

# 経営強化指導計画の履行状況報告書

## 【滋賀県信用組合】

2020年6月



全国信用協同組合連合会

## 目 次

はじめに	・ ・ ・ ・ 1
1. 経営指導の進捗状況	・ ・ ・ ・ 2
(1) 経営の改善の目標を達成するための方策への指導	
(2) 従前の経営体制の見直しその他責任ある経営体制の確立に関する事項への指導	
(3) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他地域経済の活性化に資する方策への指導	
2. 経営指導体制の強化の進捗状況	・ ・ ・ ・ 8
3. 経営指導のための施策の進捗状況	・ ・ ・ ・ 8
(1) 経営強化計画の進捗管理	
(2) モニタリング、ヒアリング	
① オフサイト・モニタリング	
② 協議、ヒアリング	
(3) 監査機構による検証・指導	
(4) 計画達成に必要な措置	
① 事業再生支援へのサポート	
② ALMサポートの実施	
③ 資金運用サポートの実施	
④ トレーニーの受入	

## 【はじめに】

当会は、滋賀県信用組合が、地域の中小規模事業者や個人の皆様に対する資金供給を担う重要な金融機関であるという認識のもと、地域の中小規模事業者等に対する金融仲介機能をより一層発揮していくために、2014年12月に当会の資本増強支援を行うにあたり、財源面の支援として金融機能強化法を活用することにより、滋賀県信用組合の財務基盤について更なる強化を図りました。

こうした資本増強により、滋賀県信用組合が金融仲介機能の強化を図り、これまで以上に地域の中小規模事業者や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がなされるよう、信用組合業界の系統中央機関として、「経営強化指導計画」に基づく強力な指導を含め、滋賀県信用組合に対する全体的かつ万全な支援を行ってまいります。

## 1. 経営指導の進捗状況

### (1) 経営の改善の目標を達成するための方策への指導

経営改善の目標達成（各種リスク管理強化の状況を含む）のための方策については、経営強化計画に掲げる各種施策の実施により、財務・収益体質の改善・安定化が図られるよう、所管部である信組支援部経営指導監理課において、モニタリング、ヒアリング等を通じ、施策の実施状況を的確に把握し、実効性の分析・評価を行い、当会の経営陣に報告しております。

滋賀県信用組合への指導・助言にあたっては、双方向での議論を進め、着実な履行内容の確認、取り組みが不芳となった場合の要因分析を行っております。

また、当会の経営陣と滋賀県信用組合の経営陣との個別面談・協議による経営強化計画の検証と基本方針への指導・助言を行っております。

当会では、3か年の経営強化計画に対する各種サポートを含めたヒアリング等を実施（2017年4月に実施した初回から2020年5月末までに26回実施）し、経営の改善に向けた指導を以下のとおり行ってまいりました。

#### ①貸出金増強等による収益力の強化

##### a. 営業推進体制の一層の強化

##### ア. 外部人材活用による体制強化

滋賀県信用組合では、第一次経営強化計画（2014年4月～2017年3月）において、他金融機関から4名の人材派遣支援を受け、事業性融資先の開拓を主要業務としつつ、渉外者の指導（帯同訪問含む）を行ってまいりました。2017年9月末に3年間の派遣契約期間が満了したことに伴い、同年10月から新たな4名を迎え入れ、更なる事業性融資先の開拓とプロパー職員への融資推進力の強化指導に取り組んでおります。なお、当該出向者のうち1名につきましては、出向元より出向契約解除依頼があり、2019年4月からは3名体制となりましたが、引き続き、渉外担当者はノウハウを吸収し、外部人材の開拓した先の引継ぎと取引深耕に注力するとともに、吸収したノウハウを活かした既存取引先の深耕と新規先の開拓を行っております。

##### イ. トップセールス、顧客・支店訪問等経営陣の積極関与の継続

滋賀県信用組合では、トップセールスを展開するとともに、その他の役員が担当店舗ごとに推進活動を実施しており、役員と営業店長による帯同訪問や各営業店のファン団体である「けんしん会」の諸行事への積極的な参加等、ガバナンス強化も踏まえ、各担当役員の責任を明確化し、取り組んでおります。

##### ウ. 渉外推進体制の見直し、渉外者行動管理要領の徹底

滋賀県信用組合では、渉外者の融資関連推進訪問1か月100先以上を徹底し、小口・中口融資先数の増加や、アタック先（見込先を

発掘するために推進活動を行う先)の抽出等に努め、併せて、各営業店における日々の推進状況の確認や、本部(業務部)による活動状況のチェック、担当役員による案件の進捗管理・臨店指導等を行っております。

また、融資推進店舗に配置している事業性融資開拓を専担する融資営業系の活動強化に向けた環境整備を図っていくこととしております。

#### エ. 営業戦力の強化

滋賀県信用組合では、定年退職再雇用者等の経験と知識を活かした営業支援活動を展開していくこととしております。

具体的には、60歳以上の営業店長任命や次席者クラス等、継続して役職を委嘱し営業店サポートが出来るような適材再配置に取り組むとともに、豊富な経験を活かし、コンサルティング営業、法人営業、経営改善支援等の活動による営業店支援に取り組んでおります。

また、女性営業についても、女性ならではの細やかさを活かし、今後の活躍の場を拡大すべく、外部研修への計画的な参加に取り組んでおります。

当会では、経営陣による上記施策への関与、本部の指導状況及び融資実績の状況の確認を行い、営業推進体制の一層の強化に向けた実効性ある取り組みを指導しております。

#### b. 取引先の拡大と収益基盤の増強

滋賀県信用組合では、取引の裾野を広げるため、小口新規先の一層の取組強化を図り、事業先取引先数の増加に努め、核となる大口案件の積上げと相俟って融資残高を伸長し、もって地域における存在感を高めることを掲げております。

当会では、事業性貸出先数の増加等が、貸出増強に向けた重要な取り組みであるとの認識のもと、収益基盤の増強に向けた各種推進策の進捗状況、目標達成状況を確認・検証しており、必要に応じて要因分析と対応等の検討を求めています。

#### ア. 小口新規事業先の取組強化

「渉外者行動管理要領」に基づく事業性融資アタック先、見込先(1年以内に融資取引の可能性が見込まれる先)への継続訪問を実施しており、2019年度は渉外係がアタック先として常時30先をリストアップし、継続した開拓活動に注力しています。

また、業務部が渉外係の事業性融資新規先への訪問状況について随時チェック・指導を行うことで、訪問先数を増加させております。

イ. 既存重点取引先の管理の徹底

「既存顧客管理要領」に基づき、既存融資先への定例訪問により業況確認、資金需要の発掘を行い、反復融資を推進することとしております。

ウ. 適正な利回り確保のための取り組みと地域信用組合の特性発揮に向けた貸出金増強

小口無担保融資の主力商品である「活力」を推進しており、2019年度で170先427百万円を獲得いたしました。

また、正常先のみならず、要注意先に対しても安定した金融仲介機能の発揮（保証協会の信用補完機能も有効活用）に取り組むとともに、融資が特定業種に偏ることがないように、業種別ポートフォリオの状況管理を行っております。

エ. 個人融資への取り組み

顧客の利便性向上、組合員のライフサイクルに応じた福利厚生を増大に向け、保証会社の保証に頼らない住宅ローンの取り組みを拡大しているほか、「職域金利優遇制度」活用による取引のある事業所従業員に対する個人ローンの積極推進を図っていくこととしております。

なお、2019年度のパーソナルローン実行は637件807百万円となっております。

ク. 金融仲介機能の更なる発揮に向けた融資推進

滋賀県信用組合では、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」）した貸出増強に向け、取引先の事業に対する深い理解や、多面的な視点での事業の実態把握、経済産業省のローカルベンチマークを用いた顧客との対話を進めることで、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てはならない事業先等への取り組みを強化しております。

また、より専門的なノウハウを必要とする場合は、外部機関や弁護士・税理士・中小企業診断士等と連携して対応を図っております。

当会では、各種ヒアリングを通じ、活動・進捗状況の確認を行っており、着実に取り組まれているものと認識しております。

ク. 役務収益の増強

滋賀県信用組合では、保険商品の販売強化を中心に、遺言代用信託をはじめ顧客ニーズに基づく商品の取扱い拡充と、渉外係による訪問・内勤者による窓口・電話セールス等の営業推進体制の強化、各種

キャンペーンの活動等を通じ、役務収益の増加に取り組んでおります。

## ②人材育成の強化

滋賀県信用組合では、「融資が出来る人材育成」に向け、既存の「人材育成プラン」や「渉外担当者育成カリキュラム」を元に、体系的・具体的に到達目標とタイムスケジュールを徹底して取り組んでおります。

具体的には、組合の「人材育成プラン」の4つの柱である「研修」・「OJT」・「通信教育」・「検定試験」を進め、若手職員の計画的な育成とスキル向上に努め、自己の成長が実感できることによる定着率の向上に努めていくほか、営業支援グループによる臨店や研修を通じた、若手渉外者に対する帯同訪問、マン・ツー・マン指導を継続実施しております。併せて、外部人材によるOJTの活用によりノウハウを吸収し、更には信用組合としての独自性を付加するなどして特色のある人材を育てていくこととしております。また、定年退職者に対する働きがいのある職場として活躍の機会を提供することで活力を引き出し、全職員のモチベーションアップに繋げていくとともに、女性の活躍の場を広げ、内在する可能性を引き出していくため、女性総合職職員の会議（ミーティング）を定期的で開催し、各自の持つ問題点等を共有し、課題点の解決に向け協議し定着化を図っております。

また、更なる育成策の強化に向け、2018年10月より経営企画部と人事部の統合を実施しております。

当会では、人材の育成が、滋賀県信用組合の経営力の更なる向上に資する重要な取り組みであるとの認識のもと、各種ヒアリングを通じ、状況確認・検証を行っており、引き続き、着実な取り組みを促すとともに、必要な指導・助言を行ってまいります。

## ③信用リスク管理の一層の強化

### a. 審査・管理体制の強化

#### ア. 貸出審査の厳格化

滋賀県信用組合では、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、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、不動産プロジェクト融資については、「不動産プロジェクト融資取扱手順書」を定めて研修会の場で指導を徹底するなど、取扱いの厳格化を行っておりますほか、「融資事務決裁規程(審査会規程)」等に基づき、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。

#### イ. 取引先管理の充実

現在、理事長、審査部担当役員、審査部及び事業支援グループが定例会を開催し、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。

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おります。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、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、信用リスク計量化システムを導入しております。

#### ウ. 経営改善等支援の取組強化を通じた不良債権化の防止

特に重点的な対応が必要な取引先に対し、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り組みを行っております。

当会では、各種ヒアリングを通じ、審査・管理体制の強化に向けた取り組みの状況を確認しております。今後は新型コロナウイルス感染症の影響により信用コストの高まりが懸念されるため、引き続き、管理体制の十分性の検証を行ってまいります。

#### ④経営の効率化

滋賀県信用組合では、従来、経営の効率化に向けたローコスト体制への移行と経営資源の有効活用により、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。このため、コスト削減は相当程度進んでおりますが、今後は、戦略的・効率的な人員配置や営業店事務の効率化・合理化の推進、物件費の抑制等に努めながら、更に徹底した合理化・効率化による経費削減を進めていくこととしております。

当会では、今後も経営効率化に向けた取組状況を確認し、指導・助言してまいります。

#### (2) 従前の経営体制の見直しその他責任ある経営体制の確立に関する事項への指導

当会では、滋賀県信用組合の責任ある経営体制の確立に向け、職員を出向派遣しておりました(2017年6月派遣終了)ほか、組合役員や重要施策を担う所管部署長等との面談や監査機構監査等を通じて、ガバナンスやリスク管理体制の強化に向けた指導・助言を行っております。

なお、当会では、3か年の経営強化指導計画に対する各種サポートを含



めたヒアリング等を実施(2017年4月に実施した初回から2020年5月末までに26回実施)しており、今後も継続的に取り組むことで、体制強化に向けた対応を進めてまいります。

### (3) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他地域経済の活性化に資する方策への指導

滋賀県信用組合では、中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化と地域経済の活性化に資するため、経営強化計画において、「中小規模事業者向けの貸出残高」及び「同貸出比率」並びに「経営改善支援等取組率」の数値目標を定めております。

また、安定的かつ円滑な資金供給に向けた体制整備のため、外部から招聘した人材を融資推進店舗に配置し、事業性融資先の開拓に注力するとともに、プロパー職員に対する融資推進力の強化指導にも取り組んでおります。

これらの取り組みにより、2020年3月期の実績につきましては、「中小規模事業者向け貸出残高」は計画を10,083百万円、計画始期を12,162百万円上回っております。また、「同貸出比率」につきましても、計画を1.07ポイント、計画始期を3.52ポイント上回っており、残高・比率ともに計画を達成しております。

同様に、「経営改善支援等取組率」につきましても、計画を4.12ポイント、計画始期を5.68ポイント上回っており、計画を達成しております。

当会では、滋賀県信用組合による中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化と地域経済の活性化に資するため、各施策の実施状況及び実績の把握に努めるとともに、他信用組合の成功事例の提供などを通じて、これまで以上に地域の中小規模事業者への円滑な資金供給や充実した金融サービスの実施が図られるよう指導・助言を行っております。

今後も計画達成に向け、各施策の進捗状況の確認を継続するとともに、各種ヒアリングを通じた課題・問題点の把握と改善に向けた提言を実施してまいります。

【中小規模事業者向け貸出等実績】

(単位：百万円、%)

	2017/3期 実績 (計画始期)	2020/3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	41,120	43,200	53,283	10,083	12,162
中小規模事業者 向け貸出比率	30.86	33.31	34.38	1.07	3.52
支援取組率	36.06	37.62	41.74	4.12	5.68

## 2. 経営指導体制の強化の進捗状況

当会では、公的資金を活用した資本支援先の事後管理に係る所管部署を信組支援部経営指導監理課（課長以下5名）とし、本部各部や滋賀県信用組合の管轄営業店である大阪支店と連携して、ヒアリング、モニタリングやきめ細かな指導・助言を行っております。

加えて、信用組合に対するALM、リスク管理を含めた有価証券運用、収益力強化へのサポートとして、専門職員と連携した「信組サポート本部」により、更なる経営指導・支援体制の強化に取り組んでおります。

今後につきましても、各種ヒアリングの実施とともに、滋賀県信用組合から定期的に提出を受ける報告・資料の分析等を中心に、経営内容の把握、指導・助言を行ってまいりますとともに、分析手法の精緻化、他金融機関の成功事例の研究などを進め、引き続き経営指導の充実・強化に努めてまいります。

## 3. 経営指導のための施策の進捗状況

### (1) 経営強化計画の進捗管理

当会は、2020年6月に滋賀県信用組合より経営強化計画履行状況報告（2020年3月末基準）の提出を受け、同報告書を精査し、計画の進捗状況等について把握・分析を行い、国に提出いたしました。

滋賀県信用組合が経営強化計画に掲げた主要施策については、概ね計画通りに取り組まれているものと認識しております。

経営の改善に係る数値目標である「コア業務純益」及び「業務粗利益経費率」につきましては、ともに計画を達成しております。

【コア業務純益等実績】

(単位：百万円、%)

	2017/3期 実績 (計画始期)	2020/3期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
コア業務純益	179	180	195	15	15
業務粗利益 経費率	77.85	77.75	75.85	△1.90	△2.00

中小規模事業者への信用供与の円滑化を図るための数値目標である「中小規模事業者向け貸出残高」及び「同貸出比率」、並びに地域経済の活性化を図るための数値目標である地域企業に対する「経営改善支援等取組率」のいずれも計画を達成しております。

当会では、引き続き、滋賀県信用組合の営業推進に係る体制整備や施策の実効性を確認するとともに、計画達成に向けた指導・助言を行ってまいります。

## (2) モニタリング、ヒアリング

### ① オフサイト・モニタリング

当会は、滋賀県信用組合から定期的（日次、月次、四半期、半期、年次）に経営状況やリスク管理状況に関する各種データの提出を受け、状況把握に努めるとともに、当会の各部署や関係機関との連携を図りながら、計画の達成に向けた指導・助言を行っております。

具体的には、日次で組合の預金、貸出金の推移や現金、預け金等の状況を把握するとともに、流動性の状況を検証しております。

有価証券運用については、滋賀県信用組合からの照会に対し当会の運用専門担当者が商品の特性やリスクについてアドバイスしているほか、月次では、有価証券の種類別・保有区分別のポートフォリオを把握、四半期ごとに評価損益及び感応度（リスク）を把握し、自己資本（健全性）に与える影響等について検証しております。

また、半期ごとに大口先や業種別の与信状況を把握し、金額の推移、保全やポートフォリオの状況等について検証を行っております。

なお、2020年3月期決算に係る資料については、本年8月に提供を予定しております。このほか、マイナス金利政策を踏まえた収益見通しについて、随時、情報提供しております。

当会では、引き続き、滋賀県信用組合における課題・問題点の早期発見と適切な対応を図るべく、定期的に経営状況、リスク管理状況に関する各種資料の提出を受けるとともに、所管部署別ヒアリング等を通じた、より深度ある実態把握や対策の立案、遂行、事後管理に基づく時宜に応じた適切な指導・助言等を行ってまいります。

### ② 協議、ヒアリング

当会では、定量的な経営状況把握（オフサイト・モニタリング）では掴みきれない経営上の課題・問題点等を定期的・階層別のヒアリング等の実施により把握し、適切な指導・助言を行うことにより計画の達成に向けた各種取り組みをサポートしております。

#### a. トップとの協議

原則として半期に一度、理事長をはじめとした当会の経営陣による滋賀県信用組合の経営陣との個別面談・協議を通じ、経営強化計画の検証や、基本方針に係る指導・助言を実施しており、2017年4月から2020年5月末までに5回実施しており、滋賀県信用組合の課題に対する経営陣の認識及び改善策について協議を行い、収益力を高める環境・体制整備等について指導いたしました。

b. 月次ヒアリング

月1回以上、当会役員又は指導専担部署によるヒアリングを行い、経営強化計画の推進体制、進捗状況及び経営状況に関するヒアリングを実施し、現状の把握、問題点の共有化を行っており、2017年4月から2020年5月末までに21回のヒアリングを実施しております。

c. 所管部署別ヒアリング

経営強化計画の主要施策（改善効果・目標の大きい施策）を担う所管部署別にヒアリングを行い、よりきめ細かな施策の履行・実効性確保の検証強化を図るとともに、対象範囲が絞られたヒアリングの実施により、一層の深度ある検証・指導体制を強化しております。

なお、開催は原則として月1回以上といたしますが、施策の進捗状況に応じ、実施時期を調整することで、最も効果的なタイミングでの指導を実現してまいります。

当会では、2017年4月以降、業務部（営業推進）、審査部（信用リスク管理）といった部署に対し個別ヒアリング（計2回）を通じて指導・助言を行いました。

今後につきましても、経営強化計画に掲げた目標の必達に向け、月次ヒアリング及び所管部署別ヒアリングを確実に継続実施し、施策の細部にまで行き届いたきめ細やかな指導・助言を行ってまいります。

d. 監査機構監査のフォローアップヒアリング

当会では、監査機構監査の検証結果に係る滋賀県信用組合の対応状況につきまして、定期的な報告や管理資料及び所管部署別ヒアリング等の機会を通じた継続的な確認を実施し、未解消課題に対する指導・助言の強化を図っております。

これにより、監査機構監査時やヒアリング時等の時点对応に留まることのない、継続的に検証する態勢を構築しております。

なお、2019年度は2020年1月に監査機構監査を実施し、当該監査結果について検証を行い、改善に向けたアドバイスを行ってまいります。

**(3) 監査機構による検証・指導**

当会は、滋賀県信用組合に対し、年1回、監査機構による監査を実施することとしております。

2019年度におきましては、2020年1月に監査機構監査を実施しております。

#### (4) 計画達成に必要な措置

##### ①事業再生支援へのサポート

###### a. 各関係団体との連携強化

中小規模事業者の事業再生及び地域経済の活性化に資するため、当会は各関係団体と連携し、滋賀県信用組合の事業再生支援の取り組みへのサポートをこれまで実施してまいりました。

2019年度以降の実績はありませんが、必要に応じ、滋賀県信用組合と各関係団体との情報交換会の開催など連携強化に向けた取り組みをサポートしてまいります。

###### b. 取引先の販路拡大へのサポート

滋賀県信用組合からの相談に応じ、お取引先の販路開拓等に関する他の信用組合の取組事例等の提供や、他の信用組合とのお取引先に係る情報交流の仲介等を検討するなど、事業再生に向けた取り組みをサポートしてまいります。

###### c. しんくみりカバリの活用

信用組合業界の企業再生ファンドである「しんくみりカバリ」につきましては、実際の利用には至っておりませんが、引き続き、活用に向けた検討を行うなど、滋賀県信用組合の取引先の事業再生支援に向けた取り組みをサポートしてまいります。

##### ②ALMサポートの実施

ALMの実施状況を確認し、データ整備や運営に関しての指導・助言を通して、リスク管理態勢の強化をサポートしてまいります。

##### ③資金運用サポートの実施

資金運用サポートにつきましては、信組サポート本部の運用サポート担当者が、滋賀県信用組合に対し、随時、金利の見通しや運用方針に基づいた銘柄選定等にかかる助言を行っております。

引き続き、安全性と市場流動性を重視した運用についてサポートしてまいります。

##### ④トレーニーの受入

当会では、有価証券運用に係るトレーニー制度を設けており、必要に応じて、内部管理体制の強化及び人材育成をサポートしてまいります。

【当会による主なサポート一覧（2019年度以降）】

取組施策	実施時期
<b>【資金運用サポート】</b> ○資金運用会議 ○有価証券運用方針等に関するアドバイス	2020年2月 2020年3月
<b>【経営戦略サポート】</b> ○マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に係る態勢整備に関する説明会 ○ペイジー収納サービスの新規案件に係る説明会 ○サイバーセキュリティに係る説明会 ○キャッシュレス加盟店開拓の実施に関する説明会 ○業務推進（営業推進・融資）責任者会議 ○危機対応模擬訓練（BCP訓練）	2019年5月 2019年5月 2019年6月 2019年8月 2019年11月 2019年6月 2019年7月 2019年11月

以上