

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 29 年 6 月



## 目 次

I. 平成 29 年 3 月期決算の概要	
1. 経営環境	1
2. 決算の概要	1
II. 経営の改善に係る数値目標の実績	
1. 収益性を示す指標	4
2. 業務の効率性を示す指標	4
III. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	5
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の進捗状況	
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	19
2. リスク管理の体制の強化のための方策	20
3. 法令遵守の体制の強化のための方策	21
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	23
5. 情報開示の充実のための方策	23
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の進捗状況	
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	25
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	27
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	30
VI. 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	32
2. 各種のリスク管理の状況	32

## I. 平成 29 年 3 月期決算の概要

### 1. 経営環境

当組合の営業区域である滋賀県内の経済情勢は、近畿財務局大津財務事務所の「滋賀県内経済情勢報告」において、持ち直しつつあるとされております。しかしながら、企業の景況感は「下降」超となっているなど、当組合の主要取引先である中小規模事業者では、景況回復しているとは言い難く、中小規模事業者を取り巻く経済環境の改善には、依然として時間がかかるものと考えます。

このような経済環境のもと、当組合は、平成 26 年 12 月に公表した「経営強化計画（平成 26 年 4 月～平成 29 年 3 月）」に基づき、営業推進体制の再構築・強化を始めとして、同計画に掲げた各種施策の早期実現に向けて、役職員一丸となって取り組んでおり、中小規模事業者向け貸出残高は増加を続けております。

今後とも、経営強化計画に基づく様々な施策を着実に実践していくことで、皆様のご期待に総力をあげて応え、地域経済の再生・活性化に資する地域密着型金融機関として、その責務を果たしていく所存です。

### 2. 決算の概要

(1) 主要勘定（末残）

（単位：百万円）

	26 年 3 月期 実績（始期）	28 年 3 月末 実績	29 年 3 月末		
			実績	26 年 3 月末比	28 年 3 月末比
預金・積金	121,030	117,505	117,363	△3,667	△142
貸出金	59,066	64,225	68,610	9,544	4,385
有価証券	18,674	24,470	24,860	6,186	390

#### ①預金・積金

預金・積金については、マイナス金利政策による低金利の状況下、過去に行った店舗統廃合の影響、他金融機関の高金利商品への預け替え、相続による他府県への流出等あり、減少傾向が続いていましたが、流出防止に努めたことにより、平成 29 年 3 月期は残高 1,173 億円で前年同期比△1 億円に留まり、減少傾向に歯止めが掛かりつつあるものと考えています。

#### ②貸出金

貸出金については、全役職員一丸となって貸出金の増強策に努めた結果、平成 29 年 3 月期の残高は 686 億円、前年同期比+43 億円となりました。金融仲介機能の発揮に努めたことから、中小規模事業者向け貸出残高は 411 億円となりました。

#### ③有価証券

マイナス金利政策の下、安全・安定運用に努めつつ、余資運用収益を確保するために、預け金から有価証券へ運用をシフトしており、有価証券残高は前年同月比+390

百万円の 24,860 百万円となりました。

(2) 収益状況（計数は別表 1 に記載）

①資金利益

マイナス金利政策の影響もあり、貸出金利息収入が前年同期比△54 百万円、預け金利息が同比△25 百万円、有価証券利息配当金は投資信託の解約益 22 百万円を含めて同比 13 百万円の増加となっており、資金運用収益では同比△67 百万円となりました。

一方、預金利息は同比△11 百万円となり、資金利益は同比△56 百万円の 1,656 百万円となりました。

②コア業務純益

上記要因に加え、役職員一丸となって経費削減に努めたことから、経費は前年同期比△28 百万円となり、コア業務純益は同比△51 百万円の 179 百万円となりました。

③当期純利益

不良債権処理額は、貸出金償却 40 百万円となった一方で、貸倒引当金の戻入で 30 百万円を計上したほか、償却債権取立益で事業再生等によるランクアップにより 174 百万円を計上しており、当期純利益は 333 百万円となりました。

(3) 自己資本比率の状況

平成 29 年 3 月末の自己資本比率は、貸出金残高の増加によりリスクアセットが増加したことを主因として、対前期比 0.73%ポイント低下し、14.95%となりました。

【別表 1】

(単位：百万円)

	28 年 3 月期 実績	29 年 3 月期			
		計画	実績	対計画比	対前期比
業務純益	522	188	182	△5	△340
業務収益	2,228	1,985	1,851	△134	△377
資金運用収益	1,774	1,840	1,707	△133	△67
うち貸出金利息	1,457	1,465	1,402	△62	△54
役務取引等収益	138	139	128	△11	△10
その他業務収益	316	6	16	10	△299
うち国債等債券関係	303	-	9	9	△293
業務費用	1,706	1,797	1,668	△128	△37
資金調達費用	62	52	50	△2	△11
うち預金利息	62	52	50	△2	△11
役務取引等費用	153	153	161	8	8
その他業務費用	11	-	6	6	△5
うち国債等債券関係	11	-	6	6	△5

	一般貸倒引当金繰入額	-	20	-	△20	-
	経費	1,478	1,571	1,449	△121	△28
	うち人件費	893	905	898	△6	5
	うち物件費	565	636	531	△105	△34
	うち機械化関連費用	197	240	178	△61	△18
	業務粗利益	2,001	1,779	1,632	△147	△369
	国債等債券関係損益	292	-	3	3	△288
	コア業務純益	230	208	179	△29	△51
	臨時損益	△84	27	159	132	244
	うち不良債権処理	283	-	10	10	△273
	うち株式等関係損益	-	-	-	-	-
	経常利益	438	215	342	126	△95
	特別損益	17	△10	△2	7	△20
	固定資産処分損益・減損	4	△10	△2	7	△7
	税引前当期純利益	455	205	339	134	△116
	法人税等	6	5	6	1	-
	法人税等調整額	△0	-	0	0	0
	当期純利益	449	200	333	132	△116

## II. 経営の改善に係る数値目標の実績

平成29年3月期における経営の改善に係る数値目標の実績は以下のとおりとなりました。

### 1. 収益性を示す指標

【コア業務純益】 (単位：百万円)

	26/3期 実績(始期)	28/3期 実績	29/3期			
			計画	実績	対計画比	対始期比
コア業務純益	193	230	208	179	△29	△14

\*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

平成29年3月期は、資金運用利回りの低下により、貸出金利息が計画比△62百万円、預け金利息で同比△34百万円、有価証券利息配当金で同比△35百万円となりました。一方で、経費の削減に努め、経費は計画比△121百万円となったものの、コア業務純益は計画を29百万円下回りました。また、計画の始期比でも14百万円の未達となりました。

マイナス金利の影響が大きかったとは言え、この結果を真摯に受け止め、収益性の向上に向け、全役職員が一丸となって取り組んでまいります。

### 2. 業務の効率性を示す指標

【業務粗利益経費率(OHR)】 (単位：%)

	26/3期 実績(始期)	28/3期 実績	29/3期			
			計画	実績	対計画比	対始期比
OHR	76.20	64.01	74.80	77.85	3.05	1.65

\*業務粗利益経費率 ＝ (経費 － 機械化関連費用) ÷ 業務粗利益

\*機械化関連費用には、全国信組共同センター使用料、事務機器等の減価償却費、保守関連費用等を計上しております。

平成29年3月期の業務粗利益経費率は、経費は計画を60百万円下回ったものの、業務粗利益が計画に対し147百万円不足したことから、計画より3.05ポイント上回ることとなりました。また、計画の始期比でも1.65ポイントの悪化となりました。

引き続き経費の抑制に努めるとともに、収益性の向上を図ることにより、業務の効率性を改善してまいります。

### Ⅲ. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

当組合は、経営強化計画に沿って、引き続き中小規模事業者等への安定的かつ円滑な資金供給を行うなど、適切かつ積極的な金融仲介機能を発揮するため、次の事項に重点的に取り組んでまいりました。

#### 【重点施策】

- (1) 営業推進体制の再構築
- (2) 信用リスク管理強化
- (3) 経営効率化
- (4) 経営強化計画の確実な履行体制の構築

#### (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

##### ア. 事業性融資推進チームの設置

事業性融資の推進を行う専担部署として、平成 26 年 10 月に、業務部内に、事業性融資推進チームを設置し、他金融機関から人材派遣支援を受けている外部人材を大津支店、草津支店に各 2 名配置しました。事業性融資推進チームの活動内容は、事業性融資先の開拓を主要業務とし、一部既存融資先の担当、並びに渉外系の指導（帯同訪問含む）も行っております。平成 27 年 8 月には草津支店の 1 名を栗東支店に、同年 10 月には大津支店の 1 名も土山支店に配置、その後平成 28 年 4 月には栗東支店の 1 名を本店営業部に配置し、更なる事業性融資先の開拓と、多くの渉外者の指導を行っております。

また、所属店舗以外の職員のレベルアップを図るため、若手渉外者と出向者との情報交換会を引き続き開催しており、今後も定期的に行なわれてまいります。

融資開拓による業績向上と事業性融資ができる人材育成に大きく貢献したものと考えております。

##### イ. 融資推進店舗の選定

事業性融資が見込める 5 店舗（本店営業部、湖南支店、大津支店、草津支店、栗東支店）を融資推進店舗として選定し、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おります。結果、平成 28 年度は融資推進店舗 5 店舗全店で貸出金残高は増加しております。

##### 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おります。

既取引先においては、融資推進リストに基づき、リピート融資に取り組んでおります。

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おります。推進先の絞り込みについては、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おります。

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おります。活動状況の管理は、営業店が有効な活動が来ているか、業務部がチェック・指導を行っているほか、組合内ネットワークにおいて、役員も主要訪問先の訪問履歴を確認出来るようにしております。

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おります。

不動産業向けプロジェクト融資については、規模の大きい案件にも業況を精査した上で回収に不安がない場合には取り組み、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おり、平成 28 年度で 1,545 百万円の取扱いとなりました。

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おり、平成 28 年度 853 百万円の取扱いとなりました。

b. 営業推進会議や、業務部による営業店臨店指導の際に、「既存顧客管理要領」に基づく取引先訪問を徹底し、各店の取組状況等を全店に周知させ、新たな資金ニーズの掘起こしに努めております。

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いるほか、渉外者と同行訪問をするなど、渉外者の教育にも取り組んでおります。

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おります。

また、コンサルティング機能を発揮するため、早期に対応が必要な事業再



生及び事業承継先を把握し、営業店・審査部・事業支援グループで認識を共有し、営業店での事業再生先の目標設定とその妥当性の検証を行っております。

(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、営業店ヒアリング時に業務部と審査部が同席して案件相談を実施しております。

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、店長権限内貸出規程の改正を平成 27 年 4 月に、店長権限内融資である「活力」の商品性を見直しを平成 27 年 6 月に実施しました。店長権限内貸出規程の改正については、改正後に営業店へアンケートを実施し、そこでの営業店の意見を踏まえ、平成 28 年 1 月に最終弁済時年齢の引き上げを行う一部改正を行っております。

(ウ) 新商品の販売

平成 26 年 10 月から、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事業者向けノンバンクの保証付融資商品(事業者ローン「エース」)の取扱いを開始しております。

平成 27 年 2 月には、「トラック担保ローン」の取扱いを開始しており、平成 28 年度末までの累計で 5 件 76 百万円の取扱いとなりました。

平成 28 年 2 月には、「地方創生」の一つとして自治体の実態調査を行っている空き家対策を金融面からサポートするため、「空き家解体ローン」の取扱いを開始しており、平成 28 年度末までで 1 先 1 百万円の取扱いとなりました。

また、「フリーローンビッグ」の取扱いを平成 28 年 4 月から開始し、平成 28 年度 773 百万円の取扱いとなったほか、平成 29 年 2 月から職域先金利優遇の取扱いを開始しており、平成 28 年度実績は 61 百万円となりました。

さらに、平成 28 年 9 月から「大型当座貸越」の取扱いを開始し、平成 28 年度 750 百万円の契約が成立しており、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。

その他、平成 28 年 8 月には、当組合初となるシンジケートローンに参加しております。

(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むため、平成 26 年 11 月に日本政策金融公庫大津支店と農林水産部門の代理店契約を締結しており、平成 27 年 8 月には、日本政策金融公庫大津支店・彦根支店と創業

支援、並びに業務全般について連携する覚書を締結し、中小企業の創業支援・資金繰り支援の強化を図っているほか、医療事業者への取組みを強化するため、独立行政法人福祉医療機構と協調融資の覚書を締結しております。また、平成 27 年 6 月には「日本政策金融公庫の融資制度」セミナーに審査部が参加したほか、同年 12 月には、日本政策金融公庫から講師を招いて創業支援等の協調融資の勉強会を開催しております。日本政策金融公庫との連携による融資実績は平成 28 年度で 4 件 81 百万円となっております。

創業・新事業支援については、各店舗年間 1 先以上の取組みを目標設定しており、見込先発掘に積極的に取り組んでおります。

また、地元リース会社と顧客紹介に係る業務提携を締結し、平成 27 年 10 月から顧客紹介業務の取扱いを開始しております。

#### 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、プロパー融資のほか滋賀県農業信用基金協会と平成 27 年 3 月に債務保証契約を締結し平成 27 年 4 月から取扱いを開始しております。平成 27 年 4 月に同協会より講師を招いて、営業店対象の取扱説明会を開催するなどの取組みを行っております。平成 28 年度末で滋賀県農業信用基金の累計は 3 件 24 百万円となっており、今後も農業近代化資金等の貸出に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参加しております。平成 28 年 1 月には、「しが農林漁業成長産業化投資事業有限責任組合」の連絡会議に参加しております。平成 28 年度実績は他行扱いで 1 先 15 百万円であり、活用のハードルは高いものの、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平成26年8月に開催し、職員の業務知識向上を図っており、また、平成26年9月には地域活性化総合特区に係る利子補給制度の勉強会に業務部・審査部が参加し、今後の取組み方法等の指導を受け、平成27年3月には滋賀健康創生特区新規事業説明会に参加し、信用保証料補助金制度について説明を受けております。

現時点において取扱実績はございませんが、利子補給制度を利用できる対象先の選定について、引き続き営業店と担当部が一体となって対応を進めてまいります。

#### (オ) 融資営業係の職務の強化

総合職職員は入組6ヶ月で外交活動を開始し、1年間は渉外係として営業支援グループの指導の下、基礎知識の習得に努めております。渉外係1年経過後は営業係として事業性融資にも積極的に取り組み、営業係の中から事業性融資開拓を中心とした活動ができる者を融資営業係としております。

なお、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席が受け持ち、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おります。

また、外部人材4名と若手渉外者を対象とした情報交換会を平成28年6月に開催したほか、入組2年目の総合職職員を対象に営業推進グループによるOJTプログラムに基づいた融資項目についての集合研修を同年4月から原則毎月開催しており、引続き渉外者の推進能力の向上に努めてまいります。

### 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おります。

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反復、復活の融資、並びに新規取引先の開拓に積極的に継続して取り組んでまいります。また、随時、役員による取引先訪問を実施しております。

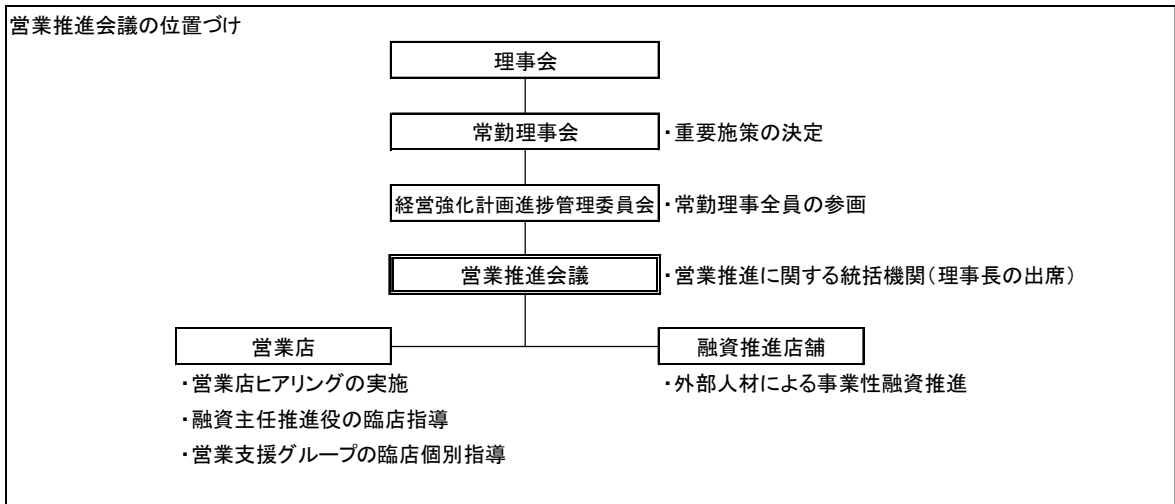
(ウ) 理事長及び役員は各営業店のファン団体である「けんしん会」の諸行事にも積極的に出席して、会員企業との取引拡大、並びに取引先紹介に繋がる活動を引き続き行ってまいります。

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

営業推進の上での最重要会議である「営業推進会議」（メンバーは、理事長・業務部担当役員・営業店長・業務部長・業務部融資主任推進役で構成）は、平成28年度は12回開催（月1回開催）しており、営業施策、計数の把握、情報交換等により目標達成に向けた取組みを徹底しております。なお、収益目標の達成状況を議題の第1番目としており、営業店の収益に対する意識は高まっているものと考えており、今後も収益力を意識した内容となるよう努めてまいります。

また、地域情報の管理・発信・共有化を図るため、組合内ネットワーク内の掲示板に各営業店からの情報を掲載するようにしており、不動産売買や人材探し、取引先の商品斡旋等に活用しているほか、補助金の活用方法等についても最新の情報を全店に通知しております。



(イ) 営業店ヒアリングの実施

原則隔月で業務部及び業務部担当役員による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おります。また、ヒアリング時に保有融資見込案件の相談の場として、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おります。

(ロ) 臨店指導の実施

a. 臨店指導

業務部長や融資主任推進役による全営業店の臨店を行っており、活動状況の確認、営業店が抱えている問題点等について、業務部と営業店で認識の共有を図っております。また、業務推進における重要な問題点等については、

役員に報告させ、対応を図るようしております。

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、解決策を指導しております。また、個別ヒアリングには業務部担当役員が参加し、不振店舗の原因追及に努めております。また、融資主任推進役の渉外会議への参加等により、指導を強化しております。

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おります。基盤項目の実績については、営業推進会議にて資料を配付し、理事長や他の役員等も達成状況を把握しております。

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積極的に推進しております。

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おります。平成28年度の住宅ローン実行のうち、保証会社を利用しないものの取扱いは2割以上（83件1,850百万円のうち18件（21.6%）408百万円（22.0%））を占めております。引き続き、取引先の状況を十分把握し、柔軟な対応に努めております。

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おります。

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『フリーローン「エース」』の取扱いを平成26年10月から開始、平成27年7月には保証会社担当者を講師とした推進策の研修会を開催しております。平成28年度はフリーローン「ビッグ」の推進に注力したことから、平成28年度のフリーローン「エース」の取扱いは29百万円となりました。

平成28年4月からは、フリーローン新商品「ビッグ」の取扱いを開始し、借入利率の多様化（従前商品3～4段階、ビッグは6段階）や大型化（従前商品最高5

百万円、ビッグは8百万円)に対応いたしました。同年7月には保証会社の講師による研修会を開催しており、平成28年度の取扱いは498件773百万円となっております。

#### 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や事業性融資手順書に基づく教育を行うなど、基礎からの指導を行っております。また、平成28年4月から原則毎月OJTプログラムに基づいた集合研修(融資事務レクチャー)を開催しております。

##### 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おります。平成26年度から引続き、平成28年度も、新入職員研修を長期間に亘り実施し、職員の早期戦力化を図っているほか、内勤職員への事務資質向上研修会や内勤事務担当者研修会を随時開催しております。

また、平成28年6月に大阪信用組合協会主催の「法人融資開拓研修会(法人渉外・折衝力スキルアップ)」に2名の職員を派遣、同年7月には大阪銀行協会主催の「成年後見制度と金融機関」セミナーに3名の職員を派遣しております。また、同年11月に滋賀県信用保証協会主催の「保証業務の基礎知識」講座に若手職員6名を派遣、平成29年2月には近畿信用組合協会主催の「管理責任者研修」に支店長2名を派遣しております。

今後も積極的に研修会等の開催・参加に努めてまいります。

(イ) 平成27年6月に事業支援グループ主管による経営計画策定研修会、同年7月には、信用保証協会実施の研修を受講した職員を講師に売上拡大(トップライン)支援研修、同年9月には自主研修会として審査能力向上研修を開催、平成27年10月には補助金セミナーや事業引継ぎ支援セミナーへ職員派遣するなど、職員の融資推進・取引先支援能力の向上に努めております。また、平成28年4月に支店長・次席者を対象に、プロジェクト融資に係る審査能力向上研修を実施しております。

(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おります。平成27年7月に、若手渉外者を対象に保証協会活用研修を実施、同年11月には金融機関対象信用保証業務基礎講座に職員を派遣し、その受講者を講師として平成28年2月に研修会を開催しております。平成28年3月には、自主研修会として、渉外者を対象に個人ローン推進

研修を実施、平成 28 年 7 月には保証会社と保証協会より講師を招いて研修会、案件相談会を開催しており、今後も継続して渉外者育成に取り組んでまいります。

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、配属店舗の若手職員の教育・指導を行っているほか、平成 28 年 6 月に、若手職員を中心に、出向者 4 名の主導による推進策やノウハウ取得に向けた情報交換会を実施しており、営業推進能力等のレベルアップを図っております。

エ. 人事制度の確立等

職責や業績等に基づき評価・処遇（昇進・昇格等）される人事体系の運用面での徹底を図るとともに、経営方針や経営強化計画に基づき、毎年、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まいります。

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」は、平成 27 年度当初に保険会社から販売見合わせとなり、平成 27 年 6 月から販売再開となったものの平成 28 年 3 月に再び販売見合わせとなっており、他の保険商品での手数料収入の増加に努めております。

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おり、平成 28 年度はキャンペーン目標額を達成しております。例年数%の解約があることから保有口数をキープする取り組みを継続してまいります。

ウ. 月払いタイプの保険商品の販売キャンペーンを平成 28 年 6 月、9 月、10 月に実施し、手数料収入の増加を図っております。

エ. 保険商品の販売時のコンプライアンス遵守を目的に、平成 28 年 5 月に業務部職

員が全営業店を臨店し、保険業法改正に係る勉強会を実施したほか、同月に渉外者を対象に保険商品内容の変更について研修会を実施しております。また、同年9月から11月にかけて各営業店において、生保募集人継続教育研修、並びに保険代理店必須研修を実施しております。

オ. 手数料収入の適正化のため、平成27年4月からATM利用手数料の見直し、同年6月からATMの稼働時間の見直し、同年9月には振込手数料の一部見直し・適正化を行っております。

## (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に努め、特定業種や特定先への融資の偏りが起こらないように、管理体制を整備し、業種別貸出金残高や大口融資先の管理を行い、審査部から役員への定例報告を行っております。また、自己資本が増強されたことを受け、中小規模事業者への円滑な資金供給や経営支援等のために、平成27年9月に与信に関する基本方針（クレジットポリシー）の一部改定を行い、与信限度額の引き上げを行っております。その他、平成28年4月には営業店長・次席者を対象に「不動産プロジェクト融資に係る自主研修会」を実施、同年6月に「不動産プロジェクト融資取扱手順書」を制定、同年9月には不動産プロジェクト融資取扱手順書、稟議書における注意点、取引先の業況確認等についての部店長研修を実施しているほか、同年12月には審査部職員の営業店臨店によるプロジェクト融資取扱状況の確認および指導を実施しております。

また、「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・破綻懸念先の融資先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、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回の頻度で定例会を開催し、要注意先以下で純与信10百万円以上の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。また、審査部職員による営業店臨店を実施し、大口（50 百万円以上）与信先の業況把握に努めております。取引先の日常の業況の管理は進んで来ましたが、債務者の実態を踏まえた分析や改善提案については、今後の課題となっております。今後も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、管理態勢の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、営業店が連携し一層の管理強化を図ってまいります。

更に、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。信用リスク計量化システムについては、現在、システムと当組合自己査定との整合性を確認しているところであり、平成 28 年 9 月には試算内容の報告会も実施したほか、平成 29 年 2 月には平成 28 年 12 月末基準の自己査定結果に基づき、信用リスク計量化システムによるリスク量の試算を実施しており、今後の正式稼働に向け調整を進めてまいります。

なお、審査部の審査・管理体制の強化のため、平成 27 年 4 月より、審査部副部长を 2 名体制としているほか、平成 28 年度からは、審査部の営業店臨店による大口与信先の業況把握（正常先を含む）を実施しており、更なる信用リスク管理態勢の強化に努めております。

#### 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。

平成 27 年 6 月には営業店の次席者を対象に「経営改善計画策定手順」や「事業再生と事業支援協議会の役割」などの業務研修、同年 7 月には認定支援機関向け研修を受けた次席者 2 名を講師とした渉外者向けの売上拡大（トップライン）向上研修、9 月には渉外者の審査能力向上を目的とした自主研修会を実施しております。また、同年 10 月には大阪銀行協会主催の「補助金活用セミナー」や、中小企業基盤整備機構主催の「事業引継ぎセミナー」に次席者 3 名を派遣、平成 28 年 7 月には大阪銀行協会主催の「事業承継セミナー」に、営業店の次席者 2 名を派遣、平成 29 年 3 月には滋賀県信用保証協会と中小企業診断士協会、事業支援グループを講師として融資担当者を対象に経営改善・事業再生等に係る研修を実施しており、今後も営業店の審査・管理能力の向上に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、理事会等に対しては、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、①イのとおり信用リスク管理部門（審査部）の態勢の強化を図っているほか、審査担当役員は、大口与信先の実態把握を事業支援グループに要請するなど、管理強化に努めております。

今後も引き続き、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 経営改善支援等の取組強化を通じた不良債権化の防止

平成25年3月末の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、営業店を指導・サポートするなかで、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

平成28年度は3先199百万円の債権売却を実施し、償却済みの不良債権の圧縮を図っております。今後保証履行交渉等の終了した案件については、債権売却又は直接償却により滞留不良債権処理を進めてまいります。

なお、平成28年度の償却債権取立益は174百万円となりました。

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・解消に努めており、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。

今後の不良債権発生防止策としては、営業店の抱える長期延滞先や問題先の対応を営業店・審査部・事業支援グループが協議してまいります。

## (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 29 年 3 月末の役職員数は、平成 28 年 3 月末比で 1 名増加し、164 名の体制となっております。

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を実施しており、今後も研修や機械化を促進し、業務の効率化を図り、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、出向職員・派遣・パート職員は除く。

② 人件費の圧縮

平成 28 年度の人件費は、898 百万円となり、前年度比で+5 百万円となっております。

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。今後もこの運用面での徹底を図り、メリハリのある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しております。

【要員・人件費実績】

（単位：人、百万円、％）

	26/3 期 (計画始期)	28/3 期 実績	29/3 期	
			計画	実績
常勤役職員数	160	163	160	164
人件費	923	893	905	898
業務粗利益人件費率	51.8	44.6	50.8	55.0

③ 物件費の抑制

平成 28 年度の物件費は、531 百万円となり、前年度比で△34 百万円となりました。組合内メール便の内製化や本部公用車の削減など、役職員全員で経費削減に取り組んできた結果と考えております。

一方で、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。

また、店舗の安全性確保の面から、平成 26 年 11 月から 12 月にかけて耐震診断を受けており、診断結果に基づき、今後の補修又は建替え等の対応スケジュールを作成しております。スケジュールに則り、店舗の耐震対応を進めており、平成 28 年度は信楽支店の耐震工事を実施しました。

【物件費実績】 (単位：百万円)

	26/3 期 (始期)	28/3 期 実績	29/3 期	
			計画	実績
物件費	628	565	636	531
除く機械化関連	413	367	396	352

(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おります。

また、本部各部の部長・副部長をメンバーとした「経営強化企画推進室」を経営企画部内に設置しており、平成 26 年度に業務フローの見直しを行っております。今後も施策の企画・立案を経営強化企画推進室で行ってまいります。

② 経営強化計画進捗管理委員会の設置

平成 26 年 12 月、従来の「経営健全化委員会」を改編し、新たに「経営強化計画進捗管理委員会」を設置し、同月以降、毎月経営強化計画の進捗状況の管理を行っております。

本委員会による検証結果等を踏まえ、改善策を検討・策定しております。

③ P D C A 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、「P D C A」サイクルにより管理しております。

- 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の進捗状況

##### 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

平成 28 年度については、毎月、経営強化計画進捗管理委員会を開催し、各種施策に取り組む上での課題や問題点の協議等を行っております。また、各種施策の決定や協議をする常勤理事会を 24 回、重要事項の決定や、理事の職務の執行を監督する理事会を 6 回、重要事項の協議・報告をする監事会を 6 回開催しております。

今後も、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、原則毎月 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ってまいります。

###### 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、平成 27 年 4 月からは、監査部に 1 名追加し、4 名体制として、更なる監査態勢の強化を図っております。また、平成 28 年度からは、今までの内部管理態勢の評価方法を見直し、メリハリのある内部監査基本方針に基づいた監査を行っており、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国信用協同組合連合会（以下、「全信組連」という。）の経営指導を毎月受けるとともに、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。なお、平成 28 年度は 10 月に受査しております。

###### ④ 経営陣のリーダーシップの確保

###### ア. 経営方針の周知

平成 28 年度は、経営強化計画を経営方針と定め、平成 28 年 4 月に全職員へ理事長メッセージを発信し、同月の部店長会議において、理事長から経営強化計画の周知徹底を図っております。また、同年 10 月には、上半期の反省等を踏まえ、下期に向けた職員への理事長メッセージを発信したほか、平成 29 年 1 月には平成 29 年の理事長方針を発信しています。

###### イ. 職員意見の吸い上げ

「提案箱」制度や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る等、現場の意見を吸い上げる仕組みを構築しており、経営管理態勢の強化と職場の活性化に取り組んでおります。本取組みにより、平成 27 年度は、業務の円滑な運営のため、平成 26 年度に要望のあった渉外者との連絡用手段として業務用携帯電話の貸与を行っているほか、平成 28 年度は 17 件の改善提案があり、提案の採用について検討しております。

## 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。

また、平成 27 年 5 月から ALM 委員会を原則毎月開催し、市場動向の報告や、市場リスクの把握、余資運用の状況について協議等を行っているほか、毎年度リスク管理の基本方針を策定して、各種リスク管理に努めております。

### (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組みを行っております。本計画を履行することにより、今後、中小規模事業者向け貸出残高が増加することとなりますが、今後も一層の信用リスク管理態勢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 原則を基本としております。
- ・ 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おります。
- ・ 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おります。

また、信用リスク計量化システムの本格稼働に向け、試算結果と整合性の分析を続けてまいります。

### (3) 市場リスク管理態勢

平成 26 年度には、今後の市場リスクを極力排除するため、従前保有していた価格変動性の高い有価証券の売却を実施しており、平成 27 年度からは①期間収益の維持、②安全性・流動性の確保、③市場リスク量の管理、④為替リスクの管理、⑤評価損益額・評価益バッファ額額の管理の 5 項目を総合的に勘案して運用を行うこととし、毎月の

ALM 委員会において、市場リスクの状況と運用状況を報告することで、自己資本に対して過大なリスクを取ることが無いよう、適正な運用とリスク管理に努めております。

#### (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。また、毎月のALM 委員会においても、支払準備資産の状況について報告を行っており、今後も、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。

平成 26 年度は、第 6 次 SKC オンラインシステムの総合運転試験を実施しており、平成 27 年 5 月から運用を開始しております。なお、平成 29 年 1 月には、オンライン回線のフラット化を完了し、全店一斉のオンライン回線ダウンのリスク回避に取り組んでおります。

また、平成 28 年 5 月には渉外者を対象に、インターネットバンキングに関するセキュリティについての研修会を実施し、顧客への注意喚起にも努めております。

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。

平成28年度につきましても、平成28年4月にコンプライアンス・プログラムを作成し、法令遵守の体制整備・強化に向けた取組みを継続して行っており、平成29年2月には年間の進捗状況の取り纏めも行っております。

今後につきましても、現状の運営態勢を基本に推進し、必要に応じ見直しを行う等、一層の態勢の強化に努めてまいります。

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」を定めております。

平成27年8月には、顧客確認システムを導入しており、適切な運用方法を随時検討していくことで、反社会的勢力との関係遮断の徹底を図っております。

万一、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。受け付けた苦情等については、四半期毎に取り纏め、営業店へ還元し、再発防止指導を行っております。

サイバーセキュリティ対策として、インターネットバンキングの個人向けではワンタイムパスワードに加え、リスクベース認証を平成27年11月に追加しております。法人向けでは電子証明書に加え、平成28年3月にワンタイムパスワードの機能を追加しております。機能追加の都度ホームページ等により案内を行っており、引続き利用して頂けるよう継続して周知を図ってまいります。平成28年5月には渉外者を対象に、インターネットバンキングに関するセキュリティについての研修会を実施し、顧客への注意喚起について周知徹底を図っております。

また、振り込め詐欺等の特殊詐欺を根絶するため、滋賀県警察と当組合を含め県内



に本店を置く金融機関との間で、金融機関の窓口で高額な現金取引を希望される高齢者の方々に対して、預金小切手による取引をお願いする「預手プラン」の運用を行っております。

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る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毎月受けるとともに、年に1回の全国信用組合監査機構の監査を受けております。なお、平成28年度は10月に受査しております。

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・透明性を高めるよう努めております。

##### (2) 経営諮問会議（第三者委員会）の設置

平成27年6月の理事会において、外部有識者等による「経営諮問会議」の設置を決議、同年8月に経営諮問委員を選任し、同年9月の理事会で報告しております。本会議は、外部有識者から経営全般について助言・提言をいただき、これを経営に反映させることにより、経営の客観性・透明性を確保し、コーポレート・ガバナンスを強化することを目的としております。

地元経済団体等の役員、弁護士、学識経験者等、計4名の方で構成し、平成28年2月に第1回目、平成28年8月に第2回目、平成29年2月に第3回目の会議を開催いたしました。席上委員から、信用組合が掲げる相互扶助の精神の目指すべき姿、信用組合としての特徴の出し方、他金融機関との商品の差別化等について貴重な意見・助言をいただきましたので、今後の経営に適切に反映してまいりたいと考えております。

なお、本会議の概要については、当組合のホームページにて公表しております。

#### 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

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が、平成26年12月に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）」を制定しホームページに公表いたしました。

##### (2) ディスクロージャー誌等での開示

ディスクロージャー誌については、今後とも、従来と同様、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情報をはじめ、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の進捗状況**

**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) 中小規模事業者向けの信用供与円滑化計画の進捗状況

平成29年3月期における中小規模事業者向けの貸出残高及び総資産に占める比率は以下のとおりとなりました。

【中小規模事業者向け貸出実績】 (単位：百万円、%)

	26/3期 実績(始期)	29/3期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
中小規模事業者 向け貸出残高	34,580	36,693	41,120	4,427	6,540
総資産	125,291	127,250	133,226	5,976	7,935
中小規模事業者 向け貸出比率	27.59	28.83	30.86	2.03	3.27

(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

中小規模事業者に対する貸出業務については、当組合の最重要課題として取り組んでまいりました。役職員一丸となって、貸出金増強に取り組んだ結果、中小規模事業者向け貸出残高は、対計画比で4,427百万円、対始期比6,540百万円上回る結果となりました。また、貸出比率においても対計画比2.03%、対始期比では3.27%上回りました。

今後も、営業推進体制の強化施策等に取り組み、中小規模事業者向け貸出残高の増加に努めてまいります。

(2) 経営改善支援等取組計画の進捗状況

平成 29 年 3 月期における経営改善支援等取組の実績は以下のとおりとなりました。

【経営改善支援等取組実績】

(単位：先、%)

	26/3 期 実績 (始期)	29/3 期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
経営改善支援等取組先数	440	483	577	94	137
創業・新事業開拓支援先	6	5	19	14	13
経営相談先	179	191	203	12	24
早期事業再生支援先	6	7	3	△4	△3
事業承継支援先	1	2	0	△2	△1
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	248	278	352	74	104
期初債務者数	1,516	1,647	1,600	△47	84
支援取組率	29.02	29.32	36.06	6.74	7.04

(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. 各期とも半期毎の計数を記載しております。

3. 「経営改善支援等取組先」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

経営改善支援等業務への取組みは、事業支援グループ・審査部・業務部・営業店が連携して取り組んでおり、経営改善支援等取組先数は計画を 94 先上回ることが出来ました。

今後も連携を密にして、地域の中小規模事業者の支援に努めてまいります。

## 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おります。

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しております。

#### ② 経営改善支援等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、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おります。また、平成27年2月に実施した融資能力向上研修会において、平成27年度に営業店毎に経営改善支援を実施する事業再生先の目標設定をさせ、能動的・自主的な対応を図っております。また、認定支援機関向け研修を受けた営業店次席者2名による売上拡大（トップライン）向上研修を、平成27年7月に渉外者向けに実施しております。同年10月には、中小企業基盤整備機構主催の「事業引継ぎセミナー」に次席者3名が参加、平成28年2月には、保証協会による「経営支援・再生支援」の勉強会を実施し、併せて、事業支援グループによる「事業改善計画」策定研修会を実施、同年7月には大阪銀行協会主催の「事業承継セミナー」へ職員を派遣しています。平成29年3月には滋賀県信用保証協会経営支援部並びに滋賀県中小企業診断士協会より講師を招き、経営支援、事業再生についての研修を行ったほか、事業支援グループによる経営支援の状況についても研修を行っております。

#### 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」を毎月開催し、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の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

平成 27 年 5 月に「滋賀健康創生金融サポート推進事業」において、滋賀県信用保証協会の「流動資産担保融資保証（ABL保証）」を利用した「健康創生産業の振興に関する協定」を県・保証協会・当組合とで締結しております。平成 28 年 5 月に 1 先、債権譲渡担保設定契約、集合動産譲渡担保権設定契約を締結しており、引き続き、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。また、同年 2 月に、「トラック担保ローン」の取扱いを開始しており、平成 28 年度は 5 件 76 百万円の取扱いとなりました。

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。融資の際の稟議書に、「経営者保証等の必要性に関する確認シート」を添付し、保証人の必要性を判断するようにしております。平成 27 年 5 月には、経営者保証に関するガイドライン適用後の連帯保証人徴求について、事務指導通牒により連帯保証人徴求時の説明内容の徹底を図っております。また、「経営者保証に関するガイドライン」の活用に係る参考事例集を営業店に送付し、活用の一助とするように指導しております。

なお、平成 28 年度に「経営者保証ガイドライン」を活用して、新規に経営者保証無しで融資した件数は 16 件となっております。

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）」の商品性を見直しを平成 27 年 6 月に実施し、よりお客様の資金ニーズに応えられる商品としており、平成 28 年度は 159 件 420 百万円の取扱いとなりました。

(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おり、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。

また、平成 28 年 9 月から、「大型当座貸越」の取扱いを開始しており、平成 28 年度末現在で、4 先 750 百万円の契約となっております。

## ② 経営改善支援等の取組み強化

### 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。平成 27 年 1 月に認定支援機関研修「経営改善計画・売上拡大支援研修」に営業店次席者を 3 名派遣し、研修を受けた次席者を講師として、平成 27 年 7 月に売上拡大（トップライン）支援研修を開催しております。同年 10 月には、大阪銀行協会主催の「補助金活用セミナー」と中小企業基盤整備機構主催の「事業引継ぎセミナー」に次席者 3 名を派遣、平成 28 年 7 月には大阪銀行協会主催の「事業承継セミナー」へ職員を派遣、平成 29 年 3 月には滋賀県信用保証協会と中小企業診断士協会、事業支援グループを講師として融資担当者を対象に経営改善・事業再生等に係る研修を実施しております。

### 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。

平成 28 年度は再生支援協議会案件として 6 件取り組んでおります（うち 1 件は案件取り下げ）。

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

現在まで活用した実績はありませんが、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리카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。

平成 27 年 5 月に中小企業基盤整備機構主催の「小さな卓越企業発掘&育成プログラム」金融機関向け講習会に融資推進店舗より職員 4 名が参加、同年 6 月に地域経済好循環拡大推進会議(創業支援の推進等)へ審査部が参加、平成 27 年 8 月に大阪銀行協会主催の事業承継セミナー(中小企業における事業承継の進め方等)へ審査部が参加したほか、同年 8 月に日本政策金融公庫と創業支援、業務全般について連携の覚書を締結するなど、創業支援の機能強化に向けて取り組んでおります。同年 10 月には、営業推進会議の場で、草津支店より日本政策金融公庫との連携取組事例を報告させ、全店に周知を行っております。また、同年 12 月には日本政策金融公庫大津支店の融資課長を招いて協調融資等の勉強会を開催しております。平成 28 年 6 月には、経済産業省近畿経済産業局主催の「ローカルベンチマークの活用に向けた説明会」に参加、同年 6 月には大阪府信用組合協会主催の「法人融資開拓研修(法人渉外折衝力スキルアップ)」に中堅渉外職員を派遣、同月に大阪銀行協会主催の「事業承継セミナー」に、営業店次席クラス職員を派遣しているほか、同年 12 月には信用保証協会を講師に招き、新保証制度「小規模事業者特別保証」の制度説明会を部店長対象に実施しております。

#### (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、単なる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、持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。また、営業店・顧客・顧問税理士との間で問題点を共有しながら経営支援に向けた取組みができる態勢へ持ち込む入り口の施策を検討して



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、事業支援グループによる臨店等により把握しておりますが、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える渉外者の育成に取り組んでまいります。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おります。

また、事業支援グループ関与のもと、事業改善計画の進捗状況をモニタリングしており、計画乖離が著しい先に対し営業店と協議し「修正経営改善計画」策定等を行って対応しております。事業改善計画の進捗状況については、平成 28 年度では 20 先のモニタリングを実施しております。

平成 28 年度年間での早期事業再生支援先数は 6 先となっております。

(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、平成 27 年 2 月に実施した融資能力向上研修会において、平成 27 年度に営業店が実施する事業再生先について目標設定を行っており、設定の妥当性や案件の緊急性を検証しております。そのほか、同年 8 月に中小企業基盤整備機構主催の事業引継ぎ全国セミナーに渉外者 2 名が参加、平成 28 年 7 月には大阪銀行協会主催の「事業承継セミナー」へ職員を派遣するなどしており、今後も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. 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。

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職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。

また、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、関係部署に対する適切な指示に努めております。なお、平成 28 年 2 月にコンプライアンス懲戒手続規程と懲戒委員会規程を改定し、関係部署の役割や手続きの明確化を図っております。

#### 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、各店舗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。

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店舗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ます。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。

#### ③ 外部監査体制

当組合は、協同組合による金融事業に関する法律第 5 条の 8 第 3 項の規定に基づき、会計監査人である「有限責任監査法人トーマツ」の監査を受けております。

### 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。

以上