

「地域密着型金融の機能強化の
推進に関するアクションプログラム
(平成17年度～18年度)」

平成17年8月31日

共立信用組合

「基本方針」

共立信用組合の「地域密着型金融の機能強化の推進に関するリレーションシップバンキングアクションプログラム(17年から18年度)」作成に当り、今後実行すべき推進項目と推進策について以下のような基本の方針の基に立案いたしました。

旧リレーションシップバンキング(15～16年度)計画推進においての方針と致しました組合創業の理念に基づく地域の皆様とふれあいを大切に共存共栄を旨とした地域中小企業の経済力の向上ならびに地域の皆様の生活の向上に寄与するとともに、地域社会の繁栄に貢献し地域になくてはならない組合をめざし、地域に深く根ざした信頼関係の基に事業を拡大しつつ永続して金融サービスを提供する事が地域密着型金融であり組合の基本とする所であります。

日本の経済はバブル崩壊による長引く不況により地域中小企業は渾身の努力を傾注しながら景気回復を待ち望んでまいりました。これまでの間には厳しい現実に阻まれ、企業閉鎖や倒産、廃業等企業淘汰があった事は否めない事実であり、地域産業構造の変化及び地域構成の変化が地域特性と成って変化して来ております。

創業52年を迎え経済の変動に対し、共立信用組合は常に組合員と共に歩み、組合員の組合を経営方針として経済の変化に対しても地域と共に邁進してまいりました。

新リレーションシップバンキング推進にあたっては全く経営スタンスは変わらず、より一層理念の実現のため、地域の活性化と生活向上の金融を通じた地域金融の円滑化の推進役を徹底して参ります。

新アクションプログラムでは、3大項目を地域密着型金融の一層の推進策として掲げられております。その中で「経営力の強化」を目指した、リスク管理態勢の充実、ガバナンスの強化、法令等の遵守(コンプライアンス)体制の強化等が求められ、これらの機能強化に対し組合の地域特性を充分見定めながら強化推進を図ることとし、旧リレーションシップバンキングで構築した共立信用組合の有する機能の一層の強化を図り、地域密着型金融の本来の使命である地域の金融資源の有効的活用としての融資の拡大による地域貢献を図り、以って組合の経営強化を図る事を「選択」項目と致します。また、並行推進項目として不良債権の圧縮は事業統合時よりの懸案となっている「集中」すべき事項であり今後も着実に確実な改善強化推進を図り健全性向上に努めてまいります。

個別計画の取組方針につきましては後記のとおり、当組合規模・経営資源に合った計画と推進を実施し、その進捗状況を分かりやすく工夫して公表して参ります。

以上

「大項目毎の取組方針」

1. 事業再生・中小企業金融の円滑化の取組方針

地域金融機関が経済基盤としての中小企業を支えていくことは最大の使命であり、中小企業金融の円滑化は地域金融機関と顧客・利用者の信頼関係の構築にほかならず、その為のスキル向上の推進に努めたい。

旧リレーションシップバンキングにおける集中改善期間の2年間においても取り組んできたところですが、なお一層、組合の特性である地域に密着した営業を通じ、将来性あるニーズの発掘・育成のための整備を図り、「目利き能力」向上として職員の総合的能力向上を目指す。スキルとノウハウ、そして情報の共有化による迅速な対応体制作りを図り、将来的には目利き能力に基づく企業経営改善・金融円滑化等の向上を図って参ります。

(1) 創業・新事業支援機能の強化

(要請事項その1) 審査能力(目利き能力)の向上、創業・新事業支援機能等の強化

融資審査機能の強化及び外部機関との連携強化

創業・新事業支援強化の一環としての業種別専担者の配置については、人的要因等により配置の困難さがあり取組まず、重点強化期間においても一人の担当者が特定の業種だけを担当する専担制は当組合では非現実的であると考慮し見送り、職員の総合的なレベルアップを図る事が「目利き能力」向上に繋げる事としたい。

部分的に知識・ノウハウが偏ることなく営業店の融資担当者、営業担当者にはレベルアップが必要である。しかし、組織力としては人事異動による配置替え等により人材の育成も限界がありますが「目利き能力」の体制づくりには常時教育研修による知識向上を図ります。

今後も、「目利き能力」の向上にあたり内外部研修参加による体制作りを継続していくと共に、営業店の融資渉外の機動力を活かし、工場・作業場・店舗等の現場実訪、ノウハウの蓄積と情報の共有化、取引先等からの情報収集、外部団体の情報収集と提供(商工会議所・中小企業センター等)を実践する。

外部団体との接触は集中改善期間において課題となった項目でもあり、重点強化期間はその活用と成果を求めていきたい。また、取引先からの経営情報の収集は一般的な情報とは違いその習得には難しいものがあるが、日々の企業とのコンタクトを持つ、営業店に期待しているところである。かつ、カバーできない部分については外部専門家の活用を図りたい。

(2) 取引先企業に対する経営相談・支援機能強化

(要請事項その1) コンサルティング機能及び情報提供機能強化、経営相談、支援機能強化

コンサルタント機能・情報提供の一層の強化

ビジネス・マッチング情報提供機能として業務部を担当として企業先交流会（年1回）、企業セミナー（年1回）、きょうしんビジネス・ネットワーク誌の発刊（年2回）によるマッチング情報の機会の場の提供を実施している。成果としても数件であるが実績が見られる。今後も継続発展させリーフレットのPR、商談件数の増加を図っていくようにしたい。

取引先企業が期待するものは第一に資金繰り支援であり、経営に役立つ情報であるが、コンサルタント機能として都信協の支援活動を活用した中小企業診断士の利用と同時に「企業セミナー」の開催により経営情報提供・相談機能の強化に繋がりたいと考えております。

（要請事項その2）要注意先債権等の健全債権化等に向けた取組みの強化

地域中小零細事業者に対する経営改善支援は旧行動計画に引き続き取り組み、定期的モニタリングに基づく事業実態把握に一層配慮し、問題点の改善・解消による債務者区分の引上げ、問題点発生或いは兆候の早期発見による債務者区分維持、約定遅延時の原因究明とそれに基づく今後の防止対策の実施という柱により債権健全化の強化を図って参ります。

なお、経営改善支援のスキルアップには外部専門家＝中小企業診断士（都信協が17年度より新設した制度を利用）による関係職員研修等を実施して参ります。

また地域経済動向及び事業経営者の問題意識の傾向については、行政（区・都）の四半期景況調査結果等を参照し、経営改善支援アプローチの際に活用をして行く所存であります。

（要請事項その3）健全債権化強化に関する実績の公表等

本項に係る旧行動計画の実績公表においては取組先数等を開示しておりましたが、新行動計画では情報保護の点から取引先の同意が不可欠の前提となりますが、経営改善・再生支援の手法、具体的な内容等につき取引先の同意の範囲内で公表を検討して参ります。

それにより、改善支援の内容に関する情報を地域に広く開示することが出来れば、地域内で事業を営む方々の経営改善指針に資するものとなり、当組合の取組姿勢も更に正当に地域から評価されるものと考えております。

（3）事業再生に向けた積極的取組み

（要請事項その1）早期に地域経済の活性化を図るため中小企業の過剰債務の解消や事業再構築など事業再生に向けた取組

外部機関の事業再生機能の一層の活用

金融実務に係る専門的人材・ノウハウの活用

（要請事項その2）再生支援実績に関する情報開示の拡充、再生ノウハウ共有化の一層の推進

営業店において事業再生に取り組むためには相当の知識と経験及びそのスキル向上には時間を要するところである。担当部署を管理部として取り組み体制を構成しているが、当組合では対象先の抽出をはじめ再生支援融資のノウハウの不足等困難な課題が多すぎ荷の重い項目である。

よって、対象先実現の際には中小企業再生支援協議会の支援を仰ぎ、管理部を仲介としてその対応を進めたい。然るに当面は中小企業再生支援協議会との再生ノウハウの支援受けと接点確保、内容の把握等に努めたい。現在のところ、再生支援の実績については皆無であります。

(4)担保・保証に過度に依存しない融資の推進等

(要請事項その1)キャッシュフローを重視し不動産担保・保証に過度に依存しない融資の促進、包括根保証の適切な見直し、第三者保証の適正化

担保・保証に過度に依存しない融資の推進

キャッシュフロー計算等による定量面把握及び経営者資質、加工・販売技術等定性面把握により、償還資力と事業継続可能性を判断し、取引先の経営と収益確保のために必要な資金申込については、信用貸部分が発生しても対応を前提に取上げ検討として地域中小零細事業者への金融円滑化を図ります。取引先実態把握の為の定期的モニタリング、調査判断スキルの一層の向上につき、十分に配意して取り組みます。

財務制限条項の活用は地域中小零細事業者の特性を鑑み、スコアリングモデルの活用は当組合のリスクデータ整備状況を鑑み、共に当面は導入見送りの措置と致します。

包括根保証の廃止に関する対応は、保証極度と対象期限を特定する形式での新保証約定書を17年度より導入し、同趣旨に沿った新信組取引約定書は17年9月からの使用に向け調製を進めております。

また第三者保証については、従前より回収手続入りとなった際のトラブル発生懸念が否めないので実務上回避対応を原則として参りました。今後も第三者保証による取引先融資枠拡張は行わない所存であります。

(要請事項その2)中小企業金融の円滑化やリスク軽減を図るための資金調達手法の多様化等に向けた推進

中小企業の資金調達手法の多様化等

地域密着型金融を推進し且つ地域集中リスクの軽減を果たす目的で地域CLO等様々な制度が設立されつつありますが、現状当組合単独では取り組み難い側面があり、内部知識の蓄積・行政動向等を踏まえ、機が熟すれば検討を行えるよう留意します。

今一つの資金調達手法の多様化(知的財産権担保融資・動産担保融資等)に関しては、担保評価手法・融資システム対応等の用意が無いと言う当組合内部事情及び地域中小零細事業者の実態と言う外部事情から導入は当

面見送りとせざるを得ないところであります。

(5)顧客の説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化

(要請事項その1)顧客の説明態勢の整備及び相談苦情処理機能の強化 内部規程の整備 営業店における実効性の確保 苦情実例の分析・還元

取引先とのよりよい信頼関係を築くため必然的に説明責任が果たせるようにする仕組みの構築が必要であり、担当部署による顧客説明マニュアルの整備、営業店での実効性の監査など定期的なチェックが重要である。

当組合においては集中改善期間においても苦情データ判例の集計統計を取ってきたが、融資に対する苦情が非常に少なく、説明態勢が構築されているものと判断したいが、各営業店の苦情に対する認識の違いによるものか、監査教育体制の指導強化が必要と思われる。

融資取引顧客に対し、その背景・属性に応じ当組合側が貸手として相応の説明義務を負っていることを認識し、相手方情報の相互理解が爾後の問題発生未然防止及び問題の早期発見と対処に繋げられるよう、融資取引の各局面において適時適切な説明の標準的实施を目的としたマニュアルを制定し、内部研修等の手法をもってこれを周知定着させ、その後の運用状況は内部監査によりフォローアップして参ります。

発生した苦情トラブルに誠実に対応し、その原因究明とルールの改正などによる再発防止を図る。説明態勢の整備、苦情処理の再発防止には苦情の積み重ねが生きた事例として財産になり、説明体制の構築へと繋がるものと確信しています。

ひとつの苦情を分析処理し、還元することによって同じような苦情を他店でも発生しないように防止することの重要性を認識させていきたい。

また、外部意見の参考として業務監理部を担当として「地域金融円滑化会議」における意見交換等を参照し、他金融機関で実際に対応した事例なども取入れていく方針であります。

(6)人材の育成

(要請事項その1)地域密着型金融の効率的推進のため、金融機関のビジネスモデルを踏まえ、企業の将来性技術評価できる能力、経営支援能力向上など人材育成の取組

再生支援の意識改革として、再生支援による融資継続的可能性、差別化等で得られるリターンの重要性を認識できるスキル向上を行う。

しかし、何から何まで営業店の担当者が教育を受けるには限度がある。細部にわたるところは融資部の専担部署に任せ、営業店担当者においては中枢的な部分の徹底教育を行い即実践態勢の整備を図っていく。

以上のような取組方針であり、1.(1)創業・新事業支援機能の強化で記載

したとおり、専担担当者の設置は現実的でないので総合的に能力向上を図る事と致します。

2. 経営力強化の取組方針

金融機関にとって各種の経営活動を実践する上で経営体力の維持は重要である。そのための健全経営の強化は具体的に「適正収益の確保」である。

これには、新たなバーゼル基準に対応できるリスク管理態勢を充実させるとともに、各種リスク排斥のための法令遵守態勢の強化、ITの経営戦略活用、統一化した経営ガバナンスの強化推進を図るとともに、コストとリスクの定量化としての管理会計を整備し、ビジネスモデルとしての高収益体質の構築をしなければならない。

当組合は、成果としての収益をあげるためリスク管理態勢の強化とリスク防止のためのコンプライアンス態勢の推進、中でも顧客情報管理態勢の充実を図りリスク回避に努めます。その結果として利用者の信頼を確保し継続性の維持が出来るものと確信し、かつ、地域とともに共存繁栄する姿勢を鮮明にしています。

(1) リスク管理態勢の充実

(要請事項その1) バーゼル（新しい自己資本比率規制）の導入に備え、自己資本比率の算出方法の精緻化、リスク管理の高度化、情報開示の充実に係る態勢整備

新BIS規制の態勢整備としてリスク定量化技法を活用し、オペレーショナル・リスクの追加を考慮しながらも最低所要自己資本比率（11%台）の維持を図り、リスク全般に関する自己資本戦略を策定し、ディスクロージャー誌及びホームページ等で市場規律による地域利用者の適正な判断と評価を受ける態勢づくりを推進したい。

(2) 収益管理態勢の整備と収益力の向上

(要請事項その1) 債務者区分と統合的な内部格付制度構築・採算金利設定体制整備

収益管理態勢と収益向上のための取組み

内部格付システムは16年度より試行を開始するも、諸般の事情から年度内に試行結果の確定とマニュアル整備完了に至らなかったため、17年度はこの遅れを取り戻し且つ17年度格付結果を得るべく鋭意努力中でありま。

採算金利設定手法については、基本的には信用リスクデータの蓄積を待ったところで考慮するものと考えますが、査定債務者区分ベースでの現行取扱金利の状況をデータ化して把握のうえ当面のリスクコスト算定手法を研究し、収益管理に資するものとしての適正な対価負担の在り方を考量して参ります。

(3)ガバナンスの強化

(要請事項その2)協同組織金融機関のガバナンス向上

半期開示の充実と実施。

総代会に一般組合員の意見を反映させる仕組み等、総代会の機能強化。

諸広報による経営実績の公表内容の充実を図りわかりやすい内容の開示をし、財務内容の適正な確認を地域利用者にしてもらう。その為にもディスクロージャー誌、ホームページ上においても地域利用者の目線での理解しやすい、公開をしていきたい。

一方、役員と総代等の意見の交換、また、新たな評議員を交えた懇談会等の開催による総代会への意見の反映をはかる態勢作りをしていき、総代の活性化並びに地域の活性化を図っていきたい。

(4)法令遵守(コンプライアンス)態勢の強化

(要請事項その1)営業店に対する法令等遵守状況の点検強化策

(要請事項その2)適切な顧客情報の管理・取扱いの確保

マニュアル等の整備の徹底、コンプライアンス担当者の配置、監視体制の確立を遂行し、これが業務フローの中に取りこまれ各々が業務機能を発揮できる実効性のある仕組み作りを組合全体として実践している。

集中改善期間での取組は以後も継続して実践するとともに、強化期間においてはコンプライアンスの必要性を前提に事前防止のための改善部分の見直しを図っていく。

顧客対応の基本

公共的・社会的責任ある企業として襟を正すことは金融機関の宿命であり、それゆえコンプライアンスのもつ重要性を認識しなければならない。

実効性の検証

態勢づくりの重要性に加え、担当部署は実務に活かされているかチェックし、仕組みの改善を加えていく。

合理化(効率化)とずさんな管理を区別

違反行為を経営の合理化、効率化の盲点として認識するのではなく管理態勢の欠如と考え、担当部署は相互牽制が管理態勢の中で実効性の有る体制となっているか検証に努める。発生から改善等の対処は当然であるが、管理態勢の機能性に常に配慮し実態との比較検討をチェックしていく。

(5)ITの戦略的活用

(要請事項その1)ITの戦略的活用

ITの活用は利用者ニーズに即した金融商品・サービスが誰にでも安く、速く提供することを目指すもので、当組合はそれを将来的構想の一環として捉え

取組に向けたいところであるが、当面は利用者保護と利便性の拡充に取組むことが優先課題として認識する。

具体的にはICカードや生体認証による情報セキュリティ対策をはじめ、振込機能の改善、提携入金の検討等ATM機能の追加によるサービス対応が先決である。

しかし、マルチペイメントネットワークなど外部要因によるITシステムの整備の必要性は増加傾向にあり、LANの構築をはじめとしてネットによる金融サービスの提供を今後の検討課題と致します。

また、IT導入に際しては構築段階での経営方針の明確化を図り基本取組を明確化し、IT投資の目的を鮮明にして取組む方針である。

(6) 協同組織中央機関の機能強化

(要請事項) 個別金融機関の市場リスク管理態勢等の強化に向けて取り組む

基本的にSKCのALMシステムを活用し、市場関連リスクの管理態勢を図ってまいります。同時に外部資料としまして、証券会社のリスク量の算定を参照しリスク等の把握に努めています。今後も比較検討を重ねながらALM委員会による把握を実施して参ります。

3. 地域の利用者の利便性向上の取組方針

地域金融機関である以上、地域貢献や利用者満足度を度外視することは出来ない。

地域と共存を目指す金融機関である以上、地域活性化を図る為の地域との提携はごく自然である認識を持つものである。

地域での役割を十分認識した経営展開をしていくため、具体的で分かり易い目標を策定し、開示することが要求されているが、それは当組合が地域の特性を活かしどのようなビジネスを展開しようとしているのかを地域に広くアピールすることと認識する。

情報開示を分かりやすさを重点に公開することで地域からの評価を受け、信頼関係の継続的維持が出来、地域密着型金融の成果として金融機関自身の収益向上に繋がるものとする。

(1) 地域貢献に関する情報開示

(要請事項その1) 地域貢献に関する情報開示

(要請事項その2) 充実した分かり易い情報開示の推進

地域の現況を示すべき利用者目線で、分かり易い情報開示をしていく。たとえば、資金供給はどのようなもので、それがどのように地域のために活かされているかといった、単に開示項目を増やすといったものでなく、項目説明を加味した創意工夫を簡潔に表示することなどを組合全体で取組んでいきたい。また、

利用者からの質問相談に対する回答例をホームページ上に公表し、同じような質問・相談を持つ利用者に対して事前に回答できる態勢づくりを進めたい。

速やかな回答も利用者との信頼関係の構築の一手段である。

(3)地域の利用者の満足度を重視した金融機関経営の確立

(要請事項その1)地域特性等を踏まえた、利用者満足度アンケート等調査実施及びその結果の経営方針への反映

満足度を重視するところの満足(ニーズ)が分からずしてこの取り組みには対応できないものとし、金融機関側からの均一的サービスの提供から脱却し、顧客側からの見方へと転換しなければいつまでも顧客のニーズを見失うことになる。早急に利用者ニーズの把握のため、アンケート調査や地域の集まり、会合、講演会への積極的参加により、情報の収集をし、活かせる態勢づくりを検討していかなくてはならない。

情報は集め、使って活かして初めて成果を生むものである。情報を集め、情報を活かし利用する管理態勢を一元化し組合の戦略資料とし、地域金融機関の特性発揮の手段として活用する。

(4)地域再生推進のための各種施策との連携等

(要請事項その1)「まちづくり」や地域再生に向けた施策と連携、地域活性化に向けた施策との一体推進

地域全体の活性化を計画的に実施するもので、地域団体、商工団体等の連携なくして実行できるものでなく、「まちづくり」としては当組合には課題が大きすぎる。よって、大きなプロジェクトでは限界がある為1.(2)と関連して情報誌を活用した地域の企業先紹介による地域の活性化に取組み、地域と一体になった推進体制を築きたい。また、当組合が地域情報のハブ基地として、利用者の方が発信したい情報や得たい情報をHP、ディスクロージャー誌、ロビー、ATMコーナー、セミナーを通じ、各種情報を提供していく方法を検討して参りますが、当面は商店街の紹介等で地域の活性化に協力していきたい。

以上