

# 経営強化計画

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第27条)

---

(ダイジェスト版)

平成26年11月



---

## 目次

● 経営強化計画の策定にあたって	1
● 経営の改善の目標	2
● 経営戦略の概要	3
【重点施策】	
・ 営業推進体制の再構築	4
・ 信用リスク管理強化	5
・ 経営効率化	6
・ 経営強化計画の確実な履行体制の構築	7
● 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化方策	8
● 信用供与円滑化計画	9
● 責任ある経営体制の確立	10
● 全国信用協同組合連合会による優先出資の引受に係る事項	11

---

---

## 経営強化計画の策定にあたって

### 1. はじめに

当組合は、昭和26年に甲賀郡水口町において、甲賀郡一円を営業区域とする「甲賀信用協同組合」として創立以来、信用組合の理念である相互扶助の精神に基づき、地域の中小規模事業者や個人の皆様への円滑な資金供給と金融サービスの提供に努めてまいりました。その後、昭和43年に「滋賀県商工信用組合」、昭和57年に「滋賀県信用組合」と名称を変更し、大津市、草津市、栗東市等に出店する一方、県内の金融秩序の安定を目的とした他信用組合との合併や事業譲受けにも積極的に取り組んでまいりました。

滋賀県内の景気は「消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動がみられるものの、持ち直しつつある」と言われていますが、その要因は主に大企業の業績に支えられているもので、中小規模事業者については依然として厳しい状況が続いています。人手不足も追い討ちを掛けており、利益が上がらない状況が続いています。また、金融円滑化法の終了後も、引き続き経営改善支援を必要とする事業者は多く、特に地場産業は構造的な要因も重なり業況の改善のためにはより一層の経営改善や事業再生などの支援が必要となっております。

このような状況下、これまで、当組合は信用組合業界の系統中央機関である全国信用協同組合連合会（以下、「全信組連」という。）等から資本支援を受け、地域における金融の円滑化と経営改善に取り組んでまいりましたが、これまで以上に円滑な金融仲介機能を将来に亘って継続かつ安定的に発揮するという責務を十分に果たしていくためには、磐石な財務基盤を構築することが重要と考え、今般、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第25条に基づく資本支援を、全信組連を通じ申請することといたしました。

こうした資本支援による当組合の財務基盤の強化を背景とし、地域経済の再生・活性化に向けた取組みを金融面から支援するため、役員一丸となって、地方公共団体や関係団体等とも連携し、適切かつ積極的な金融仲介機能の発揮による中小規模事業者・個人の皆様に対する信用供与の維持・拡大と、各種サービスの向上に取り組んでまいります。

### 2. 経営強化計画の実施時期

金融機能強化法第25条第2項第1号の規定に基づき、平成26年4月から平成29年3月までの経営強化計画（以下、「本計画」という。）を実施いたします。

## 経営の改善の目標

本計画の実施により達成されるべき経営の改善の目標を以下のとおりとし、その必達に向けて取り組んでまいります。

### 1. 収益性を示す指標

【コア業務純益】

(単位：百万円)

	24/3期 実績	25/3期 実績	26/3期 実績	計画始期 の水準	27/3期 計画	28/3期 計画	29/3期 計画	始期から の改善額
コア業務純益	244	248	193	193	94	198	208	15

(注) コア業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金繰入額 - 国債等債券関係損益

### 2. 業務の効率性を示す指標

【業務粗利益経費率 (OHR)】

(単位：%)

	24/3期 実績	25/3期 実績	26/3期 実績	計画始期 の水準	27/3期 計画	28/3期 計画	29/3期 計画	始期から の改善幅
業務粗利益経費率	75.92	74.13	76.20	76.20	86.50	75.21	74.80	1.40

(注1) 業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) ÷ 業務粗利益

(注2) 機械化関連費用には、全国信組共同センター使用料・保証金償却、事務機器等の減価償却費・賃借料、保守関連費用等を計上しております。

## 経営戦略の概要

滋賀県の経済情勢は、一部ではやや持ち直し感もありますが、中小規模事業者においてはまだまだ厳しい状況が続いています。このようななか、当組合にとって最大の課題は貸出金増強等による収益力の強化であります。今後は、本計画に基づき、経営改善に向けた取組みを一層加速させてまいります。

### 【重点施策】

#### 営業推進体制の再構築

○外部人材の活用を核とした営業推進体制の整備

- ・外部人材を中心とした事業性融資推進チームを設置し、事業性融資推進の強化を図ってまいります。
- ・融資推進店舗へ人員を重点配置し、積極的な各種施策の実行により、事業性融資を推進し、貸出金増強に取り組んでまいります。

○経営陣の営業推進活動等への積極的関与

- ・トップセールスや役員帯同訪問の強化により貸出金の増強を図ります。
- ・営業推進会議、営業店ヒアリング・臨店指導に経営陣が積極的に関与し、本部・営業店が一体となって貸出金増強に取り組んでまいります。

○個人取引の拡大

- ・個人取引を拡大させるため、住宅ローン及びパーソナルローンの推進を強化してまいります。

○営業力強化に向けた人材育成

- ・OJTを中心として、内外研修会への参加、各種検定試験受検の奨励等による人材育成に取り組んでまいります。
- ・外部人材の豊富な経験を活かした教育、指導によるレベルアップを図ってまいります。

#### 信用リスク管理強化

- ・信用リスク管理態勢の整備に当たっては、経営陣が率先して関与することとし、貸出審査の強化、取引先管理の充実等に係る各種施策を推進し進め、営業店と本部が連携し、信用リスク管理の一層の強化に努めてまいります。
- ・経営改善等支援への取組強化を通じ、不良債権化の防止と不良債権の圧縮に努めます。

#### 経営効率化

- ・適正な人員配置を行い、営業力の強化による収益力の向上により、業務粗利益率に対する人件費率の改善に努めます。
- ・予算管理体制の強化により引き続き物件費の抑制に努めます。

#### 経営強化計画の確実な履行体制の構築

- ・経営企画部を統括管理部署とし、施策の企画立案をする「経営強化企画推進室（仮称）」を設置するとともに、施策の進捗状況を管理する「経営強化計画進捗管理委員会（仮称）」を設置し、経営陣がこれまで以上に積極的に関与して進捗管理を行うことで、確実な履行を図ります。

---

## 営業推進体制の再構築

### 1. 外部人材の活用を核とした営業推進体制の整備

- 外部人材を中心とした事業性融資推進チームを設置し、事業性融資の推進活動を行います。
- 事業性融資が見込める店舗に人員を重点的に配置し、外部人材のキャリアやノウハウを活かし、営業力の強化を図ってまいります。
- 信用組合の営業活動の原点であるフェイスtoフェイスによる訪問活動を徹底し、資金ニーズの掘起こしに努めてまいります。
- コンサルティング機能を発揮し、経営改善支援、事業再生支援への積極的な取組みを通じて、新たな資金ニーズを発掘し貸出金の増強を図ってまいります。
- 日本政策金融公庫と連携した創業支援融資に積極的に取り組んでまいります。
- 滋賀県農業信用基金協会及び「しが農林漁業成長産業化投資事業有限責任組合」と連携し、農林水産業への貸出に積極的に取り組んでまいります。

### 2. 経営陣の営業推進活動等への積極的関与

- 理事長によるトップセールスを展開するとともに、その他の役員は担当店舗毎に推進活動を実施してまいります。
- 役員・本部・営業店が一体となり、既取引先、融資取引が消滅した先への反復、復活の融資、並びに新規取引先の開拓に積極的に取り組んでまいります。
- 「営業推進会議」の機能を強化し、各営業店の目標に対する進捗管理のほか、ベストプラクティスなど各店のノウハウの共有化等を図るとともに、課題等については常勤理事会に諮ったうえで解決策を提示するなど本部と営業店が一体となった営業推進を押し進めてまいります。

### 3. 個人取引の拡大

- 住宅ローンは個人向け貸出のメイン商品であり、申込時に給与振込・公共料金自動振替・カードローン・インターネットバンキング・定期積金等の契約ができ、ライフステージに合わせてパーソナルローン・保険商品が見込まれ、最終的には退職金・年金振込にも結び付くものであり、個人取引を拡大させるためにも推進してまいります。
- 定期積金契約等により定例訪問のある取引先からの情報収集・来店客へのセールス、ローンチラシのポスティング活動、しんくみローンサーチを活用したネットによる申込等により、パーソナルローンの推進を図ってまいります。

### 4. 営業力強化に向けた人材育成

- 外部人材の豊富な経験を活かして教育・指導等を実施し、営業推進能力等のレベルアップを図ってまいります。
- 組合内外の研修会への参加、各種検定試験受験の奨励等により、業務推進能力の向上を図ってまいります。
- 職員がそれぞれ果たすべき役割を認識し、業務目標達成に全力で取り組むことができるような人事制度を確立してまいります。

---

## 信用リスク管理強化

### 1. 審査・管理体制の強化

#### (1) 貸出審査の厳格化

理事長、担当役員等で構成する審査会を設置し、信用リスクの相対的に大きい要管理先・破綻懸念先の債務者や一定与信額以上の大口与信先に対する新規融資及び貸付条件の変更について、厳格な審査に努めております。今後も、経営陣が率先して、営業店や審査部による案件審査や与信管理の充実も含めた、組合全体としてのリスク管理能力の向上に取り組み、新たな不良債権の発生の抑制に取り組んでまいります。

#### (2) 取引先管理の充実

現在、担当役員、審査部及び事業支援グループが、毎月1回の頻度で各取引先の管理方針を協議・確認しており、当該管理方針に基づき営業店指導や取引先管理に当たっております。今後も確実に履行し、管理態勢の一層の強化に努めてまいります。

#### (3) 営業店の審査・管理能力の向上

これまで、審査部による案件審査を通じた指導や案件相談、事業支援グループの臨店による取引先管理の指導などに努めてまいりましたが、引き続き臨店指導などを通じて、営業店の審査・管理能力の向上を図ってまいります。

### 2. 経営陣の牽制機能の充実

理事会に対しては、信用リスク管理態勢に係る個別の状況について定例的に報告を行っておりますが、今後も継続して実施してまいります。

また、経営陣は、信用リスク管理部門の態勢の強化を図り、債務者の実態を的確に把握・報告させることにより審査会において十分な審議を行い、経営陣による更なる牽制機能の充実に努めてまいります。

### 3. 経営改善等支援の取組強化を通じた不良債権化の防止

金融円滑化法終了後も、金融円滑化管理方針に基づき従来と同様の対応を継続しており、特に重点的な対応が必要な取引先に対しては、専担組織として事業支援グループを設置し、事業再生や経営改善支援に取り組んでおります。今後も、審査部と事業支援グループが連携し、中小規模事業者に対する支援を強化し、不良債権化を未然に防止してまいります。

### 4. 不良債権の圧縮

償却済の不良債権については、順次サービサーへの売却を行い、大幅に圧縮を図っております。貸借対照表上の不良債権についても、事業の持続可能性が見込まれない先については、担保処分などによる回収を進め、不良債権の一層の圧縮に努めてまいります。

## 経営効率化

### 1. 役職員

当面、役職員数は横ばいを想定し、今後は戦略的かつ効率的な要員配置の実施、業務の効率化の推進等により一人当たりの生産性向上に努めてまいります。

### 2. 人件費

役員報酬の削減、メリハリのある人事制度の運営、業績に基づく賞与支給などにより、人件費はかなりの水準まで圧縮が進んでおり、更なる削減は困難であると考えられることから、今後は、資金運用収益及び役務取引等収益の向上に全力を挙げ、業務粗利益人件費率の改善に努めてまいります。

### 3. 物件費

従来からの削減努力により、物件費はかなりの水準まで圧縮が進んでおりますが、今後も、経費予算管理体制を強化し抑制努力を継続してまいります。

ただし、事務の効率化、リスク管理の強化、収益管理体制の強化及びお客様の利便性向上のために必要である機械化関連投資については、投資効果・収益効果・付加価値等について充分検討のうえ実施してまいります。

一方、全体に店舗の老朽化が進んでおり、安全性の確保の面から期間中に耐震診断を受け、順次補修・建替え等を検討・実施の予定です。

【役職員・人件費・物件費計画】

(単位：人、百万円、%)

	24/3期	25/3期		26/3期		27/3期		28/3期		29/3期	
	実績	実績	前期比	実績	前期比	計画	前期比	計画	前期比	計画	前期比
常勤役職員数	181	171	△10	160	△11	160	0	160	0	160	0
人件費	1,007	961	△46	923	△38	905	△18	905	0	905	0
物件費	686	620	△66	628	8	649	21	639	△10	636	△3
業務粗利益人件費率	51.3%	51.4%	0.1	51.8%	0.4	57.4%	5.6	51.1%	△6.3	50.8%	△0.3
業務粗利益物件費率	34.9%	33.1%	△1.8	35.3%	2.2	41.2%	5.9	36.1%	△5.1	35.7%	△0.4



---

## 経営強化計画の確実な履行体制の構築

### 1. 統括管理部署

経営企画部を統括管理部署とし、本計画における各種施策の進捗状況の管理を行ってまいります。

なお、施策の企画・立案は経営企画部内に新たに設置する「経営強化企画推進室（仮称）」が行います。

### 2. 経営強化計画進捗管理委員会の設置

現在、経営健全化計画の進捗管理のため、理事長を委員長とし、役員及び本部部長等で構成する「経営健全化委員会」を半期毎に開催しておりますが、対応策についてはタイムリーに集中協議ができるよう常勤理事が全員参加する「経営強化計画進捗管理委員会（仮称）」に改編するとともに、会議を1か月に1回以上開催し、機動的に進捗管理を行ってまいります。

### 3. PDCAサイクルによる管理

各種施策の実施状況管理につきましては、「PDCA」サイクルにより管理してまいります。

P (Plan)	経営強化企画推進室による各種施策の企画・立案
D (Do)	本部各部並びに営業店による各施策の実行
C (Check)	経営強化計画進捗管理委員会による計画の進捗管理及び各施策の検証
A (Act)	経営強化企画推進室による改善策の検討並びに立案

---

## 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化方策

### 1. 円滑な信用供与体制に向けた体制の整備

「営業推進会議」の機能強化により、組合一丸となった営業推進体制の強化、地域特性に応じた営業店戦略の策定、具体的な推進施策の立案、推進指導等を通して、信用供与体制の整備を図ってまいります。

### 2. 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進等

- (1) 滋賀県信用保証協会の制度である「流動資産担保融資保証（ABL保証）」を活用した融資にも積極的に取り組んでまいります。
- (2) 「経営者保証ガイドライン」を踏まえ、事業価値を見極めながら過度な保証に依存しない資金供給に取り組んでまいります。

### 3. 経営改善等支援の取組み強化

#### (1) コンサルティング機能の向上

外部団体が開催する研修会等へ積極的に参加し、経営革新等支援機関として組合全体のコンサルティング能力の向上に努めてまいります。

#### (2) 中小企業再生支援協議会等外部団体及び外部専門家の活用

これまでも滋賀県中小企業再生支援協議会や滋賀県信用保証協会等と連携し、中小規模事業者等の事業再生に取り組んでまいりました。今後は、滋賀県産業支援プラザと連携した取組みについても検討するほか、外部機関等と積極的な情報交換を行うなど、連携を強化するとともに、研修の実施により外部機関等の活用に係る理解度を深め、迅速な事業再生に取り組んでまいります。

#### (3) 事業再生ファンドの活用

当組合と滋賀県中小企業再生支援協議会及び滋賀県信用保証協会が連携して、「しが事業再生支援ファンド」を活用することにより、事業再生に向けた支援を積極的に行い地域経済の活性化に取り組んでまいります。

また、信用組合業界の事業再生ファンドである「しんくみりカバリ」についても活用してまいります。

## 信用供与円滑化計画

### 【中小規模事業者向け貸出計画】

(単位：百万円、%)

	24/3期 実績	25/3期 実績	26/3期 実績	27/3期 計画	27/9期 計画	28/3期 計画	28/9期 計画	29/3期 計画
中小規模事業者向け貸出残高	39,107	37,474	34,580	35,417	35,764	35,928	36,497	36,693
総資産	128,501	126,308	125,291	128,223	128,694	128,223	127,737	127,250
中小規模事業者向け貸出比率	30.43	29.66	27.59	27.62	27.78	28.01	28.57	28.83

(注) 中小規模事業者向け貸出比率＝中小規模事業者向け貸出残高 ÷ 総資産

### 【経営改善等支援取組計画】

(単位：先、%)

	24/3期 実績	25/3期 実績	25/9期 実績	26/3期 実績	26/9期 実績	27/3期 計画	27/9期 計画	28/3期 計画	28/9期 計画	29/3期 計画
経営改善等支援取組先数	318	393	390	440	442	465	473	474	482	483
期初債務者数	1,517	1,519	1,516	1,516	1,597	1,597	1,622	1,622	1,647	1,647
支援取組率	20.96	25.87	25.72	29.02	27.67	29.11	29.16	29.22	29.26	29.32

(注1) 期初債務者数とは、「日本標準産業分類」の大分類に準じた業種別区分に基づく「地方公共団体」「雇用・能力開発機構等」「個人(住宅・消費・納税資金等)」を総債務者数から除いた数といたします。

(注2) 24/3期及び25/3期は通期、25/9期以降は半期毎の計数を記載しております。

(注3) 「経営改善等支援取組先」は以下の取組先といたします。

①創業・新事業開拓支援先 ②経営相談先 ③早期事業再生支援先 ④事業承継支援先 ⑤担保・保証に過度に依存しない融資推進先

---

## 責任ある経営体制の確立

### 1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化

- (1) 経営に対する評価の客観性を高めるため、全信組連による定期的な経営指導を受けるとともに、全国信用組合監査機構による監査を年1回受査してまいります。
- (2) 経営の客観性及び透明性を確保するため、平成27年度を目途に外部有識者等による「第三者委員会（仮称）」を設置いたします。

### 2. リスク管理の体制の強化

- (1) 統合的リスク管理については、「統合的リスク管理規程」に基づき取り組んでまいりましたが、今後も、同規程に基づき適正な管理に努めてまいります。
- (2) 信用リスク管理については、P5の信用リスク管理強化のための諸施策を確実に履行し、一層の態勢強化に努めてまいります。
- (3) 市場リスク管理については、リーマンショックによる株式相場の急激な下落により保有有価証券の評価損が拡大した経験を踏まえて制定した、「価格変動性の高い商品は購入しない」、「安定的な利息収入の確保を目的に国債・地方債・社債等を中心とした運用を行う」との方針や有価証券運用及び市場リスク管理に関する諸規程等に基づき、適正な運用とリスク管理に努めてまいります。
- (4) 流動性リスク管理については、「流動性リスク管理規程」を制定し、預金や貸出金の動向を随時チェックするとともに、資金繰りに万全を期すため、支払準備資産の維持・確保に努めております。今後も、同様の態勢により流動性リスクの管理に努めてまいります。
- (5) オペレーショナル・リスク管理については、事務リスク管理規程、システムリスク管理規程、法務リスク管理規程等に基づき、各リスクの発生防止と極小化を図り、経営の維持・安定化に努めてまいります。

### 3. 法令遵守の体制の強化

理事長をコンプライアンス最高責任者とし、コンプライアンス統括部署を設置するとともに、営業店及び本部各部にコンプライアンス担当者を置き、相互に連携を取りながら、全役職員がコンプライアンスの実践に取り組んでおります。

運営面では、毎年度期初にコンプライアンス・プログラムを策定し、これに基づき部店内勉強会やOJT指導などの活動を行っております。なお、コンプライアンス・プログラムの進捗状況については、上期・下期を基準として理事会へ報告しております。

地域に根ざした金融機関として、当組合が組合員の皆様やお客様からゆるぎない「信頼」を確保するため、今後ともコンプライアンス重視の経営を行ってまいります。

## 全国信用協同組合連合会による優先出資の引受に係る事項

### 1. 必要資本額の根拠

今般の90億円の資本増強により自己資本の充実を図り、平成27年3月期決算において、貸付債権に係る予防的な引当処理及び有価証券の売却等を実施し、今後の信用リスク及び市場リスクを極力排除するとともに、繰越損失を一掃することとしております。

これにより、今後、地域経済や金融市場に急激な変動が生じた場合でも、財務基盤の安定性を確保し、地域の中小規模事業者等に対する適切かつ積極的な金融仲介機能の発揮に万全を期してまいります。

#### 【自己資本比率の推移】

	26/3期 実績	27/3期 計画	28/3期 計画	29/3期 計画
自己資本比率	6.16%	16.4%程度	16.3%程度	16.5%程度

### 2. 当該自己資本の活用方針

今般の資本増強により財務基盤の充実・強化が図られることから、金融仲介機能の発揮による中小規模事業者等に対する信用供与の維持・拡大と、各種サービスの向上に持続的に取り組んでまいります。