

## 地域密着型金融の推進計画

(期間 平成19年4月1日～平成22年3月31日)

但馬信用金庫

『地域密着型金融の取組みについての評価と今後の対応について』- 地域の情報集積を活用した持続可能なビジネスモデルの確立を- (金融審議会 金融分科会 第二部会)および『中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針』において、金融機関に要請された基本的考え方や具体的内容は全て重要なことであるが、金庫の規模・特性や地域性、重要性、必要性を勘案し、上記期間に集中して取組む「地域密着型金融の推進計画」(以下、「本計画」という)を策定した。

「本計画」は、今年5月に作成した『地域密着型金融推進計画』の進捗状況(ホームページに公表済み)に記載した反省や評価を踏まえて制定しており、特に下記項目を選択して実施する。

尚、「本計画」の期間は、当金庫の中長期計画「豊かな未来へ」と同じ期間である3年間の計画とした。

### 1. ライフサイクルに応じた取引先企業の支援強化

#### (1) 事業再生

「本計画」の最重要項目は、前回の「地域密着型金融推進計画」(17年度～18年度)からの継続となるが、リレバンの本質である中小企業の早期事業再生および経営相談・支援機能の強化を図り、中小企業の事業再生支援に積極的に取組むことにより、金融を通して地域の活性化に繋げて行くことである。

事業再生に向けた取組みについては、コンサルタントや中小企業診断士、中小企業再生支援協議会等の外部専門機関を活用し、対象企業の社員教育から内在する問題点の解決・改善までを対象に、幅広い支援に取り組む。また、中小企業基盤整備機構と業務提携も行う。

対象企業が実現可能性のある事業再生計画を策定し、実行するために、「MAP」などの経営支援ソフトを活用するとともに、再生手法については、経営改善型だけでなく、多様な手法を検討する。

能力向上面については、全信協・近信協が実施する「目利き力養成講座」、「事業再生支援講座」、「融資審査講座」等の全講座に職員を派遣して、中小企業の早期事業再生および経営相談・支援機能の強化を実践できる職員の育成を図る。また、中小企業基盤整備機構が主催する新たな研修である「事業承継支援研修」や「地域資源活用事業支援研修」にも積極的に職員を派遣して、事業継承や地域の「面」的再生を支援できる職員を育成する。

数値目標として、債務者区分のランクアップ先を、19年度 7先、20年度 13先、21年度 10先の計30先とする。また、不良債権比率(金融再生法に基づく資産査定開示債権)は、19年度期末 6.62%以下、20年度期末 6.32%以下、21年度期末 5.90%以下とする。

#### (2) 創業・新事業支援

業務革新に積極的に取り組んでいる中小企業および地場産業や地元商店との関係を深め、商工会議所や商工会、中小企業支援センターとの連携を強化することにより、創業(第二創業)・新事業支援に結びつく情報を収集して、提携融資の取組みを行う。

中小企業基盤整備機構との業務提携を行うとともに、引き続き政府系金融機関との情報交換を行うことにより、連携強化を図り、創業・新事業支援案件を中心に提携融資やシンジケートローンなどの実績に繋げていく。

また、産・官・学連携として、兵庫県立大学等の公立大学と但馬県民局や地元行政、地元企業との連携に向けた取組みを行う。

#### (3) 経営改善支援

事業再生や目利き力を強化し、経営相談や経営指導等のコンサルティング能力を向上させるとともに

に、実践を通して技術面のレベルアップを図り取引先企業の経営悪化の兆候を早期に察知して経営改善に取り組むことで、不良債権の発生防止と減少に努める方針である。当面は、外部専門家や外部機関と連携して経営アドバイスを実施していく。

また、「しんきんビジネスマッチングサービス」の利用・活用や「たんしん経営塾」の塾生やOB会との絆を強くすることで、ビジネスマッチングの実績を確保するとともに、地公体、商工会議所や商工会との意見交換会に参加してマッチングの情報を吸収していく。

#### (4)事業継承

廃業率が開業率を上回る状況が続き、加えて事業者の高齢化が拍車をかけており事業継承が地域の大きな問題として意識されてきている。最近では、親族以外の後継者も多くなってきており相続対策のコンサルティングだけでなく、「MBO」などの株式取得に関する資金面の支援やM & Aのマッチングを行うなど幅広い対応が求められている。関連セミナーに参加して各手法の研究やノウハウを吸収するとともに、地域の情報ネットワークを活用しつつ、法務、財務、税務等の外部専門家とも連携して、積極的に事業継承に関わっていく。

## 2.事業価値を見極める融資手法をはじめ中小企業に適した資金供給手法の徹底

### (1)目利き機能の向上をはじめ事業価値を見極める融資(=不動産担保、個人保証に過度に依存しない融資)の徹底

定性情報を含めた地域での情報を生かし、取引先企業の事業価値を見極めて融資を行うのが、地域密着型金融における融資の考え方であり、企業の事業価値を見極めるには、まず金融機関が「目利き機能」を向上させていくことが求められる。そのため、全信協・近信協が行う外部研修には積極的に職員を派遣してノウハウの蓄積を図るとともに、派遣した職員によるフィードバック研修を実施することで金庫内にそのスキルを醸成させていく。

また、小規模・零細企業では、定量的な財務情報の質の向上も課題であり、中小企業の会計に関する指針」の普及等にも商工会議所や商工会と連携して取り組んでいく。

不動産担保、個人保証に過度に依存しない融資として、動産・債権譲渡担保融資や「ABL」(企業の事業そのものに着目し、事業に基づくさまざまな資産の価値を見極めて行う貸出)等の融資手法の研究を行い、その資金需要を調査して販売の方向性を決めるとともに、既存の担保・保証に過度に依存しない融資商品を販売推進する。下記のとおり数値目標を設定し実績をおげる。

#### 【3年間の融資先数獲得目標】

保証会社提携融資「ウィックビジネスローン 応援団」:220先

信用保証協会提携融資「たんしんじんそく」:60先

信用保証協会提携融資「ウィックミニ」:80先

流動資産担保融資保証制度:90口

地元の税理士を介在させた無担保・無保証小口ビジネスローン 無担保ビジネスローン」:46先

・コベナンツ融資:30先

### (2)中小企業に適した資金供給手法の徹底

ファンドの活用については、18年度に出資を行い「ひょうご産業活性化ファンド第2号」に参加したが投資対象企業が当地にはほとんど存在しないので、姫路地区も含めて対象企業を探してPRを行っていく。19年度下期からは、中小企業金融公庫と連携して「CLO」(貸付債権を証券化する手法を用いて無担保、第三者保証なしで行う貸出)の取扱いを行う予定であり、また、中小企業基盤整備機構とは業務提携を通じて、そのファンドの活用手法や対象先、資金需要などの調査を行うとともに、その他の中小企業に適した資金供給手法についても、その活用方法を検討していく。

前回の「地域密着型金融推進計画」では、但馬地区商工会との連携に向けた取組みが不十分であったので、「本計画」では、連携を強化して「会員向け優遇融資制度」として提携融資商品の創設に取り組む予定である。

### 3. 地域の情報集積を活用した持続可能な地域経済への貢献

#### (1) 地域の面的再生

地域経済の再生のためには、「点」の事業再生では十分でなく、地域全体の活性化や持続的な成長を視野に入れた、同時的・一体的な「面」的再生に結び付けていくことが必要である。地域の情報ネットワークの要として、資金供給者だけの役割に留まらず、コーディネーターとして地公体やその他の地域関係者との連携(公民連携)をとりながら、情報面や人材面を含んだ地域の「面」的再生に参画していきたいと考えている。

#### (2) 地域活性化につながる多様なサービスの提供

地域金融機関として、多様な金融チャネルから地域情報を集め、これらを活用し、事業性貸出だけでなく、地域に貢献できる多様な金融サービスの提供を行っていきたい。

また、「リバースモーゲージ」という高齢者の資産有効活用に向けた融資商品の研究開発や多重債務者問題として、地域住民や学校に対して金融教育セミナー等を開催する等、地域貢献活動を検討していく。

#### (3) 地域への適正なコミットメント 公共部門の規律付け

地公体や地方公社・第三セクターとの間の種々の取引において、公共性、社会性、事業目的等に配慮しつつも、取引に係るコストやリスクを適切に把握し、緊張感ある関係を維持していきたい。

### 4. 経営力の強化

#### (1) 地域密着型金融の推進に関する態勢整備

当金庫の中長期計画は、すでに地域密着型金融の推進に係る項目を基本的に盛り込んだものとなっているが、計画の細部まで中長期計画に盛り込むことができないので、当金庫としては「地域密着型金融の推進計画」として「本計画」を作成し、金庫が取組む「地域密着型金融の推進計画」を公表することにより内外に明確にするとともに、その取組状況を理事会にも報告し、経営陣の積極的な関与により実効性を確保する態勢として、地域活性化に向けた本計画の取組みを推進する。

#### (2) 収益性の向上

地域密着型金融の取組み自体が収益向上に結びつく安定したビジネスモデルとして定着させるための検討を行う。そのために、地域の資金ニーズの情報収集に努め、地域特性を生かした、地域に適合する商品の開発として、例えば、動産担保ローンや環境に配慮した融資商品、子育て世代を優遇する融資商品等について検討していく。

また、本業である貸出金の増強や金利の上昇に伴う適正な金利水準を確保する取組み、預かり資産の販売増加、余裕資金運用の強化等についても、継続して取り組んでいく。

#### (3) リスク管理態勢の強化

リスク管理態勢の強化として、統合的リスク管理態勢の構築に向けた取組みを実践する。まず、オペレーショナル・リスクとして、事務・システムリスク以外に金庫が直面するリスクを特定し、その管理方針および具体的な管理方法を決定した上で、それぞれのリスクカテゴリー毎に評価したリスクを総体的に捉

え、金庫の経営体力(自己資本)と比較・対照することによって、自己管理型のリスク管理を行う態勢を確立する。

具体的には、リスク資本の配賦を半年毎に理事会で決定し、リスクテイクとリターン状況を分析し、収益効率が高い部署にリスク資本を多く配賦するなど、収益性を考慮した経営効率の高い経営戦略を策定し、かつ実施していくことを目指していきたい。

また、態勢整備として、「統合的リスク管理の基本方針」や「統合的リスク管理規程」等の規程類の整備、オペレーショナル・リスクの定義や管理規程の整備など統合的リスク管理態勢の構築に向けた取組みを実施するとともに、ALM委員会の協議内容の質的な向上など運用面の強化を図る。

#### (4)コンプライアンス態勢の強化

最近の信用金庫業界内の不祥事件等の多発を踏まえ、不祥事件等を絶対発生させないという強い意思のもとにコンプライアンスに対する意識の啓蒙を強化していく。そのためには、コンプライアンス違反事例等の原因分析を徹底して行い、同じような処理を行う事務や関連する業務についても不備がないか検討した上で再発防止策を制定するなど、「コンプライアンス委員会」の運用面の充実を図る方針である。

営業店の職場内研修においては、役席や進行役からの説明が一方通行になることなく全員を協議に参加させて研修の実効性をあげることにより、未然・再発の防止を周知させる。

また、外部講師によるコンプライアンス・セミナーの開催や職場内研修の継続的な実施、役席の検証能力の向上に向けた取組みにより相互牽制機能の強化を図り、不祥事件の未然防止に取り組んでいく。そして、個人情報の保護と適正な利用についても、引き続き経営上の最重要課題の一つに位置付け、個人情報の不適切な取扱い、漏洩、紛失等の発生を防止するための管理態勢の徹底を図る。

#### (5)ガバナンスの強化

経営情報の半期開示を継続して実施するとともに、更に開示項目の内容を充実させる。また、経営情報の四半期開示については、全信協の動向に合せた取組みを行う方針である。

協同組織の金融機関として、会員の意見等が聴取しやすい態勢づくりに継続して取組み、その意見を経営に反映させていく。

#### (6)ITの戦略的活用

顧客データベースをもとに業務推進をフォローできる情報系システムの構築、リスクの定量化等リスク管理の高度化を推進すると同時に、地域特性を踏まえた業務・システムの最適化を図るため、ATM等の非対面営業ツールの充実に積極的に取り組む方針である。

#### (7)協同組織中央機関とのネットワークの積極的活用

貸出金の低迷による余裕資金運用の比重増加、運用手法の高度化要請、新しい運用商品の登場等から、今後、個別金庫での独自運用が困難になる状況が想定されることを踏まえ、信金中央金庫の持つリスク管理態勢の強化支援および、資金運用支援にかかわる機能を活用することにより、より効率的な余裕資金運用と厳格なリスク管理態勢の構築を行う。

### 5.地域の利用者の利便性向上

#### (1)地域の利用者の満足度を重視した金融機関経営の確立

利用者アンケートは、顧客の動向や金庫に対する意見や要望、苦情等を把握して、経営改善に繋げる有益な手法であると認識している。しかし、顧客意識は毎年変化するものでなく、アンケート結果の集計から改善策の策定、実施、そしてその評価まで、一連の取組みにはかなりの時間を要することから

2年に1回程度実施し、その結果についてはホームページに公表する予定である。

また、「モニターによるCSの営業店対応状況調査」も2年に1回程度実施し、当金庫のOGや職員など一定の指標で判断できる者をモニターとして採用して、お客様の目線から見た各営業店の店舗状況や窓口の対応状況等を客観的に把握するとともに、お客様の満足度向上に向けた改善指導を実施する。

## (2)顧客への説明態勢の整備、相談苦情対応機能の強化

金融商品取引において、法に則った取扱いを行うとともに顧客保護の観点から十分な説明を行った上で販売を行うことができるように、各種規程等の制定・改定を含めて態勢の整備を行う。また、相談・苦情対応については、苦情だけでなく要望・相談も積極的に取上げ、顧客サポートを充実させるとともに経営改善のために活かして行く。これらについては、実践状況の点検を継続して行う。

## 6.進捗状況の公表

### (1)実施する施策の進捗状況の公表

策定した「地域密着型金融の推進計画」については、策定後早急に、分かりやすい形で大項目毎に要約を取り纏めた全体計画と一覧表の形で見やすくした数値目標をホームページに公表する。

また、計画の進捗状況や計数目標の公表については、当局に決算期毎に進捗状況を報告するので、それに合わせて年1回ホームページ等に公表する。公表はランクアップ実績や不良債権比率、その他、不動産担保や個人保証に過度に依存しない融資実績など、公約した数値計数の実績を一覧表にするなど分かりやすい方法で、大項目毎に要約した進捗状況の公表と合わせて開示する。

以上