第2章　信金中央金庫の動向

第1節　資金調達・資産運用

1. 資金調達の動向

平成25（2013）年度から27年度にかけての資金調達の動向をみると、信用金庫の預貸率が依然として低下するなか、信用金庫からの余裕資金の流入が顕著であった。資金調達額は、預金の大幅増加を主因として、3年間で4兆1,518億円増加し、27年度末には32兆6,433億円となった（図2-1-1、表2-1-1）。なお、26年度末時点の資金調達額は30兆円を突破した。

図2-1-1　資金調達の状況

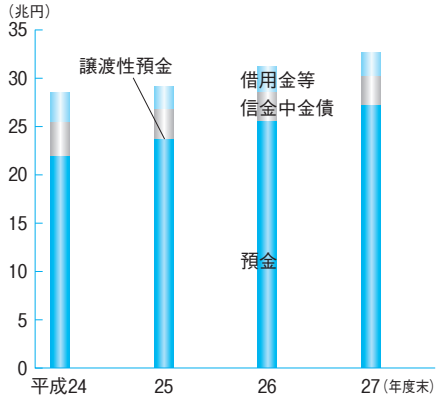


表2-1-1　資金調達の状況

（単位：億円、%）

	平成24年度末	25年度末	26年度末	27年度末
資金調達合計	284,914	291,478	312,519	326,433
前年度末比	925	6,564	21,040	13,913
預金	220,103	236,840	255,652	272,366
前年度末比	4,017	16,736	18,812	16,714
構成比	77.3	81.3	81.8	83.4
要求払預金	19,223	19,702	18,514	18,347
定期性預金	199,717	215,842	233,547	251,386
1～3年もの	146,730	149,301	156,676	188,394
デリバティブ内包型預金	40,960	52,094	54,146	46,820
外貨預金等	1,162	1,294	3,590	2,632
譲渡性預金	17	52	58	1
信金中金債	35,483	31,681	30,077	30,555
前年度末比	△ 4,174	△ 3,802	△ 1,603	477
構成比	12.5	10.9	9.6	9.4
2年もの	－	－	－	－
5年もの	35,483	31,681	30,077	30,255
7年もの	－	－	－	100
10年もの	－	－	－	200
借用金等	29,309	22,904	26,730	23,509
前年度末比	1,068	△ 6,404	3,826	△ 3,221

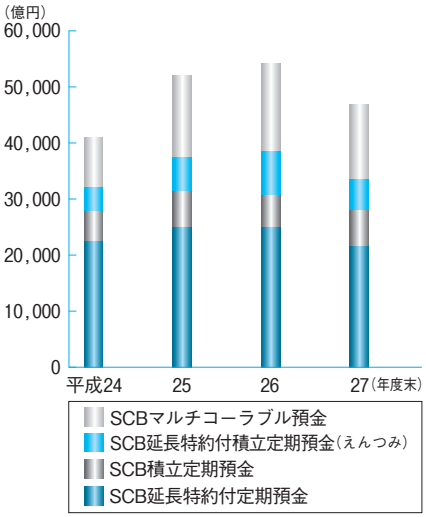
(1) 預金の動向

資金調達の大宗を占める預金は、定期性預金の大幅増加を主因として、3年間で5兆2,262億円増加し、平成27（2015）年度末残高は27兆2,366億円となった。

預金種類別にみると、要求払預金は、普通預金等の減少により、3年間で875億円減少し、27年度末残高は1兆8,347億円となった。

一方、定期性預金は、3年間で5兆1,669億円増加し、27年度末残高は25兆1,386億円となった。これは、信用金庫の預貸率が依然として低下する厳しい運用環境のもと、信用金庫からの余裕資金が相対的に利回りの高い1～3年ものを中心とした定期預金に流入したことが主因となった。また、「SCBマルチコーラブル預金(注)」等のデリバティブ内包型預金にも引き続き流入がみられ、デリバティブ内包型預金全体の合計額は、3年間で5,860億円増加し、27年度末残高は4兆6,820億円となった（図2-1-2）。

図2-1-2　デリバティブ内包型預金の残高

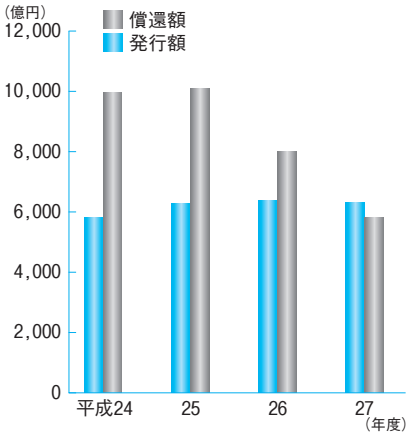


（注）「SCBマルチコーラブル預金」は、信用金庫の余資運用ニーズに応えるため、平成25年2月18日に期間7年の商品を追加した。なお、取扱開始時点では、期間5年および10年の2種類としていた。

(2) 信金中金債の動向

信金中金債は、3年間で4,928億円減少し、平成27（2015）年度末残高は3兆555億円となった。これは、生命保険会社や信託銀行など機関投資家向けのほか、独立行政法人など官公庁等向けの資金運用ニーズに対応するため、各年6,000億円程度の発行を続けた一方、25年度および26年度に発行を上回る償還があったことが影響した（図2-1-3）。

図2-1-3　信金中金債の発行と償還



なお、27年度には、毎月発行の5年債に加え、9月に7年債（100億円）、10年債（200億円）を併せて発行した。これは、25年4月に導入された日銀による「量的・質的金融緩和政策」を受け市場金利が低水準で推移するなか、事業会社向けの長期貸出などに伴う対応として、ALMの観点か

ら実施したものである。

また、信金中金債の発行利率の決定に係る刻み幅について、28年3月債の募集より、0.025%（2.5bp）から0.01%（1bp）に変更した。これは、28年1月の日銀による「マイナス金利付き量的・質的金融緩和政策」の導入に伴う市場金利の一段の低下を受け、より市場実勢を反映したきめ細かな利率設定を行うことができるように意図したものである。

(3) 借用金等の動向

借用金等は、コールマネーや債券貸借取引受入担保金の減少により、3年間で5,799億円減少し、平成27（2015）年度末残高は2兆3,509億円となった（表2-1-2）。

その内訳をみると、借入金は、信用金庫からの劣後ローンの借入れ[注1]等により、3年間で174億円増加し、27年度末残高は8,293億円となった。

なお、この間、日銀による「貸出増加を支援するための資金供給[注2]」に参加し、25年9月17日に100億円の借入れを行った。加えて、「被災地金融機関を支援するための資金供給オペレーション[注3]」に引き続き参加し、25年度から27年度まで各年度1,055億円の借入れを行い、本件の対象となる東日本大震災の被災地域の信用金庫に対して資金供給を実施した。

コールマネーは、3年間で4,706億円減少し、27年度末残高は483億円となった。特に、27年度末には前年度比3,000億円超の減少となったが、これは、28年1月以降、日銀による「マイナス金利付き量的・質的金融緩和政策」の導入を受け、国内短期金融市場の金利がマイナス化し、コール市場全体が縮小したことが影響した。

債券貸借取引受入担保金は、3年間で1,905億円減少し、27年度末残高は1兆4,094億円

図2-1-4　主な外貨調達取引の状況（ドル調達）

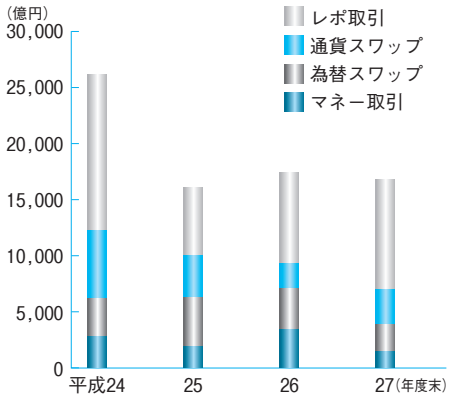


表2-1-2　借用金等の状況

（単位：億円）

	平成24年度末	25年度末	26年度末	27年度末
借用金等	29,309	22,904	26,730	23,509
前年度末比	1,068	△6,404	3,826	△3,221
借入金	8,118	9,373	9,353	8,293
コールマネー	5,190	3,667	3,821	483
売現先勘定	－	354	739	638
債券貸借取引受入担保金	15,999	9,509	12,817	14,094

となった。これは、25年5月以降、FRBによるQE3の縮小が意識[注4]されるなか、将来の米国金利の上昇を見据え、金利リスク量を抑制すべく、米国債等の残高の圧縮を進めたことで、レポ取引（現金担保付債券貸借取引）による外貨資金調達が減少したことなどが背景にあった（図2-1-4）。

（注1）信金中金は、平成26年3月24日に信用金庫から劣後ローン1,624億円を新たに借り入れた。なお、当該借入れの概要については、後編第2編第2章第6節2.（1）信用金庫からの劣後ローンの借入れを参照

（注2）日銀は、金融機関のより積極的な行動と企業等の前向きな資金需要の増加を促す観点から、貸出残高を増やした金融機関に対し、希望に応じてその増加額の2倍相当額まで、低利かつ長期で資金供給する枠組みとして、「貸出増加を支援するための資金供給」を平成24年12月に創設した。

（注3）後編第1編第2章第5節6.（7）日銀「被災地金融機関を支援するための資金供給オペレーション」を活用した被災地信用金庫への資金供給を参照

（注4）平成25年5月にバーナンキFRB議長は、持続的な回復を示す米雇用市場を背景に議会証言にて近い将来の量的緩和の縮小を示唆した。その後、Fedは、25年12月のFOMCで資産購入額の減額を決定した。

2. 資産運用の動向

平成25（2013）年度から27年度にかけての資産運用の動向をみると、資産運用額は、短期市場運用や貸出金の増加を主因として、3年間で4兆6,653億円増加し、27年度末には34兆6,535億円となった（図2-1-5、表2-1-3）。この間、信用金庫からの余裕資金流入等に伴う資金調達が引き続き拡大したことを受け、資産運用残高は増勢を強めた。

また、これに伴い、資産運用全体に占める短期市場運用の割合は、3年間で13.9ポイント上昇の28.1％となったほか、貸出金の割合は、同1.3ポイント上昇の19.5％となった。一方、有価証券の割合は、同14.2ポイント低下の51.5％となった。

図2-1-5　資産運用の状況

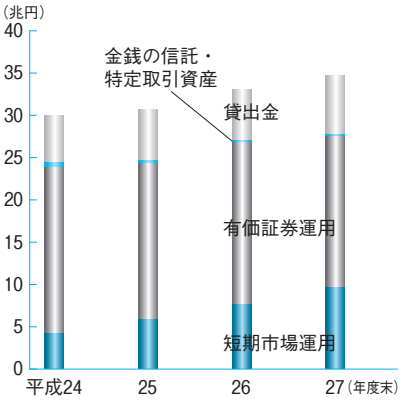


表2-1-3　資産運用の状況

（単位：億円、％）

	平成24年度末	25年度末	26年度末	27年度末
資産運用合計	299,882	306,882	330,410	346,535
前年度末比	3,354	6,999	23,528	16,125
短期市場運用	42,678	59,669	77,302	97,366
構成比	14.2	19.4	23.4	28.1
有価証券運用	196,812	184,505	191,321	178,394
構成比	65.6	60.1	57.9	51.5
金銭の信託・特定取引資産	5,790	2,949	2,929	3,137
構成比	1.9	1.0	0.9	0.9
貸出金	54,601	59,758	58,857	67,638
構成比	18.2	19.5	17.8	19.5

これは、市場金利の低下に伴い、債券による運用が難しいなか、結果として有価証券運用から短期市場運用へのシフトが進んだことが背景にあった。

(1) 市場運用の動向

国内金融市場では、平成25 (2013) 年4月に導入された日銀による「量的・質的金融緩和政策」のもと、市場金利の低下が継続するとともに、長短金利差の縮小が進んだ。これに伴い、信金中金には信用金庫からの余裕資金の流入が続いた。このようななか、25年4月にスタートさせた中期経営計画「SCB中期アクション・プログラム2013」(注1)において「ポートフォリオの最適化による財務および収益の安定性向上」や「サブポートフォリオの構築・拡充」を掲げ、投融資環境の変化に応じたポートフォリオ運営を実施した。また、分散投資の考え方のもと、円金利資産によるポートフォリオ(コアポートフォリオ)を軸として、市場・商品・投資時期・金額等の分散を図りながら、グローバル運用の積上げやプロジェクトファイナンスなど、新たな収益の源泉となる複数のポートフォリオ(サブポートフォリオ) の構築・拡充に段階的に取り組んだ (図2-1-6)。

25年度から27年度にかけての市場運用の動向をみると、市場運用額は、短期市場運用の増加により、3年間で3兆6,269億円増加し、27年度末には27兆5,760億円となった(表2-1-4)。

短期市場運用は、預け金の大幅増加を主因として、3年間で5兆4,688億円増加し、27年度末には9兆7,366億円となった。これは、25年4月以降、日銀が「量的・質的金融緩

図2-1-6　サブポートフォリオの構築・拡充イメージ

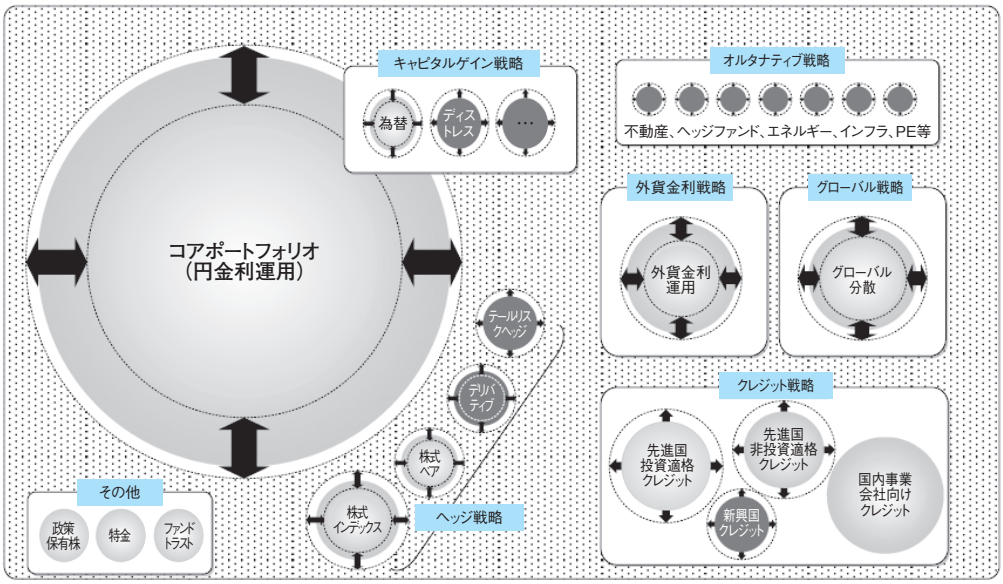


表2-1-4　市場運用の状況

（単位：億円）

	平成24年度末	25年度末	26年度末	27年度末
市場運用合計	239,490	244,174	268,624	275,760
前年度末比	2,396	4,683	24,449	7,136
短期市場運用	42,678	59,669	77,302	97,366
前年度末比	11,826	16,991	17,633	20,063
現金	173	70	168	152
預け金	30,902	49,202	68,375	90,916
コールローン等	8,303	7,700	6,460	4,551
買入金銭債権	3,298	2,695	2,298	1,746
有価証券運用	196,812	184,505	191,321	178,394
前年度末比	△ 9,430	△ 12,307	6,816	△ 12,927
うち国債	122,498	114,751	112,236	98,396
うち地方債	2,206	1,849	1,754	3,576
うち社債	19,906	24,230	28,292	29,423
うち株式	895	922	1,198	1,112
うち投資信託	2,908	3,426	4,402	5,162
うち外国証券	45,863	36,879	40,921	38,289

和政策」のもとで長期国債の大量購入等を進めるなか、運用手段の確保が困難となったことで日銀当座預金への預入を増加させたことが背景にあった（図2-1-7）。

図2-1-7　預け金の状況

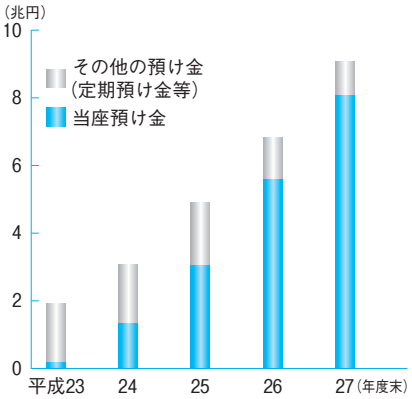
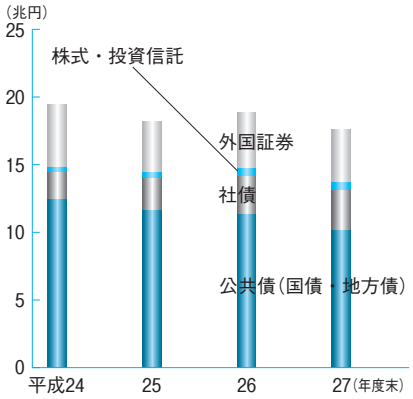


図2-1-8　有価証券運用の状況



一方、有価証券運用は、国債や外国証券の減少を主因として、3年間で1兆8,418億円減少し、27年度末には17兆8,394億円となった（図2-1-8）。

その内訳をみると、国債は、中・長期国債の償還・売却により、3年間で2兆4,101億円減少し、27年度末には9兆8,396億円となった。

社債は、信用力や流動性の高い政府保証債の購入等により、3年間で9,516億円増加し、27年度末には2兆9,423億円となった。

株式および投資信託について、株式は、3年間で217億円増加し、27年度末には1,112億円となったほか、投資信託は、3年間で2,253億円増加し、27年度末には5,162億円となった。特に、投資信託の増加幅が大きかったが、これは、国内株式市場において、アベノミクスに対する期待や日銀による緩和的な金融政策を背景とした緩やかな株価上昇が続くとの見通しのもと、国内株式インデックス型の投資信託（ETFを含む。）の購入などを継

続したほか、相場急変の影響を抑制するため、株式ベア型ファンド(注2)などにも取り組んだことなどが寄与した。

外国証券は、3年間で7,574億円減少し、27年度末には3兆8,289億円となった。特に、25年度末には9,000億円弱の減少となったが、これは、上述のとおり、25年5月以降、FRBによるQE3の縮小が意識されるなか、将来の米国金利の上昇を見据え、金利リスク量を抑制すべく、米国債等の残高の圧縮を進めたことなどが影響した。一方、リスク分散型の外国投資信託（グローバル分散ファンド）については、ポートフォリオの大宗を占める円金利資産との相関性が低く、また運用規模に対応できる投資対象として、投資銘柄や投資時期の分散を図りつつ、残高の積上げを図った。

市場運用部フロア風景

（注1）後編第2編第2章第4節3. 中期経営計画「SCB中期アクション・プログラム2013」を参照
（注2）株式ベア型ファンドとは、株価指数先物の利用により、基準価格の値動きが日経平均株価やTOPIX等の株式インデックスの値動きとおおむね逆となる投資成果（リターン）を目指すファンドを指す。

（2）貸出金の動向

平成25（2013）年度から27年度における貸出金の動向をみると、貸出金合計は、国・政府関係機関向けの貸出を中心に会員外直接貸出などが増加したことを主因に、3年間で1兆3,036億円増加し、27年度末残高は6兆7,638億円となった（表2-1-5）。

表2-1-5　貸出金の状況

（単位：億円、%）

	平成24年度末	25年度末	26年度末	27年度末
貸出金合計	54,601	59,758	58,857	67,638
前年度末比	854	5,156	△ 900	8,780
代理貸付金	2,759	2,663	2,657	2,554
前年度末比	△ 361	△ 96	△ 5	△ 102
構成比	5.1	4.5	4.5	3.8
会員外直接貸出	47,916	53,305	52,322	60,730
前年度末比	738	5,389	△ 983	8,408
構成比	87.8	89.2	88.9	89.8
国・政府関係機関	19,492	27,653	28,437	36,354
地方公共団体	4,574	3,840	3,362	3,194
地方公社等	108	78	110	61
公益法人・第３セクター	757	546	218	205
預保・保有株式取得機構	588	389	1	－
事業会社等	21,817	20,067	19,148	19,944
会員向け直接貸出	3,925	3,788	3,877	4,352
前年度末比	477	△ 136	88	475

イ．会員外直接貸出の動向

平成25（2013）年度から27年度における会員外直接貸出は、3年間で1兆2,814億円増加し、27年度末残高は6兆730億円となった。

その内訳をみると、国・政府関係機関向けの貸出は、3年間で1兆6,861億円増加し、27年度末残高は3兆6,354億円となった。この背景には、短期市場運用の代替として地方交付税等特別会計向けの短期貸出金などへの積極的な応札を継続したことがあった。

一方、地方公共団体向けの貸出は、地銀等との金利競争が依然として厳しく、3年間で1,379億円減少し、27年度末残高は3,194億円となった。

また、事業会社向けの貸出は、3年間で1,872億円減少し、27年度末残高は1兆9,944億円となった。市場における資金余剰、日銀の成長基盤強化や貸出増加を支援するための資金供給(注)、長期金利の低下等により、地銀等からの低金利攻勢が激しさを増したことで事業会社向け貸出は減少した。

（注）日銀は、平成22年度以降、成長基盤強化や貸出増加に向けた金融機関の取り組みを金融面から支援するための資金供給の枠組みを、時限措置として導入した。「成長基盤強化を支援するための資金供給」については、金融機関が成長基盤の強化に向けた取り組みを進めるうえでの「呼び水」としての効果を発揮する狙いから、わが国経済の成長に資する融資・投資を行う金融機関に対し、日銀が低利かつ長期の資金を供給する枠組みとして22年6月に導入した。また、「貸出増加を支援するための資金供給」については、金融機関の一段と積極的な行動と企業や家計の前向きな資金需要の増加を促す観点から、貸出残高を増やした金融機関に対し、希望に応じてその増加額の2倍相当額まで、低利かつ長期で資金供給する枠組みとして24年12月に導入した。

ロ．代理貸付の動向

平成25（2013）年度から27年度における代理貸付の残高は、3年間で204億円減少し、27年度末残高は2,554億円となった。信用金庫を取り巻く貸出環境が厳しいなか、代理貸付の利用低迷、他行借換え等による既往貸出の繰上償還が継続したため、残高減少が

表2-1-6　代理貸付の商品別利用状況

（単位：金庫、億円）

		平成24年度	25年度	26年度	27年度
代理貸付	金庫数	69	100	114	114
	実行額	460	536	554	510
うち地域活性化ローン	金庫数	28	33	9	－
	実行額	43	52	3	－
うちスーパー！	金庫数	13	9	10	8
	実行額	4	4	6	6
うちハイパー！およびハイパー500	金庫数	－	56	95	90
	実行額	－	61	217	156
うちハイパーL	金庫数	－	－	－	62
	実行額	－	－	－	59

（備考）「SCB事業資金特別ローン『ハイパー！』」は平成25年9月2日から、「SCB事業資金特別ローン『ハイパー500』」は26年4月1日から、「SCB事業資金特別ローン『ハイパーL』」は27年5月8日からそれぞれ取扱開始

続いた。

この間、信用金庫の貸出金増強施策の一環として、25年9月2日に日銀の貸出増加を支援するための資金供給制度を活用した「SCB事業資金特別ローン『ハイパー！』」、26年4月1日に「SCB事業資金特別ローン『ハイパー500』」、27年5月8日に「SCB事業資金特別ローン『ハイパーL』」の取扱いをそれぞれ開始(注)した。この背景には、金融機関間の顧客獲得競争が継続し、他金融機関からの低金利攻勢が一層強まるなか、既存の代理貸付商品の金利競争力が相対的に低下したことで、信用金庫の競争力の維持・向上に資する固定金利型の低金利商品が求められたことがあった。

なお、主な代理貸付関連商品の利用実績は表2-1-6のとおり。

（注） 後編第2編第2章第2節1. 各種金融商品の提供を参照

ハ. 融資形態の多様化推進

分散投資の考え方のもと、円金利資産によるポートフォリオ（コアポートフォリオ）以外の新たな収益源となるサブポートフォリオの構築・拡充の一環として、PFI事業向け融資、インフラファイナンス、航空機・船舶ファイナンス、不動産ノンリコースローン等のプロジェクトファイナンス融資に引き続き取り組んだ（表2-1-7）。

そのようななか、プロジェクトファイナンス推進のため、海外駐在員事務所･現地法人や海外の金融機関等からの情報収集活動を積極的に行い、見込み案件の獲得に努めたところ、天然ガスや石油等のエネルギー関連事業を中心とした海外向けインフラファイナンス案件が大きく増加した。また、国内向けには、再生可能エネルギーに対して社会的関心が高まるなか、太陽光発電事業の案件に対する取組みを平成25（2013）年度に新たに開始した。これらの取組みの結果、インフラファイナンス向け融資残高は、3年間で268億円増加し、27年度末残高は515億円となった。

一方、PFI事業向け融資については、依然として市場全体の新規案件数が細るなか、

表2-1-7　融資形態の多様化に係る取組状況

（単位：件、億円）

		平成24年度	25年度	26年度	27年度
ＰＦＩ	件数	0	1	2	0
	契約額	0	74	74	0
	末残	708	655	666	661
インフラファイナンス等	件数	2	4	4	2
	契約額	27	114	218	93
	末残	247	314	433	515
航空機・船舶ファイナンス	末残	399	264	143	78
不動産ノンリコースローン	末残	824	643	427	391

（備考）PFIの契約額は各年度中における契約額の合計

表2-1-8　PFI融資実績（平成25～27年度）

（単位：件、億円）

	事 業 名	事業の公共主体	信金中金の役割
平成25年度（1件）	東京国税局整備等事業	国	フィナンシャルアドバイザー兼リード・アレンジャー（主幹事）
26年度（2件）	準天頂衛星システムの運用等事業	国（内閣府）	参加
	川崎市スポーツ・文化複合施設整備等事業	神奈川県川崎市	リード・アレンジャー

地方銀行等による低金利攻勢が継続し、落札件数は低調に推移した（表2-1-8）。また、航空機・船舶ファイナンスや不動産ノンリコースローンについても、リーマン・ショック以降の低迷が継続し、融資残高は減少した。

第２節　信用金庫の業務機能の補完

１．各種金融商品の提供

（1）預金関連商品

イ．しんきん東日本大震災こども応援定期積金Ⅱ

信金中金では、平成23（2011）年3月の東日本大震災発生以降、23年度と24年度に、募集総額の一定割合を寄附する定期積金(注)を取り扱い、多くの信用金庫の協力の結果、6億円を超える寄附を行った。

しかし、被災地の復興は道半ばであり、継続的な支援が必要な状況にあったため、東日本大震災に係る震災遺児・孤児ならびに被災児童の就学等を支援し、これにより同地域の発展に資することを目的とした「しんきん東日本大震災こども応援定期積金Ⅱ」（表2-2-1）の取扱いを25年6月3日から開始した。

同定期積金は、「しんきん東日本大震災こども応援定期積金」と同様、募集総額の0.25％を信金中金が寄附するものであり、64金庫での取扱いの結果、募集総額は986億円となり、26年2月10日、2億4,650万円を寄附した。なお、寄附先および寄附額の内訳は、岩手県「いわての学び希望基金」7,750万円、宮城県「東日本大震災みやぎこども育英基金」1億3,290万円、福島県「福島県東日本大震災子ども支援基金」3,610万円であった。

表2-2-1　しんきん東日本大震災こども応援定期積金Ⅱの概要

名称	しんきん東日本大震災こども応援定期積金Ⅱ（愛称は信用金庫にて設定）
掛込期間	5年および10年（信用金庫にて選択）
取扱期間	平成25年6月3日から26年1月31日の間で信用金庫が任意の期間を設定
募集総額	信用金庫が信金中金と約定する復興支援専用SCB積立定期預金と同額 なお、復興支援専用SCB積立定期預金は、1信用金庫あたりの契約額上限を原則100億円とし、復興支援専用SCB積立定期預金の取扱期間中に申込契約額の全額を約定することとする。

（注）平成23年5月27日に「しんきん震災復興支援定期積金」、24年7月2日に「しんきん東日本大震災こども応援定期積金」を取り扱った。詳細は、後編第1編第2章第2節1.（1）ロ．東日本大震災復興支援商品を参照

ロ．「しんきんの絆」復興応援定期積金

東日本大震災発生以降、3年にわたり被災地支援のための寄附を行う定期積金(注1)を取り扱ってきたが、信金中金では、東日本大震災からの復興は、3年という短い期間で完了するものではなく、腰を据えて取り組むべき課題であるととらえ、今後も信用金庫業界

の絆を結集した継続的な支援が必要であると考えていた。

このようななか、被災信用金庫や営業推進部復興支援対応室などからは、被災地では避難生活の長期化等により被災者の心身への負担が増大しており、復興の第2ステージとして、被災者一人ひとりの日常生活の再建を支援することが重要であるとの意見が出ていた。一方、特定非営利活動法人や一般社団法人等がこうした支援に取り組んでいたが、草の根レベルの支援活動に対する行政・民間の支援は十分とはいえず、被災信用金庫からも、継続的な支援を望む声が寄せられている状況にあった。

こうした状況を踏まえ、信金中金は、「『しんきんの絆』復興応援定期積金」(表2-2-2) を取り扱うこととした。同定期積金は、認定特定非営利活動法人日本NPOセンター(以下「日本NPOセンター」という。) が設置している「東日本大震災現地NPO応援基金(特定助成)」のなかに、信金中金が信用金庫業界独自の取組みとして「『しんきんの絆』復興応援プロジェクト(注2)」を立ち上げ、募集総額の一定割合(注3)を寄附するものであった。

同定期積金は、2度にわたって取り扱い、平成26 (2014) 年9月1日から取扱いを開始した「『しんきんの絆』復興応援定期積金」は、47金庫による取組みの結果、募集総額が580億円に達し、1億4,500万円を寄附した。

さらに、集中復興期間の最終年度である27年度には、第2弾として27年6月1日から「『しんきんの絆』復興応援定期積金Ⅱ」(表2-2-3) の取扱いを開始した。同定期積金は、復興関連定期積金のなかで最多となる96金庫による取組みの結果、募集総額は1,367億円に達し、2億7,352万円を寄附した。

表2-2-2 「しんきんの絆」復興応援定期積金の概要

名称	「しんきんの絆」復興応援定期積金 (愛称は信用金庫にて設定)
掛込期間	5年
取扱期間	平成26年9月1日から27年3月31日の間で信用金庫が任意の期間を設定
募集総額	信用金庫が信金中金と約定する復興支援専用SCB積立定期預金と同額 なお、復興支援専用SCB積立定期預金は、1信用金庫あたりの契約額上限を原則100億円とし、復興支援専用SCB積立定期預金の取扱期間中に申込契約額の全額を約定することとする。

(備考) 取扱開始時点

表2-2-3 「しんきんの絆」復興応援定期積金Ⅱの概要

名称	「しんきんの絆」復興応援定期積金Ⅱ (愛称は信用金庫にて設定)
掛込期間	5年
取扱期間	平成27年6月1日から28年3月31日の間で信用金庫が任意の期間を設定
募集総額	信用金庫が信金中金と約定する復興支援専用SCB積立定期預金と同額 なお、復興支援専用SCB積立定期預金は、1信用金庫あたりの契約額上限を原則100億円とし、復興支援専用SCB積立定期預金の取扱期間中に申込契約額の全額を約定することとする。

(備考) 取扱開始時点

（注1）「しんきん震災復興支援定期積金」および「しんきん東日本大震災こども応援定期積金」は、後編第1編第2章第2節1.（1）ロ. 東日本大震災復興支援商品を参照。また、「しんきん東日本大震災こども応援定期積金Ⅱ」は、後編第2編第2章第2節1.（1）イ. しんきん東日本大震災こども応援定期積金Ⅱを参照。なお、各商品の取扱金庫数、募集総額および寄附額は次のとおり。

	取扱金庫数	募集総額（億円）	寄附額（百万円）
しんきん震災復興支援定期積金	70	1,628	407
しんきん東日本大震災こども応援定期積金	74	1,022	255
しんきん東日本大震災こども応援定期積金Ⅱ	64	986	246

（注2）後編第2編第2章第5節4.（1）「しんきんの絆」復興応援プロジェクト（第Ⅰ期）、後編第3編第2章第5節11.（1）「しんきんの絆」復興応援プロジェクト（第Ⅱ期）および全体交流会、後編第3編第2章第5節11.（2）「『しんきんの絆』復興応援プロジェクト」の経費残金等を活用したフォローアップ助成を参照

（注3）「しんきんの絆」復興応援定期積金では募集総額の0.25％、「しんきんの絆」復興応援定期積金Ⅱでは同0.2％を寄附した。

（2）融資関連商品

イ．代理貸付

平成22（2010）年9月10日から取扱いを開始した特別金利商品「SCB地域活性化ローン」[注1]は、取扱期間を26年6月30日まで2回延長していたが、この間も金利競合は激しさを増し、信用金庫の貸出推進支援のためには、新規先獲得や他行攻勢の防衛に資する、より競争力のある特別金利商品が必要であった。

こうした状況を踏まえ、25年度から毎年、代理貸付の特別金利商品の取扱いを行った。

9月から取扱いを開始した「ハイパー！」は、取扱期間が7か月間であったが、利用金庫数56金庫、実行額61億円となり、通年で取り扱っていた「SCB地域活性化ローン」の25年度実績（利用金庫数33金庫、実行額52億円）を上回った。

また、「ハイパー！」（貸付期間3年以内）の取扱終了後、26年4月1日からは、より長期の貸付けに対応できる「ハイパー500」（貸付期間5年以内）の取扱いを開始した。さらに、27年5月8日から、5年超10年以内の貸付けに対応する「ハイパーL」を取り扱い、10年以内の貸付けに対して低金利で対応できる商品構成とした（表2-2-4）。これら特別金利商品の利用金庫数・実行額は、「ハイパー500」が26年度：95金庫・217億円、27年度：90金庫・156億円、「ハイパーL」が27年度：62金庫・59億円となった。[注2]

表2-2-4　特別金利商品の概要

名　称	ハイパー！	ハイパー500	ハイパーL
貸付期間	3年以内	5年以内	5年超10年以内
貸付利率	固定		
取扱期間	平成25年9月2日～26年3月31日（実行ベース）	26年4月1日～27年3月31日（実行ベース）	27年5月8日～28年3月31日（実行ベース）

（備考）取扱開始時点

なお、「ハイパー500」と「ハイパーL」は、令和3（2021）年3月31日まで取扱期間を延長した。

（注1）後編第1編第2章第2節1.（2）イ.（イ）SCB地域活性化ローンを参照
（注2）平成28年度以降の実績は以下のとおり。

（単位：億円）

		平成28年度	29年度	30年度	令和元年度
ハイパー500	利用金庫数	85	104	102	85
	実行額	168	188	244	159
ハイパーL	利用金庫数	73	86	84	82
	実行額	163	178	177	139

ロ．しんきん長期固定金利ローンサポート

長期固定貸出制度「しんきん長期固定金利ローンサポート」（以下「ローンサポート」という。）の特別金利商品である「SCB地域活性化ローンⅡ」[注1]（以下「活性化ローンⅡ」という。）は、平成23（2011）年2月14日から取扱いを開始し、信用金庫において新規取引先開拓等で活用されていた。

しかし、活性化ローンⅡの資金使途は、「貸出の新規実行（既往貸出の借換えを含む。）または私募債の新規引受けに係る金利リスクを回避するための資金」であり、既往の貸出・私募債の金利リスク回避のための活用は制限されていた。

このため、さらなる長期固定金利貸出の推進に資することを目的として、27年5月8日から、「SCB地域活性化ローンα（アルファ）」（以下「活性化ローンα」という。）（表2-2-5）の取扱いを開始した。活性化ローンαは、既往の貸出・私募債の金利リスクを回避するために活用することが可能であり、活性化ローンⅡよりも金利水準を引き下げた商品であった。

活性化ローンαは、取扱期限である28年3月31日までの1年弱の間に34金庫で利用され、実行額は639億円となった[注2]。

表2-2-5　活性化ローンαの概要

貸付形式	証書貸付
貸付金額	5,000万円以上
貸付期間	7年超30年以内
貸付利率	固定金利
資金使途	貸出または私募債に係る金利リスクを回避するための資金（既往分も可）
担保	信金中金に預入するまたは預入している定期性預金、保有している信金中金債（振替社債）
弁済方法	期日一括弁済または3・6か月ごとの残債（不）均等弁済
取扱期間	平成27年5月8日～28年3月31日（約定ベース）

（備考）取扱開始時点

（注1）後編第1編第2章第2節1.（2）ロ.（イ）SCB地域活性化ローンⅡを参照
（注2）後継商品として、平成28年4月1日から「SCB地域活性化ローン『未来』」が取扱開始となった。詳細は、後編第3編第2章第2節1.（1）ロ. しんきん長期固定金利ローンサポートを参照

2．信用金庫の地域金融・中小企業金融等のサポート

（1）個　　人

イ．しんきんファミリーサポート定期積金

金融機関による個人顧客獲得競争が激化するなか、信用金庫の主要顧客層である高齢層の囲い込みと、長期的取引が見込める若年層の取込みのためには、個人のライフイベントに応じた特色あるサービスを各種金融商品に付加し、差別化を図っていく必要があった。

顧客向けガイドブック

こうした商品として、これまで信金中金では、定期積金に標準傷害保険をセットした「しんきん傷害保険付定期積金」(注1)を信用金庫に提供していたが、平成26（2014）年2月、標準傷害保険の代わりに大手福利厚生会社が提供する「ライフサポートサービス」と医療関連会社による「健康関連サービス」を一緒に付加した「しんきんファミリーサポート定期積金」（表2-2-6）の提供を信用金庫に案内し、4月1日から取扱いを開始した。

サービスの具体的内容は、「ライフサポートサービス」がホテル・旅館・保養所・ゴルフ場等を中心としたリゾートメニューなどの割引提供、「健康関連サービス」がセカ

表2-2-6　しんきんファミリーサポート定期積金の概要

掛金等	毎月5,000円以上
契約額	60万円以上
掛込期間	5年
利率	各信用金庫が決定
付加されるサービス	【ライフサポートサービス】 ・提供会社：リゾートソリューション株式会社 ・ホテル、ゴルフ場等を中心としたリゾートメニューの割引提供 【健康管理サービス】 ・提供会社：ティーペック株式会社 ・セカンドオピニオンサービス、24時間電話健康相談サービス、糖尿病臨床医紹介サービス、軽度認知障害スクリーニングテスト

（備考）取扱開始時点

ンドオピニオンサービス、24時間電話健康相談サービス、糖尿病臨床医紹介サービスおよび軽度認知障害スクリーニングテストの無料利用であった。

「しんきんファミリーサポート定期積金」は、付加サービスの内容が多岐にわたっているため、子育て世帯との取引深耕や高齢者取引のサービス強化、職域セールスにおける従業員向け商品としての販売など、取引のきっかけづくり商品として様々な目的で活用された。

また、「しんきんファミリーサポート定期積金」を取り扱う信用金庫は、その販売額と同額を積立定期預金で信金中金に預け入れることになっており、信金中金がその運用益の一部からサービス提供会社にサービス利用料等を支払うため、「しんきんファミリーサポート定期積金」の契約者は利用料を負担することなく、サービスを利用することができた。

なお、「しんきんファミリーサポート定期積金」の利用金庫数・約定額は、26年度：62金庫・796億円、27年度：40金庫・274億円で推移した。(注2)(注3)

（注1）後編第1編第2章第2節2.（1）イ. 定期積金を活用した商品の提供を参照
（注2）平成28年度以降の利用金庫数・約定額は、28年度：2金庫・10億円、29年度：5金庫・17億円、30年度：5金庫・20億円、令和元年度：1金庫・3億円
（注3）平成28年4月25日から、掛込期間10年のしんきんファミリーサポート定期積金の取扱いを開始した。

ロ. 相続関連業務の支援

（イ）株式会社山田エスクロー信託との連携

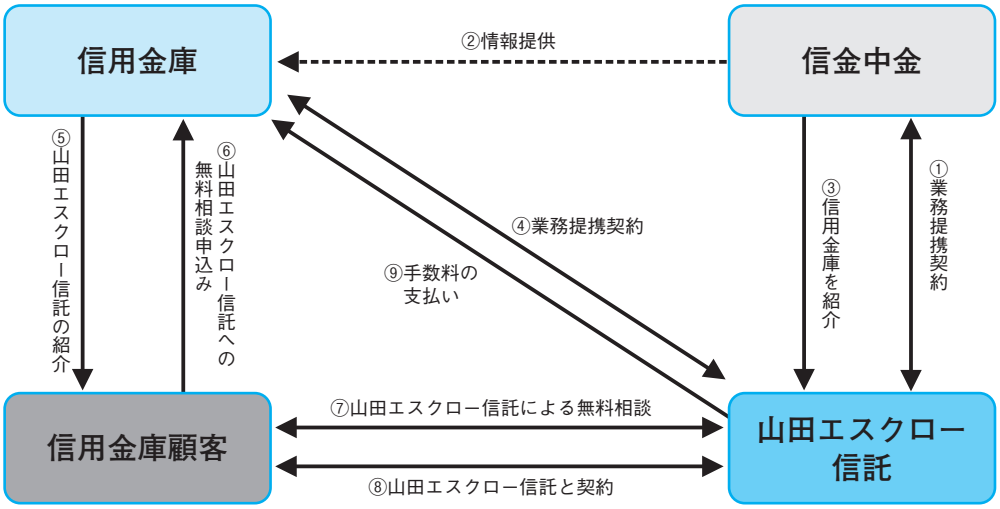
高齢化社会の進展により、相続や遺言等に関する個人のニーズが高まり、相続関連業務への取組みを検討する信用金庫が増加していた。

こうしたなか、信金中金は、信用金庫の相続関連業務をサポートするため、平成21（2009）年12月に株式会社朝日信託(注1)、24年10月に特定非営利活動法人遺言・相続リーガルネットワーク(注2)（以下「リーガルネットワーク」という。）と業務提携を行った。

そして、信用金庫の選択肢を増やすため(注3)、第三の連携先として、株式会社山田エスクロー信託（以下「山田エスクロー信託」という。）と26年2月に業務提携を行った（図2-2-1）。

山田エスクロー信託が対応する主な業務は、遺言に関する相談、遺言書の作成助言および保管、遺言執行の一括引受を内容とする「遺言信託業務」と、財産の調査・財産目録の作成・分割協議書作成のサポート・名義書換えまでを相続人に代わって引き受ける「遺産整理業務」であった。また、山田エスクロー信託には、母体である株式会社山田債権回収管理総合事務所のサービサー業務等を通じて登記に精通した司法書士が多数在

図2-2-1　山田エスクロー信託との業務提携スキーム



籍しており、迅速な対応が可能であった。

なお、山田エスクロー信託との連携実績は、26年度：3金庫、27年度：8金庫であった。(注4)

（注1）後編第1編第2章第2節2.（1）ロ. 相続関連業務の支援を参照
（注2）後編第2編第2章第2節2.（1）ロ.（ロ）「遺言の日」における日本弁護士連合会との連携企画を参照
（注3）①信託会社は、すでに業務提携を行っている地方銀行との関係から対応困難な地域がある、②リーガルネットワークは、遺言・相続に関する普及啓発が主な事業目的であり、相続関連業務における税務相談への対応が困難であるなど、提携先ごとに利用上の留意点があるため、提携先を増やした。
（注4）平成28年度以降の提携実績は、28年度：2金庫、29年度：3金庫、30年度：2金庫、令和元年度：1金庫となった。

（ロ）「遺言の日」における日本弁護士連合会との連携企画

信金中金は、平成24（2012）年10月にリーガルネットワークと業務提携し、信用金庫が遺言・相続に関する顧客向けセミナー等を開催する場合に、その分野に精通した弁護士を信用金庫に紹介する取組みを行っていた。また、リーガルネットワークは、18年に日本弁護士連合会（以下「日弁連」という。）のなかに設置された遺言信託プロジェクトチームが母体であり、数百人の弁護士が登録されていた。

このようななか、リーガルネットワークを通じて、日弁連から「『遺言の日』(注1)に信用金庫と連携し、遺言・相続に関連した取組み」の実施について打診があった。

具体的には、日弁連から要請を受けた弁護士が信用金庫を訪問し、信用金庫の顧客と遺言・相続について個別面談方式で無料法律相談を行うものであった。(注2)

この連携企画は、27年11月16日(注3)に44都道府県の138の信用金庫で開催した。また、信用金庫業界における遺言・相続分野への取組姿勢を広めることができる機会であるとと

もに、社会的意義も高いものであったため、28年度以降も実施した。

（注1）日弁連は、4月15日（よい遺言）と11月15日（いい遺言）の2日を「遺言の日」としている。
（注2）当該企画は平成28年度以降も継続実施し、企画への参加信用金庫数は、28年度：175金庫、29年度：185金庫、30年度：195金庫、令和元年度：189金庫となった。
（注3）11月15日が日曜日であったため、1日繰り下げて実施した。

ハ．信用金庫団体信用生命保険制度の運営

（イ）信用金庫団体信用生命保険制度の見直し

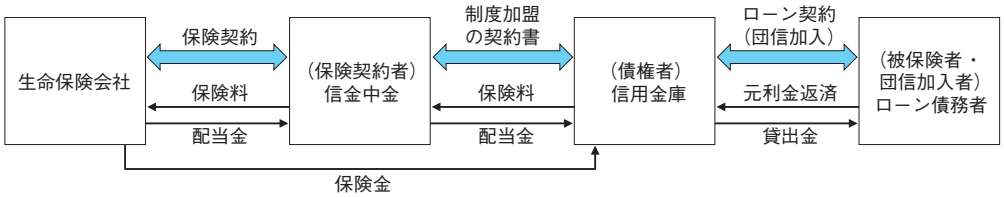
信用金庫団体信用生命保険制度（以下「信用金庫団信制度」という。）は、信用金庫の要望を踏まえ、昭和50（1975）年1月に全国信用金庫連合会（当時）を保険契約者として創設され、利用を希望する信用金庫と制度加盟契約を締結して取扱いを開始した（図2-2-2）。全国の信用金庫が利用することで、規模の利益により保険料率や配当率が有利になった。

また、当初の信用金庫団信制度は、死亡・高度障害を保障する団信（以下「一般団信」という。）のみの取扱いであったが、その後信用金庫の要望を受け、ガン・急性心筋梗塞・脳卒中の3大疾病まで保障する団信（以下「3大疾病団信」という。）の取扱いを平成18（2006）年9月から開始した。

信用金庫団信制度の利用信用金庫数（26年3月末）は、一般団信で263金庫、3大疾病団信で231金庫にのぼっていた。しかし、他金融機関との競合が激しくなるなか、住宅ローンの推進スタンスは信用金庫ごとに異なり、また、信用金庫業界以外の団信商品を利用するケースも増加していた。このため、信用金庫団信制度の残高は減少傾向にあり、今後、保険料率の上昇、信用金庫間の保険料負担格差の拡大、さらには保険料負担の大きい信用金庫の単独団信移行など、制度創設時の目的である規模の利益が失われ、将来的に信用金庫団信制度の維持に懸念が生じる恐れがあった。

こうした状況を踏まえ、信金中金は、25年10月1日、信用金庫に信用金庫団信制度の現状と課題を情報提供して課題の共有化を図るとともに、意見・要望を収集した。そして、信用金庫団信制度の課題への対応策について検討を進め、併せて機能拡充委員会（理

図2-2-2　信用金庫団信制度の仕組み



事長の諮問機関）委員からも個別に意見等を聴取した。(注1)

信用金庫の意見・要望を整理・検討した結果、課題解決には、信用金庫団信制度に関する施策として「保険料負担格差縮小のための見直し」、商品性向上に関する施策として「新商品の導入」、住宅ローン保証に関する施策として「住宅ローン保証制度の見直し」が必要との意見が大宗を占めた。このため、26年3月24日、信用金庫に対して、これらの施策に取り組んでいく旨の書面を出状した。

このうち、「保険料負担格差縮小のための見直し」は、信用金庫間の保険料負担格差を縮小するため、一般団信、3大疾病団信それぞれについて、全信用金庫一律保険料率から加入者年齢に応じた信用金庫別の保険料率へ変更する内容であった。その後、この内容を26年5月16日開催の理事会に付議して信用金庫団信制度の見直しを決定し、27年1月から適用した。(注2)

なお、「新商品の導入」については、4月1日から「団信就業（就業不能保障保険）」(注3)の取扱いを開始し、「住宅ローン保証制度の見直し」については、しんきん保証基金が実施する住宅ローン保証制度の改正について、同基金との連携を強化し、住宅ローン保証制度の使い勝手向上に向けた取組みをサポートした。

（注1）機能拡充委員会は、平成26年2月14日に開催予定であったが、大雪の影響で開催中止となり、委員から個別に意見を聴取した。

（注2）このときは、激変緩和を図るため、「（全信用金庫一律保険料率＋個別信用金庫の団信加入者年齢を100％反映した保険料率）÷2」で算定した保険料率への変更であったが、その後、令和2年1月1日から個別信用金庫の保険料率を100％反映する方法に変更した。詳細は、後編第3編第2章第2節2.（1）チ.（イ）信用金庫団体信用生命保険制度の再見直しを参照

（注3）後編第2編第2章第2節2.（1）ハ.（ロ）団信就業（就業不能保障保険）の導入を参照

（ロ）団信就業（就業不能保障保険）の導入

平成25（2013）年10月1日に実施した信用金庫団信制度に係る意見・要望の収集(注1)の結果、商品性向上のために保障範囲の拡大を求める意見・要望が多数あがった。これは、競合する他金融機関が8大疾病団信等保障範囲の広い団信を導入していることなどが背景にあった。

信金中金では、こうした意見等を踏まえて「新商品の導入」について検討を進めた。そして、26年3月24日、「保険料負担格差縮小のための見直し」(注2)の内容とともに、検討を進めている3大疾病団信に付加する商品について信用金庫に案内した。同商品は、一部の例外を除くすべての疾病・怪我を保障対象としたものであり、保障範囲で他金融機関に劣後しないものであった。具体的には、住宅ローンの借入人が疾病・怪我により長期の就業不能状態となった場合、保険会社が信用金庫に住宅ローンの月額返済元利金額

を一定期間支払い、当該期間経過後も就業不能状態が継続している際には、住宅ローン残高相当分の保険金額が信用金庫に支払われ、住宅ローンに充当されるというものであった。

商品導入にあたっては、複数の保険会社の提案内容を比較検討するとともに、信用金庫からも意見聴取を行った。その結果、保険料率に優位性がある明治安田生命保険相互会社が引受会社となる「団信就業（就業不能保障保険）」の導入を決定し、27年4月1日から取扱いを開始した。

（注1）信用金庫に対して、信用金庫団信制度の現状と課題を情報提供して課題の共有化を図るとともに、信用金庫団信制度に係る意見・要望を収集するため実施したもの。あわせて、後編第2編第2章第2節2.（1）ハ.（イ）信用金庫団体信用生命保険制度の見直しを参照

（注2）後編第2編第2章第2節2.（1）ハ.（イ）信用金庫団体信用生命保険制度の見直しを参照

ニ．NISAに係る信用金庫支援

平成10（1998）年12月、金融機関本体による投資信託の窓口販売（以下「投信窓販」という。）が可能となった。これに対応して、信金中金は、信用金庫が単独で投信窓販に参入するよりも、低コストかつ効率的に取り組めるよう、投信窓販取扱商品の選定やシステム対応[注1]などの信用金庫の機能を信金中金が補完する取次販売方式による投信窓販態勢を構築した。その後も順次、投信窓販に係る研修の実施、投信窓販業務参入に係るサポート、関連法制度改正等の情報提供など、信用金庫の投信窓販推進支援を行った。これにより、10年度に54金庫であった投信窓販取扱信用金庫は、24年度末には201金庫となり、投信窓販の販売額も増加していた[注2]。

このようななか、家計の資産形成や「貯蓄から投資へ」の流れを促進する観点等から、26年1月1日にNISA（少額投資非課税制度[注3]）が創設されることとなり、金融機関による顧客囲い込みのための営業活動が活発化していた。

こうした状況を踏まえ、信金中金は、全信協と連携して信用金庫業界におけるNISA推進を支援するため、25年5月、東京（京橋別館）と大阪（大阪支店）で、NISAの制度概要や制度開始に向けたスケジュール等に係る説明会を実施した。また、6月から7月にかけ、信金中金の営業店を会場として、「NISAに係る営業店別説明会」を開催した。この説明会では、信金中金のみならず、SSCおよびしんきんアセットマネジメント投信が、勧誘・販売活動における顧客への説明事項、信用金庫における事務手続、NISAに係る投信窓販共同システムの運用内容等について説明を行った。

その後も、28年1月1日のNISA非課税投資枠の引上げ（100万円から120万円へ）、未成年者専用にNISA口座の開設を可能とするジュニアNISAのスタートなどの制度改正の際には、事務面のサポートに加え、NISAを活用した顧客への投資提案研修、NISA

口座獲得のためのパンフレットの例示など推進支援を行った。

この結果、NISA取扱金庫数・口座数は、26年度：165金庫・17万口座、27年度：164金庫・21万口座へと拡大した。

（注1）取次販売方式で投信窓販を行う場合、SSCが運営・管理する「投信窓販共同システム」を利用している。

（注2）取次販売方式による投信窓販取扱実績は以下のとおり。

（単位：万件、億円）

	平成21年度末	22年度末	23年度末	24年度末	25年度末	26年度末	27年度末
信用金庫数	201	201	201	201	198	197	195
販売件数	44	40	36	33	41	55	70
販売額	809	1,066	962	1,228	2,215	2,974	3,190
総資産残高	6,789	6,497	6,094	7,022	6,865	8,225	8,757

（備考）販売件数、販売額は年度末累計

（注3）NISAについては、後編第2編第1章第2節5. NISAの創設を参照

ホ．信用金庫の職域セールス取組支援

企業の資金需要の低迷により貸出が伸び悩むなか、多くの信用金庫は、個人取引推進に注力していたが、日中仕事のため自宅を不在にしている顧客も多く、渉外担当者が自宅を訪問して取引勧奨を行う営業活動だけでは、顧客と接点をもつことさえ困難な場合もあった。そのため、個人取引開拓の有効な手段として、職場で従業員に商品・サービスを勧奨する職域セールスを実施する信用金庫が増えていた。

しかし、信用金庫は、地元優良企業等との関わりが限定的であることなどから、職域セールスを十分に推進できない場合もあった。一方、信金中金は、大手事業会社との間で貸出等を通じた取引があり、これら取引先に信用金庫を取り次ぐことが可能であった。

こうした状況を踏まえ、職域セールス機会の提供を通じ、個人取引の拡充に向けた支援を行った。具体的には、信用金庫から職域セールス取組支援の依頼があった場合、信金中金が取引先と交渉を行い、信用金庫が工場等の職域で営業活動、商品・サービスのポスター掲載・チラシ設置などを行うことの可否を確認し、了承が得られた取引先を信用金庫に紹介するものであった。

このような取組みの結果、職域セールス開始に至った信用金庫数は、平成25（2013）年度：11金庫、26年度：17金庫、27年度：5金庫となった。

また、取引先との関係を活用した信用金庫の個人取引推進支援は、①大手デベロッパーが手掛けるマンションの提携ローン先として信用金庫を紹介する取組み、②共通ポイント運営会社のポイントを信用金庫が個人向け商品・サービスに付加する企画のサポート(注)など、職域セールス取組支援の枠を越えて実施した。

（注）平成28年2月には、信用金庫による共通ポイントの活用検討に資するため、共通ポイント会社を講師としたセミナーを開催した。

(2) 中小企業

イ. 中小企業への取組みに係る支援

(イ) 創業・育成支援

a. ライフステージ・サポートプログラム

平成25 (2013) 年3月末に「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」(以下「中小企業金融円滑化法」という。) が終了した後も、コンサルティング機能の発揮は、引き続き信用金庫の重要な役割であり、信用金庫には、取引先のライフステージ等に応じた最適なソリューションの提案と外部機関等との連携が期待されていた。

こうした状況を踏まえ、信用金庫による取引先のライフステージに応じた課題解決型金融の支援・強化を目的として、26年度から、新ファンドの設立と外部専門機関との連携の2本柱からなる「ライフステージ・サポートプログラム」(注1) の提供を開始した。

新たに設立した「中小企業向け創業・育成&成長支援ファンド『しんきんの翼』」(以下「しんきんの翼」という。) (表2-2-7) は、信金中金と信金キャピタルが出資を行い、6月25日から運営を開始した。また、「しんきんの翼」の運営は信金キャピタルが行い、中小企業のライフステージのうち「創業・育成」および「成長(あるいは成長分野)」のステージにある信用金庫取引先に対して、資本または資本性資金を直接供給した。決定した投資 (累計) は、26年度：15金庫・17先・6億2,600万円、27年度：37金庫・48先・15億2,000万円となった。(注2)(注3)

また、「経営改善」や「事業承継」を必要とする信用金庫取引先に対しては、課題解決に適した知見・ノウハウ、投資手段等を有し、信金中金が連携した外部機関(注4)を信用金庫に紹介するスキームを設け、26年5月1日から対応を開始した。

非掲載

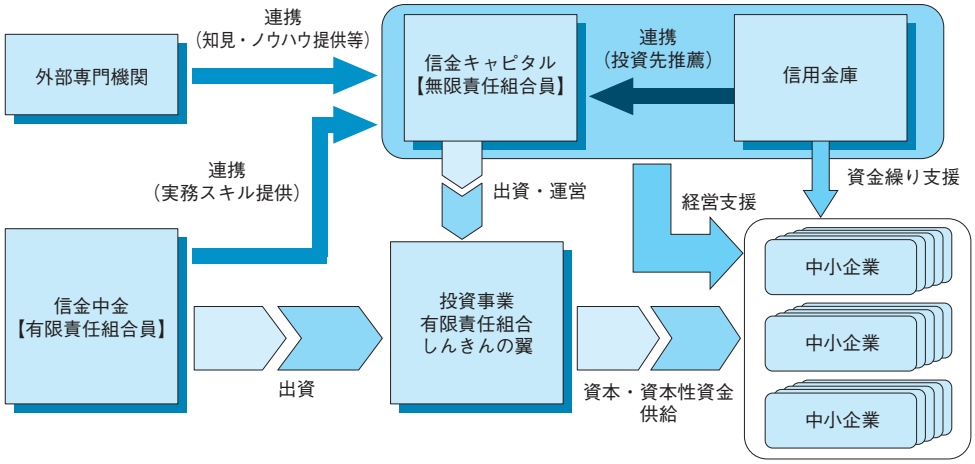
「しんきんの翼」の設立について報じる新聞記事
(日本経済新聞　平成26年3月18日)

表2-2-7 「しんきんの翼」の概要

名称	投資事業有限責任組合「しんきんの翼」
出資規模	50 億円
出資者	無限責任組合員　信金キャピタル　　有限責任組合員　信金中金
存続期間	10 年間 (うち投資期間 5年間)
投資形態	普通株式、優先株式、債券等
スキームの概要	次ページ図のとおり

(備考) 運営当初

「しんきんの翼」のスキーム



（注1）ライフステージ・サポートプログラムは、平成31年4月に廃止した。このため、外部専門機関紹介に関する相談は、事業承継支援については「事業承継支援サポートプログラム」および「事業承継ホットライン」で、経営改善支援については「経営改善支援サポートプログラム」で対応することとした。なお、「しんきんの翼」は、信金キャピタルを通じて取扱いを継続した。

（注2）平成28年度以降の実績（累計）は以下のとおり。

（単位：先、百万円）

	平成28年度	29年度	30年度	令和元年度
信用金庫	53	63	69	70
先数	68	87	101	111
投資決定額	2,345	3,070	3,678	4,019

（注3）「しんきんの翼」は、平成28年6月に存続期間を2年間延長して12年間とした後、30年1月に出資規模を50億円から80億円へ増額するとともに、存続期間をさらに2年間延長し、14年間とした。

（注4）経営改善分野については、あおぞら債権回収株式会社および株式会社地域経済活性化支援機構、事業承継分野については、日本プライベートエクイティ株式会社および新生コーポレート・サポート・ファイナンス株式会社と連携

b. 創業支援サポートプログラム

信用金庫の創業支援対応強化のため、これまでに信用金庫と日本政策金融公庫の協調融資を側面支援するスキームの構築[注1]、同公庫および独立行政法人中小企業基盤整備機構と連携した創業支援セミナーの開催[注2]などを行ってきたが、先進金庫の創業支援態勢の調査やパイロット案件での共同作業を通じ、これらの信用金庫では、総じて組織横断的に取り組んでいるという実態が浮き彫りになった。

こうした状況を踏まえ、信用金庫が創業支援策を企画・検討する際に、信金中金が組織横断的な検討をサポートする「創業支援サポート」の提供を平成26（2014）年3月18日から開始した。具体的には、①信金中金による創業支援に関連する各部署（以下「関連部署」という。）の問題意識・課題等の把握、②関連部署合同での意見交換会を通じた問題意識・課題の共有等、③信金中金からの必要な情報・ノウハウ[注3]の提供を行うものであ

り、26年度中、15金庫で実施した。

その後、産業競争力強化法の施行、まち・ひと・しごと創生総合戦略の閣議決定等により、地域の特性を踏まえた創業促進が図られるなか、地方公共団体等との連携により、創業支援を強化する信用金庫が増えつつあった。こうした状況を踏まえ、「創業支援サポート」の内容を拡充した「創業支援サポートプログラム」の提供を27年3月9日から開始した。

同サポートプログラムは、創業支援態勢の整備を検討フェーズと実行フェーズの2段階で実施するものであった(注4)。検討フェーズでは、「創業支援サポート」と同様、関連部署間での問題意識・課題の共有等により、態勢整備の方向性や具体的な施策検討をサポートした。検討フェーズ終了後、信用金庫からさらなるサポートの申し出があった場合、実行フェーズに移行した。実行フェーズでは、個別サポートメニュー（表2-2-8）から必要な施策を選択してもらい、組織体制整備、外部連携、人材育成、施策実行等の態勢整備支援を行った。

なお、同サポートプログラムの実施実績は、27年度中、10金庫となった(注5)。

表2-2-8　実行フェーズでの個別サポートメニュー

	実施事項		訪問作業時間（訪問回数）
組織体制	組織体制の整備	・組織体制、規程・通達、様式、業務フロー、評価制度等の整備についてのアドバイス	半日程度（２回～）
	検討組織の設置運営	・組織横断的な支援検討会議の設置に係る企画・検討をサポート（必要に応じ、会議設置後の運営を一定期間継続してサポート）	半日程度（３回～）
外部連携	支援機関等との連携強化	・地公体や支援機関に同行訪問し、連携に向けた話合いをサポート	半日程度（１回～）
	産業競争力強化法等への対応	・地域の創業支援推進部会等の運営サポート（他地域における取組事例の紹介等）	半日程度（１回～）
人材育成	人材育成施策の検討支援	・OJT、Off－JTおよび自己啓発に係る制度や教材等の作成をサポート	２時間程度（１回～）
	関連部門職員への情報提供・説明	・創業者に対する営業推進・経営支援・審査管理の実施施策や支援施策の活用等につき、各種事例の情報提供や説明を行い、関連部門職員の企画力等の向上をサポート	２時間程度（１回～）
施策実行	営業店の実態把握	・実施金庫および競合金融機関における店頭での創業支援対応状況に係る調査を実施 ・職員アンケート調査の企画（調査対象抽出、調査票設計）および結果分析をサポート	内容により個別調整
	各種施策実行の企画・運営支援	・創業者の発掘、セミナー開催、創業者向け情報提供等の企画等をサポート	内容により個別調整

（注1）このスキームは、平成25年1月から取扱いを開始した。協調融資に至らなかった場合でも、日本政策金融公庫から事業性判断のポイント等についての情報還元が受けられるため、ノウハウの蓄積につながった。詳細は、後編第1編第2章第2節2.（2）イ.（ロ）創業支援を参照

（注2）平成26年1月から3月にかけて、全国9地区で開催

（注3）創業支援に関する基礎知識、先進金庫の取組事例、公的施策の活用方法等
（注4）平成30年2月1日には、「創業支援サポートプログラム」のなかに、「ロールプレイング講座」を新設した。
（注5）平成28年度以降の実績は、28年度：2金庫、29年度：5金庫、30年度：10金庫、令和元年度：7金庫。なお、29年度以降は、（注4）に記載の「ロールプレイング講座」の実績を含む。

c. 医療・介護分野向け融資参入サポートプログラム

医療・介護分野は、高齢化が進行する我が国において市場拡大が見込める数少ない成長分野であり、他業態では専担チームを設置するなど融資推進に注力していた。しかし、信用金庫業界では同分野に係るノウハウが十分ではなく、具体的取組みに未着手の信用金庫も少なくなかった。

こうした状況を踏まえ、平成26（2014）年3月から信用金庫に対する医療・介護分野向け融資参入支援を開始した。この支援では、同分野への融資参入に係る態勢整備に本格的に取り組もうとする信用金庫を対象とした「融資参入サポート」と、すでに具体的取組みに着手している信用金庫を対象とした「融資推進サポート」の2つのメニューを設け、26年度中、「融資参入サポート」を26金庫、「融資推進サポート」を20金庫に対して実施した。

27年4月1日からは、支援内容の充実・高度化を図るため、医療・介護経営環境把握コース、診療所事業性評価コース、デイサービス事業性評価コースの3コースからなる「医療・介護分野向け融資参入サポートプログラム」の提供を開始した。

同サポートプログラムは、①医療・介護分野での効率的な融資参入・推進を支援すること、②事業性評価能力の向上および医療機関・介護事業者に対するマーケット分析や経営改善支援等の付加価値の提供を支援することを目的としており、27年度中、14金庫で実施した。（注1）

また、28年3月30日には、同サポートプログラムにサービス付き高齢者向け住宅事業性評価コースを追加する旨の案内を信用金庫に行い、4月1日から4コースで実施した（注2）（表2-2-9）。

表2-2-9　医療・介護分野向け融資参入サポートプログラムの概要

コース名		内　容	期間	対　象
①医療・介護経営環境把握コース		医療・介護分野を取り巻く外部環境や融資のポイントを講義形式で習得するコース	1日	信用金庫本部職員
事業性評価コース	②診療所	診療所（開業間もない架空のサンプル診療所）を題材とした模擬コンサルティングを実施するコース	各1.5日	信用金庫本部・営業店職員
	③デイサービス	デイサービス（開設を予定している架空のデイサービス）を題材とした模擬コンサルティングを実施するコース		
	④サービス付き高齢者向け住宅	サービス付き高齢者向け住宅を取り巻く外部環境や融資のポイントを講義形式で習得するコース	半日	

（注1）平成28年度以降の実績は、28年度：18金庫、29年度：11金庫、30年度：15金庫、令和元年度：28金庫
（注2）「医療・介護分野向け融資参入サポートプログラム」は、平成29年4月3日および31年2月14日にも内容改定を行った。詳細は、後編第3編第2章第2節2.（2）イ.（イ）創業・育成支援を参照

（ロ）経営改善・事業承継支援

a. ABL導入サポートプログラム

平成25（2013）年3月末に中小企業金融円滑化法が終了した後も、コンサルティング機能の強化は、信用金庫をはじめとした地域金融機関の引き続き重要な課題であり、経営改善・事業再生等を図るための再建資金のほか、成長のための新規融資を円滑に供給する役割が期待されていた。また、金融庁では、企業が保有する在庫や売掛金を担保とするABL（Asset Based Lending：動産・売掛金担保融資）が中小企業の円滑な資金調達のみならず、モニタリングを行う金融機関の目利き力向上にも資することが期待されるとして、積極的な活用を推進していた。(注1)

こうした状況を背景として、ABL導入に向けた信用金庫の支援ニーズが増加したため、ABLに関係する外部機関と業務協力協定を締結し、25年10月1日、信用金庫に当該機関を紹介する「ABL導入サポートプログラム」（図2-2-3）の取扱いを開始した。

同サポートプログラムは、信金中金によるABLの概要・仕組みの説明を内容とした

図2-2-3　ABL導入サポートプログラムの全体像

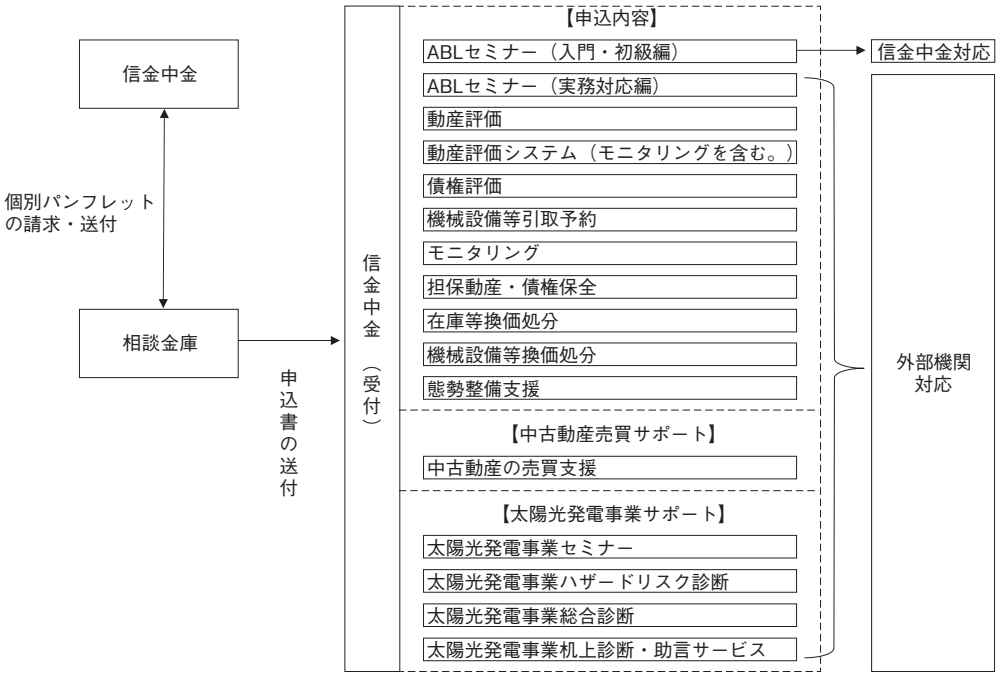


表2-2-10　ABL導入サポートプログラム利用金庫数

		平成25年度	26年度	27年度
入門・初級編セミナー		46	44	15
外部機関との連携に係る支援		9	18	14
太陽光発電事業関連メニュー	外部機関によるセミナー	10	3	1
	災害リスク等の事業診断	3	2	0
	信金中金による机上診断	5	3	3
中古動産売買サポート		－	－	7

入門・初級編のセミナーのほか、外部機関による実務対応（評価・換価処分）サポート、組織的対応のための態勢整備支援（コンサルティング）で構成されていた。信用金庫にとっては、従来接点のない外部機関へのアクセス窓口が信金中金に一本化されること、一部メニューについては、通常よりも優遇された条件（料金等）で利用できることなどのメリットがあった。(注2)

なお、26年1月6日からは「ABL導入サポートプログラム」の特別メニューとして、太陽光発電事業関連メニュー(注3)、27年3月16日からは中古動産売買サポート(注4)の取扱いを開始した(注5)（表2-2-10）。

（注1）金融庁「ABL（動産・売掛金担保融資）の積極的活用について」（平成25年2月5日）

（注2）平成28年度から、しんきん知識の泉に、外部機関の提供メニューを網羅した総合パンフレットと外部機関ごとの個別パンフレットを掲載した。また、29年8月18日、信金中金による入門・初級編セミナーを終了（同様のセミナーは、外部機関が提供）する一方、個別相談の内容充実を図った。

（注3）太陽光発電事業に係るリスクコントロールのノウハウを有する損害保険会社と連携し、信用金庫に対して、セミナー開催、事業リスク診断、ハザードリスク診断等のメニューを提供するもの。平成28年4月25日からは、新たに「エネルギー分野向け融資参入サポートプログラム」として提供を開始した。なお、詳細は、後編第3編第2章第2節2.（2）イ.（ロ）e. エネルギー分野向け融資参入サポートプログラムを参照

（注4）信金中金が連携したリース会社を信用金庫に紹介するもの。信用金庫は、取引先の中古動産購入・売却ニーズを把握した場合、リース会社に取引先を紹介し、リース会社・取引先間の売買をマッチングする。

（注5）平成28年度以降の利用金庫数は以下のとおり。

	平成28年度	29年度	30年度	令和元年度
入門・初級編セミナー	3	－	－	－
信金中金による個別相談	－	8	15	9
外部機関との連携に係る支援	1	1	0	1
中古動産売買サポート	1	0	6	0

b. 事業承継支援サポートプログラム

信用金庫による取引先の事業承継支援をサポートするため、これまでに「事業承継支援セミナー」の開催、「事業承継支援研修」の実施などを行ってきたが(注1)、経営者の高齢化が進む多くの中小企業では事業承継の準備が進んでおらず、信用金庫では、取引先の潜在的な支援ニーズへの組織的な対応が課題となっていた。

こうした状況を踏まえ、信用金庫の組織横断的な事業承継支援態勢の整備をサポート

する「事業承継支援サポートプログラム」の提供を平成26（2014）年12月15日から開始した。

同サポートプログラムは、「創業支援サポートプログラム」[(注2)]と同様、態勢整備のサポートを検討フェーズと実行フェーズの2段階に分けて実施するものであった。検討フェーズでは、①事業承継支援に関連する部署（以下「関連部署」という。）へのヒアリング等により、事業承継支援態勢の現状把握を行い、②関連部署と現状に係る情報共有を行ったうえで、③他金庫事例等を参考にしながら、両者協働で態勢整備の方向性を検討した。検討フェーズの内容を踏まえて、信用金庫が態勢整備方針等を決定し、さらなるサポートの申し出があった場合、実行フェーズに移行した。実行フェーズは、個別サポートメニュー（表2-2-11）から必要な施策を選択してもらい、信用金庫とともにサポート施策を実施するものであった。

なお、同サポートプログラムの利用金庫は、26年度：4金庫、27年度：9金庫であった。[(注3)]

表2-2-11　実行フェーズでの個別サポートメニュー

	実施事項		訪問作業時間（訪問回数）
組織体制	組織体制の整備	・信用金庫の方針に応じた組織づくりに向け、組織体制、規程・通達、様式、業務フロー等の整備等についてアドバイス	半日程度（2回～）
	検討組織の設置運営	・組織横断的な支援検討会議の設置に係る企画検討の支援 ・必要に応じ、会議設置後の運営を一定期間継続してサポート	半日程度（3回～）
外部連携	地域連携の強化	・地域の支援機関や専門家に同行訪問し、連携に向けた話合いをサポート ・公的支援施策の活用等をサポート	半日程度（1回～）
	業界内連携の強化	・ライフステージ・サポートプログラム等業界内で活用できる支援機能を紹介	2時間程度（1回～）
人材育成	営業店職員向け研修	・支援ニーズの発掘を目的に、事例を踏まえた実践的内容の研修を実施	2時間程度（1回～）
	本部職員への情報提供	・支援先の実態把握、各種ソリューションの活用等につき、事例を交えて情報提供	2時間程度（1回～）
施策実行	取引先の実態把握	・取引先に対するアンケート調査の企画（調査対象の抽出、調査票設計）および結果分析をサポート ・調査結果のデータベース化と活用についてアドバイス	内容により個別調整
	セミナー等の開催支援	取引先向けの情報提供、セミナー、後継者塾等の企画をサポート	内容により個別調整

（注1）後編第1編第2章第2節2.（2）イ.（ニ）事業承継支援を参照
（注2）後編第2編第2章第2節2.（2）イ.（イ）b. 創業支援サポートプログラムを参照
（注3）平成28年度以降の実績は、28年度：7金庫、29年度：12金庫、30年度：3金庫、令和元年度：10金庫

c. M&A活用サポートプログラム

取引先経営者の高齢化が進むなか、信用金庫が顧客基盤を維持していくためには、事業承継支援のみならず、M&Aに係る顧客ニーズにも対応していくことが必要であった。また、信用金庫から、競合他行による取引先へのM&A提案セールスが活発化しているとして、M&A支援に重点を置いた相談が増加していた。

こうした状況を踏まえ、平成27（2015）年11月12日、M&Aに係る組織体制や業務フロー等の態勢整備をサポートする「M&A活用サポートプログラム」の提供を開始した。

同サポートプログラムは、「事業承継支援サポートプログラム」(注1)と同様、検討フェーズと実行フェーズに分けて態勢整備のサポートを実施するものであった。

また、検討フェーズの進め方も「事業承継支援サポートプログラム」と同じく、①M&A関連部署（以下「関連部署」という。）へのヒアリング等によるM&A支援態勢の現状把握、②関連部署との情報共有、③他金庫事例等を参考にした態勢整備の方向性検討という流れで行った。実行フェーズでは、M&A業務の態勢構築と人材育成に主眼を置いた個別サポートメニュー（表2-2-12）に基づくサポート施策を実施し、特に人材育成では、信金キャピタルと連携した。

なお、初年度である27年度における同サポートプログラムの利用金庫は、2金庫であった。(注2)

表2-2-12　実行フェーズでの個別サポートメニュー

	実施事項		訪問作業時間（訪問回数※）
態勢構築	M&A業務の態勢構築支援	・信用金庫のM&A取組方針決定を情報提供等によりサポート ・信用金庫の取組方針に基づきM&Aを実行するための規程・業務フロー・提案資料等の整備についてサポート ・M&A関連の支援機関や専門家へ同行訪問し、連携に向けた協議をサポート	半日程度（2回～）
人材育成	M&A業務の人材育成支援（信金キャピタルと連携して提供）	・信金キャピタルが信用金庫から紹介を受けた顧客の対応を実施する際における、顧客提案や提案書作成等のノウハウの習得 ・支援ニーズ発掘を目的とした研修の実施 ・M&Aアドバイザーを育成したい場合における、信金キャピタルによるトレーニー受入れ・OJT指導	内容により個別調整

※１回の訪問に複数の実施事項をまとめることができるため、実際の訪問回数は訪問スケジュールを調整のうえ決定

（注1）後編第2編第2章第2節2.（2）イ.（ロ）b. 事業承継支援サポートプログラムを参照
（注2）平成28年度以降の実績は、28年度：5金庫、29年度：1金庫、30年度：1金庫

d. 経営改善支援サポートプログラム

中小企業の経営課題が多様化・複雑化するなか、財務・会計等の専門的知識を有する

者による支援事業を通じて、課題解決の鍵となる事業計画の策定等を行い、中小企業の経営力を強化することが急務であるとして、「中小企業の海外における商品の需要の開拓の促進等のための中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律等の一部を改正する法律」(中小企業経営力強化支援法) が平成24 (2012) 年6月27日に公布 (8月30日施行) された。(注1) これにより、「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」が改正されることとなり、中小企業に対して専門性の高い支援を行う経営革新等支援機関の認定制度が創設され、多くの信用金庫が当該機関に認定された。

こうした状況を背景にして、コンサルティングや公的制度活用に係るノウハウ蓄積の重要性が高まり、26年2月3日、「コンサルティング機能強化プログラム」の対応を開始した。同プログラムには、「経営革新計画策定支援コース」「経営改善計画策定支援コース」「金融円滑化出口戦略支援コース」(注2) の3コースがあり、成長企業に対する前向きな計画策定支援から、業況不振先企業に対する「実現可能性の高い抜本的な経営再建計画」策定支援まで、対象企業の状況に応じた多様なコース選択が可能であった。3日間のコンサルティングを通じ、コンサルティング実務と認定支援機関として求められる公的制度活用のノウハウを習得する「コンサルティング機能強化プログラム」は、25年度：2金庫、26年度：2金庫で実施した。

その後、地域金融機関に対して、企業の事業性評価に係る目利き能力向上やコンサルティング機能の一層の発揮が求められるなか、27年4月1日から「経営改善支援サポートプログラム」の提供を開始した (表2-2-13)。

同サポートプログラムは、従前から実施していた「事前診断」および「共同コンサルティング」(注3) と「コンサルティング機能強化プログラム」を統合のうえ、内容を拡充したものであった。同サポートプログラムには、新たなメニューとして「コンサルティング能力強化トレーニング」を設けた。これは、座学のみならず、実在する信用金庫取引先について、受講者がSWOT分析や経営改善策の立案等を行い、①講師とのディスカッション、②講師からのアドバイス (経営改善に係るヒントや取引先への要確認事項等)、③受講者による②に関しての取引先からの情報収集、④講師による③に関する受講者対応の検

表2-2-13　経営改善支援サポートプログラムの概要

	実施内容
机上診断	信金中金による信用金庫取引先の既存経営改善計画に対する診断書 (セカンドオピニオン) を還元
共同コンサルティング	信金中金と信用金庫が信用金庫取引先のコンサルティングを共同で実施
コンサルティング能力強化トレーニング	基礎知識の確認を目的とした座学講義および実際の信用金庫取引先を題材とした演習を実施 (座学講義のみを実施する場合もあり)

証、⑤総括という流れで行う実践形式のものであった。

人材育成やコンサルティング実務等をサポートする同サポートプログラムの実績は、提供初年度となる27年度は、机上診断：2金庫、共同コンサルティング：3金庫、コンサルティング能力強化トレーニング：14金庫となった。

（注1）「中小企業の海外における商品の需要の開拓の促進等のための中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律等の一部を改正する法律」では、「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」のほか、「中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律」および「中小企業者と農林漁業者との連携による事業活動の促進に関する法律」などが改正された。なお、「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」は、平成28年7月1日に「中小企業等経営強化法」に名称が改められた。

（注2）平成24年7月10日に提供を開始した「金融円滑化出口戦略サポートプログラム」を引き継いだもの。なお、「金融円滑化出口戦略サポートプログラム」は、後編第1編第2章第2節2.（2）イ.（ホ）金融円滑化出口戦略に係る支援を参照

（注3）後編第1編第2章第2節2.（2）イ.（ハ）b. 経営改善・企業再生に係る相談業務を参照

ロ. 海外進出等に係る支援

（イ）現地銀行との業務提携

平成22（2010）年度にバンコック銀行（タイ）、交通銀行（中国）、23年度に中国銀行（中国）、24年度にインドネシア国際銀行（現メイバンク・インドネシア。インドネシア）と業務提携を行った後も、アジア地域へ進出する信用金庫取引先のサポート態勢をさらに充実させるため、25年4月26日にベトナム投資開発銀行（ベトナム）、11月12日に東亜銀行（香港）、26年10月31日に上海銀行（中国）と業務提携を行った。

これら業務提携行のなかには信金中金が職員を派遣[注1]した先もあり、本部のみならず、当該職員や駐在員事務所が関係強化を図ったことにより、施策連携が進んだ。

25年12月3日にはベトナム投資開発銀行と連携し、業務提携行では初となる合同セミナーを開催した。ベトナムは、製造業を中心として信用金庫取引先の進出が増加しており、信用金庫業界にとっても極めて重要な国の一つであったが、セミナーには、信用金庫取引先に加え多数の同行取引先も参加し、両者間の交流促進が図られた。

25年12月6日には、インドネシア国際銀行等と「インドネシア現地法人向けセミナー」を共催した。また、26年11月7日には、同行の後援により、信金中金が駐在員事務所を設置していない国で初となる信金会（ジャカルタ信金会）を開催した[注2]。

さらに、26年11月5日には東亜銀行との共催による合同商談会[注3]を開催した。

（注1）平成28年3月末時点で職員派遣を行っていた業務提携行は、バンコック銀行、メイバンク・インドネシア（27年11月に「インドネシア国際銀行」から名称変更）およびベトナム投資開発銀行

（注2）後編第2編第2章第2節2.（2）ロ.（ロ）信金会を参照

（注3）後編第2編第2章第2節2.（2）ロ.（ホ）信用金庫取引先の海外販路拡大支援を参照

(ロ) 信 金 会

アジアの駐在員事務所（香港、上海）では、現地トピックスの提供や信用金庫取引先相互間の交流機会提供を目的として、毎年、信金会を開催していた。これは、平成24（2012）年10月1日に開設したバンコク駐在員事務所[(注1)]においても同様であり、信金会は、信用金庫取引先が進出先でネットワークを構築するために重要な役割を果たしていた[(注2)]（表2-2-14）。

信金会（ジャカルタ信金会）の様子

表2-2-14　信金会開催実績

（単位：回、社）

	平成25年度	26年度	27年度
開催回数	5	7	8
参加数（延べ）	169	378	466

こうしたなか、新たな取組みとして、駐在員事務所を設置していない国での初の信金会となるジャカルタ信金会を26年11月7日に開催した。ジャカルタ信金会では、インドネシア国際銀行のチーフエコノミストによるインドネシア経済の見通し、現地事情に精通したコンサルタント会社によるインドネシアの労務事情についての講演など、信用金庫取引先が現地で活動を行ううえで有益となる情報を提供した。

また、28年2月26日に開催した第6回バンコク信金会では、信金中金がビジネスマッチングを希望する参加者の商談ニーズを事前に把握し、当日、参加者同士によるビジネスマッチングを実施するという新たな試みを行い、50件にのぼる商談の機会を設けた。

（注1）後編第1編第2章第2節2.（2）ロ.（ロ）バンコク駐在員事務所の開設および後編第1編第2章第4節8. 店舗の整備を参照

（注2）平成28年度以降の開催実績は次のとおり。なお、令和元年度は新型コロナウイルス感染症の影響により、2年2月以降に開催を予定していた信金会を中止した。

（単位：回、社）

	平成28年度	29年度	30年度	令和元年度
開催回数	7	8	11	4
参加数（延べ）	468	649	635	305

(ハ) 現地通貨建て貸出支援（タイバーツ・ファンディング取引、スタンドバイL／C）

海外展開する信用金庫取引先が増えるなか、その海外子会社による現地通貨建て借入のニーズが高まっていた。平成25（2013）年3月29日に公布・施行された信用金庫法施行令等の改正[(注1)]により、取引先の海外子会社へ貸出を行う信用金庫は徐々に増えていたが、

一方で現地通貨の調達が困難な信用金庫は、ニーズに対応できず、貸出取引が他業態に奪われるケースも出ていた。

こうした状況を踏まえ、信金中金は、現地通貨のなかでも特にニーズが高いタイバーツに係る信用金庫向けファンディング取引を27年1月から開始した。また、タイバーツ以外でも、信用金庫が取引先海外子会社の現地通貨建て借入を支援できるよう、スタンドバイＬ／Ｃ（信用状）の勧奨も行った。

タイバーツ・ファンディング取引は、信用金庫が取引先海外子会社にタイバーツ建て貸出を実行するために、信金中金がタイバーツを調達し、信用金庫に供給する取引であった（図2-2-4）。この取引を利用することにより、信用金庫は、円建てであれば借入人が被る為替リスクを排除し、かつ長期での貸出を実行できることとなる(注2)など、取引先を支援することが可能となった。

一方、スタンドバイＬ／Ｃは、信金中金が現地銀行に対して発行し、現地銀行がこれを担保として、信用金庫の取引先海外子会社に貸出を行う取引であった（図2-2-5）。信用金庫が信用補完を行う形で取引先海外子会社の借入支援を行うものであり、取引先との関係維持に寄与した。

なお、それぞの取扱実績は、タイバーツ・ファンディング取引が26年度：1件・1,800

図2-2-4　タイバーツ・ファンディング取引のスキーム

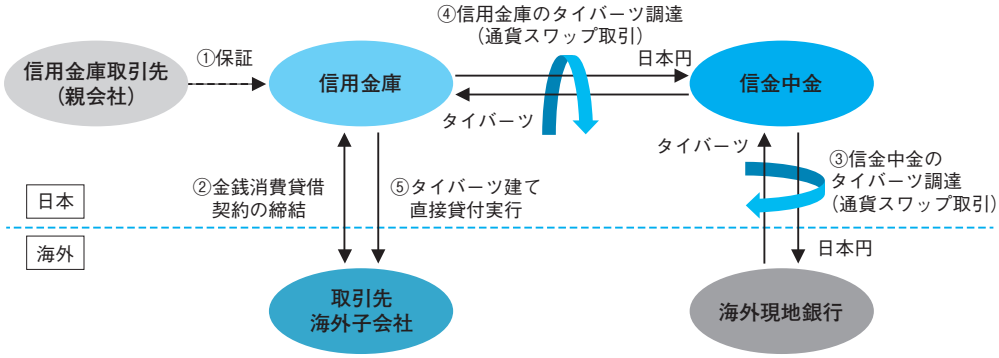
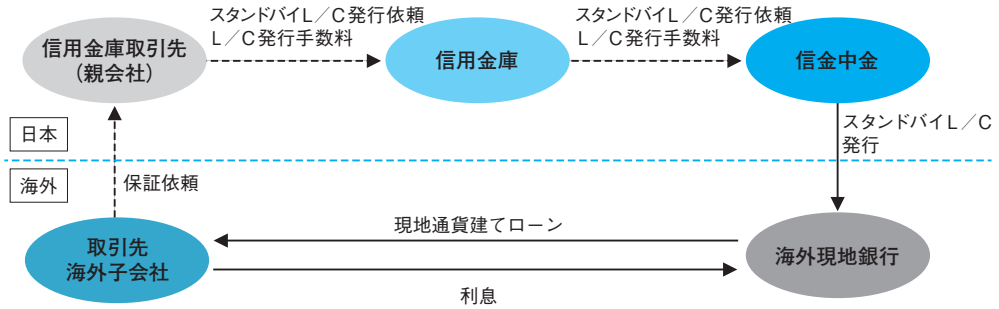


図2-2-5　スタンドバイＬ／Ｃのスキーム



万バーツ、27年度：3件・4,800万バーツ、スタンドバイＬ／Ｃが26年度：8件・3億7,500万円、27年度：14件・3億6,900万円で推移した。(注3)

（注1）後編第1編第1章第2節4. 信用金庫による取引先企業の海外子会社への直接貸付等の解禁を参照

（注2）タイバーツ・ファンディング取引を利用した貸出は、信用金庫の与信判断に基づくものであるため、長期での貸出が可能であった。一方、スタンドバイＬ／Ｃを担保とした現地銀行の貸出は、通常、長期貸出には対応していなかった。

（注3）平成28年度以降の実績は以下のとおり。

		平成28年度	29年度	30年度	令和元年度
タイバーツ・ファンディング取引	件	3	1	1	2
	百万バーツ	50	16	12	23
スタンドバイＬ／Ｃ	件	16	31	43	46
	百万円	435	1,077	1,550	1,850

（二）信用金庫取引先海外子会社向け実査スキーム

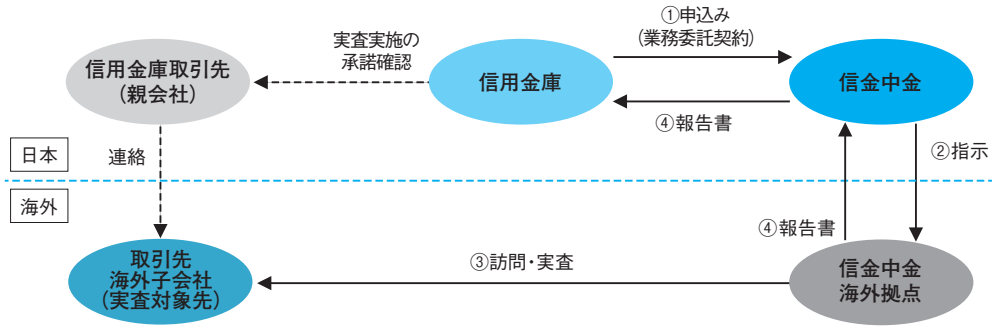
信用金庫による取引先海外子会社への貸出等の増加に伴い、リスク管理の一環として、海外子会社の業況把握ニーズが高まっていた。

このため、駐在員事務所等（業務提携行への派遣者を含む。以下「海外拠点」という。）を活用した信用金庫取引先海外子会社等向け実査スキーム（以下「実査スキーム」という。）（図2-2-6）を構築し、平成28（2016）年2月、信用金庫に提供した。実査スキームは、海外拠点の職員が信用金庫取引先の海外子会社を訪問するため、信用金庫が日本から出張するよりも安い費用で一定のリスク管理を行えるメリットがあった。(注1)

当該スキームに基づく実査の範囲は、①信用金庫が指定する取引先海外子会社など実査対象先への訪問、②事務所、工場、店舗または機械設備等の写真の撮影（必要に応じて）、③信用金庫があらかじめ指定した書類またはデータの受領（必要に応じて）、④その他、信用金庫と信金中金の間であらかじめ合意した事項に関するヒアリング、⑤①～④事項の結果に関する信用金庫への報告書の提出であった。

なお、実査スキームは、取引先海外子会社に与信がある場合だけでなく、海外子会社

図2-2-6　実査スキームの概略図



をもつ取引先の業況把握のためにも活用された。(注2)

（注1）当初、実査スキームの対象とした海外拠点は、タイ、インドネシア、ベトナムであり、その後、米国を対象に加えた。また、その他の国については、個別に相談に応じることとした。
（注2）平成28年度以降の契約締結金庫数・実査件数は、28年度：2金庫・0件、29年度：9金庫・10件、30年度：9金庫・9件、令和元年度：6金庫・11件

（ホ）信用金庫取引先の海外販路拡大支援

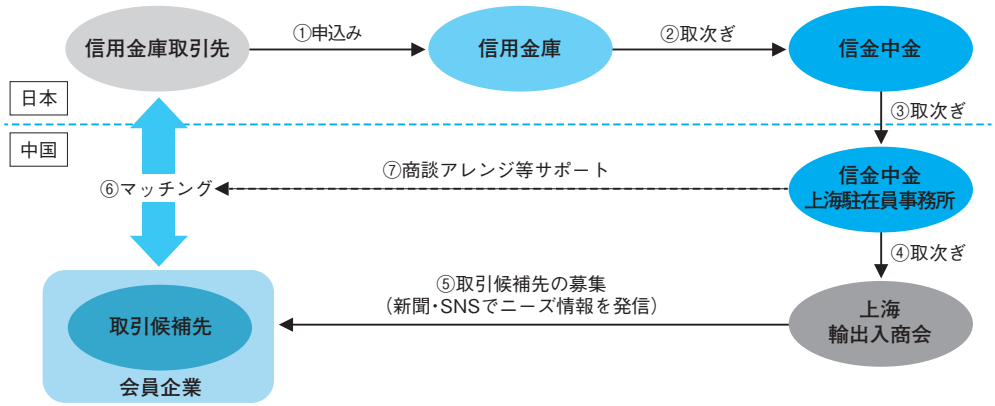
信金中金が2年ごとに実施している「信用金庫取引先海外事業状況調査」（以下「海外事業状況調査」という。）では、「海外進出支援への要望」についても調査しており、信用金庫取引先が望むサービスとして、ビジネスマッチングや販売先の紹介ニーズが高かった。(注1) また、第11回海外事業状況調査（調査時期：平成27年8～12月）では、海外新規進出先の進出動機として、「コストダウン」の回答が1割強程度にとどまる一方、「市場の拡大期待」の回答が過半数を占め、販売活動を重視する傾向がみられた。

こうした状況を踏まえ、信金中金は、従来から行っている海外バイヤーの信用金庫主催ビジネスフェア等への招聘、バイヤーの個別紹介に加え、信用金庫取引先の海外販路拡大に資する新たな支援に取り組んだ。

具体的には、26（2014）年11月5日、業務提携行の東亜銀行と連携して、同行取引先の5つ星ホテル、有名レストラン、大手小売チェーン等54社、日系企業9社をバイヤーとして招聘し、信用金庫取引先との商談会として「しんきん　食の商談会in香港」を開催した。この商談会には、サプライヤーとして信用金庫取引先21社が参加した。

また、28年3月2日から上海輸出入商会(注2)と連携したビジネスマッチングサポートを開始した（図2-2-7）。これは、会員である上海市の国有・民営企業等約6,000社に対し、同商会が会員向け新聞やSNSを通じて信用金庫取引先の商談ニーズを案内し、取引希望者を募るものであった。初年度の27年度は、開始から1か月弱の間で、1金庫・1件の商

図2-2-7　上海輸出入商会と連携したビジネスマッチングサポート



談が成立した。(注3)

（注1）第10回（調査時期：平成25年8～12月）と第11回（同：27年8～12月）の海外事業状況調査の調査結果

（注2）上海輸出入商会は、上海市の国有・民営企業等約6,000社が会員となっている非営利の社団法人

（注3）平成28年度以降の商談成立実績は次のとおり。28年度：7金庫・11件、29年度：4金庫・6件、30年度：3金庫・6件。なお、令和元年度は実績なし。

（ヘ）インバウンド専門家紹介プログラム

平成27（2015）年の訪日外国人旅行者（以下「訪日旅行者」という。）の数は1,974万人と、5年前（22年）の861万人から2倍以上増加するとともに、その消費額は1.1兆円から3.5兆円へと3倍を超える額にまで増加していた。また、訪日旅行者による買い物、宿泊、飲食等のインバウンド消費は、観光業のみならず、小売業、サービス業、伝統的製造業など地域の産業を活性化させ、信用金庫取引先の事業拡大にもつながるものとして期待されていた。

こうした状況を踏まえ、インバウンド対応に取り組む信用金庫を支援するため、28年2月10日、「インバウンド専門家紹介プログラム」（以下「紹介プログラム」という。）を信用金庫に提供した。

紹介プログラムは、信用金庫がインバウンド対応を検討する地元企業または地方公共団体・観光協会・商工会・信用金庫等により構成される組織から相談を受けた場合に、信金中金がコンサルティング、集客、誘致に取り組む専門家や旅行会社等を紹介するものであった。さらに、支援メニューも地域・地元企業の様々なニーズに応じるため複数設けていた（表2-2-15）。

なお、インバウンドに係る施策は、紹介プログラムの提供にとどまらず、翌年度以降も継続して実施した。(注)

表2-2-15　インバウンド専門家紹介プログラムの支援メニュー

	戦略立案支援	集客・誘致支援	受入態勢整備支援
ニーズ	現状把握、戦略立案、外国人旅行者の誘致等	外国人旅行者の認知度アップ、客数アップ等	外国人旅行者の満足度向上、売上アップ等
支援内容	・外国人向け観光資源発掘 ・対象国等のターゲット設定 ・ターゲットにあわせた誘致方法検討 ・受入態勢整備の検討 ・セミナー開催	・外国人向けHP作成・管理 ・海外広告・メディア活用 ・Webサイト、SNS利用	・外国人向けHP作成・管理 ・翻訳、多言語化 ・免税手続 ・インバウンド人材紹介・派遣 ・社員向けセミナー・研修開催
紹介先	コンサルティング会社	マーケティング会社、広告会社、コンサルティング会社	マーケティング会社、IT関連サービス会社、コンサルティング会社

（注）後編第3編第2章第2節2.（2）ロ.（ホ）インバウンド対応支援を参照

（ト）独立行政法人日本貿易保険（NEXI）との業務提携

中小企業が輸出を行う場合、取引相手との力関係により、後払いを取引条件として受けざるを得ないケースも多く、この場合、代金の回収が不能となるリスクがあった。また、輸出取引に際して付保している海上保険は、輸送途上における輸出貨物自体の損害（破損、水濡れ、盗難）による損失をカバーする保険であり、輸出代金の回収不能をカバーするものではなかった。

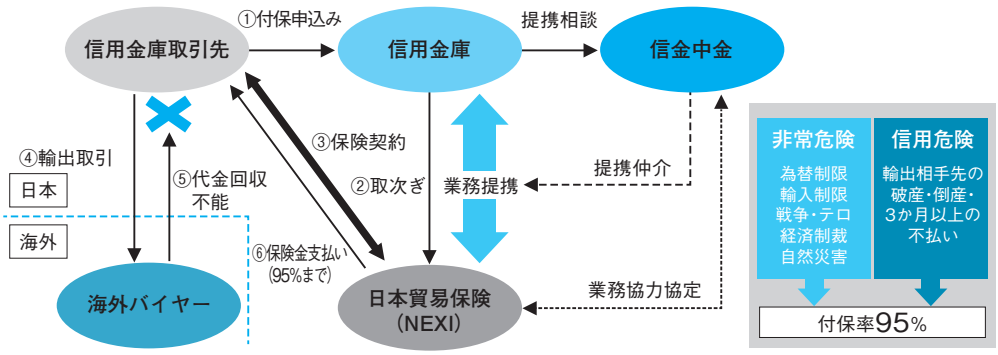
一方、独立行政法人日本貿易保険[注1]（以下「NEXI」という。）では、企業が行う輸出入、海外投資等の対外取引に関して、海上保険では救済することができない非常危険（対象国における戦争、動乱、為替制限等）および信用危険（契約相手方の破産や3か月以上の債務の履行遅延等）をてん補する保険を提供していた。

NEXIが提供する保険は、輸出取引における信用金庫取引先のリスク軽減に資するものであり、信金中金は、平成26（2014）年4月1日、NEXIと業務協力に係る覚書を締結し、信用金庫に対してNEXIが提供する貿易保険の案内を行った。また、NEXIとの業務提携を希望する信用金庫を募集し、NEXIに取り次いだ（図2-2-8）。

信用金庫は、NEXIと業務提携を行うことにより、取引先に対する中小企業輸出代金保険[注2]の保険料10％割引などの優遇措置の提案が可能となった。また、貿易保険は、輸出取引に係るリスク管理手段としての取引先への提案、取引先に供与するユーザンス（支払猶予）の信用補完などにおいて活用することができるものであった。

なお、信金中金は、26年5月9日（東京）と14日（大阪）にNEXIとの業務提携に係る説明会を開催した。この結果、NEXIと業務提携を行った信用金庫数（累計）は、説明会参加金庫を中心として、26年度末：22金庫、27年度末：38金庫となった[注3]。

図2-2-8　NEXIによる中小企業輸出代金保険のスキーム



（注1）平成13年に設立された日本政府100％出資の独立行政法人で、貿易保険制度の運営を行っている。
（注2）NEXIが提供する貿易保険の一つで、中堅・中小企業者が利用でき、①1回の取引額が5,000万円以下、②日本からの輸出のみ、③船積み後のリスクをカバー（船積み前リスクはカバーされない）などの特徴

を有していた。

（注3）平成28年度以降の提携金庫数（累計）は、28年度末：41金庫、29年度末：41金庫、30年度末：41金庫、令和元年度末：37金庫

（3）地　　域

イ．地方創生に係る態勢整備

信用金庫の地域活性化に係る取組みの支援強化を図るため、平成25（2013）年4月に地域・中小企業研究所に設置した地域活性化支援室[注1]では、地域活性化コンサルティング等の実施、共通課題を抱える信用金庫の組織化[注2]を重点施策として取り組んでいた。

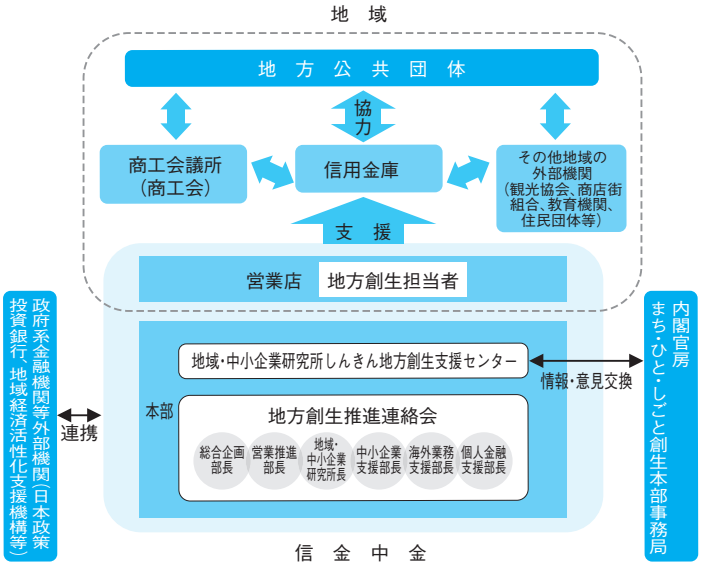
こうしたなか、「まち・ひと・しごと創生法」（以下「創生法」という。）の公布・施行（26年11月28日）、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」（以下「総合戦略」という。）等の閣議決定（12月27日[注3]）が行われた。これにより、すべての地方公共団体に地方版総合戦略の策定・推進に係る努力義務が課せられた。また、創生法（第5条）では、事業者にも施策協力義務が課せられているほか、政府から地方公共団体に対して、地方版総合戦略策定における金融機関の積極的な活用勧奨が行われた。

このような状況を踏まえると、多くの地方公共団体から信用金庫に協力要請が出てくることが想定され、信金中金として、今まで以上に強固な支援態勢を構築する必要があった。態勢構築に際しては、最前線で地方創生に取り組む信用金庫との人事交流を図ることにより、情報交換が活発になり、相乗効果が期待できた。こうした背景から、しんきん地方創生支援センターを設置するとともに[注4]、3金庫から3人の出向者を受け入れ[注5]、体制・人員面での強化を図った。

さらに、地方創生に係る関連本部の組織横断的な会議体として地方創生推進連絡会を設置したほか、各営業店の営業担当次長を地方創生担当者として配置するなど、組織体制を整備した（図2-2-9）。

なお、27年3月19日には、これら組織体制

図2-2-9　地方創生に係る体制図



の整備とともに、今後実施する支援策(注6)を信用金庫に案内し、地方創生への取組みをスタートさせた。

（注1）後編第2編第2章第4節7.（1）平成25年度の組織改正を参照
（注2）観光・温泉地および商店街の活性化等に課題をもつ信用金庫を集めた情報交換会、セミナーの開催等を実施
（注3）後編第2編第1章第2節7. まち・ひと・しごと創生（地方創生）を参照
（注4）後編第2編第2章第4節7.（3）平成27年度の組織改正を参照。なお、「しんきん地方創生支援センター」は、平成30年4月に「地域創生支援センター」に改称し、その後、令和2年4月1日に「地域創生推進部」となった。
（注5）平成27年度実績。以降も定期的に出向者を受け入れている。
（注6）信用金庫宛案内した主要施策は、①信用金庫と協力した地方公共団体による地方版総合戦略策定の支援、②地域活性化コンサルティングの拡充、③信用金庫の地方創生に関する態勢整備および人材育成への支援、④商工会議所および政府系金融機関等外部機関との連携強化、⑤地方創生対応支援セミナーの開催、⑥地方創生関連情報の収集・還元

ロ．地方版総合戦略に係る信用金庫へのデータ提供・セミナー等の実施

地方公共団体による地方版総合戦略の策定の期限は、平成27（2015）年度中であり、策定の動きが本格化する前に、信用金庫への支援策を実施する必要があった。

こうした状況を踏まえ、国が提供する地域経済分析システム（RESAS）のデータ等をもとにして、「市町村別基礎データ」を全国の市町村分作成し、27年6月から順次、営業店を通じて全国の信用金庫に提供した。市町村別基礎データは、人口構成や将来の人口推移のほか、どのような産業がどの程度の付加価値を生み出しているかなど、地方公共団体の経済構造等を把握できるものであった。信用金庫が269の地方公共団体に提供した結果、担当者を対象にした地域経済分析に係るセミナーの開催、総合戦略推進組織への参加につながるケースもみられた。

27年6月から7月にかけては、全国13か所で「地方創生対応支援セミナー」を開催し、262金庫・378人が参加した。このセミナーでは、市町村別基礎データおよびしんきん地方創生支援センターの機能を活用した地方版総合戦略への関与の勧奨のほか、地方創生推進連絡会のメンバーである中小企業支援部、海外業務支援部および個人金融支援部から地方創生に関連する施策の説明等を行った。

また、10月から28年2月にかけて、「地域経済分析研修」を全国13か所で開催した。同研修は、自金庫営業地区が位置する地方公共団体について、人口動態・構造、産業構造および所得動向・財政力について分析・検証を行い、分析結果を活用して政策評価手法、信用金庫の経営環境把握手法について説明を行うものであり、204金庫・249人が参加した。

ハ．地方創生態勢整備支援コンサルティング

地方創生の担い手でもある信用金庫には、地方公共団体による地方版総合戦略の策定・推進に関与し、地域が抱える課題解決に貢献する役割が求められていた。加えて、当該関与は、自らの持続可能なビジネスモデルの構築にも資するものであり、信用金庫経営の観点からも重要な位置付けとなっていた。

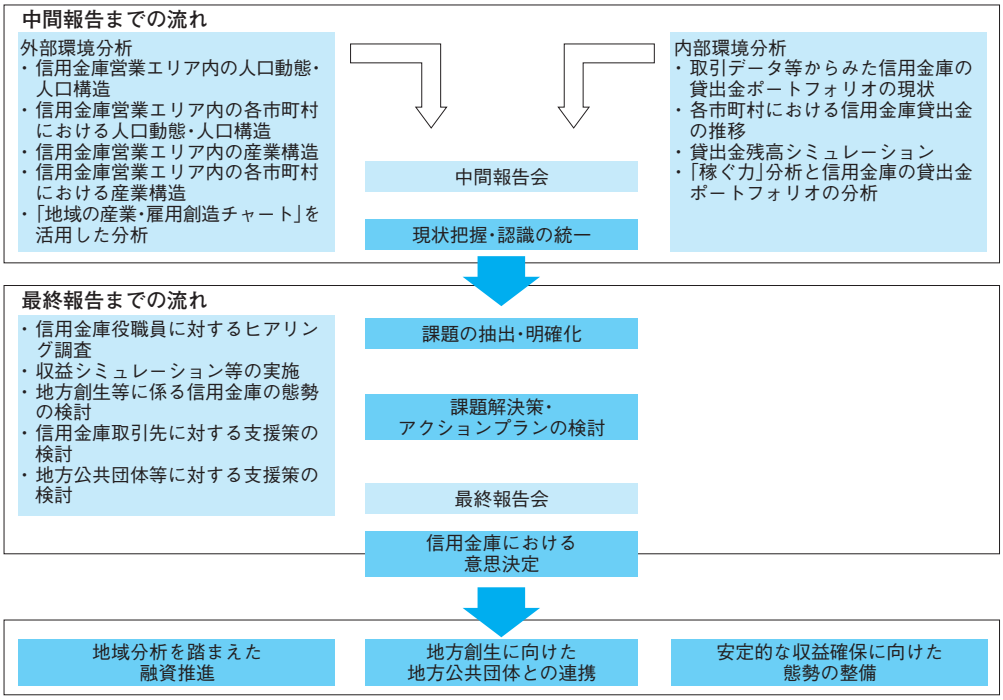
こうした状況を踏まえ、信金中金では、平成27（2015）年度から「地方創生態勢整備支援コンサルティング[(注)]」を実施した。

同コンサルティングは、信用金庫が地方版総合戦略の策定に関与して、地方創生と信用金庫経営の両方に寄与する施策を立案するとともに、施策実現に係る態勢の整備を目的としたものであった。また、人材育成の観点から、トレーニーとして信金中金に派遣された信用金庫職員が、自金庫営業エリア内の市町村を対象に実施した。

具体的には、①外部環境（営業エリアの人口動態・人口構造、産業構造等）の分析・将来予測、②①を前提とした預金・貸出金残高、収益の将来予測、③雇用力や成長性等の視点からの主要産業の育成・支援に資する課題解決策・アクションプランの検討、④地方公共団体との連携、融資推進・安定的な収益確保に向けた態勢整備を支援するものであった（図2-2-10）。

なお、同コンサルティングは、27年度中、4金庫で実施した。

図2-2-10　地方創生態勢整備支援コンサルティングの流れ



（注） 平成28年度においては、コンサルティングに係る実施体制の効率化および支援内容の充実・高度化を図り、名称を「地方創生推進支援コンサルティング」に改称した。なお、同コンサルティングは、28年度中、13金庫で実施した。

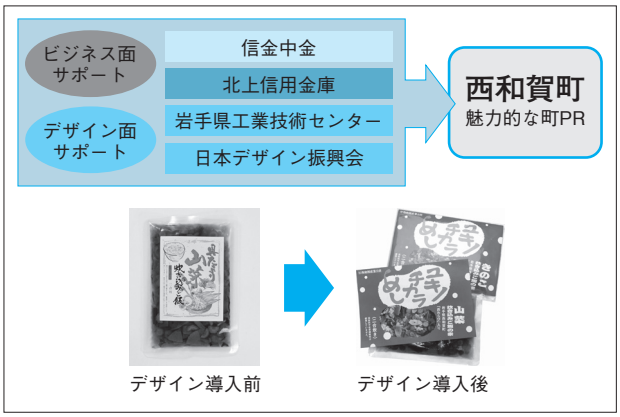
二．地方創生支援パッケージ

地方版総合戦略の策定状況は、創生法の施行から1年余りが経過した平成27（2015）年末の時点で、約6割の地方公共団体が完了を予定するなど、今後は本格的な推進段階に移行しつつあった。また、地方公共団体から推進に係る具体的な関与や支援の実施を期待される信用金庫が増えていた。

こうした状況を踏まえ、27年12月30日から、地方版総合戦略の推進支援に係る「地方創生支援パッケージ」（表2-2-16）を提供した。

同パッケージは、地域産品の付加価値向上・販路拡大、観光活性化、まちづくりなど、テーマごとの支援メニューで構成されていた。また、これまでに実施してきた「地域活性化コンサルティング」の内容を包含し、かつこれまでに蓄積してきた同コンサルティングのノウハウ、外部機関などを活用したものであった。(注)

なお、同パッケージにおける支援メニューの内容および活用方法等を説明するため、28年1月から2月にかけて全国13か所で「地方版総合戦略推



デザイン導入支援の例
（西和賀町・地方創生　地域づくりデザインプロジェクト）

表2-2-16　地方創生支援パッケージの概要

テーマ	支援メニュー
地域産品の付加価値向上・販路拡大	・デザイン導入支援 ・テストマーケティング実施支援 ・バイヤー紹介（国内向け、海外向け） ・ふるさと納税振興支援
観光活性化	・インバウンド対応支援 ・地域回遊型ゲームを活用した誘客体制構築支援 ・旅行モデルコース作成支援
まちづくり	・空き店舗・空き家等の活用策検討支援 ・公有資産の有効活用策検討支援
アクションプログラムの推進主体の構築	・日本版DMO構築検討支援
農林業支援	・生産性向上・販路拡大に向けた農業生産法人および林業事業体に対する支援 ・地域農産物のブランド化支援

進セミナー」を開催し、225金庫・289人が参加した。

（注）「地方創生支援パッケージ」の前身である「地域活性化コンサルティング」は、平成25年度：6件、26年度：5件、27年度：4件を実施した。

ホ．商工会議所会頭金庫連絡会

地域金融機関は、地方版総合戦略の策定プロセスのみならず、そのなかで定められるアクションプランの実行段階においても積極的な関与が期待されていた。特に、「『しごと』と『ひと』の好循環を作り、その好循環が『まち』を支える」という地方創生の基本的な考え方の中で、「しごとづくり」への具体的な取組みが求められていた。

こうした状況を踏まえ、主に「しごとづくり」に係る課題や必要な取組み等について議論する場として、商工会議所会頭に就任している信用金庫役員をメンバーとする「商工会議所会頭金庫連絡会」を平成27（2015）年9月16日に開催した。(注)

同連絡会には、15金庫の参加があり、「地方創生に向けた産業界目線での課題や必要な取組み」「地方公共団体における地方版総合戦略の策定・推進に係る課題」「地方創生に向けた信用金庫ネットワーク等業界機能の発揮に向けた課題」について意見交換を行った。

また、意見交換に先立ち、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局による講演と信金中金関係各本部から地方創生に向けた各部の取組みについて説明が行われた。

（注） 商工会議所会頭金庫連絡会は、平成27年度を初回とし、以降毎年度開催している。

3．信用金庫業界のネットワークを活用した業務

（1）しんきん情報共有プラットフォーム

信用金庫では、年金受給口座を開設している顧客等を対象に団体旅行を開催しており、旅行を実施する信用金庫が旅行先の信用金庫取引先宿泊施設、飲食店などを利用することによる経済効果は小さくなかった。このため、信金中金では、全国の信用金庫に対して取引先の宿泊施設等の情報（以下「旅行関連情報」という。）提供を依頼し、当該情報を業界内のイントラネットであるFTFネット(注1)上で共有することにより、団体旅行における信用金庫取引先の活用促進を図っていた。しかし、FTFネットは、インターネット環境に接続されておらず、掲載企業のホームページが閲覧できないなど、利便性が低いとの意見が寄せられていた。

こうした状況を踏まえ、平成25（2013）年4月、インターネット環境上に信用金庫間の情報共有用ホームページとして「しんきん情報共有プラットフォーム」（以下「プラッ

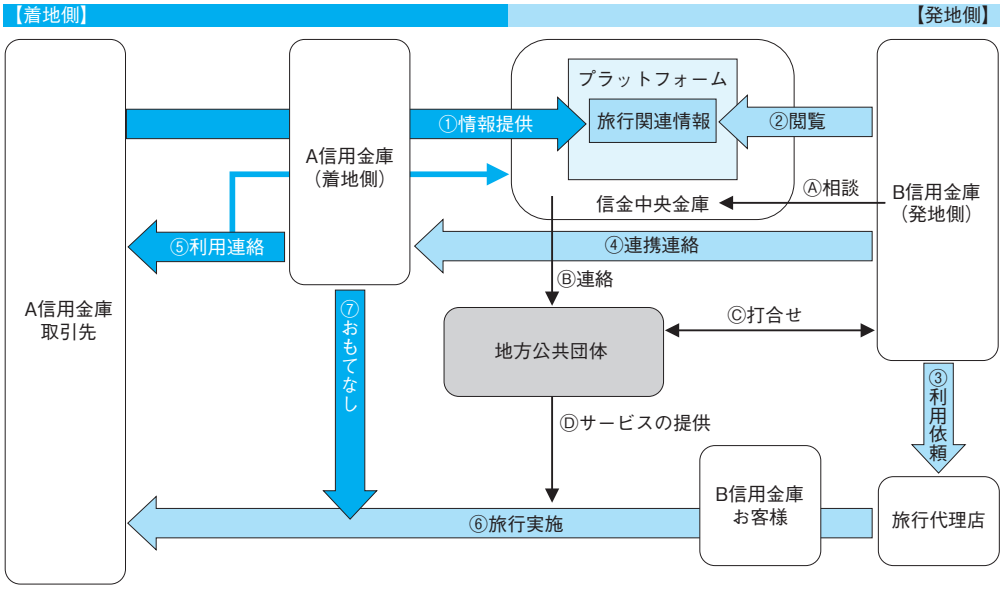
トフォーム」という。）を開設した。[注2] そして同時に、信用金庫に対してプラットフォームへ掲載するコンテンツとして、旅行関連情報の提供を依頼した。

7月31日、信用金庫から提供を受けた旅行関連情報を掲載し、プラットフォームが本格稼動した（図2-2-11）。さらに、11月1日には、信用金庫取引先に対するビジネスマッチング機会の提供のため、「ビジネスマッチング情報掲載ページ」を設けた。「ビジネスマッチング情報掲載ページ」には、信用金庫取引先をはじめ、信金中金取引先およびバイヤー企業のニーズ情報が掲載されており、当該情報を閲覧した信用金庫が取引先に情報提供し、商談を提案することが可能となった。

信金中金は、その後も、FTFネットの信金中金ホームページ等で信用金庫に提供していた販路拡大支援関連情報等を掲載するため、「中小企業支援部からの情報ページ」を設けるなど、[注3] プラットフォームを活用した信用金庫間における情報共有の態勢整備を進めた。

また、プラットフォームには、27年4月1日、「しんきん知識の泉」が開設された。[注4]

図2-2-11　しんきん情報共有プラットフォーム（旅行関連情報）の活用イメージ



（注1）FTFネットは、信用金庫業界における情報の共有化、情報連絡の迅速化および業務の効率化を図るため、SSCにより、平成10年3月2日から運営が開始された。

（注2）プラットフォームは、信用金庫のみにログイン用のIDおよびパスワードが発行され、利用対象者は信金中金および信用金庫に限定された。

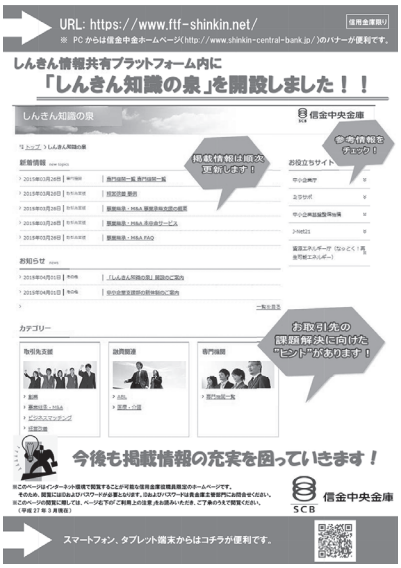
（注3）「中小企業支援部からの情報ページ」には、販路拡大支援関連情報のほか、FTFネットの信金中金ホームページで「業界ネットワーク関連情報」として掲載していた情報なども掲載した。

（注4）後編第2編第2章第2節3.（2）しんきん知識の泉を参照。また、平成30年10月1日、「しんきん情報共有プラットフォーム」は、「しんきん情報共有プラットフォーム　しんきん知識の泉」に名称を変更した。

(2) しんきん知識の泉

平成25(2013)年7月、全信協によりとりまとめられた報告書「2025年信用金庫ビジョン　未来への挑戦」において、10年先を見据えた業界の目指すべき方向と対応の基本方針が示された。また、業界として対応すべき新たな取組みとして、①信用金庫業界内の知識・ノウハウ・情報を集約・共有する専用サイト「しんきん知識の泉」の開設、②中小企業支援に特化した専門機関「中小企業支援センター」の設立など、5つの「業界への提言」が掲げられた。

これを受け、全信協経営対策委員会の下部機関である「提言検討専門部会(中小企業支援部門)」で具体策の検討が行われ、「情報提供(しんきん知識の泉)」「情報連携促進」および「外部機関(専門家)紹介」の3つの機能を担う「中小企業支援センター」の設置について提言が行われた。そして、全信協より、同センターの設置に向けた準備および運営主体の役割を信金中金が担うことについて依頼を受けた。(注1)



開設当初の「しんきん知識の泉」に係る信用金庫への周知用チラシ

信金中金では、対応の方向性を26年11月27日および27年3月19日開催の理事会で報告するとともに、提言された3つの機能を中小企業支援部に追加するため、27年4月1日、同部にしんきん情報支援グループを新設し、(注2)プラットフォーム内に「しんきん知識の泉」を開設した。

当初、「しんきん知識の泉」は、「取引先支援」「融資関連」「外部連携」を3本柱とし、その下に創業、事業承継・M&Aなどに係る情報(概要、信金中金サービス、他金庫事例等)を掲載する形でスタートした(表2-2-17)。その後、信用金庫ニーズの高い「公的支援施策関連」(補助金等)の情報を「取引先支援」のなかに掲載したほか、新たな

表2-2-17　開設当初の「しんきん知識の泉」における掲載情報

カテゴリー		掲載情報
取引先支援分野	創業	創業支援の概要、信金中金サービス、他金庫事例
	事業承継・M&A	事業承継支援の概要、信金中金サービス、他金庫事例
	ビジネスマッチング	ビジネスマッチングの概要、信金中金サービス、他金庫事例
	経営改善	経営改善支援の概要、信金中金サービス、他金庫事例
融資関連分野	ABL	ABLの概要、信金中金サービス、他金庫事例
	医療・介護分野	医療・介護制度の基本、信金中金サービス
外部連携情報	専門機関一覧	専門機関一覧

カテゴリーとして、「海外業務支援」「地方創生支援」を設けるなど、順次、情報の充実を進めた。(注3)(注4)

（注1）「提言検討専門部会（中小企業支援部門）」の提言には、個別信用金庫および全信協の人的支援を含めた全面的な協力が不可欠との内容も盛り込まれた。これにより、平成27年度から信用金庫および全信協の職員が中小企業支援部に出向した。

（注2）後編第2編第2章第4節7.（3）平成27年度の組織改正を参照

（注3）平成29年4月3日から、信用金庫から中小企業支援に関する照会や外部機関の紹介依頼を受け付ける機能を追加した。なお、これら照会等に対しては、信金中金が電子メールや電話等により回答した。また、10月2日からは、海外業務支援についての照会が可能となった。

（注4）平成30年10月1日に「しんきん知識の泉」と「しんきんネットワーク関連情報」を統合したことに伴い、プラットフォームの正式名称を「しんきん情報共有プラットフォーム　しんきん知識の泉」に変更した。

（3）販路開拓・拡大支援

イ．大手企業と連携したビジネスマッチング企画

信用金庫による取引先の販路開拓・拡大支援をサポートするため、信金中金では、各地区で開催される信用金庫等主催ビジネスフェアへの大手バイヤーの招聘(注1)、大手流通業者が開催する販売イベントへの出店案内、信用金庫取引先の商品が掲載されたギフトカタログの制作・業界内活用(注2)などに取り組んできた。

こうしたなか、販売力を有する大手小売企業等と連携し、当該企業との直接取引等によって、信用金庫取引先の商品を業界外に販売する新たな支援スキームの構築に取り組んだ。

第1弾は、平成25（2013）年7月に業務提携を行った三菱商事株式会社（以下「三菱商事」という。）の有する商流機能やネットワークを活用した販路拡大支援であった(注3)。具体的には、三菱商事系の企業投資ファンドが出資していたスーパーマーケットと連携し、同社が店頭で信用金庫取引先の商品を販売する企画であった。25年10月21日、当該企画を全国の信用金庫に案内し、77金庫の取引先173社がエントリーした結果、6金庫・7社との間で商談が成立した。

26年10月17日には、大手コンビニエンスストアと連携し、同社取扱商品の原材料および同社店舗において販売する酒類を募集する取組みを行った。これまでのビジネスマッチングにより、遠隔地から首都圏への物流コストを上乗せした納入価格では、商談成立が困難であるとの課題が浮き彫りになったため、全国11地区の拠点ごとに取引を行うこととした。この結果、81金庫の取引先206社がエントリーし、8金庫・8社との商談が成立した。

27年10月には、大手ECサイト運営企業と連携し、同社がECサイトで販売する商品を対象としたビジネスマッチングを企画した。これまでのビジネスマッチングで取り扱

う商品は、主に食品・飲料であったが、この企画では伝統工芸品や日用品を加え、対象商品を拡大した[注4]。また、27年10月から28年10月までの1年間でエリアごとに期間を変えて信用金庫取引先から商品募集を行った[注5]。

（注1）後編第1編第2章第2節3.（1）イ. ビジネスマッチングを参照
（注2）後編第1編第2章第2節3.（2）ギフトカタログや電子チラシによる販路開拓・拡大支援を参照
（注3）三菱商事との提携は、平成25年7月に、地域活性化への貢献および国内外における優良な投融資機会の獲得を目的に、「中小企業支援分野」「金融事業（投融資）分野」「復興支援分野」「人材育成・交流分野」の4つの分野で行った。
（注4）同社とは、平成29年に入り、酒類を対象としたビジネスマッチング企画も実施した。なお、酒類は、84金庫の取引先167社がエントリーし、59金庫の取引先92社との商談が成立した。
（注5）伝統工芸品等のビジネスマッチングでは、61金庫の取引先130社がエントリーし、21金庫の取引先25社との商談が成立した。

ロ. 電子チラシ「しんきん　ニッポンの贈りもの」および「しんきんの逸品」

信用金庫の取引先商品が掲載されているギフトカタログ「旬彩カタログ　しんきんのつなぐ力」[注1]は、平成24（2012）年2月に取扱いを開始し、毎年、多くの信用金庫からカタログ購入の申込みがあった。しかし、低価格帯（2,000円以下）の商品ニーズや個別商品単位での申込みには対応しておらず、これらに対応するためには、新たなスキームの構築が必要であった。

こうした状況を踏まえ、複数の大手百貨店と協議した結果、特に前向きな反応が得られた株式会社大丸松坂屋百貨店（以下「大丸松坂屋」という。）と連携し、低価格帯の個別商品を掲載した電子チラシ「しんきん　ニッポンの贈りもの」の取扱いを行った。

「しんきん　ニッポンの贈りもの」は、①信金中金が信用金庫を通じて、取引先に掲載商品募集を行い、②大丸松坂屋が商品選考と電子チラシ製作を行った後、③信金中金がしんきん情報共有プラットフォームに電子チラシを掲載して信用金庫・関連団体に案内を行い、④信用金庫等が電子チラシのなかから商品を選んで、大丸松坂屋に注文するというスキームであった。また、「旬彩カタログ　しんきんのつなぐ力」と同様、信用金庫取引先の商品を贈答品等として、業界内で利用するものであった。

電子チラシ「しんきん　ニッポンの贈りもの」

25年9月13日、掲載商品募集に係る案内を信用金庫に行い、大丸松坂屋による商品選考・電子チラシの製作後、26年4月28日、信

金中金から信用金庫に取扱開始と活用依頼に係る案内を行った。(注2)

27年3月4日には、第2版作成のための掲載商品募集を行い、12月8日から取扱いを開始した。この際、掲載商品のラインナップにあわせ、名称を「しんきんの逸品」に変更するとともに、信用金庫から照会が多かった東北産品の品揃えを拡充し、「東北復興応援特集」(注3)を設けた。

なお、「しんきん　ニッポンの贈りもの」および「しんきんの逸品」の掲載商品数と利用件数は、26年度：70商品・17件、27年度：89商品・20件となった。(注4)(注5)

（注1）後編第1編第2章第2節3.（2）ロ. ギフトカタログ「旬彩カタログ しんきんのつなぐ力」を参照
（注2）「しんきん　ニッポンの贈りもの」は、平成27年7月末まで取り扱った。
（注3）平成29年1月からは、「熊本復興応援特集」を設けた。
（注4）平成28年度以降の実績は、28年度：98商品・23件、29年度：86商品・12件
（注5）「しんきんの逸品」は、平成29年12月末まで取り扱った。

4．市場関連業務への支援

信金中金は、信用金庫の市場関連業務の支援ニーズに応えるため、信用金庫との間のデリバティブ取引、デリバティブ等を活用した金融商品の開発・提供、外国為替・外貨資金取引、有価証券取引等によって、信用金庫の市場関連業務を積極的に支援した（表2-2-18）。

デリバティブ等を活用した金融商品の開発・提供については、貸出金利回りの低下によって収益の減少を余儀なくされる信用金庫が増えるなか、「SCBマルチコーラブル預金」(注1)の利用がさらに拡大し、平成26（2014）年度には件数1,288件、約定額1兆6,683億円と、23年4月の商品取扱開始以降、件数、約定額ともに最大の利用となった。

また、融資関連商品として、「ローンサポート」の商品内容を拡充し、27年5月から「SCB地域活性化ローンα」(注2)の提供を開始した。

一方、信用金庫との間のデリバティブ取引については、低コストの外貨調達が可能なインターネット取引の普及など、信用金庫取引先企業における外貨調達手段の多様化等を背景に、為替関連デリバティブ取引や外貨資金取引の件数が緩やかながら減少基調をたどった。ただし、国内で低金利環境が継続するなか、一部の信用金庫では、高い利回りを求めて外債投資を積極化したことに伴い、ドル調達需要が高まったことから、為替スワップ(注3)の利用が拡大した。

（注1）後編第1編第2章第2節1.（1）イ.（ロ）SCBマルチコーラブル預金を参照
（注2）後編第2編第2章第2節1.（2）ロ. しんきん長期固定金利ローンサポートを参照
（注3）為替スワップとは、異なる受渡日における外貨の買いと売りを同時に行う外国為替取引（通常1年以内）である。直物（通常、2営業日後）の買いと先物（調達期日）売りにより、外貨調達と同じ効果を得られる。

表2-2-18　市場関連業務への支援状況

・デリバティブ取引

（単位：件、億円）

			平成25年度	26年度	27年度
金利関連デリバティブ取引（金利スワップ）		件数	97	147	104
		想定元本	200	222	587
為替関連デリバティブ取引		件数	14,417	12,839	11,741
		想定元本	5,099	9,782	15,170
	通貨スワップ	件数	4	0	3
		想定元本	19	0	10
	先物外国為替	件数	14,413	12,839	11,738
		想定元本	5,079	9,782	15,160

・外貨資金取引

（単位：件、億米ドル）

		平成25年度	26年度	27年度
外貨資金	件数	7,602	7,030	6,377
	金額	177	135	147

・預金関連商品

（単位：件、億円）

			平成25年度	26年度	27年度
デリバティブ内包型預金	SCB延長特約付定期預金	金庫数	154	126	89
		件数	833	589	269
		約定額	10,120	7,250	3,470
		末残	25,144	25,068	21,645
	SCB積立定期預金	金庫数	98	125	127
		件数	142	197	173
		約定額	1,470	1,822	1,690
		末残	6,441	5,792	6,499
	SCB延長特約付積立定期預金（えんつみ）	金庫数	26	41	18
		件数	39	59	25
		約定額	1,841	1,735	883
		末残	5,939	7,879	5,599
	SCBマルチコーラブル預金	金庫数	146	156	138
		件数	757	1,288	778
		約定額	8,824	16,683	9,108
		末残	14,569	15,407	13,076

・融資関連商品

（単位：件、億円）

			平成25年度	26年度	27年度
しんきん長期固定金利ローンサポート	しんきん長期固定金利ローンサポート	金庫数	1	5	5
		件数	1	8	26
		約定額	100	445	1,700
		末残	1,365	1,637	3,146
	SCB地域活性化ローンⅡ	金庫数	16	22	9
		件数	79	97	23
		約定額	160	260	154
		末残	453	621	754
	地公体ローンサポート	金庫数	4	5	2
		件数	21	23	4
		約定額	150	107	11
		末残	384	491	277
	SCB地域活性化ローンα	金庫数	－	－	34
		件数	－	－	97
		約定額	－	－	639
		末残	－	－	628

5．信用金庫の決済業務のサポート

昭和63（1988）年10月に稼動した日銀金融ネットワークシステム（以下「日銀ネット」という。）は、①日銀当座預金を用いた金融機関間の資金決済、②金融機関間の資金決済と密接に関連する国債決済を安全かつ効率的に行う基幹的な決済システムである。稼動後も、証券と資金の同時決済（DVP：Delivery Versus Payment）、日銀当座預金決済および国債決済の即時グロス決済（RTGS：Real-Time Gross Settlement）化、日銀当座預金決済における流動性節約機能の導入、民間大口資金取引の日銀当座預金によるRTGS化など決済の安全性・効率性の向上を図るための施策が順次講じられた。

こうしたなか、取引のグローバル化の進展に伴う国際標準への対応、取引量の増加に備えたシステムの拡張性の確保等を踏まえ、日銀は、平成21（2009）年7月に新日銀ネット構築構想を打ち出した。新日銀ネットの機能・仕様（図2-2-12）は、22年4月以降、日銀が開催する「新日銀ネット構築に関する意見交換会」で議論され、詳細が固められていった。

また、新日銀ネットの全面稼動時に、稼動時間延長と全利用先の接続を必須とするコアタイムの導入が行われることとなった。(注1) これにあわせ、外国為替円決済制度(注2)での仕向取引受付時限の1時間延長(注3)、内国為替制度での大口内国為替取引のRTGS化に伴う決済開始時刻の

図2-2-12　新日銀ネットの主な機能の改善・統廃合

＜主な機能の改善＞　決済の安全性・効率性向上などのニーズに対応

- 担保の管理単位を店舗単位から法人単位へ変更
  → 担保利用効率の向上
- 振替社債等DVPの資金決済：同時決済口（流動性節約機能）の使用可能化
  → 資金効率の向上
- 振替停止期間廃止、利子配分先変更機能の新設
  → 国債決済の円滑化・担保利用効率の向上

このほかに、機能の統廃合を通じて、複雑化したシステムをスリム化

- 同時処理・一般処理を廃止して、RTGS処理へ統合　など

（備考）日銀資料

表2-2-19　新日銀ネット全面稼動に伴う各業務の主な変更概要

対象業務	主な変更概要
証券決済	・振替停止期間を廃止 ・利払口座振替機能を廃止するとともに、利子配分先変更機能を追加 ・個人向け国債中途換金資金入金時刻を変更（15：00→11：00すぎ） ・新日銀ネットの電文フォーマット・コード体系の変更にあわせて画面・帳票を変更
外国為替円決済	・信用金庫からの仕向取引の受付時限を延長（12：00→13：00） ・信用金庫への被仕向取引の通知時限を延長（14：30→15：30） ・信金中金と信用金庫との間の資金決済について、14時40分に資金決済額集計処理後、15時に決済を行い、資金決済額集計処理後に受信した電文は、個別に入金処理するよう決済方法を変更 ・新日銀ネットの電文フォーマット・コード体系の変更にあわせて画面・帳票を変更
内国為替	・仕向超過限度額臨時引上げ実施開始時刻を変更（通常日9：00→8：30、月末日9：00→7：30） ・他業態宛大口内為取引電文のRTGS化に伴い決済開始時刻を変更（通常日9：05→8：35、月末日8：35→7：35）

前倒し[注4]など、国債振替決済制度[注5]以外の他の決済制度でも変更が行われることとなり、信金中金では、新たな業務フローの構築およびシステム変更を行った（表2-2-19）。

なお、新日銀ネットの稼動日は、第1段階が26年1月6日、第2段階が27年10月13日であり、信金中金の新システムも同日付で稼動した。

（注1）日銀ネットの稼動時間は、8時30分～19時となった（変更前は、当座預金決済が9時～19時、国債決済が9時～16時30分）。また、コアタイムは、当座預金決済が9時～17時、外国為替円決済が9時～15時、国債決済が9時～16時30分となった。なお、平成28年2月15日から、日銀ネットの稼動時間は、8時30分～21時へとさらに拡大された。

（注2）外国為替円決済制度は、一般社団法人全国銀行協会を運営主体とする国内金融機関（在日外銀を含む。）相互間における外為市場での外貨の売買等に伴う円資金の決済を集中的に行う制度。信金中金は、直接日銀ネットを利用して決済制度関係事務を処理する「加盟銀行」として参加しており、「決済制度事務委託銀行」として参加する信用金庫から、支払指図の交換および交換した支払指図に記載された金額の受払いに関する事務を受託している。

（注3）「9時～14時」を「9時～15時」に延長

（注4）平常日における大口内国為替取引の決済開始時刻は9時5分から8時35分に、月末日は8時35分から7時35分に繰り上げられた。

（注5）国債振替決済制度は、帳簿上の口座の受払いにより証券に関する権利の移転等を行うブックエントリー制度であり、昭和55年2月に日銀により創設された。平成28年3月末現在においては、246金庫が信金中金に口座を開設する間接参加者として参加しており、信金中金は、信用金庫（間接参加者）の国債売買等に係る口座振替および資金受渡し等を行っている。

6. 信用金庫の資金運用・リスク管理のサポート

（1）ALM・リスク管理支援等

日銀による量的・質的金融緩和が導入された平成25（2013）年以降、低金利環境を反映して、信用金庫業界における国債の残高が減少した。一方、より高い利回りを求めて、地方債や社債のみならず、投資信託や外国証券などへの運用に軸足をシフトする動きがみられた[注]。

こうしたなか、信用金庫のリスク管理の高度化ならびに統合的なリスク管理態勢の構築を支援するため、ALM・リスク管理支援、有価証券ポートフォリオ分析、運用投資相談を実施した（表2-2-20）。

また、26年度からは、資金運用方針やリスク管理態勢に係る信用金庫との意見交換を充実させるため、有価証券ポートフォリオ分析実施金庫の有価証券運用方針等を事前に確認し、その結果をとりまとめのうえ、信用金庫に情報還元する取組みを開始した。

表2-2-20　ALM・リスク管理支援等の実績

（単位：件）

	平成25年度	26年度	27年度
ALM・リスク管理支援金庫数	22	24	69
有価証券ポートフォリオ分析金庫数	190	197	198
運用投資相談件数	274	267	266

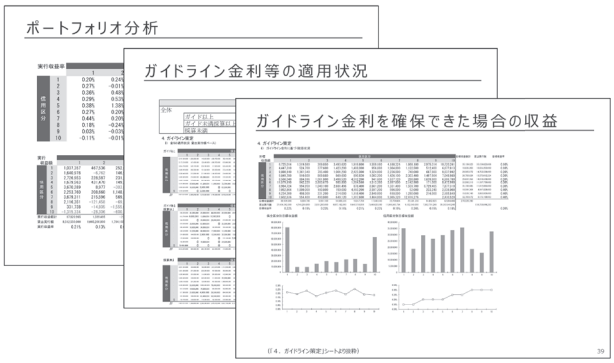
（注） 後編第2編第1章第3節2.（3）余資運用資産を参照

（2）SDBを活用した貸出金利体系構築支援

信用金庫業界の中小企業信用リスクデータベース（以下「SDB」という。）を運営する信金中金では、SDBに蓄積されている大量データ（表2-2-21）を使用して、個別企業の予想デフォルト確率を算出するスコアリングモデルや統計情報を作成し、信用金庫に提供していた。また、平成24（2012）年3月からは、SDBの運営で培った統計手法を活用して、信用格付制度の検証支援[注1]を開始し、信用リスク管理分野での支援業務を拡大していた。

こうしたなか、新たな取組みとして、26年3月より貸出金利体系構築支援を開始した。これは、収益環境が厳しいなか、信用コスト等を精緻に反映した貸出金利体系を整備のうえ、適正収益確保の取組みを進めようとする信用金庫が少なくないためであった。

この支援では、信金中金が作成した「プライシング・ガイドライン構築支援ツール」（以下「構築支援ツール」という。）を使用した。構築支援ツールは、①ポートフォリオ分析[注2]、②新たに構築する貸出金利体系の適用可能性の分析[注3]、③収益シミュレーションなどの機能を有していた。25年度：6金庫、26年度：60金庫、27年度：18金庫に構築支援ツールを提供し[注4]、貸出金利体系構築に係る意見交換などを行った。



構築支援ツールの画面（抜粋）

表2-2-21　参加金庫数・データ蓄積先数

（単位：千先）

		平成25年度	26年度	27年度
参加金庫数		262	262	260
データ蓄積先数	法人データベース	737	734	744
	個人事業主データベース	672	674	673

（注1） 後編第1編第2章第2節6.（2）信用金庫業界の中小企業信用リスクデータベース（SDB）の運営を参照
（注2） 貸出金を信用ランク等で分類し、ランクごとの収益性等を分析することができた。
（注3） 既往貸出の実行金利と新たに構築する貸出金利体系とを比較し、新たな貸出金利体系を満たしている貸出先数の割合などを算出した。
（注4） 平成28年度以降の提供実績は、28年度：4金庫、29年度：15金庫、30年度：22金庫、令和元年度：16金庫

7. 信用金庫の人材育成のサポート

平成24（2012）年度から運営を開始した「しんきん実務研修プログラム」[注1]（表2-2-22）では、25年度以降、より多くの信用金庫が参加できるよう、東京以外での開催を進めた。25年度には、信金中金が有する専門的なノウハウを信用金庫に還元する「スペシャリスト育成コース」で、市場業務研修、外国為替基礎研修等複数の研修を大阪で開催した。翌26年度には、東京、大阪のみならず、東北、静岡、名古屋、岡山、福岡および南九州の各支店で開催した[注2]。

研修テーマの内容拡充も進めた。信用金庫が抱える経営課題等を題材として実施する「ノウハウ共有コース」では、信用金庫からの情報収集および経営環境を踏まえ、ニーズに即した開催テーマを選定している。先進金庫や外部機関が講師となり開催するセミナー（事例学習型研修）のうち、女性活躍推進法の公布・施行[注3]などにより関心が高まった「女性職員の活躍推

「女性職員の活躍推進セミナー」で挨拶する田邉理事長

表2-2-22　しんきん実務研修プログラムの主な実績

（単位：人）

			平成25年度	26年度	27年度
スペシャリスト育成コース（集合研修）	市場業務分野	信用金庫数	138	130	115
		人数	311	265	236
	ALM・リスク管理分野	信用金庫数	199	141	118
		人数	261	188	147
	海外進出支援分野	信用金庫数	15	33	29
		人数	22	53	38
	外国為替分野	信用金庫数	58	59	65
		人数	84	94	100
	預かり資産分野	信用金庫数	67	74	72
		人数	142	175	175
	合計（延べ）	信用金庫数	477	437	399
		人数	820	775	696
ノウハウ共有コース	セミナー	信用金庫数	392	377	251
		人数	514	509	328
	情報交換会	信用金庫数	88	102	167
		人数	125	145	197
	合計（延べ）	信用金庫数	480	479	418
		人数	639	654	525

進」、業務効率化や店舗戦略の見直しの一環として注目された「営業店事務の集中化」は、複数年度にわたって開催した。

また、25年5月には、「しんきん実務研修プログラム」の活動周知および活用促進を図るため、「『しんきん実務研修プログラム』通信」の発行を開始した。

（注1）後編第1編第2章第2節7. 信用金庫の人材育成のサポートを参照

（注2）「ノウハウ共有コース」でも東京以外での開催を進めた。平成25～27年度における東京以外での主な開催実績は次のとおり。

	テ ー マ	開催年月	開催場所
セミナー（事例学習型研修）	中小企業に対する補助金等の申請支援業務	平成25年 7月	大阪支店
	医療・介護業界向け融資推進	25年 9月	〃
	地域活性化支援	26年10月	〃
	相続関連業務	27年 3月	〃
	共通ポイント	28年 2月	〃
情報交換会（受講者参加型研修）	女性職員のキャリア形成	25年10月	〃
	〃	26年 6月	静岡支店
	〃	27年 7月	神戸支店
	営業店事務の集中化	26年10月	福岡支店
	住宅・個人ローンの推進・管理	27年 3月	名古屋支店
	営業渉外戦略	27年 7月	四国支店

（注3）正式な法律名は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」であり、公布・施行日は平成27年9月4日

8. 信用金庫に対する情報提供活動

少子高齢化や人口減少、中小企業数の減少等は、将来的に、信用金庫の顧客基盤に深刻な影響をもたらす懸念があった。また、金融行政においても、金融機関の中長期的なビジネスモデルに対する問題提起が行われ、金融機関との間で、中長期的な経済・社会の動向等の認識、それを踏まえた経営方針等についての議論を求めていた。(注1)

こうした状況を踏まえ、平成25（2013）年度から27年度にかけては、中長期的なビジネスモデル検討の参考となる調査研究を行い、情報発信した。

26年1月号の「信金中金月報」では、「展望 2020年の信用金庫経営」と題した特集を組み、日本経済・地域経済の中期展望、令和2（2020）年に向けての中小企業の経営環境の変化とそれを踏まえた信用金庫による支援のあり方、

「信金中金月報」

信用金庫が持続的成長を続けるための施策等について論じた。また、27年8月および28年2月には、増刊号で「5～10年後を見据えた信用金庫のビジネスモデルの検討」の特集を組んだ。

さらに、貸出金量の将来推計に関するレポート(注2)など、中長期的視点での経済分析も行った。

（注1）平成25事務年度の「金融モニタリング基本方針」および「中小・地域金融機関向け監督方針」、26事務年度の「金融モニタリング基本方針（監督・検査方針）」、27事務年度の「金融行政方針」などでこうした問題提起が行われている。

（注2）地域・中小企業研究所　内外経済・金融動向「地域社会の構造変化に伴う資金需要への影響」（平成27年4月17日）。なお、同レポートは、信用金庫のみに還元

第３節　信用金庫業界の信用力の維持・向上

1. 信用金庫経営力強化制度の運営状況

信金中金が運営する信用金庫経営力強化制度（以下「経営力強化制度」という。）では、平成24（2012）年度に100を超えていた経営相談およびコンサルティング実施金庫数が25年度に入って100を切ったものの、25～27年度の期間中、90前後の信用金庫に対して経営相談等を実施し、信用金庫の経営力強化に取り組んだ（表2-3-1）。

また、26年度から、経営分析制度に基づく経営分析態勢を強化し、経営効率分析（決算分析）のみならず、信用金庫の収益に係る動的分析、営業地域の動態分析も併せて行い、信用金庫経営の現状および中長期的な課題・原因を発見し、共有する取組みを始めた。(注)

さらに、資本増強制度に基づく資本供与額の残高は、経営状況が好転した資本供与金庫による優先出資等の買入消却等が行われて毎年減少し、資本供与の余裕枠は安定的に1,000億円台で推移した。

表2-3-1　経営力強化制度等の運営実績

（単位：億円）

		平成25年度	26年度	27年度
経営相談およびコンサルティング実施金庫数		89	89	93
資本増強制度	年度末適用金庫数	28	29	29
	年度末残高	2,597	2,593	2,496

（単位：億円）

		平成25年度末	26年度末	27年度末
資本増強制度等に基づく資本供与額（a）		2,597	2,593	2,496
	劣後ローン	226	202	178
	優先出資証券	2,371	2,391	2,318
資本供与に係る自己資本控除不要額（b）		1,037	1,084	1,308
制度運営上の資本供与の総額（c＝a－b）		1,560	1,509	1,187
資本供与の限度額（d） （資本供与限度額算定上の信金中金の年度末自己資本額×15%）		2,696	2,638	2,852
資本供与の余裕枠（d－c）		1,136	1,129	1,664

（注）　後編第2編第2章第3節3. 信用金庫の経営分析とコンサルティング態勢の強化を参照

2. 新しい自己資本比率規制に基づく資本増強制度運営規程の改正

平成25（2013）年3月8日、新たな自己資本比率規制（国内基準）（以下「新規制」という。）に係る告示が公布され、26年3月末から原則10年間の経過措置を伴って段階的に実施されることとなった。(注1)

新規制では、①基本的項目（Tier1）と補完的項目（Tier2）に分かれていた自己資本

の構成要素が「コア資本」に一本化されるとともに、②補完的項目として自己資本に含まれていた負債性資本調達手段（劣後ローン等）が、段階的に自己資本に算入されない取扱いとなるなど、自己資本の質の向上を図るための規制強化が図られた。また、信金中金による信用金庫に対する資本供与の額は、自己資本比率の算定上、すべて意図的保有として信金中金の自己資本から控除されていたが、新規制では、信金中金の自己資本の10％を超える額についてのみ自己資本から控除される取扱いとなった。

こうした新規制の実施にあわせ、信金中金は、資本増強制度運営規程の改正を行った。

資本増強制度では、信金中金の経営の健全性を確保するため、資本供与限度額を設け、その範囲内で信用金庫に対する資本供与を行うこととしており、これまで資本供与限度額は、「信金中金の自己資本比率（単体）算定上の自己資本の額から信用金庫に対する資本供与の総額を控除しない額の15％」であった。

しかし、前述の新規制によって、信用金庫への資本供与の額は、信金中金の自己資本の10％を超える額のみ自己資本から控除することとなったため、資本供与限度額の考え方を見直した。具体的には、「信金中金の自己資本比率（単体）算定上の自己資本の額[(注2)]から、信用金庫に対する資本供与の額（信用金庫に対する資本供与の総額から信金中金の自己資本の10％に相当する額（自己資本控除不要額）を控除した額）を控除しない額の15％」とした。

また、資本供与の総額の考え方についても見直しを行った。これまで資本供与の総額は、「信用金庫に対する資本供与の総額から流動化等により与信リスクが信金中金以外の者に移転されたものの額を控除した額」であったが、控除額に、「信金中金の自己資本の10％に相当する額（自己資本控除不要額）」を加えた。

さらに、新規制においては、26年3月末までに調達した劣後ローンは段階的に自己資本に算入できないこととなり、その分、資本供与限度額は減少することとなった。しかし、こうしたなかにあっても、将来を見据えて、資本供与余力を十分に確保する手段を残し、資本増強制度を安定的に運営する必要があった。そのため、資本供与限度額を補完的に拡充する手段として、新しい自己資本比率規制が適用となる26年3月末以降に劣後ローンを調達した場合、その残高[(注3)]の15％を資本供与限度額に算入できることとした。

これらの改正は、25年7月25日開催の資本増強制度運営委員会で承認を得た後、7月26日開催の理事会で決定し、9月1日から施行された。

（注1）後編第2編第1章第2節6. 新しい自己資本比率規制を参照
（注2）経過措置により資本算入可能な劣後ローン等を含む。
（注3）ただし、信金中金のコア資本と同額が上限

3. 信用金庫の経営分析とコンサルティング態勢の強化

我が国の人口が平成20（2008）年をピークに減少局面を迎え、今後、信用金庫の営業基盤である地域経済にも、様々な変化が生じ得る状況にあった。また、25年9月6日に金融庁が公表した「平成25事務年度中小・地域金融機関向け監督方針」では、「急激な社会・経済等の変化に対応するため、経営陣が責任ある迅速な経営判断を行うとともに、5～10年後を見据えた中長期の経営戦略を検討することが重要」であるとし、地域金融機関の経営に中長期的な視点が必要であることが示された。

こうした状況を踏まえ、信金中金は、個別信用金庫の中長期的課題を信用金庫と早急に共有化し、適切な対応を図っていく取組みを進めた。

信金中金では、経営力強化制度に基づき、信用金庫から業務および財産の状況等に関する資料の提出を受け、当該資料に基づき客観的に信用金庫の経営分析を実施している[(注1)]が、信用金庫を取り巻く環境の変化を踏まえ、「中期経営計画『SCB中期アクション・プログラム2013』」に「信用金庫に対するモニタリング体制の強化」を掲げ、26年度から経営分析態勢を強化した。具体的には、経営効率分析（決算分析）のみならず、市場・競合分析（信用金庫の営業地域の動態分析）、収益の動的分析（今後5年間のシミュレーション）を行うとともに、信用金庫と意見交換を行い、現状および中長期的な課題を発見し、共有する取組みを始めた。

また、信用金庫に対するコンサルティング態勢も強化した。コンサルティングでは、現状分析・役職員ヒアリング等の診断を実施し、テーマに応じた実態把握および課題抽出を行い、課題解決に向けて信用金庫の実態に即した改善支援を行っている。このコンサルティングを勧奨する主な対象は、①営業店が日常の営業活動を通して信用金庫と接するなかで、コンサルティングの実施がふさわしいと考える信用金庫、②先進的な取組みの要望があり、コンサルティングの実施によってさらなる経営基盤の強化等が見込める信用金庫であったが、前述の収益の動的分析の結果を踏まえ、早期の収益力低下が懸念される信用金庫等も勧奨対象とした。

加えて、信金中金は、営業店が信用金庫の課題解決のサポート拠点となるよう、22年4月1日に営業店体制の強化を行ったが[(注2)]、コンサルティング等に関わる営業担当者のさらなる課題解決力を強化するため、26年度には、「金庫営業担当者研修」を基礎編と実践編に分けて実施するなど人材育成面の対応も行った。

（注1）後編第1編第2章第3節2. 経営力強化制度の運営方法の見直しを参照
（注2）後編第1編第2章第5節1. 営業店体制の強化を参照

第４節　経営態勢

1．役員体制

平成26（2014）年6月20日、コーポレート・ガバナンスの強化等を目的とした「会社法の一部を改正する法律」が成立し、27日に公布（27年5月1日施行）された。この改正では、取締役会の監督機能強化のための社外取締役の積極的な活用のほか、会計監査人の独立性強化に係る改正などが行われた。これにより、会計監査人の選解任等に関する議案の内容の決定権を有する機関は、取締役（会）から、監査役（会）に変更された。また、会社法改正にあわせて、信用金庫法が改正され、改正会社法第399条第1項（会計監査人の報酬等の決定に関する監査役の関与）を新たに準用することとなった[(注1)]。これにより、理事は、会計監査人の報酬等の決定にあたり、あらかじめ監事の過半数の同意を得ることが必要となった。

これらの法改正にあわせ、信金中金は、27年10月29日開催の監事連絡会において、監事連絡会に関する基本的な事項を定めた監事連絡会規程[(注2)]を改正した。

具体的には、監事の過半数の同意によって行う事項として、「総会に提出する会計監査人の選任に関する議案の内容を決定すること」「会計監査人または一時会計監査人の職務を行うべき者の報酬等に対する同意をすること」などを同規程に追加した。

また、改正会社法の施行に伴う信用金庫法および同法施行規則の改正により、監事監査環境の整備に係る規定の充実・具体化が図られることとなった[(注3)]。このため、監事連絡会規程に、「監事連絡会は、必要がある場合は、次に掲げる体制[(注4)]の内容について、監事の過半数の同意をもって、当該体制を整備するよう理事または理事会に対して要請するものとする。」と定めた[(注5)]。

その後、28年1月28日開催の監事連絡会において、監事連絡会規程に、「会計監査人の解任または不再任の決定の方針に関する事項」を監事連絡会での協議事項として追加することを決定した。これは、会計監査人の選解任等に係る議案の内容の決定権が監事に付与されたことを踏まえたものであった。また、「監事連絡会」の名称を「監事会」に変更するとともに、規程の名称を「監事連絡会規程」から「監事会規程」に変更した。

（注1）信用金庫法第38条の3では、会計監査人についての会社法等の準用を定めている。なお、会社法上、取締役は会計監査人の報酬等の決定にあたり、監査役の過半数の同意を得ることになっている。
（注2）この日開催の監事連絡会で「監事連絡会規則」から「監事連絡会規程」に名称変更した。
（注3）これに伴い、信金中金は、平成27年4月24日開催の理事会で「内部統制に関する体制の整備にかかる基本的な方針等」の一部変更（監事監査環境の整備、子法人等に対する統制）を決定した。

（注4）「次に掲げる体制」とは次のとおり。

①監事の職務を補助する職員（監事付）の理事からの独立性および監事の指示の実効性を確保するための体制

②信金中金および子法人等の役職員が監事に報告をするための体制

③前号（前記②）の報告をした者が当該報告をしたことを理由に不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

④監事の職務の執行について生ずる費用の前払いまたは償還等の手続のすみやかな処理に関する体制

⑤その他監事の監査が実効的に行われることを確保するための体制

（注5）このときの規程改正で、平成27年6月30日付で改正された全信協の「監事会規程例」を参考に、①監事監査環境に係る体制整備の充実に係る規定、②代表理事との会合等に関する規定、③監事の執行状況に関する報告に関する規定、④監事連絡会への関係者（理事、会計監査人等）の出席に関する規定などを追加した。

2. 主要委員会

平成25（2013）年度から27年度にかけて、信金中金を取り巻く経営環境は、新たな自己資本比率規制の導入、高齢化の進展や相続税の課税強化等を背景とした世代間の資産移転ニーズの高まり、信用金庫における余資運用の多様化・高度化、全銀システムの稼動時間拡大へ向けた動きなどにより大きく変化していた。信金中金では、会員信用金庫が委員となっている各種委員会での多様な意見を踏まえ、信用金庫業界で共通して抱えるこれらの課題への対応について意思決定していく必要があった。

こうした状況を踏まえ、信金中金の機能拡充等に関する重要事項を審議する機能拡充委員会（理事長の諮問機関）は、25年度から27年度の間に3回開催された。同委員会では、28年度からの3か年における信金中金の次期中期経営計画、26年3月末から適用される新たな自己資本比率規制を踏まえた資本増強制度の一部見直し、信託業務機能の強化に係る対応について審議された（表2-4-1）。

また、全国信用金庫内国為替制度の運営管理等決済業務に関する重要事項を審議する決済業務運営委員会（理事長の諮問機関）は、26年度と27年度におのおの1回開催された。同委員会では、全銀システムが30年度中に24時間365日稼動を目指すこととされたことを踏まえた全信金システムの対応や、全信金システムのハードウェアの保守期限が30年5月に到来することを踏まえたシステム更改への対応などについて審議された（表2-4-2）。

さらに、信用金庫経営力強化制度に基づく資本増強制度運営委員会では、資本増強制度運営規程の一部変更等が審議されたほか、信用金庫相互援助資金制度運営委員会（全信協会長および信金中金理事長の諮問機関）では、相互援助資金制度の運営状況について報告が行われた。

表2-4-1　機能拡充委員会での審議事項（平成25～27年度）

	審議事項
第71回　平成25年 7月 1日	・資本増強制度の一部見直しについて
第72回　27年10月19日	1. 信託業務機能の強化に係る対応について 2. 次期中期経営計画について
第73回　28年 1月14日	・次期中期経営計画について

表2-4-2　決済業務運営委員会での審議事項（平成26～27年度）

	審議事項
第15回　平成27年 2月 6日	1. 全銀システムの稼動時間拡大に伴う全信金システムの対応について 2. 新日銀ネット全面稼動に伴う内国為替に係る大口電文の決済開始時刻について
第16回　11月24日	1. 全信金システムの更改への対応について 2. 全銀システムの稼動時間拡大に伴う全信金システムの対応について

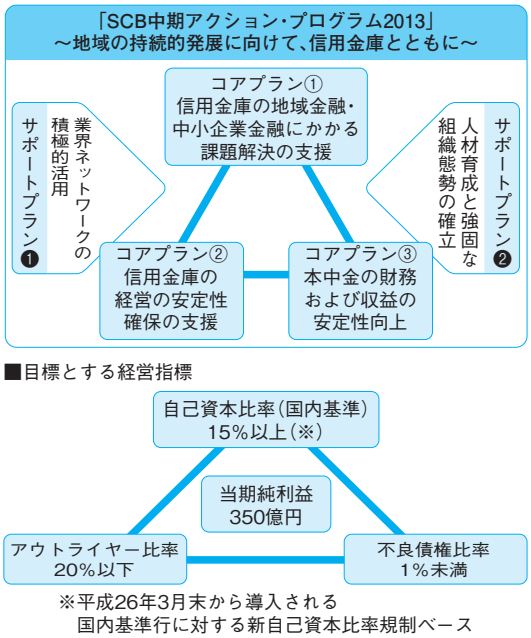
3. 中期経営計画「SCB中期アクション・プログラム2013」

(1) 計画策定までの経緯

「中期経営計画『SCB中期アクション・プログラム2010』」(以下「前プログラム」という。) については、計画期間中に東日本大震災の発生やギリシャに端を発した欧州債務危機など、策定時には想定し得なかった事象が発生したものの、各プランに掲げた諸施策を着実に実行し、おおむね所期の目的を達成した。しかし、一部継続して取り組むべき施策のほか、今後さらなる充実・強化が必要となる施策などがあった。また、社会経済の変化に加え、他業態等との競合激化、金融規制等の動向などを勘案すると、信用金庫業界を取り巻く経営環境は依然として厳しい状況にあった。

こうした状況を踏まえ、平成24(2012)年8月、次期中期経営計画の策定に係るワーキング・チーム（以下「WT」という。）のメンバーが募られ、個別具体的な検討作業を実施した(注)。その後、同計画は、「中期経営計画『SCB中期アクション・プログラム2013』」(以下「SCB中期アクション・プログラム

図2-4-1　「SCB中期アクション・プログラム2013」の全体像



2013」という。）として、24年10月23日開催の第69回機能拡充委員会と25年1月18日開催の第70回機能拡充委員会で協議され、1月30日開催の理事会で承認された。

「SCB中期アクション・プログラム2013」は、前プログラムに掲げた3つのコアプランを踏襲しつつ、新たに2つのサポートプランを掲げ、4つの経営指標を目標とした（図2-4-1）。

（注） WTは、中小企業金融WT、個人金融WT、地域活性化WT、業界ネットワーク活用WTおよび収益力強化WTが設置された。また、メンバーは、総合企画部長が指名する総合企画部職員のほか、その他の部・営業店に所属する職員のなかから選定された。

（2）「SCB中期アクション・プログラム2013」の主要施策と実績

イ．コアプラン1「信用金庫の地域金融・中小企業金融にかかる課題解決の支援」

コアプラン1では、「中小企業にかかる支援の強化」「個人金融にかかる支援の強化」「地域活性化にかかる支援の強化」という3つの主要施策に焦点を当て、中小企業のライフステージに応じた各種支援の拡充、信用金庫取引先の海外進出支援態勢の充実・強化、個人のライフイベントに応じた商品の開発・提供、信用金庫と共同での地域活性化コンサルティングなど、信用金庫に提供する機能やサービスの拡充に取り組んだ。

「中小企業に係る支援の強化」では、①中小企業を支援するための態勢整備、②創業・育成支援、③経営改善・事業承継支援、④海外進出に係る支援、⑤中小企業に対する資金供給に係る支援を主要施策とした。

①では、信金業務支援部の「中小企業支援部」への改組[注1]、全信協の提言検討専門部会（中小企業支援部門）の提言を踏まえた「しんきん情報支援グループ」の新設等グループの再編成、信用金庫等からの出向者受入れによる支援態勢強化を行った[注2]。②および③では、中小企業のライフステージに応じた各種サポートプログラム構築による信用金庫の態勢整備支援[注3]を実施した。④では、アジア現地銀行との業務提携や職員派遣による海外拠点網の拡充[注4]、信用金庫による取引先海外子会社への貸出実行支援[注5]、商談会等を通じた海外販路拡大支援[注6]を行った。⑤では、信金キャピタルと連携した中小企業向け創業・育成＆成長支援ファンド「しんきんの翼」の運営を通じた信用金庫取引先に対する資本・資本性資金の供給[注7]、代理貸付等の特別金利商品提供による信用金庫の貸出金増強支援を行った[注8]。

「個人金融に係る支援の強化」では、①信用金庫の個人金融を支援するための態勢整備、②個人ローンおよび預かり資産業務の推進、③ライフイベントに応じた商品・サービスの提供に係る支援、④取引チャネルの多様化に向けた支援を主要施策とした。

①では、「個人金融支援部」の新設、営業推進部の投信・年金推進室の個人金融支援

部への移管による預かり資産業務の一体的推進に向けた態勢整備を行った。(注9) また、信用金庫の顧客における世代間資産移転ニーズ等に対応するため、「信託兼営準備室」を新設し、信金中金の信託兼営に向けた態勢整備を実施した。(注10) ②では、信金ギャランティおよびしんきん保証基金と連携した個人ローン推進支援、NISA等の制度改正を踏まえた信用金庫の預かり資産業務の推進支援を強化した。(注11) ③では、福利厚生会社・医療関連会社の提供サービスを付加した定期積金を開発した。(注12) ④では、信金中金の取引事業会社等との関係を活用し、職域セールス推進の機会を信用金庫に提供した。(注13)

「地域活性化に係る支援の強化」では、①地域活性化を支援するための態勢整備、②実践型コンサルティングの実施、③分野別の信用金庫の組織化を主要施策とした。

①では、地域活性化支援室の「しんきん地方創生支援センター」への改組、(注14) 営業店への地方創生担当者の配置等支援態勢を構築した。(注15) ②では、地方公共団体等と連携したコンサルティングの実施、(注16) 市町村別基礎データの提供等を通じた地方版総合戦略策定に係る支援、地方創生に関連する支援策を統合した「地方創生支援パッケージ」の提供を行った。(注17) ③では、観光・温泉地活性化等をテーマにした情報交換会等を通じて、先進事例の情報共有を行い、地域活性化に取り組む信用金庫の組織化を促した。

(注1) 後編第2編第2章第4節7.(1) 平成25年度の組織改正を参照
(注2) 後編第2編第2章第2節3.(2) しんきん知識の泉を参照
(注3) 後編第2編第2章第2節2.(2) イ. 中小企業への取組みに係る支援を参照
(注4) 後編第2編第2章第2節2.(2) ロ.(イ) 現地銀行との業務提携を参照
(注5) 後編第2編第2章第2節2.(2) ロ.(ハ) 現地通貨建て貸出支援(タイバーツ・ファンディング取引、スタンドバイL/C)を参照
(注6) 後編第2編第2章第2節2.(2) ロ.(ホ) 信用金庫取引先の海外販路拡大支援を参照
(注7) 後編第2編第2章第2節2.(2) イ.(イ) a. ライフステージ・サポートプログラムを参照
(注8) 後編第2編第2章第2節1.(2) 融資関連商品を参照
(注9) 後編第2編第2章第4節7.(1) 平成25年度の組織改正を参照
(注10) 後編第2編第2章第4節7.(3) ロ. 信託業務の兼営に向けた準備のための組織改正を参照
(注11) 後編第2編第2章第2節2.(1) ニ. NISAに係る信用金庫支援を参照
(注12) 後編第2編第2章第2節2.(1) イ. しんきんファミリーサポート定期積金を参照
(注13) 後編第2編第2章第2節2.(1) ホ. 信用金庫の職域セールス取組支援を参照
(注14) 後編第2編第2章第4節7.(3) 平成27年度の組織改正を参照
(注15) 後編第2編第2章第2節2.(3) イ. 地方創生に係る態勢整備を参照
(注16) 後編第2編第2章第2節2.(3) ハ. 地方創生態勢整備支援コンサルティングを参照
(注17) 後編第2編第2章第2節2.(3) ニ. 地方創生支援パッケージを参照

ロ. コアプラン2「信用金庫の経営の安定性確保の支援」

中小企業の資金需要の低迷、他業態との競合激化、長引く低金利環境等から、信用金庫の本業による収益は縮小傾向にあり、収益力向上に向けた対応が喫緊の課題となっていた。こうした状況を踏まえ、コアプラン2では、「信用金庫の収益力向上に向けた支援態勢の整備」「信用金庫の健全性確保に向けた態勢の整備」を掲げた。

「信用金庫の収益力向上に向けた支援態勢の整備」では、①信用金庫の運用手段の多様化等に係る支援の強化、②ALM・リスク管理支援および有価証券ポートフォリオ分析等の強化を主要施策とした。

①では、シンジケートローンの組成による融資機会の提供、子会社と連携した私募投信、合同運用金銭信託商品の提供等、信用金庫の運用手段の拡充を行った。また、信用金庫の余資運用態勢強化を支援するため、集合研修を実施したほか、個別ニーズに応じて研修生を受け入れた。②では、信用金庫のニーズ、個別信用金庫の体力、経営実態に応じた具体的な運用相談を行うなど、収益力向上に向けた支援を実施した。(注1)

「信用金庫の健全性確保に向けた態勢の整備」では、①信用金庫に対するモニタリング体制の強化、②資本増強制度等の見直し、③将来的なセーフティネット等の調査・研究を主要施策とした。

①では、経営効率分析において、市場競合分析、収益の動的分析を導入し、分析内容の充実を図るとともに、コンサルティング等に係る信金中金営業担当者の課題解決力強化のための研修内容を拡充した。(注2) ②では、平成26（2014）年3月末より適用された新しい自己資本比率規制にあわせ、所要の改正を行うとともに、資本供与限度額を補完的に拡充する手段を設けるなど、制度の安定運営に資する見直しを行った。(注3) ③では、人口動態等を考慮した預金、貸出金の将来予測等に基づき、地域における信用金庫の中長期的なビジネスモデルの調査・分析を行った。また、経営統合における法的課題、効果等の比較検討を行った。加えて、ストレス状況下において信金中金と信用金庫の自己資本がどのように変化するかをシミュレーションし、資本供与余力を毎年度検証することとした。

（注1）後編第2編第2章第2節6.信用金庫の資金運用・リスク管理のサポートを参照
（注2）後編第2編第2章第3節3.信用金庫の経営分析とコンサルティング態勢の強化を参照
（注3）後編第2編第2章第3節2.新しい自己資本比率規制に基づく資本増強制度運営規程の改正を参照

ハ．コアプラン3「本中金の財務および収益の安定性向上」

信金中金では、リーマン・ショックの影響により財務基盤を大きく毀損したことを踏まえ、前プログラムのもと、安定した芯の強い財務基盤の構築に向け、ポートフォリオの再構築、リスク管理の強化などに取り組み、一定の成果をあげてきた。しかし、いまだ道半ばであり、コアプラン3では、「ポートフォリオの最適化による財務および収益の安定性向上」「サブポートフォリオの構築・拡充」「市場運用以外の収益の獲得」を掲げた。

「ポートフォリオの最適化による財務および収益の安定性向上」では、金融規制の強

化等に備え、財務基盤の一層の充実を図るため、1,624億円の劣後ローンおよび2,000億円の特定普通出資による資本調達を実施した。(注1) また、市場環境の変化に対応したポートフォリオの最適化、リスク管理態勢の高度化に取り組んだ。「サブポートフォリオの構築・拡充」では、分散投資の考え方のもと、円金利資産によるポートフォリオ（コアポートフォリオ）を軸として、市場・商品・投資時期・金額等の分散を図りながら、グローバル運用の積上げ等新たな収益の源泉となる複数のポートフォリオ（サブポートフォリオ）の構築・拡充に取り組んだ。(注2)「市場運用以外の収益の獲得」では、PFI等のプロジェクトファイナンス案件等に対する投融資の促進、他業態との連携による投融資案件の獲得に取り組んだ。(注3)

なお、目標として掲げた「当期純利益350億円」「自己資本比率（国内基準）15％以上」「不良債権比率1％未満」「アウトライヤー比率20％以下」の4つの経営指標は、「SCB中期アクション・プログラム2013」の最終年度である平成27（2015）年度末において、当期純利益408億円、自己資本比率（国内基準）42.38％、不良債権比率0.54％、アウトライヤー比率9.0％となり、目標を達成した。

（注1）後編第2編第2章第6節2.（1）信用金庫からの劣後ローンの借入れおよび（2）特定普通出資による増資の実施を参照
（注2）後編第2編第2章第1節2.（1）市場運用の動向を参照
（注3）後編第2編第2章第1節2.（2）ハ. 融資形態の多様化推進を参照

ニ. サポートプラン1「業界ネットワークの積極的活用」

サポートプラン1では、信用金庫業界の最大の強みであるネットワークを活用し、「モノ」は勿論のこと、「ヒト」や「技術」のマッチングに取り組むとともに、そのためのインフラ整備を進めるため、「各種マッチングの強化」「業界ネットワークを活用するためのインフラの整備」「信用金庫業界の協働化・ノウハウの共有化の促進」を掲げた。

「各種マッチングの強化」では、①「モノ」のマッチングや信用金庫の主催する年金旅行等の支援強化、②大手企業OB等の中小企業への人材紹介（「ヒト」のマッチングに係る支援の実施）、③信用金庫取引先企業の優れた技術の活用（「技術」のマッチングに係る支援の実施）を主要施策とした。

①では、ビジネスマッチング情報や、地方公共団体等が提供する付加価値サービス等の旅行関連情報を「しんきん情報共有プラットフォーム」で情報発信した。(注1) ②では、ITコーディネータ紹介スキームの構築、中小企業庁が設置した支援ポータルサイト「ミラサポ」の運営事務局による信用金庫取引先向けセミナー等への講師派遣の案内など、信用金庫取引先への外部人材紹介に係る取組みを行った。③では、信用金庫取引先工業系

製造業者と大手メーカー等のマッチングに係る具体的施策に取り組んだ。(注2)

「業界ネットワークを活用するためのインフラの整備」では、「しんきん情報共有プラットフォーム」および「しんきん知識の泉」の開設(注3)、「信用金庫業界の協働化・ノウハウの共有化の促進」では、協働化に係る取組事例の収集および特徴的な事例の情報還元を行った。

（注1）後編第2編第2章第2節3.（1）しんきん情報共有プラットフォームを参照
（注2）後編第1編第2章第2節3.（4）工業系製造業者の販路拡大支援を参照
（注3）後編第2編第2章第2節3.（1）しんきん情報共有プラットフォームおよび（2）しんきん知識の泉を参照

ホ．サポートプラン2「人材育成と強固な組織態勢の確立」

サポートプラン2では、「SCB中期アクション・プログラム2013」の遂行に向け、引き続き信金中金および信用金庫の人材育成に努めるとともに、必要な業務運営体制の見直し等を進め、強固な組織態勢を確立するため、「人材の育成等」および「強固な組織態勢の確立」を掲げた。

「人材の育成等」では、①先進的かつ高度な業務に対応できる人材の育成、②信用金庫の派遣要請に応え得る人材の育成、③職員のモチベーションの向上等、④信用金庫役職員に対する実践的な研修の拡充を主要施策とした。

①では、資産運用会社の海外拠点や海外業務提携行等への職員派遣に取り組んだ。(注1)②では、若手職員の信用金庫への研修出向および信用金庫からの要望等を踏まえた中堅職員の業務出向を継続したほか、出向者を支援するための担当者の設置、業務出向者情報連絡会の開催など具体的施策に取り組んだ。③では、上級事務職の創設やリフレッシュ休暇制度の創設など、モチベーション向上に向けた具体的施策に取り組んだ。(注2)④では、しんきん実務研修プログラムや信用金庫ごとの個別研修などを通じて、信用金庫役職員の人材育成を支援した。(注3)

「強固な組織態勢の確立」では、①戦略的な業務提携の実施、②業務継続態勢の強化、③組織・業務運営体制の見直しを主要施策とした。

①では、業務提携に基づき、三菱商事株式会社（以下「三菱商事」という。）傘下の大手スーパーと連携したビジネスマッチング企画の展開(注4)、三菱商事業務部門と連携したプライベート・エクイティ、私募リートへの共同投資を行った。また、三菱商事復興支援財団と連携して被災地支援に取り組んだ。②では、大阪バックアップ拠点等の構築や各種業務継続訓練を実施し、業務継続態勢を整備した。(注5)また、信用金庫と地方公共団体との大規模災害時における相互支援協定締結など業界BCP対応力の強化に向けた支援を実施した。③では、コアプラン1に関連する施策の実施や地方創生に係る支援を実施するための本部組織の新設・改組(注6)など、「SCB中期アクション・プログラム2013」を円滑

に遂行するための態勢を構築した。また、法令改正に沿ったガバナンスやコンプライアンス態勢の強化を行った。(注7)

（注1）後編第2編第2章第2節2.（2）ロ.（イ）現地銀行との業務提携を参照
（注2）後編第2編第2章第4節9. 人事・福利厚生・研修制度を参照
（注3）後編第2編第2章第2節7. 信用金庫の人材育成のサポートを参照
（注4）後編第2編第2章第2節3.（3）イ. 大手企業と連携したビジネスマッチング企画を参照
（注5）後編第2編第2章第5節1. 国内系システムの更改および2. 首都直下地震の発生を想定した業務継続訓練を参照
（注6）後編第2編第2章第4節7. 組織改正を参照
（注7）後編第2編第2章第4節5. コンプライアンス態勢を参照

4. 信託業務の兼営

信金中金グループでは、平成6（1994）年2月に設立したしんきん信託銀行でファンド・トラストなど信用金庫向け運用商品の提供等を行ってきた。しかし、高齢化の進展や相続税の課税強化等を背景とした個人顧客における世代間の資産移転ニーズの高まりや、信用金庫において余資運用の多様化、高度化が喫緊の課題となっていたことを踏まえ、信託業務機能の強化を図ることとした。(注1)

信託業務の機能強化にあたっては、①しんきん信託銀行を強化する方法、②信金中金の信託兼営による方法の2つの選択肢があった。信金中金では、14年以降、本体で子会社と同一の信託業務の取扱いが可能となっていることやグループ全体での経営の効率性を高める観点等から、信金中金の信託兼営による方法を選択し、27年10月19日開催の機能拡充委員会で協議を行うとともに、その結果を10月29日開催の理事会で報告した。

そして、11月27日開催の理事会において、信金中金本体での信託業務の兼営に係る認可を得られることを前提として、(注2)29年中を取扱開始予定時期として信託業務を取り扱うこと、しんきん信託銀行は、信金中金への事業譲渡を行ったうえで所要の手続を経て解散することを決定した。

非掲載

信託業務の認可申請について報じる新聞記事
（日本経済新聞　平成27年11月28日）

また、27年12月1日付で総合企画部内に「信託兼営準備室」を新設したほか、関連部門との協働を目的とした組織横断的なプロジェクト体制を構築するなど、全社をあげて信託業務の兼営に向けた対応を進めた。(注3)

（注1）個人取引分野においては、信用金庫における顧客囲い込み手段として、遺言代用信託、暦年贈与型信託といった世代間の資産移転を支援する信託商品を提供すること、余資運用分野においては、信託機能

を活用した多様な運用商品の提供やこれに伴うリスク管理等のサポートを行うこととした。
（注2）「金融機関の信託業務の兼営等に関する法律」第1条に定める兼営の認可を得る必要があった。
（注3）その後の対応は、後編第3編第2章第4節4. 信託業務の兼営を参照

5. コンプライアンス態勢

（1）反社会的勢力に係る対応

メガバンクにおける提携ローン先への対応が社会的な問題に発展[注1]するなか、信金中金においても、反社会的勢力との取引の有無に係る調査を開始し、平成25（2013）年11月1日から、①反社会的勢力に該当するか否かの照会手続に漏れがないか、②信金中金が制定している契約書面（ひな形）に暴力団排除条項が導入されているか、③既往取引契約等において、暴力団排除条項が導入されているかについて一斉点検を実施した。さらに、26年1月30日開催の理事会での決議により、「内部統制に関する体制の整備にかかる基本的な方針等」を改正し[注2]、反社会的勢力排除に向けた態勢強化の一環として、反社会的勢力との関係遮断を徹底することを明確化した。

また、3月19日開催の理事会で、信金中金において反社会的勢力との取引は存在しなかった旨の調査結果を報告した[注3]。この調査は、提携ローン等を含む取引先について、信金中金独自収集情報のほか、一般社団法人全国銀行協会の反社データベース（公知情報[注4]）や公益財団法人暴力団追放運動推進都民センターの情報を用いて照合を行ったものであった。

その後、反社会的勢力との関係遮断に向け、取引を3つの段階、すなわち「入口」（反社会的勢力との取引の未然防止）、「中間管理」（事後チェックと内部管理）、「出口」（反社会的勢力との取引解消）に分け、態勢強化策を策定した[注5]。

まず、「入口」（反社会的勢力との取引の未然防止）では、反社会的勢力でないことの事前チェックを行う対象先を拡大し、「信用金庫代理業（代理貸付・外国為替取引）の取引見込先」や「提携ローンの取引見込先」を対象とした。また、①契約書等への暴力団排除条項の導入の徹底[注6]、②信金中金グループ各社間における反社会的勢力に係る情報の共有化、③信用金庫代理業（代理貸付・外国為替取引）の実地監査において、信用金庫の反社会的勢力対応に係る態勢の整備状況の定期的確認[注7]などを行うこととした。

また、「中間管理」（事後チェックと内部管理）では、事後チェック実施頻度を年1回から年2回へ拡大した。

さらに、「出口」（反社会的勢力との取引解消）においては、提携ローンにおける反社会的勢力向け債権の引取りに係る覚書の締結などを実施した。

（注1）後編第2編第1章第2節3. 反社会的勢力との関係遮断対応の強化を参照
（注2）「内部統制に関する体制の整備にかかる基本的な方針等」において、「法令等遵守体制」で定めている「社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対しては、確固たる信念をもってこれを排除する。」との文言を「社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対しては、確固たる信念をもってこれを排除し、関係遮断を徹底する。」との文言に変更した。
（注3）調査結果は、平成25年11月21日および26年1月30日開催の理事会でも報告した。また、子会社による一斉点検の結果は、26年5月16日開催の理事会で報告した。
（注4）後編第2編第1章第2節3. 反社会的勢力との関係遮断対応の強化を参照
（注5）態勢強化策の概要は、平成26年5月16日開催の理事会で報告した。
（注6）平成26年4月1日から、暴力団排除条項は、国、地方公共団体、日銀など一部の公共セクターを除いた直接貸出先・外部委託先等との契約等に導入することとした。
（注7）代理貸付業務については、平成26年6月20日に「代理貸付業務における反社会的勢力との関係遮断に向けた態勢強化策の実施について」を、外国為替業務については、6月25日に「外国為替業務における反社会的勢力との関係遮断に向けた態勢強化策の実施について」を信用金庫宛出状した。

（2）セキュリティポリシー、個人情報保護宣言の一部改正

平成25（2013）年5月31日に公布（27年10月5日施行）された「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」（以下「番号法」という。）に基づき、27年10月5日から個人番号の通知が開始され、28年1月から利用が開始されることとなった。

これを踏まえ、信金中金は、個人情報の取扱いに係る基本方針である「セキュリティポリシー（情報資産の保護に関する基本的考え方）」および「個人情報保護宣言」について、27年10月5日付で一部変更を行い、10月29日および11月27日開催の理事会に報告した。

セキュリティポリシーでは、個人番号をその内容に含む個人情報を「特定個人情報」と定義し、特定個人情報を個人情報保護宣言の策定対象として追加した。

また、個人情報保護宣言では、「利用目的の通知等」において、番号法が限定的に定める範囲を超えて特定個人情報を取り扱わないこと、特定個人情報について必要かつ適切な安全管理措置を講じること、特定個人情報の取扱いを委託する場合、委託先が情報を安全に管理するよう適切に監督することなどを定めた。

なお、これに伴い、個人情報管理規程等を28年1月1日付で改正した。

（3）信金中金倫理綱領の一部改正

平成10（1998）年8月5日に制定した「信金中金倫理綱領」[注1]（以下「倫理綱領」という。）は、「信金中金の企業倫理」および「役職員の行動基準」からなっており、そのうち「信金中金の企業倫理」は、全信協が制定している「信用金庫行動綱領」等を参考に策定したものであった。

「信用金庫行動綱領」は17年12月16日の制定[注2]後、25年4月25日に改定された。この改

定では、①東日本大震災の経験等を踏まえた、災害発生時の業務継続確保への取組みのさらなる向上、②反社会的勢力排除の取組みについて、19年6月の政府指針（「企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針」）を受けた関係遮断の徹底などの文言が追加された。

この改定を踏まえて、信金中金は、倫理綱領（信金中金の企業倫理）の見直しについて検討を行い、より信用金庫業界の指針に準じたものとするため、25年7月26日開催の理事会で一部変更を決定し、8月1日から施行した。

具体的には、「質の高い金融サービスの提供等」「従業員の人権の尊重等」「環境問題への取組み」「社会貢献活動への取組み」の項目を新設した。また、「反社会的勢力の排除」の文言を「反社会的勢力との関係遮断」とするなどの項目名の変更を行った。(注3)

（注1）制定当時は、「全信連倫理綱領」

（注2）平成17年制定の「信用金庫行動綱領」は、9年制定の「信用金庫倫理綱領」にCSR（企業の社会的責任）への取組みを盛り込むなど内容の改定を行い、表題を改めたもの

（注3）このときの一部変更では、「高い社会的評価の実現」との文言を削除した。これは、改正後の倫理綱領の項目の内容と重複するとともに、既存の項目「信頼の確保」における「社会から揺るぎない信頼を確保」と同趣旨であるためであった。

6. 監査態勢の強化

信金中金は、平成23（2011）年度に実施した外部評価の提言(注1)を踏まえ、規定等の遵守状況を検証する監査（準拠性監査）にとどまらない監査を行うことを目指し、監査態勢の強化を進めることとした。

具体的な取組みとしては、25年度から、相対的にリスクの高い分野に、より多くの監査資源を投入する「リスクベース監査」を開始し、内部監査の高度化を図った。また、真因分析チェックリストおよびリスク度判定基準を作成し、内部監査の品質の維持・向上を図った。

26年度には、オフサイトモニタリング(注2)に基づくリスクアセスメント（リスク評価）を開始し、業務運営上の課題の洗い出しや、優先して監査を実施するテーマの選定等に活用する態勢を構築した。

27年度には、内部監査の高度化の一環として、従来、監査部担当理事が承認していた年度監査計画について、経営会議による決議事項に見直すなど、ガバナンスの強化を図った。

（注1）後編第1編第2章第4節6. 監査態勢の整備を参照

（注2）内部監査の効率的な実施および品質の向上を図るため、内部監査に必要な情報を各部から直接収集するとともに、監査部が委員会等の重要な会議にオブザーバーとして出席するなど、年間を通じたオフサイトモニタリングを実施している。

7. 組織改正

(1) 平成25年度の組織改正

平成25 (2013) 年4月1日、「SCB中期アクション・プログラム2013」に掲げる各種施策を円滑かつ着実に遂行するとともに、引き続き東日本大震災からの復興に向けた支援に取り組むため、組織改正を実施した (表2-4-3)。

なお、主な内容は、以下のとおりであった。

イ. 営業推進部

被災地の信用金庫および信用金庫取引先のニーズを適時・的確に把握し、かつ迅速に対応できる態勢を強化するため、営業推進部復興支援対応室を東北支店内に移転した。

ロ. 中小企業支援部

創業・育成支援および経営改善・事業承継支援など、信用金庫による中小企業のライフステージに応じた取組みを支援する態勢の強化を図るため、信金業務支援部を中小企業支援部に改組した。

ハ. 海外業務支援部

外国為替業務の効率化を図るため、海外業務支援部企画グループの外国為替業務に係る企画立案機能等を外為事務センターに移管し、同センターを外国為替センターに改組した。

ニ. 個人金融支援部

個人ローンおよび預かり資産業務の推進や個人のライフイベントに応じた商品の開発・提供など、信用金庫による個人金融に係る取組みを支援する態勢の強化を図るため、個人金融支援部を新設した。

また、預かり資産業務 (投信、年金および保険) の一体的推進等を行うため、営業推進部の投信・年金推進室を個人金融支援部に移管し、預かり資産推進室として改組した。

ホ. 地域・中小企業研究所

信用金庫による地域活性化に係る取組みを支援する態勢の強化を図るため、信金業務

支援部の地域振興グループを地域活性化支援の専担部署として、地域活性化支援室に改組するとともに、地域・中小企業研究所における地域振興に係る調査・研究機能とのシナジー発揮を図るため、同研究所に移管した。

表2-4-3　平成25年4月1日の組織改正

部　　門	改正内容
営業推進部	・東日本大震災からの復興に向けた取組みを支援する態勢を強化するため、復興支援対応室を東北支店内に移転 ・投信・年金推進室を廃止し、その機能を個人金融支援部に移管
中小企業支援部	・信用金庫による中小企業のライフステージに応じた取組みを支援する態勢の強化を図るため、信金業務支援部を中小企業支援部に改組 ・中小企業の育成支援や経営改善、DDS等の新形態与信支援および成長分野への支援に係る業務等を担う支援第1グループを新設 ・創業支援、事業承継支援、ファンド関連業務および信金キャピタル対応等を担う支援第2グループを新設
海外業務支援部	・外国為替業務に係る体制の見直しを図るため、企画グループの外国為替業務に係る企画立案機能等を外為事務センターに移管し、同センターを外国為替センターに改組
個人金融支援部	・信用金庫による個人金融に係る取組みを支援する態勢の強化を図るため、個人金融支援部を新設 ・営業推進部投信・年金推進室を廃止し、その機能を新設する預かり資産推進室に移管 ・相続関連業務、個人金融商品の開発、取引チャネルの開拓に係る支援および信金ギャランティ対応等を担う個人金融グループを新設
地域・中小企業研究所	・信金業務支援部の地域振興グループを地域活性化支援の専担部署として地域活性化支援室に改組し、地域・中小企業研究所に移管 ・地域・中小企業研究所における機能の明確化を図るため、地域や中小企業等に係る調査・研究等を担う調査・研究グループを新設 ・しんきん実務研修プログラムの運営等を担うしんきん実務研修グループを新設 ・中小企業信用リスクデータベースに係る業務を担うSDB推進室をSDB室に改称

(2) 平成26年度の組織改正

財務企画部では、主計業務のうち、決算分析、会計基準改正対応および決算システム開発等を主計第1グループで、決算に係る事務処理等を主計第2グループで担当していたが、これらの業務を同一グループで担当し、機動的な業務運営を行うため、平成26(2014) 年4月1日に主計第1グループと主計第2グループを統合し、主計グループに改組した。

(3) 平成27年度の組織改正

イ．平成27年4月1日の組織改正

平成27 (2015) 年4月1日に実施した組織改正 (表2-4-4) の主な内容は、以下のとおりであった。

(イ) 中小企業支援部

全信協経営対策委員会の下部機関である「提言検討専門部会（中小企業支援部門）」による提言を踏まえ、中小企業支援態勢を充実・強化するため、中小企業支援部に信用金庫への情報提供、信用金庫間連携の支援および外部機関の紹介に係る業務を所管するしんきん情報支援グループを新設した。

(ロ) 個人金融支援部

投資信託業務および確定拠出年金業務に係る推進機能および事務・管理機能を集約し、預かり資産業務に係る信用金庫のサポートを一元的に行える態勢とするため、市場業務部の投信・年金グループを個人金融支援部に移管するとともに、個人金融支援部の預かり資産推進室を廃止し、推進機能を担う預かり資産推進グループおよび事務・管理機能を担う預かり資産業務グループに再編した。

表2-4-4　平成27年4月1日の組織改正

部　　門	改正内容
総合企画部	・経営企画グループを企画グループに改称
統合リスク管理部	・管理グループを企画グループに改称
審査部	・管理グループを企画グループに改称
営業推進部	・信用金庫への営業推進態勢を効率化するため、営業推進グループおよび商品開発室の所管業務を見直し、営業推進に係る企画・管理業務を所管する企画グループおよび信用金庫営業を担う営業店に対する運営支援等を所管する営業推進グループに再編 ・商品開発室を廃止
中小企業支援部	・中小企業支援態勢を充実・強化するため、信用金庫への情報提供、信用金庫間連携の支援および外部機関の紹介に係る業務を所管するしんきん情報支援グループを新設 ・支援第1グループおよび支援第2グループの所管業務を見直し、創業・事業成長等の取組みに係る信用金庫支援等を所管する創業・成長支援グループおよび事業再生・承継等の取組みに係る信用金庫支援等を所管する再生・承継支援グループに再編
個人金融支援部	・投資信託業務および確定拠出年金業務に係る推進機能および事務・管理機能を集約するため、市場業務部の投信・年金グループを個人金融支援部に移管 ・預かり資産推進室を廃止し、推進機能を担う預かり資産推進グループおよび事務・管理機能を担う預かり資産業務グループに再編 ・個人金融グループを企画グループに改称
事務統括部	・事務企画グループを企画グループに改称
法人営業推進部	・管理グループを業務グループに改称
開発投資部	・サブポートフォリオの拡充に係る態勢を充実・強化するため、株式投資業務等および投資信託投資業務等を所管する投資第1グループおよびストラクチャード金融業務等を所管する投資第2グループを新設
市場業務部	・管理グループを企画グループに改称 ・投信・年金グループを廃止し、その機能を個人金融支援部に移管
地域・中小企業研究所	・地域活性化に向けた信用金庫の取組みに係る支援態勢を充実・強化するため、しんきん地方創生支援センターを新設し、地域活性化支援室の機能を移管
法人営業第2部	・管理グループを業務グループに改称

(ハ) 地域・中小企業研究所

平成26 (2014) 年11月28日に「まち・ひと・しごと創生法」が公布・施行されるとともに、12月27日に「まち・ひと・しごと創生総合戦略」が閣議決定されるなど地方創生をめぐる動きが加速するなか、地域活性化に向けた信用金庫の取組みに係る支援態勢を充実・強化するため、地域・中小企業研究所にしんきん地方創生支援センターを新設し、地域活性化支援室の機能を移管した。

ロ. 信託業務の兼営に向けた準備のための組織改正

平成27 (2015) 年11月27日開催の理事会で、信金中金本体が信託業務の認可を得られることを前提に、信託業務を取り扱うことを決定(注)したことを踏まえ、その準備を進めるため、27年12月1日付にて総合企画部に信託兼営準備室を設置した。

(注) 後編第2編第2章第4節4. 信託業務の兼営を参照

8. 店舗の整備

(1) 香港駐在員事務所

香港駐在員事務所は、信用金庫からのトレーニー派遣要望の増加により、平成22 (2010) 年5月27日から入居しているオフィス(注)の執務スペースが不足しつつあった。また、賃貸契約が25年5月に期限到来することになっていた。

こうした状況を踏まえ、事務所移転の検討を行い、これまでよりも広く、かつ大規模な見本市が開催される国際展示場に隣接するなど、信用金庫取引先に対する販路拡大支援にも適するオフィスが見つかった。加えて、賃料もこれまでより廉価であった。

こうした点を勘案し、25年4月8日、香港駐在員事務所をSuite 4008, 40/F, Central Plaza, 18 Harbour Road, Wan Chai, Hong Kong, P.R. of Chinaに移転した。

(注) 1413-1414, Two Pacific Place, 88 Queensway, Hong Kong, P.R. of China

(2) ニューヨーク駐在員事務所

ニューヨーク駐在員事務所は、平成19 (2007) 年2月20日から入居しているオフィスの賃貸契約が26年11月に期限到来することになっていた。ニューヨーク駐在員事務所は、支店であった時期から入居しているオフィスであったため、余剰スペースが生じており、現状の人員にあった適正規模の物件調査を進めていた。

この結果、賃借面積の縮小による賃借料の削減および立地の利便性等を勘案し、25

年11月18日、ニューヨーク駐在員事務所を655 Third Avenue, Suite 2620, New York, NY 10017, USAに移転した。

9. 人事・福利厚生・研修制度

(1) 職場環境の改善に向けた施策

「SCB中期アクション・プログラム2013」のサポートプラン2において、ワーク・ライフ・バランスに軸足を置いた施策など、職場環境の改善に向けた取組みを掲げ、その一環として、新たな年次有給休暇取得推進策を実施した。具体的には、年度中に1回、2営業日連続して年次有給休暇を取得することができる「リフレッシュ休暇」を平成26(2014)年4月に導入した。同制度は、翌年度以降も継続し(注1)、職場環境の向上に寄与した。

また、職場におけるパワーハラスメント(以下「パワハラ」という。)の予防・解決に係る取組みの重要性および社会的関心が高まっていたことを踏まえ、26年3月1日、パワハラに関する外部相談窓口を設置し、職員が安心して相談できる環境を整備した。

さらに、6月25日に公布された「労働安全衛生法の一部を改正する法律(注2)」により、心理的な負担の程度を把握するための検査およびその結果に基づく面接指導の実施等を内容とした「ストレスチェック制度」が義務化された。これを踏まえ、職員自身のストレスおよび疲労状態への気付きを促進することにより、メンタルヘルス不全の未然防止を図ることを目的として、外部機関が提供するストレスチェックシステムを用いたセルフチェックを行う仕組みを11月に導入した。

(注1) 平成30年度においては、より積極的な年次有給休暇取得推進策として、有給休暇の最低取得日数(年度中5日)を設定する施策を導入したことにより、「リフレッシュ休暇」の設定は見送った。なお、令和元年度には、「アニバーサリー休暇」の導入とともに、再度設定した。

(注2) 改正労働安全衛生法は段階的に施行され、ストレスチェック制度に関する定め(第66条の10)は、平成27年12月1日に施行された。

(2) 結婚、育児等による退職者再雇用制度

多様化する職員の働き方の拡大を図るとともに、仕事と家庭の両立支援を図るため、平成26(2014)年4月30日、「結婚、育児等による退職者再雇用制度」を創設した。

同制度は、結婚、出産、育児、配偶者の転勤、家族の介護を理由に退職した職員を対象として、勤続期間3年以上など一定の条件を満たす場合、退職時および退職後に再雇用希望の登録を受け付け、人員状況等に応じて再雇用する制度であった。

また、信金中金のホームページに制度内容を掲載し、制度の普及を図った。

(3) 上級事務職の創設

「SCB中期アクション・プログラム2013」のサポートプラン2における職員のモチベーション向上策の一つとして、職員の働き方の多様性拡大を検討し、平成27（2015）年4月1日、職能資格制度において、事務職から転換可能な職務「上級事務職」を新設した。

この目的は、事務職の活躍の場の拡大、モチベーションの向上および事務管理態勢の強化であった。

上級事務職は、事務全般等に係る広範な業務知識をいかし、個別の事務処理ではなく、役職者として企画・管理・実行および管理など事務全般に係る広範な職務が求められ、新設時には6人が転換した。

(4) 研修体系の見直し

職能資格別の新たな研修として、若手職員研修（総合職3年目対象）および中堅職員研修（総合職6年目対象）を平成26（2014）年度に新設した。(注)

若手職員研修は、入庫後の3年間を振り返るとともに、各部署の業務を理解したうえで、キャリアの考え方について学ぶ研修であった。中堅職員研修は、中堅職員に求められる役割や行動を理解するとともに、自身の現状を把握し、周囲により良い影響力を発揮するための行動指針を立て、行動変容への動機付けを促す内容であった。

また、上級事務職の創設に伴い、27年度から、上級事務職を対象とした「上級事務職研修」、上級事務職を目指す事務職職員を対象とした「事務職キャリアアップ研修」を新設した。

さらに、職能資格別以外の研修では、海外進出支援等に係る人材育成の一環として、26年度から、「海外進出支援業務研修」および「外国為替業務研修」を追加した。

（注） これに伴い、平成24年度に導入したキャリアデザイン研修（総合職4年目対象）およびキャリア適正診断（総合職6年目対象）は廃止

(5) 冬期インターンシップの実施

信金中金は、平成20（2008）年度から夏期に約1週間のインターンシップを実施していたが、26年度からは冬期インターンシップも実施した。5日間の日程で1回のみ実施する夏期インターンシップに対して、冬期インターンシップは2日間の短期スケジュールで実施した。また、開催場所も東京だけでなく、大阪でも開催した。これは、開催回数を増やし、より多くの学生にインターンシップを体験してもらうことが目的であった。

こうして開催した冬期インターンシップは、参加人数が夏期インターンシップを上回り、27年度においては119人（夏期：80人）となった。(注)

（注） 平成28年度以降のインターンシップ参加人数は次のとおり。

（単位：人）

	平成28年度	29年度	30年度	令和元年度
冬期	299	209	290	327
夏期	59	71	101	91
合計	358	280	391	418

10. 関係会社

信金中金では、関係会社との間の意思疎通を図り、グループの円滑な事業運営に資するため、年1回、関係会社の常勤役員全員が出席する「関係会社全体会議」と関係会社の社長、担当役員および担当部長が出席する「関係会社個別会議」をそれぞれ開催していた。

こうしたなか、関係会社のコンプライアンス、リスク管理、事業計画等の経営管理全般の強化を図る観点から、実務に近い構成員がメンバーとなって関係会社との意思疎通、情報伝達をより円滑に行うため、平成25（2013）年12月30日、「関係会社協議会運営要項」(注)を定め、「関係会社協議会」を設置した。

関係会社協議会は、総合企画部の部長、次長および関係会社の担当部門長が構成員となり、会議の協議事項に応じて構成員が追加された。協議事項がコンプライアンスに関する事項の場合は総務部長、市場・流動性・信用リスク管理に関する事項の場合は統合リスク管理部長、事務リスク管理に関する事項の場合は統合リスク管理部長および事務統括部長、システムリスク管理に関する事項の場合は統合リスク管理部長およびシステム部長が追加的に構成員となった。

第1回目の関係会社協議会の全体会は、26年1月に開催され、次年度事業計画の策定、反社会的勢力との関係遮断の徹底、業務継続計画、システム管理に係る確認などの協議事項が議論された。

（注）「関係会社協議会運営要項」は、平成30年4月1日に改正され、名称が「子会社会議運営要項」に変更された。これに伴い、会議の名称も「関係会社協議会」から「子会社協議会」に変更された。

第５節　業務態勢

1．国内系システムの更改

平成27（2015）年12月に国内系システム(注1)のハードウェアの保守期限が到来(注2)するため、ハードウェアの更改にあわせ、①DRシステム（災害復旧用システム）の機能拡充、②業務継続における実効性向上のための自動化・効率化を内容としたシステム更改の基本的方向性を25年3月29日の経営会議(注3)で決定した。

国内系システムのうち、勘定系システムに係るDRシステムは、すでに24年9月に信金中金神戸センターに構築されていたが、厚木センターから神戸センターへのバックアップデータの伝送は、前営業日終了時点のデータを1日1回伝送するのみであった。この場合、災害発生時には、前営業日終了時点のバックアップデータをもとに復旧を図ることになるため、5時間程度の復旧時間が必要であった。しかし、システム更改により実施するDRシステムの機能拡充は、データ伝送を常時行う（ホットサイト方式）ことにより、復旧時間を1～2時間程度に短縮することを可能とするものであった。さらに、信用金庫と信金中金の間での資金取引のインフラであるSCBファームバンキングシステムは、DR対応が未実施であったため、勘定系システムと同様、常時データ伝送を行う方法でDR対応を図ることとした（図2-5-1）。

また、業務継続における実効性向上のための自動化・効率化では、システム運用関連と業務処理関連に分けたシステム更改を行うこととなった。これにより、システム運用関連ではシステム部門のシステム運用負担軽減が、業務処理関連では事務処理部門の事務負担軽減が図られることとなった。

以上のシステム更改を行うにあたり、開発スケジュールと体制は、①すべての開発に

図2-5-1　更改後のDRシステムのイメージ

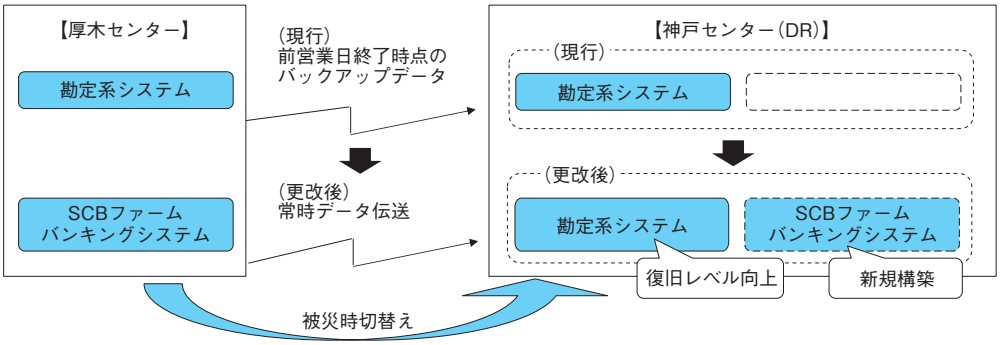


表2-5-1　システム開発フェーズ

対応フェーズ	対応内容
フェーズ1	・ハードウェアの更改 ・ＤＲシステムの復旧レベルの向上 ・業務継続における実効性向上のための自動化・効率化の実現（システム運用関連）
フェーズ2	・業務継続における実効性向上のための自動化・効率化の実現（業務処理関連）

同時着手する案と②フェーズを分割し、段階的に着手する案とが比較検討された。その結果、フェーズを分割して開発に着手する案が採用された。これは、①ハードウェアの更改については期限内に更改を完了する必要があること、②基幹システムの更改として重要なプロジェクトであり、十分な要員体制の確保が求められるものの、システム部門および事務部門ともに限られた要員での対応となることから、大規模開発における開発リスクの低減を図り、テスト検証作業等の実施に懸念がないよう、スケジュールを策定する必要があることなどが主な理由であった。

この結果、フェーズを2つに分割（表2-5-1）し、フェーズ1に先行着手することとなった。フェーズ1は、28年1月4日に完了し、新たな国内系システムが稼動した。(注4)

（注1）国内系システムは、①勘定系システム、②ファームバンキング（FB）およびインターネットバンキング（IB）関係の処理を担うFBシステム、③営業店端末および勘定系ホストとの接続のための周辺装置からなる営業店システム、④システムの運用管理を行う運用管理システムを総称したもの

（注2）旧国内系システムは、①顧客向けサービスの強化、②内部管理の強化、③事務効率化による生産性向上をコンセプトとして、平成21年1月に更改した。

（注3）経営会議は、経営に関する重要事項を審議し、決定する会議であり、理事長、副理事長、専務理事、常務理事が構成員となっている。

（注4）フェーズ2は、日銀による「マイナス金利付き量的・質的金融緩和」の導入決定に伴い、信金中金でもマイナス金利に係るシステム対応の必要性が生じたため、一部の対応スケジュールを1年後ろ倒しにした。これにより、すべての開発が終了したのは平成30年9月であった。

2．首都直下地震の発生を想定した業務継続訓練

信金中金では、平成22（2010）年10月に「業務継続基本計画」を制定した後、被災シナリオごとの具体的な対応を定めた「対策マニュアル」として、23年2月に「首都直下地震編」および「新型インフルエンザ（強毒性）編」を、5月に「重大なシステム障害編」を策定し(注1)、毎年、マニュアルに基づく業務継続訓練（以下「訓練」という。）を実施していた。

このうち、「首都直下地震編」に基づく訓練については、25年9月に大阪支店をバックアップ拠点とするデュアルオペレーション体制(注2)の構築が完了したこと、および緊急時の対応力強化・業務継続計画のさらなる実効性向上を図る必要があることなどを踏まえ、訓練内容の大幅見直しを行った。

27年2月の訓練では、従来から実施していた緊急対策本部での業務縮退・大阪バック

アップ拠点への業務切替えの協議に加え、大阪支店における業務切替えの準備作業や管内信用金庫等への連絡訓練なども実施した。

また、7月には、緊急対策本部を対象として、BCP訓練の支援を専門的に行っている外部機関(注3)を活用した訓練を実施した。この訓練は、参加者にあらかじめシナリオを開示しないブラインドシナリオ形式(注4)で行うものであった。具体的には、①外部機関が刻々と変化する災害状況、被災状況等に係る情報を参加者に提示したうえで、②参加者が当該情報を材料にして対応方針を検討し、③併せて外部機関から必要な情報収集を行いながら対応方針を決定していくという内容であった。より実践的な訓練であり、予期せぬ事象への対応力強化に資するものであった。

さらに、28年2月には、休日の被災により本店への参集ができない状況を想定し、クラウド型情報共有ツール「Bousaiz（ボウサイズ）」を利用した訓練を実施した。この訓練は、緊急対策本部構成員が役職員の安否状況、建物・システムの被災状況等の必要な情報を自宅で「Bousaiz」に書き込み、事務局が報告内容をとりまとめ、この情報をもとに、緊急対策本部がBCPを発動し、業務縮退およびバックアップ拠点への業務の切替えを決定するという内容であった。

（注1）後編第1編第2章第5節2.業務継続基本計画の策定を参照
（注2）後編第1編第2章第5節3.バックアップ拠点の構築を参照
（注3）MS＆ADインシュアランスグループのシンクタンクであり、BCPに係る訓練支援の実績を豊富に有するリスク関連分野に特化したコンサルティング会社である株式会社インターリスク総研（現MS&ADインターリスク総研株式会社）
（注4）訓練参加者に事前にシナリオを開示せず、訓練開始とともに逐次状況を付与し、その対応を求める形式の訓練

3. サイバーセキュリティ管理態勢の整備

世界的規模で発生するサイバーセキュリティに対する脅威の深刻化等を踏まえ、我が国では、平成26（2014）年11月12日に「サイバーセキュリティ基本法」が公布（27年1月9日全面施行）されるなど、政府、官公庁、民間が一体となって対策を進めていた。また、金融庁は、「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」など各業態の監督指針および金融検査マニュアルについて、サイバーセキュリティ管理態勢の整備状況、顧客への対応等に関する監督上の着眼点、セキュリティ対策などに係る改正を行い（27年4月22日から適用）、金融機関にサイバーセキュリティ管理態勢の整備を求めた。さらに、金融機関に対し「サイバーセキュリティに関する経営陣の取組み」など(注1)について事前に書面で質問を行ったうえでインタビューを行い、金融機関のサイバーセキュリティ対策の実態把握を進めた(注2)。

こうした状況のなか、信金中金は、監督指針および金融検査マニュアルにおけるサイバーセキュリティ管理に係る確認項目等とシステムの現状とのギャップを分析して、必要となる対応策の洗い出しを行った。対応策は、システム対応のみならず、標的型メール攻撃を想定した訓練(注3)の実施など役職員に対する啓蒙など多方面から進めた。また、27年9月1日には、情報共有機関等を通じた情報収集・共有体制の強化を図ることを目的として、一般社団法人金融ISAC(注4)に正会員として加入した。

さらに、28年3月には、サイバー攻撃等のサイバーセキュリティインシデント（システムの正常な利用を阻害する事象およびその可能性がある事象。以下「インシデント」という。）に対する早期警戒対応およびインシデント検知時の対応等を目的として「信金中央金庫CSIRT（SCB－CSIRT(注5)）」を構築することとし、リスク管理委員会(注6)の下部機関に「サイバーセキュリティ部会」を常設（設置日は4月1日）することを決定した。また、事務局として、CSIRT事務局（サイバーセキュリティ対策班）がシステム部企画グループに設置された。

（注1）「サイバーセキュリティに関する経営陣の取組み」のほか、「リスク管理の枠組み」「サイバーセキュリティリスクへの対応態勢」「コンテンジェンシープランの整備と実効性確保」「サイバーセキュリティに関する監査」について確認が行われた。

（注2）フェーズ1として平成27年10～12月の間に地方銀行・第二地方銀行、証券会社、大手以外の生損保会社等82社、フェーズ2として28年5～6月の間にフェーズ1での未実施金融機関のなかから、地方銀行を中心に大手以外の証券会社・生損保会社等61社に対して実施された。なお、信金中金も実態把握の対象となった。

（注3）標的型メール攻撃を想定した訓練は、平成28年2月から継続的に実施している。なお、3月には、訓練用の模擬メールを受信した役職員を対象にアンケートを実施し、標的型メール攻撃に対する役職員の意識の実態把握を行った。

（注4）一般社団法人金融ISACは、情報セキュリティおよび物理セキュリティに関する情報の共有および分析を行うことにより、金融機関の安全性の向上を推進することで、国民の金融機関に対する信頼を継続的に確保することを目的として、平成26年8月1日に設立された法人

（注5）CSIRTは、Computer Security Incident Response Teamの略であり、インシデントに対応するためのチーム

（注6）リスク管理委員会は、理事長、副理事長、専務理事、常務理事が構成員となっている経営会議の下部機関

４．東日本大震災からの復興支援に係るその他の取組み

(1)「しんきんの絆」復興応援プロジェクト（第Ⅰ期）

東日本大震災の被災地においては、避難生活の長期化等により被災者の心身への負担が増大するなか、復興の第2ステージとして、被災者一人ひとりの日常生活の再建を支援することが重要となっていた。また、こうした支援に取り組む特定非営利活動法人や一般社団法人等（以下「ＮＰＯ法人等」という。）の果たす役割の重要性も高まっていた。

しかしながら、こうした草の根レベルの支援活動に対する行政・民間の支援は十分と

はいえず、被災信用金庫からも、継続的な支援を望む声が寄せられていた。

このため、信金中金は、認定特定非営利活動法人日本NPOセンター（以下「日本NPOセンター」という。）が設置している「東日本大震災現地NPO応援基金（特定助成）」のなかに、信用金庫業界独自の取組みとして「『しんきんの絆』復興応援プロジェクト」を立ち上げ、平成26（2014）年9月1日から取扱いを開始した「『しんきんの絆』復興応援定期積金[注1]」の募集総額の一定割合を寄附することとした。

日本NPOセンターは、被災地の様々な草の根活動の支援に取り組んでおり、その寄附金をもとにして、復興支援活動を行っているNPO法人等に助成した（図2-5-2）。また、「『しんきんの絆』復興応援プロジェクト」では、助成先を選考する際の選考委員に信金中金営業推進部復興支援対応室長が就任するなど、寄附だけではなく、マンパワーも割いて活動を支援した。

「『しんきんの絆』復興応援プロジェクト」の助成対象となるNPO法人等は、「日常生活の再建[注2]」や「地域コミュニティ・文化の再生[注3]」に取り組んでいる先であり、助成金の応募枠には、被災3県（岩手県・宮城県・福島県）の信用金庫から推薦された団体が応募する「信用金庫推薦枠」と公募による「一般公募枠」とがあった。

「『しんきんの絆』復興応援プロジェクト」による助成は、27年6月1日から「『しんきんの絆』復興応援定期積金Ⅱ」の取扱いを開始したため、第Ⅰ期と第Ⅱ期に分けて行わ

図2-5-2　「『しんきんの絆』復興応援プロジェクト」の全体像

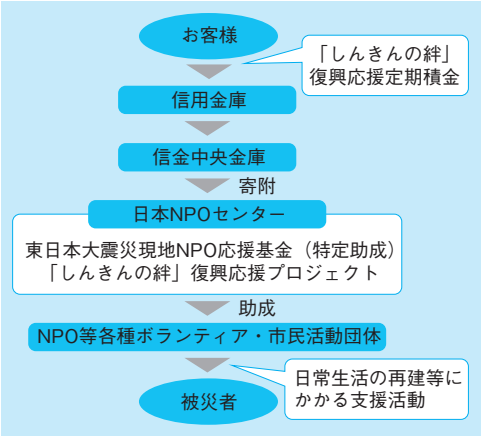


表2-5-2　「『しんきんの絆』復興応援プロジェクト（第Ⅰ期）」助成実績

【第1回】　（単位：件、万円）

	件数	金額
信用金庫推薦枠	13	2,977
一般公募枠	7	2,494
合計	20	5,471

【第2回】　（単位：件、万円）

	件数	金額
信用金庫推薦枠	11	3,184
一般公募枠	11	3,556
合計	22	6,740

れた。第Ⅰ期の助成期間（第1回：27年4月1日～28年3月31日、第2回：27年10月1日～28年9月30日）においては、42先に対して、計1億2,211万円の助成が実施された（表2-5-2）。なお、助成金の使途や復興支援活動の内容を周知し、NPO法人等の活動および同プロジェクトに対する理解の浸透を図るため、助成先の概要や活動内容等をとりまとめた「助成結果報告書」や「ニュースレター」が日本NPOセンターから信用金庫に還元された。

（注1）「『しんきんの絆』復興応援定期積金」および「『しんきんの絆』復興応援定期積金Ⅱ」の詳細は、後編第2編第2章第2節1.（1）ロ.「しんきんの絆」復興応援定期積金を参照

（注2）被災地の住民の日常生活を支える活動をはじめ、住民全体の生活再建への取組みを支援する事業や活動等

（注3）①仮設住宅での地域交流イベントの開催等を通して、住民間における交流を促進するなど、被災地における地域コミュニティの再生や活性化を支援する事業や活動等、②被災地における伝統芸能や祝祭、町並みの保全活動などの文化活動の再生や復興を支援する事業や活動等

（2）「新しい東北」官民連携推進協議会への参画

政府は、東日本大震災からの復旧・復興を最重要課題の一つとして位置付け、復興庁が中心となって復興の加速化に取り組んでいた。一方、人口減少、高齢化、産業の空洞化等の課題を抱えたままの現状に単に復旧するのではなく、震災復興を契機にこうした課題を克服し、我が国や世界のモデルとなる「創造と可能性ある未来社会」としての「新しい東北」を官民が連携して創り上げることを目指していた。(注1)

このため、復興庁は、行政機関のみならず、被災地で展開されている多様な主体による復興の取組みについて、被災地内外の関係者の間で情報共有を図ることで、様々な連携を進めるため、「『新しい東北』官民連携推進協議会」（以下「協議会」という。）を設立することとした。そして、東北3県の知事、経済団体、金融機関、大学および連携復興センターの代表者21人が設立発起人となり、平成25（2013）年12月に協議会が設立され、信用金庫業界では、田邉理事長が設立発起人に就任した。(注2)

信金中金は、協議会に設けられた分科会のうち、「復興金融ネットワーク（投融資促進分科会）」(注3)と「企業連携グループ（販路開拓支援チーム）」(注4)のメンバーとなり、産業復興に関する情報共有や共通の課題に係る意見交換を行った。

なお、「復興金融ネットワーク（投融資促進分科会）」は、メンバーが関与した復興に関する取組みを収集した「復興金融事例集」を27年度に公表し、このなかで、信金中金の「ビジネスマッチ東北ハンズオン支援事業Ⅳ」「復興支援ファンド『しんきんの絆』」「『しんきんの絆』復興応援プロジェクト」の3事例が掲載された。

（注1）この考え方は、平成25年6月5日に復興推進委員会がとりまとめた「『新しい東北』の創造に向けて（中間とりまとめ）」で示され、6月14日に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針について」に盛

り込まれた。

（注2）設立発起人は、協議会の代表または副代表に就任することとなっており、田邉理事長は副代表となった。

（注3）「復興金融ネットワーク（投融資促進分科会）」は、①被災地での新たな資金供給の創出を目指し、金融機関等と産業復興に関する情報共有を行うこと、②被災地の事業者に対し、資金供給を呼び込めるようなきめ細かな支援を実施することを目的としている。メンバーは、35団体（平成28年11月末）

（注4）「企業連携グループ（販路開拓支援チーム）」は、被災地の基幹産業である水産加工業の販路回復・開拓という課題を克服するため、被災地支援に取り組む民間企業・団体が情報を共有し、互いの強みを活かした連携を生み出すことを目的としている。メンバーは、26団体（平成28年11月末）であり、このほか協力団体として3団体、オブザーバーとして2団体が参加している。

（3）被災地視察研修

東日本大震災の被災地では、瓦礫の撤去や公共インフラ等の復旧が進み、来訪者を受け入れる環境が整いつつあった。また、被災地訪問による交流人口の増加が復興支援につながるという考え方が一般的に定着してきた。

こうしたなか、被災信用金庫（宮古、石巻、気仙沼、ひまわり、あぶくまの各信用金庫）において、視察を積極的に受け入れる態勢を徐々に整備した結果、被災地支援を目的とした視察旅行や年金旅行が増加した。この状況を踏まえ、信金中金は、被災信用金庫と連携し、平成25（2013）年度より「被災地視察研修」を実施した。

被災地視察研修は、①被災信用金庫の震災時の経験を共有し、業務継続体制整備の一助とすること、②被災地の状況と被災信用金庫の復興に向けた取組みを共有し、復興支援策を検討する際の一助とすることを主な目的としていた。

研修では、被災地各所の視察のほか、被災信用金庫の理事長をはじめとする役職員から、震災直後の状況、信用金庫の現状と復旧・復興に向けた取組みなどについて説明が行われた。また、被災信用金庫と研修参加者との間で、「職員の安否確認方法」「職員に出した避難指示の内容」「当時対応しておけば良かったと思われること」「被災者でもある職員の心理状況を踏まえて経営者としてとった行動」などについて質疑が交わされた。さらに、被災信用金庫の取引先企業を訪問し、経営への影響、金融機関に期待することなどについて、直接話を聞く機会が設けられた。

被災地視察研修は、25年度から27年度の3年間で12回開催、59団体延べ142人が参加

表2-5-3　被災地視察研修実績

（単位：人、団体、回）

	平成25年度	26年度	27年度	合計
参加者計（延べ）	57	51	34	142
信用金庫（信用金庫協会を含む。）	50	42	26	118
信金中金	7	9	8	24
参加団体数（信金中金を含む。）	27	21	25	59
開催数	4	4	4	12

（備考）参加団体数合計は、重複先を除いてカウント

した(注)（表2-5-3）。

（注）「被災地視察研修」は、その後、平成28年度と29年度に内容の見直しを行った。主な見直し内容は次のとおり。

【28年度】

・開催日程・内容を個別の参加信用金庫の意向にあわせる方式で開催（これまでは定時開催）

【29年度以降】

・研修の名称を「災害対応研修」に変更（自然災害が頻発していること、今後も首都直下地震や南海トラフ地震などの大規模災害の発生が懸念されることを勘案し、業務継続体制整備の一助を主眼に置いた研修とするため）

・個別開催に加えて、定時開催もあわせて実施

第６節　財務・損益状況等

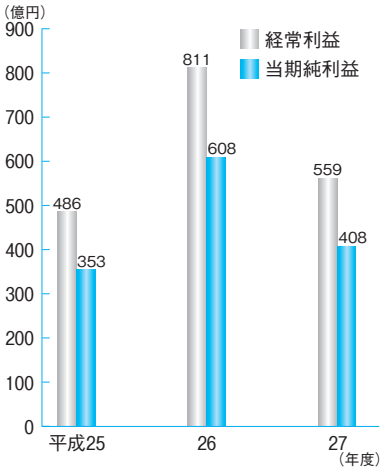
1．損益の状況

平成25（2013）年度から27年度にかけては、25年4月に日銀による量的・質的金融緩和が導入されたことに伴い、国内の長期金利は低下基調をたどり、厳しい運用環境が続いた。そのような環境下、信金中金は、25年度から27年度までの3か年を計画期間とする中期経営計画「SCB中期アクション・プログラム2013」において掲げた、①ポートフォリオの最適化による財務および収益の安定性向上、②サブポートフォリオ（新たな収益の源泉となる複数のポートフォリオ）の構築・拡充、③市場運用以外の収益の獲得に取り組んだ。

損益の状況について、年度別にみると、25年度には、経常収益は、国債等債券売却益の減少等により、前年度比1,032億円減収の2,806億円となった。一方、経常費用は、預金利息や債券利息を中心に資金調達費用が減少したこと、および金融派生商品費用が減少したことにより、同1,107億円減少の2,319億円となった。これらの結果、経常利益は同74億円増益の486億円、当期純利益は、同33億円増益の353億円となった（図2-6-1、表2-6-1）。

26年度には、経常収益は、貸出金利息や有価証券利息配当金を中心に資金運用収益が減少したものの、株式等売却益などのその他経常収益が増加したこと等により、前年度比24億円減収の2,782億円となった。一方、経常費用は、預金利息や債券利息を中心に資金調達費用が減少したこと、および国債等債券売却損などのその他業務費用が減少したこと等により、同349億円減少の1,970億円となった。これらの結果、経常利益は同325億円増益の811億円となったほか、当期純利益は同254億円増益の608億円と、過去最高益[注1]を計上した。なお、業績が過去最高益となるなど堅調に推移したことから、26年度の配当について、一般普通出資・優先出資いずれも1口当

図2-6-1　収益（単体）



非掲載

信金中金の最高益（27年3月期）について報じる新聞記事
（日本経済新聞　平成27年5月20日）

表2-6-1　損益の状況（単体）

（単位：百万円、%）

			平成25年度	26年度	27年度
経常収益			280,637	278,236	269,637
経常費用			231,985	197,038	213,665
経常利益			48,651	81,198	55,971
当期純利益			35,396	60,817	40,875
配当率	一般普通出資		3.0	3.5	3.0
	特定普通出資		–	–	1.5
	優先出資		6.5	7.0	6.5
		優先配当	3.0	3.0	3.0
		参加配当	3.5	4.0	3.5

たり500円の特別配当を実施した。これに伴い、一般普通出資配当率・優先出資配当率は、それぞれ前年度比＋0.5%（＋500円）の増配となる3.5%、7.0%となった。

27年度には、経常収益は、日銀による量的・質的金融緩和(注2)の継続に加え、マイナス金利の導入に伴う市場金利の一段の低下により資金運用収益が減少したこと等により、前年度比85億円減収の2,696億円となった。一方、経常費用は、アセットスワップ付債券の売却に伴い金融派生商品費用が増加したこと等により、同166億円増加の2,136億円となった。これらの結果、経常利益は同252億円減益の559億円、当期純利益は、同199億円減益の408億円となった。また、信用金庫から特定普通出資(注3)による資本調達を実施したことに伴い、一般普通出資・特定普通出資の出資配当率をそれぞれ3.0%、1.5%、優先出資の出資配当率を6.5%（優先配当率3.0%、参加配当率3.5%）として配当を実施した。

（注1）従来の最高益（当期純利益）は、平成10年3月期の501億円（単体）
（注2）後編第2編第1章第1節2.（1）金融政策の動向を参照
（注3）後編第2編第2章第6節2.（2）特定普通出資による増資の実施を参照

2. 自己資本の状況

（1）信用金庫からの劣後ローンの借入れ

我が国では、国内基準行に対する自己資本比率規制が改正され、新たな自己資本比率規制(注)（バーゼルⅢ）が平成26（2014）年3月期から適用されることとなった。同規制では、自己資本の定義をはじめ、ダブルギアリング規制の抜本的な見直し等が実施され、信金中金および信用金庫の自己資本比率はもとより、業界セーフティネットへの影響も生じたことから、規制内容を十分に踏まえた対応が求められた。

こうしたなか、26年1月30日開催の理事会において、新規制の適用開始にあわせ、劣後ローンの自己資本参入に係る経過措置の効果的な活用、および既存の劣後ローン返済

時における激変緩和の観点から、新たに信用金庫から劣後ローンを借り入れることを決定した。

これに伴い、新たな劣後ローンの借入れに向けて手続を進め、3月24日付で信用金庫から劣後ローン1,624億円を借り入れ、自己資本の充実を図った（表2-6-2）。

表2-6-2　劣後ローンによる資本調達の実施

調 達 先	信用金庫
調達手段	劣後ローン
調達金額	1,624億円
借 入 日	平成26年3月24日
借入条件	・借入日から10年間 10年もの円スワップ金利＋30bp（固定金利） ・10年後以降 6か月もの円LIBOR＋180bp（変動金利）

（注）後編第2編第1章第2節6. 新しい自己資本比率規制を参照

（2）特定普通出資による増資の実施

信金中金は、経営の健全性を確保するためには、自己資本の充実が何よりも重要であるとの認識から、内部留保の蓄積を図るとともに、段階的に資本調達を行っていた。

こうしたなか、平成27（2015）年4月24日開催の理事会において、今後想定される金融規制の強化等に備え、財務基盤の一層の充実・強化を図るため、信用金庫から特定普通出資[注1]による2,000億円の資本調達を行うことを決定した（表2-6-3）。

これに伴い、信金中金は、同日の理事会での承認を経て、6月19日開催の第75回通常総会において、特定普通出資に係る残余財産分配額に関して、1口あたりの残余財産分配額を出資1口の金額（10万円）までとする定款の一部変更を決定した。これにより、優先出資者の残余財産分配額を希薄化させることなく[注2]、特定普通出資による増資を実施することが可能となった。

その後、資本調達に向けて手続を進め、9月30日に特定普通出資による増資を実施し、自己資本の充実を図った。

なお、この結果、27年度末の自己資本比率は、単体ベー

表2-6-3　特定普通出資による資本調達の実施

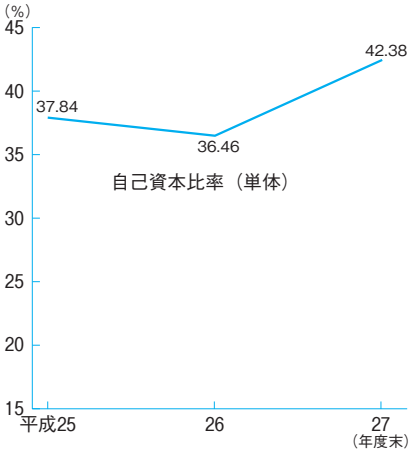
調 達 先	信用金庫
調達手段	特定普通出資（注）
調達金額	2,000億円 （1口あたりの発行価額10万円、発行口数200万口）
払 込 日	平成27年9月30日
配 当 金	1口あたり1,500円（年1.5%） （平成27年度の配当金は、払込日から期末日までの日割り計算により支払い）

（注）既存の普通出資（一般普通出資）と配当率が異なることに加え、優先出資者の権利の希薄化への対応として、定款変更により、1口あたりの残余財産分配額を出資1口（10万円）までとしたもの

非掲載

信金中金の増資発表を報じる新聞記事
（日本経済新聞　平成27年4月25日）

図2-6-2　自己資本比率



（備考）平成25年度以降は国内基準（バーゼルⅢ）

表2-6-4　自己資本比率の状況

（単位：百万円、%）

単体ベース	平成25年度末	26年度末	27年度末
	国内基準（バーゼルⅢ）		
(1) コア資本に係る基礎項目の額	1,812,439	1,779,926	1,929,899
(2) コア資本に係る調整項目の額	148,024	151,570	129,093
(3) 自己資本の額 (1)－(2)	1,664,414	1,628,355	1,800,805
うち経過措置適用額	798,414	713,511	629,956
(4) リスク・アセット等の額の合計額	4,398,553	4,466,115	4,248,555
(5) 単体自己資本比率 (3) / (4)	37.84	36.46	42.38
(参考)			
連結自己資本比率	37.86	36.40	41.10

（備考）自己資本比率は、平成25年度以降は国内基準（バーゼルⅢ）

スで42.38%、連結ベースで41.10%となった（図2-6-2、表2-6-4）。

（注1）信金中金は、「一般普通出資」と「特定普通出資」の2種類の普通出資を発行することができる。このうち特定普通出資とは、一般普通出資と配当率が異なることに加え、定款により1口あたりの残余財産分配額を出資1口の金額（10万円）までとしたものである。

（注2）普通出資による増資は、会員である信用金庫より、常に1口あたり10万円で受け入れる方法によって行われるため、信金中金の1口あたり純資産額が10万円を超える場合に増資を行うと、優先出資者の残余財産分配額が希薄化する。このため、優先出資の希薄化防止措置として「普通出資による増資を行うことを決定した場合には、普通出資の増加割合に応じた優先出資の分割または額面金額による優先出資者割当発行の措置を講じる」との方針を平成12年7月27日付の理事会で決定していた。しかし、今回の定款変更により、特定普通出資による増資においては優先出資者の残余財産分配額に希薄化が生じないこととなったため、上述の希薄化防止措置は講じられなかった。

(3) 優先出資の動向

優先出資の価格（終値）は、平成25（2013）年度に入り、日経平均株価が緩やかに上昇傾向をたどるなか、底堅く推移した（図2-6-3）。これは、24年12月16日の衆議院総選挙で大胆な金融緩和を訴えてきた自由民主党が圧勝して以降、安倍新政権に対する期待が継続したことに加え、25年4月4日に日銀が発表した量的・質的金融緩和の導入が好感され、相場全体の支えとなったことなどが背景にあった。日経平均株価が揉み合いながらも徐々に上値を試すなか、優先出資の価格もおおむね17万円近辺で底堅く推移した後、翌年度の26年7月4日には20万円を突破、さらに、27年3月25日には24.8万円まで上昇した。27年度は、日経平均株価が軟調な推移に転じたことなどを背景に、優先出資の価格もおおむね22万～23万円のボックス圏での推移が続いた。

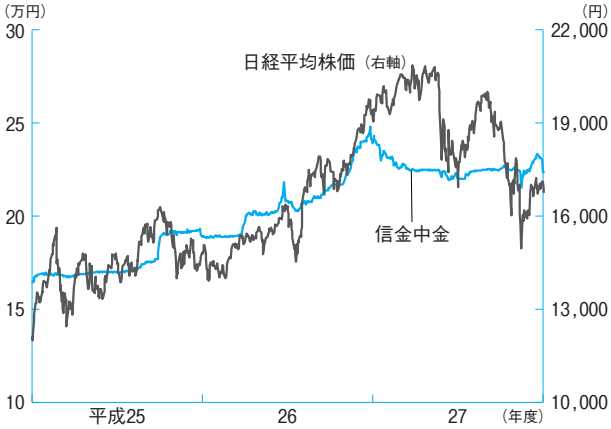
この間の優先出資の配当について、25年度および27年度は、1口あたり配当金として、優先配当年3,000円、参加配当年3,500円、計年6,500円とした（表2-6-5）。また、26年度には、業績が過去最高益となるなど堅調に推移したことを受け、1口あたり500円の

特別配当を実施することとし、1口あたり配当金として、優先配当年3,000円、参加配当年4,000円（参加配当のうち特別配当0.5％・500円）、計年7,000円とした。

なお、27年度末における優先出資の保有状況（所有口数ベース）を投資家別にみると、金融機関が所有口数53万6,550口（所有割合75.8％）と最も多く、次いで個人が同11万9,615口（同16.9％）であった（表2-6-6）。金融機関のうち優先出資を保有している信用金庫は176金庫、所有口数31万5,579口（同44.6％）であった。

また、減少傾向をたどっていた個人の優先出資所有者数は、23年度末を境に増加に転じ、27年度末には、10年ぶりに2万人台となった。

図2-6-3　優先出資価格



（備考）優先出資の価格は終値ベース

表2-6-5　優先出資の配当

	1口あたり配当		
		優先配当	参加配当
平成25年度	6,500円（6.5％）	3,000円（3.0％）	3,500円（3.5％）
26年度	7,000円（7.0％）	3,000円（3.0％）	4,000円（4.0％）
27年度	6,500円（6.5％）	3,000円（3.0％）	3,500円（3.5％）

（備考）平成26年度の参加配当には、特別配当500円を含む。

表2-6-6　優先出資の所有者別状況

（単位：先、口、％）

		金融機関	うち信用金庫	証券会社	その他の法人	外国法人等	個　人	合　計
平成25年度末	出資者数	214	179	7	217	32	18,315	18,785
	所有口数	543,149	315,258	6,684	40,358	2,733	115,298	708,222
	割合（％）	76.7	44.5	0.9	5.7	0.4	16.3	100.0
26年度末	出資者数	211	175	8	201	56	19,513	19,989
	所有口数	539,789	317,789	6,729	39,372	4,490	117,842	708,222
	割合（％）	76.2	44.8	1.0	5.6	0.6	16.6	100.0
27年度末	出資者数	213	176	11	214	46	20,569	21,053
	所有口数	536,550	315,579	7,221	38,366	6,470	119,615	708,222
	割合（％）	75.8	44.6	1.0	5.4	0.9	16.9	100.0

（備考）「外国法人等」には、海外における「個人」を含む。

3．不良債権の状況

我が国経済は、平成26（2014）年4月の消費税増税を前にした駆込み需要の反動と家計の購買力の低下を背景に一時的な下振れを余儀なくされたが、アベノミクス効果の浸透によって金融市場では円安・株高が続き、企業の景況感は増税後も大企業を中心に底堅く推移した。我が国の金融機関では、25年度以降、底堅い景況感の持続などを背景として、不良債権比率の低下が続いた。(注)

こうしたなか、不良債権額（金融再生法ベース）は、25年度末に前年度末比7億円減の378億円、26年度末に同52億円増の430億円、27年度末に同65億円減の365億円となった（表2-6-7）。

また、総与信に占める割合（不良債権比率）は、25年度末に前年度末比0.07ポイント低下の0.62%、26年度末に同0.09ポイント上昇の0.71%、27年度末に同0.18ポイント低下の0.53%と、1%を下回る水準で推移した。

表2-6-7　金融再生法に基づく資産査定の状況（単体）

（単位：百万円、%）

	平成25年度末	26年度末	27年度末
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	758	863	253
危険債権	8,102	10,754	5,399
要管理債権	29,012	31,481	30,936
不良債権合計（A）	37,873	43,099	36,590
正常債権	6,030,135	5,964,342	6,832,763
（部分直接償却額）	（951）	（584）	（310）
総与信（B）	6,068,008	6,007,441	6,869,354
総与信に占める割合（A/B）	0.62%	0.71%	0.53%
保全額（C）	27,842	30,265	25,151
保全率（C/A）	73.51%	70.22%	68.73%

（注）業態別の不良債権比率の状況は、後編第2編第1章第1節3.（2）自己資本等の状況を参照

4．格付けの状況

信金中金は、信用金庫の中央金融機関として、ムーディーズ、S&P、R&I、JCRといった海外・国内の格付会社から取得した邦銀上位の格付けを維持していた。

こうしたなか、信金中金は、平成27（2015）年4月24日に、全国の信用金庫を出資者とする特定普通出資により2,000億円の資本調達を実施すると発表した。これを受けて、R&Iは、同日、発行体格付けの方向性をA+（安定的）からA+（ポジティブ）(注1)に引き上

表2-6-8　格付けの変遷

年　度	年 月 日	ムーディーズ			S&P			R&I			JCR		
		長期預金格付け（外貨建）			長期カウンターパーティ格付け			発行体格付け			長期優先債務格付け		
		変更前	変更後	内容	変更前	変更後	内容	変更前	変更後	内容	変更前	変更後	内容
平成25年度	25年 4月 1日	A1（安定的）		当初	A＋（ネガティブ）		当初	A＋（安定的）		当初	AA（安定的）		当初
27年度	27年 4月24日	－	－	－	－	－	－	A＋（安定的）	A＋（ポジティブ）	見通し引上げ	－	－	－
	27年 9月17日	－	－	－	A＋（ネガティブ）	A（安定的）	1ノッチ引下げ	－	－	－	－	－	－
	28年 3月31日	A1（安定的）		最終	A（安定的）		最終	A＋（ポジティブ）		最終	AA（安定的）		最終

（備考）1．シャドー部分は格付けの変更（格上げ・格下げ）があった箇所
2．カッコ内は格付け見通し（アウトルック、方向性、レーティングモニター、クレジットモニター等、格付会社により呼称、定義は異なる）を示している。

表2-6-9　長期格付けの状況（平成28年3月末）

ムーディーズ

格付け	主な金融機関
Aa3	
A1	**信金中金**　三菱東京UFJ　三井住友　三井住友信託　みずほ　農林中金　商工中金　横浜　千葉　静岡　中国
A2	りそな　群馬　常陽　山陰合同　第四
A3	広島　スルガ　百十四
Baa1	福岡
Baa2	あおぞら
Baa3	新生
Ba1	

S&P

格付け	主な金融機関
AA+	
AA	
AA−	
A+	三菱東京UFJ　静岡　セブン
A	**信金中金**　三井住友　みずほ　三井住友信託　りそな　農林中金　千葉　八十二　ソニー
A−	あおぞら　京都　群馬　伊予　北陸　七十七
BBB+	新生
BBB	

R&I

格付け	主な金融機関
AA+	
AA	静岡　セブン
AA−	三菱東京UFJ　三井住友　みずほ　商工中金　横浜　千葉　福岡　常陽　伊予　中国
A+	**信金中金**　三井住友信託　りそな　京都　山口　もみじ　群馬　広島　八十二　七十七　山陰合同　阿波
A	足利　北陸
A−	あおぞら　紀陽　北洋　イオン
BBB+	新生
BBB	

JCR

格付け	主な金融機関
AA+	商工中金
AA	**信金中金**　三菱東京UFJ　三井住友　みずほ　横浜　群馬　伊予　七十七
AA−	三井住友信託　山陰合同　阿波　第四　ソニー
A+	りそな　福岡　広島
A	紀陽　北洋　百十四　住信SBIネット　楽天
A−	あおぞら
BBB+	新生
BBB	

（備考）格付会社各社について以下の格付けを参照している。
ムーディーズ：原則は発行体格付け、発行体格付けがない場合は長期預金格付け（外貨建）
S&P：長期外貨建て発行体格付け　R&I：発行体格付け　JCR：発行体格付け

げた（表2-6-8、表2-6-9）。これについて、「近年の安定した業績によって利益蓄積が進んだこともあり、リスク耐久力はAAゾーンにかなり近づくまで改善する見通し。このため発行体格付けA+を維持したものの、方向性をポジティブに変更した。」などとコメントした。

その後、S&Pが、9月16日に日本の自国通貨建て長期ソブリン格付けをAA－からA+に1ノッチ引き下げ、アウトルック(注2)を安定的としたことを受けて、9月17日に、信金中金を含む大手行・系統金融機関5グループの12法人と外資系信託1行の長期カウンターパーティ格付けを、それぞれ1ノッチ引き下げた。この日本ソブリンの格下げの理由として、「デフレ脱却や経済成長を目指した日本政府の経済政策（アベノミクス）の効果が導入当初に比べて弱まってきたため、日本の経済力が日本政府の信用力を下支えする効果も短期的には改善する可能性が低くなった」ことをあげており、邦銀の格下げについては、「変更前の格付けには邦銀各社が危機的状況に陥った際に政府から特別な支援が提供される可能性が高いとの評価が1ノッチ引き上げる形で織り込まれていたが、日本ソブリンの格下げによって織り込む余地がなくなった」などとコメントした。

（注1）ポジティブとは、格付けが引き上げられる可能性があるとの見方を示すものである。
（注2）アウトルックとは、経済、事業の基礎的状況を考慮した中長期的な信用力の変化の方向性を示すものである。

5．IR活動の状況

信金中金は、信用金庫の中央金融機関として様々な金融業務を展開するとともに、優先出資を東京証券取引所に上場する上場企業として、金融商品取引法その他の関係法令や東京証券取引所の有価証券上場規程に則り、経営内容の適時適切な開示に努めた（表2-6-10）。

平成26（2014）年3月には、対外的な情報発信ツールとして、IR資料をはじめ、ニュー

表2-6-10　決算内容の公表、刊行物の発行等（平成27年度）

実施内容	実施回数
決算短信、四半期決算短信の発表	年4回
有価証券報告書、四半期報告書の発表	年4回
業績のご報告、中間業績のご報告の作成（優先出資者宛送付）	年2回
ディスクロージャー誌の発行	年1回
アニュアルレポートの発行	年1回
日銀金融記者クラブでの決算発表の実施	年2回
アナリスト・機関投資家向け決算説明会の開催	年2回
個人投資家向けIRセミナー（合同形式）の実施	年3回

表2-6-11　優待内容（平成27年度）

保有口数	優 待 品
１口以上３口未満	優先出資者限定オリジナルグッズ
３口以上10口未満	3,000円相当の全国特産品（グルメカタログ）
10口以上	6,000円相当の全国特産品（グルメカタログ）

優先出資者限定オリジナルグッズ
（会津塗銘々皿と和フォーク２客組セット）

全国特産品（グルメカタログ）

スリリースや経営内容に関する情報を掲載するホームページについて、閲覧者の利便性向上に向け、ナビゲーション機能の充実や過去情報の蓄積機能を強化する全面リニューアルを実施した。加えて、信金中金へのアクセス機会を多様化させ、情報受発信機能を高めるべく、普及が進むスマートフォンに対応する専用ページも併せて新設した。

ホームページの全面リニューアルとスマートフォン専用サイトの新設のお知らせ（ディスクロージャー誌2014）

また、信金中金および信用金庫業界に対する認知度向上や信金中金自身の財務内容、経営戦略に加え、23年度から実施している優先出資者向け優待制度（表2-6-11）の周知に向け、個人投資家向けIRセミナーを継続的に実施した。

6. PR活動の状況

信金中金は、他業態等との競争激化など、信用金庫を取り巻く経営環境がより厳しさを増すことが予想されるなか、信用金庫が地域における存在感を高め、信用金庫ブラン

ドの浸透やイメージアップを図る観点から、新聞、雑誌、インターネット等の各種メディアを活用した広告活動を積極的に実施した[注1]（表2-6-12）。

平成26（2014）年9月には、信金中金や信用金庫業界のブランド力向上に向け、信金

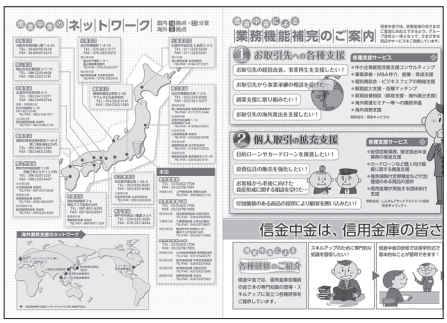
表2-6-12　主な広告出稿等（平成27年度）

媒 体 名	実施内容	広告内容	実施回数
雑誌	東海道新幹線・山陽新幹線車内誌「ひととき」（月刊）	中面1頁カラー広告	年12回
雑誌	しんきんカード会員誌「はれ予報」	裏表紙広告	2回
交通広告	東海道新幹線・山陽新幹線車内電光文字広告	64文字／25秒の電光文字広告	12か月
インターネット	マネー誌「ダイヤモンド　ZAi」におけるWebサイト	Web上に公開	1か月
その他	無料巡回電気バス広告「メトロリンク日本橋」	車体広告、車内CF放映	12か月

広告素材（平成26年度）

（地球儀編）

（パズル編）



リニューアルした信用金庫職員向けリーフレット「信金中金のとびら」（平成25年度）

マネー誌「ダイヤモンド　ZAi」におけるWebサイト
および個人投資家向けIRセミナー配布資料（2次利用）（平成27年度）

（Webサイト）

（個人投資家向けIRセミナー配布資料）

中金の使命感や役割、信金中金と信用金庫との「つなぐ力」をテーマとした新たな広告素材（2種類）を制作し、各種メディアへの掲載を開始した。(注2)

このほか、マスコミを活用した情報発信や「ディスクロージャー誌」、海外向け英文レポート「アニュアルレポート」、優先出資者向け小冊子「業務のご報告（ミニディスクロージャー誌）」など各種刊行物を通じて、信金中金および信用金庫業界を取り巻く様々なステークホルダーに対して、的確でわかりやすい情報提供に努めた。

また、25年度には、信用金庫職員を対象として、信金中金の役割や商品・サービス等を簡潔に紹介したリーフレット「信金中金のとびら」を全面的に刷新し、配布した。

（注1）平成28年2月には、優先出資および信金中金の認知度向上等を目的として、マネー誌「ダイヤモンドZAi」のWebサイト「投資＆お金の総合サイト！ザイ・オンライン」に、ファイナンシャルプランナーとタイアップした広告を掲載した。また、当該広告については、ホームページへ掲載するとともに、個人投資家向けIRセミナーで配布するなど、広く周知を図った。

（注2）平成27年1月には、信用金庫に対する一定の理解がある富裕層・中小企業経営者層を読者とする、しんきんカード会員向け情報誌「はれ予報」へはじめて広告を掲載し、以後、年2回のペースで出稿を継続することとなった。