

# 事業の概況

## 1. 一般情勢

平成 20 年度のわが国経済は、原材料や資源エネルギーの高騰、サブプライムローン問題に端を発した世界的な金融危機の影響により急激に減速した。とりわけ平成 20 年 9 月の米国大手投資銀行リーマン・ブラザーズの経営破綻以降は実体経済の悪化が顕著となり、世界同時不況の様相を呈した。これに対し、大企業において生産調整や雇用調整が急速に進められたことから、国内景気は一気に冷え込み、まさに未曾有の金融経済危機の到来となった。信用金庫の主要取引先である中小企業は、こうした情勢のもとその多くが苦境に喘ぎ、生き残りをかけた厳しい経営展開を強いられた。ちなみに平成 20 年度の企業の倒産件数は 1 万 6 千件を上回り（前年度比 12% 増）、6 年ぶりの高水準となった。

地域経済が一段と低迷する中で、政府においては累次の緊急経済対策を策定し、地域社会活性化のための諸施策を打ち出した。特に、年後半には、「安心実現のための緊急総合対策（平成 20 年 8 月 29 日）」、「生活対策（同年 10 月 30 日）」及び「生活防衛のための緊急対策（同年 12 月 19 日）」と、早期の景気浮揚を目指し、次々と緊急経済対策をとりまとめ公表し、事業規模で 75 兆円に及ぶ財政・金融措置を講じてきた。

このうち金融対策面では、「緊急保証制度」の導入や「貸出条件緩和債権」の弾力運用など、政策面から地域の活性化、中小企業の再生・支援のための施策が講じられたほか、金融機関に対する公的資金の注入によって中小企業等への貸出余力が高められるよう「金融機能強化法」が改正・施行された。

こうした状況の下、平成 20 年度の業界全体の業容は、預金積金は期末残高で前年度比 1.5% 増の 115 兆 45 百億円と順調な伸びを示すとともに、貸出面では地域的なばらつきは見られたものの、前年度比 2.1% 増の 64 兆 87 百億円と中小企業支援を積極的に展開したことから、預金積金を上回る伸び率を示した。

損益状況は、貸出金利息、有価証券利息配当金等資金運用収益の減収や保険窓販、投信販売手数料など役務取引等収益の減少により業務純益が大幅に減少したことに加え、有価証券の減損処理、不良債権処理等の大幅な増加などから当期決算においては、純損失が見込まれるなど、近年にない厳しい決算状況にある。

## 2. 全信協の主な活動

＜「協同組織金融機関のあり方」審議への対応＞

平成 18 年 12 月規制改革・民間開放推進会議の第 3 次答申に「協同組織金融機関の組織・業務の総合的な見直し」が盛り込まれたことを受けて、金融審議会は第二部会のもとに「協同組織金融機関のあり方に関するワーキング・グループ」（以下「WG」という）を設置し、20 年 3 月に第 1 回会合を開催し、審議を開始した。WG では、信用金庫・信用組合等の経営実態を踏まえて、有識者からの意見聴取や信用金庫はじめ関係業界からのヒアリングを行いつつ議論を重ね、20 年度末までに開催は 12 回に及んだ。

この間、前半は、① 協同組織金融機関の現状、② 総代会等を含めたガバナンス、③ 半期決算とディスクロージャー—などを中心に審議が行われた。その後、世界的な金融危機により、金融システムの安定や緊急経済対策の策定に当局が忙殺されたため 3 か月間余り中断したが、後半は、事務局のとりまとめた論点メモに沿って、① 中小企業金融の基本的考え方、② 業務のあり方、③ 中央機関のあり方—などについて審議が重ねられた。

業界としては、同WGの審議の行方によっては業界の将来を大きく左右しかねないことから一致団結して対応することとし、19 年 2 月の第 119 回通常総会において『現行の協同組織による信用金庫制度を堅持する』という「基本方針」を決定し、さらに 20 年 2 月の第 121 回通常総会においては、同WGで協同組織金融機関のあり方の審議が開始されるに当たって、同趣旨の決意表明を採択するなど、業界が結束して対応することとした。

全信協では、WG 審議への具体的な対応として経営対策委員会及びその下部機関である信用金庫制度専門委員会において、協同組織金融機関のあり方等に関する理論的整理を進めるとともに、WG の開催の都度、対処方針を確認するなど、信用金庫の経営実態や今日的な役割等を踏まえ、金融審議会WGの審議に向け万全な対応に努めた。

さらに、この間、業界の陳情・広報活動やWGにおける業界委員の積極的な主張によって、信用金庫の存在意義やその有用性について多くの関係者に理解を求め、その成果が実を結びつつある。

なお、金融審議会WGでは、平成 21 年 6 月を目途にとりまとめを行うこととしている。

### <金融経済危機への対応>

100年に一度という金融経済危機の下、わが国金融システムや中小企業経営へ悪影響が強く懸念された。このため全信協では、地域の中小企業の資金繰り支援等中小企業金融の円滑化のために、あらゆる施策を講じることの重要性を訴え、要望・陳情活動を展開した。

こうした中で政府は、①緊急保証制度の導入、②貸出条件緩和債権の弾力運用、③金融機関の自己資本比率規制の一部弾力化 ― など即効性のある政策をとりまとめ、速やかに実施に移した。

業界では、現下の金融経済情勢に鑑み、“不況のときこそ信用金庫の出番である”との認識のもとに、苦境に喘ぐ中小企業の再生・支援に向けて、改めて、その使命・役割をしっかりと果たしていくこととしており、「平成21年度事業計画」においても主要課題に掲げその基本スタンスを再確認した。

また、不況の深刻化と金融証券市場の乱高下に伴い「不良債権」、「信用コスト」の増加や「有価証券の含み損」の拡大による自己資本比率の急激な低下が懸念される経営環境に鑑み、経営対策委員会や理事会において「改正金融機能強化法」への対応について協議を重ねた。慎重審議の結果、自己資本の充実には現行の業界セーフティネットである『信用金庫経営力強化制度』によって対応することを基本とし、金融機能強化法の活用については選択肢のひとつとして、当面は実務的な検討を重ねていくこととした。

このほか、「債券の保有目的区分の変更に関する当面の取扱い」など、円滑な決算処理に向け情報提供を行った。

### <長期経営計画の策定>

平成20年度は、18年度より推進してきた業界3か年計画「しんきんルネッサンス2006～地域の豊かな未来づくりへの挑戦～」の最終年度に当たることから、経営対策委員会において次期長期経営計画の策定に向けて鋭意検討を重ねた。

策定に当たっては、信用金庫経営を取り巻く厳しい経営環境や金融審議会での「協同組織金融機関のあり方」をめぐる審議を踏まえ、また、各地区協会の経営対策委員に対し、信用金庫をめぐる経営環境や取り組むべき経営課題等に関するアンケート調査を実施するなど、疲弊する地域社会の中であって、今後、信用金庫が果たすべき役割について、精力的に議論を重ねた。

こうした経緯を経て、平成21年度を初年度とする新3か年計画「しんきん『つなぐ

力』発揮 2009～新たな価値の創造と地域の持続的発展をめざして～」をとりまとめ、20年10月下旬からの地区別役員協議会での協議、経営対策委員会の最終審議の後、全信協会長に答申され、同年11月開催の全信協第6回理事会において承認された。

同計画では、その「計画理念」として、協同組織金融機関である信用金庫が本来もっている地域の様々な主体を結びつけ、新たな価値を生み出す「つなぐ力」をさらに進化させ、信用金庫と会員、地域関係諸機関、地域再生に取り組む地元市民、さらには地域を越えた信用金庫同士の連携を一段と強化し、深みと広がりをもって地域社会の持続的発展を目指すとしている。

この計画理念を実現していくための「基本方針」として、①地域密着型金融の深化、②独自性のさらなる発揮、③永続性ある経営の確立 — の3本の柱を掲げ、それぞれについて具体的施策を盛り込んだ内容となっている。

全信協としては、今後、本計画の実現に向け全国の信用金庫と一体となってこれを推進していくとともに、先進事例や各種情報の提供等に努めていくこととしている。

#### < 「地域活性化しんきん運動」ステップアップ計画の推進 >

全信協では、厳しい状況にある地域社会を元気づけるために「地域再生しんきん運動」（平成15年度～17年度）に続き、「地域活性化しんきん運動」（18年度～20年度）に取り組み、19年度からは同運動の一層の強化を図るため「ステップアップ計画」（19年度～20年度）を推進してきた。

特に、19年4月に設置した「地域活性化推進室」では、同運動を積極的かつ強力にこれを推進し、全国各地の情報収集や地域活性化のための情報発信に努めた。さらに「地域活性化推進専門部会」において地域活性化の業界統一事業の検討を進め、20年度は全国の信用金庫が一体となって「商店街応援キャンペーン」を展開した。

その具体的な推進策としては、商店街支援のための広報ポスター『好きです商店街』を全国の信用金庫や商店街に掲示するとともに、日本商工会議所、全国商工会連合会、全国商店街振興組合連合会、中小企業基盤整備機構の協力を得て、『商店街ルネッサンスコンテスト』（20年10月～同年12月）を実施した。同コンテストには、全国の商店街から255という予想を超える応募があり、大きな反響を呼んだ。全信協では、これらの元気な商店街の活動を厳正に審査し、「大樹部門」「わかば部門」それぞれの最優秀賞・優秀賞等の表彰を行った。

このほか信用金庫の取引先企業の特徴ある地域の特産品から「地域自慢事例集」（飲

食料品編)を作成し、“地域の活性化をリードする信用金庫の姿”のアピールに努めた。

#### <金融制度改革への適切な対応>

平成19年10月に日本郵政グループの民営化へのスタートが切られたが、このうち「ゆうちょ銀行」は、20年4月に流動性預金の預入限度額規制の撤廃を要望するとともに、民間金融機関と住宅ローンの仲介などにかかる個人ローン業務の提携を開始、また翌5月にはクレジットカード事業に参入するなど、早速、業務拡大に乗り出している。

一方、郵政民営化法では、法施行後3年ごとにその進捗状況の総合的な検証を行うこととしていることから、郵政民営化委員会は20年9月から11月にかけて全信協を含めた民間金融団体をはじめ関係者へのヒアリングを実施（民間金融団体は11月6日開催の委員会に出席）した。

全信協は、同ヒアリングにおいて「ゆうちょ銀行」の①規模の縮小、②公正な競争条件の確保（暗黙の政府保証）、③地域金融への配慮—というこれまでの業界主張を繰り返したほか、預入限度額規制の撤廃に関しては、『肥大化したバランスシートの規模を縮小することが必要、とする郵政民営化委員会の所見に逆行するものであり、認めるべきではない』旨を主張した。

郵政民営化委員会は、「ゆうちょ銀行」から要望のあった預入限度額規制の撤廃に関し、21年3月公表の意見書において『多数の利用者に一時的な限度額超過が発生することによる不便の解消、利用者の多様なニーズへの対応による利便性の向上、といった観点を重視して検討する必要がある』旨の考え方を示した。

預入限度額規制の撤廃に関しては、20年度中に具体的な動きは見られなかったが、全信協としては、今後とも他業態と協調しつつ、業界主張の反映に努めていくこととしている。

#### <顧客視点にたった経営展開>

##### —顧客ニーズに対応する保険窓販商品の拡充

平成19年12月の保険窓販の全面解禁によって、信用金庫においてもすべての保険商品の取扱いが認められることとなった。これにより、これまでの主力商品である「個人年金保険」や「住宅ローン関連の長期火災保険」に加えて、「医療保険」や「死亡保険」などの本格的な『保障性商品』についても販売が可能となった。

しかし、これまでも推進上の隘路となっていた融資先販売規制をはじめとする保険窓

販固有の弊害防止措置は依然として存置されたことから、今後、規制の緩和を実現させるためにも、引き続き、適正な募集管理態勢を徹底していく必要がある。

このため保険窓販取扱商品の拡充については、顧客ニーズに即した商品の提供を最優先としつつ、実際の営業現場における販売負荷等を勘案して段階的に実施していくことが現実的である。

そこで全信協では、会員信用金庫がそれぞれの実情に応じ効果的に保険窓販の推進を図っていくため、商品、事務及びコンプライアンス態勢を一体とした業界スキームによる商品提供を順次進めることとし、20年度においては顧客ニーズの高い長期平準払いによる保障性商品（「医療・がん保険」、「終身・定期保険」）を新たな業界スキーム商品として提供した。

なお、21年5月から提供する予定の「学資保険」と「傷害保険」の準備を進めた。

#### —利便性向上に向けたカードとA T Mの利活用の促進

I T技術の進展等により信用金庫が個人顧客に提供する決済・支払手段は、一層多様化してきている。最近10年間の動向を見ると、クレジットカードのショッピング利用の増加、キャッシュカードのデビットカードとしての利用（いわゆるショッピング利用）、そして新たに電子マネーの急速な普及拡大が見られており、キャッシュレス決済が一段とその広がりを見せている。

特に、クレジットカードは多様な場面で利用されており、キャッシュカードと比べて多機能化していることもあって、日常生活において利便性の高い決済・支払手段となっている。このため信用金庫としても、口座の活性化・メイン化につなげるため、信用金庫のサービスと一体となった取り組みが必要となっている。

全信協では、このような状況を受け、平成20年度には地区別役員協議会や業界関係機関との会合において、しんきん系カード会社と連携した取り組みの必要性を強く勧奨するとともに、21年3月にはこれまで事務局で検討を進めてきた「クレジットカードを利用したリテール戦略について」の報告書を取りまとめ信用金庫の業務推進上の参考に供した。

他方、A T Mは顧客が金融取引を行う際に最も利用する機会の多いチャネルであるが、近年は、その多くがコンビニをはじめとする流通系A T Mにシフトしている。

そこで全信協では、生活線上で利用できるA T Mが顧客利便に大きく寄与していることを踏まえ、20年6月に全国のジャスコやサティ等のスーパーで信用金庫の顧客がキャ

ッシュサービスを利用できるようイオン銀行と提携した（21年3月末現在、276金庫が提携）。

また、信用金庫ATMの利用率が低下傾向にあることから、収益機会の減少を補うためクレジットカード会社との返済業務提携を進めてきており、20年10月には提携先の拡大を図った（21年3月末現在、218金庫が13ブランドと提携）。

なお、ATMで利用されるICキャッシュカードの認証方式が、「ICとATM間」から「ICとホスト間」に移行する時期（平成23年5月と24年5月の2段階）に向けて業界内の対応計画について態勢整備を図った（21年3月末現在154金庫がICキャッシュカードを発行している）。

#### 一金融犯罪防止、被害者救済への取り組み

近年、振り込め詐欺や盗難・偽造キャッシュカード等を用いた不正な預金の払い出しなど、金融機関が不正に利用される犯罪が多く発生している。

全信協では、金融犯罪防止、被害者救済の観点からこうした社会的に影響の大きい問題についても、他金融団体等と協調しつつ積極的に取り組んできた。特に、振り込め詐欺に関しては「振り込め詐欺救済法」が平成20年6月21日に施行され、同被害者に対する被害回復分配金の支払手続等が定められたことを受け、全信協では、①詐欺被害防止のための取り組みを強化するとともに、②被害回復分配金の支払手続のスムーズな取り扱い等について説明会を開催するなど周知徹底を図った。加えて、理事会において振り込め詐欺の被害防止のため「ATMコーナーにおける携帯電話での通話自粛」の呼びかけに関する申し合わせを行った。

#### <コンプライアンス態勢の充実・強化>

不祥事件に伴う業務改善命令の発出件数は減少傾向に転じたが、平成20年度も、引き続き、不祥事件の未然防止と早期発見を経営課題の一つとして取り組んだ。

全信協では、コンプライアンス態勢の一層の充実・強化を図る観点から19年度に引き続き、『コンプライアンス態勢の充実・強化に関する手引き』の第二弾をとりまとめた。同冊子では、前半に信用金庫の協力のもとに不祥事件の概要（発覚の経緯、発覚後の対応）及び再発防止策、改善計画等その対応策を掲載し、後半は不祥事件の再発防止策として、組織態勢の見直しと内部事務の見直しに焦点をあて、日常業務ごとに、不正事件の類型、発生要因、未然防止・早期発見策についてとりまとめ、信用金庫の業務運

営の参考に供した。

反社会的勢力にかかる対応に関しては、「企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針」（政府指針：19年6月公表）を踏まえて、20年3月に改正された「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」に、その主な対応として、①基本方針の内外への宣言、②一元的な管理態勢の構築、③暴力団排除条項の導入、④データベースの構築、⑤外部専門機関との連携 ― などが課題として明記された。

このため、全信協では、コンプライアンス検討専門部会において、これらの「基本方針」「対応規程」について検討し、その成果を参考例としてとりまとめ、信用金庫の参考に供した。また法規専門部会においては信用金庫取引約定書等における「暴力団排除条項」について検討を進めている。

「利益相反管理態勢（顧客利益の保護）」のための体制整備への対応については、21年6月から求められる。全信協では、ファイアー・ウォール規制等の法令の趣旨を十分に踏まえ、顧客サービスに繋がるよう、コンプライアンス検討専門部会でその具体策の検討を重ねてきた（21年4月に公表）。

#### <環境問題への対応>

地球温暖化問題は、世界規模で取り組むべき極めて重要な課題であり、わが国では、平成9年に採択した「京都議定書」に基づき20年4月から温室効果ガス削減の実行期間に入った。政府は17年4月に策定した「京都議定書目標達成計画」を20年3月に全面改定し、業種毎に電力使用量の削減目標を定めるとともに、環境への負荷が少ない持続的発展が可能な社会の構築に向けた主体的な取り組みを実践するよう求めた。

これを受け全信協では、平成19年7月に「信用金庫業界の環境問題に関する行動計画」を策定するとともに、「信用金庫の環境問題への取り組みに関するアンケート調査」を実施し、その結果を踏まえ、20年2月には電力使用量の削減を中心とした「数値目標」を設定し、信用金庫の主体的な取り組みを促した。

これと並行して、全信協では、信用金庫における環境問題への積極的な取り組みを支援するため「環境問題に関する研究会」を設置し、地球環境保護の観点から電力使用量の削減等を推進する信用金庫のための手引書を作成し参考に供した。また信用金庫と地域社会とが一体となって環境問題に取り組むための啓蒙用小冊子（パンフレット「中小企業こそ『環境経営』」）を作成するとともに、共同調製を実施した。さらには業界のイメージアップの一環として、環境省をはじめ文部科学省、国土交通省が後援する「子ども

もエコサミット」や「学校自慢エコ大賞」に協賛をしたほか、独立行政法人科学技術振興機構・社会技術研究開発センターの「地域に根ざした脱温暖化・環境共生社会 研究開発プログラム」にアドバイザーとして参加した。

#### <平成 21 年度税制改正への対応>

平成 21 年度税制改正については、全国銀行協会等他金融団体と歩調を合わせ、全 7 項目について要望書を取りまとめ、20 年 9 月以降、各政党その他関係先に提出するなど要望活動を展開し、その実現に努めた。

その結果、信用金庫業界の重点要望事項である「貸倒引当金の法定繰入率 (3/1000) が存置されるとともに、割増特例 (116/100) の適用期限が平成 23 年 3 月末まで 2 年間延長された。

このほか、① 中小法人等 (信用金庫を含む) については、欠損金の繰戻還付制度の凍結措置が解除され (繰戻期間は 1 年間)、平成 21 年 2 月 1 日以降終了する各事業年度において適用できる、② 現行の住宅取得促進税制 (20 年居住分で最高 160 万円) を 5 年間延長するとともに制度を大幅に拡充し、平成 21 年度から平成 25 年居住分に対して、住宅ローン残高の一定額を 10 年間税額控除する (最高 600 万円)、③ 資産流動化関連税制の拡充として、現行の不動産取得税制の軽減措置の適用期限を 2 年間延長するとともに、原資産を不動産とする S P C が発行する特定社債、特定目的借入等を証券化する S P C を機関投資家として扱う、④ 企業型確定拠出年金に導入される個人拠出 (いわゆるマッチング拠出) の掛金は、その全額を所得控除の対象とする ― こととされた。

なお、緊急経済対策「生活対策」において、『中小法人等 (信用金庫を含む) の平成 23 年 3 月 31 日までの間に終了する各事業年度の年 800 万円以下の所得に対する法人税の軽減税率が 22% から 18% に引下げられることとなった。

#### <効果的な広報戦略に向けて>

平成 20 年度の広報事業は、広報事業の 3 か年計画である「全信協における広報活動の基本方針」を踏まえ、信用金庫の存在意義や社会的役割・使命をあらゆる機会を捉えて広く訴求していくこととした。これにより会員や顧客の信用金庫想起率を高めるとともに、信用金庫の認知度の向上、ブランドイメージの向上を図った。

20 年度は、「協同組織金融機関のあり方」をめぐる議論が本格化したため、従来以上に協同組織の経営理念や特性を訴える広報活動を積極的に展開した。また業界を挙げ

て取り組んでいる「地域活性化しんきん運動」の20年度の業界統一事業として展開した『商店街応援キャンペーン』の実施に当たり広報・宣伝活動を通じ側面支援した。

広報・宣伝活動の具体的展開に当たっては、地域の中小企業や住民にとって最も相談しやすい、安心して頼れる“街のパートナー”として地域に密着した信用金庫のイメージの浸透を図ることに主眼を置き、既存顧客層の支持拡大・取引拡大に努めるとともに、若年層や未取引の壮年層・高齢者層などの新規顧客の開拓を図った。

特に、20年度は信用金庫のイメージキャラクターとしては3年目の「原田夏希さん」に加え、史上最年少のプロゴルファーの「石川 遼 選手」を起用し、業界のイメージアップを図った。

さらに、「信用金庫の日」の業界統一事業である「しんきん『ありがとうの手紙』キャンペーン」を、19年度に引き続き、実施したところ、全国から5,441通と19年度を1,200通も上回る多数の応募が寄せられるなど、地域に根ざした信用金庫の存在感をアピールすることができた。

#### < 新型インフルエンザに関する対応 >

新型インフルエンザへの対応は社会全体で取り組むべき課題であるが、インフルエンザが発生し流行した際に社会機能が維持されるよう、事業者には必要な態勢整備が求められている。

金融業界においては、既に金融庁から、予め想定される事態を予見し態勢整備を図るよう要請されているとともに、日本銀行の21年度考査方針においても対応計画の確認が行われる予定となっている。

このため全信協では、信用金庫の態勢整備が円滑に行われるよう20年12月に「新型インフルエンザに関する行動計画(例)」を、21年3月に「新型インフルエンザに係る業務継続計画(例)」を作成し、全国の信用金庫の業務運営上の参考に供した。

さらに地域貢献活動の一環として、信用金庫の取引先向けに新型インフルエンザの発生に備えた注意喚起のためのチラシを作成し、共同調製を実施した。

#### < 総合力発揮に向けて >

##### 一 信金中金総合研究所「特別室」報告書への対応

信金中央金庫総合研究所「特別室」では、厳しさを増す信用金庫の経営環境を踏まえた戦略課題を検討テーマとしてきたが、平成20年度は、業界の総合力発揮とコスト競

競争力を高める観点から、「信用金庫業務の共通化・標準化・集約化のあり方」について検討することとした。全信協としては、特別室との連携を一段と強化し、同検討を積極的に支援した。

特別室では、業界のコスト競争力の向上に向けて共同化の基本的枠組みについて提案をするため検討を進めた。特に、業界で長年にわたり築いてきた共同化の仕組みにおいて、① その抱えている問題点や克服すべき課題を整理するとともに、② 今後、目指すべき新たな「協働経営」の基本的枠組み（考え方、対象領域など）、③ 全信協、信金中金等の業界機関の連携のあり方等 ― について検討を進め、21年3月に「信用金庫経営における協働化の意義と新たな枠組みに向けた挑戦」と題する報告書を取りまとめた。

全信協では、平成21年度に向けて実施した組織改革において、事務局に新たな組織として「協働事業部」を設置し、特別室の提言内容の着実な実行・実践を図っていくこととしている。

### 3. 各部等の活動状況

全信協各部等の活動状況は、以下のとおりである。

#### (1) 企画関係

<金融審議会等への対応>

##### ① 協同組織金融機関のあり方議論への対応

内閣府の規制改革・民間開放推進会議からの提言を受けた協同組織金融機関の制度改革議論が、平成2年の金融制度調査会作業部会報告から18年を経て、金融審議会金融分科会第2部会の中の「協同組織金融機関のあり方に関するワーキング・グループ」（以下「WG」という。座長・神田秀樹・東大院教授）において検討されることになり、業界の代表委員として、佐藤浩二・多摩信用金庫・理事長が就任した。同WGは、20年3月末からスタートし、3週間に1回の頻度で開催、夏場までに7回の会合が開催され、主に有識者や業界団体、中小企業代表者等からのヒアリングを中心に自由討議が行われた。この間、業界からは、7月開催の第6回会合において、広島信用金庫 理事長 高木一之 氏、並びに信金中央金庫 専務理事 服部 順一 氏から業界の取り組みや考え方等について、それぞれ意見陳述を行った。その後、金融庁では夏場までの討議を踏まえ、論点を整理、それをベースに9月から審議が再開されたものの、米国のサブプライム問題に端を発した金融危機の影響がわが国の実体経済に急速に波及してきたため、審議は一時

的に中断された。金融庁は、各種の経済対策や金融安定網の再整備に忙殺されることとなったが、その後、各施策の整備が一段落したことを受けて、1月末から議論を再開した。3月末までに都合3回開催され、論点の一つである中小企業金融については、佐藤委員はじめ業界代表委員からの取組事例等の報告をベースに議論が行われたほか、不良債権問題の解決に向けた方策等について討議された。なお、業界が最も懸念した信用金庫の2分論については、これまでのところ、論点となっていない。

今後、4月から5月にかけて、中央機関のあり方や業務等について集中審議が行われた後、WGとしてのとりまとめが予定されている。

この間全信協では、先の総会で決定した業界の基本方針に沿って、経営対策委員会や信用金庫制度専門委員会ならびに理事会等において各論点毎に問題点と業界の対応方向を整理するとともに、WGの開催の都度、業界代表委員を通じて業界意見の反映に努めた。

## ②金融審議会金融分科会第二部会への対応

金融審議会金融分科会第二部会では、第一部会と合同で、金融商品・サービスに関する利用者の信頼性の向上を図る観点から、中立性・公正性及び実効性のある金融ADRのあり方について、11月から12月にかけて計3回審議を行った。両部会では、その結果を「金融分野における裁判外紛争解決制度（金融ADR）のあり方」としてとりまとめ、平成20年12月中旬に公表した。

また、金融審議会金融分科会第二部会とその中に設置された「決済に関するワーキング・グループ」では、金融・資本市場を支える重要な社会的基盤である決済システムの強化なくしては、我が国金融・資本市場の国際競争力の強化は得られないとの観点から、リテールや銀行間の資金決済について審議が行われ、その結果、第二部会報告書として「資金決済に関する制度整備について—イノベーションの促進と利用者保護—」がとりまとめられ、平成21年1月に公表された。金融庁では、これらの報告書を踏まえ、21年3月初旬、第171回通常国会に「金融商品取引法等の一部を改正する法律（案）」及び「資金決済に関する法律（案）」を上程した。

この間、全信協では業界代表委員を派遣し、業界意見の反映に努めた。

## ③金融審議会総会・金融分科会合同会議

金融審議会総会・金融分科会合同会合が平成21年3月12日開催された。当日は、会長の互選、金融分科会会長の互選が行われた（新会長＝田中直毅・国際公共政策研究センター・理事長）後、事務局から最近の金融審議会の活動状況等として、金融ADRや

資金決済に関する制度整備をはじめ、第一部会・第二部会等の検討経緯の概要についての報告が行われた。また、京都議定書・環境自主行動計画フォローアップが行われ、同席上、全信協から信用金庫業界の環境問題への取組み状況等について報告を行った。

#### <金融行政への対応等>

「貯蓄から投資へ」の流れの中で、金融庁は、金融・資本市場の機能や信頼性の向上を図り、もってわが国を欧米と並ぶ魅力ある市場に育成していくことを狙いに、平成19年末にとりまとめ公表した「金融・資本市場競争力強化プラン」の実行に向けた法制度整備を進めた。具体的には、①取引参加者をプロに限定した市場の創設、②銀行・証券会社間のファイヤーウォール規制の見直し、③課徴金の引き上げ等を柱とする改正金融商品取引法を成立させた。これにより、信用金庫においても新たに排出権取引業務が扱えることになった。また、同プランの大きな柱の一つである、金融機関や関係諸団体との双方向の対話の充実と全ての金融機関が尊重すべき14項目の行動原則をまとめた「金融サービス業におけるプリンシプル」を公表した。さらには、国際的に通用する金融・法務・会計等の専門人材の育成・集積などの方策として「金融士」の資格制度導入を決めた。このうち、プリンシプルに関しては、業界代表者を派遣し、業界意見の反映とそのとりまとめに協力した。

その後、米国のサブプライム問題に端を発した世界的な金融危機がわが国の金融システムや中小企業に悪影響を及ぼすことを防止するために、政府は、①金融機能強化法の復活、②金融機関の自己資本比率規制の一部弾力化、③信用保証制度の融資枠の拡充等を柱とする緊急経済対策をとりまとめ、直ちに実施した。このうち、金融機能強化法の復活では、地域金融機関に対し、公的資金の予防的な注入を通じて中小企業向け融資の円滑化を図ることを狙いに、旧法の一部が改正された。これにより、資金注入の要件等が緩和されるとともに、協同組織金融機関の中央機関を通じて傘下の個別金融機関に公的資金を注入すると同時に、中央機関の健全性強化にも活用できるようになった。こうした中、金融・資本市場の混乱は、景気後退による影響も加わって、有価証券の含み損や不良債権の増加等から金融機関の業績を直撃することとなり、第2地方銀行（北洋、南日本、福邦の3行）が同法による資本注入を申請した。

信用金庫業界でも有価証券の含み損や不良債権、信用コストの増加等から急激な自己資本比率の低下が予想されることから、全信協では、新法に関する情報収集、会員信用金庫への提供を適宜行うとともに、経営対策委員会や理事会等で同法への対応について

協議を重ねた結果、当面は、現行の業界セーフティネットである信用金庫経営力強化制度によって対応することを確認した。

また、信用保証制度の拡充では、平成20年10月末に始まった信用保証協会の緊急保証制度の保証枠が20兆円に拡大されたが、この間全信協では、関係機関に対し、対象業種の拡大について折衝するとともに、年末の金融円滑化会合等を通じて、対象業種の拡大や取扱期間の延長、元本据置期間の拡大等について要望を行った結果、対象業種の拡大が実施され、全業種（900業種）の8割を超える業種が本制度の対象となった。全信協では、今後とも関係機関等に対して、中小企業の金融の円滑化に必要な施策について理解を求めていくこととしている。

その他、金融商品取引法の改正等を受け、利益相反管理態勢や貸出条件緩和債権の見直し、資本的劣後ローンを用いた再生支援手法等の説明会を開催し、会員金庫の理解促進に供した。

#### <業界の新3ヵ年計画の策定>

平成20年度は、現在推進中の3ヵ年計画「しんきんルネッサンス2006～地域の豊かな未来づくりへの挑戦～」の最終年度にあたることから、これに次ぐ新3ヵ年計画（新長期経営計画策定要綱）の策定に着手した。策定に当たっては、各地区協会の経営対策委員に対しアンケート調査を実施し、その結果を踏まえて、経営対策委員会において検討を行った結果、「しんきん『つなぐ力』発揮2009～新たな価値の創造と地域の持続的発展をめざして～」と題する新計画の要綱案をとりまとめた。その後、地区別役員協議会での協議を経て最終とりまとめを行い、全信協会長に答申、11月開催の本会第6回理事会において了承された。

同要綱では、計画の大前提となる理念として、協同組織の信用金庫が本来持っている、地域の様々な主体を結びつけて新たな価値を生み出す「つなぐ力」をさらに進化させ、信用金庫と会員、地域の関係諸機関、地域再生に取り組む地域市民、さらには地域を越えた信用金庫同士の連携を一段と強化し、深みと広がりを持たせ、地域社会等の持続的な発展を目指すこととしている。また、この計画理念を実現していくための基本方針として、①地域密着型金融の深化、②独自性のさらなる発揮、③永続性ある経営の確立、の3本柱を掲げ、それぞれの柱ごとに具体的施策が整理された内容となっている。

全信協では、今後、本計画の実現に向けた側面支援策として、先進事例や各種情報の提供等に努めていくこととしている。

<金融商品ならびに企業結合に関する会計基準への対応等>

前述の金融市場における混乱を背景に、米国証券取引委員会スタッフと米国財務会計基準審議会は、財務会計基準書「公正価値測定」に関する明確化の指針を公表し、また、国際会計基準審議会は「金融資産の保有目的区分の変更」を公表した。

これを受けて、日本の企業会計基準委員会においても時価の算定と債券の保有目的区分の変更について検討が行われ、その結果、実務対応報告として「金融資産の時価の算定に関する実務上の取扱い」および「債券の保有目的区分の変更に関する当面の取扱い」をそれぞれ公表した。

このうち、「金融資産の時価の算定に関する実務上の取扱い」では、①不利な条件で引き受けざるを得ない取引等による価格は時価ではない、②実際の売買事例が極めて少ない金融資産、売手と買手の希望する価格差が著しく大きい金融資産は、市場価格がないと考え、時価は、基本的に経営陣の合理的な見積りに基づく合理的に算定された価額（理論値）によること等が確認された。

また、「債券の保有目的区分の変更に関する当面の取扱い」では、想定し得なかった市場環境の著しい変化によって流動性が極端に低下したことなどから、保有する債券を公正な評価額である時価で売却することが困難な期間が相当程度生じているような稀な場合においては、①売買目的有価証券からその他有価証券への振替、②売買目的有価証券から満期保有目的の債券への振替、③その他有価証券から満期保有目的の債券への振替を平成 22 年 3 月末まで認めることとされ、その後の取扱いについては、改めて検討されることとなった。

そのほか、企業結合（合併等）について、わが国では、平成 18 年 4 月 1 日以後開始する事業年度から、資産・負債等を時価で承継するいわゆるパーチェス法を原則とし、例外として簿価で承継する持分プーリング法とする企業結合会計基準および適用指針が適用されており、信用金庫業界の合併等においては、持分プーリング法により承継されているところである。

その後、企業会計基準委員会は、国際会計基準とのコンバージェンスに向けた取組みの一環として、平成 19 年 12 月に持分プーリング法の廃止を含んだ「企業結合会計の見直しに関する論点の整理」を、その後、20 年 6 月に 22 年 4 月からの適用とする「企業結合に関する会計基準（案）」等を公表した。このため全信協では、信金中金、他の協同組織金融機関業態とも意見調整のうえ、金融庁に対し現行の取扱いの継続を要望するとともに、企業会計基準委員会に対して、信用金庫等協同組織金融機関については、企

業結合会計基準の適用除外とすること、また、これが困難な場合には、帳簿価格による資産および負債の引継ぎを認めて欲しい旨の意見書を提出した。これに対し、企業会計基準委員会からの回答は、業界意見書の内容を否定するものであった。したがって、現状、信用金庫法令等による手当てが行われない限り、22年4月以降の企業結合に当たっては、パーチェス法が適用される可能性が高まった。

#### <郵政民営化への対応>

日本郵政グループは、平成19年10月の民営化を機に、業務拡大に乗り出した。このうち、ゆうちょ銀行は、20年4月、総務大臣及び内閣官房郵政民営化推進室長に対して、流動性預金の預入限度額規制について、政令改正要望（限度額の撤廃）を提出したほか、スルガ銀行と住宅ローン仲介など個人ローン業務での提携、翌5月にはクレジットカード事業に参入した。このうち、預入限度額の撤廃要望に関しては、全信協では、金融庁に対して、民間金融団体連名での反対要望も視野に入れ、「本件要望については強く反対する」旨の意思表示を行ったものの、その後、金融庁において本格的な手続きに移行する様子がみられなかったことから、要望書の提出までには至らなかった。

また、郵政民営化法では、3年ごとに、郵政民営化の進捗状況について総合的な見直しを行うこととされている。このため、郵政民営化委員会では、全信協を含めた民間金融団体をはじめ、関係者に対するヒアリングを行った。同ヒアリングでは、全信協からは、ゆうちょ銀行に対するこれまでの業界主張である①規模の縮小、②公正な競争条件の確保（暗黙の政府保証）、③地域金融への配慮に加え、預入限度額規制の撤廃については、肥大化したバランスシートの規模を縮小することを必要とする郵政民営化委員会の所見に逆行するものであり、認めるべきではない旨を主張した。

その後、郵政民営化委員会では、業界団体等に対するヒアリングやパブリックコメントに寄せられた意見等を踏まえ、平成21年3月13日、同委員会としての意見を取りまとめ公表した。同意見書では、「株式を公開することにより、経営の透明性を高め、民営化会社に対して株主の目線からの市場規律を貫徹させることこそが、郵政民営化を最終的に成功に導くものである」と結論付けている。また、20年4月にゆうちょ銀行等から要望のあった預入限度額の撤廃に関しては、「多数の利用者に一時的な限度額超過が発生することによる不便の解消、利用者の多様なニーズへの対応による利便性の向上、といった観点を重視して検討する必要がある」としている。この問題について、金融庁ではこれまで機が熟していないとの認識等から保留してきたものの、同報告書や与党P

Tが限度額撤廃に同調していることもあり、今後、本格的な検討に入ることが予想される。同委員会はもともと民営化を成功させるための機関であることから、全信協をはじめとする他金融業態との議論は終始平行線に終わっているものの、全信協では今後とも、他業態と歩調をあわせ、業界主張の反映に努めていくこととしている。

#### <規制緩和・税制改正への対応>

規制緩和要望については、毎年、6月と10月の年2回、内閣府の規制改革推進室および金融庁に対して提出することになっている。平成20年度については、金融審議会金融分科会第2部会の「協同組織金融機関のあり方に関するWG」において、協同組織金融機関のガバナンスや業務等のあり方が議論され、その中で信用金庫業界からのこれまでの規制緩和要望等についてもあわせ検討される予定となっていることから、信用金庫制度の根幹に関わるもの以外の事項、具体的には保険販売業務にかかわる事項を中心に要望を行った。なお、WGでは本件に関する検討は先送りとなり、21年度早々にも議論される予定となっている。

一方、平成21年度の税制改正に当たっては、信用金庫業界の重点要望事項として、中小企業等の貸倒引当金の法定繰入率の存置と割増特例(21年3月まで)の期限延長要望をはじめ、他金融団体と歩調をあわせ、全体で7項目の要望事項をとりまとめ、関係先等に対し要望活動を展開した。その結果、要望項目7項目のうち、5項目が実現をしたほか、20年10月に公表された追加経済対策「生活対策」により、信用金庫を含む中小企業等に対する法人税の軽減税率の時限的引下げが実施されることとなった。

#### <環境問題への対応>

地球温暖化問題は、世界的規模で取り組むべき極めて重要な課題であり、わが国では、平成9年に採択した「京都議定書」に基づき20年4月から温室効果ガス削減の実行期間に入った。そのため政府では「京都議定書目標達成計画」を策定し、各業種毎に電力使用量の削減目標を定めるとともに、環境への負荷が少ない持続的発展が可能な社会の構築に向けた主体的な取組みを企業の社会的責任として実践するよう求めた。

これを受け、全信協ではCSRの一環として、また増大するコストの削減に向けて、19年7月に「信用金庫業界の環境問題に関する行動計画」を策定、さらには「信用金庫の環境問題への取組みに関するアンケート調査」結果を踏まえ、20年2月に電力使用量の削減を中心とした業界の数値目標を設定し、信用金庫の主体的な取組みを促した。

この問題は、今後規制が強化されることはあっても緩くなることはあり得ない。そこで、全信協では信用金庫での積極的な取組みを支援するため、この問題に関する研究会を立ち上げ、電力使用量の削減等を推進するために最低限必要な施策等を取りまとめた手引書および先進事例等を取りまとめた冊子を作成し、会員金庫の参考に供した。また、信用金庫の取引先向けの啓蒙用小冊子（パンフレット『中小企業こそ「環境経営」』）を作成するとともに、共同調製を実施した。さらには、信用金庫業界のイメージアップの一環として、環境省はじめ文部科学省、国土交通省が後援する「子どもエコサミット」および「学校自慢エコ大賞」に協賛したほか、独立行政法人科学技術振興機構・社会技術研究開発センターの研究領域「地域に根ざした脱温暖化・環境共生社会」にアドバイザーとして参加した。

#### <預金保険料問題への対応等>

預金保険料問題に関して、全信協ではこれまで、預金保険機構に対し、書面をもって、預金保険料の実効料率の引下げを視野に入れた見直しの要望を行ってきた。平成 21 年度の預金保険料率の見直しに当たっては、預金保険機構の一般勘定の欠損金が 22 年度以降解消することが予想されることから、「機構における一般勘定の欠損金解消後の預金保険料の実効料率の大幅な引下げ、加盟金融機関の負担軽減についての前向きな検討を開始」するよう口頭で要望を行った。

以上の活動のほか、地区別役員協議会の開催、年末・年度末の「中小企業金融の円滑化会合」への対応、決算関係として「決算速報等の記載上の留意事項」や「業務報告書等の注記の記載例」をはじめ、「全国信用金庫財務諸表分析」、「信用金庫金融統計」、「自己評価結果表」等を作成、さらには、新しい自己資本比率規制にかかる告示改正や Q & A の追加分等を収録した冊子の共同調製を実施した。その他、地域密着型金融の推進に関するアクションプログラムの進捗状況のとりまとめ、預かり資産の調査等を実施した。

## (2) 業務推進関係

平成 20 年度は、地域活性化しんきん運動の推進、信金中央金庫総合研究所特別室（以下「特別室」という）における「信用金庫業務の共通化、標準化、集約化のあり方」についての検討作業の支援、カード・ATMに関する各種施策の展開、新型インフルエンザの流行を想定した行動計画等の策定一などに取り組んだ。

#### <地域活性化しんきん運動の推進>

地域活性化推進室では平成 20 年度における地域活性化しんきん運動の一環として、「商店街応援キャンペーン」に業界を挙げて取り組むこととし、各信用金庫の施策を支援するため、①「好きです 商店街」ポスターの無償配付、②プロゴルファー石川遼選手のシルエットが入ったエコバッグの共同調製、③商店街活性化に向けた活動を募る「商店街ルネッサンス・コンテスト」の実施一などを行った。

また、信用金庫が推薦する取引先企業の各種飲食料品を掲載した「地域自慢事例集(飲食料品)」を作成し、信用金庫のほか全国の地方新聞社や流通業等のバイヤー(仕入れ担当)などに配付した。

#### <特別室における検討作業の支援等>

全信協理事会は、厳しさを増す信用金庫の経営環境を踏まえ、平成 20 年度における特別室の検討テーマを「信用金庫業務の共通化・標準化・集約化のあり方」に設定した。これを受けて特別室は、業界のコスト競争力向上に寄与する基本的枠組み構築について提案するための作業を開始した。

その後特別室では、業界で長年にわたり築いてきた共同化の仕組みが現在抱えている問題点と克服すべき課題等を概観したうえで、今後目指すべき新たな協働経営の基本的枠組み(考え方、対象領域等)と全信協、信金中金等の業界機関のあり方について整理し、平成 21 年 3 月に「信用金庫経営における協働化の意義と新たな枠組みに向けた挑戦」と題する報告書を取りまとめた。

この間全信協は、特別室が検討作業を進めるに際して信用金庫の助言を得ることを容易にするため、「業務の共通化・標準化・集約化に関する研究会」を設置、運営することで特別室の支援を行った。またこのほか業務の共通化の具現化策として、後掲する「新型インフルエンザに関する行動計画(例)」(平成 20 年 12 月)および「新型インフルエンザに係る業務継続計画(例)」(21 年 3 月)を取りまとめ、さらに各種ポスターの店頭掲出の要否について法的根拠に照らして整理することで、各信用金庫の参考に供した。

#### <カードと A T M の利活用に関する対応>

I T 技術の進展で、信用金庫が個人顧客に提供する決済・支払手段は今後も一層の変化が予想されるが、重要なことは信用金庫の預金口座を中心に、「日常生活の中で信用金庫との取引を顧客により多く意識いただく機会を作り、身近に感じてもらう」ことで

あり、そのために信用金庫に求められるのは、その時々において必要な決済サービスを提供していくことである。

決済・支払手段としては、現金が主流であることに変わりはないが、この10年の間に、「クレジットカード」のショッピング利用が大幅に増加し、キャッシュカードのデビットカード利用（ショッピング利用）、そして新たに電子マネーが普及の芽を伸ばしつつあるなど、キャッシュレス決済の利用は広がりを見せている。

特にクレジットカードは多様な場面で利用されており、キャッシュカードと比べて多機能化しているなど、日常生活の中での利便性の高い決済・支払手段となっている。このため信用金庫としても、預金口座に紐付けるかたちでクレジットカード機能を顧客に提供し、口座の活性化・メイン化につなげ、信用金庫サービスと一体となった取組みを行う必要がある。

このような状況から、しんきん系カード会社と連携した取組みの必要性を地区別役員協議会や業界関係機関の会合を通じて勧奨するとともに、平成21年3月にはクレジットカードを利用したリテール戦略についてとりまとめ各信用金庫に報告した。

また、ATMは顧客が利用する機会の最も多いチャネルであるが、利用の多くはコンビニをはじめとする流通ATMにシフトしている。顧客の日常生活線上で利用できる流通ATMが顧客利便に大きく寄与していることを踏まえ、平成20年6月には全国のジャスコやサティ等のスーパーで信用金庫の顧客がキャッシュサービスを利用できるようにイオン銀行と提携を行った（21年3月末現在276信用金庫が提携）。

一方で信用金庫のATMは利用される機会が少なくなっているが、信用金庫としてのATM展開も維持していく必要がある。このため、収益機会の減少を補うためクレジットカード会社との返済業務提携を進めており、平成20年10月に提携先の拡大を図った（21年3月末現在218金庫が13ブランドと提携）。

さらには、ATMで利用されるICキャッシュカードの認証方式が「ICとATM間」から「ICとホスト間」に移行される平成23年5月、24年5月に向けて業界内の対応計画について態勢整備を行った（21年3月末現在154金庫がICキャッシュカードを発行している）。

#### < 新型インフルエンザに関する対応 >

新型インフルエンザ対策は社会全体で取り組むべき重要課題であり、発生し流行した際にも社会機能が維持されるよう、事業者に対しても必要な態勢整備が求められている。

金融業界においては、金融庁から準備を行うよう要請が出されているほか、日本銀行の21年度の審査方針でも対応計画の確認が行われる予定となっている。このため全信協では信用金庫の態勢整備が円滑に行われるよう20年12月に「新型インフルエンザに関する行動計画(例)」を、21年3月に「新型インフルエンザに係る業務継続計画(例)」を作成し、各信用金庫の参考に供した。

また、地域貢献活動の一環として、信用金庫の取引先においても新型インフルエンザ発生に備え注意いただけるようチラシを作成し、希望信用金庫に配付した(192金庫・団体に53万部)。

### (3) 業務管理関係

平成20年度は振り込め詐欺救済法の施行、上場株式等についての株券電子化を中心とする振替制度の実施への対応、金融商品取引法等の一部を改正する法律(平成20年法律第65号)の施行に向けた対応の検討など、関係法令・制度等の整備・改正への対応等を中心に取り組んだ。

#### <金融犯罪防止、被害者救済への取り組み>

最近、振り込め詐欺や盗難・偽造キャッシュカード等を用いた不正な預金の払い出しなど、金融機能が不正に利用される犯罪が多く発生しているが、平成20年6月21日に詐欺その他の人の財産を侵害する罪の犯罪行為であって、財産を得る方法として振り込み等が利用されるものによる被害者に対し、被害回復分配金の支払手続等を定める振り込め詐欺救済法が施行されたことを踏まえ、全信協では詐欺被害防止のための取り組みを強化するとともに、被害回復分配金の支払手続等のスムーズな取り扱い等について説明会を開催するなどして周知を図った。その他、「偽造運転免許証の見分け方」の周知など金融犯罪防止に努めた。

#### <株券電子化への対応>

証券決済システム改革の一環として、上場株式等について株券電子化による振替制度が平成21年1月5日から実施されることから、その周知に努めた。特に上場株式等を担保に徴して貸出を行っている場合には、当該株式等の事前預託等および有価証券担保差入証の見直しが求められたことから、法規専門部会等において実務的なフロー等を踏まえて、有価証券担保差入証を「有価証券担保提供証書〈参考例〉」として改訂のうえ、

各信用金庫に連絡・周知した。

#### <金融商品取引法等の施行・改正等への対応>

金融商品取引法の施行（平成19年9月30日）に伴い、国債・投資信託の窓口販売など登録金融機関業務を行うに当たっては、顧客保護の規制が強化されるとともに、内部管理態勢の整備も求められることとなったことから、「信用金庫における外務員制度等の整備についての要綱」の見直しを行い、内部管理統括責任者（証券業務担当役員）への毎年研修の義務付け、内部管理業務に従事する者（営業責任者・内部管理責任者など）への毎年の庫内研修の義務付け一など研修体制の充実・強化を図った（21年度より施行）。

また、金融商品取引法等の一部を改正する法律が平成20年6月に成立・公布され、銀行等金融機関の業務範囲が拡大（投資助言業や排出権取引を解禁）されるとともに、証券・銀行等・保険会社間のファイアーウォール規制の見直しが行われる一方、その弊害防止の観点から利益相反管理体制の構築（顧客の利益の保護のための体制整備）が求められることとなった。この利益相反管理体制構築の義務付けが平成21年1月23日付政令により同年6月1日から求められることとされたことから、全信協では利益相反管理方針の参考例について会員金庫に提示すべくコンプライアンス検討専門部会を中心に検討した。

#### <顧客保護態勢強化に向けた取り組み>

上記の金融犯罪防止、被害者救済の取り組みとともに、相談・苦情処理機能の充実・強化など利用者の立場に合わせた顧客保護態勢の強化が求められるようになってきている。そこで、全信協では「しんきん相談所運営懇談会」を開き、しんきん相談所の運営に関して外部有識者から意見を聴取し、今後の運営に資するとともに、「苦情」の定義について利用者（顧客）の目線に合わせて見直した。また、金融商品取引に関する苦情等に対し、公正かつ迅速で透明性の高い解決を図ることが求められていることから、全信協では取り組みをより一層強化していくこととした。

#### <その他の取り組み>

「会社法」の施行（平成18年5月1日）にともなって信用金庫法も一部改正され、監事監査に関する規定や総（代）会の運営手続きなど所要の規定の整備が行われたことから、全信協では監事監査業務専門委員会において『信用金庫監事の手引』の改訂を進

め、とりまとめのうえ21年1月8日付で共同調製の案内を行った。

#### (4) コンプライアンス関係

##### <コンプライアンス態勢の充実・強化への対応>

業務改善命令の発出件数は半減し、公表される不祥事件の件数は減ってきているものの、平成20年度も引続き、不祥事件の未然防止と早期発見を業務上の柱の一つとして取り組んだ。具体的には、コンプライアンス態勢の一層の充実・強化を図ることを目的に、「コンプライアンス態勢の充実・強化に関する手引き(Ⅱ)」を作成し、信用金庫の参考に供した。

これは、平成19年度に作成した同手引きの第2集目にあたる。前半は、信用金庫の協力を得て、不祥事件の概要(発覚の経緯、発覚後の対応)および再発防止策・改善計画等についてとりまとめ、後半は、前半の事例において不祥事の再発防止策として、組織態勢の見直しとともに内部事務の見直しが多く講じられていることから、そこに焦点をあてて「内部事務再構築のための具体策～不正事件の未然防止と早期発見のために～」と題して、日常業務ごとに不正事件の「類型」「発生要因」「未然防止・早期発見策」についてとりまとめた。

全信協としては、監査部や事務指導部などが中心になって自金庫の組織態勢や研修内容の見直し等に本冊子を役立てて頂きたいと考えている。例えば、事例に関してはその具体的な内容を詳しく検討することにより、自金庫の態勢のどこに不備な点があり、どの点を修整していけばよいか、参考になると考えられる。また、内部事務の再構築については、冊子に記載された内容と比べて自金庫の内部事務にどんな不十分な点があるのか、その点を事務指導部等が中心となって検証し、不正事件の未然防止や早期発見するための内部事務態勢を構築していく際の参考として役立てて頂きたい。

##### <反社会的勢力への対応>

「企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針」(政府指針。平成19年6月公表)を踏まえ、平成20年3月に改正された「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」(監督指針)には、反社会的勢力への対応として、①基本方針の内外への宣言、②一元的な管理態勢の構築、③暴力団排除条項の導入、④データベースの構築、⑤外部専門機関との連携一が課題として明記された。このため、コンプライアンス検討専門部会では反社会的勢力への取組姿勢をまとめた「基本方針」(参考例)および最低限の組

織態勢の整備を規程化した「対応規程」（参考例）を作成のうえ各信用金庫に連絡し、法規専門部会では契約書等に導入していく「暴力団排除条項」（参考例）について検討を重ね、ほぼとりまとめを完了し最後の詰めを行っている。

「基本方針」（参考例）は、監督指針等で「反社会的勢力による被害を防止するための基本原則」として挙げられていた、①組織としての対応、②外部専門機関との連携、③取引を含めた一切の関係遮断、④有事における民事と刑事の法的対応、⑤裏取引や資金提供の禁止一の5項目をもとに作成のうえ、内外への宣言が求められている。

「対応規程」（参考例）は、監督指針等で求められている「反社会的勢力による不当要求が発生した場合の対応を総括する部署を整備し、反社会的勢力による被害を防止するための一元的な管理態勢が構築され、機能しているか」に基づいて、各信用金庫で共通となる最低限必要とする内容を規程として作成した。このため、信用金庫の状況に応じて加筆・修整が必要になる。

「暴力団排除条項の導入」については、全銀協参考例をもとに、全信協が公表した「双方署名方式」の信用金庫取引約定書の内容や表現に沿ったものになるように検討を重ねた。年度内にはほぼとりまとめを済ませ、今後、他金融機関の内容と比較検討したうえで公表する予定としている。

反社会的勢力との関係遮断等には、警察、暴力団等排除センター、弁護士等との連携は欠かせない。そのため、銀行業界では「銀行警察連絡協議会」（仮称）を設立すべく対応を図っている。反社会的勢力との関係遮断は金融機関共通の懸案事項であることから銀行業界が設立をめざす組織に参加して情報収集や情報交換、さらには研修を受けられる機会を確保しておくべきと考える。

#### <利益相反管理態勢の整備>

金融・資本市場の競争力強化に向けて、規制緩和とともに実施される弊害防止のための顧客の利益の保護（利益相反取引の管理）の態制整備への対応が、平成21年6月1日から施行される。

法令および監督指針により求められている態制は、利益相反管理を一元的に行う態勢の整備、利益相反管理方針の作成とその概要の公表一である。このため、全信協では、コンプライアンス検討専門部会で管理方針等の参考例を作成していくこととした。そこで、各方面から資料収集を行ったうえ、同専門部会にこの分野に詳しい弁護士の出席を求めたうえ協議を重ね、21年度早々にもとりまとめ、信用金庫に連絡していくことにし

ている。

#### <コンプライアンス態勢等の現状把握>

信用金庫における現在の「コンプライアンス態勢」および「反社会的勢力への対応状況」を把握するため調査を実施した。

コンプライアンス態勢に関しては、コンプライアンス重視の発信方法、コンプライアンス態勢充実・強化に係る重点項目、研修方法と頻度、コンプライアンス意識の度合いの確認方法、コンプライアンスの人事考課・業績での評価、身上把握の方法、内部通報制度の内容、職場離脱制度・メンタルヘルス等の概要一などについて調査している。

反社会的勢力に関しては、基本方針の公表状況、態勢の整備状況、外部専門機関との連携状況、データベースの構築状況一などについて調査している。

現在、とりまとめを進めており、21年度早々に公表していく予定にしている。

#### (5) 保険業務関係

平成20年度は、顧客ニーズに対応する業界スキーム商品の拡充と、適正な保険募集態勢を確立するためのコンプライアンス態勢の充実・強化に資する諸施策の実行に取り組んだ。

#### <業界スキーム商品の拡充>

平成19年12月22日に保険窓販が全面解禁され、制度的にはすべての保険商品の販売が認められた。これまで販売が認められていた商品は、信用金庫の本来的な業務との親和性が高い商品（住宅ローン関連の長期火災保険や個人年金保険など）が主体であったが、今後は、会員をはじめとする顧客の安定した生活を保障することに加え、病気や災害・事故への備えといった顧客ニーズにも対応できる保険商品を幅広く提供していくことが可能となった。

そこで、商品の拡充に関しては、信用金庫が保険を取扱うことの意義を再確認するとともに、他チャネルとの同質化を避ける観点から、①顧客（会員）のニーズに合致する商品であること、②顧客にとってシンプルで分かりやすい内容であること、③信用金庫の業務特性（渉外を中心とした推進体制）が発揮しやすいこと、④信用金庫における適正な募集態勢の確保と販売負荷の軽減を両立させること、一などを基本に、従来から取り組んできた業界スキームによる統一的な対応を図っていくこととし、会員金庫から寄

せられた意見や保険業務専門部会での議論を踏まえ、顧客ニーズが強く優先度が高いと考えられる商品から順次検討を行った。

その結果、新たな業界スキーム商品として、平成20年4月から「医療保険」「がん保険」を、10月からは「平準払い終身保険」「定期保険」の提供を開始した。

なお、21年度にかけては、5月から「学資保険」と「傷害保険」の提供を予定しており、それに向けた準備を進めている。

#### <適正な保険募集態勢を確立するための各種支援>

全面解禁によって商品面での制約はなくなったが、融資先販売規制をはじめとする窓販固有の弊害防止措置は、より強化したうえで存置されることとなった。金融庁は、全面解禁後も引き続き弊害防止措置の実効性等についてモニタリングを行い、保険契約者等の保護や利便性の観点から、おおむね3年後（平成22年）に弊害防止措置の見直しを行うこととしている。このため、商品の拡充により顧客ニーズへの対応を図っていく一方で、顧客保護を大前提とした適正な保険募集態勢を確立しておくことは、今後、弊害防止措置の緩和を求めていくうえで肝要である。

そこで全信協では、保険関係法令等に基づく販売ルールの周知徹底に一層努めることとし、会員金庫に対する適時適切な情報提供および相談対応に取り組んだ。また、営業現場に向けた支援ツールである「信用金庫役職員のための保険窓販コンプライアンス・ハンドブック」の改訂を行ったほか、本部向けには「保険販売業務チェックリスト（モデル）」等の改訂を行い、参考資料として提供した。

#### <その他>

このほかの主な事項としては、各地区協会の協力を得て平成20年7月と21年2月に全国11地区において「保険窓販担当者研究会」を開催した。20年度は、業界スキームによる新商品（終身・定期保険等）の取扱いに伴う実務対応や21年度から本格的に導入される募集人教育研修制度への対応等について説明を行った。

また、しんきん共同システム運営機構からの要請を受けて、各地区共同事務センターが提供する「総合顧客資産管理システム」への保険契約データの連携にかかる各保険会社への協力要請を行った。

さらに、医療保険・がん保険の販売支援ツールとして、顧客周知用のチラシを作成し、取扱い金庫に配付した。

## (6) 広報関係

### <業界のブランドイメージ向上を図る>

平成 20 年度の広報事業は、広報事業の 3 か年計画である「全信協における広報活動の基本方針」を踏まえ、信用金庫の存在意義や社会的役割・使命をあらゆる機会を捉えて広く訴求することで、会員や顧客の信用金庫想起率を高めるとともに、信用金庫の認知度向上、ブランドイメージ向上を図っていくことを基本として、業界のイメージアップに資する広報・宣伝活動に積極的に取り組んだ。

特に、20 年度は、協同組織金融機関のあり方をめぐる論議が本格化することが見込まれたことから、マス媒体を利用してこれまで以上に協同組織の経営理念や特性を訴える広報活動を積極化した。このほか、地域活性化推進室による商店街活性化キャンペーンの実施にあたり広報的な側面から支援を行うとともに、信金中金総合研究所特別室によりとりまとめられた報告書への対応についても、専門部会等で検討を行った。

広報・宣伝活動の具体的な展開にあたっては、信用金庫イメージのより一層の向上に向けた広報活動を強力に推進し、信用金庫のブランド力を高めることに注力した。中でも、地域の中小企業や住民にとって最も相談しやすい、安心して頼れる街のパートナーとして、地域に密着した信用金庫のイメージの浸透を図ることに主眼を置き、既存顧客層の支持拡大・取引拡大に努めるとともに、信用金庫と取引の少ない若年層や未取引の壮年層・高齢者層など、新規顧客層の開拓の推進を図った。

### <2人のイメージキャラクターを活用した広告展開>

信用金庫のイメージキャラクターには、3 年目となる原田夏希さんに加え、史上最年少のプロゴルファーであり、父親が埼玉縣信用金庫に勤務する石川遼選手を起用して、業界のイメージアップを図った。原田さんには主にプロモーション的側面（商品や季節による誘客、顧客店頭誘導のための役割）を重視した広告展開を、石川選手には広く一般大衆に「信用金庫ブランド」を積極的にイメージ付けて信用金庫への理解促進と支持を得るための広告展開を心がけ、2人が持つ個性を全面に出したテレビCM、ポスター等を制作した。

このうち、平成 20 年度のテレビCMは、広報委員会等での検討を踏まえ、人と人との「絆」をテーマに、イメージキャラクター石川遼選手と父親を登場させ、親子の絆・家族の絆をベースにして、石川遼選手がチャレンジしていく姿を通じて、「信用金庫の思い」を伝えていくことを主眼とした。視聴者等に伝えたい「信用金庫の思い」とは、

信用金庫が地域との絆を大切に、地域住民・中小企業の夢や挑戦をいつも身近にいて支えるとともに、信用金庫自身も挑戦する気持ちを忘れずに地域社会の活性化に向けて邁進するというもの。

イメージポスターは、「ありがたいの気持ちで地域とつながる」を表現コンセプトに、地域に密着し、地域で生活する人とともに歩む「地元の金融機関＝信用金庫」としての姿をアピールすることで、ブランドイメージの向上を図った。また、業務ポスター（住宅ローン、教育ローン、カードローン、マイカーローン）は、商品の特徴を楽しく、爽やかに、そして身近に感じられることを意識したデザインとした。

#### <番組提供の継続実施、中央紙・地方紙を活用した広告の展開>

マス媒体を活用した共同宣伝事業では、激変する金融環境への即応性や訴求効果等を重視して、全国展開事業であるテレビ広告を中心に、新聞、雑誌等を利用したメディアミックスによる機動的な広告展開を図った。特にテレビ広告は、視聴率が好調に推移していることから「サンデーモーニング」の番組提供を継続実施したほか、6月15日の「信用金庫の日」のPRのため、6月15日から21日までの7日間、TBS系列を中心に全国32局においてスポット広告を実施した。

新聞広告については、費用対効果を勘案のうえ、全国紙は読売新聞に年6回（奇数月）、地方紙は6月と12月に、朝刊1面にそれぞれカラー（地方紙の12月分はモノクロ）の突出し広告を出稿したほか、「信用金庫の日」のPR広告を全国紙（読売新聞、朝日新聞）と地方紙46紙に集中的に出稿した。

#### <しんきん「ありがたいの手紙」キャンペーンの実施>

平成20年度の「信用金庫の日」には、全国の信用金庫の95%を超える268金庫が全国各地で多彩な取り組みを実施し、地域に根ざした信用金庫の存在感をアピールすることで大きな成果を収めた。

また、「信用金庫の日」の業界統一事業として、昨年度に引き続き、「しんきん『ありがたいの手紙』キャンペーン」を6月15日から9月2日の約70日間にわたり実施した。本キャンペーンには、「ありがたい」の気持ちで地域の人々と共に歩み、地元の力になることを使命とする信用金庫が、地域や家族、心と心の結びつきをもっと深めてもらいたいという願いが込められている。第2回目も「あなたから伝える、とっておきの『ありがたい』」をテーマに募集を行った。今回は前回の実施状況等を踏まえ、①応募期間

の延長、②入賞者の増員、③応募条件の明示——の見直しを行うとともに、キャンペーンチラシについても、各信用金庫での積極的な利用を期待してサイズ、デザインを一新した。

本キャンペーンの告知方法については、前回と同様、毎年「信用金庫の日」に実施している中央紙の読売新聞、朝日新聞並びに地方紙 46 紙での新聞広告、毎月実施している中央紙における突出し広告を利用して行った。このほか、本会発刊の「信用金庫新聞」、月刊誌「信用金庫」、「楽しいわが家」をはじめ、キャンペーン期間中に広告出稿を予定していた雑誌には、通常の広告をキャンペーンの告知広告に差し替えて出稿した。さらに、本会のホームページ上でも告知を行うとともに、キャンペーン促進ポスターを制作し、無償配布した。さらに、「信用金庫の日」の推進ツールとして、「しんきんオリジナル文具セット」の制作・共同調製を実施した。

以上のような取り組みの結果、今回も全国各地から多数の応募が寄せられ、最終応募総数は昨年度の 4,216 通を約 1,200 通も上回る、5,441 通となった。

#### <「信用金庫社会貢献賞」の実施>

一方、第 12 回を迎えた信用金庫業界の顕彰制度「信用金庫社会貢献賞」については、ここ数年、個人賞の新規応募（推薦）が伸び悩んでいることから、第 12 回の応募に際して改めて勸奨を行った。受賞活動は、ニュースリリースを活用するなどして対外広報に努めるとともに、6 月の第 122 回通常総会の席上で第 11 回の表彰式を行った。第 12 回の応募は平成 20 年 11 月から 3 ヶ月間にわたり実施し、選考対象となった 143 金庫・4 関係団体の 417 活動の中から厳正な審査により選考を進めた。選考結果については、21 年 5 月に公表し、6 月開催の第 124 回通常総会の席上で表彰することとしている。

#### <全信協ホームページの運営>

平成 15 年 1 月に開設した全信協のホームページについては、全信協の組織・活動の紹介や信用金庫の業務内容をはじめ、業界の主張や要望を引き続き掲載するとともに、苦情相談等の取扱状況や「盗難通帳による払出しおよび口座不正利用への対応」等の調査結果、「ATM コーナーにおける携帯電話での通話自粛」の呼びかけに係る理事会申し合わせや「平成 20 年岩手・宮城内陸地震災害義援金の受け入れ」を開示するなど、適時の話題等のフォローアップに努め、更なる充実を図った。

#### <「広報担当者研修会」、「地域活性化推進セミナー」の開催>

会員信用金庫の広報活動についての支援としては、平成 20 年 9 月に「広報担当者研修会」を開催し、「信用金庫における C S R 経営と広報活動」をメインテーマに、信用金庫が目指すべき C S R 経営と広報担当者の役割を中心に認識を深めた。

また、例年 11 月に開催してきた「地域活性化推進セミナー」について、「商店街応援キャンペーン」が 6 月から開始されることに伴い、同キャンペーンへの理解促進と推進の参考に資するため、7 月に地域活性化推進室との共催により開催した。同セミナーでは、「個店が元気で商店街がにぎわうまちづくりに向けて」と題し、個店や商店街の活性化事例の紹介を通じて、信用金庫が地域に期待されている役割や信用金庫自らが地域づくり・まちづくりのコーディネーターとして地域活性化を実践する際の手法等について考察した。

#### <各種情報誌・機関誌の発刊>

広報担当者向けの啓蒙・情報誌として、「しんきん広報活動」を年 2 回発行し信用金庫の店舗戦略や広告事例に関する情報提供を行うとともに、信用金庫が主催する顧客向け講演会等の講師の斡旋を行った。

さらに、一般家庭向け P R 誌の「楽しいわが家」並びに中小企業経営者や個人事業主向け情報誌として「しんきん経営情報」（全信協監修）の共同調製を通じて、信用金庫の渉外活動の支援に努めた。

また、信用金庫経営の参考に資するため、業界の機関紙誌である「信用金庫新聞」、月刊誌「信用金庫」の発刊を通じて、金融・経済動向の解説や業界の課題等への提言、法律や制度改正をはじめとする行政の方針に対する対応等について幅広く情報提供を行った。特に 20 年度は、金融審議会において協同組織金融機関のあり方に関する論議が本格化することが見込まれたことから、シリーズ「協同組織金融—明日の視点」の連載内容を充実させるなど、「信用金庫制度の堅持」を強く主張した。このほか、最終年度を迎えた業界の 3 ヶ年計画の推進に合わせて、地域社会の持続的発展に向けて全国各地の信用金庫が取り組んでいる中小企業の再生支援、産学官連携、ビジネスマッチングなど、地域特性を活かした地域貢献・社会貢献活動を「地域活性化しんきん運動」推進事例として紹介することで、各信用金庫の参考に供した。そのほか、引き続き、消費者に対する金融リテラシー（金融に関する基礎的な理解）の重要性やあり方等に関する各界の有識者からの提言・提案を掲載するとともに、小・中学生を対象とした職場体験や

中学校、高校での金融教育授業、こども信用金庫による金銭教育など各信用金庫の取組事例を幅広く紹介し、信用金庫業界における金融経済教育のさらなる拡充に努めた。

## (7) 人事教育・研修所関係

平成 20 年度の人事教育事業では、①中長期的展望に立った信用金庫人の育成と専門知識向上等へ向けた全国信用金庫研修所、全信協通信講座内容の充実・強化、②労働力人口の減少、雇用形態の多様化など時代の変化に対応した雇用管理体制の整備と労働行政等への的確な対応、③職員の活力を向上させるための職場環境の整備と適切な運用などを重点課題として掲げ、これらの諸課題の解決に向けて積極的に取り組んだ。

### <教育・研修面への対応>

教育・研修面では、最終年度を迎える業界の3ヵ年計画への対応を掲げ、真の顧客満足経営や持続発展可能な地域社会づくりの実現に向けた人材育成をめざして、全国信用金庫研修所講座の見直し・再構築、通信講座テキストの内容改訂を行った。

研修所講座では、各講座の共通事項として、課題解決型金融の強化に重点を置いた講座編成とするほか、信用金庫の使命・役割などの理念教育の徹底、人間力を高める徳の教育、倫理観や道徳観の醸成、コンプライアンス、リスク管理、メンタルヘルスを含めたマネジメント能力が高められるように、講座内容の充実を図り、海外研修を含む73講座を実施した。

とりわけ、平成 19 年度下期から金融審議会において協同組織金融機関の業務および組織の在り方について議論が始まったことを受けて、信用金庫の使命・役割の重要性についての教育・研修にも注力した。

「次長研修」については従来の新任次長を対象にした講座に加えて、支店長一步手前まで到達したベテラン次長を対象に「次長スキルアップ講座（仮称）」として支店長に就任する際に必要な業務上の取組みや心構えについて新たな講座を設けた。

平成 19 年度に新設した「次世代リーダー育成講座」は、上期下期に計2回実施したが受講生からの評価も高く、将来の信用金庫幹部育成の礎として募集方法に一層工夫を凝らして、引き続き2回実施した。

また、申込受付をシステム化し、リアルタイムでの空き状況を示すことができるような新システムを構築し、平成 21 年 2 月から稼動した。

通信教育でも、平成 20 年度の講座改訂に当たっては、保険窓販の全面解禁を受けた

記述の変更や、法令、制度の改正に伴う内容の充実、見直しを行った。また、顧客の保護や信頼関係の基であるコンプライアンス意識の醸成に向けて、平成 19 年度に副読本として作成した「事例に学ぶ信用金庫職員のコンプライアンス」の事例を増やし内容を一層充実させ、改訂版として作成した。その他、少子高齢化の進展を踏まえ、いわゆるシニア世代に対する営業推進を図るため冊子「シニア世代のライフプラン相談ガイド」を作成した。さらに通信講座の習得度合いを客観的に把握するため、例年と同様に統一実務試験（基礎・上級）を実施した。

#### <人事管理・教育専門部会>

人事管理・教育関係では、人事管理専門部会および教育専門部会を設置し、管理者に必要とされる知識・能力の向上を目的とした冊子を取りまとめた。

人事管理専門部会では、近年の職員の雇用形態や就労意識の多様化などの状況を踏まえ、営業店の管理者が人事管理に関する基本事項を理解するため、営業店において日常起こりうる事例への対応を Q & A 形式の解説書として、「管理者のための人事労務管理」を取りまとめた。

教育専門部会では、採用の抑制等による「人材の不足」、成果主義による「個人主義的傾向」、「就労意識の変化」など信用金庫を取り巻く経営環境の変化に伴い、信用金庫の管理者に求められる能力を向上させるため、管理者の育成のための具体策を協議し、営業店の管理者に必要なマネジメント能力を身につけることを目的とした実践的な報告書として「信用金庫に求められる管理者となるために」を取りまとめた。

#### <「新卒採用のための信用金庫合同説明会」検討部会>

「新卒採用のための信用金庫合同説明会」検討部会では、地方の信用金庫が首都圏の大学に進学した地元出身者を対象とした説明会を、複数金庫が合同で実施するための方法やその内容について研究・検討するとともに、合同説明会を通じた信用金庫制度の理解促進のための方策について併せて研究・検討を行った。

#### <協同組織金融業高齢者雇用推進委員会>

改正高年齢者雇用安定法への実務対応として、平成 18 年度から 20 年度にかけて、独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構と提携して「産業別高齢者雇用推進事業」に取り組んできた。同事業の最終年度にあたる 20 年度は、信用金庫が実際に取り組んでい

る事例に基づき、高齢者を活用するためのポイントを整理するとともに、高齢者の多様性に配慮した賃金制度や勤務制度の整備の必要性など中・長期的にみた高齢者雇用のあり方について提言を行った。

#### <全国信用金庫連合企業年金基金への加入促進>

平成 24 年 3 月の適格退職年金制度の廃止に向けて、その移行先として 18 年 10 月に「全国信用金庫連合企業年金基金」が設立された。同基金は多数の信用金庫の加入により、経費・運用面においてスケール・メリットが高められることから、全信協として加入促進を図るため引き続き支援を行った。

その結果、平成 20 年度は 4 月に 3 金庫、10 月には 3 金庫が加入し、合計 18 金庫となった。

#### <各種セミナーの実施その他>

このほか、役員向けにトップセミナー、経営者講座、経営者人事管理全国研究会を、役席職員向けに人材活用戦略セミナーを開催し、日本経済の現状と今後の課題、これからの信用金庫のあり方、多重債務者問題解決に向けた取組み、地域商店街の活性化への課題、多様化する雇用形態と労務管理上の留意点一などをテーマに取り上げて、今後の信用金庫経営の参考に供した。

また、「信用金庫と渉外活動－渉外担当者読本」、「しんきんテキスト」などを含む教材等の共同調製や、人事管理・教育関係の各種情報提供・相談活動についても併せて行った。

### (8) 信金中金総合研究所〔特別室〕関係

信金中金総研特別室（以下「特別室」という）では、平成 20 年度に業界全体のコスト競争力を高めていく必要があるといった観点から「信用金庫業務の共通化、標準化、集約化（以下「協働化」という）のあり方」を検討した。

特別室ではまず、信用金庫の意見を幅広く踏まえた検討を行うため、信用金庫を対象とした意識調査を実施するとともに、全信協に対し研究会の設置を依頼した。これを受けて全信協では、平成 20 年 7 月に全信協会長の私的諮問機関として「業務の共通化・標準化・集約化に関する研究会」を設置した。

同研究会では検討の結果を、報告書『信用金庫経営における協働化の意義と新たな枠

組みに向けた挑戦』としてとりまとめ、全信協に提言を行った。同報告書の提言の骨子は、次の3点である。

- ・ゆうちょ銀行をはじめとする金融機関の大規模化によるコスト競争力や顧客対応力に対抗していくため、各信用金庫の地域特性や戦略特性に関わらない事業領域を共通化して、コスト競争力を創造していく仕組みが必要である。そして、従来以上に顧客対応力を高めるために経営資源を集中していくことが必要である。

つまり、協働化によるコスト競争力と信用金庫の地域ブランドによる顧客対応力が相乗効果を生む仕組みを構築し、業界の総合力発揮を実践していくことが大切である。

- ・協働化は、信用金庫の業務補完として存在するだけではなく、信用金庫の戦略分野に溶け込み、より実践的な成果を求めていくこととする。そこで、協働化への信用金庫の参画と、協働化の担い手である業界機関が横断的に戦略連携をできる「協働経営（チームワーク経営）」の仕組みを業界内に構築することが必要である。
- ・協働化の実践に当たっては、規模の経済性を活かすために、すべての信用金庫を前提とすることが望ましい。しかし、信用金庫の地域・規模特性のほか、経営観の多様化・分散化、さらには地方銀行が営業店事務の統一化や個人向け金融商品の共通化などを積極的に進めている現状も踏まえ、第一段階では希望する信用金庫同士での協働化も視野に入れた枠組みが必要である。