

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28(2016)年度から令和元(2019)年度にかけての資金調達の動向をみると、28年1月に発表された日銀による「マイナス金利付き量的・質的金融緩和政策」のもとで超低金利環境が続くなか、信用金庫からの余裕資金の流入が一段と進んだ。資金調達額は預金の大幅な増加を主因として、4年間で6兆128億円増加し、元年度末には38兆6,561億円となった(図2-1-1、表2-1-1)。

図2-1-1 資金調達の状況

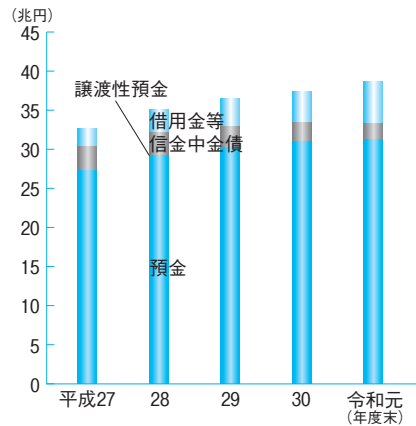


表2-1-1 資金調達の状況

(単位：億円、%)

	平成27年度末	28年度末	29年度末	30年度末	令和元年度末
資金調達合計	326,433	351,489	365,182	373,866	386,561
前年度末比	13,913	25,056	13,692	8,684	12,694
預金	272,366	291,760	302,603	309,668	312,085
前年度末比	16,714	19,393	10,842	7,064	2,417
構成比	83.4	83.0	82.9	82.8	80.7
要求払預金	18,347	18,981	20,802	19,692	19,009
定期性預金	251,386	271,109	278,563	286,252	291,885
1～3年もの デリバティブ内包型預金	188,394	229,437	236,202	247,608	272,496
外貨預金等	46,820	30,825	32,047	24,581	8,658
外貨預金等	2,632	1,669	3,237	3,722	1,190
譲渡性預金	1	0	-	-	-
信金中金債	30,555	29,529	27,148	24,867	21,414
前年度末比	477	△1,026	△2,380	△2,281	△3,452
構成比	9.4	8.4	7.4	6.7	5.5
2年もの	-	-	-	-	-
5年もの	30,255	29,229	26,848	24,567	21,114
7年もの	100	100	100	100	100
10年もの	200	200	200	200	200
借入金等	23,509	30,199	35,429	39,331	53,060
前年度末比	△3,221	6,690	5,230	3,901	13,729

(1) 預金の動向

資金調達の大宗を占める預金は、定期性預金の大幅な増加を主因として、4年間で3兆9,719億円増加し、令和元(2019)年度末には31兆2,085億円となった。

預金の増加要因について預金種類別にみると、要求払預金は、普通預金等の増加により、4年間で661億円増加し、元年度末には1兆9,009億円となった。

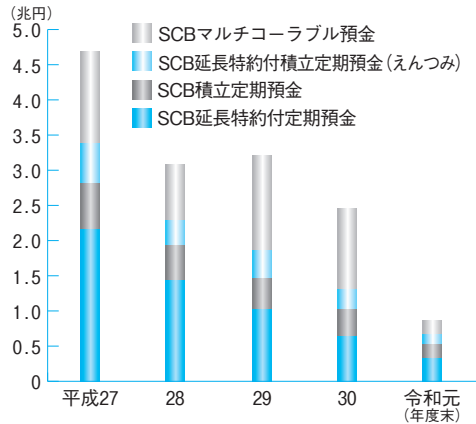
また、定期性預金は、4年間で4兆498億円増加し、元年度末には29兆1,885億円と

なった。これは、超低金利環境が長引くなか、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一段と流入したことが主因となった。

なお、「SCBマルチコーラブル預金」等のデリバティブ内包型預金については、平成28(2016)年1月以降、市場金利の低下に伴い、新規約定額が大きく減少した。その結果、デリバティブ内包型預金全体の合計額は、4年間で3兆8,161億円減少し、元年度末には8,658億円となった(図2-1-2)。

(注) 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。なお、同商品は令和2年4月1日付で新規受入れを停止した。

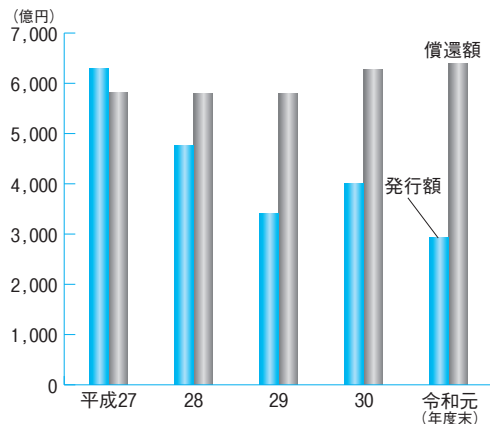
図2-1-2 デリバティブ内包型預金の残高



(2) 信金中金債の動向

信金中金債は、4年間で9,140億円減少し、令和元(2019)年度末には2兆1,414億円となった。低金利環境のもと、信金中金債の発行利率が一段と低下し、独立行政法人など官公庁等の資金運用ニーズは依然として底堅かった一方、特に信用金庫の資金運用ニーズが縮小したことなどが影響した(図2-1-3)。

図2-1-3 信金中金債の発行と償還



(3) 借入金等の動向

借入金等は、借入金や債券貸借取引受入担保金の増加により、4年間で2兆9,550億円増加し、令和元(2019)年度末には5兆3,060億円となった(表2-1-2)。

その内訳をみると、借入金は、4年間で2兆4,216億円増加し、元年度末には3兆2,509億円となった。これは、会員外直接貸出や代理貸付の積極的な推進に活用するため、日銀による「貸出増加を支援するための資金供給」に引き続き参加したことなどが背景にあった。

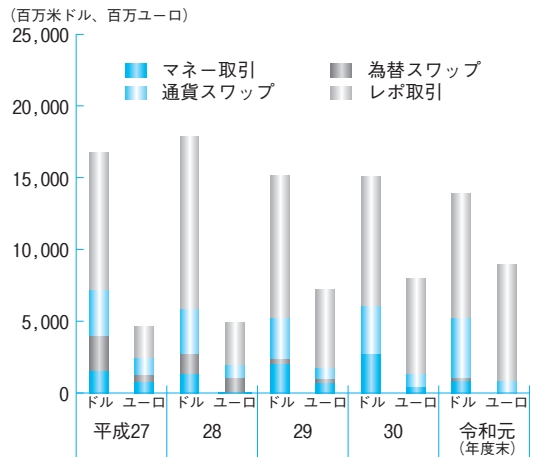
なお、この間、日銀による「被災地金融機関を支援するための資金供給オペレーション」^(注1)にも参加し、日銀から資金を借入れ、東日本大震災および平成二十八年熊本地震の被災地の信用金庫に対して貸付けを実施した。

債券貸借取引受入担保金は、4年間で3,789億円増加し、元年度末には1兆7,883億円となった。これは、平成28(2016)年4月にスタートした中期経営計画「SCB中期アクション・プログラム2016」に掲げた、安定的な財務および収益基盤の確立に向けて、外貨調達手段の多様化を図るため、クレジット

債を活用したトライパーティレポの開始や、委託レポスキームを活用した取引先数の拡充により、ユーロ建レポ取引による外貨調達額を増やしたものである(図2-1-4)。

加えて、28年度より信託業務の取扱いを開始したことから、借入金等の内訳として信託勘定借^(注2)が追加された。その後、個人向け信託商品(しんきん相続信託「こころのボタン」、しんき

図2-1-4 主な外貨調達取引の状況



(備考) 各年度末時点における取引別残高を積上げ表示

表2-1-2 借入金等の状況

(単位: 億円)

	平成27年度末	28年度末	29年度末	30年度末	令和元年度末
借入金等	23,509	30,199	35,429	39,331	53,060
前年度末比	△3,221	6,690	5,230	3,901	13,729
借入金	8,293	12,038	16,377	19,671	32,509
コールマネー	483	248	253	228	161
売現先勘定	638	1,884	983	1,527	2,284
債券貸借取引受入担保金	14,094	16,027	17,761	17,762	17,883
信託勘定借	-	0	53	140	220

(備考) 平成28年度より信託業務の取扱いを開始したことから、「信託勘定借」を追加している。

ん暦年信託「こころのリボン」の提供拡大等に伴い、信託勘定借の残高は増加した。

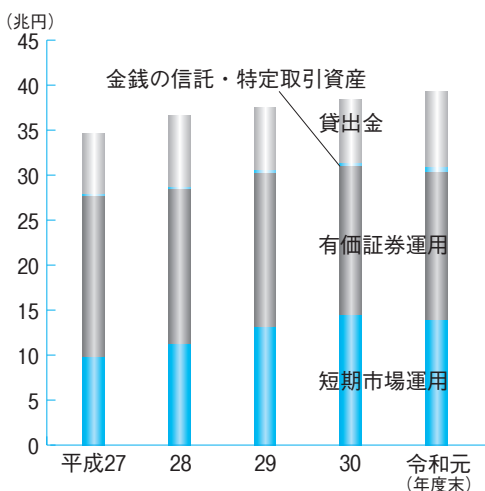
(注1)「平成二十八年熊本地震にかかる被災地金融機関を支援するための資金供給オペレーション」の概要は、後編第3編第2章第5節11.(7)日銀「平成二十八年熊本地震にかかる被災地金融機関を支援するための資金供給オペレーション」を活用した被災地信用金庫への資金供給を参照。また、「被災地金融機関を支援するための資金供給オペレーション」の概要は、後編第1編第2章第5節6.(7)日銀「被災地金融機関を支援するための資金供給オペレーション」を活用した被災地信用金庫への資金供給を参照

(注2) 信託勘定借は、信託勘定の余裕金または未運用元本を銀行勘定で運用する場合の受入科目である。信金中金は、平成29年1月23日の信託業務の兼営開始により個人向け信託商品を提供しているが、同商品の信託財産については運用先を信金中金の銀行勘定としていることから、「借入金等」の内訳として当該科目が加わった。

2. 資産運用の動向

平成28(2016)年度から令和元(2019)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、4年間で4兆6,540億円増加し、

図2-1-5 資産運用の状況



元年度末には39兆3,076億円となった(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続き拡大したことを受け、資産運用残高も一段と増加した。

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、4年間で7.2ポイント上昇の35.3%となったほか、貸出金の割合は、同2.0ポイント上昇の21.6%となった。一方、有価証券の割合は、同9.6ポイント低下の41.9%となった。これは、

表2-1-3 資産運用の状況

(単位：億円、%)

	平成27年度末	28年度末	29年度末	30年度末	令和元年度末
資産運用合計	346,535	366,362	374,668	383,812	393,076
前年度末比	16,125	19,826	8,306	9,144	9,263
短期市場運用	97,366	112,304	130,594	143,659	138,673
構成比	28.1	30.7	34.9	37.4	35.3
有価証券運用	178,394	172,047	171,377	166,135	164,773
構成比	51.5	47.0	45.7	43.3	41.9
金銭の信託・特定取引資産	3,137	2,056	3,170	3,561	4,889
構成比	0.9	0.6	0.8	0.9	1.2
貸出金	67,638	79,953	69,526	70,455	84,740
構成比	19.5	21.8	18.6	18.4	21.6

マイナス金利環境下で資産運用手段の確保が難しい状況が続くなか、結果として短期市場に資金が滞留した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28(2016)年1月に発表された日銀による「マイナス金利付き量的・質的金融緩和政策」のもとで超低金利環境が続いた。信金中金には信用金庫からの余裕資金の流入が一段と進んだものの、市場金利が過去に例のない水準まで低下するとともに、イールドカーブがほぼフラットとなったことで、円金利資産の運用による利ざやの確保は困難さを増した。こうした状況のもと、信金中金は、28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2016^(注)」において「安定的な財務および収益基盤の確立」を掲げ、円金利資産によるポートフォリオを中心としつつ、市場・商品・投資時期・金額等の分散を図りながら、引き続き海外金利資産やクレジット資産、リスク分散型の投資信託等への投融資に取り組んだ。

28年度から令和元(2019)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、4年間で2兆7,685億円増加し、元年度末には30兆3,446億円となった(表2-1-4)。

短期市場運用は、預け金の増加を主因として、4年間で4兆1,306億円増加し、元年度末には13兆8,673億円となった。これは、超低金利環境が長引くなか、運用手段の確保が困難な状況が続い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

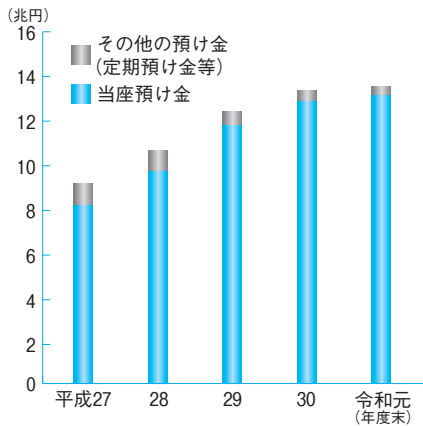
表2-1-4 市場運用の状況

(単位：億円)

	平成27年度末	28年度末	29年度末	30年度末	令和元年度末
市場運用合計	275,760	284,351	301,972	309,795	303,446
前年度末比	7,136	8,591	17,620	7,823	△6,349
短期市場運用	97,366	112,304	130,594	143,659	138,673
前年度末比	20,063	14,937	18,290	13,065	△4,986
現金	152	142	274	264	103
預け金	90,916	105,774	123,513	133,118	135,076
コールローン等	4,551	4,597	5,032	8,058	1,271
買入金銭債権	1,746	1,789	1,773	2,217	2,221
有価証券運用	178,394	172,047	171,377	166,135	164,773
前年度末比	△12,927	△6,346	△669	△5,241	△1,362
うち国債	98,396	79,016	63,593	47,901	45,992
うち地方債	3,576	5,861	8,113	10,875	14,251
うち社債	29,423	35,705	43,893	47,493	47,434
うち株式	1,112	1,101	1,078	1,197	978
うち投資信託	5,162	6,367	6,309	6,909	5,370
うち外国証券	38,289	41,731	46,223	49,785	48,869

(備考) コールローン等は、コールローン、買現先勘定および債券貸借取引支払保証金

図2-1-6 預け金の状況



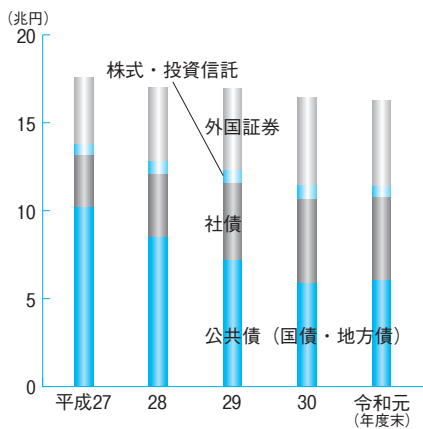
(図2-1-6)。

一方、有価証券運用は、国債の減少を主因として、4年間で1兆3,621億円減少し、元年度末には16兆4,773億円となった(図2-1-7)。

その内訳をみると、国債は、中・長期国債の償還・売却により、4年間で5兆2,404億円減少し、元年度末には4兆5,992億円となった。

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、4年間で1兆8,010億円増加し、元年度末には4兆7,434億円となった。

図2-1-7 有価証券運用の状況



株式および投資信託について、株式は、4年間で133億円減少し、元年度末には978億円となった一方、投資信託は、4年間で208億円増加し、元年度末には5,370億円となった。

外国証券は、外国投資信託の増加等により、4年間で1兆579億円増加し、元年度末には4兆8,869億円となった。特に、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いことおよび信金中金の運用

規模に対応できる投資対象であることから、投資時期の分散を図りつつ、投資を継続した。

(注) 後編第3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2016」を参照

(2) 貸出金の動向

平成28(2016)年度から令和元(2019)年度における貸出金の動向をみると、貸出金合計は、事業会社向けを中心に会員外直接貸出が増加したことを主因に、4年間で1兆7,102億円増加し、元年度末には8兆4,740億円となった(表2-1-5)。

イ. 会員外直接貸出の動向

平成28(2016)年度から令和元(2019)年度における会員外直接貸出は、4年間で1兆4,673億円増加し、元年度末には7兆5,404億円となった。

表2-1-5 貸出金の状況

(単位：億円、%)

	平成27年度末	28年度末	29年度末	30年度末	令和元年度末
貸出金合計	67,638	79,953	69,526	70,455	84,740
前年度末比	8,780	12,315	△10,427	929	14,284
代理貸付金	2,554	2,579	2,835	3,478	3,611
前年度末比	△102	24	256	643	132
構成比	3.8	3.2	4.1	4.9	4.3
会員外直接貸出	60,730	72,074	61,569	61,491	75,404
前年度末比	8,408	11,343	△10,504	△77	13,912
構成比	89.8	90.1	88.6	87.3	89.0
国・政府関係機関	36,354	39,932	29,382	24,797	33,241
地方公共団体	3,194	3,126	2,740	2,974	2,875
地方公社等	61	114	62	77	49
公益法人・第3セクター	205	3,793	1,211	844	664
預保・保有株式取得機構	-	3,096	722	432	110
事業会社等	19,944	23,922	26,759	31,315	36,768
会員向け直接貸出	4,352	5,300	5,122	5,485	5,725
前年度末比	475	948	△178	363	239

その内訳をみると、国・政府関係機関向けの貸出は、日銀の「マイナス金利付き量的・質的金融緩和政策」を背景とした金融機関の資産運用手段確保に向けた積極的な応札姿勢の影響を受けて落札金額が減少し、地方交付税等特別会計向けの短期貸出金が減少したことなどにより、4年間で3,113億円減少し、元年度末には3兆3,241億円となった。

また、地方公共団体向けの貸出も4年間で319億円減少し、元年度末には2,875億円となった。

一方、事業会社向けの貸出は、4年間で1兆6,824億円増加し、元年度末には3兆6,768億円となった。これは、低金利環境が継続するなか、法人営業推進の強化を図り大企業の資金ニーズを取り込んだことなどによるものである。

ロ. 代理貸付の動向

平成28(2016)年度から令和元(2019)年度における代理貸付は、4年間で1,056億円増加し、元年度末には3,611億円となった。これは、信用金庫において代理貸付の特別金利商品と信用金庫のプロパー貸出を併用したパッケージ商品が推進され、実行額が増加したことなどが要因である。

結果として、28年度における残高は、7年度末以来21年ぶりに前年度末比で増加した。

この間、信用金庫の貸出金増強施策の一環として、29年4月1日に「SCB事業資金特別ローン『ハイパー SL』」および「SCB事業資金特別ローン『ハイパー MAX』」の取扱いをそれぞれ開始^(注)した。この背景には、信用金庫と他業態との競合が依然として厳しい

表2-1-6 代理貸付の商品別利用状況

(単位：金庫、億円)

		平成27年度	28年度	29年度	30年度	令和元年度
代理貸付	金庫数	114	122	140	133	125
	実行額	510	694	767	1,182	869
うちスーパー！	金庫数	8	9	10	6	5
	実行額	6	10	8	3	4
うちハイパー！およびハイパー500	金庫数	90	85	104	102	85
	実行額	156	168	188	244	159
うちハイパーL	金庫数	62	73	86	84	82
	実行額	59	163	178	177	139
うちハイパーSL	金庫数	-	-	32	32	26
	実行額	-	-	38	70	42
うちハイパーMAX	金庫数	-	-	11	10	11
	実行額	-	-	22	32	25

(備考) 「SCB事業資金特別ローン『ハイパーSL』」および「SCB事業資金特別ローン『ハイパーMAX』」は平成29年4月1日に取扱開始

なか、他業態に対する競争力を高める商品が求められたことがあった。そのため、既存顧客のニーズを充たすとともに、新たな顧客獲得にも資するよう、期間10年超の特別金利商品を信用金庫に提供することとした。

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3編第2章第2節1. 各種金融商品の提供を参照

八. 融資形態の多様化推進

信金中金は、分散投資の考え方のもと、市場運用以外の収益獲得に向けて、LNGプロジェクトなどの海外エネルギー事業、海外の航空機・船舶ファイナンスおよび公共インフラ整備などの国内PFI等、市場拡大が予想される投融資を引き続き推進した(表2-1-7)。

そのようななか、これらの投融資を推進するため、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、天然ガス等のエネルギー関連

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27年度	28年度	29年度	30年度	令和元年度
PFI	件数	0	0	0	3	3
	契約額	0	0	0	97	59
	未残	661	625	501	537	592
インフラファイナンス等	件数	2	3	5	2	1
	契約額	93	55	133	45	27
	未残	515	558	563	678	645
航空機・船舶ファイナンス	未残	78	102	151	139	171
不動産ノンリコースローン	未残	391	397	338	380	382

(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27～令和元年度）

	事業名	事業の公共主体	信金中金の役割
平成30年度 (3件)	横浜文化体育館再整備事業	神奈川県横浜市	リード・アレンジャー (主幹事)
	福岡市総合体育館整備運営事業	福岡県福岡市	
	みなとみらい21中央地区20街区MICE施設 事業に伴うみなとみらいコンベンション施 設整備事業	神奈川県横浜市	
令和元年度 (3件)	横浜地方合同庁舎（仮称）整備等事業	国（関東地方整備局、横浜税関）	コ・アレンジャー (副幹事)
	浜松市新清掃工場及び新破砕処理センター 施設整備運営事業	静岡県浜松市	
	北海道内7空港特定運営事業等	国（国土交通省）、北海道、旭川市、 帯広市（コンセッション方式）	

事業を中心とした海外向けインフラファイナンスの実行件数が大きく増加した。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・風力発電事業向けの実行件数が増加した。これらの取組みの結果、国内外のインフラ整備事業向け融資残高は、4年間で130億円増加し、令和元（2019）年度末には645億円となった。

また、PFI事業向け融資についても平成30（2018）年度および元年度には契約数が増加した（表2-1-8）。

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) 融資関連商品

イ. 代理貸付

(イ) 特別金利商品

信金中金は、代理貸付の特別金利商品として、平成26(2014)年4月に「ハイパー500」(貸付期間5年以内)、27年5月に「ハイパーL」(同5年超10年以内)の取扱いを開始^(注)し、10年以内の貸付けまで低金利で対応できる商品構成とした。

これら商品は積極的に利用されたが、一方で、期間10年を超える固定金利での資金調達ニーズが高まっているとして、信用金庫からはさらなる長期・低金利の商品提供を求める意見が出ていた。

こうした状況を踏まえ、10年超の貸付けに対応する特別金利商品として、「ハイパーSL」(貸付期間10年超15年以内)および「ハイパーMAX」(同15年超20年以内)の取扱い

表2-2-1 特別金利商品の概要

名称	ハイパー SL	ハイパー MAX
貸付期間	10年超15年以内	15年超20年以内
貸付利率	固定	
取扱期間	平成29年4月1日~30年3月30日(実行ベース)	

(備考) 取扱開始時点

を29年4月1日から開始した(表2-2-1)。

両商品の当初取扱期間は30年3月までであったが、一定の利用ニーズがある(表2-2-2)ことから、毎年度取扱期間を延長し、令和2(2020)年2月には、3年3月まで延長した。

表2-2-2 ハイパー SLおよびハイパー MAXの実績

(単位:億円)

		平成29年度	30年度	令和元年度
ハイパー SL	利用金庫数	32	32	26
	実行額	38	70	42
ハイパー MAX	利用金庫数	11	10	11
	実行額	22	32	25

(注) 後編第2編第2章第2節1.(2)イ.代理貸付を参照

(ロ) 災害復旧特別融資制度

平成28(2016)年4月に発生した熊本地震および平成30年7月豪雨により被災した信用金庫取引先の災害復旧に資するため、代理貸付を活用し、28年5月に「熊本地震災害復旧特別融資制度」、30年7月に「平成30年7月豪雨災害復旧特別融資制度」を創設した。

また、既往代理貸付の返済猶予等に信用金庫が柔軟に対応できるよう、両制度の創設

にあわせて、信用金庫の専決権限を拡大した。

(ハ) 新型コロナウイルス感染症特別融資制度

新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う信用金庫取引先への影響が懸念されるなか、既往代理貸付の返済猶予等に信用金庫が柔軟に対応できるよう、令和2(2020)年3月11日から、既往代理貸付の返済猶予に係る信用金庫の専決権限を拡大した。

さらに、信用金庫取引先の資金繰り支援強化を目的として、「新型コロナウイルス感染症特別融資制度」を創設し、3月30日から取扱いを開始した。同制度では、制度の目的に鑑み、特別金利商品を大幅に下回る極めて低い貸付金利を下限金利として設定したほか、従来は規格外の取扱いとなる2年超5年1か月以内の期日一括弁済を信用金庫の専決で取扱い可能とするなど、柔軟な対応を図った。

ロ. しんきん長期固定金利ローンサポート

信用金庫の貸出推進支援のため、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。)の特別商品として、これまで「SCB地域活性化ローンⅡ」^(注1)「地公体ローンサポート」^(注2)「SCB地域活性化ローンα」(以下総称して「既存特別商品」という。)の3商品を提供していたが、既存特別商品のなかでは、「SCB地域活性化ローンα」の金利が最も低く、利用状況も同商品に集中していた。

こうした状況を踏まえ、既存特別商品^(注3)を統合し、新たに「SCB地域活性化ローン『未来』」(表2-2-3)の取扱いを平成28(2016)年4月1日から開始した。同商品は、金利水準を既存特別商品の最低水準にあわせ、かつ貸付期間も「SCB地域活性化ローンα」の「7年超30年以内」に対し、「3年超30年以内」とするなど商品性を向上させた。

「SCB地域活性化ローン『未来』」の当初取扱期間は29年3月までであったが、実行額が28年度：881億円、29年度：580億円、30年度：885億円、令和元(2019)年度：331

表2-2-3 SCB地域活性化ローン「未来」の概要

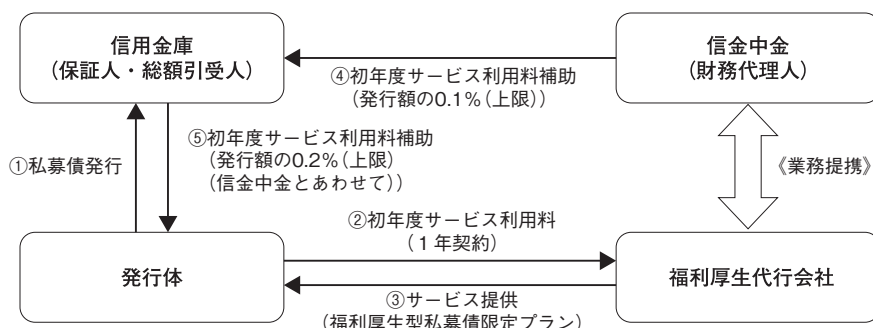
貸付形式	証書貸付
貸付金額	5,000万円以上
貸付期間	3年超30年以内
貸付利率	固定金利
資金使途	貸出または私募債に係る金利リスクを回避するための資金(既往分も可)
担保	信金中金に預入するまたは預入している定期性預金、保有している信金中金債(振替社債)
弁済方法	期日一括弁済または3・6か月ごとの残債(不)均等弁済
取扱期間	平成28年4月1日～29年3月31日(約定ベース)

(備考) 取扱開始時点

金による福利厚生代行会社のサービス（宿泊・レジャー・各種生活サポート等）の提供、②信用金庫および信金中金による初年度サービス利用料の補助を行うものであり、信用金庫取引先の福利厚生制度の充実および人材の確保・定着等を支援することを目的としていた。

なお、「ベネフィットサポート」の元年度における発行実績は、2件・1億5,000万円であった。

図2-2-2 「ベネフィットサポート」のスキーム

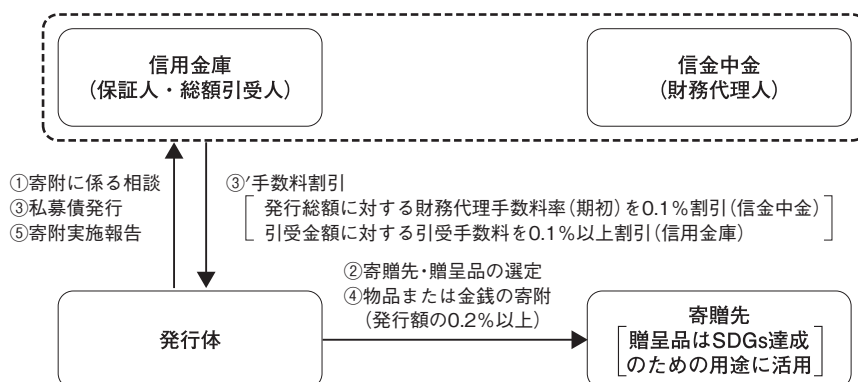


八. しんきんSDGs私募債「ちいきのミライ」

信金中金は、地域における持続可能な社会の実現と信用金庫および信用金庫取引先の^(注)SDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標) の達成に向けた取組みを支援するため、令和2 (2020) 年1月6日から「しんきんSDGs私募債『ちいきのミライ』」(以下「ちいきのミライ」) という。) の取扱いを開始した。

「ちいきのミライ」は、信用金庫および信金中金が受け取る手数料の一部を割引し、発行体が、信用金庫と協議のうえ決定した先に対して、SDGsの17の目標を達成するための用途に用いられる物品等を寄贈するものであった (図2-2-3)。

図2-2-3 「ちいきのミライ」のスキーム



なお、「ちいきのミライ」の元年度における発行実績は、7件・4億9,000万円であり、地方公共団体や公益財団法人等への物品等の寄贈が行われた。

(注) SDGsは、平成27年9月に国連サミットで採択された国際社会共通の目標であり、世界における環境問題や人権問題などの社会的課題について「誰一人取り残さない」をテーマに、令和12年までに達成すべき17の目標および169のターゲットで構成されている。

(3) 信託商品

イ. SCBグローバル信託

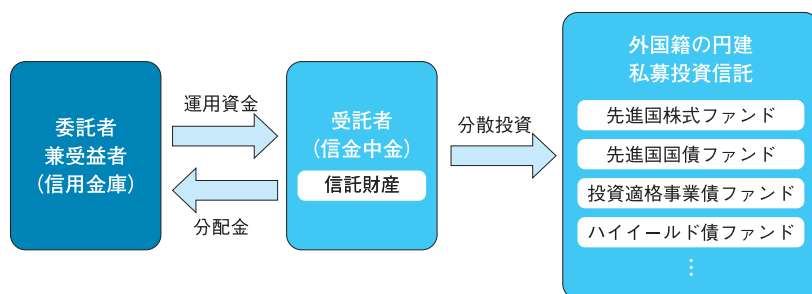
信金中金では、信用金庫の有価証券運用の多様化に資するために信託機能を活用した運用商品の開発を進め、平成29(2017)年11月6日から、海外の多様な資産クラスへの分散投資型の信託商品として、「SCBグローバル信託」の取扱いを開始した。

「SCBグローバル信託」は、信金中金の信託勘定を通じて信用金庫の運用資金を集約し、安定的な配当を目標とした外国籍の円建私募投資信託に投資を行うスキームであった(図2-2-4)。運用資金を集約することにより、信用金庫は運用に伴う事務負担や委託報酬等を抑制しつつ、相対的に収益性の高い海外資産への分散投資が可能となった。また、信金中金が自己投資で培ったノウハウを活用した管理レポートや詳細な投資情報等を信用金庫に還元し、リスク管理面のサポートを行った。

取扱開始当初、第1弾として、リスク・リターン特性の異なる3商品をラインナップとして信用金庫に提供した。その後、信用金庫のさらなる分散投資ニーズに資するため、商品ラインナップを拡充し、令和2(2020)年2月までに、それぞれリスク・リターン特性の異なる10商品を提供した。

なお、「SCBグローバル信託」の各年度末における取引金庫数・残高は、29年度：109金庫・1,497億円、30年度：141金庫・4,083億円、元年度：166金庫・8,903億円となった。

図2-2-4 SCBグローバル信託のスキーム



ロ. SCBコーラブル信託

平成30(2018)年5月から、「SCBグローバル信託」に続く信託機能を活用した運用商品として、「SCBコーラブル信託」の取扱いを開始した(表2-2-4)。

「SCBコーラブル信託」は、主に国債や信金中金預金での運用を行う合同運用指定金銭信託(以下「合同金信」という。)に対して信金中金が期限前弁済特約付貸出(以下「特約付ローン」という。)を実行するとともに、当該特約付ローンを信託受益権化して、信用金庫に運用商品として提供するものであった。

同商品は、これまで提供していたデリバティブを活用した預金商品である「SCB延長特約付定期預金」や「SCBマルチコーラブル預金」と同様に期限前償還特約付であったが、預金商品で取り扱っていなかった期間15年、20年という超長期の商品であり、各年度末における取引金庫数・残高は、30年度：25金庫・334億円、令和元(2019)年度：26金庫・652億円となった。

なお、2年4月6日からは、「SCBコーラブル信託」のマルチ型の期間に5年、7年、10年を加え、商品性を拡充した。

(注) 合同金信は、「SCBコーラブル信託」の運用管理を行う「器(うつわ)」の機能を有しており、特約付ローン(信託財産)で資金を調達し、日本国債または信金中金預金で運用を行う。

ハ. 信託受益権の譲渡

信金中金は、平成29(2017)年9月27日に自己信託業に係る登録を行い、貸付債権を自己信託し、発生した信託受益権を分割して、信用金庫に譲渡するスキーム(図2-2-5)を構築した。

譲り受ける側の信用金庫にとって、信託受益権は資金運用商品の一つであり、11月30日、当該スキームを活用したはじめての案件を組成した。

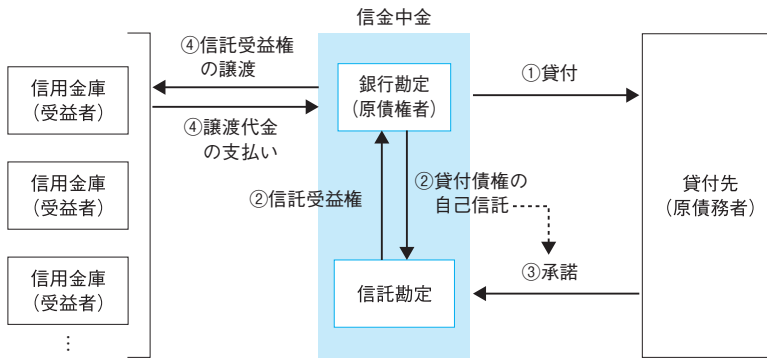
この取組みは、毎年度実施し、その実績は29年度：174件・276億円、30年度：183件・335億円、令和元(2019)年度：236件・481億円となった。

表2-2-4 SCBコーラブル信託の概要

期間	15年、20年
期限前償還または期限延長の時期	ワンタイムコーラブル型 期間15年：5年後 期間20年：10年後 マルチコーラブル型 期間15年：6か月ごと 期間20年：6か月ごと
申込日	毎月複数回
申込金額	1億円以上10億円以内
申込単位	1,000万円単位

(備考) 取扱開始時点

図2-2-5 信託受益権の譲渡スキーム



(注) 自己信託を活用した信託の受益権を50人以上の者に取得させる場合は、信託業法第50条の2に基づき、内閣総理大臣の登録を受ける必要がある。

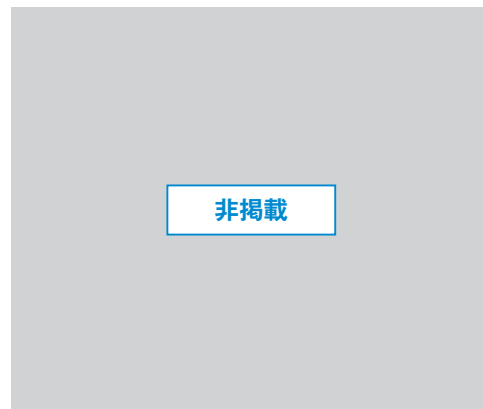
2. 信用金庫の地域金融・中小企業金融等のサポート

(1) 個人

イ. しんきんiDeCo

信金中金では、平成13(2001)年10月1日の確定拠出年金法施行にあわせ、営業推進部に年金センターを設置し、確定拠出年金業務に必要なインフラを信用金庫業界で共有する「業界共同スキーム^(注1)」の提供を11月から開始した^(注2)。また、15年2月には、投資信託の窓口販売(以下「投信窓販」という。)業務を行っていない信用金庫を対象として、信金中金に顧客を取り次ぐ「取次スキーム^(注3)」を提供した。これら業界共同スキームおよび取次スキーム(以下「既存スキーム」という。)は、27年度末の時点で73金庫が活用していた。

こうしたなか、老後の資産形成に向けた個人の継続的な自助努力を支援するため、「確定拠出年金法等の一部を改正する法律」が28年6月3日に公布(29年1月1日施行。一部を除く。)された。これに伴い、個人型確定拠出年金の加入者範囲が拡大され、国民年金第3号被保険者^(注4)(専業主婦等)、企業年金加入者、公務員等共済加入者も加入できるようになるなどの制度改正が行われた。また、「確



信金中金のiDeCoへの取組みを報じる新聞記事
(日本経済新聞 令和元年9月25日)

定拠出年金普及・推進協議会」により、個人型確定拠出年金の愛称公募が行われ、28年9月16日に「iDeCo (individual-type Defined Contribution pension plan・イデコ)」と決定された。

29年1月の加入者範囲の拡大以降、iDeCoの加入者数が急増するなか、既存スキーム^(注5)を活用して積極推進を検討する信用金庫が増える一方、加入者増加に伴う受付業務（帳票記入内容の精査および不備への対応等）の負担増加を避けるため、他社への顧客紹介を検討する信用金庫も増えていた。さらに、既存スキームは、①コールセンターにフリーダイヤルがなく、平日夜間・休日の対応をしていない、②Webに加入者専用ページがないなど他社と比較して機能面で差があった。

こうした状況を踏まえ、信金中金は、個人型確定拠出年金「しんきんiDeCo」(表2-2-5)の取扱いを令和元(2019)年10月1日から開始した。「しんきんiDeCo」では、既存スキームにおいて信用金庫が担っていた運営管理機関^(注6)の役割を信金中金が担うとともに、ノウハウをもつ外部業者^(注7)にコールセンター・Webサイトの運営等を委託した。これにより「しんきんiDeCo」は、信用金庫の事務負担を軽減し、信用金庫が加入者獲得に注力できる仕組みとなり、信用金庫が営業基盤の拡充および預かり資産業務の強化策として活用することが可能となった。

なお、「しんきんiDeCo」では、信用金庫が投資信託の商品提供機関となる「冠プラン」と、信金中金が投資信託の商品提供機関となる「共通プラン」の2プランを用意し、初年度である元年度は、22金庫が「冠プラン」を、9金庫が「共通プラン」を取り扱った。また、「しんきんiDeCo」を取り扱った信用金庫のうち、5金庫がiDeCoをはじめて取り扱う信用金庫であり、「しんきんiDeCo」は、個人型確定拠出年金業務への新規参入に資するものとなった。

表2-2-5 しんきんiDeCoの概要

	新規スキーム（しんきんiDeCo）		既存スキーム
	冠プラン（※1）	共通プラン	
運営管理機関	信金中金	信金中金	信用金庫 (取次スキームは信金中金)
商品提供機関（※2）	信用金庫	信金中金	信用金庫 (取次スキームは信金中金)
コールセンター、Webサイトの運営	ジャパン・ベンション・ナビゲーター株式会社 (略称：J-PEC)		信金中金
受付業務	信用金庫またはJ-PEC (信金中金が委託)		信用金庫

※1. 同プランの取扱いは、投信窓販業務の取扱いが前提

※2. 預金の商品提供機関は信金中金、保険の商品提供機関は保険会社

(注1)「業界共同スキーム」は、①信用金庫業界のレコードキーピングについて、信金中金が業界を代表してレコードキーピング会社に出資する、②信用金庫が企業に対して行う年金コンサルティングや従業員に実施する運用商品の提示・説明について、信金中金がサポートする、③年金加入者からの照会対応のため、信金中金にコールセンターを設けるなど業務に必要なインフラ等を信用金庫業界で共有するスキーム

(注2) 企業型については平成13年11月、個人型については14年2月から信用金庫に提供

(注3)「取次スキーム」は、確定拠出年金の個人型のみを対象として、信用金庫が信金中金に顧客を取り次ぐスキーム。信用金庫は投信の販売を行わず、確定拠出年金制度加入等に係る書類の受付業務および顧客に対する投資教育のみを行った。

(注4) 企業型確定拠出年金の加入者については、企業型年金規約で個人型確定拠出年金制度に加入できることを認めている場合のみ

(注5) iDeCoの加入者数は次のとおり。

(単位：人)

	平成28年12月時点	29年3月時点	30年3月時点	31年3月時点
第1号加入者	77,249	85,075	120,144	148,326
第2号加入者	229,065	339,649	710,381	1,024,319
第3号加入者	-	6,205	23,198	37,392
合計	306,314	430,929	853,723	1,210,037

(備考) 国民年金基金連合会資料

(注6) 運営管理機関は、加入者等のために確定拠出年金制度の運営・管理等を行う機関で、具体的には、各プランの設定、運用商品の選定、当該運用商品に係る情報の提供等を行う。

(注7) 三井住友銀行グループのジャパン・ペンション・ナビゲーター株式会社に委託

ロ. しんきん預かり資産ナビ

金融庁は、「平成28事務年度金融行政方針」において、「家計における長期・積立・分散投資の促進」および「金融機関等による顧客本位の業務運営（フィデューシャリー・デューティー）の確立と定着」を掲げ、国民の安定的な資産形成を実現する資金の流れをつくろうとしていた。一方、信用金庫の投信窓販残高は緩やかに増加していたもの^(注1)の、信用金庫ごとにみると偏りがみられていた^(注2)。信金中金では、投信窓販業務の課題を探るため、信用金庫から「顧客との手続」「営業店の事務負担」「本部の事務負担」「商品ラインナップ」「人材育成」などについて幅広くヒアリングを行うとともに、他業態の業務システムの調査等を進めた。その結果、営業活動に付随して発生する紙ベースによる膨大かつ煩雑な業務フローが推進活動の妨げになっている実態などが浮き彫りになった。また、他業態では事務負担軽減に資するシステムの導入が一般的になっていた。

こうした状況を踏まえ、「しんきん預かり資産ナビ」(以下「しんきん預ナビ」という)の導入を中心とした信用金庫の投信窓販業務推進態勢の整備^(注3)を進めた。

「しんきん預ナビ」は、キャノンマーケティングジャパン株式会社（以下「キャノンMJ」という。）が開発した投資商品販売システムを、キャノンMJと信金中金が連携し、信用金庫の実務に即した仕様に開発したものであった。平成30（2018）年7月2日から提供を開始し、令和元（2019）年8月1日には「しんきん預ナビ」と投信窓販共同システムとのデータ連携を行った^(注4)。

信用金庫は、「しんきん預ナビ」を利用することにより、①コンプライアンス態勢の強化（金融商品取引法等に定める顧客保護ルールの遵守、商品提供から契約手続までの円滑化等）、②事務効率化および事務負荷の軽減（取引記録や帳票の電子化等による事務効率化、申込書類への記入負荷の軽減等）、③顧客対応力の向上（パソコン・タブレットを活用した顧客への提案等）などが可能となった。

なお、「しんきん預ナビ」は、30年度：11金庫、元年度：21金庫が導入した。

(注1) 取次販売方式による投信窓販取扱実績は次のとおり。

(単位：万件、億円)

	平成28年度	29年度	30年度	令和元年度
信用金庫数（年度末）	196	197	195	189
販売件数	83	110	153	198
販売額	2,725	2,911	2,813	3,097
総資産残高（年度末）	8,837	8,650	9,263	7,864

(注2) 平成27年度末時点で投信窓販残高（取次販売方式）10億円未満の信用金庫の割合は、取次方式採用金庫全体の5割弱を占めていた。

(注3) 態勢整備においては、信金中金が信用金庫に対して実施している研修の大幅見直しも実施した。詳細は、後編第3編第2章第2節2. (1) ハ、研修体系の変更による信用金庫の投信窓販業務推進態勢の強化を参照

(注4) 「しんきん預ナビ」のサービス提供主体はキャノンMJであり、信用金庫は取引件数に応じた利用料をキャノンMJに支払う。

(注5) SSCが運営・管理するシステムで、信用金庫が共同利用形態で使用している。同システムでは、信用金庫が入力したデータに基づき、顧客口座管理、約定管理、資金決済、帳簿書類等の作成等を集中処理している。

八. 研修体系の変更による信用金庫の投信窓販業務推進態勢の強化

信金中金では、信用金庫の投信窓販業務推進に係る人材育成およびノウハウ共有を支援するため、信用金庫職員向け研修を実施していたが、投信窓販業務への取組みを積極化する信用金庫が増えるなか、より多くの信用金庫職員に研修機会を提供する必要があるあった。

こうした状況を踏まえ、平成29（2017）年度に投信窓販業務推進に係る研修体系を大幅に変更した^(注1)（表2-2-6）。

主な変更内容は、3点であった。1点目は、信用金庫で行う基礎知識習得に係る研修の講師を営業店職員が担当したことであった。これまでは本部職員が講師を担当していたが、15の国内営業店職員が講師となることにより、機動的な研修開催が可能となった。2点目は、研修の新設であり、人材育成支援や信用金庫間でのノウハウ共有に資する研修を新たに設置した^(注2)。3点目は、研修開催地を増加させたことであった。これまで、先進事例や制度改正内容などを紹介する「預かり資産業務推進研修」は東京のみで開催していたが、遠方の信用金庫のなかには参加が難しい信用金庫もあり、同研修を大阪でも

開催した。

表2-2-6 平成29年度における研修体系の主な変更内容

支援内容	対象者	主な変更点	
		変更前（平成28年度）	変更後（29年度）
人材育成支援	全職員	【投信窓販研修】 信金中金本部職員が講師となり、信用金庫で研修を実施	【基礎研修】 信金中金営業店職員が講師となり、外部業者作成研修DVDを活用して信用金庫で研修を実施
	本部販売専担者	【ゼミ形式集合研修】 信用金庫から実施の要望がある都度、不定期に信金中金本店で研修を実施	【販売専担者研修】 定期的に信金中金本店で研修を実施
	本部OJT専担者	(新設)	【OJT専担者研修】 信金中金本店および大阪支店で外部講師による2回セットの研修を実施
	本部基礎実務習得支援	(新設)	【新任本部役職者基礎研修】 信金中金本店で研修を実施
ノウハウ共有支援	本部役職者	(新設)	【本部役職者研修・情報交換会】 信金中金営業店で研修・情報交換会を実施
	役員・部長	【預かり資産業務推進研修】 信金中金本店で研修を実施	【預かり資産業務推進研修】 信金中金本店および大阪支店で研修を実施

(注1) 研修体系は、平成30年度以降も毎年見直しを行った。

(注2) OJTを通じて顧客提案スキルを有する職員を増やすための「OJT専担者研修」、投信窓販推進に係る各種施策の企画を担当する本部役職者を早期に育成するための「新任本部役職者基礎研修」、他金庫事例や最新情報の情報収集、信用金庫同士のネットワーク構築のための「本部役職者研修・情報交換会」を新設

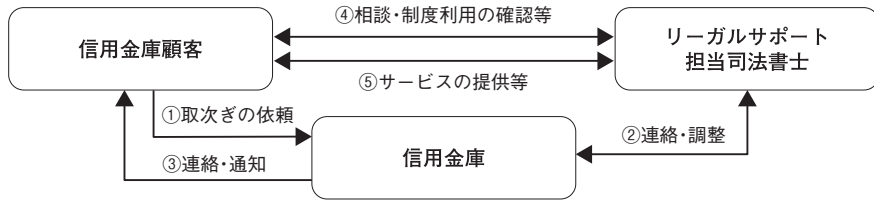
二. 高齢者の財産管理業務に係る支援

これまで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。）等と連携して、信用金庫の遺言・相続関連業務をサポートしていたが、高齢化社会の進展に伴い、信用金庫の顧客が求めるサービスは、遺言・相続にとどまらず、認知症等判断能力の低下に備えた高齢者の財産管理に関するものにまで拡大していた。

こうした状況を踏まえ、高齢者の財産管理に関する業務を行っている外部専門機関と連携し、当該機関を信用金庫に案内した。

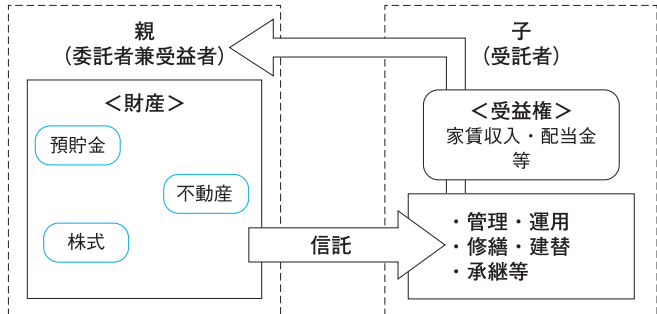
第1弾は、公益社団法人成年後見センター・リーガルサポート（以下「リーガルサポート」という。）との連携によるものであった。その内容は、①信用金庫がリーガルサポートと協定を締結し、②信用金庫が顧客から成年後見制度に関する相談を受けた際に、当該顧客をリーガルサポートに取り次ぐスキーム（図2-2-6）であり、平成31（2019）年1月24日に信用金庫に案内した。

図2-2-6 リーガルサポート取次スキーム



第2弾として、民事信託の 図2-2-7 民事信託イメージ

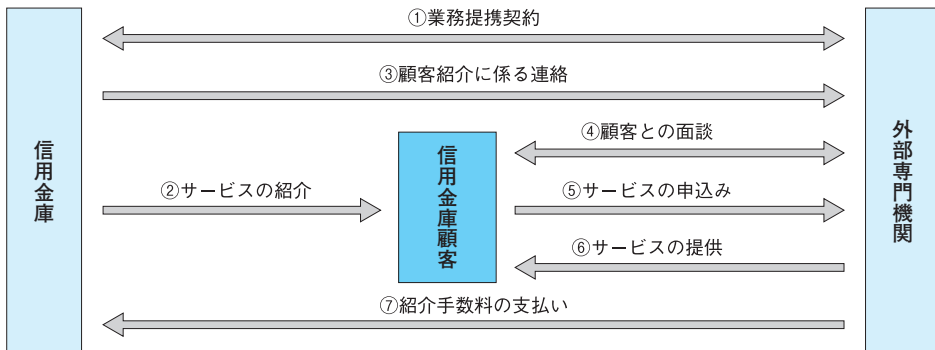
コンサルティング業務を行
う、ほがらか信託株式会社
(以下「ほがらか信託」とい
う。) および税理士法人レガ
シィ (以下「レガシィ」とい
う。) と業務提携を行った。
民事信託 (図2-2-7) は、委



託者の財産の所有権が受託者に移転するため、信託契約締結後に委託者の判断能力が低下したとしても、引き続き受託者が信託目的に沿って、信託財産の処分・運用ができた。このため、成年後見制度よりも柔軟な財産管理手法であるとして注目されていた。

民事信託コンサルティング業務は、遺言・相続関連業務の既提携先である山田エスクロー信託も取扱いを開始したことから、31年3月、ほがらか信託、レガシィおよび山田エスクロー信託による民事信託コンサルティング業務 (図2-2-8) の案内を信用金庫に行った。信用金庫は、これら外部専門機関を利用することにより、①高齢者の財産管理に係る課題解決策の提案、②高齢者本人のみならず、信託受託者となる本人の親族 (次世代の顧客) との取引の実現などが可能となった。また、成約実績に応じた外部専門機

図2-2-8 民事信託コンサルティング業務に係る連携スキーム



関からの紹介手数料も受領することができた。

なお、これら外部専門機関との連携実績は、表2-2-7のとおりであった。

表2-2-7 成年後見制度および民事信託等に係る外部機関との連携金庫数

	平成28年度	29年度	30年度	令和元年度
リーガルサポート	-	-	22	33
ほがらか信託	-	-	8	15
レガシィ	-	-	5	11
山田エスクロー信託	13	16	18	18

(備考) 年度末累計。なお、山田エスクロー信託には、遺言・相続関連業務に係る業務提携金庫を含む。

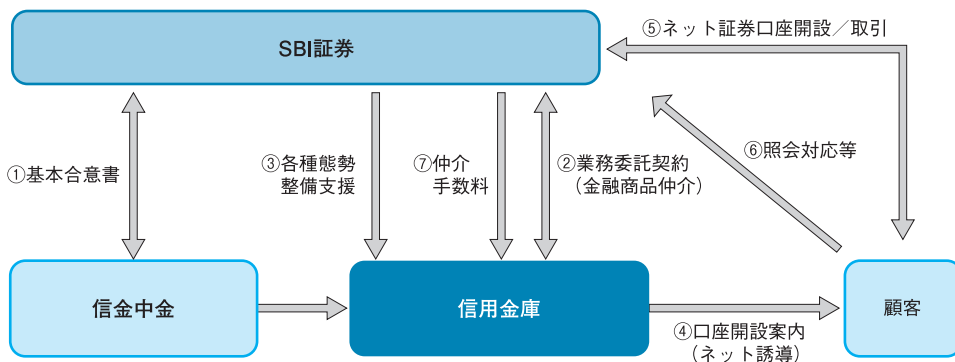
- (注1) 後編第1編第2章第2節2.(1)ロ、相続関連業務の支援および後編第2編第2章第2節2.(1)ロ、相続関連業務の支援を参照
- (注2) 成年後見制度の普及と成年後見人の養成・供給を目的として、日本司法書士会連合会が母体となって設立された公益社団法人
- (注3) 弁護士法人中村総合法律事務所が母体となって設立された管理型信託会社
- (注4) 相続税申告業務の取扱いについて日本最大規模の実績がある税理士法人
- (注5) サービス提供可能エリアが限られているため、信用金庫への案内は個別に行った。

ホ. 株式会社SBI証券と連携した金融商品仲介スキーム

社会保障への不安等から、将来の備えとなる資産形成の重要性が高まるなか、個人顧客の多様な資産運用ニーズに対応するため、運用に関する商品や販売チャネルの拡充を図ることは、信用金庫にとっても重要なテーマとなっていた。特に、若年層を中心にインターネット取引が増加するなか、当該販売チャネルへの対応の重要度が高まっていた。

こうした状況を踏まえ、信金中金は、平成31(2019)年1月7日、ネット証券最大手の株式会社SBI証券(以下「SBI証券」という。)&「金融商品仲介業務等に関する基本合意書」を締結し、インターネットによる金融商品仲介業務への参入を目指す信用金庫をサポートするスキーム(図2-2-9)の取扱いを開始した。

図2-2-9 SBI証券と連携した金融商品仲介スキーム



金融商品仲介業務の開始・運営にあたっては、信用金庫において内部管理態勢等の整備が必要であったが、同スキームでの信金中金とSBI証券のサポート^(注)を活用することにより、負担軽減を図ることができた。また、業務開始後は、SBI証券から顧客向けセミナーの開催など顧客向けプロモーションのサポートを受けることができ、株式や外国債券といった窓販業務では取り扱うことができない商品を提供し、個人顧客の資産運用ニーズに幅広く対応することが可能となった。

(注) 金融商品仲介業務の開始に向けた当局宛届出や内部規程類の見直しに係るサポート、信用金庫が自金庫のホームページ上で推奨する商品を限定できる「導入ページ」の提供等、業務面・システム面の両面でのサポートを実施

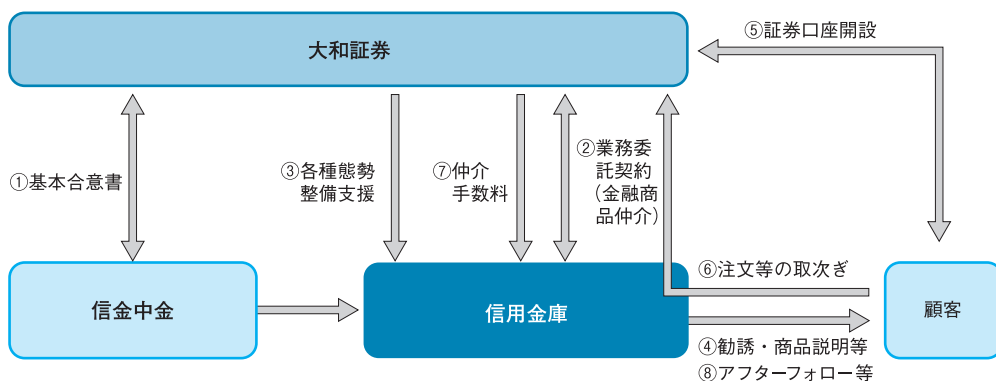
へ. 大和証券株式会社と連携した金融商品仲介スキーム

金融商品仲介業務でのSBI証券との連携に続き、令和2(2020)年3月10日からは大和証券株式会社(以下「大和証券」という。)と連携した金融商品仲介スキーム(図2-2-10)の取扱いを開始した。

同スキームは、SBI証券と異なり、信用金庫が顧客に勧誘や商品説明等を行い、注文等を大和証券に取り次ぐ対面型の金融商品仲介スキームであった。地方銀行が運用商品や販売チャネルの拡充を図り、個人顧客の資産形成に係る多様なニーズに対応することで高齢者の囲い込みを強化するなか、同スキームは、証券会社の経営資源を活用し、対面によって高齢者層を中心とした資産運用ニーズへの対応を可能とするものであった。

また、同スキームでは、信金中金および大和証券が態勢整備に関する各種サポートを実施した。

図2-2-10 大和証券と連携した金融商品仲介スキーム



ト. 信託業務

(イ) しんきん相続信託「こころのバトン」およびしんきん暦年信託「こころのリボン」

高齢化の進展や相続税の課税強化等を背景として、信託機能を活用した相続関連商品へのニーズが高まりつつあるなか、信用金庫における個人顧客との取引深耕や顧客基盤の強化に資するため、平成29(2017)年1月23日の信託業務の取扱開始と同時に、信用金庫業界独自ブランドの個人向け信託商品として、「しんきん相続信託『こころのバトン』」(以下「こころのバトン」という。)および「しんきん暦年信託『こころのリボン』」(以下「こころのリボン」という。)(図2-2-11)の取扱いを開始した。^(注1)

「こころのバトン」は、契約者に相続が発生した場合、あらかじめ指定された受取人が複雑な相続手続を経ずに、迅速に資金を受け取れる商品であった。^(注2)「こころのリボン」は、贈与税の非課税枠(受贈者1人あたり110万円)を活用した毎年の生前贈与手続をサポートする商品で、信金中金が書面等のやりとりを通じて贈与の受諾の意思確認や贈与金の振込みを行うものであった。

また、両商品とも、信託契約代理店となる信用金庫の媒介により、信金中金が信用金庫顧客と信託契約を締結し金銭信託を受け入れるもので、預金保険の対象となり、元本保証されていた。

信用金庫にとっては、両商品の活用により、①現役世代との取引を通じた次世代顧客との関係構築、②資金受取りをきっかけとした次世代顧客との複合取引の推進、③信用

図2-2-11 「こころのバトン」および「こころのリボン」スキーム

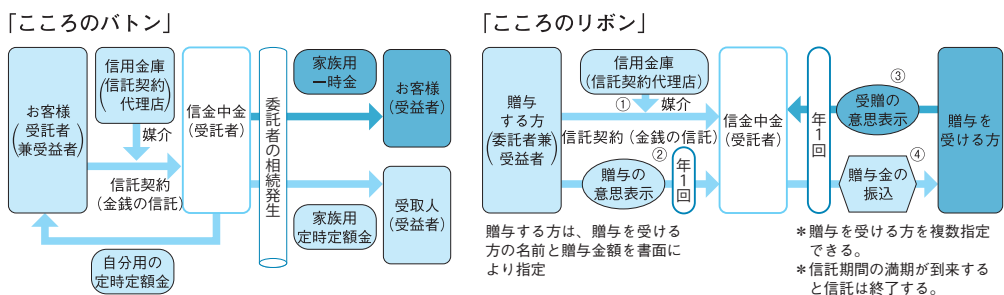


表2-2-8 「こころのバトン」等取扱状況

(単位: 件、億円)

	平成28年度	29年度	30年度	令和元年度
信託契約代理店信用金庫数	60	137	158	166
しんきん相続信託「こころのバトン」	取扱件数	10	875	2,532
	取扱金額	0	26	68
しんきん暦年信託「こころのリボン」	取扱件数	11	390	1,048
	取扱金額	1	39	118

(注) 件数、金額は累計

金庫ブランドによる金利以外の付加価値商品の取扱いによる地域でのプレゼンス向上などの効果が期待できるものであり、信託契約代理店となる信用金庫数、取扱状況とも毎年拡大した(表2-2-8)。

(注1) 両商品の名称・愛称は、信金中金職員からアイデアを募集し決定された(商標登録済み)。なお、「パトン」は次世代に引き継ぐこと、「リボン」は贈り物であることを示しており、「こころ」は気持ちが込められていることを表現している。

(注2) 受取方法は、2通り(一時金・定時定額)から指定可能なほか、契約者自身が生前に定時定額で受け取ることも選択できた。

(ロ) 信託契約代理店への支援

信金中金では、平成28(2016)年7月に全国で開催した「信託業務説明会」の結果等を踏まえ、信用金庫の信託業務取扱開始希望時期等に応じ、信託契約代理店登録、有資格者育成のための信託業務研修等に係る支援を実施した。

信用金庫が財務局長を経由して内閣総理大臣宛に行う信託契約代理店登録は、「信託会社等に関する総合的な監督指針^(注)」で所属信託兼営金融機関が代理人となっていくことが可能であるため、信金中金が信託兼営認可の取得後に代理申請を行った。

また、信託契約代理店となり、その業務を運営するためには、「信託業務等に関する知識を有する者」や「信託関係法令に関する知識を有する者」を配置する必要があり、信金中金ではこれを支援するための研修を多数実施した(表2-2-9)。

さらに、個人向け信託業務推進の参考となる情報を共有するため、29年4月から「信託業務ニュース」を発行するとともに、30年10月からは「信託契約代理店会議」を毎年開催した。

表2-2-9 信託業務研修等の実績

		平成28年度	29年度	30年度	令和元年度
信託業務研修	開催回数	67	146	90	123
	参加金庫数	86	106	70	78
	参加人数	6,454	11,673	4,606	5,499
信託関連法令研修	開催回数	9	6	13	9
	参加金庫数	110	19	14	9
	参加人数	250	136	230	65

(注) 「信託会社等に関する総合的な監督指針」の「10-2-2 登録申請に係る代理申請について」

(ハ) 専業信託銀行と連携した再委託スキームの構築および同スキームによる国民年金基金加入勧奨業務

信金中金では、信託契約代理店を通じた信用金庫の顧客向け商品である「こころのバ

トン]「こころのりボン」に続く商品・サービスを提供するため、三菱UFJ信託銀行(以下「MUTB」という。)^(注1)との連携により新たに「再委託スキーム」を構築し、令和元(2019)年6月3日から、資産形成分野の商品である「国民年金基金加入勸奨業務」^(注2)の取扱いを開始した。

「再委託スキーム」は、信用金庫がMUTBの代理店である信金中金との間で再委託契約を締結することにより、MUTBの併營業務^(注3)の商品・サービスを再委託先として顧客に提供することが可能となるものであった。また、「再委託スキーム」により取り扱う「国民年金基金加入勸奨業務」は、信用金庫がMUTBの再委託先として国民年金基金の加入資格を有する顧客に勧誘・説明し、顧客から徴求した加入申出書の内容確認およびとりまとめを行ったうえで、信金中金およびMUTBを通じて全国国民年金基金へ取り次ぐものであった。

国民年金基金の新規加入者の約6割は30～40歳代であり、信用金庫においては、掛金の引落口座を通じた現役世代との接点獲得や将来の年金口座の獲得が期待できるほか、単独で信託銀行の代理店となって同業務を取り扱う負担を軽減しつつ、委託手数料を受受できることとなり、元年度は21金庫が取り扱った。

(注1) 信用金庫は、信用金庫法第53条第3項の「その他の付随業務」として取り扱うため、当局への登録手続は不要であった。また、信託銀行の代理店となる場合に通常必要となる業務方法書の変更(信託銀行の名称の追加)も不要であった。当局とも協議し、顧客保護の観点から信金中金の信託契約代理店でのみ取り扱うスキームとした。

(注2) 自営業やフリーランスなど国民年金の第1号被保険者を対象に、国民年金(老齢基礎年金)に上乘せする確定給付の公的な年金制度

(注3) 金融機関の信託業務の兼営等に関する法律第1条第1項第3～7号に掲げる業務であり、例えば、国民年金基金加入勸奨業務や遺産整理業務等の業務がある。なお、再委託スキームでは、国民年金基金加入勸奨業務に続き、遺産整理業務・簡易型遺産整理業務を取り扱う予定とした。

チ. 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再見直し

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、制度創設以降、全信用金庫一律の保険料率を適用してきたが、信用金庫ごとの利用状況に差異が生じ、信用金庫間の保険料負担格差が拡大したことから、平成27(2015)年1月に保険料率算定方法を見直し、個別信用金庫の加入者構成年齢に基づく保険料率(以下「個別料率」という。)^(注1)を50%反映することとした。しかし、信用金庫間の保険料負担格差は依然として残っており、信用金庫団信制度の持続・安定的運営を図るため、保険料率算定方法の再見直しを検討する必要があった。

こうした状況を踏まえ、保険料負担格差を完全に解消するため、個別料率を100%反

映する算定方法への見直しを、31年1月16日に機能拡充委員会（理事長の諮問機関）で審議した後、1月30日開催の理事会で報告し、2月から全国の信用金庫に対して説明を行った。併せて、信用金庫団信制度の商品性向上のため、①夫婦連生^(注2)の導入、②リビング・ニーズ特約^(注3)の導入、信用金庫団信制度の活性化のため、①加入手続のWeb化による利便性の向上^(注4)、②しんきん保証基金との連携強化などを行う旨を報告した。

信用金庫団信制度の改正のうち保険料率算定方法の見直しは、令和元（2019）年7月30日開催の理事会に付議して決定し、2年1月から適用した。また、信用金庫団信制度の商品性向上に係る夫婦連生およびリビング・ニーズ特約は、元年6月から導入^(注5)した。

（注1） 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） 連帯債務者の夫婦それぞれに対して債務全額の付保を可能とする取扱い

（注3） 余命6か月以内と判断されたとき、保険金（債務残高全額）が支払われる特約

（注4） 後編第3編第2章第2節2.（1）チ.（ハ）だんしん申込ダイレクトを参照

（注5） 信用金庫団信商品のうちがん団信については、平成30年5月の取扱開始時にリビング・ニーズ特約を導入済み

（ロ）がん団信および団信への夫婦連生の導入

信用金庫団信制度では、これまで死亡・高度障害を保障対象とした「一般団信」、保障対象を3大疾病（がん・急性心筋梗塞・脳卒中）に拡大した「3大疾病団信」および生活習慣病や怪我等による就業不能状態も保障対象とした「団信就業（就業不能保障保険）」^(注1)を導入し、継続的に商品性の拡充を図ってきた。

こうしたなか、平成29（2017）年8月に実施した「導入希望商品」のアンケートでは、がんの保障に特化した団信に対するニーズが高く、30年5月から「信用金庫がん保障特約付リビング・ニーズ特約付団体信用生命保険」（以下「がん団信」という。）の取扱いを開始した。

「がん団信」は、所定のがんと診断確定されたときなどにローン残高相当額の保険金が支払われるものであり、対象となるローンは、住宅ローンだけではなく、フリーローンなど事業性資金を除くすべてのローンであった。さらに、「がん団信」には、アンケートで要望のあった、生前給付を可能とする「リビング・ニーズ特約」^(注2)を付した。

また、令和元（2019）年6月1日からは、信用金庫団信制度のさらなる商品性向上のため、「一般団信」、「3大疾病団信」、「団信就業（就業不能保障保険）」および「がん団信」のすべての団信について、連帯債務者の夫婦それぞれに対して債務残高全額の付保を可能とする「夫婦連生」を導入した。

（注1） 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

（注2） 一般団信、3大疾病団信、団信就業（就業不能保障保険）についても令和元年6月1日以降の融資実行分から付した。

(ハ) だんしん申込ダイレクト

信用金庫団信制度では、保険加入申込者に告知事項がある場合などには、信用金庫が関係書類を保険会社に郵送し、事前の加入審査である「事前査定」の手続を経る必要があった。しかし、郵送での手続であるため、①査定期間の長期化、②郵送に係る事務負担やコストの発生、③書類紛失リスクの懸念などの課題があった。

こうした状況を踏まえ、事前査定手続をWebで行う「だんしん申込ダイレクト」の取扱いを令和2（2020）年3月2日から開始した。

「だんしん申込ダイレクト」は、インターネット上の専用サイトにスキャンした関係書類をアップロードすることにより、事前査定手続を依頼するものであった。郵送による課題が解消されたことに加え、随時、保険会社による査定状況を確認することができ、迅速な顧客対応を行うことも可能となった。

(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

平成27（2015）年4月1日から提供を開始した「医療・介護分野向け融資参入サポート

表2-2-10 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個別相談	・医療・介護分野向け融資案件に係る個別相談に対応 ・診療所等の開業・再生支援等専門性が高い分野については、外部専門機関と連携し対応		-	-	
②商圏分析・事業計画検証コース	商圏分析手法やケーススタディを用いた事業計画検証方法に加え、医療・介護制度動向に係る知識を習得するコース		半日	信用金庫本部職員	
事業性評価コース	③診療所	基本講座	医療分野の基礎知識および融資推進・経営支援に係る知識・ノウハウを講義形式で習得するコース	【基本講座】各半日	信用金庫本部・営業店職員
		実践ワーク	「基本講座」と併せて、診療所（開業間もない架空の先）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介護サービス	基本講座	介護分野の基礎知識および融資推進・経営支援に係る知識・ノウハウを講義形式で習得するコース	【基本講座】 + 【実践ワーク】 各1日	
		実践ワーク	「基本講座」と併せて、デイサービス（開設を予定している架空の先）を題材とした模擬コンサルティングを実施するコース		
⑤高齢者向け住宅	高齢者向け住宅（サービス付き高齢者向け住宅、有料老人ホーム、グループホーム等）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		

プログラム^(注1)は、提供から2年が経過した29年4月3日、「診療所事業性評価コース」と「介護サービス事業性評価コース」^(注2)に、融資推進や経営支援等に関する知識・ノウハウを習得するための「基本講座」^(注3)を新設した。

また、事業計画の検証ポイントなど、個別融資案件に関する照会が増えてきたことから、31年2月14日、新たなコースとして「個別相談」を新設した。さらに、高齢者向け住宅事業の市場拡大を踏まえ、既存の「サービス付き高齢者向け住宅事業性評価コース」の内容を拡充し、有料老人ホームやグループホーム等の事業も対象に加えた「高齢者向け住宅事業性評価コース」を提供した（表2-2-10）。

なお、同サポートプログラムは、28年度：18金庫、29年度：11金庫、30年度：15金庫、令和元（2019）年度：28金庫で実施した。

（注1） 後編第2編第2章第2節2.（2）イ.（イ）c. 医療・介護分野向け融資参入サポートプログラムを参照

（注2） 旧デイサービス事業性評価コース

（注3） 「診療所事業性評価コース」と「介護サービス事業性評価コース」（旧デイサービス事業性評価コース）で実施していた模擬コンサルティングは、「実践ワーク」のなかで継続実施した。

（ロ）経営改善・事業承継支援

a. 経営改善支援サポートプログラム

事業性評価に基づく融資や取引先支援が求められるなか、「経営改善支援サポートプログラム」^(注1)に、経営改善業務および企業の事業性評価に係る分析手法等の基礎的な講義を内容とする「事業性評価講座」を平成28（2016）年4月1日に開設した。また、同サポートプログラムで実施する「共同コンサルティング」は、実効性向上を図るため、コンサ

表2-2-11 経営改善支援サポートプログラムの概要と利用金庫数

目的	メニュー	内容
業務運営支援	個別案件照会	経営改善および再生の個別案件に関する照会事項に対して、参考情報等を提供
人材育成支援	事業性評価講座	座学を中心とした講座（「基礎編」「実践編①（原価分析コース）」「実践編②（提案コース）」「態勢整備編」の4コースから選択）
	経営改善支援研修	ケーススタディ型の集合研修（架空企業の事例をもとに、企業分析・SWOT分析・経営改善策立案・計画策定までの演習を実施）
	コンサルティング能力強化トレーニング	実践的な集合研修（信用金庫取引先を題材として、講師の指導のもと、財務分析とヒアリングの実践を通してコンサルティング能力の向上を図る研修）
	中小企業支援実務研修	信金中金へのトレーニー研修（信用金庫取引先を対象に、分析・調査からソリューション提案までを一連で実施）

	平成28年度	29年度	30年度	令和元年度
個別案件照会（旧机上診断を含む。）	1	0	4	8
共同コンサルティング	1	2	2	-
事業性評価講座	66	59	17	19
コンサルティング能力強化トレーニング	5	9	21	18

ルティング実施後、定期的にフォローアップ^(注2)を行うこととした。

29年7月12日には、経営改善等に関する幅広い内容の照会を受け付ける「個別案件照会」^(注3)のメニューを新設した。また、事業性評価に関する人材育成や態勢整備等のニーズにきめ細かに対応するため、「事業性評価講座」を基礎編、実践編、態勢整備編に分けた。さらに、31年4月1日には、実践編を「実践編①(原価分析コース)」と、題材企業の財務分析、SWOT分析等を演習形式で行う「実践編②(提案コース)」とに分け、内容の充実を図った(表2-2-11)。

(注1) 後編第2編第2章第2節2.(2)イ.(ロ)d.経営改善支援サポートプログラムを参照

(注2) 平成28年度以降に実施する「共同コンサルティング」では、①信用金庫は、コンサルティングでの提案内容の実効性を確保するため、施策の定着状況や数値目標の達成度合い等のモニタリングを定期的実施する、②信金中金は、一定期間経過後、信用金庫とともにコンサルティング対象企業を訪問のうえ施策実施状況等について確認し、必要に応じて助言することとした。なお、「共同コンサルティング」は、31年4月1日、「個別案件照会」に統合した。

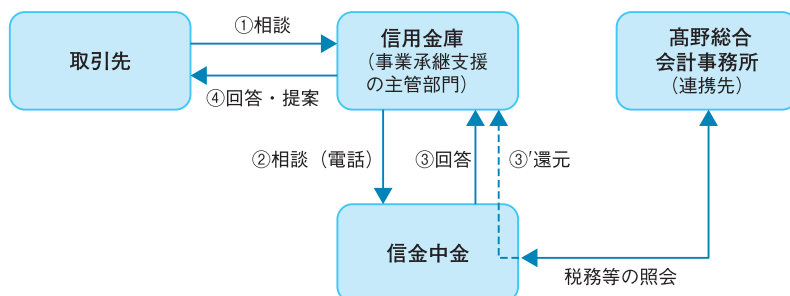
(注3) 「個別案件照会」は、信用金庫と取引先が策定した経営改善計画に対するセカンドオピニオンを提供する「机上診断」をリニューアルし、内容を拡充したもの。なお、平成31年4月1日からは、再生支援に関する照会にも対応することとした。

b. 事業承継ホットライン

「事業承継支援サポートプログラム」等^(注1)を通じて、信用金庫の事業承継支援態勢づくりをサポートするなか、個別の事業承継案件に関する相談が増加していた。この要因として、税務等の専門知識が必要となる取引先からの相談が増えていることが考えられたが、地方部では、事業承継に関するスキルと経験を有する税理士等の専門家が少ないのが現状であった。

こうした状況を踏まえ、税理士法人高野総合会計事務所(以下「高野総合会計事務所」という。)と連携し、平成30(2018)年6月15日、信用金庫による相談対応をサポートする「事業承継ホットライン」(以下「ホットライン」という。)を開設した。ホットラインは、①信用金庫からの個別案件に関する相談、②自社株対策の検討に必要な株価試算表

図2-2-12 ホットラインのスキーム



の作成・提供、③高野総合会計事務所等専門機関の紹介に対応するものであった。相談内容のうち、税務に関する事項については、信金中金が高野総合会計事務所に照会し、その結果を信用金庫に還元した(図2-2-12)。

また、令和元(2019)年8月からは、「しんきん知識の泉」に「事業承継ホットライン問合せ・回答事例」を掲載し、信用金庫業界での事業承継に係る情報共有を進めた。

なお、ホットラインの利用実績は、30年度：49金庫、元年度：75金庫となった。

(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) 後編第2編第2章第2節3.(2) しんきん知識の泉を参照

c. しんきんトランビプラス等による事業承継・M&A支援強化

信金中金では、信用金庫取引先経営者の高齢化や後継者不足が深刻化するなか、「事業承継支援サポートプログラム」の提供、「事業承継ホットライン」の設置、「M&A活用サポートプログラム」の提供、「しんきんM&Aネットワーク」の運営開始など、信用金庫による取引先の事業承継・M&Aをサポートする態勢を拡充してきた。また、「中期経営計画『SCBストラテジー2019』」(以下「SCBストラテジー2019」という。)においても、信用金庫の顧客基盤の拡充を図る観点から、事業承継・M&A支援の強化を重要施策として位置付け、取組強化を図ることとしていた。

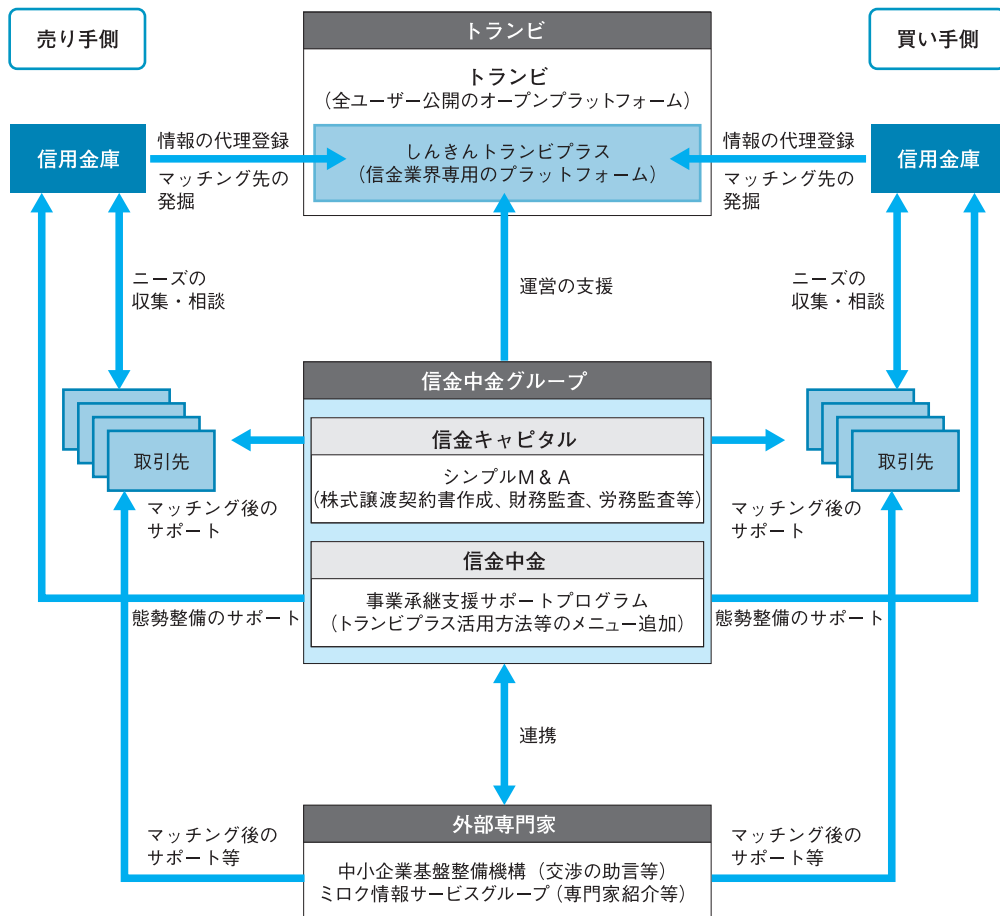
こうした取組みの一環として、令和元(2019)年5月、信金キャピタルを通じて、国内最大級のM&Aプラットフォーム「トランビ」^(注1)を運営する株式会社トランビ(以下「トランビ」という。)に出資するとともに、信金キャピタル、トランビの3者で業務提携を行った。そして、M&Aプラットフォーム「トランビ」内に信用金庫業界専用のプラットフォーム「しんきんトランビプラス」(以下「トランビプラス」という。)を構築し、2年4月1日から提供を開始した。また、「トランビプラス」を核としつつ、併せてM&A成約までの信用金庫および取引先のサポートを行うための態勢も整備した(図2-2-13)。

「トランビプラス」には、全国の信用金庫が登録した譲渡希望企業・買収希望企業の情報が掲載されおり、信用金庫は、取引先のニーズに即した相手先を検索・情報提供し、M&Aマッチングを支援することができた。さらに、情報登録は信用金庫が行うため、取引先の負担も軽減されていた。信用金庫は、情報の代理登録を行うことによる取引先



トランビと連携した取組みを報じる新聞記事
(日本経済新聞 令和2年3月25日)

図2-2-13 トランビプラスおよび信金中金グループの事業承継・M&A支援強化策の全体像

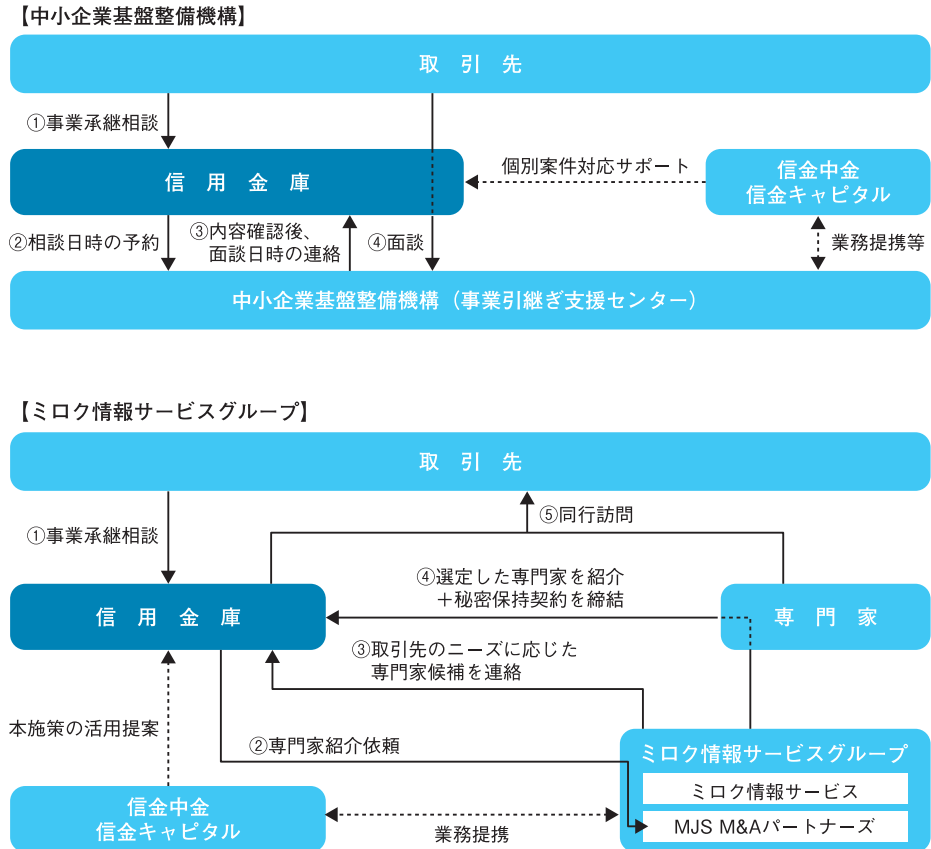


からの委託手数料等を収受することもできた。^(注3)

また、「トランビプラス」を活用したM&Aマッチング後の支援態勢も構築した。通常、M&Aでは、仲介会社が譲渡希望企業・買収希望企業探しから始まるフルサービスの支援を行うため、手続費用は高額であった。この問題を解決するため、信金キャピタルは、株式譲渡契約書の作成や財務監査など、両者間の基本合意後の手続を廉価でサポートする「シンプルM&A」を提供した。

さらに、「トランビプラス」提供に先立つ2年2月10日、独立行政法人中小企業基盤整備機構（以下「中小企業基盤整備機構」という。）およびミロク情報サービスグループと連携し、信用金庫および取引先が事業承継・M&Aの専門家を利用できるサービス（図2-2-14）を提供した。中小企業基盤整備機構およびミロク情報サービスグループとも、全国ネットワークを有していることから、きめ細かな対応ができることが特徴であった。^(注5)

図2-2-14 外部機関との連携サービスの概要



- (注1) ユーザー登録数が4万件を超える(令和2年1月時点)、国内最大級のM&Aプラットフォーム
- (注2) 売り手側の取引先が一般公開を望めば、トランビの全ユーザーが閲覧・アプローチできる方法で情報登録することも可能。また、買い手側の取引先は、全ユーザーを選択して情報検索することにより、トランビ全体から売り手を検索することが可能
- (注3) 委託手数料は、信用金庫が任意に設定。このほか、トランビから情報登録に係る特典として一定額が支払われた(期限付き)。
- (注4) 東証1部上場の株式会社ミロク情報サービスおよびその100%出資子会社である株式会社MJS M&Aパートナーズ
- (注5) 中小企業基盤整備機構については、「トランビプラス」を活用してM&Aを進める際に、相手先の選定や交渉の進め方に関する助言を受けることが可能であった。

d. 事業承継およびM&Aに係るその他の対応

信用金庫取引先のM&A情報等を信用金庫業界内で共有し、マッチング機会の創出を図るため、信金中金は、信金キャピタルと連携し、平成30(2018)年4月27日、「しんきん知識の泉」に「しんきんM&Aネットワーク」ページを新設した。このページには、信用金庫間で案件情報の共有を図るため、信用金庫から信金キャピタルに寄せられたM&A案件情報(譲渡案件と買収案件のノンネームシート)を掲載し、30年度：2,642件、

令和元(2019)年度：4,534件の情報ダウンロードが行われた。^(注1)

また、これまで「事業承継支援サポートプログラム」「M&A活用サポートプログラム」として別々に提供していた事業承継・M&Aに関するサポートメニュー^(注2)を31年2月15日に統合し、新たに「事業承継支援サポートプログラム」として提供した。これは、取引先からの事業承継に関する相談が増加し、その内容が多様かつ複雑化することが見込まれるため、親族内(外)承継、M&Aに区分することなく、より網羅的に対応する必要からであった。

なお、「事業承継支援サポートプログラム」および「M&A活用サポートプログラム」の実績は、表2-2-12のとおりであった。

表2-2-12 事業承継支援サポートプログラム等の利用金庫数

	平成28年度	29年度	30年度	令和元年度
事業承継支援サポートプログラム	7	12	3	10
M&A活用サポートプログラム	5	1	1	-

(注1) 「しんきんM&Aネットワーク」を利用できる信用金庫は、信金キャピタルとの間でM&A仲介業務に関する協定書を締結した信用金庫

(注2) 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および同c. M&A活用サポートプログラムを参照

e. エネルギー分野向け融資参加サポートプログラム

再生可能エネルギーの固定価格買取制度が平成24(2012)年7月から始まり、発電設備や電力会社向け売掛債権を担保とする太陽光発電ABLの取組機運の高まりを背景に、信金中金では、「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1)を26年1月6日から提供した。

その後、太陽光発電の買取価格の低下等による他の再生可能エネルギー(バイオマス発電、中小水力発電等)への社会的関心の高まりや、28年4月からの電力小売りの全面自由化などを踏まえ、エネルギー分野全般に関する知識・融資スキルの向上に資する「エネルギー分野向け融資参加サポートプログラム」を新設した。同サポートプログラムは、信金中金がエネルギー分野全般に関する基礎知識や融資検討時の着眼点等をセミナー形式で解説する「入門セミナー」と、外部機関による「ハザードリスク診断」^(注2)の2つのメニューで構成されており、28年4月25日から提供を開始した。^(注3)

その後30年8月には、融資推進、審査・管理面のサポートを充実させるため、メニューの新設・拡充を行った(表2-2-13)。個別案件に関する融資審査のポイントや担保設定

手続等に係る照会の増加を踏まえ、「個別相談」メニューを新設した。また、ハザードリスク以外のリスクに対応するため、既存の「ハザードリスク診断」の内容を拡充した「事業リスク診断」を新設し、「太陽光発電設備メンテナンスリスク診断^(注4)」と「木質バイオマス発電事業リスク診断^(注5)」を加えた。さらに、利用件数が減少していた「入門セミナー」を廃止し、外部機関による「事業リスク勉強会」を導入した^(注6)。

表2-2-13 エネルギー分野向け融資参入サポートプログラムの概要と利用金庫数

メニュー (提供者)	概要
個別相談 (信金中金)	・再生可能エネルギー事業向け融資案件に係る個別相談
事業リスク勉強会 (外部機関)	・再生可能エネルギー事業に係る業界動向や事業リスク(事故事例等)とそのリスク低減策、融資検討時の着眼点等に係るセミナー形式での解説
事業リスク診断 (外部機関)	・再生可能エネルギー事業に係る個別案件に係る以下のリスク診断 ①ハザードリスク診断 ②太陽光発電設備メンテナンスリスク診断 ③木質バイオマス発電事業リスク診断

	平成28年度	29年度	30年度	令和元年度
入門セミナー	19	0	-	-
ハザードリスク診断	3	1	-	-
信金中金による個別相談	-	-	13	13
外部専門機関による事業リスク診断等	-	-	6	4

(注1) 後編第2編第2章第2節2.(2)イ.(ロ)a. ABL導入サポートプログラムを参照

(注2) 地震、風水災、火山噴火、落雷、積雪等

(注3) これに伴い、太陽光発電事業関連メニューは、平成28年3月末に廃止した。

(注4) 「太陽光発電設備メンテナンスリスク診断」は、外部機関が設備の経年劣化による故障・変形・発火、パネルの傷、汚れなどによる発電効率の低下等のリスクを診断

(注5) 「木質バイオマス発電事業リスク診断」は、外部機関が燃料保管庫での自然発火、ボイラーの付着灰による故障等のリスクを診断

(注6) 平成29年4月にも「エネルギー分野向け融資参入サポートプログラム」の見直しを行っており、このときは、「入門セミナー」の実施内容を改正した。具体的には、8コース(①業界・制度動向編、②太陽光発電編、③風力発電編、④中小水力発電編、⑤地熱・温泉熱発電編、⑥木質バイオマス発電編、⑦バイオガス発電編、⑧電力小売自由化編)に分かれていたコースを1つにまとめ、エネルギー分野の基礎知識等を網羅的に解説する内容に変更した。

(ハ) 生産性向上支援サポートプログラム

人手不足の深刻化や働き方改革の実施に伴う労働環境の変化等を受け、中小企業において生産性の向上が喫緊の課題となるなか、信用金庫がその支援を行うことの重要性が高まっていた。

こうした状況を踏まえ、リコージャパン株式会社(以下「リコージャパン」という。)、株式会社エフアンドエム(以下「エフアンドエム」という。)および中小企業基盤整備機

構などの外部専門機関と連携し、IT等を活用した信用金庫による取引先の生産性向上支援をサポートする「生産性向上支援サポートプログラム」(表2-2-14)の取扱いを令和2(2020)年1月6日から開始した。

同サポートプログラムでは、取引先の生産性向上支援に取り組む信用金庫との態勢整備等に関する意見交換、生産性向上に関する基礎知識や外部専門機関の活用方法等に関する研修を実施した。また、連携する外部専門機関は、リコージャパンがIT導入の提案・サポートおよびIT導入補助金申請支援、中小企業基盤整備機構がビジネスアプリケーション紹介サービス「ここからアプリ」の活用等に係る研修の実施、エフアンドエムがものづくり補助金^(注2)の申請支援および経営力向上計画・先端設備等導入計画策定に係る支援などを行った。外部専門機関(中小企業基盤整備機構を除く。)を利用した場合、同機関から信用金庫に一定の紹介手数料が支払われた。

なお、同サポートプログラムは、元年度に25金庫で実施した。

表2-2-14 生産性向上支援サポートプログラムの概要

メニュー	内 容	所要時間
①態勢整備等に関する意見交換	【本部役職員との意見交換】 生産性向上支援に係る態勢整備等に関する意見交換	(電話の場合) - (訪問の場合) 1~2時間
②外部専門機関紹介	【外部専門機関紹介】 信金中金が連携する以下の外部専門機関を紹介 ・IT導入支援：リコージャパン ・IT導入支援：中小企業基盤整備機構 ・補助金申請支援等：エフアンドエム	-
③生産性向上支援研修	【本部・営業店職員向けの研修】 ・生産性向上に関する基礎知識、外部専門機関と連携した生産性向上に向けたIT導入支援等について、座学とケーススタディによる研修 ・外部専門機関を活用する場合は、当該機関による研修も利用可	2~4時間 (内容によって個別に調整)
④経営計画策定支援研修	【営業店職員向け研修】 事業拡大等に向けた経営計画の策定支援について、座学とロールプレイングによる研修	3時間

(注1) IT導入補助金(正式名：サービス等生産性向上IT導入支援事業)は、中小企業・小規模事業者等が自社の課題やニーズにあったITツールを導入する経費の一部を補助するもの。当該補助金申請のサポートを行うリコージャパンは、その採択数がトップクラス

(注2) ものづくり補助金(正式名：ものづくり・商業・サービス生産性向上促進補助金)は、中小企業・小規模事業者等が取り組む生産性向上に資する革新的サービス開発・試作品開発・生産プロセスの改善を行うための設備投資等の経費の一部を補助するもの。当該補助金申請のサポートを行うエフアンドエムは、その採択数がトップクラス

(二) 人材採用支援

若年層の減少や地域から都市部への人口流出等により、中小企業の人手不足が深刻化

するなか、信金中金は、平成29(2017)年11月、「しんきん知識の泉」^(注1)でパーソルホールディングス株式会社(以下「パーソルホールディングス」という。)^(注2)のグループ会社が運営する中途採用関連サービス「ミイダス」^(注3)を信用金庫に紹介し、信用金庫による取引先の人材採用支援をサポートする取組みを開始した。

その後、「SCBストラテジー2019」に、信用金庫が人材紹介業務を直接的に手掛けるための態勢構築をサポートし、役務取引の拡大を図るとともに、地域の人手不足の解消を目指すことを掲げ、令和元(2019)年10月11日、パーソルホールディングスと業務提携を行った。そして、新たに新卒採用関連サービスや信用金庫における人材紹介業務参入のサポートを順次実施し、人材関連サービスのソリューション拡充を図っていくこととした。

業務提携日には、同日から提供を開始する新卒採用関連サービス「dodaキャンパス」^(注4)と既存の「ミイダス」の内容(図2-2-15)とともに、両サービスに付した信用金庫向け特典を案内した。両サービスは、信用金庫取引先がデータベースのなかから採用したい求職者(学生)を探し、求職者に直接オファーメッセージを送る(ダイレクトリクルーティング)ものであった。信用金庫は、取引先の新卒採用・中途採用ニーズへの対応が可能となったほか、取引先の利用内容に応じて一定の紹介手数料が支払われるため、役務取引の拡大にもつながった。なお、パーソルホールディングスと業務提携契約を締結した信用金庫は、元年度末の時点で128金庫となった。^(注5)

図2-2-15 パーソルホールディングスと連携した新卒・中途採用スキーム

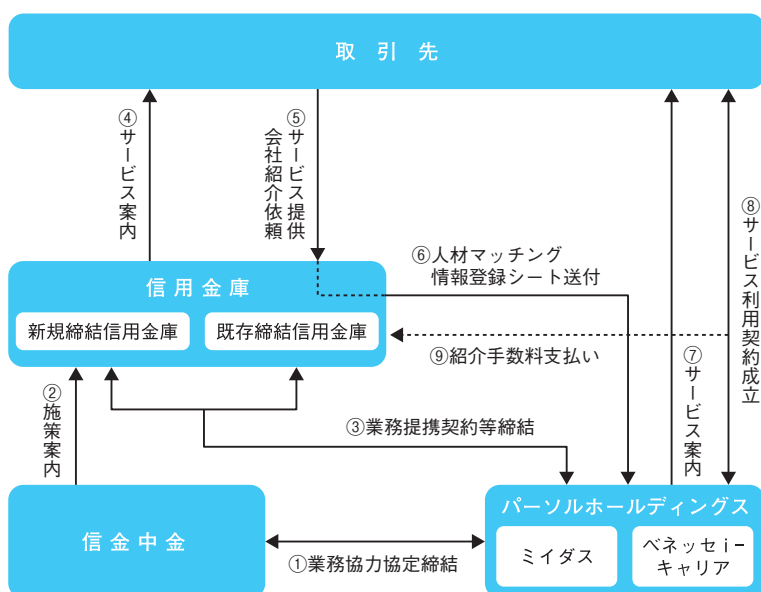
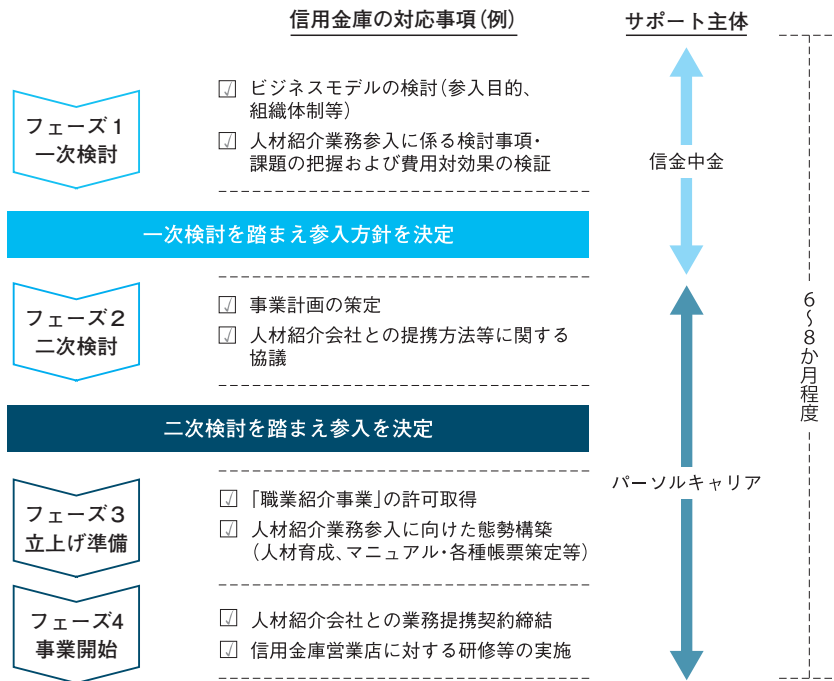


図2-2-16 人材紹介業務参入サポートの概要



さらに、2年1月6日からは、「人材紹介業務参入サポート」(図2-2-16)の提供を開始した。

人材紹介業務は、「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」の改正^(注6)により、金融機関の「その他の付随業務」に該当することが明確化されたことから、参入を検討する金融機関が増えていた。

こうした状況を踏まえ、信金中金は、パーソルホールディングスのグループ会社であるパーソルキャリア株式会社(以下「パーソルキャリア」という。)と連携し、人材紹介業務への参入を検討している信用金庫に対する支援を開始した。

人材紹介業務は、深刻化する人手不足に直面する取引先の支援に資するものであるが、一方、信用金庫に相応の負担が発生する業務であり、業務採算の確保も容易ではなかった。このため、同業務への参入検討の初期段階では、信金中金が主体となり、取扱人材(業種、職種、年収層等)、業務範囲、採算見通しおよび組織体制等^(注7)について、信用金庫と綿密な意見交換を行った。意見交換を踏まえて、信用金庫が参入方針を決定した後は、パーソルキャリアが主体となり、事業計画策定や人材紹介会社との提携方法等に関する検討や立上げ準備、事業開始までをサポートした。

なお、「人材紹介業務参入サポート」を利用した信用金庫は、元年度末の時点で14金庫となった。

- (注1) 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2) 東証1部上場の大手総合人材サービス企業
- (注3) 中途採用関連サービス「ミイダス」は、当初、パーソルキャリアが提供していたが、平成31年4月からは、同社から分社化されたミイダス株式会社が運営することとなった。
- (注4) 新卒採用関連サービス「dodaキャンパス」は、パーソルホールディングスのグループ会社である株式会社ベネッセ i ーキャリアが提供
- (注5) 同サービス開始前に信用金庫がパーソルホールディングスと契約を締結している場合でも、信金中金スキームを利用するため、同社と変更契約を締結することにより、一定の紹介手数料を得ることができた。
- (注6) 平成30年3月30日改正
- (注7) 人材紹介業務とは、信用金庫またはその子会社が職業安定法に基づき、厚生労働大臣より「職業紹介事業」の許可を取得したうえで、人材採用ニーズを有する取引先等(求人企業)と転職等を検討する求職者の雇用関係の成立をあっせんする業務。同業務は、一般的に、①求人企業対応(求人要件を明確化し、求人票を作成)、②求職者対応(求人要件に合致する人材を探索のうえ、最適な人材を求人企業に紹介)の2つに分類される。先行参入している地方銀行の多くは、①のみを対応し、②は提携している人材紹介会社等を活用するスキームを採用していた。

ロ. 海外進出等に係る支援

(イ) 現地銀行との業務提携

信金中金では、信用金庫取引先の海外進出等を支援するため、アジア4か国(中国、タイ、ベトナム、インドネシア)の現地銀行^(注1)7行との間で業務提携を実施してきた。

「中期経営計画『中期アクション・プログラム2016』」(以下「中期アクション・プログラム2016」という。)では、コアプラン1において、「中小企業の海外進出等への取組み」を掲げ、信用金庫取引先の海外進出状況を踏まえ、海外拠点網を拡充することとしていた。

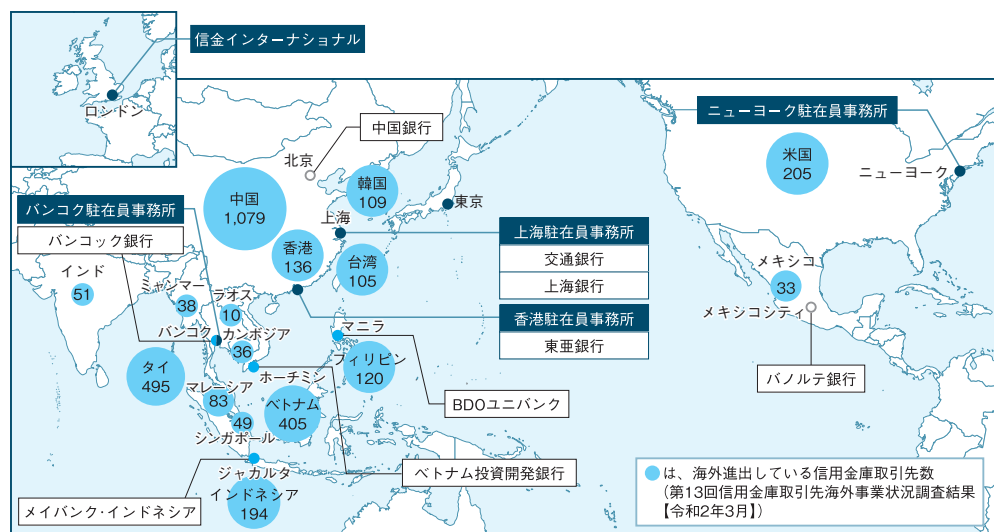
こうしたなか、アジア地域以外では初となるバノルテ銀行(メキシコ)と平成29(2017)年1月19日に業務提携を行った。メキシコは、日墨自由貿易協定や北米自由貿易協定(当時)締結などを背景に、自動車産業を中心として大手・中堅企業による進出が増加しており、将来的に中小企業の進出拡大が見込まれる国であった。また、同行は地場資本系銀行の最大手であり、日系中小企業との取引に対しても前向きなスタンスを有する銀行であった。

3月21日にはBDOユニバンク(フィリピン)と業務提携^(注2)を行った。フィリピンは、ASEAN地域において、タイ・ベトナム・インドネシアに次いで信用金庫取引先の進出が多い国であった。また、同行はフィリピン最大の商業銀行であり、フィリピン国内の銀行のなかで最大のジャパンデスクを有し、日系企業との取引にも積極的であった。

BDOユニバンクとの業務提携によって信金中金の業務提携行は9行となり、海外駐在員事務所とともに、海外進出する信用金庫取引先をサポートする態勢が整備された(図2-2-17)。

現地銀行との業務提携は、主な目的である信用金庫取引先に対する現地での円滑な金

図2-2-17 信金中金の海外ネットワーク



融サービスの提供、現地情報の入手・信用金庫への提供などにとどまらず、連携内容は広がりを見せた。29年11月15日にはタイから三重県へのインバウンド誘客に協力するため、バンコクにおいて、バンコック銀行と連携した「三重県PRイベント」を開催した。^(注3) また、我が国においてインバウンドへの関心が高まり、信用金庫によるインバウンドをテーマとした顧客向けビジネスセミナーの開催が増えるなか、信金中金およびバンコック銀行から講師を派遣した。さらに、令和元(2019)年6月17日には、ベトナム投資開発銀行が信用金庫業界を含む我が国金融機関のデジタル技術活用や金融サービスに係る先進事例を収集するため信金中金を訪問した。

(注1) 業務提携を行った現地銀行は次のとおり。

	業務提携先	提携時期	職員派遣
中国	交通銀行	平成22年12月	
	中国銀行	23年 5月	
	上海銀行	26年10月	
香港	東亜銀行	25年11月	
タイ	バンコック銀行	22年10月	○
ベトナム	ベトナム投資開発銀行	25年 4月	○
インドネシア	メイバンク・インドネシア	24年 7月	○

(注2) BDOユニバンクには併せて職員派遣を行った。

(注3) 平成25年1月に三重県、三重県内5金庫および信金中金の3者間で締結した「産業振興等に関する包括協定」に基づくもの

(ロ) 中小企業基盤整備機構との業務協力協定締結

信金中金では、信用金庫取引先の海外展開を支援するため、各種の支援施策・サービスを提供してきたが、外部機関が有するネットワークを活用した取引先の海外展開支援

を推進するため、平成31(2019)年2月1日、中小企業基盤整備機構と業務協力協定を締結した。

業務協力協定に基づく第1弾の連携施策として、2月12日のバンコク信金会にあわせて開催した「ローカル企業とのビジネス発掘商談会inバンコク」^(注1)を共催した。

令和元(2019)年5月からは、中小企業基盤整備機構が運営するビジネスマッチングサイト「J-GoodTech」(以下「ジェグテック」という。)を活用し、信用金庫取引先と海外現地企業との海外ビジネスマッチングを推進した。

ジェグテックには、国内中小企業約1万7,000社のほか、日本企業との連携に関心がある海外の政府関係機関等から推薦を受けた海外企業約7,300社、ジェグテックの趣旨に賛同する日本の大手企業約500社^(注2)が登録していた。そして、ジェグテックを活用することにより、自社情報(製品・技術)の発信・プロモーション、自社ニーズにあった他社情報の検索、登録企業同士での直接の情報交換・マッチング等を行うことができた。

また、ジェグテック登録企業は、中小企業基盤整備機構から①Webでの効果的なPR等に関する相談、②Web掲載ページの英語翻訳サービス、③海外企業との商談、契約、取引等に関する相談などのサポートを受けることができたが、サイト内の「信用金庫取引先専用ジェグテック登録ページ」から登録した信用金庫取引先は、さらに特別サポート^(注3)を受けることができた。

(注1) 後編第3編第2章第2節2.(2)ロ.(ニ)信用金庫取引先の海外販路拡大支援を参照

(注2) 令和2年3月時点

(注3) ①中小企業基盤整備機構コーディネーター/アドバイザー等の個別サポートによる海外企業への販路開拓支援、原材料・部品等の調達先開拓支援等のマッチング支援、②信金中金と同機構が共催する海外企業との商談会等への優先招待、③同機構が関係を有する外国政府・外国企業団が来日した際の商談会・交流会への招待などの連携施策

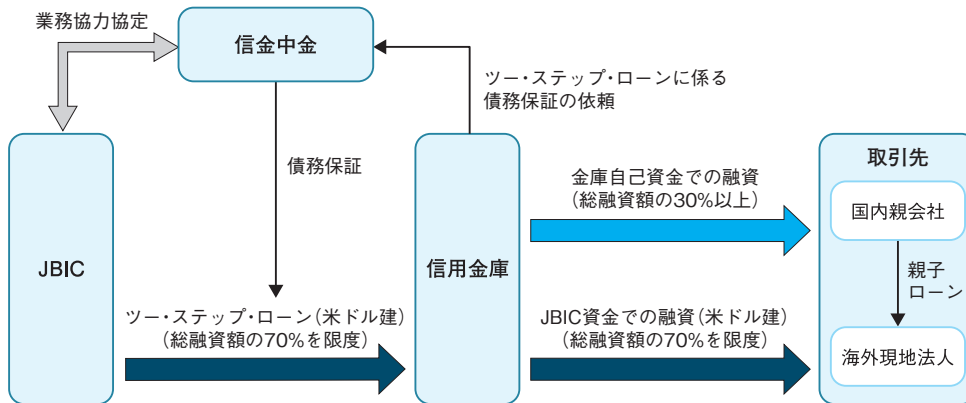
(ハ) 国際協力銀行との連携によるツー・ステップ・ローン

信金中金では、タイバーツ・ファンディング取引やスタンダードバイL/C^(注)の取扱いなど、信用金庫取引先の海外現地での資金調達に係る支援に取り組んでいたが、さらなる資金調達手段の多様化に向けて、国際協力銀行(以下「JBIC」という。)との間で平成30(2018)年4月



業務協力協定調印式の様子
田邊理事長(左)と国際協力銀行 近藤代表取締役総裁(右)

図2-2-18 ツー・ステップ・ローンのスキーム



2日に業務協力協定を締結し、ツー・ステップ・ローンの取扱いを開始した(図2-2-18)。

信用金庫は、ツー・ステップ・ローンを利用することにより、JBICから調達した米ドル資金をもとに、取引先である中小企業の海外事業展開に係る資金調達ニーズに適切かつ迅速に対応することができることとなった。

(注) 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(タイパーツ・ファンディング取引、スタンバイL/C)を参照

(二) 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、信用金庫取引先が求めるサービスとしてビジネスマッチングが毎回挙げられ、第12回調査(調査時期：平成29年8～10月)でもこの傾向は同様であった。^(注1)

こうした状況を踏まえ、信金中金では、これまで実施してきた信用金庫主催ビジネスフェア等への海外バイヤーの招聘や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^(注2)などに加え、自ら「食品海外販路開拓商談会」「日用品・雑貨海外販路開拓商談会」を開催した。食品や日用品・雑貨を対象としたのは、信用金庫取引先からの海外販路開拓ニーズが高く、これら商品には日本製というブランド力をいかした競争力があるためであった。

「食品海外販路開拓商談会」は、平成29(2017)年8月21日を第1回として、30年8月6日および9月10日、令和元(2019)年7月19日および9月2日と毎年開催した。30年度の商談会からは、香港のバイヤーがWebで参加する新たな取組みを行った。また、元年

度は9月2日の東京会場（京橋別館）に先立ち、7月19日に大阪会場（大阪支店）でも開催した。なお、「食品海外販路開拓商談会」への信用金庫取引先の参加者数は、29年度：47社、30年度：93社、元年度：117社となった。

「日用品・雑貨海外販路開拓商談会」は、30年3月1日を第1回として、その後、31年3月1日、元年9月3日と毎年開催し、信用金庫取引先の参加社数は29年度：42社、30年度：38社、元年度：29社となった。

さらに、2年2月10日には越境EC（海外の消費者に向けてインターネットを活用して行う電子商取引）の市場規模が急拡大していることを踏まえ、「中国・東南アジア向け越境ECフェア」を開催した。同フェアは、越境ECに係る専門家と事業者によるセミナーと個別マッチング会の2部構成であり、フェアへの参加社数は21社、個別マッチング会には20社が参加した。

なお、販路拡大支援は、海外駐在員事務所等の活用によっても実施し、31年1月18日にベトナム信金会^(注3)の開催に併せて「ローカル企業とのビジネス発掘商談会inホーチミン」を実施した。同様の商談会は2月12日にバンコク信金会で、2年1月15日にはジャカルタ信金会でも開催した。なお、バンコクとジャカルタで開催した商談会は、31年2月1日^{(注4)(注5)}に業務提携を行った中小企業基盤整備機構と連携したものであった。

(注1) 信用金庫および金融機関に求めるサービスとしてビジネスマッチングは、「国内において求めるサービス」では海外進出企業の22.5%、全体の18.0%、「海外において求めるサービス」では海外進出企業の21.3%、全体の15.7%が挙げた。

(注2) 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3) 信金会は、現地に進出している信用金庫取引先を対象とする現地情報交換会で、アジア地域の海外拠点で開催している。詳細は、後編第2編第2章第2節2.(2)ロ.(ロ) 信金会を参照

(注4) 後編第3編第2章第2節2.(2)ロ.(ロ) 中小企業基盤整備機構との業務協力協定締結を参照

(注5) 令和2年3月9日に予定していた「第2回マニラ信金会」において、BDOユニバンクと連携し、同行取引先との商談会の開催を予定していたが、新型コロナウイルス感染症拡大により中止した。

(ホ) インバウンド対応支援

訪日外国人観光客（以下「訪日外国人」という。）が年々増加するなか、全国各地でインバウンド誘致に係る取組みが活発化し、信用金庫取引先においてもインバウンド需要への対応に関心が高まっていた。

こうした状況を踏まえ、信金中金では、信用金庫取引先の営業支援や地域活性化に向けた取組みの一環として、平成29（2017）年5月から株式会社地域ブランディング研究所（以下「地域ブランディング研究所」という。）と連携し、信用金庫取引先が訪日外国人向けに提供する日本各地の文化や生活を体験できる有料プログラム（以下「インバウンド向け体験プログラム」という。）を「日本体験カタログ」にとりまとめ、地域ブランディ

ング研究所が運営するWebサイト「Attractive JAPAN」に掲載する取組みを実施した。なお、29年度における「日本体験カタログ」への掲載社数は43先であった。

同取組みは内容の充実を図り、30年8月から「インバウンド向け『日本体験』販促支援パッケージ」として信用金庫に提供した。同パッケージでは、信用金庫取引先が取り扱うインバウンド向け体験プログラムをより多くの訪日外国人にPRするため、同プログラムを既存の「Attractive JAPAN」に加え、新たに複数の世界的な大手旅行情報・予約サイトにも掲載することとし、掲載社数は30年度末時点：71先、令和元（2019）年度末時点：44先となった。

インバウンド対応支援では、商談会も実施した。31年2月15日には観光関連事業を営む信用金庫取引先と旅行会社等のランドオペレーター（以下「バイヤー」という。）との「インバウンド商談会」を開催した。同商談会には35の信用金庫取引先が参加し、自社が提供する商品・サービスの商談を行った。

さらに、2年2月25日には「インバウンド商談会」を発展させた「インバウンド・ソリューションフェア」を開催した。同フェアは、インバウンドの最新動向や補助金を活用したインバウンド対策に関するセミナーとインバウンド向け体験プログラムに関するバイヤーとの個別商談会およびインバウンド専門家との個別マッチング会を合わせたものであった。当日来場が難しい信用金庫取引先を対象として、Webでの商談も実施した。なお、同フェアには信用金庫取引先23先が参加し、このうち個別商談会には20先、個別マッチング会には9先が参加した。

（へ）外国人材活用支援

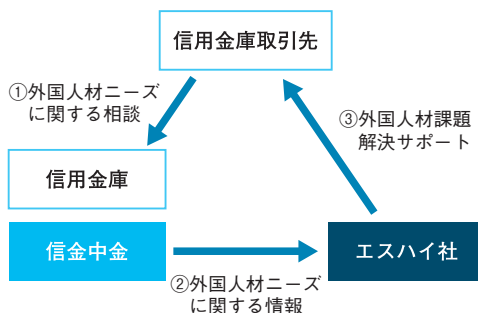
人口減少や少子高齢化などを背景として、中小企業における人手不足感が深刻になるなか、外国人労働者数は、政府が推進している高度外国人材や技能実習生の受入れが進んだことなどにより、平成30（2018）年10月末時点で過去最高の146万人となっていた。また、28年11月28日に公布（29年11月1日施行）された「外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護に関する法律」により、技能実習生の技能実習期間が延長され、企業が技能実習生を活用する機会が拡大していた。そして、信用金庫取引先においても技能実習生を含む外国人材の活用ニーズが増大していた。

こうした状況を踏まえ、信金中金では、令和元（2019）年10月1日、ベトナムの大手人材送出機関であるEsuhai Co.,Ltd（以下「エスハイ社」という。）およびその日本における連携先であるベトナムコンサルティング有限会社（以下「ベトナムコンサルティング」という。）との3者で業務提携を行った。そして、信用金庫取引先において優れた外



ベトナム人材派遣会社との業務提携を報じる新聞記事(日本経済新聞 令和元年10月1日)

図2-2-19 外国人材活用支援スキーム



国人材の活用が可能となる支援スキーム(図2-2-19)の取扱いを開始した。

当該スキームは、信用金庫による取引先の外国人材活用に係る課題解決支援をサポートし、ひいては地域の活性化に貢献できるものであった。また、信用金庫は、取引先の外国人材活用ニーズをベトナムコンサルティングに情報提供し、成約に至った場合、紹介手数料を得ることができた。取扱初年度となる元年度において当該スキームは、38件の利用があった。

なお、信金中金は、「海外ビジネス相談ニュース」での情報提供、セミナーの開催^(注)などによっても外国人材の活用支援を実施した。

(注) セミナーの主な開催実績は次のとおり。

- ・平成30年2月1日「外国人技能実習制度セミナー」(京橋別館・Web配信)
- ・31年1月21日「高度外国人材活用セミナー」(京橋別館・Web配信)
- ・令和元年6月17日「新在留資格『特定技能』人材活用セミナー」(京橋別館・Web配信)
- ・2年3月2日「外国人材活用最新動向セミナー」(Web配信)

(ト) 新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえた対応

新型コロナウイルス感染症の拡大は、国内のみならず海外展開する信用金庫取引先にも影響を与え、信金中金では信用金庫やその取引先をサポートする取組みを実施した。

現地で活動する信用金庫取引先の動向や現地の様子を海外駐在員事務所および海外現地銀行出向者(以下「駐在員事務所等」という。)^(注1)が「新型コロナウイルス海外現地レポート」としてとりまとめ、令和2(2020)年2月28日から定期的に発行した。

4月1日からは、駐在員事務所等が信用金庫取引先の海外子会社を訪問して状況把握を行う「信用金庫取引先海外子会社向け実査スキーム」^(注2)(以下「実査スキーム」という。)の特別メニューの取扱いを開始した。特別メニューは、「実査スキーム」で対象とする実査範囲のなかから業績の概況や今後の見通し等に範囲を絞り、迅速なヒアリング調査を無料で行うものであった。また、特別メニューの利用は、「実査スキーム」に係る基本契約書締結の有無にかかわらず、どの信用金庫でも利用できることとした。

さらに、5月15日には、海外展開する信用金庫取引先向けファイナンスに資する情報として、①業務提携行であるバンコック銀行の資金繰り支援策、②JBICの融資制度「新型コロナ危機対応緊急ウインドウ」、③信用保証協会の「特定信用状関連保証制度」^(注3)(国内金融機関が発行するスタンドバイ信用状に関し、信用保証協会が保証する制度)の取扱開始について案内した。

(注1) 令和2年4月3日発行分から名称を「SCB 海外 Special Report」とした。

(注2) 後編第2編第2章第2節2.(2)ロ.(ニ)信用金庫取引先海外子会社向け実査スキームを参照

(注3) 同制度に係る信用保証協会保証は、国内融資に係る一般枠とは別枠であるため、信用金庫取引先現地法人の海外における資金繰り支援策として活用することができた。

なお、同制度の根拠法である産業競争力強化法では、中小企業者からのスタンドバイ信用状の発行依頼を受けた金融機関が、直接外国銀行にスタンドバイ信用状を発行することを同制度利用の要件としており、信用金庫からの依頼に基づき、信金中金がスタンドバイ信用状を発行する仕組みでは、同制度の利用が困難であった。そのため、信用金庫が信金中金にスタンドバイ信用状の発行を取り次ぐ形態をとることで、信金中金が信用金庫からの依頼に基づきスタンドバイ信用状を発行する場合においても同制度の利用が可能となるスキームを構築した。

(3) 地 域

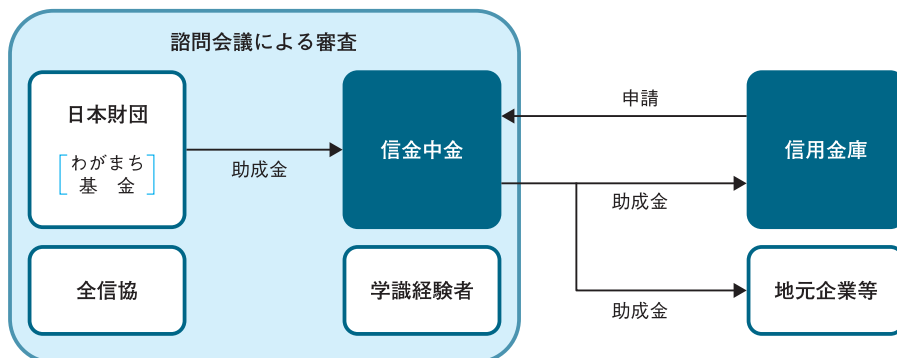
イ. 公益財団法人日本財団「わがまち基金」を活用した地域創生支援スキーム

ほぼすべての地方公共団体は、平成27(2015)年度までに地方版総合戦略の策定を完了して28年度から本格的な事業推進段階に入っており、信用金庫は、地方公共団体から、地方版総合戦略における個別施策の実施に向けた支援を期待されていた。

こうした状況を踏まえ、信金中金は、地域創生の推進に係る支援の充実を図るため、公益財団法人日本財団^(注)(以下「日本財団」という。)および全信協と連携のうえ、29年4月から、日本財団の「わがまち基金」を活用した地域創生支援スキーム(図2-2-20)の提供を開始した。

同スキームは、信用金庫および地元企業等の事業パートナーが実施する地域創生に資する事業に対して、「わがまち基金」から1事業あたり原則1,000万円(総額10億円程度)

図2-2-20 「わがまち基金」を活用した地域創生支援スキーム



を助成するものであった。また、地域に「新たなお金の流れ」を創出することで、地域の課題解決や地域創生の担い手の育成等を支援

表2-2-15 「わがまち基金」の実績 (単位：事業、百万円)

	平成29年度	30年度	令和元年度
信用金庫数	13	17	31
事業数	14	17	23
金額	130	180	337

し、自立的かつ持続可能な社会を創出することを目的として、信用金庫が新たな事業推進主体の立上げや地域の課題解決に資する官民協同のプラットフォームの形成などに主体的に関与することにより、新たな事業や雇用を生み出し、投融資につなげることを目指すものであった。

同スキームの活用により、地域製品の販路開拓・ブランド化に資する「地域商社」機能の強化、観光地域づくりのための「DMO」組織の創設、町家の利活用による観光・定住促進のための「まちづくり会社」の創設などに向けた「シードマネー」として助成金が交付された(表2-2-15)。

なお、29年度から令和元(2019)年度までの3か年の助成期間において同スキームが浸透し、最終年度となる元年度には信用金庫から同スキームの継続を要望する意見が多数寄せられた。こうした状況を踏まえ、同スキームの提供継続に向けた新たな制度の枠組みについて日本財団と協議を重ねた結果、同スキームの提供継続およびこれに伴う2年度募集の実施が決定され、2年6月に信用金庫宛案内した。

(注) 公営競技の一つである競艇の収益金をもとに、海洋船舶関連事業の支援や公益・福祉事業、国際協力事業を主に行っている公益財団法人

ロ. 国土交通省および一般財団法人民間都市開発推進機構とのパートナー協定締結

急激な人口減少や少子高齢化等により、「都市のスポンジ化」^(注1)などの課題が顕在化しつつある都市が増えるなか、一般財団法人民間都市開発推進機構(以下「民都機構」という。)では、地域金融機関と連携して「まちづくりファンド」を組成し、民間まちづくり事業を支援する取組みを行っていた。

こうしたなか、信金中金では、平成27(2015)年12月に提供を開始した「地方創生支援パッケージ」^(注2)における「まちづくり分野」の支援内容拡充を図るため、28年7月、国土交通省および民都機構との間で、まちづくり事業の推進に関するパートナー協定を締結し、信用金庫がまちづくり事業に積極的に関わることができるスキームを構築した。

同協定において信金中金は、国土交通省および民都機構から提供される、まちづくり事業推進のための支援制度「マネジメント型まちづくりファンド」に係る情報を信用金庫に提供するとともに、信用金庫から提供されるファンド活用見込案件に関する情報を

国土交通省および民都機構に対して提供する役割を担った。また、民都機構は、信用金庫または顧客からの要請に応じて、まちづくり事業の事業者に対して専門家の派遣、事業計画についての相談を行い、国土交通省は、まちづくり事業に関して、関係機関等に対して協力要請等を行った。

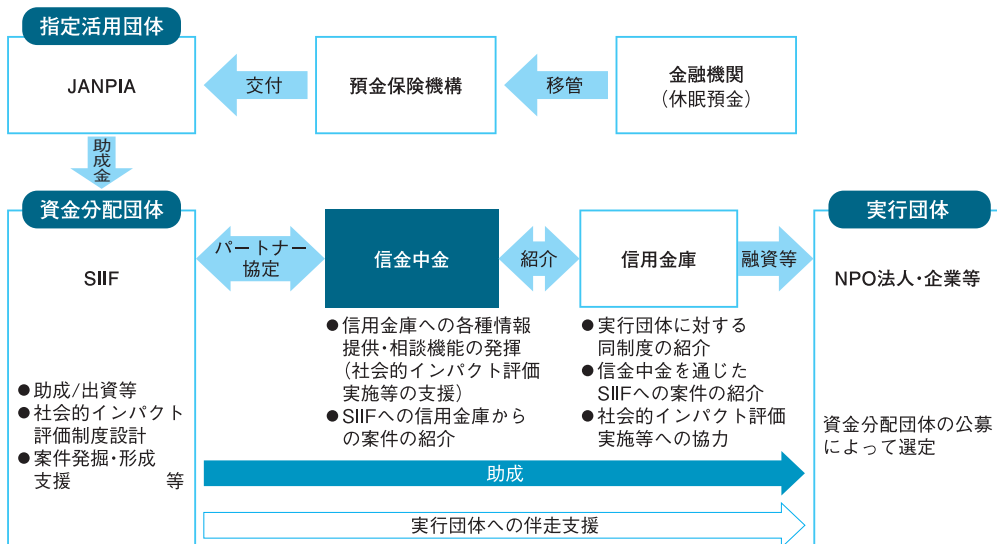
なお、民都機構との共同出資により信用金庫が設立した「マネジメント型まちづくりファンド」の設立実績は、29年度：4件、30年度：4件、令和元（2019）年度：6件となった。

- (注1) 都市の大きさが変わらないにもかかわらず人口が減少し、都市内に使われない空間が穴のように生じ、密度が低下する事象
- (注2) 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。なお、平成30年度に「地域創生支援パッケージ」に改称した。

八. 一般財団法人社会変革推進財団との連携による休眠預金を活用した制度への取組み

休眠預金等^(注1)を民間公益活動の促進に活用するため、「民間公益活動を促進するための休眠預金等に係る資金の活用に関する法律」(以下「休眠預金等活用法」という。)^(注2)が平成28（2016）年12月9日に公布（30年1月1日施行）された。これにより、休眠預金等は、金融機関から預金保険機構に移管された後、預金保険機構から、休眠預金等活用法に基づく指定活用団体である一般財団法人日本民間公益活動連携機構（以下「JANPIA」という。）に交付され、JANPIAが公募により決定した資金分配団体に助成金が交付されることとなった。

図2-2-21 SIIFとの連携による休眠預金を活用した制度の概要



こうしたなか、信金中金は、SDGsなどの社会的要請に応える事業を支援するため、令和元(2019)年12月、資金分配団体である一般財団法人社会変革推進財団(以下「SIIF」という。)との間でパートナー協定を締結し、休眠預金等活用法に基づき実施される休眠預金等を活用する制度について連携することとした(図2-2-21)。

この協定において信金中金は、SIIFによる民間公益活動を行う団体(以下「実行団体」という。)の公募案内等の情報提供を信用金庫に行う役割を担った。また、同制度では、実行団体に対し、事業や活動の結果として生じた、社会的・環境的な変化や効果を定量的・定性的に把握し、事業や活動について価値判断を加える「社会的インパクト評価」を実施することが求められており、信金中金は、当該評価のポイント解説や実施支援等も行った。

なお、SIIFによる実行団体の公募は、2年3月から開始された。

(注1) 預金等であって、当該預金等に係る最終移動日から10年を経過したもの

(注2) 休眠預金等活用法では、「人口の減少、高齢化の進展等の経済社会情勢の急速な変化が見込まれるなかで国および地方公共団体が対応することが困難な社会の諸課題の解決を図ることを目的として民間の団体が行う公益に資する活動」と定められており、具体的には①子供および若者の支援、②日常生活等を営むうえで困難を有する者の支援、③地域活性化等の支援の3分野に係る活動が列挙されている。

二. 地域創生支援パッケージの提供

信金中金では、平成27(2015)年12月から「地方創生支援パッケージ^(注)」を信用金庫に提供し、信用金庫が関与する地方版総合戦略の推進に係る支援を実施してきた。しかし、推進に向けた動きが停滞している地方公共団体も多く、地方版総合戦略の最終年度である令和元(2019)年度に向け、信用金庫の関与がこれまで以上に重要になっていた。

こうした状況を踏まえ、「地方創生支援パッケージ」の見直しを行い、30年4月26日、「地域創生支援パッケージ」として提供した。

「地域創生支援パッケージ」は、地域創生の目的を明確化するための事業構想プロセスを支援する「事業化サポート」と、地域創生の手段を検討・実施するための実行プロセスを支援する「事業推進サポート」に分かれていた。「事業化サポート」は、地域創生や地域課題を解決するための事業スキームを信用金庫とともに地方公共団体に提案することにより、信用金庫が主体となって地域創生事業を推進できるよう支援するものであった。一方、「事業推進サポート」は、「地域製品の付加価値向上・販路拡大」「観光活性化」「まちづくり」を重点3分野と位置付け、地域の「稼ぐ力」の向上や地域課題の解決を信用金庫とともに支援するものであった。

「地域創生支援パッケージ」を活用する信用金庫数は年々増加し(表2-2-16)、地域創生に対する信用金業界の姿勢を裏付けるものとなった。

表2-2-16 地域創生支援パッケージ実績

	平成28年度	29年度	30年度	令和元年度
地域創生支援パッケージ(※)	11	12	15	27
事業化サポート	-	-	5	14
事業推進サポート	-	-	10	13

※ 平成29年度までは「地方創生支援パッケージ」として提供

(注) 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

ホ. 信用金庫による地域経済実態の把握のサポート

金融庁「平成27事務年度金融行政方針」では、人口減少や高齢化、金利低下等により経営環境が厳しさを増すなか、金融機関が自らのビジネスモデルの持続可能性について検討し、中長期的な経営戦略の策定・実行、強固な経営管理態勢の構築を行うことが重要であるとの考え方が示された。

こうした状況を踏まえ、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の立案・実現に係る態勢を整備するため、平成27(2015)年度から実施してきた「地方創生態勢整備支援コンサルティング^(注1)」の内容を見直し、28年度から「地方創生推進支援コンサルティング」として実施した。同コンサルティングでは、信用金庫の地方創生への取組みを支援しつつ、地域経済の将来的な見通しを踏まえた経営戦略立案・収益管理体制構築等の支援を行った。

29年度には「地方創生推進支援コンサルティング」の内容を見直し、「地域経済分析支援コンサルティング」を新設した。同コンサルティングは、信用金庫の営業地域の経済分析を行い、中長期的に持続可能なビジネスモデルの策定・見直し、また、中期経営計画や単年度事業計画の策定を検討している信用金庫などに対して、判断材料となる基礎資料を提供するものであった。^(注2)

なお、30年3月、「しんきん知識の泉^(注3)」およびFTF業務ネットの信金中金ホームページに地域経済実態の把握に必要となる各種データおよびマニュアルを掲載し、信用金庫が地域経済分析を実施できる環境を整備した。^(注4)

(注1) 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2) 「地方創生推進支援コンサルティング」の主な対象は、「営業エリアの人口が著しく減少」「預貸率が50%以上で、貸出金利息およびコア業務純益が減少傾向」などの信用金庫であった。

(注3) 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4) これに伴い、地域経済分析支援コンサルティングは、平成30年3月末をもって終了した。

3. デジタイゼーションへの対応

(1) デジタイゼーションに係る取組みの開始

情報技術 (IT) が進化するなか、国内大手金融機関は、人工知能 (AI) やブロックチェーン技術^(注1)などをいかし、スマートフォンアプリの開発や仮想通貨の創設などフィンテック^(注2)を活用した新たな商品・サービスの提供に向けた取組みを加速していた。

信金中金では、平成28年 (2016) 年度から関連部門が連携してフィンテックの調査・研究を開始していたが、信用金庫業界が他業態に後れをとることのないよう、施策の具体化を進めた。

29年7月には、IoT (Internet of Things) や人工知能などの分野で最も活力のある米国シリコンバレーの企業と我が国の企業とをつなぐ目的で設立されたシリコンバレー・ジャパン・プラットフォームに、9月には一般社団法人Fintech協会にそれぞれ加盟し、国内外におけるデジタル化の動向等に係る情報収集体制を強化^(注3)した。さらに29年度からは、自動化のための簡易的な人工知能と位置付けられているRPA (Robotic Process Automation) の活用による事務効率化に着手し、外国為替業務や各部の定型的な事務処理にRPAを導入^(注4)した。^(注5)

組織面からもフィンテック等への対応を強化するため、29年10月1日、総合企画部に専担者を配置し、SSCを含む関連部門等の職員が参画する「デジタルイノベーション推進プロジェクトチーム」を設置した。同チームは、30年4月1日には「デジタルイノベーション推進室」とし、態勢のさらなる充実・強化を図った。

また、信用金庫業界への活用が可能な技術を有するフィンテック企業等の発掘、企業育成ノウハウの蓄積および最先端の産業動向の把握を目的として、米国シリコンバレーのスタートアップ企業等への投資を行うベンチャー・キャピタルであるジオデシック・キャピタルが募集するファンドへの出資を30年4月に決定したほか、30年10月からシリコンバレーに職員を派遣した。

なお、金融機関とフィンテック企業との連携・協働による革新 (オープン・イノベーション) を進めていくための制度的枠組みの整備を目的とする「銀行法等の一部を改正する法律」が29年6月2日に公布 (30年6月1日施行。一部を除く。) された。これにより、金融機関にはフィンテック企業などの電子決済等代行業者との連携および協働に係る方針の制定・公表等が義務付けられるとともに、電子決済等代行業者が利用者の識別符号等を取得することなくサービス提供が可能となる体制の整備 (オープンAPI導入に係る体制整備) が努力義務として求められることとなった。信金中金では、同法を踏まえ、「電

子決済等代行業者との連携および協働に係る方針」を30年3月1日に公表するとともに、SSCが29年12月に参照系のオープンAPI共通基盤^(注6)を構築した。

- (注1) 中央管理者（中央サーバーなど）を必要とせず、参加者全員で取引データをお互いに共有、監視し合いながら正しい取引データを“鎖（チェーン）”のようにつなぐ仕組み
- (注2) 金融（finance）と技術（technology）を組み合わせた言葉であり、ビッグデータ、人工知能（AI）などの最新技術を駆使した金融サービス
- (注3) 外部団体への参画は、このほかにもSBIホールディングス株式会社等がブロックチェーン技術等を活用した参加金融機関間の安価な送金スキームの構築を目的として、平成28年10月に設立した「内外為替一元化コンソーシアム」に発足当初から参画した。
- (注4) ソフトウェアに組み込んだロボットの機能により、一定の判断を自動的にを行いながら、事務を効率化する仕組み
- (注5) 外国為替業務では、業務プロセスの実行・管理を支援する情報システムであるBPM（Business Process Management）ツールも導入し、ペーパーレス化、システム間連携、各種業務の自動処理などの効率化を実現した。なお、各部の定型的な事務処理は、後編第3編第2章第5節8.（3）RPAの活用を参照
- (注6) 一般的に「あるアプリケーションの機能や管理するデータ等を他のアプリケーションから呼び出して利用するための接続仕様書等」を指し、このうち他の企業等からアクセス可能なAPIが「オープンAPI」と呼ばれている。

(2) 株式会社Origamiとの連携

我が国政府は、平成30（2018）年4月に経済産業省が定めた「キャッシュレス・ビジョン」で、キャッシュレス決済比率を令和7（2025）年までに4割程度にまで倍増させる目標を掲げ、特に東京オリンピック・パラリンピックに向け、社会のキャッシュレス化の推進に取り組んでいた。また、こうした動きを受け、メガバンクや地銀等の競合金融機関はもとより、IT企業も含め、スマートフォンやQRコードを活用した独自の決済サービスを展開する動きが相次いでいた。さらに、地域創生の観点からも、QRコード決済を活用した外国人観光客の消費獲得は重要なテーマとなっていた。

こうした状況を踏まえ、30年9月14日、キャッシュレス決済の普及を通じた地域の活性化を図るため、スマートフォンを活用したQRコード決済基盤の開発・運営を手掛ける株式会社Origami（以下「Origami」という。）との資本・業務提携を行った。Origamiを提携先として選定した主な理由は、同社が「地域のキャッシュレス化」と「地域創生の実現」を事業戦略の柱の一つに位置付けるなど信用金庫業界との親和性が高く、信用金庫側の意向を踏まえた連携が可能なことなど^(注)にあった。30年度中にOrigamiと連携した信用金庫は258金庫にのぼった。また、コンビニエンスストアなど、大企業のチェーン店を中心にキャッシュレス決済の普及が進むなか、地域の中小・零細企業への普及促進に向けて、信用金庫業界が積極的にOrigami Payの加盟店開拓を進め、加盟店申込数は8万社超となった。さらに、信用金庫、地方公共団体等とOrigamiが連携し、富山県永見市、愛知県瀬戸市などでの祭りや東京都北区での花火大会など全国58か所

で、Origami Payを来場者に体験してもらう取組みが行われた。これらは、キャッシュレス決済の普及にとどまらず、信用金庫と地域の関係者が連携して地域活性化を目指す取組みであった。

こうしてOrigamiは一定の事業基盤を構築するに至ったが、キャッシュレス決済市場は、大手企業同士の経営統合など市場競争力の強化に向けた合従連衡が進み、激しく変化していた。Origamiは、単独での事業継続が困難となり、2年1月23日、フリマアプリ「メルカリ」を運営する株式会社メルカリ（以下「メルカリ」という。）および決済スマホサービス「メルペイ」を運営する株式会社メルペイ（以下「メルペイ」という。また、両社を総称して「メルカリグループ」という。）と、メルカリグループの子会社となることで合意・対外公表した。

（注）一方でQR決済の事業者が乱立するなか、今後どの事業者が定着するかは不透明な部分もあったため、新たな連携先を含め、連携のあり方については継続的に検討することとした。

（3）メルカリグループとの連携

信金中金では、信用金庫が開拓してきた全国に広がるOrigami加盟店、およびこれまでOrigamiと連携して取り組んできた地域活性化型キャッシュレスの推進に向けた地方公共団体との連携施策等が、円滑かつ継続性をもってメルカリグループに継承され、また、信用金庫業界にとってのさらなるシナジー発揮に資するため、令和2（2020）年1月23日、メルカリグループとの間で業務提携を行った。

業務提携後、最優先で取り組んだことは、信用金庫が開拓したOrigami加盟店のメルペイ加盟店への円滑な移行であった。Origami加盟店をメルペイ加盟店へ円滑に移行させるためメルペイと緊密な移行作業を行ったほか、メルカリグループおよびOrigamiに相談窓口を設置した。また、信用金庫および加盟店向けに移行に係る動画を作成するなどの情報提供を行った^{（注）}。こうした動きやメルカリグループへの期待などにより、全ての信用金庫がメルカリグループと連携することとなった。

メルカリグループは、メルペイによるスマホ決済サービスのほか、メルカリが運営するフリマアプリ「メルカリ」等を展開しており、Origamiを大きく上回るユーザーを有していた。また、同グループは2年2月4日に株式会社NTTドコモと業務提携し、顧客基盤のさらなる拡大が見込まれることとなった。

信用金庫業界にとっては、これまで開拓してきた加盟店ネットワークとメルカリグループの機能・顧客基盤が融合することにより、取引先加盟店におけるキャッシュレス決済を通じた本業支援や地域活性化等につながることを期待された。

信金中金では、メルペイ加盟店への移行手続に目途がついた後、2年5月から、信用金庫口座をメルペイに登録したメルペイユーザー、Origamiからメルペイに移行した加盟店を対象としたキャンペーンを実施するなど、メルカリグループと連携した地域におけるキャッシュレス化の推進および地域の活性化に取り組んだ。

(注) 令和2年3月にOrigami Payの加盟店移行等に係る信用金庫向け説明会の開催を予定していたが、新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、動画による説明とした。

(4) 東日本電信電話株式会社との連携

信金中金では、平成30(2018)年9月14日のOrigamiとの業務提携により地域活性化型キャッシュレスの推進に取り組んでいたが、QRコード決済事業は大手IT企業等の参入により競争が一層激化していた。さらに地銀等が複数のQRコード決済サービスを推進する動きを加速させるなか、信用金庫からもOrigami Pay以外のQRコード決済への対応を求める声が高まった。

こうした状況を踏まえ、信金中金は令和元(2019)年9月6日に東日本電信電話株式会社と業務提携し、マルチQRコード決済サービスの提供を開始した。

同サービスは、加盟店が専用アプリや専用決済端末を利用することにより、複数の大手QRコード決済事業者のQRコード決済サービスに対応できるもので、元年度は233金庫が業務提携を行った。

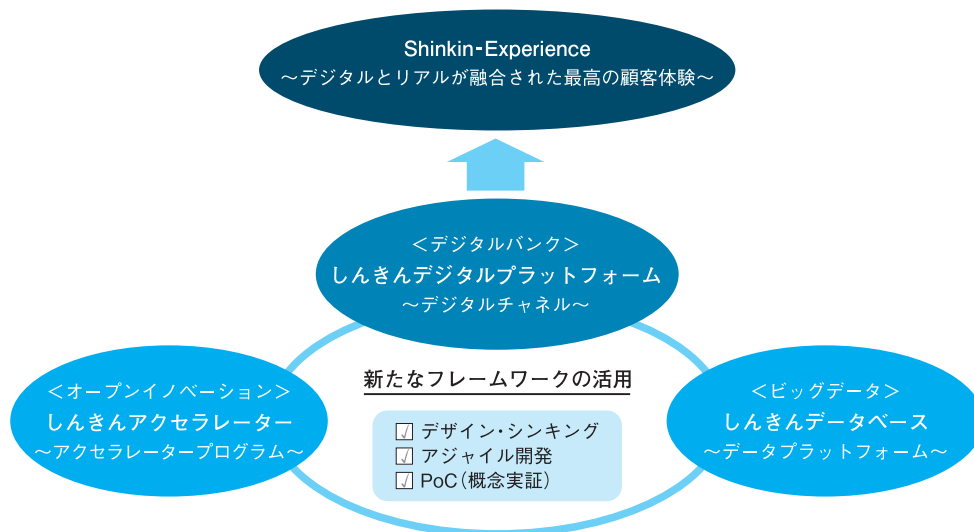
(5) デジタルライゼーションのさらなる推進

これまで信金中金では、信用金庫業界のキャッシュレス化への対応を推進してきたが、キャッシュレス化はもとより、地域密着を強みとする信用金庫の独自性をいかしながら、信用金庫業界における業務革新をより一層推進し、デジタルライゼーションの加速による環境変化への対応、地域の活性化に資するデジタルライゼーションの推進を図るべく、令和2(2020)年4月1日に「しんきんイノベーションハブ」を設置した。

「しんきんイノベーションハブ」は、「信用金庫と地域顧客に、デジタルとリアルが融合された最高の体験を届ける。」ことを意味する「Shinkin-Experience ~ “しんきん”で最高の体験を~」をビジョンとし、その実現のため、「デジタルバンク分野」「ビッグデータ分野」「オープンイノベーション分野」の3分野にフォーカスして取組みを進めた(図2-2-22)。

各分野で施策の方向性を示し、「デジタルバンク分野」では、オンライン上で金融・非金融問わず、様々な取引ができるデジタルチャネル「しんきんDigital Platform」を

図2-2-22 しんきんイノベーションハブの全体像



構築し、デジタルとリアル（店舗・渉外）を連動させた、一貫性のあるサービス提供の検討を進めた。

「ビッグデータ分野」では、信用金庫が保有するデータに加え、外部企業が有するデータ等を結合したデータプラットフォームを構築し、これらビッグデータの活用を通じて、顧客ニーズ把握の深化、商品・サービスの開発、経営の高度化などの分野で各種施策を展開することを目指した。

「オープンイノベーション分野」では、地域密着を強みとする信用金庫が、地域貢献の想いをもつ社会起業家等と地域課題の解決に向けて、両者の強みをいかした新サービスを共創するスキーム「しんきん版アクセラレータープログラム」の構築を目指していくこととした。

4. 信用金庫業界のネットワークを活用した業務

(1) 熊本地震の復興支援に係る熊本県内信用金庫取引先の販路拡大支援

平成28（2016）年4月の熊本地震では、設備損壊等は免れたものの、観光客減少等による売上減少に直面している信用金庫取引先が少なくなかった。

こうした状況を踏まえ、熊本県内の信用金庫取引先を対象とした販路拡大支援を実施することとし、28年6月17日、信用金庫・関連団体が贈答品等の購入のため利用する電子チラシ「しんきんの逸品」^(注1)への熊本地震復興支援特集ページの追加、および「しんきん情報共有プラットフォーム」^(注2)のビジネスマッチング情報掲載ページでの熊本県特集の

実施について、熊本県内信用金庫に案内した。^(注3)

「しんきんの逸品」には、連携する株式会社大丸松坂屋百貨店（以下「大丸松坂屋」という。）により商品選考が行われ、29年1月から特集ページに商品が掲載された。掲載商品数と利用団体数は、28年度が98商品・4団体、29年度が86商品・6団体となった。

また、信金中金南九州支店独自の取組みとして、日本航空株式会社（以下「JAL」という。）熊本支店と連携し、28年11月1日から30日までの間、熊本県内の信用金庫取引先の商品（日本酒・焼酎）を羽田空港のJAL国内最上級ラウンジでサンプリング商品として展示・提供する取組みを行った。商品は、JALホームページにも掲載され、全国的なPRにつながった。

（注1）後編第2編第2章第2節3.（3）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」を参照

（注2）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3）特集の掲載は、「しんきんの逸品」「しんきん情報共有プラットフォーム」ともに平成29年12月31日（当初の期限である29年3月31日から延長）まで行った。

（2）株式会社ナインシグマ・ジャパンと連携した技術マッチング支援

平成24（2012）年度から27年度にかけて実施した株式会社イプロスとの連携による技術マッチング^(注1)に続き、29年10月から、技術マッチングサイト「テクロス」を運営する株式会社ナインシグマ・ジャパン^(注2)（以下「ナインシグマ」という。）と連携し、信用金庫取引先による大手メーカー等への技術提案機会を提供する取組み（図2-2-23）を実施した。^(注3)

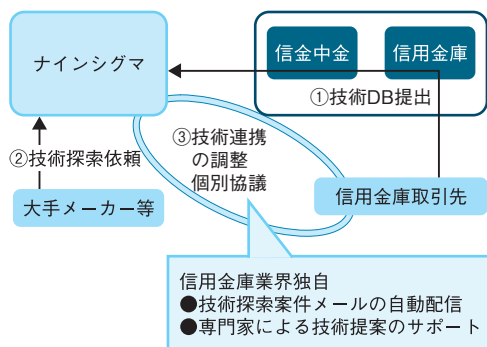
この取組みは、①信用金庫取引先が、大手メーカー等から技術探索の依頼を受けているナインシグマに対して技術提案を行い、②ナインシグマが大手メーカー等へ信用金庫取引先からの提案技術の報告を行った後、③大手メーカー等の選考を通過した技術につ

いて、信用金庫取引先が大手メーカー等と個別協議を行うものであった。また、信用金庫取引先は、技術提案に際して、ナインシグマの専門家からサポートを受けることができた。

30年3月30日までの予定であった同取組みは、信用金庫取引先の積極的な利用を踏まえて2回延長し、最終的には令和2（2020）年3月31日まで延長した。^(注4)

なお、同企画への参加金庫および参加取

図2-2-23 ナインシグマと連携した技術マッチング支援の概要



（備考）取扱当初

引先の実績（累計）は、29年度：46金庫・269先、30年度：51金庫・293先、元年度：56金庫・310先となった。

（注1） 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2） 平成30年1月1日、ナインシグマ・アジアパシフィック株式会社に社名変更

（注3） 同取組みは、平成29年2月に東京地区の信用金庫で先行実施し、効果測定を行った。

（注4） 1回目の延長時には、参加申込受付期間を撤廃し、随時参加申込みができるなどの取扱方法の変更を行った。また、2回目の延長時には、ナインシグマが大手メーカー等への提案候補先を探す過程で、同候補先が信用金庫取引先であることが判明した場合、信用金庫を通じて同取組みへの参加および技術提案を打診するフローを追加するなどの変更を行った。

（3）BASE株式会社と連携したネットショップ活用による信用金庫取引先の販路拡大支援

平成29（2017）年にネットショッピング等BtoC-EC^{（注1）}の市場規模が16兆5,054億円と、5年前の1.7倍に拡大するなか、信用金庫取引先においても、インターネットを活用した販売ニーズが今後さらに高まることが予想された。^{（注2）}

こうした状況を踏まえ、30年6月から、ショッピングアプリおよびネットショップ作成サービスを運営するBASE株式会社（以下「BASE」という。）と連携し、信用金庫取引先のネットショップ出店および運営を支援する取組みを開始した。

同取組みでは、BASE社内に信用金庫取引先専用のサポートデスクを設置したほか、出店手続の解説や売上向上のノウハウ提供をテーマとしたセミナーを開催するなど、信用金庫取引先向けの限定特典を用意した。また、信用金庫においては、取引先が出店したネットショップの売上状況に応じて、BASEから紹介手数料を受け取ることも可能であった。

31年3月29日までの予定であった同取組みは、信用金庫およびその取引先のニーズを踏まえ、令和2（2020）年3月31日まで実施期間を延長した。

延長に際しては、業種別の活用事例紹介など販売促進に資する新たなセミナーの動画配信に加えて、取引先に活用提案を行う信用金庫役職員向けに「営業担当者向けBASE提案勉強会」の動画配信、営業担当者向けサポートデスクの設置などを行った。

なお、BASEと連携した同企画への参加金庫および参加社の実績（累計）は、30年度：34金庫・146社、元年度：43金庫・187社となった。

（注1） BtoCはBusiness to Consumerの略、また、ECはElectronic Commerceの略で、ネットショッピング等の消費者向け電子商取引

（注2） 経済産業省「平成29年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）」

(4) 株式会社ジェイアール東日本商事と連携したビジネスマッチング企画

信金中金では、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ビジネスマッチング企画を平成25（2013）年度から実施していた。^(注1)

この取組みの一環として、株式会社ジェイアール東日本商事^(注2)（以下「JR東日本商事」という。）と連携した信用金庫取引先の販路拡大支援策を、30年6月20日、信用金庫に案内した。具体的には、信用金庫取引先から、JR東日本商事の通信販売（インターネット、カタログ）で取り扱う地域産品（食品・飲料）と、JR東日本商事がJR上野駅およびJR秋葉原駅で開催する催事「のもののマルシェ」で農産品等を販売する事業者を募集する取組みであった。

通信販売は、「JR東日本」グループのネームバリューにより多数の消費者に訴求できるほか、産地直送であるため、物流コストを抑えつつ賞味期限の短い商品も取り扱うことができるなどの効果が期待できるものであった。また、「のもののマルシェ」での農産品等の販売は、1日あたり20万人内外の両駅乗降者に訴求することができた。

なお、地域産品の通信販売には54金庫の取引先126先が応募するとともに、「のもののマルシェ」には5金庫の取引先7先が出店した。

^(注1) 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2) 令和元年10月1日、株式会社JR東日本商事に社名変更

(5) ビジネスマッチングプラス1

信用金庫取引先の販路拡大支援のため、信用金庫が開催するビジネスフェアへのバイヤー^(注1)招聘や大手小売企業と連携したビジネスマッチング企画の実施などに引き続き取り組む一方で、商談成約率を高める取組みとして、「ビジネスマッチングプラス1」を、平成30（2018）年12月、信用金庫に案内した。

「ビジネスマッチングプラス1」は、売り手である信用金庫取引先、買い手であるバイヤー双方の商談ニーズのミスマッチを減らして商談成約率を高める取組みであった。具体的には、バイヤー側から、「〇〇の養殖業者からの提案」「〇〇エリアでは流通していない商材」など、個別具体的な募集ニーズを提示してもらい、信用金庫が取引先に案内するチラシに掲載した。一方、信用金庫取引先には、農林水産省の「フード・コミュニケーション・プロジェクト（FCP）」^(注2)が作成した「FCP展示会・商談会シート」などを活用して、商品特性や品質管理情報など商談先選定においてバイヤーが求める情報の説明を依頼した。書類選考の結果、商談が見送りとなった場合でも、信金中金が商品の改善に資

するバイヤーのコメント等を入手し、信用金庫を通じて取引先に還元した。

また、「ビジネスマッチングプラス1」では、「モノ」だけではなく、バイヤーの自社店舗内で一定期間出店・商品販売を行う「ポップアップストア」出店事業者、商品の共同開発パートナーの募集も行った。

「ビジネスマッチングプラス1」は、第2弾として令和元（2019）年9月にも実施し、応募した信用金庫数・取引先の実績は、30年度：41金庫・114先、元年度：24金庫・41先となった。

（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）出展者の「伝えたい情報」とバイヤーの「知りたい情報」を1枚にまとめることで、効率的に商談を進めることを可能にしたシート

（6）取引先ワイナリー PR企画「東北しんきんワイナリー紀行」

「中期経営計画『SCB中期アクション・プログラム2010』」の策定・実行以降、信用金庫の課題解決をサポートする拠点となるべく活動してきた営業店において、独自に課題解決策を企画し、実施する事例が数多くみられるようになっていた。

平成30（2018）年3月に実施した取引先ワイナリー PR企画「東北しんきんワイナリー紀行」はその一つであり、東北地区の6金庫と連携し、地域特産品である「日本ワイン」の認知度向上による地場産業の育成、地域ブランディング、取引先ワイナリーの販路拡大、ワインツーリズムによる観光誘致等を図る複合的な取組みであった。この取組みの柱となるPRパンフレット「東北しんきんワイナリー紀行」の作成は、外部専門家に委託せず、信用金庫、ワイナリー・アペタイザー（おつまみ）製造業者、信金中金の3者が協働で行った。また、ワインを販売した首都圏のレストラン等からの評価・反応を、信用金庫業界のネットワークを活用してヒアリングし、関係者間で共有してさらなる販路拡大支援につなげるなど業界力を結集したきめ細かい取組みを行った。

さらに信金中金は、全国の信用金庫に同取組みを案内するとともに、「しんきん情報共有プラットフォーム」^{（注2）}にPRパンフレットを掲載し、ワイナリー等と全国の信用金庫取引先との商談を支援した。

なお、同取組みは、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部から、「平成30年度地方創生に資する金融



PRパンフレット
「東北しんきんワイナリー紀行」

機関等の『特徴的な取組事例』』として表彰された。

(注1) 後編第1編第2章第5節1. 営業店体制の強化を参照

(注2) 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

(7) 新現役交流会2.0

東北3県(岩手、宮城、福島)では、東日本大震災から8年以上が経過してもなお数多くの中小企業が販路拡大や生産性向上に向けた解決策等を必要とするなど、被災地の真の復興は道半ばの状況にあった。

こうしたなか、金融庁では、若手職員による「地域課題解決支援チーム」が地域で課題を抱える現場に飛び込み、地方と中央、官と民の結節点になって、解決に資する施策を共同で企画・実施する取組みを進めていた。そして、この取組みを通じて、首都圏への販売戦略に強い人材や、実務に強く、専門的なアドバイスができる人材など、中小企業の経営をサポートできる「専門的な人材」が不足しているという課題が浮かび上がってきた。

こうした状況を踏まえ、金融庁が中心となり、「新現役交流会2.0」(以下「交流会2.0」という。)の開催が企画された。交流会2.0は、大企業等の退職者や退職予定者といった実務経験豊富な「新現役」と中小企業のマッチングの場を提供するものであり、主に関東圏の信用金庫等が関東経済産業局と連携して取り組んでいる「新現役交流会^(注1)」を参考にして準備が進められた。

交流会2.0は、令和元(2019)年11月28日、東京、盛岡、仙台、福島を会場として行われた。東京は、信金中金京橋別館3階大会議室が会場となり、参加企業と新現役との直接面談が行われた。また、東京会場と盛岡、仙台、福島の3会場をインターネットでつなぎ、Web形式で遠隔地との面談が行われた。



交流会2.0で挨拶する柴田理事長

信金中金は、キックオフミーティングの段階から参加し、会場提供のほか、信用金庫に対する参画勧奨、新現役アドバイザーによる信用金庫取引先への同行訪問など、開催に向けた各種サポートを行った。また、「新現役交流会」に関する多くのノウハウを有する亀有信用金庫が

運営ノウハウの提供等で協力した。

交流会2.0は、首都圏在住の新現役100人、東北3県の金融機関およびその取引先43社の参加により開催され、新現役とマッチング（成約）した取引先数は32社（全体の74%）^(注2)となった。

(注1) 新現役交流会は、平成21年に亀有信用金庫がはじめて開催し、その後、関東の地域金融機関への取組みへと拡大した。

(注2) 令和2年5月、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部より、「令和元年度地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』」に認定され、参加金融機関、協力機関（亀有信用金庫、信金中金）が表彰された。

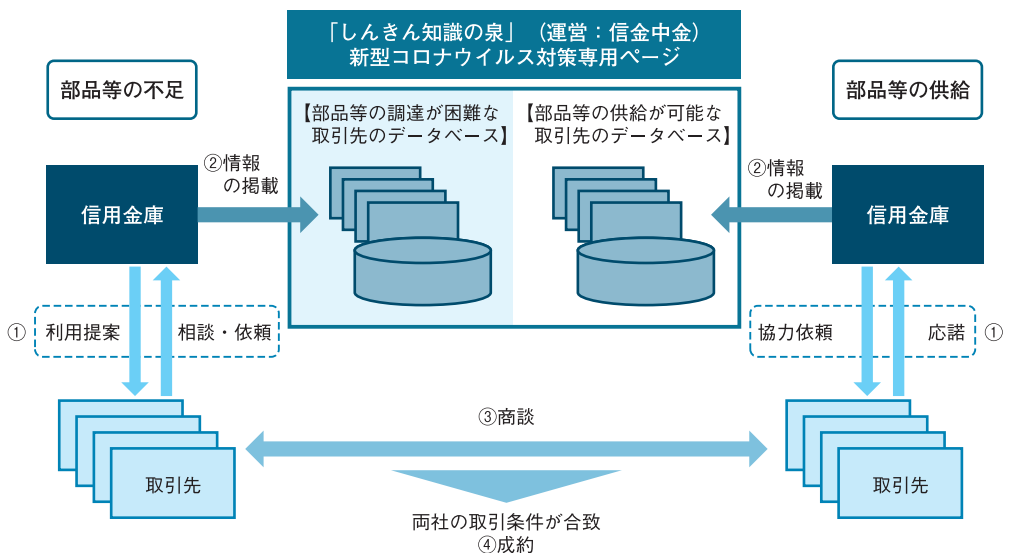
(8) 新型コロナウイルス感染症の拡大を踏まえたマッチング推進

新型コロナウイルス感染症の拡大は地域経済にも悪影響を及ぼし、サプライチェーンの混乱によって部品等の調達が困難となり、事業活動に支障を来す信用金庫取引先が増えていた。

こうした状況を踏まえ、令和2(2020)年3月13日、「しんきん知識の泉」^(注)を活用したマッチング推進施策を信用金庫に案内した。これは、「しんきん知識の泉」に新型コロナウイルス対策専用ページを設け、部品等の調達を求める先と供給可能な取引先のマッチング情報を掲載するものであった（図2-2-24）。

当該取組みは、信用金庫からの協力により、案内開始から早々に多くのマッチング情報が掲載されるとともに、商談が開始された。

図2-2-24 新型コロナウイルス対策専用ページを活用したマッチングの概要



(注) 後編第2編第2章第2節3.(2) しんきん知識の泉を参照

(9) 新型コロナウイルス対策に資する情報の「しんきん知識の泉」への掲載

新型コロナウイルス感染症の拡大が信用金庫取引先の経営を圧迫し、信用金庫による取引先への金融支援や情報提供の重要性が高まっている状況を踏まえ、新型コロナウイルス対策専用ページには、前述のマッチング情報に加え、新型コロナウイルス対策等に関する各種情報を掲載し、信用金庫が取引先支援を行ううえで必要となる情報を「しんきん知識の泉」に集約した。

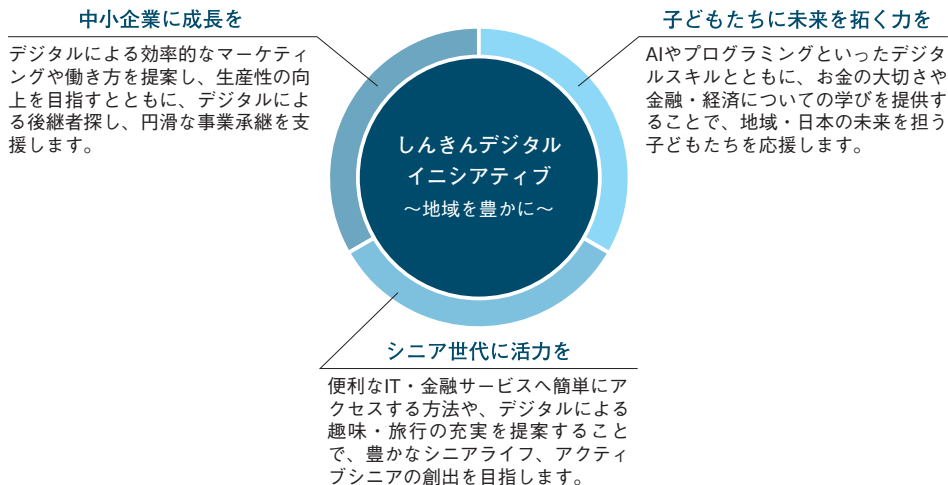
掲載した情報は、新型コロナウイルスに対応する補助金・助成金に係る情報、国・地方公共団体が実施する支援施策、外部専門機関と連携した新型コロナウイルス対策に資する各種サポート施策、信用金庫職員向け取引先支援講座などであった。

(10) しんきんデジタルイニシアティブ～地域を豊かに～

信金中金は、「信金中央金庫グループSDGs宣言」^(注1)を策定し、令和元(2019)年9月27日、全国の信用金庫とともに持続可能な社会の実現に向けた活動に取り組んでいく旨を宣言した。

そして、同宣言に係る取組みの一環として、デジタル活用による地域活性化プロジェクト「しんきんデジタルイニシアティブ～地域を豊かに～」を10月10日から開始した。同プロジェクトでは、「中小企業に成長を」「子どもたちに未来を拓く力を」「シニア世代に活力を」という3つのコンセプト(図2-2-25)を掲げ、信用金庫が有する全国津々浦々に広がるネットワークおよび金融サービス等の課題解決手段に加え、連携する大手ITプラットフォームのGoogleが提供するデジタルスキルトレーニングプログラム

図2-2-25 「しんきんデジタルイニシアティブ～地域を豊かに～」コンセプト図



「Grow with Google」^(注2)を活用することによって、金融とデジタルの恩恵を地域のすべての人に届けることを目指した。

同プロジェクトの第1弾の取組みとして、プロジェクト開始日当日(10月10日)、信用金庫取引先に対する無料デジタルスキルトレーニング(以下「トレーニング」という。)の提供を信用金庫に案内した。トレーニングは、「対面形式」と「オンライン形式」で提供され、テーマは、デジタルマーケティング、「Googleマイビジネス」の活用方法、デジタルを活用した働き方改革、無料のデジタルツールを活用した観光面での活用方法などであった。その実績は、「対面形式」が41金庫で開催され、7,330人が受講し、「オンライン形式」は、670人が受講した。

なお、実施期間は、当初、2年3月31日までであったが、信用金庫からのニーズが高く、12月31日まで延長した。^(注3)

(注1) 後編第3編第2章第5節4. SDGsに係る取組みを参照

(注2) Grow with Google は、Google による、これからの時代に役立つデジタルスキルの習得をサポートする取組みであり、個人・ビジネス・学生・教育者・スタートアップ・デベロッパー等、様々なニーズにあわせたトレーニングを提供している。トレーニングは、Google またはGrow with Google のパートナー(※)によって提供され、その形式には、セミナーやイベント等を受講する「対面形式」と、インターネットを通じて受講する「オンライン形式」があり、いずれも無料で受講できる。Google、Grow with Google および Google マイビジネス は Google LLC の商標

※当該プロジェクトの趣旨に賛同し、地域や業界の活性化を目指す企業・団体・個人のこと。プロジェクト開始時のパートナーは、三菱UFJリサーチ&コンサルティング、マイナビ、ネットラーニング、freee等

(注3) 新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、令和2年3月以降に予定していたセミナーの開催を中止した。

(11) しんきん情報ライブラリー

信金中金では、信用金庫から提供を受けた各種規程や事務取扱要領等(以下「規程等」という。)を蓄積し、信用金庫から他金庫事例を参考にしたいとの要望を受ける都度、蓄積している規程等を提供していた。しかし、営業店が信金中金の保有するデータベースから要望に合致する規程等を検索のうえ提供していたため、相応の時間を要していた。

こうした状況を踏まえ、平成28(2016)年度から提供スキームの見直しを行い、「しんきん情報共有プラットフォーム」^(注1)内に情報提供サイト「しんきん情報ライブラリー」(以下「ライブラリー」という。)を新設し、信用金庫がインターネット経由で直接必要な情報を検索のうえ、規程等を入手できるスキームを構築することとした。^(注2)

そして、30年6月、ライブラリー稼動に向けた準備の開始を信用金庫に案内するとともに、ライブラリーに掲載する規程等の提供を依頼した。その後、信用金庫から提供された規程等を掲載し、ライブラリーは12月25日から稼動した。

なお、令和元(2019)年度末時点でライブラリーの利用を申し込んだ信用金庫は214

にのぼった。

(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) 構築にあたっては、信用金庫のニーズに即したものとするため、スキーム内容、提供できる情報の種類、情報の開示方法などについて信用金庫から意見聴取を行った。また、パイロット金庫を選定し、試験運用を行った。

(12) 預金調査事務に係る事務受託

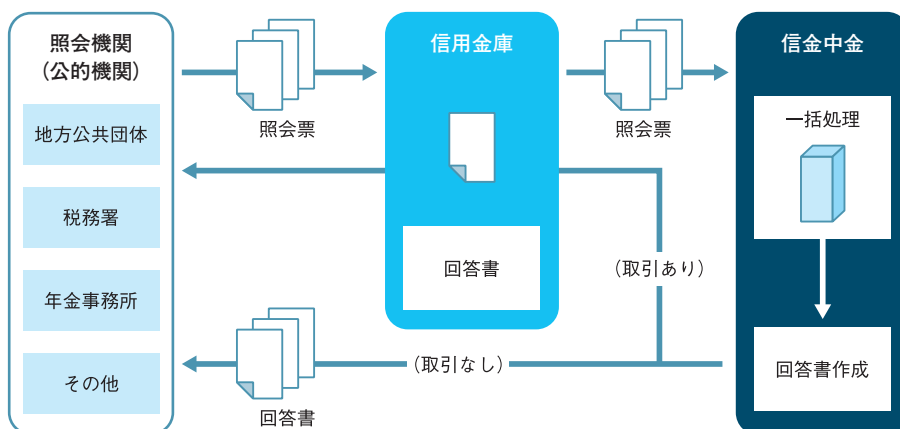
金融業界では、複数の金融機関による業務集中処理や業務の外部委託によって業務効率化を図り、コスト削減に取り組む動きが広がっていた。一方、信用金庫業界における業務効率化は、営業店事務の本部集中化が大半を占めており、その取組みは限定的であった。

こうした状況を踏まえ、信金中金では、「SCB中期アクション・プログラム2016」に「地域を超えた信用金庫の業務効率化・経費削減に向けた枠組みを段階的に構築する」ことを掲げ、平成28(2016)年度から業界共通業務の集中化について検討を進めた。

そして、集中化対象業務の第1弾として、地方公共団体等公的機関からの個人や法人の預金口座などの取引状況に関する照会に対応する、預金調査事務を対象として取り組むこととした。これは、預金調査事務が全国の信用金庫に共通する、定型かつ大量の事務であり、信用金庫のニーズも高いためであった。

信金中金は、一般社団法人しんきん共同センター等と連携し、これまで多くの信用金庫が手作業で実施していた事務内容をシステム化し、照会機関への回答書を自動作成する仕組みを構築した(図2-2-26)。29年6月からパイロット金庫との間で試行運営を行った後、全国の信用金庫からの事務受託を30年6月25日から開始した。

図2-2-26 預金調査事務集中化のフロー図



信用金庫においては、預金調査事務を担当する人員の削減、営業店で対応していた預金調査事務に係る事務量の削減、新たな業務の本部集中化などが可能となり、令和元(2019)年度末において事務受託を行った信用金庫は76金庫にのぼった。

(13) 電子契約サービスの導入

「SCB中期アクション・プログラム2016」における「収益力向上に向けた取組みにかかる支援」(コアプラン2)に掲げる、信用金庫の「業務効率化および経費削減」に向けた取組みとして、平成30(2018)年10月29日から電子契約サービスの取扱いを開始した。

そして、第1弾として、「ローンサポート」^(注2)について、電子契約サービスを導入した。「ローンサポート」では、取引ごとに信用金庫と信金中金の間で金銭消費貸借契約証書を締結しているが、電子契約サービスの導入により、信用金庫において、重要書類管理の効率化、印紙税の節税が図られるなどのメリットがうまれることとなった。

(注1) 電子ファイルで作成した契約書などの電子文書の保存、電子文書に対する電子署名やタイムスタンプの付与等を行うことができるWeb上のサービス

(注2) 後編第1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、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および後編第3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

5. 市場関連業務への支援

信金中金は、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・外貨資金取引および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2-2-17)。

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、融資関連商品として、「ローンサポート」^(注1)の特別商品を統合し、「SCB地域活性化ローン『未来』」の取扱いを平

表2-2-17 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28年度	29年度	30年度	令和元年度
金利関連デリバティブ取引 (金利スワップ)	件数	88	54	21	45
	想定元本	720	172	68	556
為替関連デリバティブ取引	件数	11,337	10,803	9,579	9,035
	想定元本	17,228	12,594	7,416	8,352
通貨スワップ	件数	4	0	0	0
	想定元本	8	0	0	0
先物外国為替	件数	11,333	10,803	9,579	9,035
	想定元本	17,220	12,594	7,416	8,352

・外貨資金取引

(単位：件、億米ドル)

		平成28年度	29年度	30年度	令和元年度
外貨資金	件数	6,513	6,288	5,969	6,183
	金額	171	158	147	124

・預金関連商品

(単位：件、億円)

		平成28年度	29年度	30年度	令和元年度	
デリバティブ内包型預金	SCB延長特約付定期預金	金庫数	14	18	18	0
		件数	37	58	63	0
		約定額	162	666	596	0
		未残	14,355	10,196	6,311	3,175
	SCB積立定期預金	金庫数	5	7	8	1
		件数	6	9	8	1
		約定額	37	40	60	3
		未残	4,889	4,456	3,898	2,120
	SCB延長特約付積立定期預金(えんつみ)	金庫数	14	4	9	0
		件数	20	4	11	0
		約定額	539	49	206	0
		未残	3,667	3,983	2,800	1,396
	SCBマルチコーラブル預金	金庫数	102	127	106	44
		件数	561	609	409	147
		約定額	6,223	6,715	5,351	1,743
		未残	7,913	13,411	11,573	1,967

・融資関連商品

(単位：件、億円)

		平成28年度	29年度	30年度	令和元年度	
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	4	0	1	2
		件数	13	0	1	3
		約定額	651	0	100	200
		未残	3,626	3,466	2,603	1,845
	SCB地域活性化ローンⅡ	金庫数	-	-	-	-
		件数	-	-	-	-
		約定額	-	-	-	-
		未残	676	603	536	469
	地公体ローンサポート	金庫数	-	-	-	-
		件数	-	-	-	-
		約定額	-	-	-	-
		未残	253	231	199	153
	SCB地域活性化ローンα	金庫数	-	-	-	-
		件数	-	-	-	-
		約定額	-	-	-	-
		未残	584	546	500	446
	SCB地域活性化ローン「未来」	金庫数	54	49	67	30
		件数	184	137	156	71
		約定額	881	580	885	331
		未残	831	1,370	2,126	2,299

(備考) SCB地域活性化ローンⅡ、地公体ローンサポートおよびSCB地域活性化ローンαは28年3月末で取扱終了

・信託機能を活用した運用商品

(単位：件、億円)

		平成28年度	29年度	30年度	令和元年度
SCBグローバル信託	契約金庫数	-	167	191	206
	取引件数	-	704	2,441	6,236
	未残	-	1,497	4,083	8,903
SCBコーラブル信託	契約金庫数	-	-	47	55
	約定額	-	-	450	1,102
	未残	-	-	334	652

成28(2016)年4月から開始した。一方、預金関連商品については、28年1月に日銀がマイナス金利付き量的・質的金融緩和を導入して以降、市場金利の低下によって参考利率を提示できない状況が断続的に発生したことから、デリバティブ内包型預金の利用が伸び悩んだ。加えて、29年1月の信託業務の取扱開始以降、信用金庫の運用手段の多様化ニーズに対応するため、信託機能を活用した運用商品の開発・提供にも取り組んだ。外国籍の円建私募投資信託を投資対象とした運用商品として、「SCBグローバル信託」^(注2)の取扱いを29年11月から開始したほか、デリバティブを活用した運用商品として、「SCBコーラブル信託」^(注3)の取扱いを30年5月から開始した。

(注1) 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

(注2) 後編第3編第2章第2節1.(3)イ. SCBグローバル信託を参照

(注3) 後編第3編第2章第2節1.(3)ロ. SCBコーラブル信託を参照

6. 信用金庫の決済業務のサポート

(1) 全銀システムの稼働時間拡大に伴う全信金システムの対応

一般社団法人全国銀行協会(以下「全銀協」という。)および一般社団法人全国銀行資金決済ネットワーク(以下「全銀ネット」という。)は、決済インフラの高度化等の観点から全銀システムのあり方について検討を行い、平成26(2014)年12月18日、「全銀システムのあり方に関する検討結果」を公表した。このなかで、「決済インフラの高度化、ひいては経済の活性化と国民生活の向上を図るため、銀行振込の中核システムである『全銀システム』の24時間365日稼働を実現させることにより、世界最先端の決済サービスを提供する。」ことを表明した。24時間365日稼働の実現方法は、全銀システムの「現行の稼働時間帯」(平日8:30~15:30、月末7:30~16:30)に加え、「平日夕方~夜」「土日祝日」など、これまで未対応の時間帯をカバーするための新プラットフォーム(モアタイムシステム)を本体システム(コアタイムシステム)とは別に構築するものであった(図2-2-27)。

こうした状況を踏まえ、信用金庫業界における内国為替のインフラである全信金システムの対応について27年2月6日開催の決済業務運営委員会で審議し、全銀システムにあわせ、24時間365日稼働の方向で検討することが了承された。また、27年11月24日開催の決済業務運営委員会において、モアタイムシステムについては、①全銀システムの要件定義内容を踏まえた取扱いとする、②コアタイムシステムとは別の新たなシステムとする、③コアタイムシステム同様、両現用方式^(注)を採用するなどの対応内容が了承された。

そして、28年5月12日開催の決済業務運営委員会で基本設計工程以降への着手についての承認を得た後、システム開発作業に着手し、同システムは、全銀システムにおけるモアタイムシステムと同日の30年10月9日から稼動した。

図2-2-27 新たに拡大する稼動時間帯のイメージ

時間帯	平日	土日/祝日
0:00 }		
8:30 } 15:30	<p>現行の稼動時間帯 (既存システムを利用)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在、全加盟銀行が接続を義務付けられている時間帯。 ・全加盟銀行間でのリアルタイム着金が可能。 ・既存システムにおける現行の稼動時間帯は維持。 	<p>新たに拡大する稼動時間帯 (モアタイムシステムを利用)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・24時間365日稼動を実現するため、本体システムとは別に新プラットフォーム(モアタイムシステム)を構築。 ・主にインターネットバンキングやATMなどを利用した振込を想定。 ・接続する参加銀行間において、リアルタイム着金が実現。
}	<p><共通接続時間></p> <ul style="list-style-type: none"> ・「新たに拡大する稼動時間帯」のうち、全参加銀行が共通して接続する時間帯。 	
18:00 }		
24:00 }		

(備考) 全銀ネット資料

(注) 厚木センター、神戸センターの両センターに本番機を構築し、いずれかのセンターで障害が発生しても正常センターの本番機でオンライン取引を継続して本番運用を可能とする方式

(2) XML電文への対応

平成27(2015)年12月22日に金融審議会「決済業務等の高度化に関するワーキング・グループ」で報告書がとりまとめられ、決済インフラの抜本的機能強化の一環として、令和2(2020)年までに、企業間の国内送金指図について、現行の固定長電文を廃止し、情報量や情報の互換性等に優れたXML電文に全面移行することが提言された。これを(注1)受け、全銀協を事務局とする「XML電文の移行に関する検討会」が28年2月に組織され、(注2)論点整理のための検討が行われた。(注3)

そして、12月15日、全銀協および全銀ネットの理事会において、企業間送金に係る電文を金融取引における国際標準であるXML電文に移行し、国内送金電文に商流情報の添付を可能とする金融EDI実現に向けた取組みを進めるため、「金融・ITネットワークシステム」(以下「全銀EDIシステム」という。)を構築することが決定された。(注4)

全銀EDIシステムの構築により、企業が総合振込を行う際に請求書番号や支払通知番号等様々な情報の添付が可能となるXML電文の取扱いが可能となり、受取企業では請求書番号等の確認による売掛金の消込作業の効率化が、支払企業では受取企業からの請求に関する問合せ減少による負担軽減が図られるなど、企業の経理業務の効率化や生産(注5)

性向上が期待された。

信用金庫業界では、29年5月8日、全信協の29年度第1回経営対策委員会において、①業界としてXML電文への移行に参加すること、②業界内の制度設計を信金中金で、全銀EDIシステムとの接続対応の検討をSSCで行うことが了承された。

これを受け、信金中金では、29年11月6日開催の決済業務運営委員会において、全銀EDIシステムに接続するための新たなシステム「全国信用金庫EDI中継システム」の構築について了承を得てシステム対応を進め、同システムは、全銀EDIシステム稼動と同日の30年12月25日から稼動した。

- (注1) 電文の長さや情報量があらかじめ定められた電文形式
- (注2) 電文の長さ等を柔軟に設計・変更することが可能な電文形式。XMLは、eXtensible Markup Languageの略
- (注3) 平成28年3月31日、同検討会から「XML電文への移行に関する論点整理」が公表された。
- (注4) 受発注に関して、支払企業から受取企業に伝達する電子的なメッセージ。EDIは、Electronic Data Interchangeの略
- (注5) 多数の振込みを一括して実行できるサービス

7. 信用金庫の資金運用・リスク管理のサポート

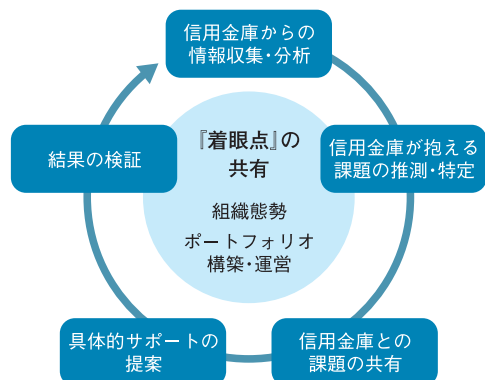
(1) 信用金庫の運用戦略サポートに係る「基本的な考え方」の策定

信金中金では、後述する有価証券ポートフォリオ分析に加え、信用金庫部有価証券運用サポート室による投資商品レポートや収益シミュレーションの提供等による資金運用・リスク管理のサポートを実施してきた。

こうしたなか、「SCBストラテジー2019」において、本部、営業店および子会社が個々の信用金庫の抱える課題を共有し、共通の考え方に基づいて、信用金庫への運用戦略サポートを実施することを目的として「信用金庫の運用戦略サポートにかかる『基本的な考え方』」(以下「基本的な考え方」という。)を策定した(図2-2-28)。

「基本的な考え方」は、信用金庫の余資運用に係るサポートを進めていくうえで必要となる「組織態勢」と「ポートフォリオ構築・運営」についての着眼点を明確にするとともに、当該着眼点をベースに、本部・営業店・子会社が一体となって、資金運用に係る信用金庫の課題解決に取り組

図2-2-28 「基本的な考え方」の概要



むフローをまとめたものであった。また、信用金庫の運用戦略サポートにおける信金中金グループ共通の指針であり、グループの役職員が信用金庫の運用戦略サポートに取り組むうえで身に付けるべきミニマムスタンダードとして位置付けられた。

(2) ALM・リスク管理支援等

低金利環境が続き、国内金利資産中心の投資による収益の積上げが困難となるなか、信用金庫業界における有価証券運用は、多様化・複雑化していた。これに伴い、リスク管理態勢の整備や人材の確保・育成のほか、既存ポートフォリオのメンテナンスなど、信用金庫の有価証券運用における課題は多岐にわたっていた。

こうした状況を踏まえ、信金中金では、従来から実施してきた有価証券ポートフォリオ分析、ALM・リスク管理支援および運用投資相談に加え、平成30(2018)年度から、証券会社システムを活用した「収益シミュレーション・運用計画策定支援」(以下「運用計画策定支援」という。)を開始した(表2-2-18)。運用計画策定支援では、信用金庫の有価証券運用について様々な切り口から分析を行ったうえで、資本・リスク・収益のバランスを考慮した有価証券運用に係るサポートを実施した。

表2-2-18 ALM・リスク管理支援等の実績

(単位：件)

	平成28年度	29年度	30年度	令和元年度
ALM・リスク管理支援金庫数	57	89	70	33
有価証券ポートフォリオ分析金庫数	215	220	222	211
運用計画策定支援金庫数(※)	-	-	52	134
運用投資相談件数	231	220	273	251

※ 有価証券ポートフォリオ分析ツールを活用した簡易版収益シミュレーションを含む。

(3) SDBに係る運営規約の改正

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。)は、平成16(2004)年に稼動し、我が国有数の規模のデータベースとなっていた(表2-2-19)。一方、SDB稼動当時と比べ、信用金庫を取り巻く経営環境は大きく変化し、近年、信用金庫は、

表2-2-19 参加金庫数・データ蓄積先数

(単位：千先)

		平成28年度	29年度	30年度	令和元年度
参加金庫数		259	256	254	250
データ蓄積先数	法人データベース	750	769	780	797
	個人事業主データベース	640	640	648	652

持続可能なビジネスモデルの構築やデジタルライゼーションへの対応などの経営課題に直面していた。

こうした状況を踏まえ、信金中金では、信用金庫の経営課題の解決に資するため、SDBの機能を一層充実させ、信用リスク管理業務に限らず幅広い業務分野で役立てていくことについて検討した。そして、令和元（2019）年12月、SDBに参加する信用金庫（以下「SDB参加金庫」という。）に、現在の利用状況や利用範囲の拡大に関するアンケートを行った。

アンケートの結果、「信用リスク管理の高度化」に限定されているSDBの利用目的に「金融仲介機能の発揮」を追加することや、利用目的の範囲内でSDBの集計データやスコアリングモデルを利用可能とすることなど、SDBの機能を充実させることについて賛同が得られた。

この結果を踏まえ、SDBの運営規約を改正することとし、2年3月、規約の改正案をSDB参加金庫に案内するとともに、意見を求めた。意見集約の結果、規約改正案についての理解が得られる見通しとなったため、7月にSDB参加金庫から運営規約の改正に係る同意書の提出を受け、9月に運営規約を改正した。

8. 信用金庫の人材育成のサポート

「しんきん実務研修プログラム」では、信用金庫の経営環境を踏まえ、ニーズに即したテーマを選定して研修を開催している（表2-2-20）。平成28（2016）年度以降は、熊本地震や豪雨災害の発生により、災害発生時の危機管理対応への関心が高まるなか、28年度、29年度、令和元（2019）年度の3か年にわたって、「危機管理セミナー」を開催した。同セミナーでは、東日本大震災、熊本地震および豪雨災害で被災した信用金庫による災害対応の説明や、信金中金で災害対応を経験した総務部役職員からの講演が行われた。

また、信用金庫の店舗戦略策定の支援を目的として、「店舗戦略セミナー」を29年度と30年度の2か年にわたって開催した。同セミナーでは、営業力強化および顧客満足度向上に資する、効果的・効率的な店舗体制を構築している信用金庫の取組事例が紹介された。

なお、「しんきん実務研修プログラム」の利便性向上に向けた取組みも行い、28年度からは、FTF業務ネットの信金中金ホームページに研修要綱や研修資料の掲載を開始した。さらに、30年度からは、信用金庫での研修や勉強会で活用できるよう、信用金庫

向けセミナーのWeb配信を開始した。

表2-2-20 しんきん実務研修プログラムの主な実績

(単位：人)

			平成28年度	29年度	30年度	令和元年度
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	148	148	131	231
		人数	353	360	339	395
	外国為替分野	信用金庫数	52	50	57	61
		人数	73	72	80	87
	調査・研究分野	信用金庫数	9	34	21	27
		人数	10	36	36	28
	信用リスク管理分野	信用金庫数	96	95	104	112
		人数	127	122	131	155
預かり資産分野	信用金庫数	176	310	34	39	
	人数	307	446	34	78	
内部監査分野	信用金庫数	-	-	-	119	
	人数	-	-	-	122	
合計(延べ)		信用金庫数	481	637	347	589
		人数	870	1036	620	865
ノウハウ共有コース	セミナー	信用金庫数	283	332	317	204
		人数	349	459	430	267
	情報交換会	信用金庫数	112	113	144	6
		人数	154	126	146	9
合計(延べ)		信用金庫数	395	445	461	210
		人数	503	585	576	276

9. 信用金庫に対する情報提供活動

信金中金では、地域・中小企業研究所が金融、経済、産業の動向などの様々な分野で研究テーマを設定して調査・研究を行い、「信金中金月報」などで情報発信している。

平成28(2016)年度から令和元(2019)年度の間においては、急速に脚光を浴びている^(注1) ^(注2)フィンテックやIoTなどの情報技術(IT)に着目し、これらと中小企業の関わり方について情報発信を行った。

さらに、中小企業に着目した調査・研究では、厳しい経営環境のなかでも持続的に収益を稼いでいる中小企業の取組みに着目して、「稼ぐ力」を確保するためのポイントを整理し、今後の中小企業経営のあり方に関して論じたレポートを29年8月から4回にわたって発信した。また、事業承継問題が中小企業にとって大きな問題であることを踏まえ、元年8月からは「中小企業の『継続力』を考える」と題した特集を組み、全国各地の「長寿企業」取材し、その特徴などについての情報発信を行った。

(注1)「Finance(金融)」と「Technology(技術)」を組み合わせた造語で、主にITを活用した革新的な金融サービス事業を指す。

(注2) 「Internet of Things：モノのインターネット」の略で、ありとあらゆるモノがセンサーや無線通信などを介してインターネットにつながり、それを通じて収集したビッグデータをロボットやAI（人工知能）を使って分析し、“新たな付加価値”を生み出す仕組み

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

多くの信用金庫で収益力の向上や将来にわたる健全性確保が経営課題と位置付けられるなか、信金中金では、信用金庫経営力強化制度^(注)（以下「経営力強化制度」という。）に基づき実施する経営分析および経営相談等に注力し、平成28（2016）年度から令和元（2019）年度までの間も、約80の信用金庫に経営相談等を実施した（表2-3-1）。

また、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た。

表2-3-1 経営力強化制度等の運営実績

（単位：億円）

		平成28年度	29年度	30年度	令和元年度
経営相談およびコンサルティング実施金庫数		87	84	83	82
資本増強制度	年度末適用金庫数	27	24	23	23
	年度末残高	2,208	2,072	1,853	1,735

（単位：億円）

		平成28年度末	29年度末	30年度末	令和元年度末
資本増強制度等に基づく資本供与額 (a)		2,208	2,072	1,853	1,735
劣後ローン 優先出資証券		58	47	20	20
		2,150	2,025	1,833	1,715
資本供与に係る自己資本控除不要額 (b)		1,326	1,351	1,365	1,386
制度運営上の資本供与の総額 (c = a - b)		882	720	487	348
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%)		2,737	2,542	2,191	2,247
資本供与の余裕枠 (d - c)		1,854	1,822	1,704	1,899

(注) 後編第1編第2章第3節2. 信用金庫経営力強化制度の運営方法の見直しを参照

2. 信用金庫の経営課題の変化を踏まえた経営分析・経営相談機能の強化

多くの信用金庫が抱える重大な経営課題が、従来の不良債権処理等から、収益力の向上や将来にわたる健全性確保へと変化するとともに、金融行政においても早期警戒制度の一部見直しが行われるなか、信金中金では経営力強化制度の運営主体として、経営分析および経営相談機能の一層の強化に取り組んだ。

経営分析においては、従前から実施してきた経営効率分析表等を用いた決算分析の際、地域の情報や将来の収益性・健全性を加味した分析をこれまで以上に強化し、信用金庫の中長期的課題の把握に努めた。具体的には、平成26（2014）年度から実施している、

今後5年間の収益・自己資本に係るシミュレーション分析の内容見直しを行うとともに、30年度からは、同分析結果に基づき、原則として全信用金庫と意見交換することとした。

また、地域経済の分析では、従前活用してきたデータに加え、29年度の経営効率分析時には、しんきん地方創生支援センター（当時。現地域創生推進部）が提供する「地域産業関連分析データ」も参照することとした。30年度には同データ^(注1)を経営効率分析の実務で効果的に活用するため、信用金庫部において「地域経済分析（要約資料）」および活用の手引き等を作成のうえ営業店に還元した。さらに、同分析は、収益・自己資本に係るシミュレーション分析とあわせ、信用金庫の中長期課題について信用金庫経営陣と意見交換する際の資料として活用した。

そのほか、「中期経営計画『SCBストラテジー2019』」で掲げる営業店のコンサルティング拠点化を進めるため、経営効率分析に係る信用金庫経営陣との意見交換時に信用金庫部職員を派遣する枠組みを30年度から導入した。令和元（2019）年度には、経営効率分析表の補助資料を営業店に試行的に提供し、営業店活動サポートおよび分析の標準化を進める取組みを開始した。また、店舗周辺の市場分析に資するため、政府が無料提供しているjSTAT MAP^(注2)の利活用を信用金庫に勧奨し、jSTAT MAPの活用手法をマニュアル化のうえ、信用金庫および営業店に還元するなどの活動を行った。

経営相談においては、同相談を実施した信用金庫に対する提言施策の具体化や実行・定着を支援するため、信用金庫部職員を信用金庫に派遣し、信用金庫職員と協働する短期滞在型支援の仕組みを元年度に導入するなど、能動的なフォローアップ態勢を強化した。加えて、経営課題を有する信用金庫に対しては、経営相談を実施する前の段階における実効的な支援活動を展開するため、信用金庫部職員を派遣した。そして、営業店と連携のうえ、信用金庫の経営計画と信金中金が作成する収益・自己資本に係るシミュレーションとの比較検証等を行うなど、信用金庫との深度ある対話によって、経営課題とその対応に係る方向性の共有を推し進める枠組みを元年度に導入した。

（注1）しんきん地方創生支援センター（現地域創生推進部）が行っていた、地域経済関連データの更新は、平成30年度から信用金庫部が主管部門となった。

（注2）政府が無料提供する地理情報システムであり、店舗周辺の人口や産業等に係る分析など経営環境を把握するツール

3. ビジネスモデル策定のサポート

人口減少や高齢化の進展、フィンテック等の技術革新の動き、世界的な長短金利の低下等、金融機関の経営環境が大きく変化するなか、金融庁は、「平成28事務年度金融行

政方針」において、「横並びで単純な量的拡大競争に集中するような銀行のビジネスモデルが限界に近づいているなど、従来型のビジネスモデルでは競争力を失う可能性がある。」と指摘した。そして、金融機関に対して、問題意識をもって自らのビジネスモデルを検証し、それぞれが自主的な創意工夫のもと、持続可能なビジネスモデルの構築に向けた具体的かつ有効な取組みを行うことを求めた。

こうした状況を踏まえ、信金中金では、「ビジネスモデル策定研修」「ビジネスモデル策定相談」「ビジネスモデル策定コンサルティング」により、信用金庫のビジネスモデル策定に係る取組みのサポートを平成29(2017)年2月から開始した。^(注)

「ビジネスモデル策定研修」は、持続可能なビジネスモデル策定の考え方等に関する基本的事項の説明、「ビジネスモデル策定相談」は、ビジネスモデルの自己検証結果を踏まえ、新たなビジネスモデルの策定に向けた具体的検討を進めている信用金庫を対象にして、相談と意見交換を行うものであった。

また、「ビジネスモデル策定コンサルティング」は、持続可能なビジネスモデルの策定プロセスを個別にサポートするコンサルティングであり、各種調査、データ分析、ヒアリング等を踏まえ、中長期経営計画のベースとなる報告書を取りまとめる内容であった。同コンサルティングでは、実効性の高いビジネスモデルおよび中長期経営計画の策定に5~10年後の経営を担う職員が、主体的にその策定プロセスに関与していくことが必要であるため、中堅職員が参加するプロジェクトチームを設置して実施した。

ビジネスモデル策定サポートは、28年度に金融庁から持続可能なビジネスモデルの構築に係る問題提起がなされたこともあり、特に開始直後に多くの信用金庫に利用された(表2-3-2)。

表2-3-2 ビジネスモデル策定サポート利用金庫数

	平成28年度	29年度	30年度	令和元年度
策定研修および策定相談	44	73	4	3
策定コンサルティング	1	5	-	-

(注) ビジネスモデル策定コンサルティングは、平成29年2月に信用金庫に案内を行い、4月から実施

第4節 経営態勢

1. 役員体制

(1) 佐藤会長の就任

平成28(2016)年6月24日開催の第76回通常総会において、大前孝治会長(城北信用金庫会長)が退任し、同日開催の理事会において第8代会長として佐藤浩二理事(多摩信用金庫会長)が選定された。

佐藤会長は、7月1日の就任挨拶において、「(前略)近年のITの発達、普及による情報サービス業の進化は目ざましく、『IoT』『AI』『フィンテック』などの言葉に代表されるように、その影響はものづくりから消費、暮らしまで及び、そうしたことが今後さらなる変化へと連なると想定されます。そのような変化のなか、信用金庫のお客様である中小企業、地域に暮らす人々、そして地域社会自体に様々な課題が生じており、そうした課題にどう対応していくか、今、私ども信用金庫に問われています。お客さまとともにあり、考え、解決していくというインフラとしての役割こそ私どものルーツでもあります。信用金庫の中央機関でありパートナーである信金中央金庫は、直接的、間接的にそうした役割をサポートしてこられました。これをさらに強化し、信用金庫のビジネスモデルの確立に貢献することが今後の繁栄の道であると思います。」と所信を表明した。



就任挨拶をする佐藤会長

(2) 柴田理事長の就任

平成30(2018)年6月20日開催の理事会で柴田弘之副理事長が理事長に選定され、21年6月から9年間理事長を務めてきた田邊理事長が理事相談役に就任した。

柴田理事長就任時の経営環境は、^(注1)中小企業数の減少、人口減少や高齢化などの構造的な問題に伴う地域経済の疲弊、日銀のマイナス金利政策の影響による低金利の継続などを受け非常に厳しい状況にあった。加えて、デジタルライゼーションの急速な進展により、従来の金融機関業務の様々な分野において、金融ビジネスそのものが変化の激しい局面を迎えていた。



役職員向けに就任挨拶をする柴田理事長

就任翌日の6月21日、柴田理事長は信金中金役職員に対する就任挨拶のなかで、「金融業界は非常に厳しい状況に置かれていますが、私は、このような状況こそ、むしろ、我々、信用金庫業界が強みを発揮できるチャンスであると考えています。」と述べた。また、その強みとは、

①信用金庫は地域経済の発展に関して実績と経験を有するプロフェッショナルであること、②信用金庫は業界内のネットワークをいかして有機的につながることで、あたかも信用金庫業界全体が一つの金融機関であるかのように大きな力を発揮することができること、③信用金庫の課題解決を役割とする信金中金が存在することにあるとの考えを示した。

柴田理事長は、この3つの強みを最大限に発揮することで、地域経済が抱える課題を解決に導き、地域経済の持続的な発展に信用金庫業界が寄与できるとしたうえで、この状況で、信金中金がなすべきことは、①個別信用金庫への支援を通じて、個々の信用金庫の経営力強化を実現すること、②信用金庫業界のネットワークバリューを強化して、信用金庫同士が相互に関わることのシナジー効果を増幅させることであるとの考えを示した。そして、「個別信用金庫の収益力強化」にフォーカスした支援への取組みの強化と、信用金庫業界の「ネットワークバリューの最大化」^(注2)を目指していくとした。

また、信用金庫に求められる機能が多様化・高度化しているとしたうえで、個別の信用金庫では困難なことや非効率であることを信金中金が「支援」することにとどまらず、信用金庫と目標を共有し、ともに力をあわせて困難な課題解決に取り組み、協力して働く「協働」という新しい取組み方を実践していくという考えを示した。

(注1) 柴田弘之理事長の略歴

昭和55年4月全国信用金庫連合会(現信金中央金庫)入会、平成17年4月総合企画部長、19年6月理事総合企画部長、21年6月常務理事、25年6月専務理事、28年6月副理事長

(注2) 「ネットワークバリューの最大化」は、信用金庫業界のネットワークの活用による個々の信用金庫の課題解決能力の強化と、それによる信用金庫業界全体のネットワークバリューのさらなる向上により、「信金ブランド」の向上につなげる施策であった。

(3) 御室会長の就任

令和2(2020)年6月24日開催の第81回通常総会において、佐藤浩二会長(多摩信用金

庫会長)が退任し、同日開催の理事会において第9代会長として御室健一郎理事(浜松いわた信用金庫理事長)が選定された。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大によって、4月に外出自粛・休業要請を内容とする「緊急事態宣言」が発出され、



役職員向けに就任挨拶をする御室会長

5月下旬には全国的に「緊急事態宣言」は解除されたものの、依然として感染リスクが残るなか、御室会長は、6月25日に信金中金役職員に対して就任挨拶を行い、「(前略)全国には255の信用金庫がありますが、立地環境や規模は千差万別であり、またそれぞれの特色も抱える課題も様々であります。信金中金には、先ずは是非とも、各地の信用金庫がどのような課題を抱えているのかについて、きめ細やかなりサーチをするとともに、最適な解決策や情報をタイムリーに提供していただきたいと思います。そして、既存概念にとらわれない斬新な発想で、新たな生活様式に対応する信用金庫の営業スタイルを信用金庫とともに考え、作り出していただくことを期待しています。信用金庫の中央金融機関として、『信用金庫業界の発展に努め、ひいては、日本経済社会の繁栄に貢献する』という経営理念を、皆様とともに少しでも実現できればと考えております。」と所信を表明した。

(4) 田邊理事相談役の叙勲

平成21(2009)年6月から30年6月まで理事長職を務めた田邊理事相談役は、平成最後となる30年秋の叙勲において、旭日小綬章を受章した。

31年2月21日にパレスホテル東京で開催した叙勲受章記念「感謝の集い」^(注)には、信用金庫会長・理事長や信用金庫関係団体等の関係者約330人が臨席した。

席上、柴田理事長は、創業以来初の赤字・無配という厳しい経営環境のなかで理事長に就任した田邊理事相談役がリーダーシップを発揮し、喫緊の課題であった財務基盤の立て直しに取り組み、その後、3次にわ



平成30年11月、旭日小綬章を受章した田邊理事相談役

たる中期経営計画の策定・実施により経営基盤を強化したこと、信用金庫と一体となった地方創生、中小企業支援、個人金融支援などの各種課題に果敢に取り組み、信用金庫とのリレーション強化に努めたこと、全国の信用金庫と連携した東日本大震災・熊本地震被災地復興のための継続的な支援に取り組んだことなどを紹介し、敬意を表した。

また、田邊理事相談役は、「この度の受章は、私個人というより、信金中金が昭和25年の創業以来、68年の永きにわたり、信用金庫の中央金融機関として、信用金庫業界の発展のために、その役割・機能を果たしてきたことが認められ、私が代表として受章したものと認識しております。」との挨拶を行い、信用金庫業界の方々、信金中金の諸先輩、役職員に対する感謝とお礼を述べた。

(注)「感謝の集い」に先立つ平成30年12月6日には、ベルサール八重洲で「叙勲祝賀会」を開催し、信金中金OBおよび役職員が出席のうえ、田邊理事相談役の受章を祝った。

2. 主要委員会

平成28(2016)年度から令和元(2019)年度にかけて、信金中金を取り巻く経営環境は、人口減少・少子高齢化の進展、日銀による異次元の金融緩和の長期化、デジタルライゼーションの加速などにより大きく変化しており、会員信用金庫が委員となる各種委員会での多様な意見を踏まえ、信用金庫業界が抱える様々な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、29年度から元年度の間に4回開催された^(注)。同委員会では、元年度からの3か年を計画期間とする信金中金の次期中期経営計画のほか、個人向け証券業務における信用金庫の課題とその解決に向けた取組み、信用金庫業界の業務効率化に向けての今後の取組みなど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

表2-4-1 機能拡充委員会での審議事項(平成29~令和元年度)

	審議事項
第74回 平成29年11月24日	1. 個人向け証券業務における課題と今後の取組みについて 2. 信用金庫業界における業務効率化策について
第75回 30年10月31日	・信金中金の次期中期経営計画について
第76回 31年 1月16日	・信金中金の次期中期経営計画について
第77回 令和元年11月18日	1. 信用金庫業務の共同化について 2. 地域商社機能の考え方について
第78回 2年 3月 3日	(審議事項はなく、報告事項のみ。なお、新型コロナウイルス感染拡大に伴い、開催を見送り、書面による個別説明を実施)

表2-4-2 決済業務運営委員会での審議事項（平成28～令和元年度）

	審議事項
第17回 平成28年 5月12日	・全信金システムの更改および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かかる基本設計工程以降の着手について
第18回 29年 2月16日	(審議事項はなく、報告事項のみ)
第19回 7月10日	・全銀システムの更改に伴う全信金システムの対応について
第20回 11月 6日	・XML電文への移行に伴う全銀EDIシステムとの接続にかかるシステム対応について
第21回 30年 3月 8日	1. 全信金システムの第7次全銀システムへの対応にかかる基本設計工程以降の着手について 2. 全信金システムの更改に伴う信用金庫内国為替制度関連規則の改正について
第22回 7月19日	・全信金システムの稼動時間拡大対応に伴う信用金庫内国為替制度関連規則の改正について
第23回 12月19日	・XML電文への移行に伴う信用金庫内国為替制度関連規則の改正について
第24回 令和 2年 2月18日	・全信金EDI中継システムの外部によるシステム監査の実施について

決済業務運営委員会（理事長の諮問機関）は、28年度から元年度の間に8回開催された。同委員会では、30年5月の全信金システムの更改、第7次全銀システム更改に係る全信金システム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、資本供与信用金庫の健全化計画の達成状況に係る報告が行われたほか、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。

（注）平成28年度は開催されていない。また、令和2年3月3日に開催予定であった第78回は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、開催を見送り、書面による個別説明を実施

3. 中期経営計画「SCB中期アクション・プログラム2016」

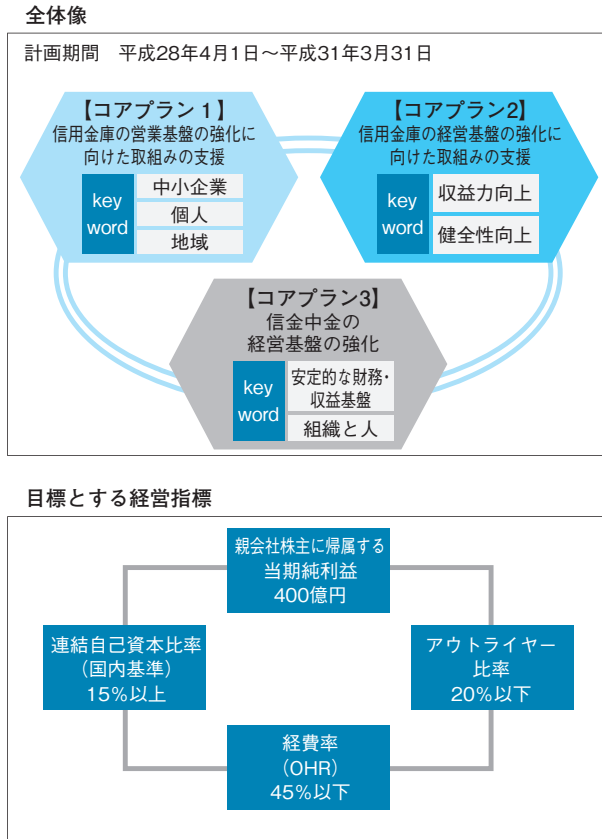
(1) 計画策定までの経緯

信金中金は、これまで2度にわたって中期経営計画を策定し、諸施策の実現に向けて役職員一丸となって取り組んできた。そして、計画に掲げた諸施策を着実に実行に移し、おおむね所期の目標は達成した。

その一方で、信用金庫業界を取り巻く経営環境は、本業収益が減少傾向にあるうえ、少子高齢化等に伴う人口減少や中小企業数の減少が加速しており、厳しい状況が続いていた。

こうした状況を踏まえ、平成27（2015）年9月に次期中期経営計画の策定に係るディスカッション・メンバーを募り、計画策定に向けた個別具体的な検討作業を実施した。

図2-4-1 中期経営計画「SCB中期アクション・プログラム2016」



その後、同計画は、27年10月19日開催の第72回機能拡充委員会と28年1月14日開催の第73回機能拡充委員会で協議された。また、27年10月29日開催の理事会や、11月に全国10地区で開催した「信用金庫理事長懇談会」でその骨子案を説明して、信用金庫から意見聴取を行った。こうして、同計画は、「中期経営計画『SCB中期アクション・プログラム2016』」(以下「SCB中期アクション・プログラム2016」という。)として28年1月28日開催の理事会で承認された。

28年度から30年度までの3か年を計画期間とする「SCB中期アクション・プログラム2016」

では、当該期間を「次なる10年に向けて業界が総合力を発揮するための基盤を強化する期間」と位置付けた。そして、行動計画として「信金中金の経営基盤の強化」はもとより、「信用金庫の営業基盤の強化に向けた取組みの支援」ならびに「信用金庫の経営基盤の強化に向けた取組みの支援」からなる3つのコアプランを掲げた。また、信用金庫が地域における存在感を高め、かつ、地域の持続的な発展につながることを目指し、業界の中央金融機関として対応すべき施策を示した。併せて、目標とする4つの経営指標を掲げた(図2-4-1)。

(注) 「SCB中期アクション・プログラム2016」は、日銀による「マイナス金利付き量的・質的金融緩和」の導入を受け、平成28年2月24日に修正を行った。

(2) 「SCB中期アクション・プログラム2016」の主要施策と実績

イ. コアプラン1「信用金庫の営業基盤の強化に向けた取組みの支援」

コアプラン1では、「中小企業への取組みにかかる支援」「個人への取組みにかかる支

援「地域への取組みにかかる支援」を3つの重点施策とした。また、金融業界において「フィンテック」に関する動きが加速化する状況を踏まえ、「フィンテックの活用に向けた取組みにかかる支援」に取り組んだ。

「中小企業への取組みにかかる支援」では、①中小企業のライフステージに応じた取組み、②中小企業の各種マッチングへの取組み、③中小企業の海外進出等への取組み、④業界におけるノウハウの共有化を掲げた。

①では、中小企業のライフステージに応じた信用金庫の取組みを支援するため、創業、経営改善、事業承継などに係るサポートプログラムの実施^(注1)、中小企業向け創業・育成&成長支援ファンド「しんきんの翼」のファンド総額の増額・存続期間の延長などを行った。また、信用金庫取引先のM&A情報を共有するため、「しんきん情報共有プラットフォーム」内に「しんきんM&Aネットワーク」ページを新設するなど業界ネットワーク^(注2)を活用した支援を行った。②では、信用金庫取引先の販路拡大や技術マッチング支援のため大手バイヤー等の開拓および外部専門機関との連携^(注4)を実施した。③では、スタンドバイL／Cの発行など信用金庫取引先の海外現地での資金調達に係る支援に引き続き取り組む一方で、海外販路拡大支援^(注5)やインバウンド対応支援^(注6)など、本業を支援する取組みを拡大した。また、信用金庫取引先の海外進出状況を踏まえ、新たに現地銀行2行と業務提携を行い、海外ネットワークの拡大を進めた^(注7)。④では、中小企業支援等に関する情報を信用金庫間で共有するためのホームページである「しんきん知識の泉」の情報充実を図った。

「個人への取組みにかかる支援」では、①個人向け信託商品等の推進、②預かり資産業務の推進、③個人ローンの推進、④商品・サービス等の多様化を掲げた。

①では、平成29(2017)年1月23日から信託業務の取扱いを開始し、同日、個人向け信託商品「しんきん相続信託『こころのバトン』」および「しんきん暦年信託『こころのリボン』」の取扱いを開始した^(注8)。②では、投信窓販に係る業務効率化およびコンプライアンス態勢強化等を目的とした業務支援システム「しんきん預かり資産ナビ」の信用金庫への提供を開始した^(注9)。③では、しんきん保証基金および信金ギャランティに対し、銀行カードローン問題等の情報還元を行うとともに、各種会議への参加等を通じ、両社の個人ローン推進に係る情報連携の支援を実施した。④では、個人顧客の多様化する資産形成ニーズに対応するため、インターネットによる金融商品仲介スキームの信用金庫への提供を開始した^(注10)。

「地域への取組みにかかる支援」では、①地方版総合戦略の推進、②地方創生に係るコンサルティング機能の強化を掲げた。

①では、27年12月から提供してきた「地方創生支援パッケージ」の内容を見直し、「地域創生支援パッケージ」として提供した。^(注12)②では、公益財団法人日本財団の「わがまち基金」を活用した地域創生支援スキームの提供、国土交通省および一般財団法人民間都市開発推進機構との間で締結したパートナー協定に基づく、信用金庫のまちづくり事業への参画支援を実施した。^(注14)

「フィンテックの活用に向けた取組みにかかる支援」では、キャッシュレス決済の普及を通じた地域の活性化を図るため、株式会社Origamiと資本・業務提携し、スマートフォンを活用した新たなキャッシュレス決済スキームとして、同社が提供するOrigami Payを信用金庫に案内した。また、米国シリコンバレーのスタートアップ企業等への投資を行うベンチャー・キャピタルへの出資やシリコンバレーへの職員派遣を行うなど、デジタル化の動向に係る情報収集態勢を強化した。^(注16)

- (注1) 後編第3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2) 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3) 後編第3編第2章第2節2. (2) イ. (ロ) d. 事業承継およびM&Aに係るその他の対応を参照
- (注4) 後編第3編第2章第2節4. 信用金庫業界のネットワークを活用した業務を参照
- (注5) 後編第3編第2章第2節2. (2) ロ. (ニ) 信用金庫取引先の海外販路拡大支援を参照
- (注6) 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
- (注7) 後編第3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8) 後編第3編第2章第4節4. 信託業務の兼営を参照
- (注9) 後編第3編第2章第2節2. (1) ト. (イ) しんきん相続信託「こころのバトン」およびしんきん暦年信託「こころのリボン」を参照
- (注10) 後編第3編第2章第2節2. (1) ロ. しんきん預かり資産ナビを参照
- (注11) 後編第3編第2章第2節2. (1) ホ. 株式会社SBI証券と連携した金融商品仲介スキームを参照
- (注12) 後編第3編第2章第2節2. (3) ニ. 地域創生支援パッケージの提供を参照
- (注13) 後編第3編第2章第2節2. (3) イ. 公益財団法人日本財団「わがまち基金」を活用した地域創生支援スキームを参照
- (注14) 後編第3編第2章第2節2. (3) ロ. 国土交通省および一般財団法人民間都市開発推進機構とのパートナー協定締結を参照
- (注15) 後編第3編第2章第2節3. (2) 株式会社Origamiとの連携を参照
- (注16) 後編第3編第2章第2節3. (1) デジタルライゼーションに係る取組みの開始を参照

ロ. コアプラン2「信用金庫の経営基盤の強化に向けた取組みの支援」

コアプラン2では、「収益力向上に向けた取組みにかかる支援」「健全性向上に向けた取組みにかかる支援」を重点施策とした。

「収益力向上に向けた取組みにかかる支援」では、①運用手段の多様化と②業務効率化および経費削減の2つの側面から取り組んだ。

①では、信用金庫の資金運用手段の多様化に資するため、海外の多様な資産クラスに分散投資する信託商品「SCBグローバル信託」、デリバティブ内包型信託商品「SCBコーラブル信託」の提供を開始した。^(注1)また、代理貸付、しんきん長期固定金利ローンサポー

トおよび私募債において、特別商品の取扱いを行った^(注2)。さらに、信用金庫の有価証券運用に係るサポート態勢を整備・強化するため、有価証券運用サポート室を設置し、信用金庫の運用計画策定支援等を実施した^(注3)。②では、信用金庫の業務効率化およびコスト削減への取組みを支援するため、預金調査事務の集中化、信金中金・信用金庫間の電子契約サービスの導入^(注4)、個別信用金庫の各種規程等を蓄積した「しんきん情報ライブラリー」^(注5)の開設を行った^(注6)。

「健全性向上に向けた取組みにかかる支援」では、①モニタリング機能の強化、②人材支援態勢の強化、③信用金庫役職員の人材育成を掲げた。①では、地域の人口動態等を踏まえた経営効率分析や経営相談の実施^(注7)、経営環境の変化が信用金庫のビジネスモデルに与える影響^(注8)の分析などを行った。②では、信用金庫の要請に基づき業務出向者を段階的に拡充した。③では、信用金庫向けセミナー等について、Web配信を実施した^(注9)。

(注1) 後編第3編第2章第2節1. (3) イ. SCBグローバル信託およびロ. SCBコーラブル信託を参照

(注2) 後編第3編第2章第2節1. (1) 融資関連商品および(2) 私募債を参照

(注3) 後編第3編第2章第2節7. (1) 信用金庫の運用戦略サポートに係る「基本的な考え方」の策定および(2) ALM・リスク管理支援等を参照

(注4) 後編第3編第2章第2節4. (12) 預金調査事務に係る事務受託を参照

(注5) 後編第3編第2章第2節4. (13) 電子契約サービスの導入を参照

(注6) 後編第3編第2章第2節4. (11) しんきん情報ライブラリーを参照

(注7) 後編第3編第2章第3節2. 信用金庫の経営課題の変化を踏まえた経営分析・経営相談機能の強化を参照

(注8) 後編第3編第2章第3節3. ビジネスモデル策定のサポートを参照

(注9) 後編第3編第2章第2節8. 信用金庫の人材育成のサポートを参照

八. コアプラン3「信金中金の経営基盤の強化」

コアプラン3では、「安定的な財務および収益基盤の確立」「組織・人材の強化」を重点施策とした。

「安定的な財務および収益基盤の確立」では、マイナス金利に伴う円貨収支の減少を補完するため、米国や欧州の国債を中心とした海外金利資産やファンド等のクレジット資産、リスク分散ファンドの積増しに加え、オルタナティブ資産への段階的な投資や事業会社向け直接貸出の推進など、収益源の多様化に向けた取組みを推進・強化した^(注1)。また、相場急変によるポートフォリオの悪化を抑制するため、リスクオフ局面に備えたヘッジポジションの構築を進めた。さらに、外貨調達手段の多様化を図るため、資金取引やレポ取引による調達先の拡充などを行った^(注2)。

「組織・人材の強化」では、①経営管理態勢の強化、②信託兼営に係る態勢の整備、③業務運営態勢の強化、④専門性を有する人材の育成、⑤活力ある職場づくりを掲げた。①では、リスクアパタイト・フレームワーク構築^(注3)に向けた取組みを進めた。また、顧客

本位の業務運営を徹底するため、平成29(2017)年11月に「お客様本位の業務運営に関する取組方針」^(注4)を制定した。②では、28年10月に信託兼営に係る認可を取得した後、信託業務に係る管理態勢整備のため、11月に信託企画部を信託部へ組織変更するとともに、「信託業務管理方針」^(注5)の制定、信託業務に係る人材育成を進めた。③では、27年度から部門別事業計画にKPI(Key Performance Indicator)を導入していたが、29年度以降はKPIに加えてKGI(Key Goal Indicator)を設定することでPDCAサイクルを強化した。また、RPAを活用した業務効率化への取組み^(注6)、サイバーセキュリティに係る態勢強化^(注7)、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策に係る態勢の整備・強化^(注8)を実施した。④では、「テーマ別研修」や「海外拠点実地研修」などの新たな研修を新設した。^(注9)⑤では、「働き方改革」の趣旨を踏まえ、有給休暇の最低取得日数を設定した。^(注10)

なお、目標として掲げた「親会社株主に帰属する当期純利益400億円」「連結自己資本比率(国内基準)15%以上」「アウトライヤー比率20%以下」「経費率(OHR)45%以下」の4つの経営指標は、「SCB中期アクション・プログラム2016」の最終年度である30年度末において、「親会社株主に帰属する当期純利益447億円」「連結自己資本比率(国内基準)23.65%」「アウトライヤー比率12.53%」「経費率(OHR)40.77%」となり、目標を達成した。

(注1) 後編第3編第2章第1節2.(1)市場運用の動向を参照

(注2) 後編第3編第2章第1節1.(3)借入金等の動向を参照

(注3) 後編第3編第2章第4節5.リスクアベタイト・フレームワークの構築を参照

(注4) 後編第3編第2章第4節6.(1)お客様本位の業務運営に関する取組方針の制定を参照

(注5) 後編第3編第2章第4節4.信託業務の兼営を参照

(注6) 後編第3編第2章第5節8.(3)RPAの活用を参照

(注7) 後編第3編第2章第5節5.サイバーセキュリティ管理態勢の強化を参照

(注8) 後編第3編第2章第4節6.(3)マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策への取組みを参照

(注9) 後編第3編第2章第4節10.(7)研修体系の見直しを参照

(注10) 後編第3編第2章第4節10.(3)働きやすい職場環境の整備に係る取組みを参照

4. 信託業務の兼営

平成27(2015)年11月27日開催の理事会で信託業務の取扱い^(注1)を決定した後、29年中の業務取扱開始に向けて準備を進め、28年4月1日に新設した信託企画部^(注2)が中心となり、信用金庫個人顧客向け商品および信用金庫向け運用商品の開発、専業信託銀行との連携、認可申請の準備、組織・人員体制の整備、内部規程の制定等所要の態勢構築を進めた。

28年6月24日には、同日開催した通常総会で定款変更を決議し、信金中金が行い得る業務として、「金融機関の信託業務の兼営等に関する法律」により行う同法第1条第1項に規定する信託業務を追加した。

そして、同年9月14日、内閣総理大臣宛に信託業務の兼営に係る認可申請を行い、10月5日、認可を取得した。これに伴い、信託業務に係る管理態勢整備のため、11月1日に信託企画部を信託部に改組するとともに、「信託業務管理方針」の制定、「内部監査基本方針」および「理事会規程」の改正を11月25日開催の理事会で決定した。

27年11月に信託業務の取扱いを決定してから1年余りが経過した29年1月23日、信金中金は信託業務の取扱いを開始した。また、信託業務の取扱開始日から、個人向け信託商品「しんきん相続信託『こころのバトン』」および「しんきん暦年信託『こころのリボン』」の提供を開始した。その後、11月からは、「SCBグローバル信託」の取扱いを開始した。

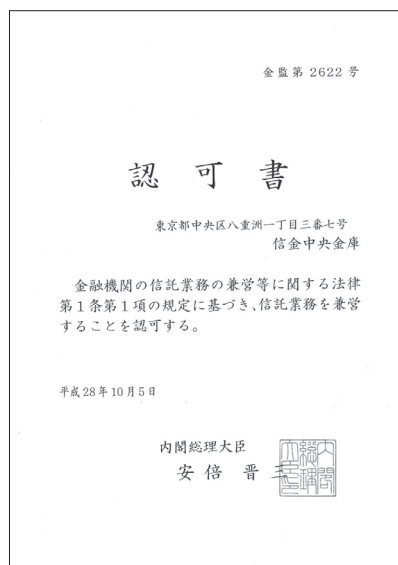
(注1) 後編第2編第2章第4節4. 信託業務の兼営を参照

(注2) 後編第3編第2章第4節8. (1) イ. 平成28年4月1日の組織改正を参照

(注3) 「信託業務管理方針」は、信託兼営金融機関として、信託の委託者および受益者の保護を図りつつ、業務の健全かつ適切な運営を確保するための方針を定めた。また、「内部監査基本方針」は、信託業務管理に係る内部監査態勢の構築が必要不可欠であるため、その旨を基本方針に追加し、「理事会規程」は、信託業務管理に関する重要事項を理事会決議事項に追加する改正を行った。

(注4) 後編第3編第2章第2節2. (1) ト. (イ) しんきん相続信託「こころのバトン」およびしんきん暦年信託「こころのリボン」を参照

(注5) 後編第3編第2章第2節1. (3) イ. SCBグローバル信託を参照



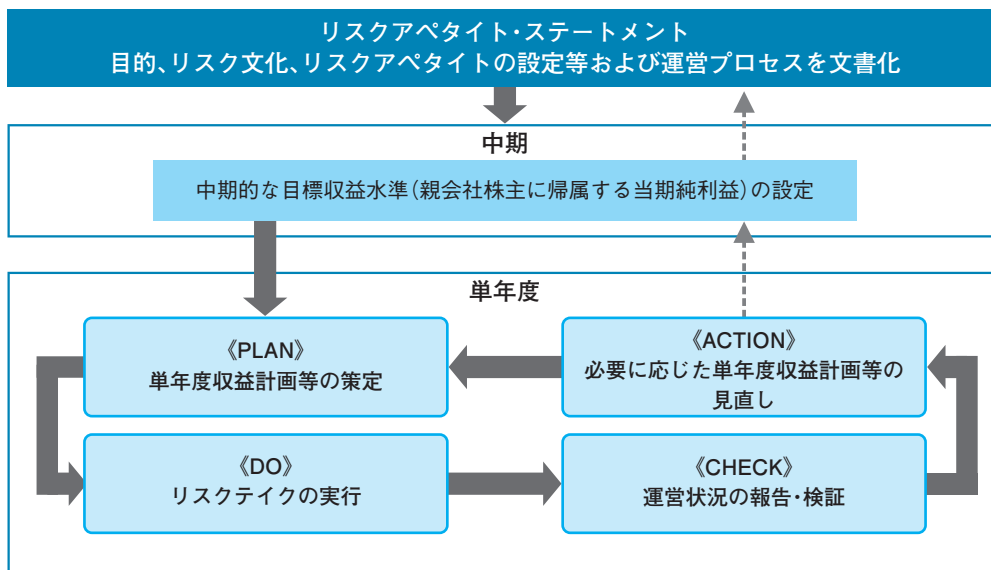
信託業務の兼営に係る認可書

(注5)

5. リスクアペタイト・フレームワークの構築

信金中金では、令和元(2019)年度から、リスクアペタイト・フレームワーク^{(注1)(注2)}(以下「RAF」という。)の枠組み(図2-4-2)を導入するとともに、同年7月30日開催の理事会において、RAFの内容を明文化した「リスクアペタイト・ステートメント」(以下「RAS」という。)の制定を決定した。RASにおいては、信用金庫の中央金融機関としての機能を永続的かつ安定的に発揮するために、「財務の健全性」と「安定的な利益」の確保を優先し、過度なリスクテイクは行わないというリスク文化を明示した。また、このリスク文化を踏まえて、信金中金のリスクアペタイトを設定するとともに、連結自己資本比率(国内基準)および配当可能限度額を維持すべき経営指標(リスクアペタイト指標)として掲げた。

図2-4-2 リスクアペタイト・フレームワークの構成



信金中金では、RAFの枠組みのなかで、自己資本の水準を踏まえた効率的なリスクテイクを実行し、中長期的な財務基盤の構築を進めた。

(注1) リスクアペタイトとは、自社のビジネスモデルの個別性を踏まえたうえで、事業計画達成のために進んで受け入れるべきリスクの種類と総量。リスクアペタイト・フレームワークとは、リスクアペタイトを資本配分や収益最大化を含むリスクテイク方針全般に関する社内の共通言語として用いる経営管理の枠組み(金融庁「金融システムの安定を目標とする検査・監督の考え方と進め方(健全性政策基本方針)」【平成31年3月】)

(注2) RAFは、大手金融機関ではその導入が進んでいたが、中小・地域金融機関についても、令和元年6月28日に改正された「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」で新設された「II-2-3 持続可能な収益性と将来にわたる健全性」のなかで、「継続的に金融仲介機能を発揮していくため、持続可能な収益性と将来にわたる健全性を確保する態勢」の一例として挙げられた。

6. コンプライアンス態勢

(1) お客様本位の業務運営に関する取組方針の制定

平成29(2017)年3月30日、金融庁から「顧客本位の業務運営に関する原則」が公表された。同原則には、金融事業者が顧客本位の業務運営におけるベスト・プラクティスを目指すうえで有用と考えられる原則が定められており、金融事業者が同原則を採択する場合には、顧客本位の業務運営を実現するための明確な方針を策定し、当該方針に基づいて業務運営を行うことが求められた。

こうした状況のなか、信金中金では、顧客本位の業務運営に関する原則の趣旨を踏まえ、信金中金および資産運用関連業務に携わる連結子会社2社(しんきん証券、しんき

んアセットマネジメント投信)を「信金中金グループ」として、当該原則を採択し、「お客様本位の業務運営に関する取組方針」を制定することを29年11月29日開催の理事会で決定した。

また、同取組方針に基づき、「信金中金グループ」の各社がそれぞれの業務や機能等を踏まえたアクションプランを策定した。

なお、ホームページに「お客様本位の業務運営に関する取組方針」および同方針に基づくアクションプランを掲載するとともに、アクションプランの取組状況を定期的に公表した。

(注)「顧客本位の業務運営に関する原則」では、「金融事業者」という用語を特に定義しておらず、顧客本位の業務運営を目指す金融事業者において幅広く採択されることが期待されている。

(2) 民法(債権関係)改正に係る対応

法務省の法制審議会において民法(債権関係)^(注1)改正に係る検討が進められるなか、平成25(2013)年度から顧問弁護士や関連団体等からの情報収集を開始し、28年3月、主要な改正項目に関する影響調査を実施した。さらに、「民法の一部を改正する法律」(以下「改正民法」という。)の公布(29年6月2日)を受け、30年2月、調査範囲を拡大して第2弾の影響調査を行った。

当該調査では、本部各々が所管している規程・細則・通達および帳票・ひな形等を対象として、民法改正に伴う影響の具体的内容や必要となる対応事項等を調査した。また、この影響調査にあわせ、本部各々のコンプライアンス担当者を「民法改正に係る担当者」に任命するとともに、各部から顧問弁護士に適宜相談できる態勢を整備した。

調査の結果、改正民法で新設された定型約款^(注2)に関する規定について、本部各々が所管する契約書等の定型約款への該当性の判定が課題である実態が明らかとなった。このため、総務部が本部各々による定型約款の該当性判定に関する要領を策定し、顧問弁護士の意見を踏まえて、31年2月に定型約款として取り扱う文書を確定した。

令和元(2019)年5月以降、複数部門が定期的に集まり、共通する改正項目^(注3)についての課題の共有や対応事項の擦り合わせを行ったほか、他行ヒアリングや弁護士相談等を通じて情報収集を継続した。

これらを踏まえ、本部各々において、所管する規程・細則および帳票等を改正のうえ通達により周知を行うとともに、全職員を対象にeラーニング研修を実施し、2年4月の改正民法施行に向けた対応は完了した。

(注1) 後編第3編第1章第2節1. 民法(債権関係)改正を参照

(注2) 定型取引(不特定多数の者を相手方として行う取引、かつ取引の内容の全部または一部が画一的であることがその双方にとって合理的なもの)において、契約の内容とすることを目的として当事者の一方(定型約款準備者)により準備された条項の総体をいう。

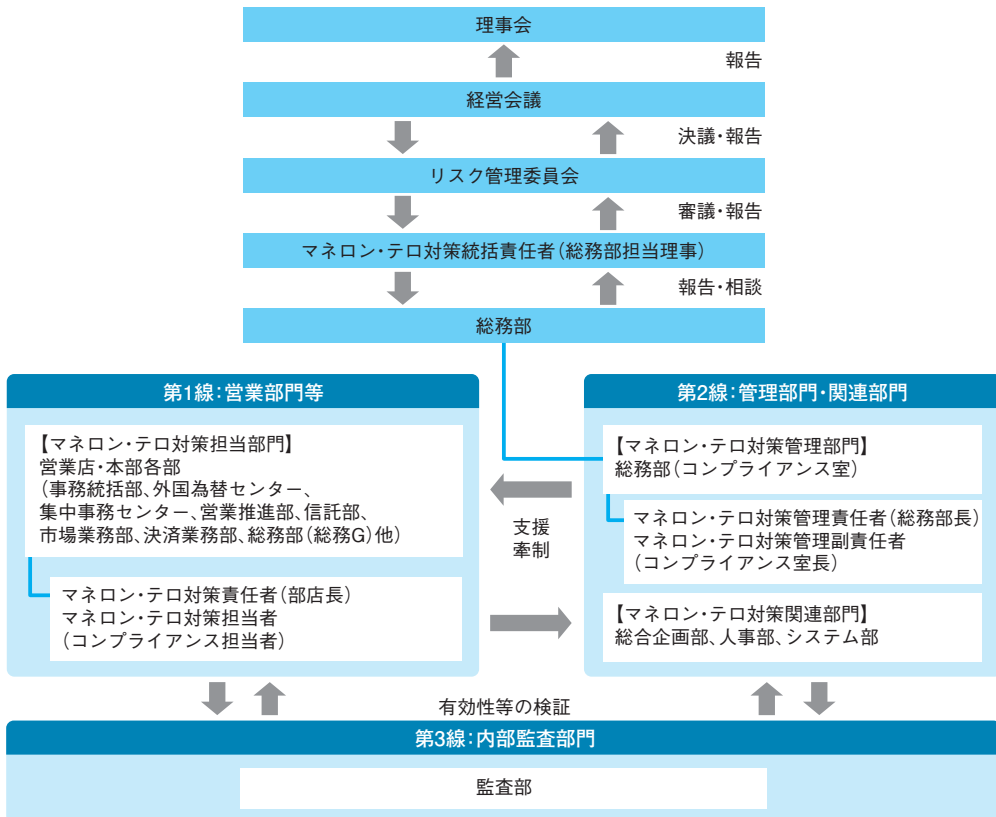
(注3) 例えば定型約款、金銭消費貸借契約書や保証約定書等

(3) マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策への取組み

信金中金では、金融庁が平成30(2018)年2月6日に公表した「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」^(注1)(以下「ガイドライン」という。)等を踏まえ、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与(以下「マネロン・テロ資金供与」という。)対策を経営の最重要課題の一つとして位置付け、態勢整備を進めた。

ガイドラインは、金融機関等が自らのマネロン・テロ資金供与リスクを特定・評価し、これを実効的に低減するため、当該リスクに見合った対策を講じるリスクベース・アプローチを求めている。信金中金では、30年4月から事務統括部等の関連部門を構成メンバーとする社内連絡会を定期的で開催してガイドラインの「対応が求められる事項」と信金中金の現状とのギャップ分析を5月に行った。7月からは総務部長をリーダーとす

図2-4-3 マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与リスク管理態勢



るプロジェクト体制により部門横断的な対応を開始し、ギャップ分析結果等を踏まえ、管理部門(当時、事務統括部)が定めたリスク評価手順書に基づき、部門横断的にマネロン・テロ資金供与リスクの特定・評価およびリスク低減措置の検証を行った。10月1日、これらの内容をとりまとめた「犯罪収益移転リスク評価書」と、マネロン・テロ資金供与リスクが高い顧客・取引に係る対応基準である「顧客受入れに関する対応基準」を制定した。また、同基準に基づく具体的な事務手続等を定めるため、「マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策マニュアル」を制定した。

さらに、組織体制の整備も行い、10月1日、総務部担当理事を「マネロン・テロ対策統括責任者」とし、総務部を第2線(管理部門)とするリスク管理態勢を構築した(図2-4-3)。総務部は、規定体系の整備のほか、「犯罪による収益の移転防止に関する法律」などに基づく取引時確認や疑わしい取引の届出に対応している第1線(営業部門等)への支援・牽制、職員への研修などを行う役割を担った。第3線(内部監査部門)である監査部は、信金中金におけるマネロン・テロ資金供与対策の有効性等の検証を行う役割を担った。

なお、31年2月1日には、信金中金の規定体系にあわせ、「顧客受入れに関する対応基準」および「マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策マニュアル」を「マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与リスク管理規程・細則」として制定した。

(注1) 後編第3編第1章第2節5. マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策を参照

(注2) ガイドラインⅡ-2「リスクの特定・評価・低減」で、リスク評価の結果を文書化することが求められている。

(注3) 「犯罪収益移転リスク評価書」に基づき、マネロン・テロ資金供与リスクが高いと思われる顧客・取引とそれへの対応を典型的に判断できるよう定めたもの。ガイドラインⅡ-2「リスクの特定・評価・低減」の「(3) リスクの低減(ii) 顧客管理(カスタマー・デュー・ディリジェンス:CDD)」における「対応が求められる事項」で策定が求められている。

(注4) 「マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与リスク管理細則」は、令和元年9月2日に改正した「犯罪収益移転リスク評価書」の見直し結果を反映し、9月9日に改正した。

(4) 信用金庫に対するマネロン・テロ資金供与リスク管理態勢整備支援

信金中金では、ガイドラインの「業界団体や中央機関等の役割」を踏まえ、信用金庫によるマネロン・テロ資金供与リスク管理態勢の整備を支援した。

平成30(2018)年11月から12月にかけて実施した信用金庫へのヒアリングにより、一部の信用金庫が対応に苦慮している実態が明らかになり、30年度第4四半期には、マネロン・テロ資金供与リスク管理態勢の管理部門である総務部が営業店と信用金庫を同行訪問し、ガイドラインの「対応が求められる事項」と自金庫の現状とのギャップ分析、リスクベース・アプローチの出発点となるリスク評価に関して意見交換や他金庫の事例

提供などを行った。

令和元(2019)年度に入ってから、リスク評価の実施に係る支援に加え、同評価に基づき、リスクが高いと思われる顧客・取引とそれへの対応を類型的・具体的に判断することができるよう、顧客の受入れに関する方針^(注3)の制定等に係る支援を実施した。また、下期からは、顧客管理の実践に係る支援を行い、信金中金の対応を踏まえた提言や他金庫事例の提供等を実施した。

(注1) ガイドラインⅠ-3「業界団体や中央機関等の役割」

(注2) ガイドラインⅡ-2「リスクの特定・評価・低減」で定められている。なお、ガイドラインでは、リスク評価の結果を文書化することが求められており、信金中金では、「犯罪収益移転リスク評価書(特定事業者作成書面)」として文書化している。

(注3) ガイドラインⅡ-2「リスクの特定・評価・低減」の「(3) リスクの低減(ii)顧客管理」における「対応が求められる事項」で策定が求められており、信金中金では、「マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与リスク管理細則」に「顧客受入れに関する対応基準」として定めている。

(5) 信金中金倫理綱領の一部改正

「SDGs(持続可能な開発目標)」やマネロン・テロ資金供与対策等への対応が求められるなか、全信協が制定する「信用金庫行動綱領」が平成30(2018)年4月に改正され、信金中金では、9月27日開催の理事会で「信金中金倫理綱領」の一部変更を決定し、10月9日に改正した。

改正の具体的内容は、①SDGsにおける理念「誰一人取り残さない」を反映した「人権の尊重」の項目の新設、②マネロン・テロ資金供与対策の高度化に努めることを明確化し、「反社会的勢力との関係遮断」の項目への「テロ等の脅威への対応」の追加、③お客様本位の業務運営等、近時の社会的要請を踏まえた「信頼の確保」「質の高い金融サービスの提供等」「社会とのコミュニケーション」「従業員の働き方、職場環境の充実」「社会参画と発展への貢献」の各項目に係る記載内容の変更であった。

(6) コンプライアンス・リスク管理基本方針に係る対応

金融庁は、検査・監督全般に共通する基本的な考え方と進め方を整理した「金融検査・監督の考え方と進め方(検査・監督基本方針)」(以下「検査・監督基本方針」という。)を平成30(2018)年6月に公表した。そして、^(注)今後は検査・監督基本方針を踏まえ、個々のテーマ・分野ごとのより具体的な考え方と進め方を議論のための材料であることを明示した文書(ディスカッション・ペーパー)の形で示すこととした。

こうしたなか、金融検査マニュアルにおいて法令等遵守態勢や顧客保護等管理態勢として扱われていた分野を対象とする「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監

督の考え方と進め方(コンプライアンス・リスク管理基本方針)](以下「コンプライアンス・リスク管理基本方針」という。)が10月に公表され、金融機関はリスクベース・アプローチによるメリハリのあるリスク管理態勢の構築が求められることとなった。

信金中金では、令和元(2019)年11月から部門横断的にコンプライアンス・リスク管理基本方針と信金中金の現状との差異(ギャップ)分析を行い、分析結果およびコンプライアンス部門による検証結果を社内で共有した。

2年度には、元年度に続き、コンプライアンス・プログラムにコンプライアンス・リスク管理基本方針への対応を掲げ、同年度中にリスクベース・アプローチの具体的手法を検討し、実施することとした。

(注) 後編第3編第1章第2節2. 金融庁の改革を参照

7. 監査態勢の高度化

平成19(2007)年度の検査部から監査部への改組以降、約10年の歳月をかけて、内部監査報告会の設置等の「監査態勢の整備」、リスクベース監査の実施等の「監査態勢の強化」を進めてきた。28年度からは、次なる監査の段階を目指して、中期的な監査計画の策定等の「監査態勢の高度化」を進めることとした。

具体的な取組みとしては、28年度から、リスクが顕在化する蓋然性が高い、または、顕在化した際の影響度が大きい重要な事案について、組織横断的に検証を行う「テーマ監査」を開始した。

表2-4-3 中期監査計画の概要

監査のさらなる高度化	リスクベース監査の強化
	フォワード・ルッキングな経営視点に立った監査の実施
	双方向の監査・3線モデルの確立
	信金中金グループとしての監査の高度化
	信用金庫への監査支援
監査のさらなる効率化	監査部門のあり方の調査・研究
	主管部門における業務との重複回避
	リスクベース監査に専念できる体制の確立
監査のさらなる品質向上	監査資料・モニタリング等のデジタル化
	監査のPDCA(振り返り等)の強化
	実践的な監査手法の定着
	研修・OJTの拡充
	自己研鑽の推進等
	人員配置の協議等
外部評価の実施	

29年度から30年度にかけて、フォワード・ルッキングな視点での「業務監査」や、本部から現場までの一連の業務プロセスを一つの単位（全体）としてとらえた「双方向の監査」^(注1)を開始した。加えて、監査態勢の高度化を進めるための資源を確保するため、監査報告の見直し等の「監査態勢の効率化」を併せて実施した。

31年3月には、28年度に実施した監査法人による外部評価（2回目）の結果等を踏まえ、令和元（2019）年度から3年度までの3か年を対象期間とする「中期監査計画」（表2-4-3）を策定した。中期監査計画は、これまで取り組んできた監査態勢の高度化等を中期的な時間軸でさらに進めるものとし、信金中金および子会社のみならず、信用金庫の監査態勢^(注2)の高度化に貢献する施策を含むものとした。

（注1）例えば、現場（営業店等）への監査においては、主管部門の指示の浸透状況や実施状況等に加え、PDCAサイクルに則った業務プロセスの有効性を検証し、一方、主管部門（本部各部）への監査においては、各部門への指示・モニタリング状況等を検証した。

（注2）例えば、令和元年6月から、「しんきん実務研修プログラム」として、内部監査に係る研修を開始した。

8. 組織改正

(1) 平成28年度の組織改正

イ. 平成28年4月1日の組織改正

平成28（2016）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。

また、法人営業関連部門が一丸となって営業推進活動を展開し、会員外向け直接貸出による収益獲得を図るため、法人営業推進部、法人営業第1部、法人営業第2部、大阪法人営業部および国内15営業店（会員外向け直接貸出）により構成する法人営業本部^(注)を6月24日に設置した。

(イ) 総務部

業務継続対応室が対応してきたバックアップ拠点の構築、業務継続計画の整備および業務継続部会の設置等について、安定的運営のための態勢が整ったことから、同室を廃止し、その機能を総務グループに移管した。

(ロ) 信託企画部

信金中金本体による信託業務の兼営に向けた準備に万全を期するため、信託企画部を新設し、総合企画部の信託兼営準備室の機能を移管した。

表2-4-4 平成28年4月1日の組織改正

部 門	改正内容
総務部	・業務継続対応に係る態勢が整備できたことから、業務継続対応室を廃止して、その機能を総務グループに移管
総合企画部	・信託企画部の新設に伴い、信託兼営準備室を廃止
信託企画部	・信託業務の兼営に向けた準備に万全を期するため、信託企画部を新設し、総合企画部信託兼営準備室の機能を移管
決済業務部	・決済グループの一部機能を事務統括部事務第2グループに移管
事務統括部	・決済業務部決済グループが所管する手形交換業務を事務統括部事務第2グループに移管
法人営業推進部	・金融法人グループの一部機能を法人営業第2部に移管
市場業務部	・管理グループを新設し、企画グループが所管する決算関連業務等を移管
法人営業第2部	・法人営業推進部金融法人グループによる金融法人に対する営業等を法人営業第2部に移管 ・公共法人グループを営業第3グループに改称し、同グループが公共法人および金融法人に対する営業等を所管

(注) 法人営業本部は、組織規程外の組織。なお、同本部の各部店で法人営業推進に係る意識付けや態勢整備が行われ、会員外向け直接貸出で着実に成果が挙がるなど、所期の目的が達成されたことから、平成30年6月20日に法人営業本部を発展的に廃止した。

ロ. 信託業務の取扱開始に係る組織改正

信託企画部を新設のうえ、信託業務の兼営に向けた準備を行ってきたが、信託業務の兼営の認可を取得したことから、平成29(2017)年1月23日の信託業務の取扱開始に向けて、法令等で求められる業務運営・管理態勢を構築するため、28年11月1日に信託企画部を信託部に改組した。

また、信託業務に係る企画および立案等を所管する企画グループ、信託業務に係る営業推進および信託契約代理店業務に係る信用金庫支援等を所管する営業推進グループならびに信託業務に係る事務・管理を所管する業務グループを新設した。

(2) 平成30年度の組織改正

平成30(2018)年4月1日に実施した、組織改正(表2-4-5)の主な内容は、以下のとおりであった。

イ. 総合企画部

フィンテックの活用に向けた取組みを強化するため、デジタルイノベーション推進室を新設した。

ロ. 海外業務支援部

ニューヨーク駐在員事務所における信用金庫取引先支援業務の比重の高まりと、海外

駐在員事務所の所管部門一元化のため、ニューヨーク駐在員事務所の所管部門を市場運用部から海外業務支援部に変更した。

八. 信用金庫部

有価証券運用に係るサポート態勢を整備・強化するため、有価証券運用サポート室を新設した。

二. 開発投資部

エクイティ投資に係るノウハウの集約化および所管商品の明確化を図るため、法人営業推進部プロジェクト金融室で取り扱っているエクイティ投資の所管部門を開発投資部に変更した。

ホ. 地域・中小企業研究所

地域の活性化に資する支援等を強化するため、しんきん地方創生支援センターを地域創生支援センターに改称した。

へ. 法人営業第1部

貸出業務の集約化を図るため、私募REIT向けローンに係る所管部門を法人営業推進部プロジェクト金融室から法人営業第1部に変更した。

表2-4-5 平成30年4月1日の組織改正

部 門	改正内容
総合企画部	<ul style="list-style-type: none"> デジタルイノベーション推進室を新設 金融機関との戦略的な連携を進めるため、金融法人との連携に係る所管部門を総合企画部企画グループに変更し、法人営業推進部金融法人グループを廃止
海外業務支援部	<ul style="list-style-type: none"> ニューヨーク駐在員事務所の所管部門を市場運用部から海外業務支援部に変更
信用金庫部	<ul style="list-style-type: none"> 有価証券運用サポート室を新設
法人営業推進部	<ul style="list-style-type: none"> 金融法人グループを廃止し、同グループの機能を総合企画部企画グループに移管 プロジェクト金融室の一部機能を開発投資部および法人営業第1部に移管
開発投資部	<ul style="list-style-type: none"> 法人営業推進部プロジェクト金融室で取り扱っているエクイティ投資の所管部門を開発投資部に変更
地域・中小企業研究所	<ul style="list-style-type: none"> しんきん地方創生支援センターを地域創生支援センターに改称
法人営業第1部	<ul style="list-style-type: none"> 私募REIT向けローンに係る所管部門を法人営業推進部プロジェクト金融室から法人営業第1部に変更

(3) 令和元年度の組織改正

イ. 平成31年4月1日の組織改正

平成31(2019)年4月1日に実施した、組織改正(表2-4-6)の主な内容は、以下のとおりであった。

(イ) 総合企画部

信用金庫における業務の共同化の促進に係る施策を企画・立案するため、共同化推進室を新設した。

(ロ) 中小企業支援部

しんきん情報支援グループについて、従来の役割(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等)に加え、中小企業支援に係る企画に対応することとし、しんきん情報支援グループを企画グループに改称した。

また、これまで信用金庫取引先のライフステージに応じたグループ構成のもと、支援メニューの充実を図ってきたが、今後、事業承継・M&A支援を強化するにあたり、効率的な業務運営態勢とするため、創業・成長支援グループと再生・承継支援グループを統合し、「支援グループ」に再編した。

表2-4-6 平成31年4月1日の組織改正

部 門	改正内容
総合企画部	・共同化推進室を新設
営業推進部	・営業店の効率的な業務運営を目的として、営業店において実施している代理貸付およびしんきん長期固定金利ローンサポートの実行や回収、期中管理業務を集約し、一元的に対応するため、業務グループを新設 ・信用金庫の課題解決に向けた役割を強化するにあたり、信用金庫や営業店からの意見・評価を信金中金の活動内容や商品・サービスに効率的に反映できる体制とするため、企画グループと営業推進グループを統合し、企画グループに再編
中小企業支援部	・しんきん情報支援グループの役割に中小企業支援に係る企画を加え、企画グループに改称 ・創業・成長支援グループと再生・承継支援グループを統合し、支援グループに再編
法人営業推進部	・法人営業第2部営業第3グループで実施している公共・金融法人に係る入札業務等については、収益計画や管理、投資判断等の観点から、法人営業推進部に対応することとし、同グループを法人営業推進部に移管し、営業グループに改称 ・営業推進グループを企画グループに改称
市場運用部	・クレジット投資に係るスキル・ノウハウの蓄積と、金利リスク・株価変動リスクに係るポートフォリオの機動的な運営を行うため、市場運用部運用戦略グループと債券運用グループの投資対象等の見直しを行い、両グループを国債・株式運用グループに再編
開発投資部	・クレジット投資に係るスキル・ノウハウの蓄積と、金利リスク・株価変動リスクに係るポートフォリオの機動的な運営を行うため、開発投資部投資第1グループおよび投資第2グループの投資対象等の見直しを行い、両グループをクレジット投資グループおよびグローバル・オルタナティブ投資グループに再編

ロ. 令和元年10月1日の組織改正

信用金庫業界における一層のキャッシュレス推進を図り、キャッシュレスを通じた地域活性化に資する施策を実現していくため、令和元(2019)年10月1日、総合企画部にキャッシュレス推進室を新設し、これまで同部デジタルイノベーション推進室で実施してきたキャッシュレス推進業務をキャッシュレス推進室に移管した。

また、デジタルイノベーション推進室は、今後の取組みとして、信用金庫および信金中金子会社、さらには外部機関との連携を図るハブとなり、信用金庫関連業務に係る新たなサービス等を研究・開発する場として、2年4月にしんきんイノベーションハブの設置を目指すこととし、元年10月1日、デジタルイノベーション推進室の業務分掌に、しんきんイノベーションハブの設立準備を追加した。

(4) 令和2年度の組織改正

令和2(2020)年4月1日に実施した、組織改正(表2-4-7)の主な内容は、以下のとおりであった。

イ. 総合企画部

信用金庫業界における業務革新をより一層推進するため、しんきんイノベーションハブを新設し、デジタルイノベーション推進室の機能を移管した。なお、しんきんイノベーションハブは、センターと同等の位置付けとした。

また、令和元(2019)年9月に策定した「信金中央金庫グループSDGs宣言」を踏まえ、今後、グループのSDGsへの取組みを推進するため、SDGs推進室を新設した。

ロ. 地域創生推進部

地域活性化に向けた信用金庫の取組みに係る推進態勢を強化するため、地域創生推進部を新設し、地域・中小企業研究所地域創生支援センターの機能を移管した。

また、ビジネスマッチング等国内外の販路拡大の取組みを強化するとともに、地域・中小企業・個人に対する課題解決を進めるため、中小企業支援部ネットワーク推進室の機能を地域創生推進部に移管した。

八. 事務統括部

信用金庫の業務の共同化に関する取組みについて、共同化施策の企画・立案を行ううえで、より効果的な業務態勢にするとともに、信用金庫に対する共同化施策の推進を強

化するため、総合企画部共同化推進室を事務統括部に移管した。

表2-4-7 令和2年4月1日の組織改正

部 門	改正内容
総合企画部	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタルイノベーション推進室を廃止し、その機能を新設するしんきんイノベーションハブに移管 ・信金中金グループのSDGsへの取組みを推進するため、SDGs推進室を新設
地域創生推進部	<ul style="list-style-type: none"> ・地域創生推進部を新設し、地域・中小企業研究所地域創生支援センターの機能を移管 ・中小企業支援部ネットワーク推進室の機能を地域創生推進部に移管し、ネットワーク戦略グループを設置 ・推進グループを設置
中小企業金融推進部	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業支援部を中小企業金融推進部に改称 ・ネットワーク推進室の機能を地域創生推進部に移管 ・支援グループを推進グループに改称
海外業務推進部	<ul style="list-style-type: none"> ・海外業務支援部を海外業務推進部に改称 ・支援グループを推進グループに改称
個人金融推進部	<ul style="list-style-type: none"> ・個人金融支援部を個人金融推進部に改称
事務統括部	<ul style="list-style-type: none"> ・信用金庫の業務の共同化施策の企画・立案に係る業務態勢をより効果的にするとともに、同施策の推進強化を図るため、総合企画部共同化推進室を事務統括部に移管
地域・中小企業研究所	<ul style="list-style-type: none"> ・地域創生支援センターを廃止し、その機能を地域創生推進部に移管

9. 店舗の整備

(1) 京橋別館

京橋別館は、昭和48（1973）年12月に竣工し、平成19（2007）年12月に現在の八重洲ファーストフィナンシャルビルに本店を移転するまで、30年以上本店として使用してきた。その間、平成7年から12年にかけての大規模改修工事のほか、25年11月には2階集中事務センターの床改修工事を行った。

そして、前回の大規模改修工事から約20年が経過し、建物全体の経年による老朽化への対応や一部設備での更新の必要性を踏まえ、設備機器等全般（建築・電気設備・機械設備）について、27年度から3期・10年にわたる大規模改修工事を開始した。

なお、第1期工事は29年10月に終了した。

(2) 本 店

業務改革プロジェクトの一環として、本店オフィスの改装に取り組み、令和元（2019）年7月に総合企画部をパイロット・オフィスとして改装した。その後、業務改革プロジェクトチームでの協議内容に加え、各部門へのヒアリング結果やパイロット・オフィスでの検証結果を踏まえ、10月から各部の執務エリアの改装に着手した。

また、食堂が食事をするためだけの場所ではなく、ソロワーク、ミーティングのほか、



本店食堂

職員間の交流イベント等に活用できるように、ラウンジとしての機能を付加するというワークスタイル・コンセプト「ENJOY! ~ for the next innovation ~」に基づき、食堂の改装も行い、これら本店オフィスの改装は、2年3月に完了した。

なお、改装にあわせ、鍵で施錠する書庫を廃止し、各執務エリアにダイヤル鍵付書庫を設置したことにより、鍵の管理負担等が大幅に軽減されることとなった。

(注) 後編第3編第2章第5節3. 業務改革プロジェクトを参照

10. 人事・福利厚生・研修制度

(1) 女性活躍推進法に基づく対応

女性が職業生活で能力を発揮し、活躍できる環境を整備するため、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」が平成27（2015）年9月4日に公布された。^(注1)これにより、常時雇用する労働者が301人以上の大企業（一般事業主）は、女性の活躍に関する状況把握・課題分析を行い、それを踏まえた「一般事業主行動計画」（以下「行動計画」という。）^(注2)の策定が義務付けられることとなった。

こうした状況を踏まえ、信金中金は、28年4月1日からの3か年を計画期間とし、計画期間において「総合職採用者に占める女性の比率を平均20%以上」とする目標を定めた行動計画^(注3)を策定のうえ、28年3月31日に公表した。なお、その実績は、28年度：

表2-4-8 採用した労働者に占める女性労働者の割合（区）

（単位：人、％）

	平成28年度				29年度				30年度				
	全体	男性	女性		全体	男性	女性		全体	男性	女性		
			人数	比率			人数	比率			人数	比率	
合計	72	42	30	41.7	72	44	28	38.9	73	41	32	43.8	
職員	総合職	44	36	8	18.2	45	35	10	22.2	47	36	11	23.4
	事務職	20	0	20	100.0	17	0	17	100.0	16	0	16	100.0
	技能職	0	0	0	-	0	0	0	-	1	1	0	-
嘱託職員（※）	8	6	2	25.0	10	9	1	10.0	9	4	5	55.6	

※ 嘱託職員は有期契約労働者

18.2%、29年度：22.2%、30年度：23.4%となった（表2-4-8）。

（注1） 施行日は、原則、公布日（平成27年9月4日）と同日であるが、一般事業主による行動計画の策定に関する定めは、28年4月1日。なお、同法の改正法が令和元年6月5日に公布（2年6月1日施行。一部を除く。）された。

（注2） 国および地方公共団体は、「特定事業主」として、「特定事業主行動計画」を策定

（注3） 平成31年3月27日には、4月1日からの3か年における行動計画を策定・公表した。なお、目標は「総合職の新卒採用者に占める女性の割合を20%以上とする。」であった。

（2） ハラスメントに係る対応の強化

平成29（2017）年1月1日、過年度に設置したメンタルヘルスおよびハラスメントに関する外部相談窓口での相談対象に「妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント」（以下「マタハラ」という。）を加え、セクシャルハラスメント（以下「セクハラ」という。）、パワーハラスメント（以下「パワハラ」という。）も含めたハラスメント全般およびメンタルヘルスに関する相談体制を整備した^{（注1）}。また、パワハラやセクハラに関して、社会的注目を集める事例が相次ぐなか、30年度以降、改めて人事部からハラスメント防止に関する注意喚起を行ったほか、パワハラに関する相談窓口（人事部）の設置、管理職向けメンタルヘルス研修の実施などハラスメント防止に向けた取組みを強化した。

なお、「中期経営計画『SCBストラテジー2019』」（以下「SCBストラテジー2019」という。）においても、ハラスメント防止およびメンタルヘルスカを重要な課題として位置付けている。

（注1） メンタルヘルスについて、年間5回まで同一の心理カウンセラーに相談できる「電話継続カウンセリング」を平成31年3月1日に導入し、機能拡充を図った。

（注2） 平成30年11月1日に設置。なお、セクハラおよびマタハラについては、「セクシャルハラスメントおよび妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントの防止等に関する規程」により、相談窓口が設置されている。

（3） 働きやすい職場環境の整備に係る取組み

ワークライフバランスの充実を図るため、平成26（2014）年度から、2営業日連続して年次有給休暇を取得できる「リフレッシュ休暇」^{（注1）}を導入するなど、年次有給休暇の取得を推進してきた。

こうしたなか、年次有給休暇の取得義務（年間5日）が盛り込まれた「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律（働き方改革関連法）」案が30年4月6日に国会に提出された。信金中金では、このような社会情勢の変化を踏まえ、31年4月1日の同法の施行に先んじ、30年4月1日から、有給休暇の年間5日の最低取得日数を設定した。

令和元（2019）年度には、有給休暇の年間5日の最低取得日数の設定に加え、「働き方改革」の趣旨を踏まえた新たな年次有給休暇取得促進策として、「リフレッシュ休暇」の

^(注2)再導入と「アニバーサリー休暇」の導入を行った。「アニバーサリー休暇」は、自分を含む家族の誕生日や結婚記念日、子供の入学式・卒業式等、各職員が自由に「記念日」を設定し、取得する休暇であった。

なお、元年7月1日には、特別休暇として「ドナー休暇」を新設した。これにより、骨髄・末梢血幹細胞等（以下「骨髄等」という。）移植のための骨髄等の提供希望者として、事前にドナー登録を行い、骨髄等の提供のために通院・入院が必要となる場合には、5日以内の休暇を取得できることとなった。

加えて、これまでにない新たな施策にも取り組み、元年8月より2か月間、ポロシャツやチノパンなどの軽装で勤務する「ビジネスカジュアル」を試行実施した。また、同年12月から、あらかじめ設定された勤務時間のなかから、職員一人ひとりが自らの職務や環境にあう時間を選択して勤務する「スライドワーク」を試行的に実施した。これにより職員は、最大で始業時刻の45分の繰上げ、終業時刻の60分繰下げが可能となった。

(注1) 後編第2編第2章第4節9. (1) 職場環境の改善に向けた施策を参照

(注2) 平成30年度は、有給休暇の取得義務化を行ったため、2営業日以上連続で有給休暇を取得することを職員の任意とし、リフレッシュ休暇の実施は見送った。

(4) 子ども手当の新設

配偶者が無職またはパートタイム労働者であることなどを前提に支給される配偶者手当等の手当は、夫婦間の性別的役割分業が一般的であった時代に多くの企業において生活費補助として設けられていた。一方、この手当については、女性の社会進出を阻害する要因であるとして、廃止を含めた見直しについての社会的要請が高まっていた。^(注1)

信金中金では、配偶者や子女を対象とした扶養手当を支給していたが、こうした社会的変化に対応するため、平成30（2018）年3月1日、扶養手当を廃止するとともに、新たに子育て世代への支援強化を目的として、子女に係る手当を拡充した「子ども手当」を新設した。^(注2)

(注1) 配偶者手当については、経済の好循環実現に向けた政労使会議「経済の好循環の継続に向けた政労使の取組について」(平成26年12月6日)、「『日本再興戦略』改訂2015」(27年6月30日閣議決定)、一億総活躍国民会議「一億総活躍社会の実現に向けて緊急に実施すべき対策—成長と分配の好循環の形成に向けて—」(27年11月26日)などで、そのあり方の検討が促された。

(注2) 拡充内容は、①子女1人あたりの支給額の増額、②子女の年齢要件を満18歳未満から満22歳未満に延長、③家族に係る手当の支給上限の増額

(5) 新型コロナウイルス感染症の感染防止に向けた対応

新型コロナウイルス感染症の感染防止に向けた対応^(注1)として、令和元（2019）年12月に試行導入した「スライドワーク」^(注2)の勤務パターンを拡充し、2年2月20日から、新たに1

時間15分の繰上げおよび最大1時間45分の繰下げを可能とするパターンを追加した。これは、出退勤時に利用する公共交通機関等における感染リスクを抑制するため、時差出勤の可能範囲を拡大するためであった。

また、3月2日からは、部門長の判断により在宅勤務を可能とする取扱いを開始した。

(注1) 後編3編第2章第5節7. 新型コロナウイルス感染症に係る対応を参照

(注2) 後編3編第2章第4節10. (3) 働きやすい職場環境の整備に係る取組みを参照

(6) メンター制度の試行導入

信金中金では、新入職員の育成を入庫1年目を実施する新入職員研修や各職場でのOJTなどによって行っていたが、令和元(2019)年6月、新入職員が抱える業務面以外の不安解消のサポートを行う「メンター制度」^(注1)を試行導入した。

導入の目的は、①新入職員が抱える悩みや不安(社会人生活、今後のキャリア等)を取り除き、会社組織への定着を図ること、②後輩への指導・アドバイスを通じ、相談を受ける職員の人材育成スキルの向上を図ること、③「SCBストラテジー2019」で目指している働きやすい職場環境の整備を図ることであった。

メンター制度は、各部門から推薦を受け、人事部が任命した原則入庫4～8年目の総合職職員がメンター(相談を受ける職員)となり、面談・電話・メール等を活用して、メンティー(相談を行う職員)である新卒入庫の総合職職員^(注2)からの相談を受けるものであった。

また、メンター制度は、総合職職員だけではなく、10月から事務職職員でも試行導入した。

(注1) 実施期間は、令和元年6月から2年3月。また、後述する事務職職員を対象としたメンター制度の実施期間は、元年11月から2年3月

(注2) 入庫1年未満の総合職中途採用者のうち希望者も対象となった。

(7) 研修体系の見直し

女性職員のさらなる活躍に資することなどを目的として、平成28(2016)年度に、業務や金融実務に係る一部の研修について、上級事務職・事務職を受講対象とするなど、^(注1)受講対象者の拡大を図った。また、多様な分野での職員の能力開発および幅広い人脈形成の支援を目的として、「社外公開講座派遣研修」を新設した。この講座は、外部の研修会社が全国の主要都市で開催している公開講座に職員を派遣するものであり、首都圏勤務職員だけではなく全国の営業店職員(事務職を含む全職員)が受講可能であった。

29年度には、女性活躍推進法の趣旨を踏まえ、創設から2年が経過する上級事務職^(注2)

員のさらなるモチベーション向上および役職者としての指導・育成スキルの向上に向け、「事務調査役情報連絡会」を新設した。また、「SCB中期アクション・プログラム2016」の「信用金庫の経営基盤の強化に向けた取組みの支援」(コアプラン2)で掲げる「本部人材を必要とする信用金庫に対する業務出向の段階的な拡充」を踏まえ、総合職の職能資格別研修において、信用金庫業務出向経験者を講師としたカリキュラムを実施し、業務出向に備えた信金中金職員の人材育成を図った^(注3)。さらに、各業務分野において専門性を有する人材を計画的に育成するため、これまで座学形式で実施していた研修を社内トレーニー形式による実務的な研修に切り替え、より実践的な知識・スキルの早期習得を図ることとした。

30年度には、職能資格等級に応じて発揮することが求められる実践的なビジネススキルの習得を図るため、コーチング研修や問題解決力強化研修、レジリエンス強化研修^(注4)などの「テーマ別研修」を職能資格別研修に新設した。また、海外拠点で実際に業務を経験する「海外拠点実地研修」を新設するなど、実践的な研修の充実を進めた。

令和元(2019)年度には、「SCBストラテジー2019」を踏まえ、職員のヒューマンスキル(対人関係能力)の向上を図るため、30年度から実施しているコーチング研修およびレジリエンス強化研修の受講対象者を拡充した。また、テレビ会議システムを活用した「業務基礎研修」を開始し、職員に対して幅広い業務基礎知識の習得機会を提供した。

2年4月21日には、業界の中央金融機関の職員として求められる知識・スキルを有する人材の育成を図るとともに、若手職員の早期育成および人材育成を重視する企業文化を醸成するため、「SCBユニバーシティ」を設立した。「SCBユニバーシティ」では、大学の単位制を模した仕組みを導入し、多数のカリキュラムのなかから受講者が学びたいと考える項目を自由に選択できた。また、受講講座に応じて単位を付与することにより、若手職員の単位修得状況を可視化して管理者に還元するなど、人材育成に携わる各主体(若手職員、管理者、人事・講師部門)が相互に関与することで、実効性を確保する仕組みとした。

(注1) 受講希望状況等を踏まえ、平成29年度以降、適宜受講対象者の見直しを図っている。

(注2) 後編第2編第2章第4節9.(3) 上級事務職の創設を参照

(注3) 同カリキュラムは、平成30年度以降の職能資格別研修でも実施している。

(注4) レジリエンスとは、一般的に「逆境や困難、強いストレスに直面したときに適応する精神力と心理的プロセス」と定義(全米心理学会による)され、精神的な回復力・緩衝力・適応力などを指す。

11. 関係会社

信金中金では、信託業務の取扱いを決定した平成27(2015)年11月27日開催の理事会

で、信金中金本体での信託業務の兼営認可の取得を前提として、しんきん信託銀行を解散することを決定した。^(注1)

そして、28年10月5日に信託業務の兼営認可を取得したことにより、10月27日開催の理事会でしんきん信託銀行の事業承継の方法およびその手続を決定した。具体的には、①信金中金がしんきん信託銀行から証券投資信託受託業務に係る事業を除くすべての事業を事業譲渡の方法により承継する^(注2)、②しんきん信託銀行の証券投資信託受託業務に係る事業は、信託業務の機能強化に係る連携先である三菱UFJ信託銀行としんきん信託銀行の合併により承継する^(注3)という内容であった。

これら、しんきん信託銀行の事業譲渡および合併は、29年9月19日に完了し、同日付でしんきん信託は解散した。

(注1) 後編第2編第2章第4節4. 信託業務の兼営を参照

(注2) 平成28年10月31日、しんきん信託銀行との間で事業譲渡契約書を締結した。

(注3) 証券投資信託受託業務に係る事業については、事業譲渡の場合、信用金庫顧客を中心とする多くの受益者に同意を求める手続を要することから、より円滑に事業承継を行うため、三菱UFJ信託銀行への合併により包括的に事業を承継する方法とした。なお、平成28年10月31日、三菱UFJ信託銀行、しんきん信託銀行および信金中金の間で合併に係る基本合意書を締結した。

第5節 業務態勢

1. 営業店機能の強化

信用金庫の課題解決を行うためには、信金中金の営業店、本部および子会社等の総合的な支援力、すなわち信金中金グループ力の強化が必要であり、特に、信用金庫とのインターフェースを担う営業店においては、これまで以上に信用金庫の課題解決に向けた役割の重要性が高まっていた。そのため、「中期経営計画『SCBストラテジー2019』」(以下「SCBストラテジー2019」という。)では、営業店を信用金庫の課題解決に取り組むコンサルティング拠点と位置付け、営業店の評価基準および人材育成内容の見直し等を行うことにより、その機能強化を図ることとした。

こうした状況を踏まえ、平成31(2019)年3月、営業店活動を主管する営業推進部から、「信用金庫の課題解決が営業店における最優先業務であり、よりコンサルティング拠点としての機能発揮を重視する。」という考え方のもと、令和元(2019)年度における営業店活動の取組方針が示された。

これに併せて、営業店を評価する基準も抜本的に見直しを行った。具体的には、コンサルティング拠点としての機能発揮をより重視する観点から、信用金庫の優先課題を踏まえて策定する「信用金庫別活動計画」への取組状況を重点的に評価する一方で、課題解決のための一手段である商品・サービスの利用状況等を評価項目から除外するなどした。

2年3月には、次年度(2年度)の営業店活動の取組方針として、引き続きコンサルティング機能の発揮を目指す考え方を示すとともに、貸出業務の集中化により営業店事務が^(注1)効率化されたことなどを踏まえ、新たな営業店体制および役割のイメージを示した。^(注2)

また、信用金庫の優先課題解決への取組みについては、信用金庫ごとに経営環境が異なり、必要となるサポート内容も様々であることを踏まえて、営業店に一律の活動を求める営業店評価基準を廃止し、営業店が主体的にコンサルティング活動を行える仕組みとした。

(注1) 後編第3編第2章第5節8.(1)貸出業務の集中化を参照

(注2) これまで営業担当の次長のもとで行われていたことが多かった調査・分析、定型・基礎資料作成等の営業事務を、段階的に内部管理担当の次長のもとで行い、営業店のコンサルティング活動を強化する体制。なお、営業店の次長は、令和2年4月1日の組織改正にあわせ、「次長(内部管理担当)」を「次長(企画管理担当)」に、「次長(営業担当)」を「次長(コンサルティング担当)」に改称した。

2. 信金中金グループの取組施策に係るアンケートの実施

信金中金では、「SCB戦略2019」において、信金中金が5～10年後に目指す姿として「信用金庫とともに、各々が強みとする分野への経営資源の適正配分を実現することで、1つの金融グループとして、より一体的な業務運営態勢を構築し、業界の競争力を高め、信用金庫が地域において最も信頼される金融機関となることを目指す。」と定めた。

その目指す姿の達成に向けて、信用金庫とのインターフェースを担う営業店については、信用金庫の課題解決に取り組むコンサルティング拠点と位置付けた。そして、営業店の評価基準については、有効な対応策を実行できているかなど、よりコンサルティング拠点としての機能を重視するものへと見直しを図り、加えて、信用金庫からの評価を反映させる仕組みの導入を検討することとした。

こうした状況を踏まえ、令和2(2020)年1月、信用金庫に対する課題解決をより適切かつ効果的に進めるため、信用金庫に「本中金グループの取組施策にかかるアンケート」を行い、抱える経営課題の優先順位、信金中金との協働を求めた経営課題および信金中金からの提案施策の実施結果など7項目について調査を実施した。当該調査結果は、本部・営業店で共有のうえ、信用金庫の課題解決に向けた取組みに活用した。また、2年7月、とりまとめ結果の信用金庫宛還元も実施した。

なお、経営課題の優先順位は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大等、経営環境の変化に応じて変更されることが想定されるため、継続的にアンケートを実施していくこととした。

3. 業務改革プロジェクト

信金中金では、業務運営態勢の強化のためRPA^(注1)(Robotic Process Automation)の活用等による業務効率化に取り組んでいたが、変化が激しい外部環境への対応、業務の多様化・高度化など各種課題に限られた経営資源で対応するためには、従来の延長線上での業務効率化のみならず、新しいシステム・枠組みを構築し、さらなる業務効率化、生産性向上に取り組む必要があった。

こうした状況を踏まえ、役職員一人ひとりがその能力を最大限に発揮できる働きやすい職場環境を整備し、業務運営態勢のさらなる強化に取り組むため、平成30(2018)年8月1日、総合企画部、人事部、総務部およびシステム部が連携する「業務改革プロジェ

クト」を設置した。

「業務改革プロジェクト」は、「デジタルベースの業務運営の推進」「コミュニケーションを重視した業務環境の整備」という2つの方向性のもと、後述のとおりシステムインフラ整備、会議運営のペーパーレス化、電子決裁システムの導入、そしてオフィス改装を進めた。

(注1) ソフトウェアに組み込んだロボット的な機能により、一定の判断を自動的にを行いながら、事務を効率化する仕組み

(注2) 後編第3編第2章第5節8. (3) RPAの活用を参照

(1) システムインフラ整備 (ワイヤレス化)

信金中金では、パソコンによるSCBネットワークへの接続を有線で行い、かつ持ち出し防止のためパソコンと机をワイヤーで固定するなど、パソコンの使用環境が業務改革プロジェクトで目指している、場所にとらわれない柔軟な働き方の障害の一つとなっていた。

このため、システムインフラ整備では、無線LAN環境の構築と無線LAN対応パソコンの導入を進めた。

無線LAN環境の構築は、厚木センターが令和元(2019)年6月、本店が7月、京橋別館が8月に完了した。また、無線LANに対応するモバイルパソコンを10月から順次導入し、12月までの間に導入が完了した。

このシステムインフラ整備により、後述する「会議運営のペーパーレス化」「電子決裁システムの導入」「オフィス改装」に係る基本的な環境が整い、テレワークなど外から執務できるインフラが整備された。

(注) 令和2年3月4日からオンラインストレージの暫定利用を開始し、7月20日から本格導入した。

(2) 会議運営のペーパーレス化

従来からの紙媒体を用いた各会議・委員会等(以下「会議」という。)の運営では、会議資料の準備に一定の負荷がかかっていたほか、文書保管においても広い書庫スペースを要していたことから効率的な運営が十分できていなかった。

そのため、会議の円滑かつ効率的な運営および審議の実効性向上を図るため、従来の会議運営ルールを^(注)改正するとともに、無線LANやモバイルパソコン等のインフラ面を整備したうえで、令和2(2020)年1月15日から正式運営を開始した。

新しい会議運営ルールでは、会議前の構成員に対する資料の事前配付に加え、会議開催時には、説明者がモバイルパソコン内に格納した電子ファイルを大型モニターに投影

のうえサマリーを中心に説明することとしたことで、論点の明確化、説明時間の短縮および十分な審議時間の確保に資するものとなった。また、ペーパーレスとなったことで資料組み、配布、差替え等の事務負担も軽減されることとなった。

(注) 平成30年12月からペーパーレス会議運営ルールの検討を行い、令和2年1月15日に制定した。

(3) 電子決裁システムの導入

電子決裁システムは、これまで紙媒体で行っていた文書の起案、決裁および管理等を電子的に行うものであり、令和2(2020)年6月1日から運用を開始した^(注)。これにより、SCBネットワーク利用環境下であれば場所を問わず起案・決裁することが可能となった。また、同システムにより決裁・管理を行うことで、①他部門への合議・回覧に係る時間の短縮、②紙文書の新規発生の抑制、③保存文書の電子化による文書検索時間の短縮、④文書の「保管」「保存」「廃棄」に係る事務負担軽減等の導入効果が得られた。

(注) 新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う2班体制への移行等によりユーザーの操作習熟が不十分であることが想定されたため、当初の運用開始予定日である令和2年3月から延期した。

(4) オフィス改装

本店オフィス改装は、単なる美装工事ではなく、役職員の意識改革を促し、何事にも前向きにチャレンジできる風土の醸成につなげる目的をもって進めたものであった。そして、役職員の様々な意見を取り入れるため、①現状の働き方やオフィス環境に関する意識を定量的に把握するためのWebアンケート調査、②経営陣および部門長が職員に求める働き方に関するヒアリングなどの各種調査を実施した。また、職員参加型のワークショップを開催し、働き方に関する「これからのありたい姿」の検討、新しいオフィスに求められる要素の洗い出し、コンセプト・ワードのアイデア出し等を行った。

令和元(2019)年7月2日、役職員の様々な意見を取り入れながら、新しい働き方を表すワークスタイル・コンセプト「ENJOY!



本店オフィス(上：改装前 下：改装後)



「～for the next innovation～」
をとりまとめた。

(注1)
新しいオフィスには、ABW
(Activity Based Working) の
考え方にに基づき、業務内容にあ
わせて働く場所を選べるよう、
職員数分の座席を確保したうえ
で、コミュニケーションスペー
スや作業集中ブース等の新しい
機能をもたせた。また、グルー

プの配置は原則としてグループアドレス^(注2)とし、部門長以外の管理者が他の職員と同じ場
所に座り、コミュニケーションの活性化が図られるオフィス形態とした。

なお、ワークスタイル・コンセプトに基づく本店オフィス改装を行うためには、スペー
ス確保のため既存文書的大幅削減を行う必要があった。このため、執務スペースのキャ
ビネットに格納している紙媒体の既存文書は、廃棄、電子化または厚木センター等への
移送により約8割削減した。

(注1) 仕事内容にあわせて、働く場所を自由に選ぶ働き方

(注2) フリーアドレスのタイプの一つで、グループの職員が指定された範囲の席に座るオフィス形態

4. SDGsに係る取組み

(注1)
信金中金では、SDGs (Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標) を
尊重し、倫理綱領において環境問題や人権問題等の社会的課題への対応を進めていくこ
とを表明しており、令和元(2019)年度からスタートした「SCB戦略2019」に
おいても、SDGsの内容を踏まえた施策を盛り込んだ。

施策の一環として、気候変動対策に取り組む企業や地方公共団体などによって構成さ
れるネットワークである気候変動イニシアティブ (JCI : Japan Climate Initiative) に
平成31(2019)年3月から参加するとともに、元年7月には気候関連財務情報開示タスク
フォース^(注2) (TCFD : Task Force on Climate-related Financial Disclosures) 提言へ
の賛同を表明し、TCFD提言に賛同する企業や金融機関等が一体となって気候変動に係
る取組みについて議論する共同事業体であるTCFDコンソーシアムに参加した。

こうしたなか、信金中金は元年9月27日開催の理事会で「信金中央金庫グループ

SDGs宣言」を決議し、同日公表した。このなかで、「地域の持続的繁栄」「あらゆる人々の幸福」「地球環境の保全」の3つを重要なテーマと位置付け、グループ一体となって、全国の信用金庫とともに持続可能な社会の実現に向けた活動に取り組んでいくことを宣言した。

また、信金中金では「地球環境の保全」に関して、自らの業務を通じ、その解決に向け積極的に取り組んでいく必要があるとの考え方にに基づきESG投融資を推進していたが、2年3月には「責

任ある投融資を行うための事業別投融資ガイドライン」(表2-5-1)を制定し、石炭火力発電事業への投融資は原則として行わないなどの対応を宣言した。さらに、6月には世界銀行が展開するSDGs等に関連するプロジェクトを資金面からサポートするため、同行が信金中金のみを対象として私募形式で発行するサステナブル・ディベロップメント・ボンドへの総額2億米ドル(約214億円)の投資を決定した。^(注3)

なお、2年4月1日には信金中金グループが一体となってSDGsへの取組みをさらに強化するため「SDGs推進室」を新設した。また、信金中金およびグループ会社の役員で構成する「グループSDGs推進協議会」を新たに設置し、信金中金グループの気候変動を含むSDGsに係る方針や取組状況等について協議する場を設けた。^(注4)

表2-5-1 責任ある投融資を行うための事業別投融資ガイドライン

- | |
|--|
| <p>1. クラスター弾製造事業への対応
クラスター弾の非人道性を踏まえ、当該事業を行う企業に対する投融資は行いません。</p> <p>2. 石炭火力発電事業への対応
石炭火力発電は、他の発電方式と比べて温室効果ガスの排出量が多く、環境への負荷が大きい事業であることから、石炭火力発電所の建設を資金使途とする投融資は原則として行いません。
ただし、国際的なガイドラインおよびわが国のエネルギー政策・法規制と整合的である場合または災害時対応等のやむを得ない場合に限り、投融資を検討することがあります。</p> <p>3. パーム油農園開発事業および森林伐採事業への対応
パーム油農園開発事業および森林伐採事業は、違法伐採や生態系への悪影響などの問題が生じる恐れがあります。当該事業を資金使途とする投融資は、地域社会・環境等に与える影響の有無を十分に確認したうえで検討します。</p> |
|--|

(注1) SDGsは、平成27年9月に国連サミットで採択された国際社会共通の目標であり、世界における環境問題や人権問題などの社会的課題について「誰一人取り残さない」をテーマに、令和12年までに達成すべき17の目標および169のターゲットで構成されている。

(注2) TCFDは、G20の要請により金融安定理事会(FSB)が「気候変動が金融市場を不安定化させる潜在的な要因である。」との認識から、平成27年12月に設置した主に民間メンバーで構成されるタスクフォース。29年6月に提言が公表されており、令和2年8月時点で世界全体約1,300機関が提言に賛同している。なお、日本は約270機関が賛同しており、最多となっている。



世銀債への投資を報じる新聞記事
(日本経済新聞 令和2年6月24日)

(注3) 令和2年7月には、アジア開発銀行が信金中金のみを対象として私募形式で発行するグリーンボンドおよびウォーターボンドへの総額1億米ドル（約107億円）の投資を決定した。

(注4) 令和2年7月31日に第1回協議会を開催した。

5. サイバーセキュリティ管理態勢の強化

平成27（2015）年度から進めてきたサイバーセキュリティ管理態勢の整備^(注1)は、28年4月1日にシステム部に設置したCSIRT事務局（サイバーセキュリティ対策班）^(注2)が中心となってさらに進め、態勢強化を図った。その骨子^(注3)は、①経営陣の関与、②システム対応、③コンティンジェンシープランの実効性確保、④サイバーセキュリティに係る人材育成・確保、⑤管理態勢の検証・評価からなり、主な内容は次のとおりであった。

「①経営陣の関与」では、サイバーセキュリティ対応に係るルールを明確にするため、関連する規程・細則の見直しを行うとともに、後述する「サイバー攻撃にかかるインシデント対応取扱細則」を制定した。また、「信金中央金庫CSIRT（SCB-CSIRT）」を構築し、リスク管理委員会の下部機関として「サイバーセキュリティ部会」を、その事務局としてシステム部にCSIRT事務局（サイバーセキュリティ対策班）^(注4)を28年4月1日付で設置し、組織体制を整備した。

「②システム対応」^(注5)では、金融検査マニュアルでも求められている多段階のサイバーセキュリティ対策（入口対策、内部対策、出口対策）を組み合わせ、システム対応を行った。主な内容は、不審なメール・Webを検知する能力に優れたクラウドサービスの利用（入口対策）、SCBネットワークにおけるインターネット環境の論理分離（内部対策）、セキュリティベンダーによる通信監視の導入（出口対策）などであった。また、セキュリティ水準の評価を行うため、セキュリティベンダーを活用し、SCBネットワークに対する情報窃取攻撃の可否を検証した。

「③コンティンジェンシープランの実効性確保」では、サイバー攻撃によるインシデントを検知した場合等の対応態勢および対応手順を明確にするため、「サイバー攻撃にかかるインシデント対応取扱細則」^(注6)を29年1月1日に制定した。また、28年度以降、一般社団法人金融ISAC、NISC（内閣サイバーセキュリティセンター）^(注7)等が主催するサイバー攻撃を想定した演習に定期的に参加するとともに、当該演習に基づき、信金中金内でも訓練を実施した。さらに、システム利用者のセキュリティ意識向上のため、29年4月以降、毎月100人程度の役職員を対象に模擬メールを送信し、標的型メール攻撃に関する対応訓練を実施するとともに、役職員のサイバーセキュリティに係る意識の向上を図るため、視聴覚教材を活用した研修を28年度から毎年実施した^(注8)。

〔④サイバーセキュリティに係る人材育成・確保〕では、28年度に人材育成計画を策定し、内部勉強会、外部セミナー、演習・訓練等を活用してCSIRT事務局員およびCSIRT構成員等の人材育成を進めた。

〔⑤管理態勢の検証・評価〕では、監査部職員がサイバー監査に関する国際資格（公認情報セキュリティマネージャー）を取得した。

なお、信金中金の子会社は、信金中金と同様のチェック項目を用いて、サイバーセキュリティへの対応状況に係る自主点検を実施しており、信金中金ではその結果をリスク管理委員会で共有した。

（注1） 後編第2編第2章第5節3. サイバーセキュリティ管理態勢の整備を参照

（注2） 後編第2編第2章第5節3. サイバーセキュリティ管理態勢の整備を参照

（注3） サイバーセキュリティ管理態勢の強化に係る対応は、次の①と②を踏まえて整理したもの。

①平成27年4月22日に改正された「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」および「金融検査マニュアル」で示された、サイバーセキュリティ管理に係る着眼点・検証ポイントに基づき、信金中金の管理態勢およびシステム対応状況について現状分析を行い、洗い出した必要な追加対応事項

②金融庁からのヒアリング要請を受け、27年10月に実施した「金融分野のサイバーセキュリティ強化に向けた実態把握」において、追加対応が必要と整理した事項

（注4） 後編第2編第2章第5節3. サイバーセキュリティ管理態勢の整備を参照

（注5） 平成27年4月22日改正の金融検査マニュアルでは、「サイバー攻撃に備え、入口対策、内部対策、出口対策といった多段階のサイバーセキュリティ対策を組み合わせた多層防御を講じているか。」との検証ポイントが定められ、それぞれ、「入口対策（例えば、ファイアウォールの設置、抗ウイルスソフトの導入、不正侵入検知システム・不正侵入防止システムの導入等）」「内部対策（例えば、特権ID・パスワードの適切な管理、不要なIDの削除、特定コマンドの実行監視等）」「出口対策（例えば、通信ログ・イベントログ等の取得と分析、不適切な通信の検知・遮断等）」が例示された。

（注6） 同細則は、サイバー攻撃の動向、各種訓練および各システムの利用状況等の実態把握を通じ、適宜見直しを行うこととしている。

（注7） サイバーセキュリティに係る情報の収集・共有体制の強化を図るため、平成27年9月1日加入。後編第2編第2章第5節3. サイバーセキュリティ管理態勢の整備を参照

（注8） 新入職員研修でも、職員として遵守すべきルールやサイバー攻撃に係る講義・映像教材による研修を実施した。

6. サイバーセキュリティ管理態勢構築に係る信用金庫支援

信金中金は、自らのサイバーセキュリティ管理態勢の強化を進める一方、全信協およびSSCと連携して、信用金庫業界におけるサイバーセキュリティ管理の態勢整備支援に取り組んだ。^(注1) この一環として、全信協が平成30（2018）年1月に設置した「サイバーインシデント対応研究会」に参加し、インシデント対応マニュアル（以下「対応マニュアル」という。）等態勢整備に必要となる規程類のひな型作成に関わった。^(注2) また、ワークショップや勉強会の開催、信用金庫との意見交換等を通じて、サイバーセキュリティ管理態勢整備に資する情報提供を行った。^(注3)

こうしたなか、30年10月に改正された金融庁の「金融分野におけるサイバーセキュリ

ティ強化に向けた取組方針」において、中小金融機関では、「サイバーセキュリティ対策の基礎となるサイバーセキュリティに着眼したリスク評価が不十分であり、自組織のどこにサイバーセキュリティに係るリスクがあるか特定できていない」「インシデント発生時のコンティンジェンシープランが未整備の状況にある」といった傾向が顕著であるとの問題意識が示された。そして、信用金庫・信用組合のそれぞれの協同組織中央機関・業界団体による適切な支援のもと、各信用金庫・信用組合が態勢整備を加速させていく必要があるとの指摘が行われた。

全信協では、これまでも全国単位でのサイバーセキュリティ対策に係る説明会を適宜開催していた。31年1月には、リスク評価の実施と対応マニュアルの策定に重点を置いた「サイバーセキュリティ態勢整備に関する勉強会」を開催し、信金中金は、信用金庫に対して当該勉強会への参加を勧奨した。また、支援ニーズのある信用金庫に対して、リスク評価実施と対応マニュアル策定ノウハウの提供、信用金庫が策定した対応マニュアルの試案に対する提言、他金庫事例の紹介等のサポートを行った。

これらの取組みにより、リスク評価の実施と対応マニュアルの策定には目処がついたものの、サイバーセキュリティ管理態勢を有効に機能させるためには、インシデント対応訓練やセキュリティの脆弱性診断など多くの対応を図っていく必要があった。このため、より組織的な信用金庫支援を実施するため、信金中金では、令和元（2019）年7月から、営業店が窓口となって信用金庫の支援ニーズを把握し、システム部が支援を行う態勢を構築した。

当該支援は、信用金庫訪問や信用金庫協会主催会議への参加、テレビ会議・電話会議を通じて、サイバーリスク対策におけるPDCAサイクルの確立、インシデント対応訓練や標的型メール訓練の実施方法、システム対応時のベンダー選定方法など様々なテーマについて意見交換を行うものであった。

（注1）3者の主な役割は、全信協が信用金庫業界全体を対象とした説明会の開催およびアンケート調査の実施等、SSCが信用金庫のシステムの対策強化およびインシデント対応訓練の提供等、信金中金がマニュアル策定等支援および県単位での説明会等であった。

（注2）全信協、信金中金のほか、先進信用金庫およびSSCが参加

（注3）作成したひな型は、平成30年6月に全信協から信用金庫宛に還元された。

7. 新型コロナウイルス感染症に係る対応

令和元（2019）年12月に中国で確認された新型コロナウイルス感染症は、2年1月に国内初となる感染者が確認された。1月28日には「新型コロナウイルス感染症を指定感染症として定める等の政令」が公布（2月7日施行）され、我が国において流行が懸念され

る状況となった。

こうした状況を踏まえ、信金中金では、2月5日に緊急対策本部を設置し、①業務継続体制の構築、②業務運営の見直し、③勤務形態の拡充など業務継続体制の維持に向けた対応を実施した。

業務継続体制の構築については、さらに感染が拡大した場合の2班体制（1班が業務処理、残り1班が自宅待機する体制）への移行に備え、危機管理細則に定める「優先して継続すべき重要業務」（以下「優先業務」という。）と「継続すべき重要業務」（以下「継続業務」という。）の担当部門に対して、2月10日に移行準備を指示した。そして、優先業務を担当する部門については、3月2日から当該業務を対象として、他の業務に支障がない範囲で、原則として2班体制に移行することとした。さらに、継続業務を担当する部門については、当該業務を対象に3月6日から2班体制に移行できることとした。

業務運営の見直しでは、感染拡大状況および政府の緊急事態宣言を踏まえて、会議・研修・出張の実施について段階的に対応を強化した。会議・研修の開催は、4月7日に緊急事態が宣言され、7都府県が緊急事態措置を実施すべき区域とされたことを踏まえ、4月8日から、代替手段（Web配信等）がない場合は原則として中止（延期を含む。以下^(注1)同じ。）することとし、出張についても同様とした。なお、信用金庫への訪問は、緊急事態措置を実施すべき区域が4月16日に全都道府県に拡大されたことを踏まえ、4月20日から原則として中止し、信用金庫との連絡は電話・Web等の方法で適宜実施することとした。^(注2)訪問の必要がある場合であっても、信用金庫の意向等を十分考慮のうえ慎重に検討することとした。

勤務形態の拡充として、元年8月から時差出勤の制度として導入していた「スライドワーク」^(注3)において、2年2月20日から始業時刻および就業時刻の繰上げ・繰下げのパターンを増やし、出退勤時の感染リスク抑制のため時差出勤を励行した。さらに、3月2日からは在宅勤務の取扱いを開始した。^(注4)

なお、政府が新型コロナウイルス感染症拡大に係る緊急事態解除宣言を5月25日に行ったことを受け、6月1日、解除後の対応を決定した。優先業務と継続業務に係る2班体制を継続する一方で、会議・研修・出張・信用金庫への訪問は、6月19日以降、「原則として中止」の取扱いを変更し、業務上の必要性等を十分考慮のうえ対応するとともに、代替手段（Web配信等）による対応もあわせて検討することとした。

また、信用金庫の中央金融機関としての使命を果たすべく、業務の安定的運営および業務継続性の確保に一丸となって取り組む職員への慰労および感謝のため、6月に特別手当が支給された。

- (注1) 令和2年3月18日に開催を予定していた理事会も開催を見送り、書面決議とした。また、2年度の第1回、第2回理事会はWeb会議により開催した。さらに、2年度第1回信用金庫役員懇談会は中止とし、別途、Web配信等を行った。なお、第1回部店長会議はTV会議システムにより開催した。
- (注2) 4月20日までは、緊急事態措置を実施すべき区域における拠点の外訪活動は、原則として中止するものの、それ以外については、業務上の必要性および信用金庫の意向等を勘案のうえ、各部門において慎重に決定する取扱いであった。
- (注3) 後編第3編第2章第4節10. (3) 働きやすい職場環境の整備に係る取組みを参照
- (注4) 金融庁から令和2年4月13日に「出勤者7割削減を実現するための要請について（周知）」が発出されたことを踏まえ、4月15日には在宅勤務のさらなる活用について指示を出した。

8. 業務効率化

(1) 貸出業務の集中化

信金中金では、「SCBストラテジー2019」に掲げる「効率的なオペレーションの促進」(ストラテジー6)の一環として、平成31(2019)年4月から貸出業務の集中化に取り組み、専門性が高い人材による質の高い業務運営の実現とともに、より効率的な業務運営体制の構築を進めた。また、「SCBストラテジー2019」では、営業店を信用金庫の課題解決に取り組むコンサルティング拠点として位置付けており、このための態勢整備の一環でもあった。

代理貸付および長期固定貸出制度「しんきん長期固定金利ローンサポート」は、本部に全営業店の業務を順次移管することとし、主管部門である営業推進部に31年4月1日付で業務グループを新設した。そして、令和元(2019)年6月に在京営業店の業務を営業推進部に移管し、以降、段階的に集中化を進め、12月に集中化を完了させた。

また、事業会社や地方公共団体向けの直接貸出については、一部を除き、法人営業推進部、法人営業第1部・第2部、大阪法人営業部、名古屋支店の各法人営業拠点に順次移管した。

(注1) 商品説明等の渉外活動は、引き続き各営業店が対応

(注2) 東京営業部、関東営業第1部および関東営業第2部

(2) 重要書類の集中管理

契約書等の重要書類の現物管理においては、員数管理、金庫・書庫の鍵管理、店内検査など多くの付随業務が伴い、各部門の事務負荷が高いことから、書類の誤廃棄・紛失等防止策とあわせて管理方法を改善していく必要があった。

こうした状況を踏まえ、平成29(2017)年から全部店の契約書、稟議書等の重要書類にICラベルを貼付し、RFID(Radio Frequency IDentification)を利用したシステム

による集中管理へ移行した。

集中管理への移行は、支店の書類を含めた約7万件の書類を対象として実施し、同年12月に完了した。また、書類が手元にないことによる業務上の不便解消のため、本店以外の国内拠点については、事務統括部が書類をスキャンした電子ファイルを送信し、書類を閲覧できることとした。

その後31年1月には、各部門でのさらなる書類管理負担軽減を図るため、集中管理の対象となる書類の範囲を拡大した。

(3) RPAの活用

長時間労働の是正などを目指す「働き方改革」が政府から提唱されるなか、信金中金においても、中長期的な業務運営における既存業務の効率化や省力化への取組みは、その重要性を増していた。

こうした状況を踏まえ、RPA等のデジタル技術を活用した効率的な業務運営体制の構築に取り組むこととし、実証実験を進めた。そして、預金調査事務等一部業務にRPAツール「WinActor」^(注1)(以下「WinActor」という。)を先行導入した結果、一定の削減効果が得られたことから、平成30(2018)年8月から本格導入した。

WinActorは、これまで職員が行ってきたパソコン操作を自動化するものであり、WinActorに適した業務の選定やシナリオ作成^(注2)が必要であった。このため、事務処理を統括する事務統括部が普及促進する役割を担い、システム部がシステム面の環境整備を行った。この結果、WinActorを導入した部門は、令和2(2020)年2月末時点で11部門となった。

また、信金中金で得られた効果やノウハウ等は、信用金庫からの視察受入れ、勉強会・意見交換会への参画等を通じて、情報還元を行った。

(注1) 日本電信電話株式会社 (NTT) のグループ会社が開発したRPAツール

(注2) WinActorを用いて実行させる処理内容を記録したファイル

9. 改元に伴う諸対応

信金中金では、日付の表記は和暦を原則としていたが、改元に伴う負担軽減等の観点から、西暦を原則とする日付表記への見直しについて、平成30(2018)年5月から検討を開始した。

西暦を原則とした場合の業務への影響を各部門にヒアリングした結果、業務への特段

の支障はなく、また日銀のほか大手金融機関ではすでに日付表記は西暦となっていた。

こうした状況を踏まえ、30年10月16日に、内部文書に関しては31年4月1日から日付表記を原則西暦化することとした。信用金庫等への対外書面の日付表記については、さらに情報収集を進めたうえで決定することとしたが、一部信用金庫や全信協等においても日付表記を原則西暦とする予定であることなどを踏まえ、31年2月1日に、4月1日からの原則西暦化を信用金庫に案内した。

なお、新天皇の即位に伴い、令和元(2019)年5月1日が祝日となり、平日であった4月30日から5月2日が休日に変更された結果、4月27日から5月6日まで連続して休日(10連休)となった。このため、事前にシステム改修、顧客周知および事務・運用面での対応が必要となる事項を洗い出して準備を進めた。また、10連休中も動きのある外国為替、内国為替等の業務については、業務処理状況を確認し、担当役員へ報告するなど、不測の事態が生じないよう万全の態勢で臨んだ。

10. 全信協と連携した安否確認サービスの導入

東日本大震災や熊本地震のような大規模災害発生時には、全信協、各地区信用金庫協会(以下「地区協会」という。)および信金中金は、それぞれのネットワークを活用して、信用金庫役職員の安否や信用金庫の本部・営業店における被災状況や業務継続の可否等について確認を行っていた。しかし、非常時対応中の電話照会等が被災信用金庫の負担になることや、大規模災害発生による電話回線の寸断で迅速な状況確認ができないことが懸念されていた。

こうした状況を踏まえ、全信協および信金中金は、被災信用金庫の負担を抑えつつ、大規模災害発生時における信用金庫の被災状況を迅速かつ適切に把握・共有するため、セコムトラストシステムズ株式会社が提供する「セコム安否確認サービスSCM」(以下「安否確認サービス」という。)を導入し、平成30(2018)年5月から稼働を開始した。^(注1)

安否確認サービスは、震度5以上の地震が発生した場合に、地震発生地の都道府県を居住地や勤務地として登録した利用者に対して、自動的に安否確認メールが送信され、^(注2)利用者が当該メールに記載されたURLに接続してWeb等により被災状況を報告するものであった。

利用者は、全国の信用金庫、全信協、地区協会および信金中金であり、報告内容を確認・集計することにより、被災状況等をすみやかに把握・共有することが可能となった。^(注3)

なお、30年7月から毎年、災害発生時等の円滑な対応および利用者の登録状況の正確

性確認を目的として、安否確認サービスを利用した安否確認訓練を行っている。

(注1) 平成30年4月17日、全信協と信金中金の連名で、信用金庫および地区協会に案内を行った。

(注2) 業務運営に多大な支障を来す風水害、その他インフラの甚大な損壊等の場合も手動により安否確認サービスを発報することができる。

(注3) 信用金庫業界における災害対応力強化に資するため、令和2年7月1日からSSCおよび一般社団法人しんきん共同センターを追加した。

11. 東日本大震災・熊本地震などに係る被災地支援

(1) 「しんきんの絆」復興応援プロジェクト（第Ⅱ期）および全体交流会の開催

信金中金では、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、「『しんきんの絆』復興応援定期積金」の募集総額の一定割合を寄附してきた。その寄附金を原資として、日本NPOセンターは、被災者一人ひとりの心のケアや日常生活の再建等を支援するNPO法人や一般社団法人等（以下「NPO法人等」という。）に助成を行い、その実績（第Ⅰ期）は42先・1億2,211万円となっていた^(注1)。同プロジェクトは、助成を受けたNPO法人等からも高い評価を受け、信用金庫業界への大きな期待が寄せられていた。

こうした状況を踏まえ、集中復興期間の最終年度である平成27（2015）年度には、「『しんきんの絆』復興応援定期積金Ⅱ」を取り扱い、全国数多くの信用金庫の協力により募集総額は1,367億円に達した。信金中金は、2億7,352万円を寄附し^(注2)、第Ⅱ期の助成期間中^(注3)、69先に対し、計2億3,824万円の助成が行われた（表2-5-2）。

第Ⅱ期の助成終了にあわせ、被災地における助成先の今後の活動を後押しするため、「全体交流会」を30年4月19日に開催し、助成先59先、同プロジェクト選考委員、被災3県（岩手県、宮城県、福島県）の信用金庫、日本NPOセンターおよび復興庁などあわせて約120人が参加した。「全体交流会」の挨拶で、田邊理事長は、「未だ道半ばといえる、被災者の『心の復興』を実現していくには、被災者の生きがいがづくりやコミュニティ形成等を支援するため、今後も、助成先の皆様方による継続的な取組みや活動が、必要不可欠である



全体交流会で挨拶する田邊理事長

表2-5-2 「しんきんの絆」復興応援プロジェクト（第Ⅱ期）助成実績

【第3回】			【第4回】			【第5回】		
(単位：件、万円)			(単位：件、万円)			(単位：件、万円)		
	件数	金額		件数	金額		件数	金額
信用金庫推薦枠	11	3,290	信用金庫推薦枠	11	3,617	信用金庫推薦枠	14	4,822
一般公募枠	10	3,697	一般公募枠	10	3,559	一般公募枠	13	4,839
合計	21	6,987	合計	21	7,176	合計	27	9,661

と考えております。(中略)私ども信金中金では、『東日本大震災からの復興に向けた支援』を、引き続き、重要課題として位置付け、震災の記憶を風化させることなく、被災者の『心の復興』に向けて、信用金庫業界の『絆』を結集した、継続的な支援に取り組んでまいります。」と述べた。

なお、第Ⅱ期の助成終了に伴い、日本NPOセンターにより、総括報告書が公表された。このなかでは、日本NPOセンターが助成先に対して行ったアンケート結果もとりまとめられ、「使いやすい助成であった。」「NPOの運営財源として助かった。」「『しんきん』の名前が地域内の公的機関でポジティブに影響した。」などの意見が紹介された。

(注1) 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）を参照

(注2) 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3) 第Ⅱ期の助成期間は、第3回：平成28年4月1日～29年3月31日、第4回：28年10月1日～29年9月30日、第5回：29年4月1日～30年3月31日

(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

「『しんきんの絆』復興応援プロジェクト」は、効率的なプロジェクト運営の結果、約1,900万円の経費残金等が発生した。一方、東日本大震災の被災地では、5万人を超える人々が避難生活を余儀なくされており、引き続き被災者の心身のケアなどの支援が重要な課題として残っていた。

こうした状況を踏まえ、日本NPOセンターと協議し、「『しんきんの絆』復興応援プロジェクト」の助成先を対象として、経費残金等を活用したフォローアップ助成を実施することとした。

信金中金では、被災信用金庫からの意見をもとに、日本NPOセンターと選考を行い、平成31(2019)年4月、21先に対し1,686万円の助成を実施した。

(注) 最終的な経費残金等は、日本NPOセンターが運営する「東日本大震災現地NPO応援基金」に振替を行った。

(3) 外部機関と連携したインターネットを活用した中小企業の販路拡大等支援

東日本大震災の被災地では、震災発生から6年以上が経過してもなお、売上が震災前の水準を下回り、既存の販路・販売促進施策だけでは売上回復が困難な中小企業が少なかつた。

こうした状況を踏まえ、インターネットを活用して販売チャネルの拡大等を図るため、一般社団法人中小・地方・成長企業のためのネット利活用による販路開拓協議会^(注1)（以下「ネッパン協議会」という。）と連携し、被災信用金庫の取引先に対する販路拡大支援を実施した。支援の具体的内容は、ネッパン協議会の賛助会員（IT企業等）がインターネット活用に係る課題解決策を個別に助言・提供する「ハンズオン支援」と、活用ポイント等を説明する「販路拡大セミナー」の実施^(注2)であり、平成29（2017）年9月から30年1月の日程で行った。信金中金は、セミナー開催に係る補助金申請支援^(注3)、チラシ作成支援、信用金庫およびネッパン協議会との調整などを行った。

同様の取組みは、30年7月、熊本地震で被災した信用金庫取引先に対しても実施し、令和元（2019）年7月からは、東日本大震災および熊本地震の被災信用金庫取引先を対象にして、通年で取り組んだ。

（注1）ネッパン協議会は、中小企業のインターネット活用による販路拡大を促進することを目的として、インターネット活用に課題を抱える中小企業（一般会員）と、中小企業から相談を受ける金融機関等（特別会員）ならびにインターネット活用に係る専門家（賛助会員）をつなぐプラットフォーム「ネッパンクラブ」を運営していたが、令和2年3月末をもって解散となった。信金中金は、「応援団」（ネッパン協議会の理念に賛同する団体）として登録していた。

（注2）当該支援では、ハンズオン支援と販路拡大セミナーの参加者を対象にして、ネッパン協議会の支援メニュー（ネッパン協議会賛助会員約60社が提供するITツール）を割安で利用できるプランも提供された。

（注3）ハンズオン支援および販路拡大セミナー実施に係る講師旅費等は、復興庁の補助金や中小企業庁の補助金（ミラサポ専門家派遣事業）で手当てすることができた。

(4) 熊本地震での被災信用金庫等への支援物資の送付

平成28（2016）年4月に発生した熊本地震^(注1)は、熊本県を中心に甚大な被害をもたらし、熊本市内に本店を置く熊本、熊本第一および熊本中央の3信用金庫では多数の職員が避難生活を余儀なくされた。信金中金南九州支店は、建物の老朽化等により25年3月に移転^(注2)していたため店舗被害は免れたものの、住居のライフライン断絶等により、職員はしばらくの間、支店に宿泊せざるを得なかった。

こうした状況を踏まえ、4月16日と17日の両日、本店、鹿児島県分室および宮崎県分室から南九州支店に支店職員のための支援物資（飲料水、非常食、衛生用品等）を送付した。

また、4月18日には、一般社団法人南九州信用金庫協会（以下「南九州信用金庫協会」

という。)等と26年6月に締結した「大規模災害時等における相互援助協定書」に基づき、熊本市内に本店を有する3信用金庫に支援物資を送付した。

(注1) 平成28年4月14日(木) 21時26分頃、熊本県熊本地方を震央とするマグニチュード6.5の地震(前震)が発生し、熊本県益城町で震度7を観測した。その後4月16日(土) 1時25分頃には、同じく熊本県熊本地方を震央とするマグニチュード7.3の地震(本震)が発生し、熊本県西原村と益城町で震度7を観測した。

(注2) 後編第1編第2章第4節8.(5) 四国支店・福岡支店・南九州支店を参照

(5) ボランティア活動の実施

熊本地震では、熊本県を中心に家屋倒壊や土砂災害等の大規模な被害が発生し、被災地での復旧活動や被災者の生活再建のため、多くのボランティアが活動していた。

こうした状況を踏まえ、信金中金では、一般社団法人九州北部信用金庫協会および九州信用金庫協会と連携し、被災地の情報提供、災害ボランティアセンター等との事前調整および現地交通手段の手配等、ボランティア活動を希望する九州地区の信用金庫を支援した。

ボランティア活動は原則として1日(午前2時間・午後2時間)であり、平成28(2016)年9月17日、18日、24日および25日の4日間で、信用金庫を中心とした14団体、89人(延べ)が参加し、コンクリートの撤去や清掃作業、草刈りなどを行った。

(6) 復興支援販売会の開催

信金中金は、平成27(2015)年から毎年3月、三井住友海上プライマリー生命保険株式会社と連携し、信金中金役職員および八重洲ファーストフィナンシャルビルの入居者等を対象として、復興支援販売会を開催した(表2-5-3)。

当初は、東日本大震災で被災した信用金庫取引先の特産品を取り扱い、「東北復興支援販売会」として開催していたが、29年3月には、前年4月に発生した熊本地震の復興支援を兼ね、「東北・熊本復興支援販売会」との名称で開催した。

さらに、31年3月には、平成30年豪雨で甚大な被害を受けた岡山県、広島県、愛媛県の信用金庫取引先を対象に加え、復興支援販売会を開催した。

復興支援販売会では、毎年多くの商品が売れ、販売が好調であった商品は、販売面で

表2-5-3 復興支援販売会の実績

(単位：先、商品)

	平成26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
信用金庫	7	9	15	15	20
取引先	9	12	25	28	34
商品	11	16	40	45	48

連携する一般社団法人東北物産館が運営するアンテナショップで常時販売されるなど、継続的な販路拡大にもつながった。また、震災当時の写真パネルを展示し、震災の記憶の風化を防ぐ取組みも併せて行った。

なお、復興支援販売会は、令和2（2020）年3月にも開催する予定であったが、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け中止した。

(7) 日銀「平成二十八年熊本地震にかかる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

日銀は、平成28（2016）年4月28日の政策委員会・金融政策決定会合において、熊本地震の被災地金融機関を対象として、今後予想される復旧・復興に向けた資金需要への初期対応を支援するため、「平成二十八年熊本地震にかかる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1)（以下「平成二十八年熊本地震にかかる被災地金融機関支援オペ」という。）の実施を決定した（表2-5-4）。

平成二十八年熊本地震にかかる被災地金融機関支援オペでは、信用金庫業界は、信金中金を通じて被災地の信用金庫に資金供給することになっていたため、信金中金は、信用金庫の借入希望額調査や日銀からの借入手続、信用金庫への貸付事務を行った。

なお、平成二十八年熊本地震にかかる被災地金融機関支援オペは、28年度から毎年度^(注2)実施された。

表2-5-4 平成二十八年熊本地震にかかる被災地金融機関支援オペの概要

1. 対象先	被災地に貸出業務を行う営業所等を有する金融機関（以下「被災地金融機関」という。）または被災地金融機関を会員とする系統中央機関で、共通担保資金供給オペ（全店貸付）の対象先のうち希望する先 ・被災地は、平成二十八年熊本地震に関し災害救助法（昭和22年法律第118号）の適用を受けている地域（熊本県内全45市町村） ・系統中央機関は、信金中央金庫、全国信用協同組合連合会、労働金庫連合会および農林中央金庫
2. 資金供給方法	共通担保を担保とする貸し付け
3. 貸付期間	1年以内（※1）
4. 貸付利率	年0%
5. 貸付総額	3,000億円
6. 対象先ごとの貸付限度額	対象先ごとの貸付限度額は、被災地の営業所等の貸付残高（系統中央機関は、自己および会員分の合計。）を勘案して定める。
7. 貸付受付期間	平成29年4月30日まで（※2）

※1. 令和2年3月16日の政策委員会・金融政策決定会合で、「2年以内」へと変更された（7月1日から実施）。

※2. 貸付受付期間は毎年度延長されていたが、令和2年3月16日の政策委員会・金融政策決定会合で、期限を設けないこととされた（7月1日から実施）。

（備考）日銀資料より作成

（注1）平成二十八年熊本地震にかかる被災地金融機関支援オペは、期限を1年ずつ更新する枠組みであった。

しかし、令和2年3月16日の政策委員会・金融政策決定会合において、復旧・復興に向けた被災地金融機関の取組みへの支援をより安定的に継続する観点から、東日本大震災の被災地金融機関を対象として実施される「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」と一本化のうえ、期限を廃止するなどの見直しが行われた。

(注2) 平成二十八年熊本地震にかかる被災地金融機関支援オペの実績は、平成28年度：247億円、29年度：288億円、30年度：288億円、令和元年度：288億円

(8) 平成30年7月豪雨等の大規模災害における対応

信金中金では、「災害からの復興に向けた支援」を重要課題として位置付け、信用金庫や業界関連団体と連携しつつ対応を^(注1)図り、熊本地震以来の特定非常災害^(注2)となった平成30年7月豪雨をはじめ、全国各地で相次ぎ発生した大規模災害では、以下のとおり、支援物資の提供や情報提供、業務支援などを実施した。

(注1) 従来以上に迅速な大規模災害対応を図る態勢とするため、大規模災害等発生時に信金中金のみで対応が可能な初動対応について、「初動対応標準ルール」を策定し、令和2年5月7日から施行した。なお、標準ルール化した支援施策は、「営業店長裁量による救援物資の提供」「既往代理貸付の代理店専決による返済猶予等」「信金中金職員のボランティア活動支援」

(注2) 「特定非常災害の被害者の権利利益の保全等を図るための特別措置に関する法律」により、著しく異常かつ激甚な非常災害として政令で指定された災害

イ. 平成30年7月豪雨

西日本の信用金庫を中心に被害が発生した平成30年7月豪雨では、特に被害が大きかった中国・四国地区内において、「大規模災害発生時等における相互支援に係る協定書」に基づき、地区内信用金庫や地区・県の信用金庫協会、営業店が連携して救援物資を被災信用金庫に提供した。また、過去に類似の被害にあった信用金庫の協力を得つつ、①水没書類の復旧に係るクリーニング処理会社の被災信用金庫への紹介、②グループ補助^(注1)金対応に係る事例提供・説明会開催、③同補助金申請業務の経験者を派遣しての申請書類の提出、復興事業計画の策定に係る支援などを実施した。さらに、移動店舗車両^(注2)を保有する信用金庫と当該車両の貸与を受けたい信用金庫との仲介を行った。

(注1) 正式名称は、「中小企業等グループ施設等復旧整備補助事業」。被災地域の中小企業等のグループが復興事業計画を策定し、地域経済・雇用に重要な役割を果たすものとして県から認定を受けた場合に、施設・設備の復旧・整備について補助を受けることができる。

(注2) 貸与を行った信用金庫からは、車両貸与だけではなく、車両操作のレクチャー等のための職員派遣の協力を受けた。

ロ. 北海道胆振東部地震

平成30(2018)年9月6日に発生した北海道胆振東部地震では、信用金庫の店舗への物理的な被害は限定的であったが、自家発電設備をもたない店舗では停電によって営業ができなくなった。固定電話が不通となった地域もあるなかで、電話連絡と30年5月に導

入した安否確認サービス^(注)を併用して、各信用金庫の被災状況を把握し、全信協等と情報共有した。また、①道内信用金庫の手形代理交換業務について、厚木システムセンターによる北海道支店の代行資金決済処理の実施、②停電等により、SCBファームバンキングサービス、証券決済システムおよび投信窓販共同システムが利用できなくなった信用金庫の代行処理の実施などを行った。

(注) 後編第3編第2章第5節10. 全信協と連携した安否確認サービスの導入を参照

ハ. 令和元年房総半島台風(台風15号) および令和元年東日本台風(台風19号)

福島県いわき市および長野県長野市で信金中金職員によるボランティア活動を実施し、家屋内の片付け・泥出し、ゴミの分別・運搬などを行った。

第6節 財務・損益状況等

1. 損益の状況

平成28(2016)年度から令和元(2019)年度においては、日銀による「マイナス金利付き量的・質的金融緩和政策」が継続される一方で、海外においては、米中間における貿易摩擦や英国のEU離脱交渉などを背景に先行きの不透明感が払拭されず、また、元年度末にかけては新型コロナウイルスの世界的流行により不安定な市場展開が続いた。こうした厳しい収益環境のもと、信金中金は、市場変動に応じた機動的なオペレーションを実施するとともに、安定的な収益基盤の構築に向けた分散投資の継続や、事業会社向け貸出の積極的な推進などに取り組んだ。

損益の状況について、年度別にみると、28年度には、経常収益は、金利低下により資金運用収益が減少したものの、アセットスワップ付債券の売却に伴い国債等債券売却益が増加したことなどにより、前年度比143億円増収の2,840億円となった。一方、経常費用は、金利低下により資金調達費用が減少したものの、ヘッジ取引の解消に伴い金融派生商品費用が増加したことなどにより、同220億円増加の2,356億円となった。これらの結果、経常利益は同76億円減益の483億円となったが、法人税等合計が減少したことから、当期純利益は、ほぼ横ばいの413億円となった(図2-6-1、表2-6-1)。

29年度には、経常収益は、しんきん信託銀行の事業譲渡・合併に伴う配当に加え、投資信託の分配金および解約益などにより、資金運用収益が増加したが、アセットスワップ付債券に係る売却益の減少に伴い、国債等債券売却益が減少したことなどから、前年度比103億円減収の2,736億円となった。一方、経常費用は、28年度に計上したヘッジ

取引の解消に伴う費用の反動減により、金融派生商品費用が減少したことなどから、同227億円減少の2,129億円となった。これらの結果、経常利益は同123億円増益の606億円となったが、法人税等合計が同92億円増加したことにより、当期純利益は同51億円増益の464億円となった。

30年度には、経常収益は、投資信託の投資残高増加等に伴い投資信託の分配金が増加したが、投資信託の含み益の実現を

図2-6-1 収益(単体)

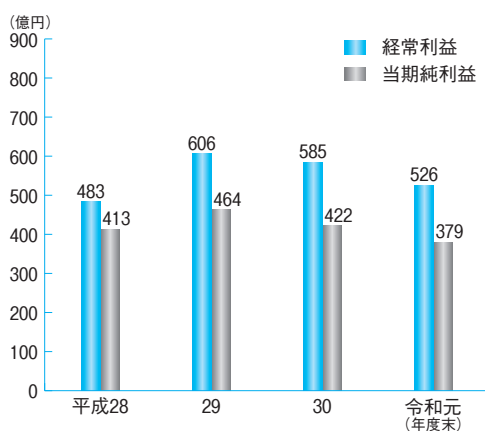


表2-6-1 損益の状況 (単体)

(単位：百万円、%)

		平成28年度	29年度	30年度	令和元年度
経常収益		284,018	273,648	258,686	266,519
経常費用		235,676	212,969	200,124	213,883
経常利益		48,342	60,678	58,562	52,636
当期純利益		41,383	46,498	42,286	37,924
配当率	一般普通出資	3.0	3.0	3.0	3.0
	特定普通出資	1.5	1.5	1.5	1.5
	優先出資	6.5	6.5	6.5	6.5
	優先配当	3.0	3.0	3.0	3.0
	参加配当	3.5	3.5	3.5	3.5

(備考) 1. 優先配当とは、普通出資者に対する配当よりも優先的に支払われる配当である。

2. 参加配当とは、優先配当を支払った後の剰余金から普通出資者に対する配当と同順位で支払われるもので、業績に応じて変動する可能性のある配当である。

抑制したことによる有価証券利息配当金の減少などにより、前年度比149億円減収の2,586億円となった。一方、経常費用は、29年度に実施したポートフォリオのリバランスに伴う投資信託解約損を中心とした国債等債券償還損が減少したことなどにより、同128億円減少の2,001億円となった。これらの結果、経常利益は同21億円減益の585億円となった。また、29年度に特別利益として計上したしんきん信託銀行の事業譲渡に伴う譲渡益の影響の剥落などにより、当期純利益は同42億円減益の422億円となった。

元年度には、経常収益は、投資信託等の分配金の増加や含み益の実現による有価証券利息配当金の増加を主因に、前年度比78億円増収の2,665億円となった。一方、経常費用は、ポートフォリオのリバランスによるアセットスワップ付債券の売却に伴う金融派生商品費用の増加を主因に、同137億円増加の2,138億円となった。その結果、経常利益は、同59億円減益の526億円となり、当期純利益は、同43億円減益の379億円となった。

2. 自己資本の状況

(1) 自己資本比率の状況

平成28(2016)年度から令和元(2019)年度にかけての自己資本比率の状況をみると、単体自己資本比率(国内基準)は、4年間で17.2ポイント低下し、元年度末には25.18%となった(図2-6-2、表2-6-2)。これは、自己資本比率の分子である自己資本の額が劣後ローンの返済などにより減少したこと、また、自己資本比率の分母で

図2-6-2 自己資本の額と自己資本比率

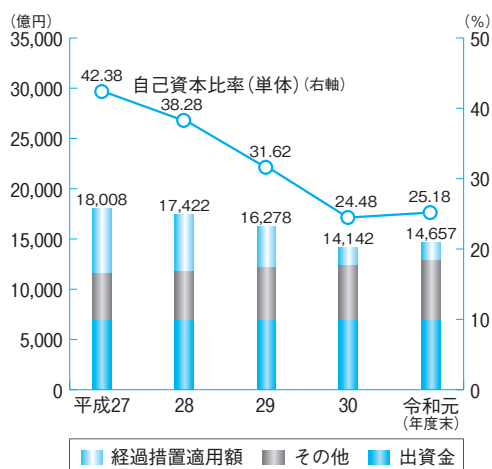


表2-6-2 自己資本比率の状況

(単位：百万円、%)

単体ベース	平成27年度末	28年度末	29年度末	30年度末	令和元年度末
	国内基準(バーゼルⅢ)				
(1) コア資本に係る基礎項目の額	1,929,899	1,870,345	1,751,799	1,538,628	1,556,916
(2) コア資本に係る調整項目の額	129,093	128,057	123,915	124,408	91,188
(3) 自己資本の額(1) - (2)	1,800,805	1,742,288	1,627,883	1,414,219	1,465,728
うち経過措置適用額	629,956	551,075	401,340	167,199	166,255
(4) リスク・アセット等の額の合計額	4,248,555	4,550,398	5,147,547	5,776,544	5,819,913
(5) 単体自己資本比率(3) / (4)	42.38	38.28	31.62	24.48	25.18
(参考)					
連結自己資本比率	41.10	37.03	30.57	23.65	24.31

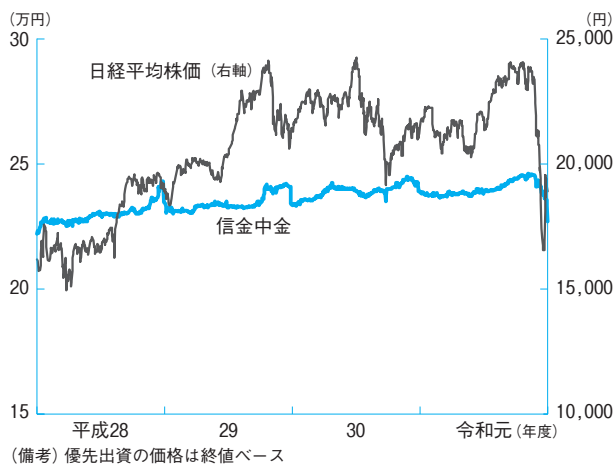
あるリスク・アセット等の額の合計額が増加したことが影響した。

(2) 優先出資の動向

平成28(2016)年度から令和元(2019)年度にかけては、日銀による金融緩和が継続される一方で、海外における米中間の貿易摩擦や英国のEU離脱交渉などを背景として、株式市場では先行き不透明感が拭えない状況が続いた。このような市場環境下、日経平均株価は上下に振れ幅を伴いながらも総じてみれば底堅く推移した。これに伴い、優先出資の価格もおおむね22万~25万円のレンジで堅調な推移を続けた(図2-6-3)。ただし、2年2月以降は新型コロナウイルスの感染拡大に伴う世界同時株安が発生し、日経平均株価とともに優先出資の価格も元年度末にかけて急速に下げ幅を拡大する場面がみられた。

この間の優先出資の配当について、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円を維持した(表2-6-3)。

図2-6-3 優先出資価格



なお、元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55万7,600口(所有割合78.7%)と最も多く、次いで個人が同10万7,272口(同15.1%)であった(表2-6-4)。金融機関のうち優先出資を保有している信用金庫は172金庫、

表2-6-3 優先出資の配当

	1口あたり配当		
		優先配当	参加配当
平成28年度	6,500円 (6.5%)	3,000円 (3.0%)	3,500円 (3.5%)
29年度	6,500円 (6.5%)	3,000円 (3.0%)	3,500円 (3.5%)
30年度	6,500円 (6.5%)	3,000円 (3.0%)	3,500円 (3.5%)
令和元年度	6,500円 (6.5%)	3,000円 (3.0%)	3,500円 (3.5%)

表2-6-4 優先出資の所有者別状況

(単位：先、口、%)

		金融機関		証券会社	その他の法人	外国法人等	個人	合計
		うち信用金庫						
平成28年度末	出資者数	211	174	11	211	50	20,076	20,559
	所有口数	542,602	323,115	6,996	38,401	4,245	115,978	708,222
	割合 (%)	76.6	45.6	1.0	5.4	0.6	16.4	100.0
29年度末	出資者数	205	173	11	211	36	19,747	20,210
	所有口数	546,775	331,562	6,904	38,871	1,771	113,901	708,222
	割合 (%)	77.2	46.8	1.0	5.5	0.3	16.1	100.0
30年度末	出資者数	206	175	10	204	34	19,062	19,516
	所有口数	552,887	343,789	6,963	36,761	1,387	110,224	708,222
	割合 (%)	78.1	48.5	1.0	5.2	0.2	15.6	100.0
令和元年度末	出資者数	203	172	10	199	29	18,362	18,803
	所有口数	557,600	350,159	7,789	33,858	1,703	107,272	708,222
	割合 (%)	78.7	49.4	1.1	4.8	0.2	15.1	100.0

(備考)「外国法人等」には、海外における「個人」を含む。

所有口数35万159口 (同49.4%) であった。

3. 不良債権の状況

平成28 (2016) 年度から令和元 (2019) 年度にかけての不良債権の状況をみると、不

表2-6-5 金融再生法に基づく資産査定状況 (単体)

(単位：百万円、%)

	平成27年度末	28年度末	29年度末	30年度末	令和元年度末
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	253	204	326	287	323
危険債権	5,399	10,857	10,994	4,147	3,729
要管理債権	30,936	30,682	30,568	19,907	19,025
不良債権合計 (A)	36,590	41,743	41,889	24,341	23,079
正常債権	6,832,763	8,060,144	7,004,527	7,100,198	8,556,323
(部分直接償却額)	(310)	(204)	(199)	(355)	(320)
総与信 (B)	6,869,354	8,101,888	7,046,416	7,124,539	8,579,402
総与信に占める割合 (A/B)	0.53	0.51	0.59	0.34	0.26
保全額 (C)	25,151	30,383	30,289	16,826	15,359
保全率 (C/A)	68.73	72.78	72.30	69.12	66.54

良債権額（金融再生法ベース）は、4年間で135億円減少し、元年度末には230億円となった（表2-6-5）。

また、総与信に占める割合（不良債権比率）は、4年間で0.27ポイント低下の0.26%となり、いずれの年度も1%を下回る水準で推移した。

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、信用金庫業界の信用力の維持・向上に努めるとともに、自らの健全性の維持・向上を図り、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、日銀のマイナス金利政策導入により市場金利が一段と低下し、金融機関全般の収益環境のさらなる悪化を懸念する見方が強まったことで、一部の地域銀行を格下げする動きなどもみられた。一方、信金中金の格付自体に変動はなかったものの、平成28（2016）年4月19日には、R&Iが、発行体格付けの方向性をA+（ポジティブ）からA+（安定的）に変更した（表2-6-6、表2-6-7）。これについて、R&Iは、「信用金庫の事業環境は年々厳しさを増していたが、マイナス金利政策の導入でその度合いは強くなっている。市場運用環境の悪化によって信金中金の収益力も低下する見通しで、信金中金がリスク耐久力をAAゾーンに見合うまで改善させるにも時間がかかるとR&Iはみている。これらを踏まえ、格付の方向性をポジティブから安定的に変更した。」などとコメントした。

表2-6-6 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28年度	28年4月 1日	A1 (安定的)		当初	A (安定的)		当初	A+ (ポジティブ)		当初	AA (安定的)		当初
	28年4月19日	-	-	-	-	-	-	A+ (ポジティブ)	A+ (安定的)	見通し 引下げ	-	-	-
令和元年度	2年3月31日	A1 (安定的)		最終	A (安定的)		最終	A+ (安定的)		最終	AA (安定的)		最終

（備考）カッコ内は格付け見通し（アウトLOOK、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2-6-7 長期格付けの状況 (令和2年3月末)

ムーディーズ					S&P					
格付け	主な金融機関				格付け	主な金融機関				
Aa3					AA+					
A1	信金中金 農林中金	三菱UFJ 商工中金	三井住友 千葉	三井住友信託 静岡	みずほ					
A2	りそな	横浜	広島	中国	AA-					
A3	福岡	群馬	常陽	山陰合同 第四	A+	セブン				
Baa1	新生	百十四			A	信金中金	三菱UFJ	三井住友	みずほ	三井住友信託
						りそな	農林中金	千葉	静岡	京都
						伊予	八十二	ソニー	ゆうちょ	
Baa2					A-	群馬 北陸				
Baa3					BBB+	新生 あおぞら				
Ba1					BBB					

R&I					JCR					
格付け	主な金融機関				格付け	主な金融機関				
AA+					AA+	商工中金				
AA	セブン				AA	信金中金	三菱UFJ	三井住友	みずほ	横浜
						群馬	伊予	七十七	八十二	
AA-	三菱UFJ	三井住友	みずほ	商工中金 横浜	AA-	三井住友信託	りそな	広島	山陰合	阿波
	千葉	静岡	福岡			ソニー			同	
A+	信金中金	三井住友信託	りそな	常陽 足利	A+	第四	福岡			
	山口	もみじ	群馬	広島 八十二						
	中国	山陰合同	阿波	伊予						
A	京都	北陸	七十七	紀陽	A	あおぞら	紀陽	北洋	百十四	住信SBIネット
						楽天				
A-	あおぞら	新生	北洋	イオン	A-	新生				
BBB+					BBB+					
BBB	スルガ				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(外資建)
 S&P：長期外資建で発行体格付け R&I：発行体格付け JCR：発行体格付け

5. IR活動の状況

信金中金は、信用金庫の中央金融機関や個別金融機関としての役割を果たすとともに、優先出資を東京証券取引所に上場する企業として、経営内容の開示等を通じて経営の透明性を高めることに努めた(表2-6-8)。

平成29(2017)年1月に信金中金本体による信託業務の取扱いを開始したことを踏まえ、29年発行のディスクロージャー誌や有価証券報告書等から信託業務に係る記載項目を追加し、信託兼営の金融機関としての開示を開始した。

また、令和2(2020)年のディスクロージャー誌については、統合報告書として発行した。統合報告書として発行した目的は、SDGsの達成に向けた取組みや環境問題への

表2-6-8 決算内容の公表、刊行物の発行等（令和元年度）

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1回

図2-6-4 IRカレンダー（令和元年度）

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
経営陣		決算発表記者会見 機関投資家アナリスト向け決算説明会			第1四半期決算発表			中間決算発表記者会見 機関投資家アナリスト向け中間決算説明会			第3四半期決算発表	
本部IR広報室					個人投資家向けIRセミナー							
営業店	証券会社個別IR訪問											
	新聞社個別IR訪問											
	信用金庫・事業会社個別IR訪問											
IR資料公表時期	●決算短信 ●決算説明記者会見用資料 ●決算説明会用資料		●第1四半期決算短信 ●第1四半期報告書 ●ディスクロージャー誌 ●業績のご報告 ●有価証券報告書					●第2四半期決算短信 ●中間決算説明記者会見用資料 ●第2四半期報告書 ●中間決算説明会用資料 ●中間業績のご報告		●第3四半期決算短信 ●第3四半期報告書		

対応など、非財務情報の開示を含む信金中金の中長期的な価値創造プロセス等を説明することで、信金中金のステークホルダーにおける信金中金の存在意義・業務内容のより深い理解浸透を図ることである。

さらに、経営内容を多様なステークホルダーに適切に開示する観点から、日銀金融記者クラブでの決算発表やアナリスト、ファンドマネージャー等を対象とした決算説明会の開催に加え、個人投資家向けIRセミナーへの参加やホームページ、各種刊行物を通じた情報発信を継続した（図2-6-4、表2-6-9）。

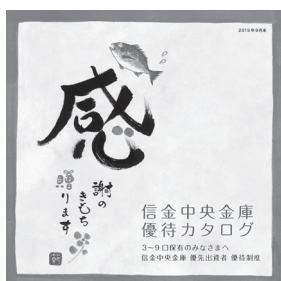
なお、新型コロナウイルス感染症の拡大を防止する観点から、元年度決算に係る決算発表は京橋別館大会議室で開催したほか、決算説明会はWeb音声ライブ配信で対応を行った。

表2-6-9 優待内容(令和元年度)

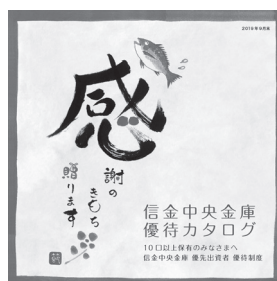
保有口数	優待品
1口以上3口未満	優先出資者限定オリジナルグッズ
3口以上10口未満	3,000円相当の全国特産品(グルメカタログ)
10口以上	6,000円相当の全国特産品(グルメカタログ)



オリジナルグッズ(富士山グラス)



グルメカタログ(3,000円相当)



グルメカタログ(6,000円相当)



個人投資家向けIRセミナー



決算発表記者会見

6. PR活動の状況

信金中金は、信用金庫業界のプレゼンス向上や信用金庫の顧客基盤拡充に資する信用金庫ブランドの浸透、さらには、信金中金の認知度・理解度向上に向け、新聞、雑誌等の各種メディアを活用した広告活動を実施した(表2-6-10)。

平成30(2018)年4月からは、8年度から実施している新幹線テロップ広告について、従来の東海道・山陽新幹線(東京～博多)に加え、九州新幹線(博多～鹿児島中央)における掲載も開始した。

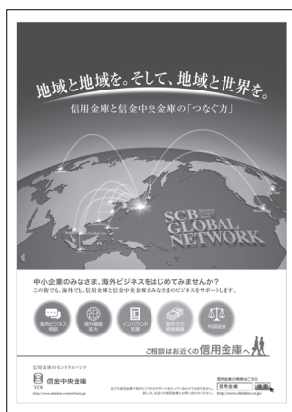
30年6月には、29年1月から取扱いを開始した個人向け信託商品の知名度向上や信用

表2-6-10 主な広告出稿等（令和元年度）

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	しんぎんカード会員誌「はれ予報」	裏表紙広告	年2回
雑誌	雑誌「New Finance」	裏表紙広告	年3回
交通広告	東海道新幹線・山陽新幹線・九州新幹線 車内電光文字広告	64文字／25秒の電光文字広告	12か月
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30年度)
(個人向け信託商品)



広告素材(平成30年度)
(海外業務支援)



応援ノート(平成30年度、令和元年度)



金庫とともに取り組んでいる海外業務支援について周知を図るため、新聞や雑誌媒体への掲載用として、新たな広告素材を制作した。

このほか、30年度および令和元(2019)年度には、若年層に向けたPRや金融教育の一環として、信用金庫本支店が所在する地区内の小学生を対象に、お金の働きや信用金庫の業務内容を簡単に記載したノート^(注)を配布する取組みを実施した。

また、31年3月からは、信金中金の知名度の向上や職員のモチベーション向上を図ることを目的として、信金中金の本店や京橋別館などをロケ地募集サイトに登録し、映画

やテレビドラマ等のロケ撮影の誘致を行った。

(注) 「応援ノート」の名称で、C-GRAT社が運営する企画に参加するものであり、小学生が日常的に使用するノートに、信用金庫に関する情報を盛り込むことにより、イメージの浸透や親近感の醸成を図ることを主な狙いとした。

