

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 27 年 6 月



## 目 次

I. 平成 27 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	18
2. リスク管理の体制の強化のための方策	19
3. 法令遵守の体制の強化のための方策	20
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	21
5. 情報開示の充実のための方策	22
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	23
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	25
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	27
VI. 剰余金の処分の方針	29
VII. 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	29
2. 各種のリスク管理の状況	30

## I. 平成 27 年 3 月期決算の概要

### 1. 経営環境

日本経済は、アベノミクスにより、上場企業・大手企業の業績回復が広まりつつあり、近畿財務局大津財務事務所の「滋賀県内経済情勢報告」においても、県内の経済情勢は、持ち直しつつあるとされています。しかしながら、当組合の主要取引先である中小規模事業者は、まだまだ収益環境の改善にはつながっていないと難しい、設備投資にも活発さを欠き、その効果は限定的と考えます。当地の中小規模事業者を取り巻く経済環境の改善には、今しばらく時間がかかるものと考えます。

このような経済環境にあつて、当組合は、これまで以上に中小規模事業者等の皆様への安定的かつ円滑な資金供給や経営支援等の責務を果たしていくためには、盤石な財務基盤を構築することが重要と考え、平成 26 年 12 月に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。）に基づく資本支援 90 億円を受け、自己資本の充実を図りました。

その際、策定し公表いたしました経営強化計画に基づき、営業推進体制の再構築・強化を始めとし、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まいりました。

平成 27 年度以降につきましても、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）

	25 年 3 月末 実績	26 年 3 月末 実績	27 年 3 月末		
			実績	25 年 3 月末比	26 年 3 月末比
預 金 ・ 積 金	122,165	121,030	118,029	△4,136	△3,001
貸 出 金	60,857	59,066	60,944	87	1,878
有 価 証 券	17,767	18,674	23,275	5,508	4,601

#### ① 預金・積金

預金・積金の末残は、対前期末比で 3,001 百万円（2.4%）減少し、118,029 百万円となりました。流動性預金は増加したものの、高金利の定期預金の満期解約等により定期預金が減少したことによるものです。今後は、預金の重要性についても十分に配慮し、取り組んでまいります。

#### ② 貸出金

貸出金につきましては、当組合における最重点課題として、貸出金増強に組合を

挙げて取り組み、対前期末比で1,878百万円増加し、60,944百万円となりました。

③ 有価証券

有価証券については、収益を確保するため、預け金から有価証券へと運用を移しておりますが、安全・安定運用に努めております。有価証券残高は対前期末比4,601百万円増加となりました。

(2) 収益状況（計数は別表1に記載）

① 資金利益

貸出金利息は利回り低下を主因として、対前期比123百万円減少、預け金利息も利回り低下により対前期比29百万円減少しております。預金利息は利回り低下により対前期比22百万円減少したこと等から、資金利益は対前期比108百万円減少の1,650百万円となりました。

② コア業務純益

貸出金・有価証券・預け金ともに金利低迷の状況下であり、資金運用収益が対前期比143百万円減少となったことや、店舗統廃合等により物件費が対前期比37百万円増加となったこと等により、コア業務純益は対前期比120百万円減少し、73百万円となりました。対経営強化計画比では、21百万円下回る結果となりました。

③ 当期純利益

経営強化計画に基づき、将来のリスクを極力排除するため、債務者区分の見直しや不動産担保評価の見直し等により、予防的な貸倒引当処理を行ったことから、不良債権処理にかかる信用コストは2,039百万円の計上となりました。また、遊休資産の減損処理を行い、固定資産処分損・減損損失で420百万円計上いたしました。

この結果、当期純利益は△2,406百万円となりました。

(3) 自己資本比率の状況

平成27年3月末の自己資本比率は、資本支援等により対前期比9.74ポイント上昇し、15.90%となりました。

【別表 1】

(単位：百万円)

	26年3月期 実績	27年3月期			
		計画	実績	対計画比	対前期比
業務純益	208	△77	△85	△8	△293
業務収益	2,049	1,921	1,895	△26	△154
資金運用収益	1,882	1,780	1,739	△41	△143
うち貸出金利息	1,482	1,392	1,359	△33	△123
役務取引等収益	138	134	139	5	1
その他業務収益	28	6	16	10	△12
うち国債等債券関係	19	0	1	1	△18
業務費用	1,841	1,998	1,981	△17	140
資金調達費用	124	102	89	△13	△35
うち預金利息	92	70	70	0	△22
役務取引等費用	141	143	144	1	3
その他業務費用	4	100	42	△58	38
うち国債等債券関係	4	100	42	△58	38
一般貸倒引当金繰入額	-	72	117	45	117
経費	1,571	1,580	1,587	7	16
うち人件費	923	905	900	△5	△23
うち物件費	628	649	665	16	37
うち機械化関連費用	215	218	220	2	5
業務粗利益	1,779	1,575	1,619	44	△160
国債等債券関係損益	14	△99	△40	59	△54
コア業務純益	193	94	73	△21	△120
臨時損益	△89	△1,858	△1,957	△99	△1,868
うち不良債権処理	△101	△1,887	△1,921	△34	△1,820
うち株式等関係損益	-	-	-	-	-
経常利益	118	△1,935	△2,042	△107	△2,160
特別損益	△34	△410	△356	54	△322
固定資産処分損益・減損	△34	△410	△356	54	△322
税引前当期純利益	83	△2,346	△2,398	△52	△2,481
法人税等	6	6	6	0	0
法人税等調整額	-	-	1	1	1
当期純利益	77	△2,352	△2,406	△54	△2,483

## II. 経営の改善に係る数値目標の実績

平成27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)	27/3 期 計画	27/3 期 実績	27/3 期 計画対比	始期との 対比
コア業務純益	193	94	73	△21	△120

\*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

貸出金利回りの低下により貸出金利息が計画より 33 百万円減少したことを主因として、コア業務純益は計画に対して 21 百万円の不足となりました。しかしながら、中小規模事業者向け貸出残高は大きく増加しており、今後も経営強化計画に基づいた営業推進体制の強化を進め、収益拡大を図ってまいります。

### 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)	27/3 期 計画	27/3 期 実績	27/3 期 計画対比	始期との 対比
OHR	76.20	86.50	84.37	△2.13	8.17

\*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。

経費（機械化関連費用を除く）は、対始期比 10 百万円増加、対計画比 4 百万円増加し、業務粗利益は、貸出金利息収入の減少の他、今後の市場リスクを極力排除するため、価格変動性の高い有価証券を売却したことを主因として、対始期比 160 百万円減少、対計画比 44 百万円増加しました。結果、業務粗利益経費率は対始期比 8.17 ポイント上昇しましたが、対計画比△2.13 ポイントで計画を達成しました。

今後も、経費の削減に引き続き努めるとともに、貸出金の増強等による収益力強化を図り業務粗利益率の改善に取り組んでまいります。

### 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おります。

#### 【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 名を配置しました。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、並びに渉外係の指導（帯同訪問含む）も行っております。

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 14 名をグループ分けして出向者との情報交換会を定期的で開催しています。

##### 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。

##### 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。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、ロットのある案件にも柔軟に取り組む、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、26年度中で1,618百万円の取り扱いとなりました。

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、26年度中で236百万円の取り扱いとなりました。

- 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、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受けるようにしております。

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、店長権限内融資である「活力」の商品性の見直しや、店長権限内貸出規程の見直しを行っております。

(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、26 年度中には 46 百万円の取り扱いがありました。

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ます。また、平成 27 年 2 月に日本政策金融公庫京都支店での代理店研修会に審査部が参加しております。

具体的には 27 年 9 月を目途に日本政策金融公庫大津支店と創業分野や業務全般での覚書を締結する予定で、創業支援、中小企業の資金繰り支援の強化を図ります。

特に創業・新事業支援については、各店舗年間 1 先以上の取組を目標設定しており、見込先発掘に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平成 27 年 3 月に債務保証契約を締結しております。また、平成 27 年 4 月に滋賀県農業信用基金協会より講師を招いて、営業店対象の取扱説明会を開催しており、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。現状、取扱実績はございませんが、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。今後は、利子補給制度を利用できる対象先の選定について、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。

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るとなっておりますが、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名と若手渉外係（入組5年未満程度）を対象とした事業性融資の推進方法を目的とした研修会を平成27年4月・5月に開催しており、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。トップセールスによる牽

引により、平成 26 年度下期は貸出金総額 2,951 百万円増加、内中小規模事業者向け貸出は 2,576 百万円の増加を達成することが出来ました。

(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。

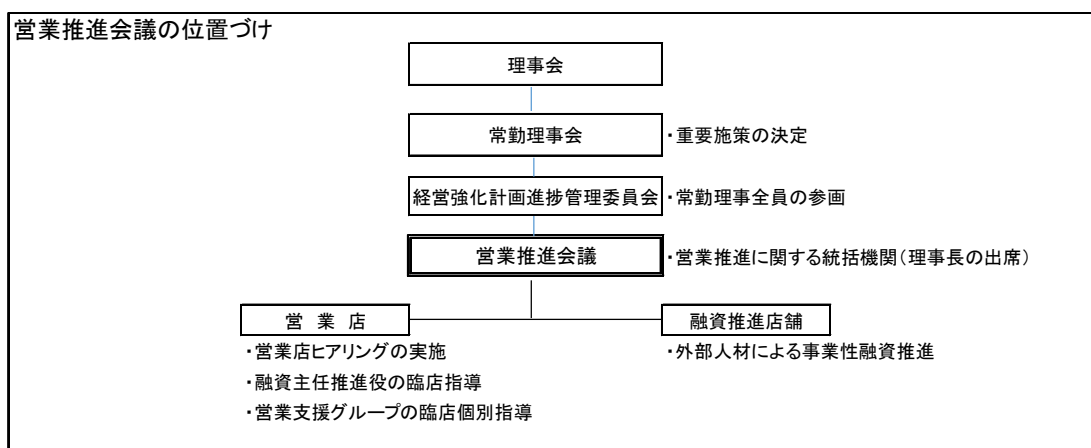
(ウ) 理事長及び役員は各営業店のファン団体である「けんしん会」の諸行事にも積極的に出席して、会員企業との取引拡大、並びに取引先紹介に繋がる活動を引き続き行ってまいります。

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 26 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り組みを徹底しております。なお、平成 27 年 1 月開催の営業推進会議から、収益目標の達成状況を議題の第 1 番目に変更しており、今まで以上に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おります。



(イ) 営業店ヒアリングの実施

隔月で業務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。

#### (ウ) 臨店指導の実施

##### a. 臨店指導

隔月で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。

営業店からの要望事項で効率化が図れる事案は改善に取り組んでまいります。

##### 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、解決策を指導しております。また、融資主任推進役が渉外会議へ参加する等して、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。

### 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おります。平成26年度の住宅ローン実行のうち、保証なしの取扱は約4分の1近くを占めております。引き続き債務者の状況を十分把握し、柔軟な対応に努めております。

26年度住宅ローン実行57件1,158百万円のうち、保証会社を利用しない住宅ローンは16件(28.1%)311百万円(26.9%)となっております。

#### 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『フリーローン「エース」』の取扱いを平成 26 年 10 月から開始しており、平成 26 年度中は 191 百万円の取扱いがありました。

#### 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レクチャーを行うなど、基礎からの指導を行っております。

##### 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 年度は、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おります。また、渉外担当者を対象に、パーソナルローン商品推進研修会を開催しております。

その他、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」で開催されるコンサルティング機能強化講座に 2 名、新任次長講座 2 名、融資渉外講座に 2 名職員を派遣して能力向上を図っており、今後も積極的に研修会等への参加に努めてまいります。

(イ) 融資営業係を対象とした融資営業力強化研修を平成 26 年 9 月に実施しております。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、融資推進に関わるノウハウの共有化を図っております。

(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まいります。

また、平成 26 年 7 月に保証会社の講師によるパーソナルローン推進研修会、27 年 2 月には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おり、今後も継続して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、配属店舗の若手職員の教育・指導や、平成 27 年 4 月・5 月には外部人材による若手職員を対象とした研修会を実施しており、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

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」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おり、26 年度は当初目標に上乗せしたキャンペーンを実施し、目標を達成しております。

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、引続き 27 年度もキャンペーンを実施予定です。

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おり、引続き 27 年度もキャンペーンを実施予定です。

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、平成 26 年 8 月に、保険会社の講師による商品研修会を実施しております。

オ. 収益力強化のため、ATM 取扱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、「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、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。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。現在、信用リスク計量化システムについても導入に向けて対応を進めております。

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、審査部副部長を2名体制とし、体制の強化を実施しており、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。また、平成27年2月に、各営業店の次席・融資営業係を対象に、融資能力向上研修会（再生支援研修）を実施しております。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、平成 26 年 12 月には、認定支援機関等研修事務局主催の「経営改善計画策定・売上拡大支援研修」に審査部長が参加、平成 27 年 1 月の認定支援機関研修「経営改善計画・売上拡大支援研修」や「金融連携プログラム 地域金融機関職員研修」に営業店職員 3 名が参加する等、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おります。

## 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、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ところですが、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。

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 月に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

償却済の不良債権について、平成 26 年度はサービサーへの売却を見送りましたが、部分直接償却を 638 百万円実施し、貸借対照表上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。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。

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解消を図っていきます。



### (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 26 年度は、退職者の補充を最低限の対応に留め、1 年間で役職員は 4 名減少し（△2%）、平成 27 年 3 月末時点では 156 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

人件費については、平成 27 年 3 月期は 900 百万円となり計画 905 百万円に対し 5 百万円減少、対前期比では 23 百万円の減少となりました。

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おります。

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 実績 (始期)	27/3 期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
常勤役職員数	160	160	156	△4	△4
前年比	△11	0	△4		

人件費	923	905	900	△5	△23
前年比	△38	△18	△23		
業務粗利益人件費率	51.8%	57.4%	55.5%	△1.9%	3.7%

③ 物件費の抑制

平成 27 年 3 月期の物件費は、665 百万円となり、計画 649 百万円に対し 16 百万円増加、対前期比で 37 百万円増加となりました。建物の老朽化が進んでいることから、計画外の修繕費用が発生したことが増加の主因となっております。

物件費については、すでにかかなりの削減を行ってきておりますが、平成 26 年度は経費の追加削減策の検討も実施しており、27 年度からのその効果が表れてくる見込みであり、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平成 26 年 11 月から 12 月にかけて耐震診断を受けており、今後、補修又は建替え等の対応を検討してまいります。

【物件費実績】

(単位：百万円)

	26/3 期 実績 (始期)	27/3 期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
物件費	628	649	665	16	37
業務粗利益物件費率	35.3	41.2	41.0	△0.2	5.7

(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おります。

また、本部各部長（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 年度は業務フローの見直しを行いました。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 26 年 6 月に外部から招聘した理事長を中心に、経営管理（ガバナンス）態勢の強化と改革のスピードアップを図っております。

26 年度については、9 月開催の営業推進会議から、理事長が参加し、当組合の課題である収益力の強化に努めております。また、経営強化計画進捗管理委員会を 12 月から毎月開催し、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。そのほか、各種施策の決定や協議をする常勤理事会を 18 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 7 回、重要事項の協議・報告をする監事会 5 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、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、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確保

###### ア. 経営方針の周知

平成 27 年度は、経営強化計画を経営方針と定め、27 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。

###### 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 26 年度は、渉外者への携帯電話の貸与や営業店のパソコン増設、支店長決裁権限の見直し等について検討の上改善を行いました。

## 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 委員会を毎月開催することとし、組合内の主要なリスク状況の把握と対応について協議を行ってまいります。

### (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組みを行っておりますが、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。

### (3) 市場リスク管理態勢

当組合は、平成 21 年度に、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、有価証券運用を行ってまいりました。

平成 26 年度は、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、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、ALM 委員会への報告を行ってまいります。

#### (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。

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。

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。

平成27年度につきましても、27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・強化に向けた取組みを継続して行っております。

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 26 年 7 月には、情報入手後の報告体制の徹底、同年 8 月と 12 月には新規取引におけるチェックリスト活用と、該当しないことの確認と対応手続きを徹底しております。

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。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。

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毎月受けるとともに、年に 1 回の全国信用組合監査機構監査の受査を予定しております。

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会議を設置いたします。

当会議につきましては、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

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情報を始め、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してまいります。

また、9 月期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27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)	27/3 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	35,417	36,650	1,233	2,070
総資産	125,291	128,223	127,608	△615	2,317
中小規模事業者向け貸出比率	27.59	27.62	28.72	1.10	1.13

- (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

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1,233百万円、対始期比2,070百万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1.10%、対始期比では1.13%上回りました。

平成26年度上期は、中小規模事業者向け貸出残高は506百万円の減少となりましたが、国の資本参加による財務基盤の強化を背景に貸出増強に努めた結果、下期は2,576百万円の増加に転じました。

(2) 経営改善支援等取組計画の進捗状況

平成 27 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)	26/9 期 実績	27/3 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	442	465	482	17	42
創業・新事業開拓支援先	6	1	5	3	△2	△3
経営相談先	179	182	183	187	4	8
早期事業再生支援先	6	5	7	10	3	4
事業承継支援先	1	1	2	2	0	1
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	248	253	268	280	12	32
期初債務者数	1,516	1,597	1,597	1,597	0	81
支援取組率	29.02	27.67	29.11	30.18	1.07	1.16

(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 17 先上回ることが出来ました。

## 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年度に営業店毎に実施する事業再生先について目標設定をさせ、営業店の能動的・自主的な対応を図っております。

#### 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（26年度4回開催）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

現在まで活用した実績はありませんが、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。また、平成27年2月に新たな取組みとして、オリックス保証による「トラッ

ク担保ローン」の取扱を開始しております。「トラック担保ローン」は、26年度中で25百万円の活用実績があります。また、独自のABL保証融資商品について検討を進めております。

## 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。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。また、平成26年6月に再生支援協議会による「経営者保証に関するガイドライン」対応セミナーに参加、平成27年2月には中小企業基盤整備機構主催の「経営者保証に関するガイドライン」セミナーに参加しており、理解の深耕に努めております。

なお、平成26年度中に「経営者保証ガイドライン」を活用し、新規に無担保で融資した件数は6件、保証契約を解除した件数は2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）」の商品性の見直しにより、融資上限額の増額や、融資利率の引下げ等を実施し、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おります。平成26年度中は300百万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 26 年 12 月に認定支援機関等研修事務局主催の「経営改善計画策定・売上拡大支援研修」に審査部長が参加、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 3 名派遣、平成 27 年 2 月に「金融連携プログラム 地域金融機関職員研修」に営業店次席者 2 名派遣、平成 27 年 2 月にコンサル機能強化（事業再生～信用保証協会の役割、実態バランス、清算バランス分析）の内部研修を融資担当役席及び融資営業係を対象に実施しております。

#### 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 26 年度は再生支援協議会案件 2 件のうち、1 件が終了しております。

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、平成 26 年 11 月に滋賀県信用保証協会の研修会に若手渉外者を派遣、27 年 1 月に認定支援機関研修会に次席者 3 名を派遣、27 年 2 月に地域金融機関研修会に次席者 2

名を派遣しております。

- (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。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。26年度中は事業支援グループ関与のもと、営業店から相談のあった6先の計画再策定を行っております。また、過年度に終了している再生支援協議会案件について、3カ年はモニタリングを続けており、26年度中は4先のモニタリングを実施しております。

- (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、今後、設定の妥当性や案件の緊急性を検証してまいります。その他、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. 剰余金の処分の方針

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しておりますが、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したことから、平成27年3月期の当期純損益は△2,406百万円の損失となりましたので、無配とさせていただきます。但し、平成27年6月開催の通常総代会において、資本準備金の取崩により繰越損失を一掃することが承認されましたので、今後の配当に向けた態勢を整備することができました。

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。

## VII. 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。

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。

## **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