

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33条)

(ダイジェスト版)

2020年6月



目 次

● 前経営強化計画の実績についての総括	1
● 経営の改善の目標	2
● 経営の基本戦略	3
【重点施策】	
・貸出金増強等による収益力の強化	4
・人材育成の強化	6
・信用リスク管理の一層の強化	7
・経営の効率化	8
● 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	9
● 信用供与円滑化計画	10
● 責任ある経営体制の確立	11

前経営強化計画の実績についての総括

○前経営強化計画（2017年4月～2020年3月）においては、経営改善の重点施策として、「貸出金増強等による収益力の強化」「人材育成の強化」「信用リスク管理の一層の強化」「経営の効率化」を掲げ、さらに、この施策の着実な実行に向けた「経営強化計画の確実な履行体制の構築」を掲げ、経営の改善及び中小規模事業者に対する信用供与の円滑化に積極的に取り組んでまいりました。

○この結果、計画の終期（2020年3月期）までの実績は、以下のとおりとなりました。

- ・収益性の向上（コア業務純益）、業務効率性の向上（業務粗利益経費率）
マイナス金利政策の影響等による資金運用利回りの低下が続いているものの、貸出金利収で計画を上回ったことや、経費削減に努めたこと等より、コア業務純益、業務粗利益経費率ともに計画を達成することができました。
- ・中小規模事業者向け貸出の増強
中小規模事業者に対する資金の供給を経営の最優先課題として取り組んでまいりました結果、「中小規模事業者向け貸出残高及び比率」はいずれの期も計画を達成することができました。また、「経営改善支援等取組率」についても、全期間、計画を達成することができました。

【経営改善の目標と実績】

（単位：百万円、％）

	2017/3期 (始期)	18/3期			19/3期			20/3期			始期比
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	
コア業務純益	179	131	168	37	133	180	47	180	195	14	15
業務粗利益経費率	77.85	80.77	78.47	△2.30	80.48	75.98	△4.50	77.75	75.85	△1.90	△2.00

【中小規模事業者向け貸出残高及び比率、経営改善支援等取組率】

（単位：百万円、％）

	2017/3期 (始期)	18/3期			19/3期			20/3期			始期比
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	
中小規模事業者向け貸出残高	41,120	41,800	45,122	3,322	42,500	48,900	6,400	43,200	53,283	10,083	12,162
中小規模事業者向け貸出比率	30.86	31.46	31.81	0.35	32.24	32.67	0.43	33.31	34.38	1.07	3.52
経営改善支援等取組率	36.06	36.47	38.45	1.98	37.11	41.03	3.92	37.62	41.74	4.12	5.68

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)

	2018/3期 実績	19/3期 実績	20/3期 実績	計画始期 の水準	21/3期 計画	22/3期 計画	23/3期 計画	始期からの 改善額
コア業務純益	168	180	195	195	139	149	196	1

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

2. 業務の効率性を示す指標

【業務粗利益経費率 (OHR)】

(単位：%)

	2018/3期 実績	19/3期 実績	20/3期 実績	計画始期 の水準	21/3期 計画	22/3期 計画	23/3期 計画	始期からの 改善幅
業務粗利益経費率	78.47	75.98	75.85	75.85	79.74	78.20	75.52	0.33

(注) ・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・保証金償却、事務機器等の減価償却費・賃借料、保守関連費用等を計上しております。

経営の基本戦略

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、一時期はやや持ち直し感もありましたが、足元では新型コロナウイルス感染症の影響により、当組合の主要取引先である中小規模事業者においては、以前にも増して厳しい状況となっております。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っておりますが、このようななか、現下の厳しい状況の中小規模事業者に対する資金繰り支援や経営の改善支援が当組合にとって大きな課題となっております。一方で中小規模事業者に対する支援力を高めるための収益力の向上と一層の財務体質の強化が求められるため、今後とも、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。

以上の基本戦略と、前計画の実績を踏まえた課題認識に基づき、本計画においては以下の基本方針（目標）で臨むことといたします。

本計画における基本方針(目標)

- ・資金運用利回りの低下を経費削減や経営改善支援先の取組みの強化で補いながら、貸出金増強による収益力の向上を図ってまいります。そのためにも融資のできる人材育成を喫緊の課題と捉え、体制の強化に努めてまいります。
- ・また、新型コロナウイルス感染症の影響で経済情勢が急速に悪化するなか配当の継続を目指す上で、多大な信用コストが発生しないよう、ローカルベンチマーク等を活用した顧客との対話を行い、経営改善支援を行うなど信用リスク管理態勢の一層の強化を図ってまいります。

以上の基本方針に基づき、以下の4つの事項を重点施策として継続して掲げ、これらの取組みを通して、「中小規模事業者に対する信用供与の円滑化」を図るとともに「責任ある経営体制の確立」に努めてまいります。

本計画における重点施策

- (1) 貸出金増強等による収益力の強化
営業推進体制の一層の強化、取引先の拡大と収益基盤の増強、金融仲介機能の更なる発揮に向けた融資推進等
- (2) 人材育成の強化
「人材育成プラン」に基づく基本的な人材育成への取組強化、各部門連携強化による人材育成等
- (3) 信用リスク管理の一層の強化
審査・管理体制の強化、経営陣の牽制機能の充実、経営改善支援等の取組強化を通じた不良債権化の防止、不良債権の圧縮
- (4) 経営の効率化
戦略的・効率的な要員体制、営業店事務の効率化・合理化推進、物件費の抑制

貸出金増強等による収益力の強化

1. 営業推進体制の一層の強化

- 事業性融資の推進を行うため、他金融機関から人材派遣支援を受けて融資推進店舗を中心に人材を配置し、事業性融資先の開拓を主要業務としつつ、配属店はじめ他店の渉外者の指導（帯同訪問含む）も行っております。指導を受けた渉外者は学んだノウハウを生かした融資推進活動を行ってまいります。
- 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。
- 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・業務部融資推進役で構成、オブザーバーとして、常勤監事も参加）を、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。会議の内容につきましては、主要項目で目立った成績を残した店舗から成功体験（ベストプラクティス事例）や推進施策を発表し、全店が諸目標達成に繋がる情報共有の場として会議内容の充実を図ってまいります。
- 営業店長の取引先訪問記録作成により、営業店長の渉外活動の行動管理を強化し、効率的な推進を図ってまいります。また、渉外者の融資関連推進訪問1ヶ月100先以上を徹底し、小口・中口融資先数を増加させてまいります。
- 若手渉外者の早期戦力化と目標管理の徹底のため、融資に関わるパーソナルローン、住宅ローンの保証会社や信用保証協会より講師を招いた研修会等を通じた知識の習得、出向者による指導を継続的に実施し、早期に一人前の渉外者の育成してまいります。また、営業支援グループによる帯同訪問・レクチャーと併せ営業店によるOJT指導の強化により渉外初心者への育成に注力してまいります。
- 審査部との案件相談会を更に活用し、融資方針協議による対応の迅速化を図ってまいります。取引先の問題・課題については、営業店と本部が情報を共有して解決法を検討してまいります。業務部融資推進役は、営業店臨店の頻度を高め、営業店からの相談に応じ、取引先企業の問題・課題に応じた融資推進サポートを徹底してまいります。

2. 取引先の拡大と収益基盤の増強

取引の裾野を広げるためにも創業・新規事業開拓支援先も含め、小口新規先の一層の取組み強化を図り、事業先取引先数の増加に努め、中小規模事業者向け貸出残高を伸長し、もって地域における存在感を高めていくため、以下の諸施策に取り組んでまいります。

- 小口新規事業先の取組み強化
- 既存重点取引先の管理の徹底
- 適正な利回り確保のための地域信用組合の特性発揮に向けた貸出金増強
- 債務者区分のランクアップ推進
- 地域での特性発揮のための取組み
- 個人融資への取組み

貸出金増強等による収益力の強化

3. 金融仲介機能の更なる発揮に向けた融資推進

- ▶ 新型コロナウイルスの影響を受ける事業者に対する支援強化
- ▶ 担保・保証に過度に依存することなく、取引先企業の事業の内容や成長可能性等を適切に評価（「事業性評価」）した貸出を増強
- ▶ 特に担保・保証がなくても事業に将来性がある事業先や足下の信用力は高くはないが地域になくってはならない事業先等への取組みを強化
- ▶ 企業価値向上に向けたコンサルティング機能の強化のための方策
- ▶ 外部機関（滋賀県よろず支援拠点等）との連携強化による取引先支援

4. 役務収益の増強

- ▶ 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、営業推進体制の強化
- ▶ 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
- ▶ 定期的に月払いタイプの保険商品の販売キャンペーンを実施
- ▶ 保険商品の販売増強のため、コンプライアンス遵守に重点を置き、研修や勉強会を実施し、生保募集人継続教育研修、保険代理店研修等への注力
- ▶ クレジットカードの取扱等の手数料収入の獲得
- ▶ 企業等の経営に関する情報の提供・相談並びに助言・指導に関する手数料収入等を検討

5. 安定した資金確保のための預金推進

- ▶ 年金振込先の増強
- ▶ 給与振込先の増加・生活口座の獲得
- ▶ 取引先の訪問強化、相談活動
- ▶ 定期預金のキャンペーン継続による安定的な個人預金の獲得

6. 効率的な余資運用

有価証券に関しては、過度にリスクを取ることをの無いように安全性・流動性の高い方法で運用してまいります。しかしながら、当組合の場合、運用期間の短い債券や預け金が多い分、マイナス金利の影響が大きいことから、収益性の低下を極力抑制するため、有価証券と預け金の比率を変えていくなど効率的な資金運用に努めております。運用方針の策定や新たな商品での運用については、全信組連の助言等を受けALM委員会で協議するなど、適切な運用に心掛けてまいります。

人材育成の強化

当組合は、これまで人材育成を最重要課題の一つとして取り組んでまいりました。人材育成は永続的課題であり、一朝一夕には成し得ないとは考えますが、前経営強化計画の3年間において集中的な取り組みを行い、特に渉外担当者にとっては、事業性融資の実行ができるよう、外部人材の協力も得ながら育成に取り組んでおり、今後、一層の取り組み強化を図ってまいります。

1. 「人材育成プラン」に基づく基本的な人材育成への取組強化

- (1) 内部研修、近畿信用組合協会等外部研修派遣の充実
- (2) OJT指導計画・渉外者ステップ・アップ状況表に基づく若手育成の指導・モニタリング
- (3) 通信教育：自由選択通信教育講座の充実と受講奨励
- (4) 検定試験の合格に向けた自主研修会等によるバックアップ

2. 各部門連携強化による人材育成

- (1) 専門分野における外部講師による研修会の充実
各種ローン保証会社、保険会社、信用保証協会より講師を招き、事例研究等を含めた研修会を実施してまいります。また、事業先への経営改善指導やコンサルティング機能を発揮させるための研修会についても随時企画、実施してまいります。
- (2) 本部各部門担当者による内部研修会の実施（融資推進、審査・管理、融資事務等）
業務推進部門では、内勤職員対象の研修会を実施し、窓口営業を強化してまいります。また、審査・管理部門では、後述の融資実務トレーニー研修を実施してレベルアップを図ってまいります。
- (3) 融資渉外ロールプレイング研修の導入
実際の事業性融資の取扱い経験が少ない若手渉外者等を対象に、関係部が共同して、ロールプレイング研修を企画・実施してまいります。
- (4) 融資実務トレーニー研修の実施
融資に強い人材育成に関して、信用リスク管理と審査能力向上を目的として渉外暦7年目までの若手渉外者を主としたトレーニー研修を実施してレベルアップを図ってまいります。審査関連では融資案件事例研究を行い、また、財務分析システム、不動産担保管理システム等の活用方法を指導してまいります。
- (5) その他の研修
主に窓口担当者を対象として、預金・為替・国庫金歳入代理店取扱事務等に関して、事務資質向上研修会を実施してまいります。また、融資事務に関する研修会も実施してまいります。

3. 外部人材出向期間経過後の人材育成態勢の整備

将来的に外部人材の出向期限が到来することを見据え、出向者帰任後の人材育成、特に現場での指導態勢の整備について、早急に対策を検討してまいります。

信用リスク管理の一層の強化

1. 審査・管理体制の強化

(1) 貸出審査の厳格化、信用リスク管理態勢の強化

与信に関する基本方針（クレジットポリシー）や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ており、また、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。

(2) 破綻懸念先以下への定期的なモニタリング体制の構築

理事長、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、要注意先以下で個別対応が必要な取引先への取組方針を協議・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。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。特に破綻懸念先についてはローカルベンチマークとも併せ、経営改善等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、必要と考えられる先につきましては、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。

(3) 大口与信先、不保全先への業況管理の徹底

審査部職員による営業店臨店を実施し、大口与信先等の業況把握に努めております。業況管理チェック体制を整備し、営業店と審査部が情報共有することにより、大口与信先、不保全先の業況管理を徹底してまいります。

2. 経営陣の牽制機能の充実

理事会等に対しては、信用リスク管理態勢に係る500百万円超の大口与信先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）の態勢の強化を図っているほか、業況の芳しくない大口先の実態把握を事業支援グループに指示するなど、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

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、特定の債務者の抜本的な事業再生や経営改善支援等顧客の価値向上に向けた取組を行っております。今後も、審査部と事業支援グループが連携し、営業店の指導・サポートをすなわ、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

ランクアップへの取組みや償却済債権の売却等によりバランスシート上においても税務上においても実質的に不良債権を圧縮してまいります。

前強化計画期間中において、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不良債権処理を進めてまいります。また、「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回収を進め、不良債権の一層の圧縮に努めてまいります。

経営の効率化

当組合は、従前から、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（ヒト・モノ・カネ）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ますが、マイナス金利下、想定以上に資金利鞘が縮小しており、利益目標の達成のためには、更に徹底した合理化・効率化や店舗運営体制の見直しによる経費削減の必要に迫られております。

1. 戦略的・効率的な要員体制

生産性を向上させるためには、事務や業務内容について大幅に効率化を図ることが不可欠となってまいります。事務の合理化を図り、内勤・本部事務については、組織としての適正人員化を推進し、一方で、営業力を強化していく必要があります。そのために、再雇用者を中心とした中高年齢者の有効活用、内勤職員の営業力強化に取り組んでまいります。

2. 営業店事務の効率化・合理化推進

お客様の待ち時間短縮・負担軽減等のサービス向上や職員の事務負担の軽減によるコスト削減に向け、相互牽制を確保しつつ、シンプルかつ確実な管理体制に取り組んでまいります。

3. 物件費の抑制

お取引先の利便性を確保しつつ、一部業務の見直しも検討し、間接コスト等については徹底した削減を図ってまいります。

【要員・経費計画】

(単位：人、百万円、%)

	2020/3期 実績	21/3期		22/3期		23/3期	
		計画	前期比	計画	前期比	計画	前期比
常勤役職員数	162	160	△2	160	0	160	0
人件費	867	879	12	870	△8	865	△5
業務粗利益人件費率	55.34	58.06	2.72	57.66	△0.40	56.32	△1.34
物件費	489	488	△1	470	△17	455	△15
うち機械化関連費用	186	180	△6	180	0	180	0

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、本計画における各種施策の企画・立案を行ってまいります。また、毎月開催している理事長を委員長とする「経営強化計画進捗管理委員会」において、引き続き「PDCA」サイクルにより、本計画の進捗状況の管理を行ってまいります。

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. 円滑な信用供与体制に向けた体制の整備

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

2. 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進等

(1) 滋賀県信用保証協会の制度である「流動資産担保融資保証（ABL保証）」を活用した融資を推し進めてまいります。

(2) 「経営者保証ガイドライン」を踏まえ、事業価値を見極めながら過度な保証に依存しない資金供給に取り組んでまいります。

3. 経営改善支援等の取組み強化

(1) コンサルティング機能の向上

外部研修や内部研修を計画的に実施し、OJTや通信教育、自己啓発等をとおして人材育成を進め、組合全体のコンサルティング能力の向上に努めてまいります。

(2) 中小企業再生支援協議会等外部団体及び外部専門家の活用

これまでも滋賀県中小企業再生支援協議会や滋賀県信用保証協会、滋賀県産業支援プラザ等と連携し、中小規模事業者等の事業再生や事業承継に取り組んでまいりました。継続して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、研修会等の実施により外部機関等の活用に係る理解度を深め、より迅速な事業再生に取り組んでまいります。

(3) 事業再生ファンドの活用

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

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

信用供与円滑化計画

【中小規模事業者向け貸出計画】

(単位：百万円、%)

	2020/3期 実績	20/9期 計画	21/3期 計画	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画
中小規模事業者向け貸出残高	53,283	54,000	54,700	55,400	56,100	56,800	57,500
総資産	154,977	156,478	156,779	157,652	157,326	158,204	157,881
中小規模事業者向け貸出比率	34.38	34.50	34.88	35.14	35.65	35.90	36.41

(注) 中小規模事業者向け貸出比率 = 中小規模事業者向け貸出残高 ÷ 総資産

【経営改善支援等取組計画】

(単位：先、%)

	2020/3期 実績	20/9期 計画	21/3期 計画	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画
経営改善支援等取組先数	708	728	729	731	732	735	738
期初債務者数	1,696	1,742	1,742	1,745	1,745	1,750	1,750
支援取組率	41.74	41.79	41.84	41.89	41.94	42.00	42.17

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

(注2) 「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 ②経営相談先 ③早期事業再生支援先 ④事業承継支援先 ⑤担保・保証に過度に依存しない融資推進先

責任ある経営体制の確立

1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化

- (1) 経営に対する評価の客観性を高めるため、全信組連による定期的な経営指導を受けるとともに、全国信用組合監査機構による監査を年1回受査してまいります。
- (2) 経営の客観性及び透明性を確保するため、外部有識者等による「経営諮問会議」を今後も半期毎に開催し、助言・提言を経営に反映してまいります。

2. リスク管理の体制の強化

- (1) 統合的リスク管理については、「統合的リスク管理規程」に基づき取り組んでまいりましたが、今後も、同規程に基づき適正な管理に努めてまいります。
- (2) 信用リスク管理については、P7の信用リスク管理強化のための諸施策を確実に履行し、一層の態勢強化に努めてまいります。
- (3) 市場リスク管理については、リーマンショックによる株式相場の急激な下落により保有有価証券の評価損が拡大した経験を踏まえて制定した、「価格変動性の高い商品は購入しない」、「安定的な利息収入の確保を目的に国債・地方債・社債等を中心とした運用を行う」との方針や有価証券運用及び市場リスク管理に関する諸規程等に基づき、適正な運用とリスク管理に努めてまいります。また、原則毎月ALM委員会を開催し、余資の運用状況や、市場リスクについての認識を共有・協議してまいります。
- (4) 流動性リスク管理については、「流動性リスク管理規程」を制定し、預金や貸出金の動向を随時チェックするとともに、資金繰りに万全を期すため、支払準備資産の維持・確保に努めております。今後も、同様の態勢により流動性リスクの管理に努めてまいります。
- (5) オペレーショナル・リスク管理については、事務リスク管理規程、システムリスク管理規程、法務リスク管理規程等に基づき、各リスクの発生防止と極小化を図り、経営の維持・安定化に努めてまいります。

3. 法令遵守の体制の強化

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

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

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