

# 地域密着型金融推進計画

平成17年8月

株式会社**滋賀銀行**



# 目次

1. 地域密着型金融推進計画策定に当たっての考え方 (P.1)
2. しがぎんの概要 (P.2～P.4)
3. 滋賀県の特徴、経済環境 (P.5～P.7)
4. しがぎんの経営ビジョンー長期経営計画 (P.8～P.11)
5. 集中改善期間の取り組みの総括 (P.12～P.13)
6. 大項目毎の取組方針 (P.14～P.18)
7. 数値目標 (P.19)

# 1. 地域密着型金融推進計画策定に 当たっての考え方

今般金融庁より、平成17年度および平成18年度の2年間を重点強化期間とした中小・地域金融機関についての「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」(以下新アクションプログラムという)が公表されました。

当行は、昭和8年10月設立以来「地域とともに発展する」というマーケット・イン(お客様本位)の考えに立ち、「共存共栄」の理念を追求してまいりました。長期経営計画のメインテーマである「ビジネスモデルの変革による収益力の強化」を目指すことを基本に、新アクションプログラムを踏まえて、金融の高度化対応を視野に入れ、これまで取り組んできた施策を更に発展させ、「地域密着型金融推進計画」を策定いたしました。

## (本計画の構成)

本計画は3つの大項目(1.事業再生・中小企業金融の円滑化 2.経営力の強化 3.地域の利用者の利便性向上)から構成されており、大項目毎の主な取組方針を記載しております。

大項目毎の取組方針は、長期経営計画の基本戦略として、3つのC(Consolidation/粗利益の増加、Credit Risk/損失の抑制、Cost Control/経費の削減)を掲げておりますが、その実践を通じて「知恵と親切のしがぎん」「アジアに強いしがぎん」「CSR(企業の社会的責任)のしがぎん」という3つのブランドイメージの確立を目指し、着実に企業価値を高めていくことを主眼においております。

当行営業基盤や、これまでの取組みをご理解いただくために、滋賀県の特徴、経済環境や「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」の集中改善期間(平成15年度および平成16年度)における取組みの総括について記載しております。

当行の特性や規模等、また新世紀第2次長期経営計画の全体像を記載して当行の目指すべき姿をビジュアル化し分かりやすく記載するとともに、本計画期間における数値目標を掲げることでより計画に具体性を持たせております。

## 2. しがぎんの概要(その1)

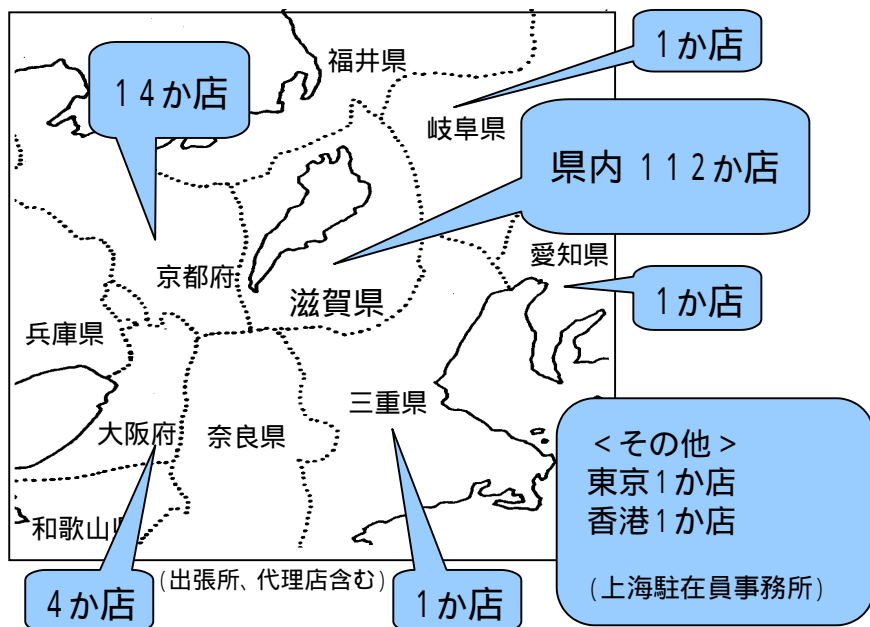
平成17年3月31日現在(単体)

設 立	昭和8年10月1日
総資産	3兆9,933億円
預金残高	3兆5,822億円(譲渡性預金含む)
貸出金残高	2兆3,279億円
資本金	330億円
従業員数	2,187人
店舗数	135カ店(うち代理店4カ店)

# 2. しがぎんの概要(その2)

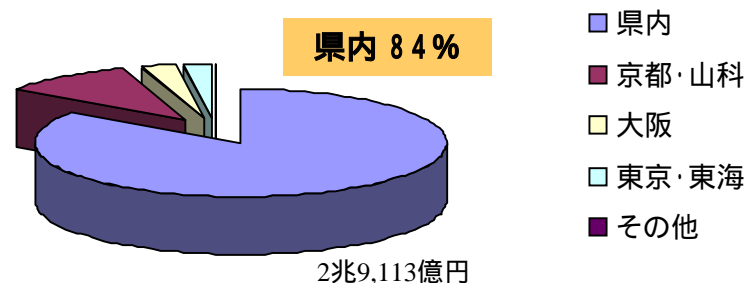
## 店舗網(135か店)

(平成17年3月末現在)



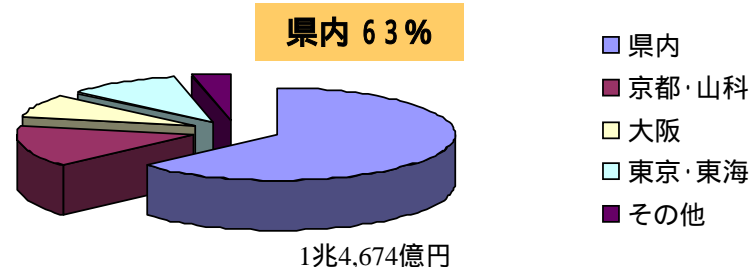
## エリア別預金(期末残高)

預金 3兆4,558億円 (除く譲渡性預金)  
(2005 / 3月期)

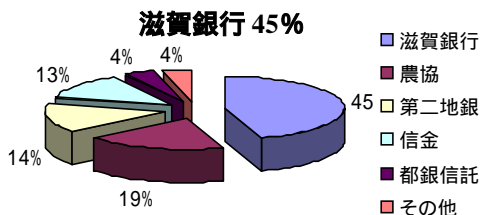


## エリア別貸出金(期末残高)

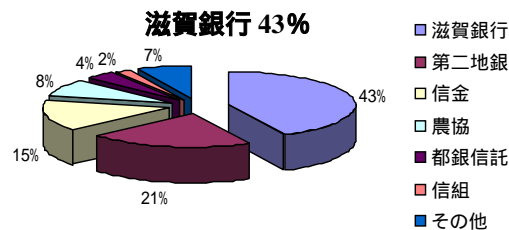
貸出金 2兆3,279億円  
(2005 / 3月期)



## 県内預金残高シェア



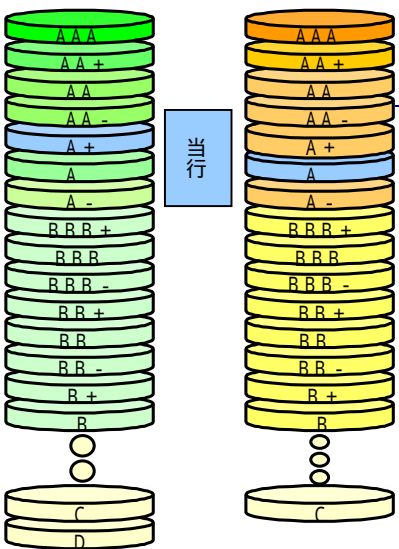
## 県内貸出金残高シェア



(2004年9月末現在 ニッキン等資料)

# 2. しがぎんの概要(その3)

## 格付け状況



日本格付研究所 (JCR)

格付投資情報センター (R&I)

【格付け】  
預金・債券の元金支払いの確実性や財務内容について第三者機関が公正に判断してランク付けしたものの。

## 自己資本比率推移 (連結)

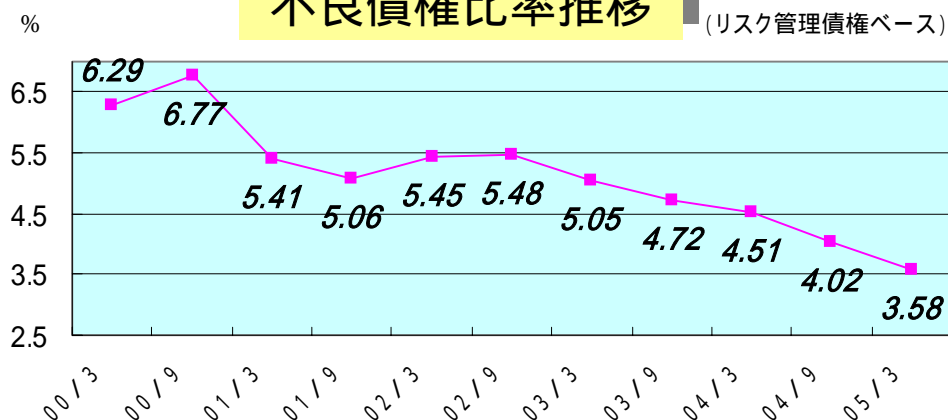


## 自己資本の構成 (05/3)

Tier 1 (基本的項目)	1,745億円
Tier 2 (補完的項目)	837億円
自己資本	2,577億円
リスクアセット	23,042億円

Tier 1比率 = 7.57%

## 不良債権比率推移 (単体)



## リスク管理債権内訳 (05/3)

破綻先債権額	16億円
延滞債権額	269億円
3か月以上延滞債権額	12億円
貸出条件緩和債権額	535億円
合計	834億円
貸出金残高	23,279億円

金融再生法ベースでは、05/3末 不良債権比率 3.51%

# 3. 滋賀県の特徴、経済環境(その1)

## 1. 人口増加率は全国トップレベル

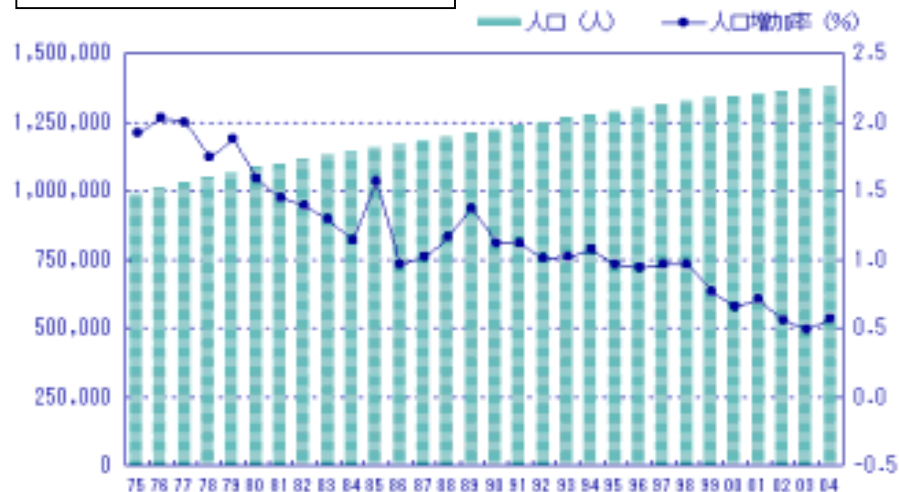
平成42 (2030) 年



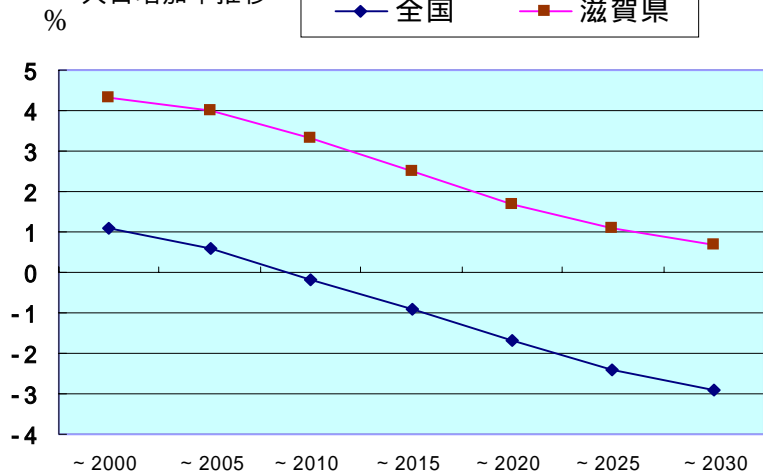
➤人口増加率(直近1年間) 0.5%(全国第4位)

➤2030年まで人口が増加するといわれている唯一の県

直近1年間の人口増加率



人口増加率推移



## 2. 大学誘致に積極的、学生数も大幅増加

➤1995年から2004年までに4年制大学が6校進出。この間、学生数も13千人から29千人と16千人増加。(伸び率はともに全国1位)

資料: 滋賀県ホームページ

# 3. 滋賀県の特徴、経済環境(その2)

## 3. 物流の要-関西・中部・北陸経済の交点

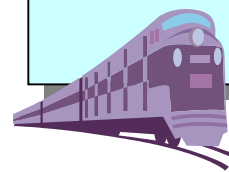


### <滋賀統合物流センター構想 = SILC>

( Shiga Integrated Logistics Center )

JR、国道8号、21号、名神高速道路、北陸自動車道が集中し、近畿、東海、北陸の結節点である米原市に西日本最大となる物流拠点を建設するもの。

構造改革特区として認定済み。



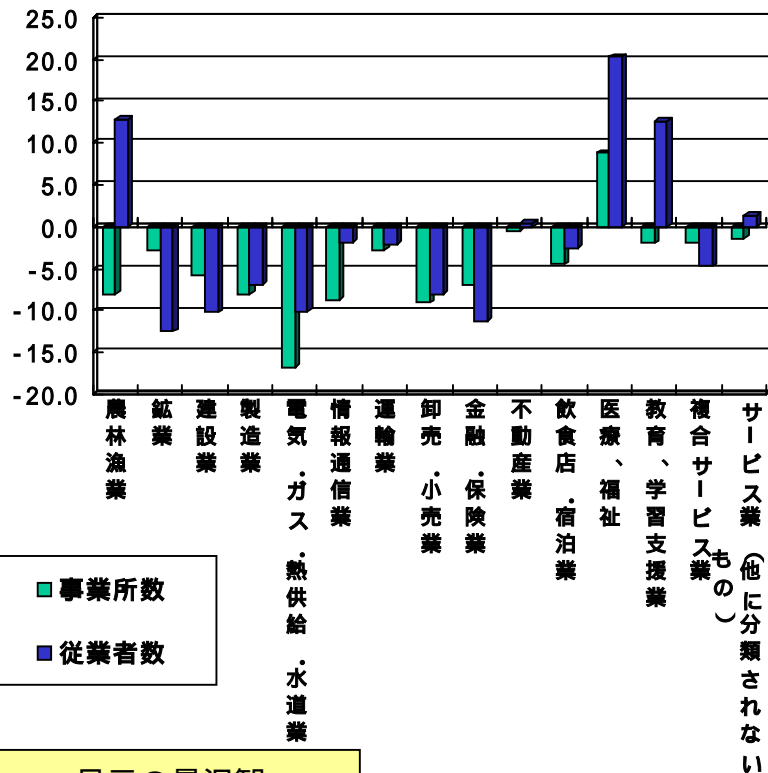
< 全国有数の内陸工業県 >

➤ 県内総生産に占める第2次産業の割合は  
…46.7%

資料: 滋賀県ホームページ

# 3. 滋賀県の特徴、経済環境(その3)

滋賀県内の事業所数と従業者の推移  
(大分類、平成13年～平成16年の増減率)



■ 事業所数  
■ 従業者数

## 足元の景況観

**全都道府県で民間事業所減少率は最小**

滋賀県の民間事業所数: 57,943事業所

平成13年比較減少率4.0% (2,440事業所)ですが、全国計では5.7%となっており、全都道府県においてその減少率は最小です。

**事業所数は医療、福祉分野で増加**

事業所数を業種別(大分類)で見ると(左表)事業所数では、「医療、福祉」が増加しております。

総務省統計局「平成16年事業所・企業統計調査」より

県内景況の現状については、大型店売上高が伸び悩み、公共工事でも不振が続いているものの、生産活動は高水準が続き、民間設備投資も堅調、住宅投資さらに雇用情勢にも回復の兆しがみられ、全体としては、今までの足踏み状態からの脱却を探り、回復方向に歩を進める段階に入ってきております。

## 4. しがぎんの経営ビジョン(その1)

経営の基本ビジョン：「リテールバンキング」（中堅・中小企業及び個人取引）を主軸とし、「地域社会の発展」に多面的に貢献することを目的とする。  
行 是 「自分に厳しく 人には親切 社会につくす」（昭和41年制定）

新世紀第2次長期経営計画（2004 / 4 ~ 2007 / 3）

基本ビジョン：「ビジネスモデルの変革による収益力の強化」

基本営業戦略 3つの「C」の徹底による目標への挑戦

- (1) マーケティング戦略 “Consolidation”（粗利益の増加）
- (2) リスクコントロール戦略 “Credit Risk”（損失の抑制）
- (3) ローコスト戦略 “Cost Control”（経費の削減）

- 単に“お金を貸すビジネス”から“知恵と親切を提供するビジネス”へ

- (1) これまで築いた「リスク管理システム」やIT基盤の活用
- (2) より付加価値が高く、効率的なビジネスモデルの展開
  - ソリューション営業の実践、融資モデルの高度化、業務プロセスの見直しによるコスト削減
  - 統合的な内部管理戦略の策定（各部ミッション明確化、統合リスクマネジメント）

CSの向上

共存・共栄

「ビジネスモデルの変革による収益力の強化」

基本営業戦略

3つの「C」の徹底による目標への挑戦

マーケット・イン

人材の有効活用

顧客セグメントを明確にした質の高い金融サービスの提供

個々人の能力の最大限の発揮

マーケティング戦略

リスクコントロール戦略

ローコスト戦略

Consolidation (粗利益の増加)

Credit Risk (損失の抑制)

Cost Control (経費の削減)

ソリューション営業の実践

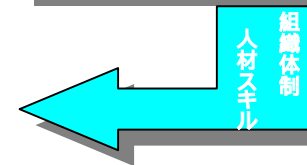
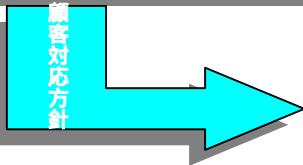
融資モデルの高度化

業務プロセスの見直し

- ・ソリューション支援体制強化
- ・新事業創造支援
- ・ブライティング取組強化
- ・戦略的な新規貸出増強

- ・企業審査重視
- ・大口先の集中管理
- ・企業経営支援強化
- ・不良債権回収能力の強化

- ・営業推進体制の見直し
- ・IT利用の効率化
- ・審査業務効率化
- ・新営業端末の活用



・「知恵と親切」を提供する  
ビジネスの展開  
・「野の花」(ニュービジネス)の育成

・健全と進取の気概をもって  
挑戦する

業績表彰制度

三位一体

人事制度

知恵と親切の提供を実践できる体制整備と機能強化

「外交行動規準」による役割の明確化

本部ソリューション機能強化

中小企業向け取引推進の強化

事業先の収益増強

FPグループの機能強化  
ナレッジセンター機能

中小企業向け  
リスクテイク型融資商品の開発

FP業務の充実  
特定業務への取組強化

「エリア顧客管理」の徹底  
テリトリー担当から  
顧客セグメント別業務別担当へ

ポータルサイトの機能強化

・事業先 - 渉外係のone to one管理  
FP提案による「知恵と親切」の提供  
ニュービジネスの育成

双方向機能の追加

ミドルリスク層も対象となるマル保商品

ダイレクトビジネスセンター設立

個人ローン推進支援機能強化

消費者ローンの増強

自動審査システム導入  
商品内容改定

住宅ローン借替・リフォームの推進

エリア統轄リーダーの増強

預り資産の増強

e-しがぎんプラザの機能強化

提案営業の推進(新営業店システムの活用)  
コンサルティングテラーの育成

業者の困り込み推進

「資金利益」・「役務収益」の増強  
店頭営業力強化

既存小口先の効率的な営業推進の  
為に得意先係と連携・補完するチャネル  
顧客管理はあくまで支店が担当

店頭営業力強化の支援

預り資産支援チーム  
設立の検討

金融資産運用コンサルティング

帯同訪問による推進支援

OJTによるコンサルティングテラーの育成

CSへの取り組み強化

## 4. しがぎんの経営ビジョン(その2)

### 価値の創造

当行は、本年の経営のキーワードを「価値」と定めて、役職員が一丸となり3つの角度から「価値」の向上に努めてまいります。

- 第1は、役職員一人ひとりの「機能価値」の向上であります。各人がそれぞれの持ち場で、いかに「自己実現」を追求していくかを考え、行動し、個性と存在感のある行員像の確立に努めております。
- 第2は、商品・サービスの「質的価値」の向上であります。「マーケットイン」(お客様本位)の考えに立ち、「知恵と親切」の提供に磨きをかけ、お客様の「課題解決」(ソリューション)に役立つメニューを工夫し、充実してまいります。
- 第3は、当行の「企業価値」の向上であります。お客様の信頼を確保し、当行の「存在価値」を着実に高めてまいります。

## 4. しがぎんの経営ビジョン(その3)

---

### < 3つのブランドイメージ >

「価値」の向上を実現するために当行では3つのブランドイメージの確立に努めています。

#### 「知恵と親切のしがぎん」

ニュービジネスのサポートやM & A、事業再生支援等投資銀行的業務に注力してまいります。

#### 「アジアに強いしがぎん」

香港支店や、上海駐在員事務所など海外拠点と証券国際部「アジアデスク」、営業店が一体となり、アジアに進出されるお取引先をしっかりとサポートいたします。

#### 「CSR(企業の社会的責任)のしがぎん」

環境、文化、福祉の3本柱を深化発展させ、「CSR」を多面的に追求してまいります。

## 5. 集中改善期間の取り組みの総括(その1)

当行は、集中改善期間(平成15年度～16年度)中において、「地域社会との共存共栄」の理念に基づき、中小企業金融再生および健全性、収益性の向上等に向け、従来からの取り組みを一層強化してまいりました。

### ・中小企業金融の再生に向けた取り組み

#### 創業・新事業支援機能等の強化

当行は、ニュービジネスへのサポートを多面的に展開するため、「サタデー起業塾」の開催をはじめ、産・学・官・金(金融)連携による地域結集型の「しがぎんニュービジネス支援ネットワーク『野の花応援団』」の積極的な取り組みや、産学連携を新たに開始された取引先に対する産学連携奨励金「しがぎん野の花賞」の贈呈など、ニュービジネスのサポートに努めております。また、平成16年9月には「ニュービジネスサポート室」を設置し、ニュービジネスやベンチャービジネスに対する取り組みの充実・強化をはかりました。

その結果、平成9年から取り扱いを開始した3,000万円までなら無担保でもご融資する「しがぎんニュービジネスサポート資金」や「ベンチャー支援ファンド」等の平成17年3月までの投融資実績は、25件の852百万円(融資15件465百万円・投資10件387百万円)となりました。また、平成16年9月には、全国で初めて地方銀行単独で「新株予約権付融資」を実行し、事業の将来性を有し成長段階にある企業に対するご融資手法に新たな道を切り開きました。

## 5. 集中改善期間の取り組みの総括(その2)

### 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化、早期事業再生に向けた取り組み

平成15年10月に「企業経営支援室」を新設し、取引先企業の経営改善指導に取り組んだ結果、平成17年3月までに61先の債務者区分の改善につながりました。今後も、「企業経営支援室」を中心に事業再生に積極的に取り組んでまいります。

そのためにも、課題解決型営業の実践のため、法人渉外実践講座・FP実践講座を実施するなど、経営相談・支援機能において付加価値の高い業務ができるよう人材育成にも取り組んでおります。平成17年3月現在で、FP技能検定資格取得者は1,808名となりました。

### 新しい中小企業金融への取り組みの強化

企業の多様化する資金調達ニーズにお応えするため、平成15年8月に無担保かつ長期の固定金利で資金調達ができる銀行保証付私募債の取り扱いを開始し、平成17年3月までに、22件7,190百万円を受託しております。

証券化の取り組みについては、平成17年3月に滋賀県単独の自治体CLOに当行は、アレンジャー兼オリジネータとして参加し444件11,008百万円の貸出債権を証券化いたしました。

また、第三者保証人不要・無担保での対応が可能な「スーパー速戦力」を平成16年4月より発売しましたが、その実績は実行ベースで3,035件27,248百万円となりました。

### 健全性の確保、収益性の向上等に向けた取り組み

厳格なりスク管理に基づく強固な経営基盤と収益力の確保を目指し、新BIS規制の対応を視野に入れ、信用リスク管理をより高度化した企業格付制度と取引先管理区分を導入することで、リスクに応じた審査を可能にする体制を整えました。

# 6. 大項目毎の取組方針(その1)

## 1. 事業再生・中小企業金融の円滑化

### < 知恵と親切の提供 >

創業・新事業支援機能等の強化

平成16年9月、「しがぎんニュービジネスサポート室」を商工業、労働福祉の総合拠点「コラボ21」に新設し、ニュービジネス企業への支援・相談業務「産学官・金(金融)」連携のコーディネート 起業への支援活動を一層強化するため、地域結集型のニュービジネス支援ネットワーク「しがぎん『野の花応援団』」の活動に注力をしてまいります。また、「野の花」の育成を支援する大きな仕組みのひとつとして「サタデー起業塾」を平成12年から毎年開講しておりますが、6年目の平成17年度は、「出会いから実践へのニューステージ 産学官金の創造的競演」をメインテーマに開催いたします。今年度は、京都、京都工芸繊維、立命館、龍谷、滋賀、滋賀県立、長浜バイオ、滋賀医科の各大学に新しく同志社大学に参加いただき9大学の全面的支援を受けて、大学のシーズと参加者のニーズのマッチングの可能性を探ります。加えて、当行の創立70周年(平成15年10月)を記念して、産学連携奨励金「しがぎん野の花賞」を創設いたしました。これは、「サタデー起業塾」受講者で近畿地区の大学と産学連携による共同研究・研究委託などを開始した皆さまにお贈りしている賞で、今年度も継続する予定です。更に、平成9年から取り扱いを開始した3,000万円までなら無担保でもご融資する「しがぎんニュービジネスサポート資金」(通称:野の花資金)やベンチャー支援ファンド等を通じて、事業創造に前向きな起業家の皆さまを積極的にサポートをしてまいります。

# 6. 大項目毎の取組方針(その2)

## 1. 事業再生・中小企業金融の円滑化

### < 知恵と親切の提供、アジアビジネスの強化 >

経営相談・支援機能の強化

(アジアビジネス支援)

近畿地銀で唯一の海外支店・香港支店および平成15年12月発展著しい中国上海市に開設した上海駐在員事務所と本部「アジアデスク」、支店を結ぶネットワークで取引先企業の海外進出ニーズにお応えできるよう強力にサポートしてまいります。

(ビジネスマッチング、M&A)

ビジネスマッチングに関する取り組みの強化およびM&Aに関する取り組みの強化ならびに株式公開支援業務提携先との関係強化によるIPO(株式公開)見込先のサポートをいたします。

(医療コンサルティングの強化)

平成13年から平成16年までの滋賀県内の事業所数の推移から、滋賀県においては、医療、福祉分野のみが増加しており医療コンサルティングに対する地域のニーズは高いといえます。当行では、医療コンサルティング機能の強化をして、医療分野において開業等をお考えのご事業者に対するサポートをいたします。

(事業再生支援)

平成15年10月、審査部内に「企業経営支援室」を設置して取引先企業の事業再生に向けて取り組みを実施してまいりましたが、引き続き再生ノウハウの共有化を図り、「経営支援先」に対して経営支援機能を強化してまいります。

(資金調達手法の多様化に対する取り組み)

シンジケートローンのアレンジメント業務やノンリコースローンへの取り組みと体制整備に努めます。また、スコアリングを活用した無担保で保証人を限定したビジネスローンへの取り組みをいたします。

## 6. 大項目毎の取組方針(その3)

### 1. 事業再生・中小企業金融の円滑化

#### < 知恵と親切の提供 >

(説明態勢の整備、相談・苦情処理機能の強化)

与信取引に関するお客様に対する説明、およびマニュアル等内部規程の整備を実施するとともに、苦情等の実例の分析・還元をすることにより、営業店における実効性の確保に努めます。

(人材の育成)

地域のお客様のニーズに的確にお応えできるよう、行内外の研修やセミナーを通じて事業再生・中小企業金融の円滑化に向けた積極的な人材育成のための取り組みをいたします。

# 6. 大項目毎の取組方針(その4)

## 2. 経営力の強化

### < CSRを重視した取り組み >

(リスク管理態勢の充実)

バーゼル（新BIS規制）対応において、信用リスクは基礎的内部格付手法、オペレーショナルリスクは、粗利益配分手法の採用を目指し、リスク管理の高度化、情報開示の拡充に係る適切な態勢整備に積極的に取り組んでまいります。

(ガバナンスの強化、コンプライアンス態勢の強化)

内部統制システムの整備に着手し、財務内容の適正性について確認が行なわれるような仕組みの構築をいたします。また、顧客情報管理について、個人情報保護法に基づいた厳格な取扱いを確保いたします。

(ITの戦略的活用)

当行は、平成7年にABC原価計算システムを稼働させ、統合的な収益・リスク管理を行っており、合理的なメジャーを持って営業活動を展開しております。平成17年1月には、新営業店システムの全店配備を完了し、また同時期に新国際勘定系システムの導入をしたことなどにより、営業店窓口を「事務の現場から営業の現場へ」変革してまいります。また、平成16年10月からスタートした住宅ローン自動審査システムの活用により効率的かつ効果的な住宅ローン推進体制を構築することなどをはじめとして、全体の営業推進体制を構築することでビジネスモデルの変革による収益力の強化に結びつけてまいります。

# 6. 大項目毎の取組方針(その5)

## 3. 地域の利用者の利便性向上

### < CSRを重視した取り組み >

#### (環境関連・防災関連商品の提供)

琵琶湖の畔に本店を有する地方銀行として、環境関連商品の提供を通じ、また近年の防災意識の高まりを受け、防災関連商品を開発し提供することによって、お客様と環境に対する配慮や防災の意識を共有化して、地域のお客様のニーズに合った質の高いサービスを提供いたします。

#### (お客様の声を経営に反映させる仕組みの構築)

当行は、県内112カ店(含む出張所・代理店)、県外22カ店、海外1カ店の店舗網を有しており、また、お客様のライフスタイルに合わせて、土・日曜日、祝日(銀行休業日を含む年末年始は除く)も県内10カ所の「e-しがぎんプラザ」では、住宅ローンや年金の相談営業をしております。

平成12年に、近畿地銀で最大規模の陣容でさまざまな銀行取引ができる個人向けコールセンター「しがぎんハローサポート」を設置、平成16年11月には、事業者向けコールセンターとして「しがぎんダイレクトビジネスセンター」を新設いたしました。また、しがぎんダイレクトなどのダイレクトチャネルを積極的に構築しており、チャネルミックスによりお客様のニーズにお応えできる体制を整えております。

今後は、ビジネスモデルの変革、新サービス・新商品開発等を念頭に、お客様アンケートを実施するとともに、お客様の声を更に経営に反映させる仕組みを構築してまいります。

#### (PFI案件への取り組み)

当行は、これまでもPFI案件について取り組みをしてまいりましたが、今後は、アレンジャーとの情報交換を更に密にして、地域におけるPFI案件の取り組みをいたします。

#### (地域貢献に関する情報開示)

地域貢献等に関する情報開示については、ディスクロージャー誌等を中心に図表等ビジュアル化に努め、より分かりやすく、且つ、訴求力の高い情報開示に努めます。

# 7. 数値目標 (平成19年3月の目標)

当行は、平成16年度からスタートした新世紀第2次長期経営計画において挑戦指標を掲げており、地域密着型金融推進計画においては、その計画終了期間も同一であることから、長期経営計画の挑戦指標を基本として、下記の数値目標の実現に取り組んでまいります。不良債権比率については、当初目標の3%台を既に達成しており、本計画では2%台を目指してまいります。

ROE (単体)	5%以上	不良債権比率	2%台
OHR (単体)	60%以下	CSR取組項目(地球温暖化ガス)CO <sub>2</sub>	
自己資本比率(連結)	11.0%以上	(京都議定書の削減目標に準拠)	6%削減
Tier 比率(連結)	8.0%以上		

当行は、ソリューション営業を実践し「知恵と親切を提供」するためのひとつのツールとしてFP提案活動を展開しております。また、「アジアに強いしがぎん」を実践するにあたり、アジア進出をお考えのお客様に対して、「香港支店」「上海駐在員事務所」「アジアデスク」「営業店」が連携して、下記の目標について取り組みいたします。

FP案件相談件数 1,600件以上

アジア進出ニーズに対する  
アテンド件数 1,800件以上

当行は、お客様の満足度を重視した金融機関経営の確立の中で、「CSRのしがぎん」として環境関連・防災関連商品の提供を通じ、お客様と環境に対する配慮や、防災意識を共有化してまいりたいと考えております。

エコ&耐震住宅ローンは、エネルギー効率が高く地球温暖化ガス(CO<sub>2</sub>)の排出量を削減できるエコ住宅を促進して、皆さまとともに環境保全の実効をあげ、また、耐震住宅を促進することにより、地震被害から皆さまの生命、財産を守るためのお役に立ちたいと願い、建設資金の金利を優遇するものです。

「しがぎんエコプラス定期」預金は、お客様が当行のダイレクトチャネルを利用して定期預金をしていただきますと、1回のお預け入れごとに7円(ダイレクトチャネル利用で不要となる定期預金申込用紙代相当額)を当行が負担して積み立て「おうみNPO活動基金」等へ拠出して琵琶湖とその流域で環境保全に取り組まれるNPO活動の活動資金にお役に立っていただくものです。

エコ&耐震住宅ローン実行件数 1,800件以上  
「しがぎんエコプラス定期」預金累計獲得件数 665,000件以上

(「しがぎんエコプラス定期」預金は、平成15年4月取扱い開始以降の累計件数)