

経営強化指導計画の履行状況報告書

【滋賀県信用組合】

2023年12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	・・・・・・・・ 9
3. 経営指導のための施策の進捗状況	・・・・・・・・ 9
(1) 経営強化計画の進捗管理	
(2) モニタリング、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	

【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面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支援第二グループにおいて、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(2023年4月から2023年9月末までに8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 貸出金増強や役務収益増強等による収益力の強化に係る指導

a. 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

滋賀県信用組合では、取引先の事業の発展や売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。

営業推進態勢の整備にあたっては、これまで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ておりましたが、2023年9月末を以て同人材の出向期限が満了となることを踏まえ、2023年4月よりプロパー職員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年度上期における融資人材育成に向けた取組みとしては、7月に営業部店長向けに滋賀県事業承継引継支援センターによる説明会を実施したほか、8月に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

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. 営業推進会議の充実

滋賀県信用組合では、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

滋賀県信用組合では、営業店長が取引先訪問記録を作成することにより、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いるほか、「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。

また、本部の業務部が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役員に報告することにより役員との情報共有を図り、特に融資案件においスピーディーな対応が可能となるよう努めております。

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組みを指導・助言しております。

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るほか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、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

滋賀県信用組合では、「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。

融資推進にあたっては、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うこととしております。

また、新規融資推進先の個社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

滋賀県信用組合では、「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

滋賀県信用組合では、小口無担保融資の主力商品である「活力」を過度なリスクテイクとならないよう推進しているほか、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（信用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. 個人融資への取組み

滋賀県信用組合では、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、これまで以上に個人融資に積極的に取り組んでいく方針とし、住宅ローンについては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年に延長したほか、パーソナルローンについては、「職域金利優遇制度」を活用し、取引先の事業所従業員に対するアプローチやネット申込への誘導等に取り組んでおります。

なお、2023年度上期における住宅ローンの実行は、76件1,987百万円、パーソナルローンの実行は267件486百万円となっております。

当会では、事業性貸出先数に加え個人融資の増加が、貸出増強に向けた重要な取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、必要に応じて要因分析と対応等の検討を求めること等を通じ、組合の取引先の拡大と収益基盤の増強に向けた取組みを側面支援しております。

ｃ. 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、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける中小企業に対する支援強化に加え、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、取引先の事業について深く調査・分析し、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すること等により、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

が地域になくはない事業先等への取組みを強化しております。

加えて、創業支援、新事業支援は獲得目標を掲げ、比較的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います。

その他、企業価値向上に向けたコンサルティング機能の強化にむけ、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た対応を行っております。

なお、2023年度上期における実績は以下の通りです。

- ・ 経営者保証ガイドラインに則った融資：252件
- ・ 創業等にかかる融資：11件
 - うち日本政策金融公庫との協調融資：2件
 - うち信用保証協会保証付創業等関連融資：9件
- ・ 滋賀県よろず支援拠点の出張相談会開催（外部連携）：5回

当会では、各種ヒアリングを通じ、活動・進捗状況を確認し、組合における上記施策の着実な取組みを促しております。

d. 役務収益の増強

滋賀県信用組合では、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、2020年10月より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おり、2023年9月末現在で申込事業先は107先となっております。

当会では、同施策は地域の事業者支援を通じた組合の本質的な役割の一つと考えており、各種ヒアリングを通じ、活動・進捗状況を確認し、組合における上記施策の着実な取組みを促しております。

② 人材育成の強化

滋賀県信用組合では、これまでも人材育成を最重要課題の一つとし、特に涉外担当者については、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むことで、一定の成果をあげてまいりました。今後につきましては、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む方針です。

具体的には、「人材育成プラン」に基づき「研修」・「OJT」・「通信教育」・「検定試験」の計画的な実施や充実を図るほか、各部門の連携を強化し、専門分野における外部講師による研修会の充実、本部各部門担当者による内部研修会の実施、融資企画部による内部トレーニーを実施しスキルアップ等に努めていく方針です。

2023年度上期は、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たほか、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。また、6月・8月・9月に融資事務個別研修として融資企画部によるトレーニー研

修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組みであるとの認識のもと、各種ヒアリングを通じ、実施状況の確認・検証を行っており、引き続き、着実な取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に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、取扱いの厳格化に努めているほか、「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。

なお、2023年度上期における審査会の開催回数は24回となっております。

イ. 信用リスク管理態勢の強化

滋賀県信用組合では、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、実行することにより、組合全体としてのリスク管理能力の向上と新たな不良債権の発生の抑制に取り組むこととしており、併せて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。

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

滋賀県信用組合では、理事長、審査部担当役員、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あたっております。

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ることとし、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、経営改善等を図ることとしております。

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る方針です

エ. 大口与信先、不保全先への業況管理の徹底

滋賀県信用組合では、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。また、「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。

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組みの状況を確認しております。今後も地政学リスクの高まりや原材料の高騰影響等により信用コストの高まりが懸念されるため、管理体制の充分性の検証を継続してまいります。

④ 経営の効率化

滋賀県信用組合では、従前から、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います。このため、コストの削減は進んでいますが、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が必要と認識しており、戦略的・効率的な要員体制の構築、営業店事務の効率化・合理化推進、物件費の抑制等に取り組んでいます。

当会では、各種ヒアリングのほか、監査機構監査等の機会を通じて収益体質・経営構造の強靱化に向けた組織的な分析・議論と対応の具体化に係る提言・意見交換を実施しており、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、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(2023年4月から2023年9月末までに8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、2023年4月よりプロパー職員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。

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役職員一丸となって、貸出金増強に取り組み、2023年9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291百万円、計画始期を486百万円上回り、計画を達成しております。また、「同比率」につきましても、計画を0.18ポイント、計画始期を0.27ポイント上回り、計画を達成しております。

同様に、経営改善支援等業務については、事業支援グループ・審査部・業務部・営業店が連携して取組み「経営改善支援等取組率」につきましても、計画を1.82ポイント、計画始期を2.04ポイント上回り、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、これまでに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、%)

	2023/3期 実績 (計画始期)	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
中小規模事業者 向け貸出比率	38.36	38.45	38.63	0.18	0.27
支援取組率	29.09	29.31	31.13	1.82	2.04

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支援第二グループ（グループ長以下3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「信用組合サポート本部」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、2023年12月に滋賀県信用組合より経営強化計画履行状況報告（2023年9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。

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」につきましても、いずれも計画を達成しております。

当会では、引き続き、滋賀県信用組合の中小規模事業者への信用供与の円滑化と併せ、収益確保に向けた取組み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、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、日次で滋賀県信用組合の預金、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徴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、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。

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組みをサポートしております。

a. トップとの協議

適宜、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ます。

b. 定期ヒアリング

定期的または随時、当会役員・指導専担部署、管轄営業部店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、2023年4月から2023年9月末までに8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

定期ヒアリング時に、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・指導体制を強化いたします。

d. 監査機構監査のフォローアップヒアリング

当会では、滋賀県信用組合に対し、監査機構監査の検証結果に係る対応状況について、ヒアリング及び資料徴求を行い、継続的な状況把握と課題に対する指導・助言の強化に努め、各種リスクの抑制を図っております。

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

(3) 監査機構による検証・指導

当会では、滋賀県信用組合に対し、年1回程度、監査機構による監査を実施することとし、直近では2022年10月に実施しております。

引き続き、当該監査を通じ、滋賀県信用組合の経営実態の詳細な把握を行うとともに、経営改善に向けたアドバイスを行ってまいります。

(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組みへのサポートをこれまで実施しております。

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、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組みをサポートしております。

また、地域の中小規模事業者の資本金のニーズや販路開拓等の支援策として、クラウドファンディングを運営する外部企業と連携しており、2021年10月より提携事業者を変更のうえ、「MOTTAINAI みらい」を立ち上げております。

当会では、引き続き、滋賀県信用組合の取引先の販路拡大に資するようサポートを行ってまいります。

c. しんくみりカバリの活用

信組業界の再生ファンドである「しんくみりカバリ」を活用し、滋賀県信用組合の取引先の事業再生支援に向けた取組みをサポートしてまいります。

② 資金運用サポートの実施

滋賀県信用組合の資金運用をサポートするため、運用方針・計画の策定について指導・助言を実施するほか、個別銘柄の購入・売却等にあたり随時相談に応じております。

また、必要に応じてALMに係るデータ整備や運営に関する指導・助言のほか、資金運用に係るトレーニーの受入等を実施し、リスク管理態勢及び人材育成の強化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（2023年度以降）】

取組施策	実施時期
【資金運用サポート】 ○有価証券運用方針等に関するアドバイス	2023年6月 2023年8月
【経営戦略サポート】 ○サイバーセキュリティにかかる勉強会	2023年8月

以 上