

# 経営強化計画の履行状況報告書

2023年12月



## 目 次

I. はじめに	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	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の進捗状況	
1. 基本方針（目標）	3
2. 重点施策	3
3. 重点施策の進捗状況	3
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	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 4
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	2 5
5. 情報開示の充実のための方策	2 6
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	2 7
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. 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 3
2. 各種のリスク管理の状況	3 3

## I. はじめに

当組合営業区域である滋賀県の経済情勢は、近畿財務局大津財務事務所の「滋賀県内経済情勢報告（2023年10月判断）」において、総括判断では「持ち直している」とされているところですが、当組合の取引先である中小規模事業者を取り巻く経済環境は、原材料費高騰や人手不足等により、依然として厳しい情勢であると考えます。

そうした中小規模事業者への支援と当組合の収益力向上のため、当組合は、第三次経営強化計画（以下「前計画」という。）に引き続き、3か年（2023年4月～2026年3月）の経営計画（第四次経営強化計画、以下、「本計画」という。）を新たに策定・公表いたしました。

この計画では、前計画において推進してきた諸施策を更に強力に推し進め、貸出金や役員取引等収益増強による収益力の向上を図るため、融資の出来る人材育成や内勤営業の体制を整備していくこと、また、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を行うなど信用リスク管理態勢の一層の強化を図ることを基本方針に掲げ、2023年4月から具体的施策への取組みを開始いたしました。

引続き、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。

## II. 経営の改善に係る数値目標の実績

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おります。

### 1. 収益性を示す指標

【コア業務純益】 (単位：百万円)

	2023/3 期 実績 (始期)	2024/3 期 計画	2025/3 期 計画	2026/3 期 計画	始期から の改善額
コア業務純益	329	293	296	335	5

\*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：%)

	2023/3 期 実績 (始期)	2024/3 期 計画	2025/3 期 計画	2026/3 期 計画	始期から の改善幅
OHR	68.24	69.94	69.85	67.98	0.26

\*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。

これらの指標の動向につきましては、2024年3月期実績の状況を次回に報告する予定です。

(注) 協同組織金融機関は年度決算であることから、これらの計数については、年度計数を報告することとされています(金融機能の強化のための特別措置に関する内閣府令第80条)。

### 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。

今後も地域密着型金融機関として、コンサルティング機能の向上に努め、地域の中小規模事業者等の皆様へ良質な金融サービスの提供が出来る信頼性の高い信用組合を目指してまいります。

このような観点から、本計画においては、以下の基本方針（目標）と重点施策を掲げ、当組合一丸となって経営改善に向けた取組みを強化しております。

#### 1. 基本方針（目標）

基本方針としては、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、更なる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から回復しつつある中ではありますが、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。

#### 2. 重点施策

- (1) 貸出金や役務収益増強等による収益力の強化
- (2) 人材育成の強化
- (3) 信用リスク管理の一層の強化
- (4) 経営の効率化

#### 3. 重点施策の進捗状況

- (1) 貸出金や役務収益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

- ア. 事業者支援に基づく融資推進活動

取引先の事業内容をよく理解し、事業の発展や取引先の売り上げの拡大につながる提案を行い、それに応じた融資の提案型セールスに取り組んでおります。また、取引先とのコミュニケーション能力を高め、資金ニーズの把握に努めております。

県内各金融機関から派遣を受けている外部人材の活用を核とした営業推進体制の整備については、事業性融資の推進において大きな牽引力となったほか、営業店の集金先の見直しなど、渉外活動の見直し等の指導も行って頂きました。2023年9月末に外部人材の出向期限満了となりましたが、2023年4月にプロパー職員1名の臨店によるOJT指導を行う体制としており、実践を通じた人材育成による融資対

応力の向上に取り組んでおります。

なお、2023年7月には営業部店長向けに滋賀県事業承継・引継ぎ支援センターによる説明会を実施したほか、同年8月にはビジネスマッチングリーダー会議を開催しております。

#### 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

- (ア) 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営業推進活動を実施しております。2023年度上期は新型コロナウイルス感染症の感染症法上の分類が5類となったことを受け、積極的なトップセールスに取り組んでおります。役員と営業店長による帯同訪問等については、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今後も取り組んでまいります。
- (イ) 役員・本部・営業店が一体となり、総代、主要取引先並びに融資見込先等を定期的に訪問し、当組合一丸となった業務推進活動に取り組んでおります。また、営業店長の訪問記録情報を元に融資案件情報の共有を図っており、営業店と役員が案件の進捗管理等の連絡を密にした取組みを行っております。
- (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おります。2023年度上期は新型コロナウイルス感染症の感染症法上の分類が5類となったことを受け、徐々に従来の活動を再開しております。

#### ウ. 営業推進会議の充実（事例発表・情報共有等）

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・業務部副部長、業務部融資主任推進役で構成）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による成功体験（ベストプラクティス事例）・推進施策の発表を行うなど、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おり、2023年度上期は6回開催しております。

#### エ. 渉外推進体制の強化、個社別推進取組表の活用

- (ア) 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おります。今後も営業店と役員が案件の進捗管理等の連絡を密にした取組みを図ってまいります。

- (イ) 全渉外者が事業性新規開拓に重点を置いた渉外活動ができるようにレベルアップを図るため、これまで研修計画に基づいた各種研修会の実施に努めております。

2023 年度上期は、人材育成における推奨図書を自己啓発の一環として職員に案内、また、同年 7 月に著者講師による融資基礎研修会を開催したほか、滋賀県信用保証協会保証部・管理部調整課講師による「保証協会研修会」を同年 6 月開催、不動産業者講師による実地研修会を同年 6 月と 7 月に開催しております。

- (ウ) 取引先毎の複合取引深耕のため、個社別推進取組表を作成し、個々の事業者に対して、何を推進するかを明確にして、本部から推進指導・サポートを行ってまいります。

なお、2022 年 4 月に制定した「個社別推進取組表」を活用し、取引先毎の複合取引深耕を図っているほか、有効な新規融資アタック先 20 先以上をリストアップし融資推進活動を継続して行っております。

- (エ) 業務部は、営業店長及び渉外者の推進状況のチェックや分析を行い、また、営業店長の活動状況を毎日報告することとしており、役員との情報共有を図っております。特に融資案件においては役員との同行訪問を含めたスピーディーな対応を行っております。

渉外者の推進状況については、全渉外者の訪問先数、獲得実績を集計、分析して営業推進会議の資料に添付し、「渉外者行動管理要領」に基づいた活動を徹底しているほか、臨店指導時にも徹底を図っております。

- (オ) 既存取引先からの新規案件手続き、管理が中心の活動になっている渉外者もいることから、効率化を図り新規融資先開拓を実践できる環境作りに取り組んでおります。

なお、「渉外者行動管理要領」に基づき、地域特性にあった店舗推進のため、従来の「総合推進店舗」、「融資推進店舗」の区別を廃止し、全店が融資推進を図る体制としております。

- (カ) 全渉外担当者を「得意先係」の呼称に統一し、全得意先係が経営基盤の強化拡大、取引高の拡大、取引のメイン化、情報収集と提供、顧客との信頼関係構築強化に努める体制としております。

#### オ. 集金業務の見直し

渉外活動において、限られた営業時間、限られた人材資源にて融資推進活動をはじめ取引先への本業支援（ビジネスマッチング業務を含む）、相談業務、提案業務等を通じ取引先の課題解決に一層特化するため、定期積金の集金については、各営業店の個社別取組方針に基づき集金軒数の低減ならびに件数、集金日の集約化に取り

組んでおります。併せて、売上金等の集金についてもお取引先のご理解を得ながら見直しを図り、渉外活動における生産性の向上を図っております。

カ. 本部・営業店一体となった営業展開（営業店現場に対する後方支援強化）

- (ア) 審査部との案件相談会を更に活用し、機動的に開催することで、融資方針の協議による対応の迅速化を図っております。なお、2023年度上期はWeb会議システムによるものも含め、案件相談会を57回開催しております。
- (イ) 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策を検討してまいります。融資案件に対し、案件協議の中で問題・課題を話し合い、案件に対する解決策を営業店・本部が一体となって取り組んでおります。
- (ウ) 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おります（コンサルティング・セールス強化支援等）。2023年度上期は個社別推進表運用に係る臨店指導等を行っております。
- (エ) 営業店に対する本部からの情報提供、営業店からの情報の本部・僚店間の共有、解決手段の提供・助言・サポートに努めております。
- (オ) 融資手続き・管理の更なる円滑化に向けた、融資事務取扱、管理に関する現場指導及び本部事務指導を徹底しております。前計画期間中に創設した融資企画部を中心に組み立てており、2023年度上期は5月に「与信に関する基本方針（クレジットポリシー）」の改正と「経営者保証に関するガイドライン」への取組方針の公表を実施したほか、融資関連注意喚起の事務指導通牒を同年5月・8月に発信しております。

キ. 店頭営業体制の強化

- (ア) 経験豊富な主任クラス職員を中心として、内勤職員による業務推進（預金・年金の増強に向けた店頭セールス・電話セールス、店周訪問活動等）を強化しております。
- (イ) 来店されたお客様に係るさまざまな情報について、渉外者・上席者との情報連携を活性化して積極的な営業活動に繋げております。また、営業推進会議等にて内勤者の営業活動状況を共有しております。

② 取引先の拡大と収益基盤としての貸出金の増強

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、以下の施策に取り組んでおります。

ア. 小口新規事業先の取組強化



(ア)「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ます。

営業店では、日々のヒアリングや毎週金曜日に実施している週末ミーティングにおいて、推進状況及び成果を確認し、業務部は臨店指導、諸報告により推進状況の実態把握を行い、ヒアリングや営業推進会議において営業店にフィードバックしております。

「渉外者行動管理要領」に基づき、全店が融資推進を図っているほか、全得意先係が経営基盤の強化拡大、取引高の拡大、取引のメイン化、情報収集と提供、顧客との信頼関係構築強化に努める体制としております。また、「個別別推進取組表」（事業先版と個人版）により、リストに基づいた既存先及び新規アタック先 20 先以上を推進対象先として融資推進及び複合取引の進行を図っております。

(イ) 民間調査会社の情報、諸資料を有効に活用して、新規開拓を図っております。旧甲賀郡内店舗においては全事業先を対象とし、都市部、その他店舗においては地域、業種を絞った貸出金の開拓活動を行っております。

甲賀市内 5 か店と湖南市内 1 か店、高島市内 1 か店、計 7 か店は狭域高密度の営業展開を図るべく「面の外交」店舗とし、草津・大津・栗東・八幡の 4 か店は、営業エリアも広範囲であり推進対象先も多いことから「点の外交」店舗として店質に応じた開拓活動を行っております。また、新規融資推進先の個別の情報取得において、株式会社東京商工リサーチの情報を有効活用しており、2023 年度上期は 68 件の情報取得を行っております。

#### 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、反復融資を推進しているほか、他行動向の確認を行い、他行からの肩代わりが発生した場合等は、全店へ注意喚起を行うなど、肩代わり阻止に注力しております。

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

(ア) 小口無担保融資の主力商品である「活力」については過度のリスクテイクとならないよう推進し、一定のロットが見込める協調融資については積極的に取り組んでおります。

取引の裾野を広げるために小口・新規先開拓に注力するとともに、収益の核となる一定のロットがある案件の積上げにも取り組んでおります。

新規開拓した取引先に対しては訪問活動を絶やさず、資金繰りや事業計画を的確に把握し、タイミングよくセールスを行うことで貸出残高を増やしてまいります。

- (イ) 正常先融資のみならず、要注意先に対しても安定した金融仲介機能の発揮（信用保証協会の信用補完機能も有効活用）に取り組んでおります。
- (ロ) 業種別ポートフォリオに関しては、特定業種に偏ることが無いよう、業種別ポートフォリオの状況を毎月営業店へ発信しており、今後もクレジットポリシーに定める最高限度を遵守して取り組んでまいります。

#### エ. ノウハウの提供による業種別推進、情報提供

金融庁より公表された「業種別支援の着眼点」および最終報告書等の内容を基に今後、各営業店への指導を行い、業種別推進・支援に繋げるよう検討してまいります。

#### オ. 地域での特性発揮のための取組み

##### (ア) プロジェクト融資・不動産業者への取組み

街づくり、良質な住宅ストック作りに貢献するプロジェクト融資に積極的に取り組んでおります。また、プロジェクト融資事務取扱手順書に基づいて、適切な取組みを行っております。2023年度上期では71件2,149百万円の取扱いとなっております。

##### (イ) 非金利競争分野の拡大

いたずらな金利競争を避けて適正金利を確保するために創業支援、新規開業支援、経営相談等の支援内容の充実を図り、仮にリスクが高い顧客であっても前向きに取り組む、対応力を高めております。なお、2023年度上期の創業支援・新事業支援先数は24先となっております。

#### カ. 個人融資への取組み

中小規模事業者とならび一般個人の当組合員も大切な取引先です。顧客の利便性向上、当組合員のライフサイクルに応じた福利厚生増大に向け、これまで以上に積極的に取り組んでおります。2023年度上期は5月～8月をパーソナルローンキャンペーン期間とし、期間中の推進強化を図りました。

(ア) 住宅ローンに関しては、当組合員のニーズに柔軟に対応しており、2023年度上期の住宅ローン実行は76件1,987百万円となっております。また、2023年3月より、住宅ローンの利便性を向上させるため、返済期間の上限を現行35年から50年に延長しております。

(イ) 簡便な手続きで迅速な対応が可能なパーソナルローンについても、当組合員の生活向上の手助けとなる資金の貸出を拡充しております。

- ・「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
- ・ネット申込への誘導、ホームページの見直しによる個人ローンの拡大

- ・フェイス・ツー・フェイスによる情報収集、資金ニーズの発掘
- ・効果的なキャンペーンの実施
- ・内勤者職員の営業力強化によるパーソナルローン推進

なお、2023年度上期のパーソナルローン実行は267件486百万円となり、期中89百万円の残高増加となりました。

### ③ 金融仲介機能の更なる発揮に向けた融資推進

#### ア. 新型コロナウイルス感染症の影響を受ける事業者に対する支援強化

新型コロナウイルス感染症が感染症法上の5類となり、経済活動の制限も徐々に解除され始めているなかではあるものの、最重要施策として取引先の業況を確認し、売上減少等が起こっている先に対して、新規融資、条件変更等の支援を迅速に行っております。審査時における稟議添付資料についても軽減を図るとともに今後、増加が予想される返済条件の変更等への対応についても、審査部の対応窓口を明確化して、適切に行っております。

#### イ. 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」）した貸出を増強しております。

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組みを強化しております。

なお、経営者保証ガイドラインに則った融資取扱いは2023年度上期で252件となっております。

(ア) 事業性評価のため、これまで以上に、取引先の事業について深く調査・分析を行っております。取引先の決算書取入後、速やかに決算書システムにより登録を行い、財務の実態修正を用いて信用格付登録により個々の企業分析を実施しております。

(イ) 決算書による定量分析のみならず、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」を含めた多面的な視点で、将来の見通しまで捉え、企業の実態を把握して適正な事業性評価に基づく推進・審査体制を継続して強化しております。

(ウ) 事業性評価の過程で把握した情報に基づき、コンサルティング機能を発揮しつつ融資の推進を図っております。定量要因だけでは把握できない定性要因を把握し、それを活かすように取組んでまいります。審査部による臨店時には若手渉外担当者との面談機会を増やし、信用組合の特性を活かした活動をする様に指導をしております。

#### ウ. 創業・新規事業開拓先に対する支援強化

創業支援、新事業支援は獲得目標を掲げて、積極的に推進しております。比較的风险の高い顧客に対しても、日本政策金融公庫や信用保証協会と連携した取組みを進めております。

2023 年度上期の創業等にかかる当組合と日本政策金融公庫との協調融資実績は 2 件 42 百万円、信用保証協会保証付創業等関連融資は 9 先 45 百万円の実績となりました。

#### エ. 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

- (ア) 取引先事業者のニーズ・課題の把握や経営改善等の支援に向けた取組みを、本部からの情報提供等も含めて組織的・継続的に実施しております。
- (イ) 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行っております。2023 年度上期は滋賀県よろず支援拠点の出張相談会を 5 回開催しており、専門家への相談により、取引先の課題解決に向けて取り組んでおります。また、ビジネスマッチングを活用し、経営コンサルティング支援を希望される先や補助金申請を検討されている先へ、コンサルティング業者の紹介を行っております。
- (ウ) 当組合内では取引先事業者の情報を共有化し、推進・管理面で有効活用しております。不動産プロジェクトの融資においては、物件購入者へ住宅ローンを推進するため、不動産プロジェクトの情報を全店が共有できる仕組みを構築しております。2023 年度上期の不動産プロジェクト融資の取組実績は 71 件 2,149 百万円となっております。
- (エ) 事業支援グループのノウハウの職員への円滑な承継を図るため、経営改善取組等を通じて営業店の実践指導を実施しております。また、各営業店に 1 名任命している「取引先支援担当者」と事業支援グループが協調し、取引先支援を行っております。

#### オ. ソリューションを提供しての伴走支援

取引先に寄り添い、金融機関としての専門的な知識や経験に基づき、経営課題の解決のためのアドバイスを行っております。

#### カ. 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

産業支援プラザ内の滋賀県よろず支援拠点との連携については、甲賀市、湖南市の店舗を中心に「出張相談会」を開催して、取引先の課題解決に向けた取組みを行っており、今後も継続して定期的で開催してまいります。

2023 年度上期は W e b 会議システムを用いた形での開催も含め、出張相談会を 5 回開催しております。

#### ④ 役務収益の増強

役務収支については、マイナス基調となっておりますが、資金利鞘が縮小する中、中長期的には役務費用をカバーする方向で、役務収益を増やしてまいります。推進方法としては以下のとおり取り組んでおります。

##### ア. ビジネスマッチング

事業者の経営に関する情報の提供・相談並びに助言・指導等による本業支援を積極的に行い、ビジネスマッチングによる手数料収入の一層の増収を図ってまいります。

企業等の経営に関する情報の提供・相談並びに助言・指導として、2020年度から取扱いを開始しておりますビジネスマッチング業務については、2023年9月末現在で申込事業先は107先となっております。また、各営業店に1名「ビジネスマッチングリーダー」を選任しており、ビジネスマッチング勉強会を適宜開催しております（2023年度上期は8月に開催）。

##### イ. 手数料関係

業務における手間、手数に見合う適正な手数料の設定、見直しにより採算性の改善に取り組んでおります。

#### ⑤ 安定した資金確保のための預金推進

融資の増強を支えるためには預金の増強も重要な課題となってきております。

##### ア. 金利優遇定期の推進

定期預金のサマーキャンペーン・ウインターキャンペーンを継続し、安定的な個人預金の獲得に努めてまいります。2023年度上期はサマーキャンペーンを6月から9月にかけて、例年より募集枠を10億円増額して実施しております。

##### イ. 年金振込先の増強

年金相談日、年金友の会「信悠クラブ」の特典、セコムとのホームセキュリティサービス提携等により営業推進活動を強化し、受給口座を増やしてまいります。2023年度上期は年金相談会を16回開催しており、106件の年金先を獲得しております。

##### ウ. 法人預金等の増強

個社別推進取組表に基づき、法人預金をはじめ役員、従業員等との預金取引の増強に努めております。

##### エ. 公金預金の増強

大口資金を確保すべく、引き続き積極的かつ適正レートでの入札参加により増強を図ってまいります。

#### オ. 複合取引の推進

個人世帯の個社別推進取組表等に基づいた推進活動を実践し、給与振込の推進をはじめ世帯での基盤項目の取引深耕に努めております。

#### カ. 第7次SKCシステムにおけるキャッシュレス・通帳レス（新商品）への取組み

取引先のニーズに応じて、新システムによる新しい預金サービスの提供に努めており、2023年6月より口座管理アプリ「しんくみアプリ with CRECO」を導入しております。

#### キ. 取引先の訪問強化、相談活動

定期積金先訪問や、定期預金期日管理、その他目的訪問により計画的に取引先を訪問し、訪問先でのFP活動も含め顧客との信頼関係を強化しております。また、不動産情報の組合内掲示板をリニューアルし、情報共有、融資案件の確保、ビジネスマッチングに繋げております。

### ⑥ 効率的な余資運用

これまで、有価証券に関しては、過度にリスクを取ることを無いうように安全性・流動性の高い方法で運用し、近年は新たな有価証券運用は控えてまいりました。

そのため、最近の急激な長期金利の上昇局面においても、評価損の計上は限定されたものとなっています。

しかしながら、有価証券の購入制限により有価証券利息配当金が每期減収となり、中長期的な収益面では厳しい状況となっております。については、市場リスクに関しては金利動向の把握や見通しを適切に行うなど十分注意を払いつつ、収益機会の確保のため、2023年度より安全性の高い長期国債を中心に一部運用を再開しております。

2023年9月期の有価証券残高は、金利上昇局面を考慮し、購入を抑制したこともあり、前年同期比△3,852百万円となっております。預け金残高については、日本銀行の「貸出増加支援資金供給」の借入金返済の影響もあり、前年同期比△1,810百万円となりました。

## (2) 人材育成の強化

### (基本方針)

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組みを行い、特に渉外担当者にあっては、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まいりました。まだまだ十分とは言えませんが、中小規模事業者向け貸出残高や創業・新規貸出先数の増加の結果に見られるように、一定の成果はあったものと考えます。今後は融資企画部を中心として関係各部連携のうえ、融資の出来る人材育成に取り組んでまいります。

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

ア. 内部研修、近畿信用組合協会等外部研修派遣の充実

内部研修は毎年度研修計画を立て、計画的に開催しております。2023年度上期は4月から6月にかけて新入職員研修、5月に貸出関係書類のチェックポイント研修、6月・7月に不動産業者主催の研修会、6月に保証協会主催研修会、7月に外部講師による融資基礎講座、9月に自己査定勉強会等を開催しております。

イ. 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

OJT指導状況・進捗状況を見て、営業店の指導者を通じて個々人に応じた指導を行っております。

ウ. 通信教育：自由選択通信教育講座の充実と受講奨励

通信教育は、義務制の通信教育のほか、自由選択制の通信教育を設けておりますが、自由選択制の通信講座については、当組合より助成金を出して受講奨励を行っております。特に助成率が高い受講奨励講座については、融資推進関係の講座をより多く取り入れ、モチベーションの底上げと受講者の自己啓発の取組みの拡大を図っております。

エ. 検定試験の合格等に向けた自己啓発支援

各種の検定試験の合格を内部昇進の条件の一つとしており、職員も自己啓発の一環として積極的に受験をしております。

② 各部門関係強化による人材育成

ア. 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おります。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。

2023年6月・7月に不動産業者主催の研修会、6月に保証協会主催研修会、7月に外部講師による融資基礎講座を開催しております。

イ. 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おります。また、審査・管理部門では、後述の融資実務トレーニー研修や融資企画部による指導等を実施してレベルアップを図っております。

2023年9月には、融資企画部による自己査定勉強会を開催しております。

ウ. 融資企画部による融資事務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、融資実務の習得を目的として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おります。2023年度上期は6月・8月・9月に融資事務個別研修としてトレーニー研修を実施しております。

エ. 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おります。

2023年度上期は事務資質向上研修会を4回開始しているほか、2023年5月に融資役席者を他店舗へ派遣して育成を図る「貸出関係書類のチェックポイント研修」に取り組んでおります。

### (3) 信用リスク管理の一層の強化

#### 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。

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」に基づき、厳格な取扱いに努めております。原則年2回の現地調査についても継続的に実施しております。

また、「融資事務決裁規程（審査会規程）」等に基づき、審査会を設置しており、信用リスクの相対的に大きい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、機動的に審査会を開催しております。なお、2023年度上期は24回開催しております。

イ. 信用リスク管理態勢の強化

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、当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。

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、これまでに、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、及び信用リスク計量化システム等を導入し、活用を進めております。

2023年度上期は、信用リスク管理表による融資先管理や、クレジットラインの設定について通達により信用リスク管理の運用を周知するとともに、5月から6月にかけて融資企画部による営業店臨店での直接説明会を行っております。

#### ウ．破綻懸念先以下への定期的なモニタリング体制の構築

現在、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経済産業省の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、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。

#### エ．大口与信先、不保全先への業況管理の徹底

新型コロナウイルス感染症の影響を受け、事業者の支援のためにも一層与信先管理の重要性が高まっております。なかでも、大口与信先、不保全先については、当組合の経営に対する影響も大きいことから、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。「信用リスク管理表」を活用し、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おります。2023年度上期は前年度の信用リスク管理表の取扱いを継続し、取引先の業況管理に努めております。

#### オ．規程や要領、様式、ひな型の整備

2022年7月に創設した融資企画部の目的の一つに、与信取引における各種契約書・取扱要領の改訂・整備を掲げており、現場事務の効率化や適切な顧客説明対応を進めてまいります。2023年度上期は、「経営者保証に関するガイドライン対応に係る事務取扱いの手順書」の制定や「与信に関する基本方針(クレジットポリシー)」の一部改正を行っております。

## ② 経営陣の牽制機能の充実

従来、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 経営改善等支援の取組強化を通じた不良債権化の防止

2013 年 3 月末の金融円滑化法終了後においても、同法の趣旨を踏まえて策定した金融円滑化管理方針に基づき、条件変更等の対応を継続しております。直近では、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける事業者のための条件変更等の相談に対し、当組合挙げての取組みを行っております。

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みを行っております。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・サポートをする中で、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。

2023 年度上期は、「信用リスク管理表」を用いて、取引先の預金残高の推移を見て、急激な預金残高の減少に注意しながら取引先の信用リスク管理を行っております。また、「信用リスク管理表」による融資先管理についての通達発出や、臨店時の運用状況について確認・説明を行っております。

## ④ 不良債権の圧縮

債務者区分のランクアップへの取組み（前記のとおり）や償却済債権の売却等により、バランスシート・税務上においても実質的に不良債権を圧縮しております。

前計画期間中において、累計 7 先 801 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。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回収を進め、不良債権の一層の圧縮に努めてまいります。

なお、2023 年度上期は、今年度中に債権売却とする債権（債務者）の候補を方針審査会にて決定し、サービサーの選定を行っております。また、2023 年度上期の償却債権取立益は 2 百万円となっております。

#### (4) 経営の効率化

当組合は、2003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（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、マイナス金利環境下、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

現在、職員の年齢構成上、定年（60歳）前後の職員が多くなっております。一方、過去の経緯から指導的立場にある40歳から50歳の中間層が非常に薄くなっています。若年層については、人数は比較的多くなっていますが、入組後早期の退職者もあることから、入組年次の低い職員の割合が高く、現場の職員間のスキルに差が生じています。

全体としては、職員数が漸減する中、中高年齢層と若年層のギャップが存在し、現場でのOJT指導が十分に行き届かず、店舗要員数に比較して効率性を上げていない例も見受けられます。

このようななか、生産性を向上させるためには、事務や業務内容について更に見直しを進め、本部から人材育成の指導・サポートを行い、より少ない要員での業務運営を行う必要があります。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や、内勤職員の営業力強化、若手職員の早期戦力化に取り組んでおります。

2023年4月には本部の女性部長代理2名をそれぞれ次長と課長に登用しております。

##### 【要員・人件費計画】

(人、百万円、%)

	2023/3期 実績(始期)	23/9期 実績	24/3期 計画	25/3期 計画	26/3期 計画
常勤役職員数	145	151	145	145	145
人件費	836	405	830	855	855
業務粗利益人件費率	51.5	49.5	52.0	53.3	52.4

##### ② 営業店事務の効率化・合理化推進

生産性の向上のためには、組織としての適正人員化と営業力の強化が鍵となってきますが、そのためには、事務の効率化が不可欠であると考えております。事務処理について、新たな制度への対応を進めつつ、事務処理体系を見直し、熟練者でなくともより少ない人数で正確・迅速な処理が可能ないように変えていく必要があります。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。

事務部内に設置している事務サポート相談センターでは、営業店からの相談対応や臨店指導を実施しております。今後も、職員の事務知識のレベルアップによりミス・不備の減少を図るとともに、事務処理フローや手順書の見直しなど、根本的に事務ミスを起こさない仕組みづくりを進めてまいります。

#### ア. 本部集中業務の拡大と事務指導（システムの有効活用）の充実

- ・2023年4月より経費支払事務支援システムを導入し、全店の経費支払いを総務部に集中して行うこととし、組合全体の経費支払い事務の合理化・予算管理の適正化を図っております。
- ・事務部内に設置した事務サポート相談センターによる実地での事務指導を通して、営業店の事務処理能力の向上を図っております。
- ・市税の取り纏め事務について、2023年8月より本部での集中処理を開始しております。
- ・2023年4月の八幡支店へのオープン出納機導入により全店への導入が完了しております。
- ・2023年10月から事務知識向上を図る一環として、全職員へのオペレーションカードの配付を行います。

#### イ. A T Mを利用したセルフ取引や来店予約制度の導入検討

- ・A T M利用誘導し、顧客が簡単な取引を自己対応で行えるようにし、顧客利便性の向上を図ってまいります。また、A T Mへの通帳繰越機能の追加を検討してまいります。
- ・相続等の時間を要する手続きについては、来店予約制度を設けて、待ち時間の短縮や、予め必要書類を案内することにより、顧客利便性の向上を検討してまいります。

#### ウ. 第7次S K C共同オンラインシステムの活用

- ・第7次オンラインシステムを有効活用し、職員が情報端末の利用をしやすくし、事務の効率化につなげてまいります。
- ・インターネットバンキングやモバイルバンキングの非対面取引ツールを推進し、顧客が自分自身で口座や取引情報を管理できるようにし、利便性の向上と窓口事務の負担軽減に取り組んでおります。事務部内にビジネスバンキング推進担当者を任命し、営業店指導や未利用取引先への推進を行っております。
- ・渉外者へ新しくタブレット端末を配付しており、各種機能の有効活用を図ることと、渉外業務の効率化に取り組んでおります。

- ・個人のお客さま向けにスマートフォンでご利用いただける口座管理アプリ「しんくみアプリ with CRECO」の取扱いを2023年6月に開始しており、今後も顧客利便性の向上に努めてまいります。

エ. デジタル化、ペーパーレス化の推進

- ・各種資料等のデジタル化・ペーパーレス化を進め、事務負担の軽減に取り組んでまいります。2023年度上期は本部設置の複合機のスキャナ機能活用に向けた検討を進めております。

③ 物件費の抑制

従前から、役職員全員で大幅な物件費削減に取り組んできておりますが、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。

一方で、店舗の安全性確保の面から、耐震診断結果に基づき、補強又は建替え等の対応を行っており、営業店の耐震対応は完了しております。今後は本部の耐震対応の検討を進めてまいります。

当組合は全国信組共同センターに加盟しております。勘定系システムのみならず、同センターが提供する様々なサブシステムを利用しておりますが、追加コストを抑えながら経営・業務の効率化を図ってまいります。

2023年度4月より、経費支払事務支援システムを稼働させており、全店の経費支払額の一元管理を行い、異常な経費支払のチェック・経費削減に努めております。また、2023年度上期は、事業報告書の袋とじタイプへの変更や、火災保険の見直しによる経費削減を行ったほか、支店の賃借部分の一部返還に向けた対応を進めております。

【物件費計画】

(百万円)

	2023/3期 実績	23/9期 実績	2024/3期 計画	2025/3期 計画	2026/3期 計画
物件費	411	202	430	413	404
うち機械化関連	186	88	186	186	186
除く機械化関連	224	113	244	227	218

(5) 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。

なお、施策の企画・立案は経営企画部内に設置している「経営強化企画推進室」

が行っております。

② 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 (P l a n) 経営強化企画推進室による各種施策の企画・立案
- D (D o) 本部各部並びに営業店による各施策の実行
- C (C h e c k) 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 (A c t) 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

2023年度上期については、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14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5回、重要事項の協議・報告をする監事会を4回開催しております。

今後も、理事会及び監事会を3ヵ月に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 of 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おります。なお、2023年度上期は前年度に引き続き、従来 of 臨店監査（総合監査）に加え、特別監査として、重要書類・個人情報を持ち出し・持ち帰りに関する抜打検査、現金精査に関する抜打検査を実施し、不祥事件等の未然防止・早期発見に向けた体制を強化しております。

###### 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回程度の全国信用組合監査機構監査を受査しております。

###### ④ 経営陣のリーダーシップの確保

###### ア. 経営方針の周知

経営方針については、本計画として定めるところですが、2020年7月から青木新理事長による全営業店臨店時に懇談会を開催し、経営方針を説明、周知徹底を図っております。また、2023年4月・10月には当年度の重点施策について全職員へ理事長メッセージを発信したほか、同年4月・11月の部店長会議においても、理事長訓示の中で周知徹底を図っております。

###### 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や、監査部の臨店監査及び業務部融資主任推

進役等本部スタッフの営業店臨店の際に、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おります。

また、常時職員の意見を吸い上げる仕組みとして、当組合内の情報システムを活用した「提案箱」の制度も設けているほか、経費削減検討部会や事務合理化検討部会でも職員の意見を反映した取組みを行っております。

#### ⑤ 自立した経営に向けて

過去、資本支援を受けて以来、プロパーの常勤役員は大幅削減し、2023年3月末現在では1名のみとなっていましたが、2023年4月に執行役員制度を創設し、同年6月に2名を執行役員に任命しており、徐々にプロパー職員の経営参画を進めております。

## 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制定した「統合的リスク管理規程」に基づき、統合的リスク管理に取り組んでおり、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、ALM委員会を原則毎月開催しており、市場動向の報告や、市場リスク・信用リスクの把握、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、これまで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原則を基本としてまいりました。
- ・ 具体的に債務者に対する取組方針を示すために「クレジットライン」の設定を行い、リスク管理態勢の強化を図っております。審査会において報告・承認を得て、各債務者に対する具体的な取組方法を本部、営業店が共有出来る取組みとしております。
- ・ 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いるほか、審査部による大口与信先の臨店指導も実施しております。



- ・ 不動産プロジェクト融資における審査管理体制強化に向け、「不動産プロジェクト融資取扱手順書」に基づく厳格な取扱いを行っており、審査管理手法の改善・向上に努めております。
- ・ 新型コロナウイルスの影響を受ける事業者に対して、資金繰り等の相談に丁寧かつ迅速に応じて支援を強化するとともに、事後の業況管理と継続的な支援を徹底し、少しでも不良債権化を抑制してまいります。

### (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、この方針に沿って有価証券運用を行ってまいりました。そのような中でコロナ禍に入り、市場金利の情勢を鑑みて、2020年度から債券の新規購入を控えておりましたが、長期金利の上昇に伴い、2023年度は徐々に運用を再開しております。また、原則毎月ALM委員会を開催しており、余資の運用状況や、市場リスクについての認識を共有・協議する場としております。

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。支払準備資産の状況についても毎月ALM委員会へ報告を行っております。

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

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繋がりがねず、更に厳格な管理態勢が必要と考えております。

特に事務リスクについては、各種研修会・臨店指導等の取組みにより正確な事務への取組みを指導し、店内検査の厳格な実施によりその低減に努めております。システムリスクに関しては、サイバー攻撃に対する対策（セキュリティーの強化）として2023年5月に業務用PCとインターネットの完全分離を実施しております。また、各種システ

ムダウンへの対応訓練の実施等にも継続して取り組んでおります。

人的リスクについては、公正な人事制度の運用に努めていくほか、ハラスメントの防止に向けた研修会等の継続開催も検討してまいります。

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。

#### (6) マネー・ローンダリング、テロ資金供与及び拡散金融対策に係るリスク管理態勢を充実させるための組織化構築

昨今の世界情勢やFATF（金融活動作業部会）の第4次対日相互審査結果を踏まえ、金融機関には国際的な要請として、FATFが求める水準までマネー・ローンダリング、テロ資金供与及び拡散金融対策を強化させていくことが求められています。当組合では各種規程類の整備を進めるとともに、2023年4月には「マネーローンダリング・テロ資金供与対策室」を設置しているほか、下期には全職員を対象に金融AMLオフィサー試験の受験を進めてまいります。今後も全役職員の共通認識の下で必要なリスク低減策を適切に実施する管理態勢を構築することにより、マネー・ローンダリング、テロ資金供与及び拡散金融対策の実効性を確保し、金融システムの健全性維持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

法令等遵守を当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」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、毎年度上期・下期を基準として理事会へ報告しております。また、2023年度上期も全職員を対象としたコンプライアンス・チェックを実施しており、その結果をコンプライアンス担当部署から各営業店長へ還元し、コンプライアンス担当者研修会で注意喚起するなど、法令等遵守態勢の強化を図っております。また、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策として、常勤理事会での認識の共有に努めております。引き続きマネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策への対応に注力するほか、その時々課題にも対応を進めてまいります。

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。

信組情報サービスの提供する「顧客確認システム」により、全銀協反社情報データと当組合の取引先の全件突合を実施するなど、反社会的勢力のチェックの精度向上を図っております。

引き続き、運用面の充実を図り、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。

インターネットバンキングにおいては、サイバーセキュリティ対策を進め、ワンタイムパスワードの導入等機能追加を行い、渉外者や窓口を通してお客様に対して周知を行っております。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定期的に受けるとともに、年に1回程度の全国信用組合監査機構監査を受査しております。

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・透明性を高めてまいります。

### (2) 経営諮問会議

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、外部有識者等で構成される「経営諮問会

議」を半期に1回定期的に開催しております。

当会議につきましては、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。今後も客観的な立場で評価・助言をいただき、経営に適切に反映してまいります。

2023年8月に第13回の経営諮問会議を開催しており、席上委員から、事業者支援や店舗運営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。

## 5. 情報開示の充実のための方策

当組合は、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・公表しており、適時適切かつ透明性の高い情報開示に努めております。

ディスクロージャー誌においても、引き続き、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など、広く開示してまいります。

また、当組合 YouTube チャンネルである「しがけん信組 ch」を開設しているほか、理事長自らが地元大学で講義を行うなど、当組合のブランド力を高めてまいります。

**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

2023年9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、%)

	2023/3期 (始期)	2023/9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	63,691	63,887	64,178	291	486
総資産	166,029	166,116	166,132	16	102
中小規模事業者 向け貸出比率	38.36	38.45	38.63	0.18	0.27

(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291百万円、対始期比486百万円上回る結果となりました。また、貸出比率においては、対計画比0.18%ポイント、対始期比では0.27%ポイント上回りしました。

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

2023年9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、%)

	2023/3期 (始期)	2023/9期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
経営改善支援等取組先数	576	581	617	36	41
創業・新事業開拓支援先	21	15	24	9	3
経営相談先	326	342	340	△2	14
早期事業再生支援先	1	3	1	△2	0
事業承継支援先	2	1	0	△1	△2
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	226	220	252	32	26
期初債務者数	1,980	1,982	1,982	0	2
支援取組率	29.09	29.31	31.13	1.82	2.04

(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. 「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  
ビジネスマッチング成約件数

(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

経営者保証ガイドライン適用により経営者保証を免除した件数

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36先上回ることが出来ました。また、支援取組率においては、対計画比1.82%ポイント、対始期比では2.04%ポイント上回りました。

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、提案セールスを一層徹底いたします。

#### 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担組織として「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活性化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、従来から認定支援機関向け研修はじめ各種のセミナー・研修会に参加しており、内部研修とも併せて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とともに、営業店毎に経営改善支援を実施する取組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、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、滋賀県中小企業活性化協議会、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おります。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

引き続き、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」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

プロパー融資において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するなど、多様な方法で取組みを行ってまいります。

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、連帯保証人徴求について、連帯保証人徴求時の説明内容の徹底と指導を図っております。今後とも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。

なお、2023年度上期に経営者保証ガイドラインに則った融資取扱いは252件となっております。

(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。

また、急な資金需要にも機動的に対応できるよう、2016年9月から取扱いを開始した「大型当座貸越」は、2023年度上期末では18先3,500百万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、自己啓発等を通して人材育成を進め、当組合全体のコンサルティング能力の向上に努めております。2023年6月に滋賀県信用保証協会保証部・管理部調整課講師による「保証協会研修会」、同年6月・7月には不動産業者の外部講師による実地研修会を実施しております。

イ. 中小企業活性化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活性化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。

2023年度上期は活性化協議会案件として2先の案件に取り組んでおります。今後とも、滋賀県産業支援プラザと連携した取組みについて検討するほか、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活性化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。

日本政策金融公庫との創業支援の協調融資商品「キックオフ」も取り扱っており、今後も日本政策金融公庫と連携した協調融資や、共催でのセミナーの開催に取り組んでまいります。

また、営業推進会議でも事例発表を行い、全店挙げての創業支援や新事業開拓への取り組みを進めております。今後とも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り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活性化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おります。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・対応を行っております。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り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。

さらに、滋賀県よろず支援拠点と連携し、原則毎月1店舗で滋賀県よろず支援拠点出張相談会を開催しており、取引先への提案・相談対応の強化を図っております。

#### (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、審査

部による臨店と併せ実態把握をよりの確に行うよう営業店を指導しております。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。

また、事業支援グループ関与のもと、経営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。

#### (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向上に努めておりますが、引き続き研修参加者を増やして知識の定着を図り、事業承継問題への早期取組みを支援してまいります。

原則毎月1店舗で開催している滋賀県よろず支援拠点出張相談会でも事業承継についての相談も受けているほか、各種外部セミナーへの参加も積極的に行い、今後の更なる機能の強化に努めてまいります。

## 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

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、各部店において堅確な内部管理態勢が構築され、これが有効に機能しているかを中心に検証・評価し、問題点の改善に取り組んでおります。また、リスク管理の視点から、特に重要視すべき監査項目を（最）重点監査項目として明示するとともに、前年度監査結果を踏まえ、重点監査項目の見直しを行うなど、メリハリのある監査に努めております。

### 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