

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)

平成 26 年 11 月



目 次

はじめに	1
I. 経営強化計画の実施時期	2
II. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標	
1. 収益性を示す指標	2
2. 業務の効率性を示す指標	2
III. 経営の改善の目標を達成するための方策	
1. 経営の現状認識	3
2. 経営戦略	9
IV. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項	
1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策	2 1
2. リスク管理の体制の強化のための方策	2 2
3. 法令遵守の体制の強化のための方策	2 3
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	2 4
5. 情報開示の充実のための方策	2 4
V. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている 地域における経済の活性化に資する方策	
1. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている 地域における経済の活性化に資するための方策	2 6
2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策	2 9
3. その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策	3 1
VI. 全信組連による優先出資の引受に係る事項	
1. 内容、払込金額の総額、発行口数、1口当たり払込金額、発行の方法及び 資本計上額	3 2
2. 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針	3 2
VII. 剰余金の処分の方針	
1. 基本的な考え方	3 4
2. 財源確保の方針	3 4
VIII. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策	
1. 経営管理に係る体制	3 6
2. 各種のリスク管理の状況	3 6
IX. 経営強化のための計画の前提条件	3 7

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的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（以下、「金融機能強化法」という。）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、役職員一丸となって、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。

I. 経営強化計画の実施時期

当組合は、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。

なお、今後本計画に記載された事項について重要な変化が生じた場合、又は生じることが予想される場合には、遅滞なく全信組連を通じて金融庁に報告いたします。

II. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標

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

*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

*計画始期の水準については、直近の決算期の数値を設定しております。

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
OHR	75.92	74.13	76.20	76.20	86.50	75.21	74.80	1.40

*業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) ÷ 業務粗利益

*計画始期の水準については、直近の決算期の数値を設定しております。

*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。

Ⅲ. 経営の改善の目標を達成するための方策

1. 経営の現状認識

(1) 経営健全化に向けた取組み

当組合は、昭和 26 年の創業以来、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が、それまでの不良債権等処理し財務基盤を充実させるため、平成 15 年 3 月及び平成 19 年 3 月に全信組連から資本支援を受けるとともに、貸出金の増強による収益力の強化と資産の健全化を柱とする「経営健全化計画」を策定し、経営改善に向けて取り組んでまいりました。しかし、リーマンショックによる株式相場の急激な下落により大きな損失を抱え、平成 21 年 3 月期には赤字を計上するに至りました。

このため、平成 21 年 3 月に全信組連から 3 度目の資本支援等を受け、新たな「経営健全化計画」を策定、同年 6 月には経営陣を刷新し、経営の改善に向けて以下のような施策に取り組む、経営の強化に努めているところです。

(2) 経営健全化計画の進捗状況

経営健全化計画においては、下記①～⑤に記載した事項に取り組んでおり、中でも信用リスク管理態勢の強化や経費削減の取組みにより、平成 22 年度以降は 4 期連続の黒字決算とすることができました。しかしながら、当組合の主要拠点である甲賀地域や中小規模事業者における資金需要の低迷や、貸出競争の激化による金利低下等により、貸出金の増強による収益力の強化が思うように進まなかったことから、平成 25 年度に中期改善目標を定め、当該目標の必達に向け役職員一丸となって取り組んでおります。

① 経営管理（ガバナンス）態勢の整備・強化

平成 21 年 6 月に経営陣を刷新し、理事会、常勤理事会、監事会の機能強化に努めてまいりました。具体的には、経営健全化委員会、営業推進会議を設置し、経営健全化計画の進捗状況の管理などに取り組んでまいりましたが、中長期的な収益力強化のための議論や業務の適切性確保に向けた取組みが不十分な面もありました。

なお、平成 26 年 6 月には、外部から理事長を招聘し、更なる態勢の強化と改革のスピードアップに取り組んでおります。

② 内部管理態勢の整備・強化

ア. コンプライアンス管理態勢

平成 12 年に制定したコンプライアンス・マニュアルに基づき、毎年度、期初にコンプライアンス・プログラムを策定し、常勤理事会においてその履行状況を検証のうえ理事会に報告するなど、態勢の整備に努めてまいりました。

また、反社会的勢力への対応においては、必要の都度、定款や各種取引規程のほか関連する事務取扱要領等の見直しを進めております。

コンプライアンス管理態勢の整備は概ね計画どおり進捗しているものと認識しておりますが、昨今の金融機関を取り巻く社会経済情勢を踏まえ、常勤理事会等は管理状況の確認や担当部門への指示を徹底し、一層強固なコンプライアンス管理態

勢の整備に取り組んでいく必要があると認識しております。

イ. 各種リスク管理態勢

毎年度リスク管理の基本方針を策定し、管理すべき「リスクの特定」と「検討すべき課題」を明確化するとともに、各課題に対する取組状況は、常勤理事会において検証のうえ、理事会に報告するなど態勢の整備に努めてまいりました。

信用リスク管理及び市場リスク管理については特に重点的な取組みを行ってまいりましたが、オペレーショナル・リスク等その他のリスク管理についても、経営資源の投入可能な範囲で順次対応を進めているところです。

いずれも概ね計画どおり態勢整備が進捗しているものと認識しておりますが、今後も取引先である中小規模事業者への適切な対応も踏まえ、信用リスク管理の主管部署(審査部)の一層の機能強化などを検討していく必要があると認識しております。

③ 貸出金の増強による収益力の強化

収益力強化のためには貸出金の増強が最も重要であり、推進体制の整備・強化や人材育成等に取り組んでまいりました。しかしながら、当組合の主要拠点である甲賀地域や中小規模事業者における資金需要の低迷や貸出競争による金利低下等により、貸出金残高及び貸出金利息収入は計画を下回る状況にありました。更にこの状況下で、長期的な収益力強化のための施策について十分な検討をしないまま当面の貸出金残高の維持のため、地方公共団体向け融資や住宅ローン等を含めた低金利の融資による取組みを行った結果、貸出金利回りの更なる低下を招く結果となりました。

今後は、当組合の本来の取引先である、中小規模事業者の事業性融資を中心とした推進施策に最重点を置く必要があると認識しております。

④ 資産の健全化

ア. 不良債権処理の推進のための方策

整理回収機構から招聘した4名を中心に、平成23年12月に「事業支援グループ」を設置し、経営改善計画の策定支援や事業再生支援に当たっております。また、事業の持続可能性が見込まれない先についても、同グループが担保処分などによる回収に当たっております。

償却済の債権についても、同グループにおいて回収見込を判定のうえ、適宜バルクセルを実施するなど、最終的な処理を進めております。

今後も不良債権比率の改善に向け、更なる不良債権の処理の促進に努めていく必要があると認識しております。

イ. 有価証券評価損への対応

その他有価証券評価差額金については、平成21年3月の資本支援後においても△806百万円と多額であり、その解消が大きな課題となっておりましたが、計画的な売却と円安の進行による時価の回復等により、平成25年3月期には130百万円

の評価益に転じ、平成 26 年 3 月期においても 228 百万円の評価益となっております。

⑤ その他の収益力強化策

ア. 余資運用

投資信託や仕組債等で多額の評価損を計上した反省から、国債や社債などの安全資産を中心に運用し、着実に利息収入を積み上げていくこととしており、平成 26 年 3 月期におきましては概ね計画どおりの結果となっております。

イ. 経費抑制に向けた取組み

役員については、計画どおり人数を削減しました。役員賞与・退任慰労金は平成 15 年 3 月以降の支給を停止しております（平成 15 年 4 月以降に就任した役員についても、経営健全化計画の履行中は原則として支給しません）。

職員の給与水準についても人事制度の改正により平成 24 年 4 月以降、年功的要素を排除したことに加え、店舗統廃合や事務の合理化・効率化による人員削減のほか、職員賞与の大幅削減の実施により、人件費については計画以上の削減となっております。

物件費についても、店舗統廃合を含む削減効果により、平成 15 年 3 月期の 775 百万円から平成 26 年 3 月期では 628 百万円の水準まで引き下げており、経営健全化計画を上回る削減となっております。

(3) 平成 26 年 3 月期の事業概況

(単位：百万円)

	25 年 3 月期	26 年 3 月期	
			25 年 3 月期比
資産	126,308	125,291	△1,017
貸出金	60,857	59,066	△1,791
有価証券	17,767	18,674	907
負債	123,981	122,845	△1,136
預金積金	122,165	121,030	△1,135
経常収益	2,216	2,122	△94
資金運用益	1,965	1,882	△83
役務取引等収益	162	138	△24
その他	88	101	13
経常費用	2,085	2,003	△82
資金調達費用	145	124	△21
役務取引等費用	138	141	3
経費	1,601	1,571	△30
貸倒引当金繰入額	69	—	△69
貸出金償却	109	117	8

	その他	21	49	28
経常利益		130	118	△12
特別損益		△26	△34	△8
税引前当期純利益		104	83	△21
当期純利益		97	77	△20
コア業務純益		248	193	△55

預金積金については、店舗廃止（平成25年11月貴生川支店）の影響等により前期比1,135百万円減少し、121,030百万円となりました。

貸出金については、当組合の主要拠点である甲賀地域や中小規模事業者における資金需要の低迷や貸出競争の激化等により前期比1,791百万円減少し、59,066百万円となりました。

損益については、収益面では貸出金減少及び貸出金利回りの低下により貸出金利息収入が減少、また市場金利の低下の影響から、有価証券利息配当金、預け金利息収入も減少しており、資金運用益が83百万円減少しました。費用面では資金調達費用は21百万円の減少に止まりましたが、経費を30百万円削減したことなどから当期純利益77百万円を計上し、4期連続の黒字決算を確保することができました。

(4) 当組合の主たる営業区域の状況

当組合の営業地域である滋賀県の経済情勢は、個人消費や生産活動は緩やかに持ち直しつつあり、雇用情勢も緩やかに改善しつつあります。また、企業収益は増益見通しであり消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動が見られるものの、全体としては持ち直しつつある状況にあります（財務省近畿財務局大津財務事務所：平成26年7月「滋賀県内経済情勢報告」）。

しかし、中小規模事業者にとっては、小売業を中心に消費税率引上げの影響がみられるなど、依然として厳しい経済環境が続いており、資金繰りの厳しい事業者の中には、更なる経営改善・再生支援を求める事業者もあります。

県内の都市部では、企業の進出や新事業の開発があり、地域経済も活発になっていますが、当組合が長年本店を置き、活動の中心としてきた地縁・人縁の強い旧甲賀郡の地域では、企業の進出も一部あるものの、地域経済の回復は遅れ気味となっております。

【滋賀県の経済情勢】

滋賀県の人口推移

(単位：千人)

	平成15年度	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
県内人口	1,366	1,374	1,380	1,387	1,394	1,401
	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成15年度比
県内人口	1,402	1,410	1,414	1,416	1,416	+50

(出所) 滋賀県 「滋賀県推計人口年報」

個人消費関連指標

(前年同月・同期比、単位：%)

	13/10-12月	14/1-3月	4-6月	14/5月	6月	7月
消費者物価指数(大津市)	1.0	1.3	3.1	3.0	3.0	3.1
乗用車新車登録台数	18.8	29.8	3.5	0.3	8.8	3.4

(出所) 日本銀行 京都支店「管内金融経済概況」

設備投資額(除く土地、含むソフトウェア投資)

(前年比、単位：%)

			平成26年度計画
	上期	下期	
全産業	51.9	△4.1	20.3
製造業	35.6	△12.9	7.8
非製造業	78.5	11.9	42.1
規模別			
大企業	57.5	△2.5	24.1
中堅企業	31.7	△23.5	△8.2
中小企業	△54.2	12.9	△32.1

(出所) 財務省近畿財務局大津財務事務所「法人企業景気予測調査」

住宅投資

(前年同月・同期比、単位：%)

	13/10-12月	14/1-3月	4-6月	14/5月	6月	7月
新設住宅着工戸数	23.2	△14.4	△13.0	△10.7	1.8	△10.2

(出所) 日本銀行 京都支店「管内金融経済概況」

生産関連

(季調済前月・期比、単位：%)

	13/10-12月	14/1-3月	4-6月	14/5月	6月
鉱工業生産指数	2.8	5.0	△6.2	2.8	△5.5

(出所) 日本銀行 京都支店「管内金融経済概況」

雇用関係指数

(前年同月・同期比、単位：%)

	13/10-12月	14/1-3月	4-6月	14/5月	7月	8月
有効求人倍率 (季調済、倍)	0.91	0.93	1.00	1.04	0.98	0.97

(出所) 日本銀行 京都支店「管内金融経済概況」

【主な営業地域の地域特性】

主な営業地域	人口(人)	事業所数(先)	地域の特性
大津市	341,468	12,040	交通の要衝として栄え、人口密度が高く、不動産業やサービス業等の企業進出も多く、全体的に発展している地域。他金融機関の進出が多く、シェア率は低い地域。
草津市	135,456	5,210	
栗東市	65,793	2,960	
近江八幡市	82,278	3,278	観光資源並びに企業進出はあるが、シェア率は低い地域。
湖南市	54,116	1,993	大規模な工業団地があり製造業の割合が高く、個人事業者も多く存在し、商業施設等の進出も盛んな地域。既存取引先が多く、シェア率も比較的高い地域。
甲賀市水口町	91,458	4,267	古くから近隣商業が発達した地域で創立直後から出店しており、一定のシェア率を持つ地域。近年は事業性以外の個人の取引が中心となっている。
甲賀市甲南町			
甲賀市甲賀町			
甲賀市信楽町			
甲賀市土山町			
高島市	50,904	2,824	綿織物等の地場産業があるものの、少子高齢化による人口減少等により、経済が停滞傾向であり、地理的にシェア率は低い地域。

(出所) 人口：滋賀県公表の「平成 25 年 滋賀県推計人口年報」

事業所数：滋賀県公表の「平成 24 年経済センサス活動調査 (速報)」

(注) 地域の特性は、当組合の営業推進面から捉えた見解であり、地方公共団体又は公的機関の見解ではありません。

2. 経営戦略

当組合の営業エリアは、各地域の特性やシェアも一様ではなく、それぞれの地域性に応じたきめ細かな営業推進が必要となっております。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、当組合の主要取引先である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。

金融機能強化法を活用し強固な財務基盤を構築することにより、今まで以上に地域の中小規模事業者や個人の皆様に積極的な金融支援を行うことが可能となりますが、このようなか、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】

(1) 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、事業性融資推進の強化を図ってまいります。
 - ・融資推進店舗へ外部人材を含めた人員を重点配置し、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。
- ② 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。
- ③ 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。
- ④ 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、各種検定試験受験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。

(2) 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。

(3) 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。

(4) 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。

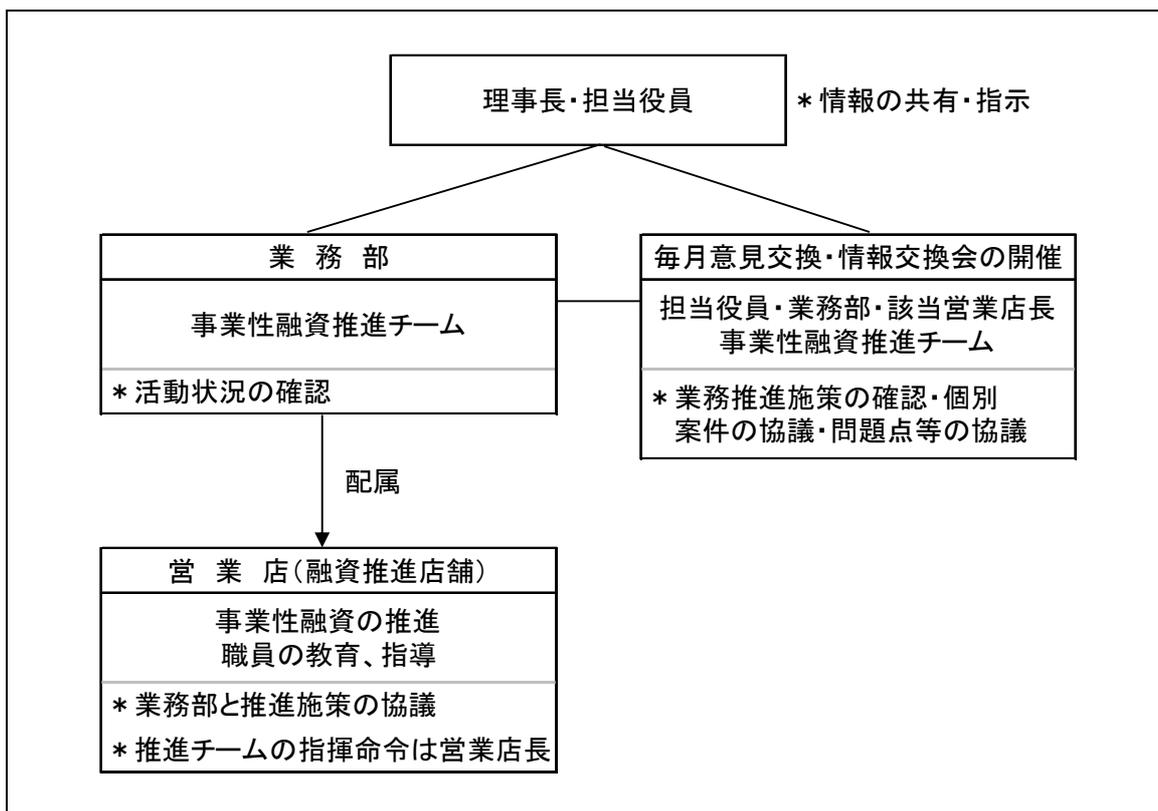
(1) 営業推進体制の再構築

収益力の強化を図るため、特に、i. 外部人材の活用による営業推進体制の再構築、ii. 融資推進店舗への人員の重点投入、iii. 経営陣の積極的関与を柱とした、次の①～⑤の施策に取り組むことにより、貸出金の増強を行い収益性の改善を図ってまいります。

① 外部人材の活用を核とした営業推進体制の整備

ア. 事業性融資推進チームの設置

外部からの人材は業務部の所属として融資推進店舗に配置し、事業性融資推進チームとして事業性融資の推進活動を行います。業務部は事業性融資推進チームの活動内容を営業店と協議し、活動の推進指揮命令は営業店長といたします。更に、月1回、担当役員、業務部、該当営業店長及びチーム全員が同席して意見交換・情報交換の場を設けて、業務推進施策の確認、個別案件の協議等を行ってまいります。また、問題点があれば解決先を見い出し事業性融資の推進がスムーズに行えるように役員の間を深めてまいります。



イ. 融資推進店舗の選定

事業性融資が見込める5店舗を融資推進店舗として選定し、平成26年10月より他金融機関から人材派遣支援を受けている外部人材を含めた人員を重点的に配置し、同人材のキャリアやノウハウを活かし、営業力を強化し、融資推進地域における貸出金のシェアアップを図ってまいります。

ウ. 具体的融資推進施策

(ア) 訪問活動の徹底

- a. 中小規模事業者の取引先に対して積極的な資金供給と経営支援を徹底するため、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、取引先の抱える経営課題等に関する情報を収集し、資金ニーズの掘起こしに努めてまいります。

具体的には、既取引先においては、リピート融資に取り組んでまいります。

新規先開拓については、既存のリストの見直しを行い、もう一度営業店の区域に開拓すべき事業者がどれだけあるかを情報機関等のデータを活用して実態把握を行い、推進すべき先を絞り込み積極的に新規開拓に取り組んでまいります。ターゲット先の絞込みについては、これまで以上に幅広い業種の情報を収集し、リスクテイクによる貸出にも積極的に取り組んでまいります。

活動方法は、営業店長が率先して訪問するほか、役員との帯同訪問等に取り組んでまいります。活動状況の管理は、業務部が有効な活動が来ているかをチェックし、指導を行ってまいります。

また、取引先からの紹介も有効な開拓活動に結びつくものであり、紹介による推進活動にも取り組んでまいります。

不動産業向けプロジェクト融資については、ロットのある案件にも柔軟に取り組み、取引のある業者からの紹介や情報を入手したうえで、新規先開拓を積極的に取り組んでまいります。

収益物件（アパート、マンション等）の新築資金、肩代わり資金についても立地条件等を判断して、積極的に取り組んでまいります。

- b. 「既存顧客管理要領」に基づく取引先訪問を徹底し、他行による借換えを未然に防止し、新たな資金ニーズの掘起こしを図ってまいります。
- c. 融資推進店舗に配置した外部人材については、新規事業先の開拓をメインに活動し、加えて、一部既取引先の新規案件にも関与した活動により貸出金の増強に取り組んでまいります。

- d. 信用組合本来の取引先である中小規模事業者に対して提案セールスを行い、貸出金の増強に取り組んでまいります。

また、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り組みを通じて、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。

(イ) 融資方針決定の迅速化

個社別取組方針や案件のスピードアップ化のため、業務部、審査部との定例的な協議の場を設けてまいります。

また、案件の更なるスピードアップ化、営業店長の裁量による融資推進を図る

ため店長権限の拡大を含む一層の権限委譲に取り組んでまいります。

(ウ) 新商品の販売

新たに事業者向けノンバンクの保証付融資（事業者ローン「エース」）の取扱いを平成26年10月から開始しております。この商品は中小規模事業者に対して、手続きが簡易でスピード感を持って推進できる商品であり、顧客ニーズにマッチした商品であると考えております。

今後も顧客ニーズにマッチした商品開発に努めてまいります。

(エ) 他の業態等と連携した融資推進

a. 業務連携

日本政策金融公庫と連携した創業支援融資を積極的に取り組んでまいります。

b. 農業分野への融資推進

今まで融資取引の少なかった農業分野への貸出を拡大させるため、プロパー融資とともに滋賀県農業信用基金協会と債務保証契約を結び、農業近代化資金等の貸出を積極的に取り組んでまいります。

c. 地域活性化ファンドへの参加

6次産業化に係るサブファンド「しが農林漁業成長産業化投資事業有限責任組合」の設立に伴い地元金融機関として当組合も出資して、事業者の計画に参画し運転資金等を支援することにより、地域の農林水産業の発展による地域経済の活性化に積極的に取り組んでまいります。

d. 「滋賀健康創生」特区での健康関連事業への取組み

「地域のものづくり力を活かした『滋賀健康創生』特区」において、当組合は事業者が利子補給制度を利用して借入できる金融機関の指定を受けたことから、“県民がいきいきと健康に暮らす社会”の実現に向け、“治療から予防への転換”に寄与する新たな医療・健康管理機器の開発・事業化や健康支援サービスの提供等の新たな地域モデルの構築を指定金融機関としてファイナンス面から支援してまいります。

推進に向けて滋賀県モノづくり振興課に講師を依頼して、特区の該当地区である大津支店・草津支店・栗東支店の融資営業係を対象にした「滋賀健康創生」特区利子補給制度の活用についての出前講座を開催し、職員の業務知識向上を図ってまいります。

(オ) 融資営業係の職務の強化

渉外者行動管理基準の渉外者の役割分担における行動基準に基づき、融資営業係は事業性融資の新規先開拓・深耕を活動の中心とすとなっていますが、やや

もすると既存先の管理にウェイトをおいた活動になっていることから、若手職員育成の観点からも既存先の相当数は渉外係・営業係に任せてフォローはその他の役員が受け持ち、融資営業係本来の使命である新規先開拓を中心とした活動ができるよう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

ア. トップセールス及び役員帯同訪問の強化

(ア) 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。

各店舗担当の役員と営業店長による帯同訪問等、ガバナンス強化も踏まえ各担当役員の責任を明確にして取り組んでまいります。

(イ) 役員・本部・営業店が一体となり、既取引先、融資の取引が消滅した先への回復、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。

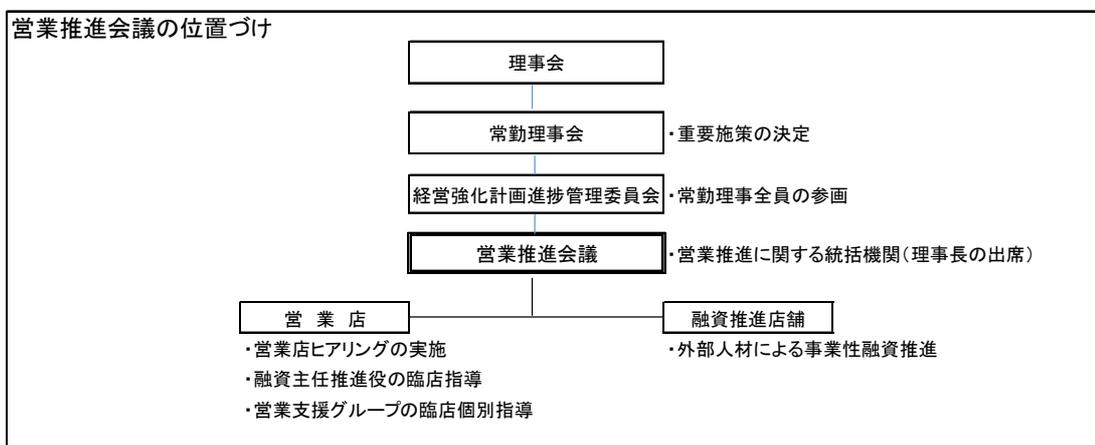
(ウ) 理事長及び役員は各営業店のファン団体である「けんしん会」の諸行事にも積極的に出席して、会員企業との取引拡大、並びに取引先紹介に繋がる活動を引き続き行ってまいります。

イ. 営業推進会議、営業店ヒアリング及び臨店指導への経営陣の積極的関与

(ア) 「営業推進会議」の開催

月1回開催している「営業推進会議」のメンバーは、理事長・業務部担当役員・営業店長・業務部長・業務部副部長・業務部融資主任推進役で、各営業店の目標に対する進捗状況の確認、営業推進施策の徹底を図ってまいります。

ベストプラクティスなど各店のノウハウの共有化、本部による地域情報の管理・発信・共有化を図るとともに、各店の要望事項を吸い上げ、問題や課題があれば常勤理事会に諮り、解決に向けた取組みを行ってまいります。こうした営業推進会議の機能強化などにより、本部・営業店が一体となった営業推進を強力に推し進めていきます。



(イ) 営業店ヒアリングの実施

本部において営業店ヒアリングを実施し、業務計画目標に対する進捗状況の確認を行ってまいります。また、保有融資見込案件の相談の場として役員、審査部、業務部、営業店が同席して方向性を協議し、案件の共有化、スピードアップ化を図ってまいります。

(ウ) 臨店指導の実施

a. 臨店指導

業務部長、融資主任推進役の営業店訪問により業務推進施策の確認、指導により職員の意識改革に取り組むとともに、業務推進上の悩み、問題点を聞き込み、業務計画達成に向けた風通しの良い職場づくりに引き続き取り組んでまいります。

営業店からの要望、問題等があれば、常勤理事会等に諮り解決策を検討してまいります。

b. 業績不振店に対する指導

業績不振店舗に対しては本部においての個別ヒアリングや営業店訪問により原因の分析、解決策を指導してまいります。

c. 基盤項目実績の営業店還元

事業者サポートローン、住宅ローン、パーソナルローン等の融資基盤項目の獲得状況を随時（週1回以上）全店に還元し、目標達成意識を醸成し目標達成に向け注力してまいります。

③ 個人取引の拡大

ア. 住宅ローン

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。

また、保証会社を利用しない住宅ローン案件にも柔軟に対応してまいります。

イ. パーソナルローン

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推進を図ってまいります。

また、幅広い顧客ニーズに応えるため、ノンバンク保証付の個人向けローンの取扱いを平成26年10月から実施済みで、既存取扱商品とともに個人向け貸出を積極

的に取り組んでまいります。

④ 営業力強化に向けた人材育成

ア. OJTによる人材育成

現在、営業支援グループの2名が営業店を訪問し、新しく渉外係になった職員や若手の渉外係に対して帯同訪問により基礎からの指導を行っています。

イ. 研修等への参加による人材育成

(ア) 研修会への積極参加、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。

職員のレベルアップを図るため、全信中協主催「全国信用組合研修講座」で毎年8月～10月に開催されるコンサルティング機能強化講座、融資渉外講座に派遣して能力向上を図ってまいります。

(イ) 人事部所管による融資営業係を対象に勉強会を平成26年9月に実施いたしました。事業性融資が増加している店舗の職員を講師として、推進策や成功事例の発表により今後も継続して融資推進に関わるノウハウの共有化を図ってまいります。

(ウ) 渉外担当者の能力向上のため、階層（渉外係・営業係・融資営業係）別に内部研修会を継続して実施してまいります。

また、保証会社の講師によるパーソナルローン推進研修会、信用保証協会からの講師を招いた研修会、案件相談会を実施してまいります。

ウ. 外部人材を活用した人材育成

外部人材の豊富な経験を活かし、若手職員の教育・指導等を実施し、営業推進能力等のレベルアップに繋げてまいります。

エ. 人事制度の確立等

平成24年4月に、それまでの年功序列型の給与体系から、職責や業績等に基づき評価・処遇（昇進・昇格等）される人事体系へ改正をいたしました。

また、本制度の運用面での徹底を図るとともに、業績表彰制度を改定するなど、職員のモチベーションの維持・向上に努めております。

今後も、制度等の不断の見直し等を行うなど、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いきます。

⑤ 役務取引による収益の増強

保険商品の販売強化により、役務収益の増加を図ってまいります。

渉外係による訪問セールス・窓口セールス・内勤者の電話セールス等、営業推進体

制を強化して取り組んでまいります。

ア．保険商品「しんくみMy 年金Best」の年間を通して重点的に販売して手数料収入の増加を図ってまいります。

イ．保険商品「しんくみホッとプラン」の獲得キャンペーンを毎年7月～8月に実施し、手数料収入の増加を図ってまいります。

ウ．月払いタイプの保険商品の販売キャンペーンを継続して実施し、手数料収入の増加を図ってまいります。

エ．保険商品の販売時のコンプライアンス遵守、トラブル防止、商品内容の再確認、推進策等を習得する目的で、保険会社に講師を依頼し商品研修会を継続的に実施してまいります。

(2) 信用リスク管理強化

① 審査・管理体制の強化

ア．貸出審査の厳格化

与信に関する基本方針（クレジットポリシー）を制定し、「貸出金信用リスク管理規程」に基づき、融資の基本原則に則った審査・管理体制の整備に努めております。また、平成13年から「融資事務決裁規程（審査会規程）」等に基づき、理事長、審査担当役員等で構成する審査会を設置しており、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います。

今後も、経営陣が率先して、現状の信用リスク管理態勢を検証し、更なる態勢の強化策を検討、実行していくことにより、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。

イ．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に対する指導や取引先管理に当たっております。しかしながら、取引先管理においては実態を十分に把握できていない事例も散見されることから、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。

取組方針及びクレジット・ラインの設定等、各種施策を定着化させ、一層の強化を図ってまいります。

また、担当役員及び審査部において、取引先の業況等を検証のうえ、管理強化が必要と考えられる先の業況管理につきましては、本部所管部署である事業支援グループと審査部が連携し一層の管理強化を図ってまいります。

信用リスク管理の強化のため、従来からシステム化を進めており、平成 25 年度までに、不動産担保管理システム、決算書リーディングシステム、信用格付システム、自己査定システム、貸倒実績率算定システム、債権償却引当管理システム等を導入いたしました。今後は、信用リスク計量化システムについても検討してまいります。

ウ．営業店の審査・管理能力の向上

これまで、営業店による取組方針及びクレジット・ラインの設定や自己査定のほか、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。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。

更に、今後は認定支援機関としてのコンサルティング能力の向上のため外部研修への職員の派遣等にも取り組んでまいります。

② 経営陣の牽制機能の充実

従来から、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（個別引当金の状況、未保全額が一定以上の先、クレジット・ライン超過先の状況等）について定例的に報告を行っており、今後も継続して実施してまいります。また、経営陣（代表理事）は、信用リスク管理部門（審査部）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

平成 25 年 3 月に金融円滑化法は終了しましたが、終了後において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ます。

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、特定の債務者の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て財務状況の改善を図り、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、「延滞債権管理要領」に基づく延滞債権の管理回収などの取組みにより延滞の未然防止・解消に努めてまいります。なお、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。

(3) 経営効率化

当組合は、平成 15 年 3 月に策定した経営健全化計画の段階から、経営の効率化に向け、ローコスト体制へ移行するとともに、経営資源（人・物・金）を有効活用することによ

り、お客様の期待に応える質の高い金融サービスの提供に取り組んでまいりました。

コストの削減は計画以上に進んでおり、特に人件費の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、業務粗利益経費率（OHR）の改善に取り組んでまいります。

① 役職員（注）

平成 21 年 3 月から、平成 26 年 3 月までの 5 年間に役職員は 31 名減少し（△16%）、現在は 160 名の体制となっております。

当面、役職員数は概ね横ばいを想定し、今後は、融資推進店舗への職員の重点的な配置など、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。

（注）常勤の役員を含み、派遣・パート職員は除く。

② 人件費の圧縮

人件費については、平成 15 年 3 月の資本支援以降、10 年以上に亘る経営の合理化・効率化の推進により計画以上に削減が進んでおります。

役員報酬の削減、役員賞与・退任慰労金の支給停止は当初から実施しており、今後も本計画の履行期間中は継続します。職員の賞与についても、10 年以上に亘り、支給水準を大幅に引き下げております。

職員の給与体系につきましては、平成 24 年 4 月に人事制度の改正を行い、年功序列型から人事考課による昇進・昇格、職務内容・職責に応じた給与体系、信賞必罰の取入れ等の転換を行っております。今後はこの運用面での徹底を図り、メリハリのあふ人事制度の運営を行うことにより、収益を上げ、業務粗利益人件費比率の改善に努めてまいります。

なお、引き続き賞与の大幅な削減が継続されることによる職員のモチベーション低下を防止するため、コア業務純益及び業務粗利益経費率等が経営強化計画に掲げる計画値以上に改善した場合等、必要と考えられる場合には、その都度、賞与の支給水準の見直しを検討することといたします。

③ 物件費の抑制

物件費についても、すでにかかなりの削減を行ってきておりますが、今後も個々の支出項目を洗い出し、再度必要性を検討するなど、経費予算管理体制を強化し、引き続き地道な抑制努力を継続してまいります。

ただし、機械化関連投資については、事務の効率化、リスク管理の強化、収益管理態勢の強化及びお客様の利便性向上のために必要であるものについては、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、順次補修又は建替え等を検討・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 実績	25/3期 実績	26/3期 実績	27/3期 計画	28/3期 計画	29/3期 計画
常勤役職員数	181	171	160	160	160	160
前年比	△1	△10	△11	0	0	0
人件費	1,007	961	923	905	905	905
前年比	5	△46	△38	△18	0	0
物件費	686	620	628	649	639	636
前年比	9	△66	8	21	△10	△3
業務粗利益人件費率	51.3%	51.4%	51.8%	57.4%	51.1%	50.8%
業務粗利益物件費率	34.9%	33.1%	35.3%	41.2%	36.1%	35.7%

(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(実施時期:平成26年12月)

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

IV. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項

1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

(1) 経営管理（ガバナンス）態勢の強化

① 経営監視・牽制の適正化

当組合では、平成 21 年 6 月の経営陣の刷新以降、経営管理（ガバナンス）態勢の整備・確立に取り組んでまいりましたが、中長期的な収益力強化に向けた議論が不十分など、引き続き態勢強化を図る必要があると認識しております。平成 26 年 6 月に外部から招聘した理事長を中心に、更なる態勢の強化と改革のスピードアップを図るなど、一層強固な経営管理態勢の整備と本計画の実現に向けて取り組んでおります。

今後につきましても、理事会及び監事会を 3 ヶ月に 1 回以上開催するほか、常勤理事会については、毎月 2 回の定例開催に加え、状況に応じ機動的に開催することとし、経営監視・牽制機能の強化を図ります。

② 監査体制の強化

従来の規程や要領等を整備するなど、事務処理等の問題点を発見・指摘するだけの「検査」から、内部管理態勢の有効性や適切性を検証し改善方法の提言等も行う「監査」への移行に取り組んでおり、今後も、専門性を有する人材の育成・登用などを通じて監査態勢の整備に努めてまいります。

③ 経営の客観性・透明性の向上

本計画の進捗状況の管理・監督、経営戦略や基本方針についての客観的な立場で評価・助言を受け、経営の客観性・透明性を高めるため、信用組合業界の系統中央金融機関である全信組連の経営指導を定期的に受けるとともに、年 1 回の全国信用組合監査機構監査を受査してまいります。

④ 経営陣のリーダーシップの発揮

ア. 経営方針の周知

経営方針については、毎年度、理事長はじめ役員が臨店し、全職員に直接説明を行うほか、部店長会（年間 4～5 回開催）において理事長から経営の現状と課題を適時適切に周知するとともに、幹部職員が自ら考え行動することの重要性を徹底してまいりました。しかしながら、これまで、経営方針の具体的な手法を明確にしていななど不十分な点もあったことから、今後は、より具体性のある方向性を示し、リーダーシップを発揮してまいります。

平成 26 年 6 月の新理事長就任に際しては、理事長が臨店し、経営方針に対する自らの所信を説明いたしました。今後も職員への経営方針の周知と徹底を図ってまいります。

イ. 職員意見の吸い上げ

理事長をはじめ役員が臨店する場合に、職員と直接懇談する時間を設け、経営方針等を直接伝えるとともに、現場の意見を吸い上げることにより、経営管理態勢の

強化と職場の活性化に取り組んでまいります。

また、常時職員の意見を吸い上げる仕組みとして、組合内の情報システムを活用した「提案箱」の制度も設けております。

2. リスク管理の体制の強化のための方策

(1) 統合的リスク管理態勢

業務全般に内在する各種リスクを総体的に捉え、その総体的なリスクを経営体力（自己資本）と比較・対照することにより業務の健全性を確保することを目的に、平成 19 年に「統合的リスク管理規程」を制定し、統合的リスク管理に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) 信用リスク管理態勢

信用リスク管理態勢の整備については、従来から次のような取り組みを行ってまいりましたが、取引先の管理においては実態を十分に把握できていない事例も散見されることから、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。

- ・ 信用リスク管理の要である融資審査に当たっては、与信に関する基本方針（クレジット・ポリシー）、貸出金信用リスク管理規程、営業店業務規程、融資事務決裁規程、店長権限内貸出規程等に則り、安全性・収益性・成長性・流動性・公共性の 5 原則を基本としてまいりました。
- ・ 一定基準の債務者については、毎年、債務者毎に「取組方針」と「クレジット・ライン」を定め、その遵守を指導してまいりました。
- ・ 四半期毎に、貸出金の業種別・金額階層別ポートフォリオを確認し経営陣に報告するなど、特定業種への集中と大口化の防止にも努めてまいりました。

また、前述（Ⅲ. 2. (2) ① イ.）のとおり、これまでにも各種システムを導入してまいりましたが、今後は、信用リスク計量化システム導入を検討してまいります。

(3) 市場リスク管理態勢

当組合は、過去、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から、経営健全化計画において、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を定め、平成 21 年度以降はこの方針に沿って有価証券運用を行ってまいりました。

今後も、自己資本に対して過大なリスクを取ることが無いよう、上記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) 流動性リスク管理態勢

流動性リスクの管理手続き及び流動性懸念時・危機時における対応を定める「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・リスク管理態勢

当組合におけるオペレーショナル・リスクの定義は、業務の過程、役職員の活動もしくはシステムが不適切であること、又は外生的な事象により当組合が損失を被るリスク及び組合員に対する信用が低下することから生じる損失に係るリスクをいいます。

対象リスクである事務リスク、システムリスク、法務リスク、人的リスク、有形資産リスク、風評リスクについては、それぞれの所管部署が管理すべきリスクを特定し、発生する可能性及び影響の大きさを勘案のうえ管理方法を定めリスクの低減を図っております。不適切な事務取扱い等は苦情やトラブルの原因となり、地域の皆様の信用を失う結果につながりかねず、更に厳格な管理態勢が必要と考えております。

今後も、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のための方策

(1) 法令等遵守態勢

法令等遵守を組合経営の最重要課題の一つとして位置づけ、コンプライアンスの基本方針や行動指針等を内容とする「コンプライアンス・マニュアル」を平成12年に策定し、本マニュアルに基づき法令等遵守態勢の整備に努めております。

組織体制としては、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、コンプライアンスを実現するための具体的な実践計画として、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。

(2) 反社会的勢力への対応

反社会的勢力への対応につきましても、法令等遵守態勢の一環として、コンプライアンス・マニュアルに「反社会的勢力の不当な介入を許さず、断固これと対決します。」と定め、「反社会的勢力に対する基本ポリシー」を定めています。

具体的には、総務部（お客様相談室）を主管部署と定め、日常から反社会的勢力に対する情報を「反社会的勢力リスト」として営業店に還元するとともに、営業店からは反社会的勢力との取引状況について、定期的に報告を受けています。

反社会的勢力との一定の取引の存在が明らかになった場合や、役職員が反社会的勢力と接触をもって問題に巻き込まれたり、不当な要求を受けたりした場合には、現状を的確に把握したうえで、弁護士・警察当局等とも連携して対応を図ってまいります。

(3) 顧客保護等管理態勢の構築

お客様の保護及び利便性の向上を図り、業務の健全性及び適切性の確立を目的として、顧客保護等に係る規程類を制定し、態勢の整備に努めております。

当組合では、お客様により一層のご満足をいただけるよう、「お客様相談室」を設置し、取引に係る苦情等を受け付けております。

今後とも、顧客サポート等の適切性及び充分性を確保し実効性のあるものとすべく取り組んでまいります。

4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

(1) 全信組連による経営指導、全国信用組合監査機構の監査受査

経営に対する評価の客観性を確保するため、信用組合業界の系統中央金融機関である全信組連の経営指導を定期的に受けるとともに、年に1回の全国信用組合監査機構監査を受査いたします。

これにより、当組合の経営戦略や基本方針について客観的な立場で評価・助言を受け、経営の客観性・透明性を高めてまいります。

(2) 第三者委員会（仮称）の設置

経営の客観性・透明性を確保するため、当組合の経営戦略及び経営強化に向けての各種取組みの進捗を監視することを目的として平成27年度を目途に外部有識者等による委員会を設置いたします。

当委員会につきましては、当組合の経営実態並びに本計画の進捗状況を十分に説明し、これに対する意見・助言等をいただくとともに、ご意見等は適切に経営に反映してまいります。

5. 情報開示の充実のための方策

(1) 「ディスクロージャー・ポリシー」の制定・公表

情報開示に関する基本方針として、「ディスクロージャー・ポリシー（情報に関する基本的な考え方）」を制定・公表し、適時適切かつ透明性の高い情報開示を行ってまいります。

(2) ディスクロージャー誌等での開示

お客様・組合員の皆様に、当組合の経営に対する理解を深めていただき、経営の透明性を確保することを目的として、迅速かつ充実した経営情報を開示するとともに、積極的な営業活動に取り組んでおります。

今後とも、従来と同様、ディスクロージャー誌については、決算期ごとに法令で定められた開示内容以外に、経営理念、リスク管理態勢、コンプライアンス管理態勢の状況を始め、地域貢献に関する情報等、当組合を理解していただくための経営情報を分かりやすく伝えられるように作成し、店頭に備え置く他、当組合のホームページ上でも公開いたします。

また、9月次においても経営内容に関するレポートを作成し、ディスクロージャー誌

と同様の方法で開示してまいります。

V. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策

1. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方針

(1) 地域の現状

県内経済は、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、個人消費は、緩やかに持ち直しつつあります。企業活動についても、生産は緩やかに持ち直しつつあり、設備投資は前年を上回る見込みであり、また、企業収益は増益見込みとなっています。雇用情勢は、厳しい状況にあるものの、持ち直しているとされています。先行きについては、各種政策効果などを背景に、県内経済が回復に向かうことが期待されています（財務省近畿財務局大津財務事務所：平成26年7月「滋賀県内経済情勢報告」）。

しかしながら、景気回復は主に大企業が中心であり、県内中小規模事業者については、大きく改善はしておらず、何とか売上は回復しつつあっても、原材料費や光熱費・人件費の高騰から収益面では厳しい状況に立たされています。また、海外景気の下振れなど、県内景気が下押しされるリスクや消費税率引上げによる影響など今後、これらの動向を注視していく必要があります。

(2) 基本方針

こうした環境の下、当組合においては、地域の中小規模事業者に対して、その活性化・発展のために円滑な信用供与に努めてまいりましたが、最近の経済環境下では資金供給のみに依存した従来型の支援だけでは十分でない状況となっており、地域の中小規模事業者が抱えるさまざまな経営上の課題・問題点の解決に向けた支援が不可欠となってきました。

このような観点から、取引先の経営改善・事業再生への支援は、非常に重要な課題と考えており、前述のとおり、金融円滑化法終了後において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まいりました。

特に重点的な対応が必要な取引先に対しては、事業支援グループが事業再生や経営改善支援に当たっております。同グループが関与しない先については、審査部が営業店に指示を出しながら業況管理等に努めておりますが、経営改善・事業再生支援に関する知識・技術を有する人材が少ないこと等から、今後、地方公共団体や各種支援団体（滋賀県産業支援プラザ、滋賀県信用保証協会、日本政策金融公庫、商工会・商工会議所、滋賀県中小企業再生支援協議会、中小企業基盤整備機構等）と連携を取り、取引先の経営改善や事業再生支援に向けた取組みについて、体制面での充実強化を図ってまいります。

【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
中小規模事業者向け貸出残高	39,107	37,474	34,580	35,417
総資産	128,501	126,308	125,291	128,223
中小規模事業者向け貸出比率	30.43	29.66	27.59	27.62

	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	35,764	35,928	36,497	36,693
総資産	128,694	128,223	127,737	127,250
中小規模事業者向け貸出比率	27.78	28.01	28.57	28.83

(注) 1. 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

2. 中小規模事業者向け貸出とは、協同組合による金融事業に関する法律施行規則別表第1号における「中小企業等」から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除いたもの

政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出及び地方住宅供給公社向け貸出等、大企業が保有する各種債権又は動産・不動産の流動化スキームに係るSPC向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

3. 27/3 期の総資産額については、資本支援等の影響を勘案し、期中平均残高を計上

【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
経営改善等支援取組先数	318	393	390	440	442
創業・新事業開拓支援先	4	7	3	6	1
経営相談先	141	165	172	179	182
早期事業再生支援先	3	5	2	6	5
事業承継支援先			1	1	1
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	170	216	212	248	253
期初債務者数	1,517	1,519	1,516	1,516	1,597
支援取組率	20.96	25.87	25.72	29.02	27.67

	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	465	473	474	482	483
創業・新事業開拓支援先	5	5	5	5	5
経営相談先	183	185	187	189	191
早期事業再生支援先	7	6	7	6	7
事業承継支援先	2	2	2	2	2
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	268	275	273	280	278
期初債務者数	1,597	1,622	1,622	1,647	1,647
支援取組率	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。

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。

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

新規事業の開設資金を支援した先。創業・新事業開拓関連融資制度（当組合の提携先・地方公共団体・保証協会等）を利用した先

(2) 経営相談先

経営改善指導に係る助言等を行っている先

(3) 早期事業再生支援先

審査部・事業支援グループの指導により抜本的な条件変更対応により経営改善支援を行った先

(4) 事業承継支援先

事業承継に係る相談に対し助言等を行った先

(5) 担保・保証に過度に依存しない融資推進先

「事業者サポートローン」の貸出総先数

2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制整備のための方策

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。

営業店においては、営業店長の率先した融資推進活動とともに渉外担当者が事業性融資増強に向けた訪問活動ができる時間を確保するために効率化を図り、「渉外者行動管理要領」に基づいた訪問活動により情報収集、提案セールスを徹底いたします。

② 経営改善等支援の取組みに向けた体制の整備

当組合は「経営革新等支援機関」としての認定を受けており、審査部に、金融円滑化推進室を設置したほか、事業再生支援等の専任組織として「事業支援グループ」を設置しております。事業支援グループでは、支援先の経営課題の分析・把握、経営改善の取組みのための方策の企画・立案、経営改善計画の策定支援などについて、必要に応じ滋賀県中小企業再生支援協議会など外部の専門家等の協力も得て取り組んでおります。

経営改善計画の策定に係る研修については、審査部が各種認定支援機関向け研修に参加し、営業店職員に対して経営改善計画策定が出来る指導を行うことにより、体制面での強化を図ってまいります。また、地方公共団体や各種支援団体（滋賀県産業支援プラザ、滋賀県信用保証協会、日本政策金融公庫、商工会・商工会議所、滋賀県中小企業再生支援協議会、中小企業基盤整備機構等）と連携を取り、取引先の経営改善や事業再生支援に向けた取組みについて、体制面での充実強化を図ってまいります。今後も、認定支援機関として経営改善等支援の活動を一層強化し、地域経済の活性化に取り組んでまいります。

③ 信用供与の実施状況を検証するための体制

経営企画部が本計画の各種施策の進捗状況の管理を統括するとともに、理事長を委員長とする「経営強化計画進捗管理委員会（仮称）」を1か月に1回以上開催し、本計画の取組状況を把握するとともに、本部の指導内容の適切性を検証し、必要に応じ改善を指導することにより、本計画の実効性を確保してまいります。

(2) 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策

① 「債権譲渡担保融資」の促進

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」の活用

「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

しない資金供給を行うことで、中小規模事業者を支援してまいります。

③ 小口無担保ローンの開発・推進

中小規模事業者との取引拡大のため、従来から「事業者サポートローン（活力）」等の小口無担保ローンの商品の開発・推進に取り組んでおりますが、今後とも取引先の資金繰りニーズにマッチした小口無担保ローンの開発・推進を図ってまいります。

当組合の小口無担保主力商品である「事業者サポートローン（活力）」の商品性を見直し、今まで以上に幅広いお客様の資金ニーズに応えられる商品として推進を図ってまいります。

(3) 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策

① 中小規模事業者等向け商品の販売促進及び新商品の開発

当組合では、取引先の資金繰りをサポートし、中小規模事業者等の事業発展に向けて長期的に安定した資金調達が可能となる商品を提供してまいりました。

今後も、適切かつ円滑な資金供給や金融サービスの提供を継続すべく、「事業者サポートローン（活力）」の取扱いを拡大してまいります。

② 経営改善等支援の取組み強化

ア．コンサルティング機能の向上

中小規模事業者に対するコンサルティング機能発揮のためには、職員の能力向上が必要不可欠です。このため、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の名に恥じぬよう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。

イ．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。

ウ．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。

3. その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策

(1) 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能強化のための方策

中小規模事業者においては、経営者の高齢化、後継者不在問題及び収益性の悪化等による廃業の増加が懸念されており、創業支援や新事業開拓の重要性が高まっております。

今後は、開業率向上及び新事業開拓に資するため、地方公共団体・商工会議所・商工会などの外部機関が実施する創業・新事業開拓セミナー情報等の紹介、創業支援等に係る各種制度融資・保証の利用促進、制度融資・保証を補填するプロパー融資の活用等、さまざまな支援策を実施してまいります。

また、創業予定者及び新事業開拓に取り組む事業者に対する相談業務を強化するため、外部研修等への職員の派遣などを継続的に実施してまいります。

(2) 経営に関する相談その他の取引先の企業に対する支援に係る機能強化のための方策

中小規模事業者が抱える経営の問題は、単に景気の良し悪しを超えて多岐にわたり、日常業務に追われる中、解決方法を見出せず苦悩する企業が増えております。

当組合は、少しでも取引先の問題解決のお役に立ちたいと考えております。個々の担当者のコンサルティング能力の向上への取組みはもちろんのこと、営業店、審査部、事業支援グループ、業務部が一体となった対応の中で、必要に応じて中小企業再生支援協議会などの第三者機関に繋いでいくなど、外部機関や外部専門家の指導を仰ぎつつ、営業店と本部が一体となって取引先の問題解決に資するサポートに取り組んでまいります。取引先からの相談については、もてる力を可能な限り発揮して、丁寧な検討・対応を行ってまいります。

(3) 早期の事業再生に資する方策

業況悪化の兆候は、営業店での業況管理や延滞先の管理、定期的な財務諸表の取入れ等により把握していますが、対応が早いほど、確実な改善が見込めることから、今後は、実態把握をよりの確に行うよう営業店を指導してまいります。経営改善計画との乖離が大きい先については、営業店でまず対策を検討のうえ、審査部・事業支援グループに相談を行うことで、営業店と本部が連携し、一層の早期の経営改善支援に取り組んでまいります。

(4) 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

当地域においても、中小規模事業者の後継者不在による廃業が増加している反面、事業承継に具体的に取り組んでいる企業の割合は依然低い状況にあります。

こうした状況を踏まえ、外部団体が実施している研修等に参加し、職員の事業承継に係る知識の定着を図り、事業承継問題への早期取組みを支援してまいります。

VI. 全信組連による優先出資の引受に係る事項

1. 内容、払込金額の総額、発行口数、1口当たり払込金額、発行の方法及び資本計上額

1. 種類	社債型非累積的永久優先出資
2. 申込期日（払込日）	平成26年12月12日（金）
3. 発行価額 非資本組入額	1口につき1,000,000円（額面金額1口1,000円） 1口につき 500,000円
4. 発行総額	9,000百万円
5. 発行口数	9,000口
6. 配当率	12か月日本円TIBOR+0.80%（発行価額に対する配当率）
7. 累積条項	非累積的
8. 参加条項	非参加
9. 残余財産の分配	次に掲げる順序により残余財産の分配を行う ① 優先出資者に対して、優先出資の額面金額に発行済優先出資の総口数を乗じて得た額をその有する口数に応じて分配する。 ② 優先出資者に対して、優先出資の払込金額から額面金額を控除した金額に発行済優先出資の総口数を乗じて得た額をその有する口数に応じて分配する（当該優先出資の払込金額が額面金額を超える場合に限る。）。 ③ ①及び②の分配を行った後、なお残余があるときは、払込済みの普通出資の口数に応じて按分して組合員に分配する。 ④ 残余財産の額が①、②により算定された優先出資者に対する分配額に満たないときは、優先出資者に対して、当該残余財産の額をその有する口数に応じて分配する。

2. 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針

(1) 必要資本額の根拠

平成26年3月期の自己資本比率は6.16%と、国内基準である4%を上回っております。

しかしながら、当組合の営業エリアである地域の経済環境は非常に厳しい状況にあり、金融機関に対する円滑な資金供給や、経営改善及び事業再生等に対する支援ニーズがさらに増加してきております。

こうした中、協同組織金融機関として期待される役割と責任は極めて重要であると考えており、将来に亘って地域の中小規模事業者等に対する円滑な金融仲介機能を発揮することにより、地域の活性化に貢献するためには、より強固な財務基盤を構築する必要があると認識しております。

このため、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。

Ⅶ. 剰余金の処分の方針

1. 基本的な考え方

協同組織金融機関として、取引先及び優先出資者の皆様から出資金をお預かりして金融事業を行い、利益剰余金の中から配当金をお支払することとじていますが、今後の信用リスク及び市場リスクを極力排除するため、貸付債権に係る予防的な引当処理及び有価証券に係る売却等を実施することから、平成 27 年 3 月期の当期純損益は 23 億円程度の損失を見込んでおり、無配とする方針です。但し、平成 27 年 6 月開催予定の通常総代会の承認を経て、資本準備金の額の減少により繰越損失を一掃し、復配に向けた態勢を整備いたします。

今後は、本計画の実践による収益力の強化と業務の効率化を進め、内部留保の蓄積による優先出資の早期返済を目指すとともに、平成 28 年 3 月期以降は、安定した配当を実施・継続していく方針であります。

2. 財源確保の方針

全信組連から最大限のサポートを得ながら、本計画に盛り込んだ諸施策を着実に遂行することにより収益力の強化と業務の効率化を進め、安定した利益を確保し、財源の積み上げに努めてまいります。

なお、これにより、優先出資消却積立金は平成 51 年 3 月期において、3,850 百万円まで積み上がると見込んでおり、これに利益準備金 900 百万円、資本準備金 645 百万円及び優先出資金 4,500 百万円を加えた 9,895 百万円が優先出資 9,000 百万円の返済財源となります。

【利益剰余金の推移】

(単位 : 百万円)

	26/3期	27/3期	28/3期	29/3期	30/3期	31/3期	32/3期
当期純利益	77	△2,352	190	200	219	236	240
資本準備金	—	4,500	645	645	645	645	645
利益剰余金	△1,502	△3,854	190	241	312	399	490
利益準備金	—	—	—	30	60	90	120
優先出資消却積立金	—	—	—	—	—	20	40

	33/3期	34/3期	35/3期	36/3期	37/3期	38/3期	39/3期
当期純利益	255	283	314	214	244	289	339
資本準備金	645	645	645	645	645	645	645
利益剰余金	597	731	896	961	1,057	1,196	1,387
利益準備金	150	180	210	242	272	302	332
優先出資消却積立金	80	130	180	240	320	400	500

	40/3期	41/3期	42/3期	43/3期	44/3期	45/3期	46/3期
当期純利益	379	417	450	478	498	504	509
資本準備金	645	645	645	645	645	645	645
利益剰余金	1,617	1,886	2,187	2,516	2,865	3,220	3,580
利益準備金	366	404	446	492	540	590	641
優先出資消却積立金	600	750	950	1,150	1,400	1,700	2,000

	47/3期	48/3期	49/3期	50/3期	51/3期
当期純利益	512	515	517	519	484
資本準備金	645	645	645	645	645
利益剰余金	3,944	4,310	4,678	5,049	5,384
利益準備金	692	744	796	848	900
優先出資消却積立金	2,350	2,700	3,100	3,500	3,850

(注)26/3期は実績、27/3期以降は計画

Ⅷ. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

1. 経営管理に係る体制

① 内部統制基本方針

平成 21 年 6 月の経営陣刷新以降、経営の透明性の向上を図り適切な経営管理態勢を確保しております。

また、理事会は「内部統制基本方針」のほか、これに基づく「コンプライアンス基本方針」及び「リスク管理統括規程」を制定し、その重要性をあらゆる機会を通じて全役員に対して周知徹底することにより、適切な業務運営の確保に努めております。

なお、反社会的勢力への対応状況や顧客保護に関する問題等、社会の金融機関に向けられた目は今後もますます厳しくなってくると考えられますが、これらの問題に真摯に向き合い、コンプライアンスに違反する事象や経営に重大な影響を与えかねないリスクについては、理事会等において、しっかりと把握し、関係部署に対して適切な指示を行ってまいります。

② 内部監査体制

理事会は、「内部監査規程」を制定するとともに、内部監査部署である監査部を理事長直轄の組織として、その独立性を確保しております。監査部は、当規程に基づく監査を通じて、各部店における内部管理態勢、法令等遵守態勢、顧客保護等管理態勢及びリスク管理態勢の有効性を評価し、問題点の発見・指導にとどまらず、問題点の改善方法の提言を行っております。

ただし、今後、人員の適正化を進めるなかで収益を確保していく過程においては各部店における業務の適切性の確保に留意していく必要があり、営業店内の相互牽制や事務処理態勢の検証等、臨店監査や店内検査の有効性を確保し、一層強固な管理態勢の構築に向け取り組んでまいります。

2. 各種のリスク管理の状況

各種リスク全般を管理する統合的リスク管理態勢、信用リスク管理、市場リスク管理、流動性リスク管理、オペレーショナル・リスク管理態勢については「Ⅳ. 2. リスク管理の体制の強化のための方策」に記載のとおりです。

Ⅸ. 経営強化のための計画の前提条件

(1) 金利

現状アベノミクスの影響で、デフレ状態から脱しつつあるという認識が広がり始めています。短期金利については、デフレ脱却後も日銀によるゼロ金利政策は暫く維持される見込みである事から、現行程度の水準が続くと予想しております。

一方、長期金利については、デフレ脱却後に日銀が量的・質的金融緩和政策の終了に向け、毎月の国債買入額等を徐々に減少していく事が想定されますので、緩やかに上昇していくと予想しております。

(2) 株価

国内景気については消費増税の影響で現在足踏み状態であるものの、米国経済の回復が力強さを増しており、今後比較的堅調な回復を見せるもの予想しております。ただし、ウクライナ情勢やイラク情勢など地政学的リスクも少なからず存在しているため、本計画における株価は、現行程度の水準で推移するものとしております。

(3) 為替

現在、日本は原発停止に伴う輸入燃料費の増大・製造拠点の海外移転などにより貿易赤字が構造的に定着しており、円が売られやすい環境となっております。米景気指標も堅調であり、基調としては緩やかな円安が継続するものと予想しております。ただ地政学リスクが表面化した際に、リスク回避の円買いが発生する場合もある事から、本計画においては大幅な円安は進まず、現行程度の為替水準で推移するものとしております。

【前提条件】

(単位：％、円)

		26/3 期 実績	26/9 期 実績	27/3 期 前提	28/3 期 前提	29/3 期 前提
金 利	無担保コール翌日物	0.04	0.02	0.07	0.07	0.07
	新発 10 年国債利回り	0.64	0.52	0.65	0.75	0.85
日経平均株価		14,827	16,173	16,000	16,000	16,000
為替相場 (円/米ドル)		102.9	109.4	110.0	110.0	110.0

以上