

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 2 5 年 6 月



ぐんまみらい信用組合

## 目 次

1. 平成 25 年 3 月期決算の概要	
(1) 経営環境	1
(2) 決算の概要	1
2. 経営の改善に係る数値目標の実績	
(1) 収益性を示す指標	3
(2) 業務の効率性を示す指標	3
3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	5
4. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項	
(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策	15
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	16
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	18
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	20
(5) 情報開示の充実のための方策	21
5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている 地域における経済の活性化に資する方策	
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他主として業務を行っている 地域における経済の活性化に資するための方針の進捗状況	21
(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況	23
(3) その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策 の進捗状況	27
6. 経営強化に伴う労務に関する事項	
(1) 経営強化計画始期と平成 25 年 3 月期実績	30
(2) 経営の強化に充てる予定の従業員数	30
7. 剰余金の処分の方針	
(1) 基本的な考え方	30
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	30
8. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策	31

## 1. 平成 25 年 3 月期決算の概要

### (1) 経営環境

昨年度の群馬県内の経済は、東日本大震災や円高等の影響により依然として厳しさが続いておりましたが、12月の政権交代を機に株価回復や円高是正と成りつつあるものの、現状は先行き不透明な状況となっております。

この様な経済環境にあって、中小規模事業者等に対する円滑な資金供給や積極的なコンサルティング機能の発揮をはじめ、お取引先のニーズを踏まえた十分な金融サービスを提供していくためには、強固な経営基盤を構築する必要があると考え、東群馬信用組合とかみつけ信用組合は、平成 24 年 11 月 26 日付で合併し、ぐんまみらい信用組合としてスタートいたしました。

当組合はこれまで以上に円滑な金融仲介機能を将来にわたって継続的かつ安定的に発揮するという責務を十分に果たしていくためには、合併に際して盤石な財務基盤を構築することが重要と考え、当該合併を金融機能の強化のための特別措置に関する法律に定める金融組織再編成として、信用組合業界の中央機関である全国信用協同組合連合会を通じ、同法第 25 条に基づく資本支援を申請し、平成 24 年 12 月に 250 億円の資本支援を受けました。その際、策定し公表いたしました経営強化計画に基づき、新たにスタートしたぐんまみらい信用組合として引き続き中小規模事業者への安定的かつ円滑な資金供給を行い、地域金融の発展に貢献していくため、同計画に掲げた各種施策の早期実現に向けて、役職員一丸となって取り組んでまいりました。

平成 25 年度以降につきましても、経営強化計画に基づく様々な施策を着実に実践していくことで、地域の皆様のご期待に総力をあげて応え、地域経済の再生・活性化に資する地域密着型金融を推し進めてまいります。

### (2) 決算の概要

#### ①主要勘定（末残）

勘定科目		23年3月末	24年3月末	25年3月末		
		実績	実績	実績	23年3月末比	24年3月末比
預金・積金	東群馬信組	107,922	107,797	322,003	△9,710	△6,368
	かみつけ信組	223,790	220,573			
	合算ベース	331,713	328,371			
貸出金	東群馬信組	52,189	49,665	154,096	△18,970	△10,800
	かみつけ信組	120,877	115,230			
	合算ベース	173,066	164,896			
有価証券	東群馬信組	1,342	1,948	5,631	△33,348	△29,297
	かみつけ信組	37,636	32,980			
	合算ベース	38,979	34,928			

#### ア. 預金・積金

預金積金末残は、前年同期比で63億円（1.93%）減少し、322,003百万円となりました。年金保険商品の販売促進により、個人預金が年金保険商品に流出したことや、法人の流動性残高の流出が主な要因です。

#### イ. 貸出金

貸出金につきましては、「経営強化計画」に基づき、資金供給に取り組みましたが、中小規模事業者等への貸出金は前年同期比25億円減少しました。

更に、個人向けおよび地方公共団体向け貸出金残高が減少したほか、平成25年3月期に不良債権処理として約25億円の貸出金償却を実施したことなどから、貸出金全体では、前年同期比で108億円（6.54%）減少し、154,096百万円となりました。

#### ウ. 有価証券

有価証券残高につきましては、前年同期比292億円（83.87%）減少し、5,631百万円となりました。

### ②収益状況（計数は別表1に記載）

#### ア. 資金利益

貸出金利息につきましては、期中において資金需要の低迷が続いたことなどから、貸出金の平残が前年同期比88億円減少したことに加えて、変動金利貸出金の基準金利が低下したことなどにより、前年同期比361百万円減少の3,899百万円を計上しました。

預金利息は、預金平残が前年同期比71億円減少したこと、また、店頭預金金利の低下などから、前年同期比93百万円減少の251百万円を計上しました。

#### イ. コア業務純益

コア業務純益は、預金利息の減少があったものの、貸出金利息の減少や合併に伴う経費の一時的な増加により、前年同期比674百万円減少の297百万円となりました。

#### ウ. 当期純利益

不良債権処理費用（個別貸倒引当金繰入、貸出金償却）については、破綻懸念先債務者に対する個別引当金の積み増しや不動産担保評価の見直し等、十分な引当を行ったため、7,922百万円の計上となりました。

この結果、当期純利益は△6,322百万円の損失を計上いたしました。

### ③自己資本比率の状況

平成25年3月末の自己資本比率は、当期純損失の計上となりましたが、平成24年12月末の資本支援等により、前年同期比13.97ポイント上昇し20.42%となりました。

## 2. 経営の改善に係る数値目標の実績

### (1) 収益性を示す指標

#### 【コア業務純益】

(単位：百万円)

	24年3月期 実績	25年3月期 計画	25年3月期 実績	計画対比
東群馬信組	378	512	297	△215
かみつけ信組	593			
合算ベース	971			

(注)・平成25年3月期計画及び実績は合併により解散した、かみつけ信組の平成24年4月1日～11月25日の計数を含んでおります。

・コア業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金繰入額 - 国債等債券関係損益

平成25年3月期の実績については、計画比△215百万円の297百万円となりました。

これは、貸出金利息が計画を下回ったほか、費用面において合併に伴う一時的な物件費への計上(約140百万円)があったためであります。今後は、経営強化計画に基づき、営業推進および管理体制の強化を図り、中小規模事業者向け貸出金増強に努めることにより収益拡大を図ってまいります。

### (2) 業務の効率性を示す指標

#### 【業務粗利益経費率(機械化関連費用除く)】

(単位：%)

	24年3月期 実績	25年3月期 計画	25年3月期 実績	計画対比
東群馬信組	75.64	92.56	94.31	1.75
かみつけ信組	80.67			
合算ベース	79.06			

(注)・平成25年3月期計画及び実績は合併により解散した、かみつけ信組の平成24年4月1日～11月25日の計数を含んでおります。

・業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) / 業務粗利益

※機械化関連費用には、事務機器等の保守関連費用等を計上しております。

平成25年3月期の実績については、計画を1.75ポイント上回る94.31%となりました。

これは、分子である経費が、合併による一時的な物件費の計上により計画を72百万円超過したことに加え、分母である業務粗利益が計画対比で9百万円下回ったことによるものです。今後は、「経営強化計画」に基づき経費の効率化を図るとともに、積極的な中小規模

事業者向け融資の推進などによる貸出金利息の増収を中心とした収益力強化を図り、業務粗利益経費率の改善に取り組んでまいります。

【別表 1】

(単位：百万円)

	24年3月期 実績	25年3月期			
		実績	計画	計画比	前期比
業務純益	684	△480	△343	△137	△1,164
業務収益	5,970	5,130	5,278	△148	△840
資金運用収益	5,539	4,734	4,900	△166	△805
うち貸出金利息	4,260	3,899	4,102	△202	△361
役務取引等収益	392	371	371	-	△21
その他業務収益	37	24	7	17	△13
うち国債等債券関係	21	-	-	-	△21
業務費用	5,286	5,611	5,621	△10	325
資金調達費用	372	265	263	2	△107
うち預金利息	344	251	244	7	△93
役務取引等費用	353	326	336	△10	△27
その他業務費用	13	189	322	△133	176
うち国債等債券関係	12	189	322	△133	177
一般貸倒引当金繰入額	295	589	533	56	294
経費	4,250	4,239	4,167	72	△11
うち人件費	2,655	2,556	2,561	△5	△99
うち物件費	1,491	1,553	1,496	57	62
うち経費（機械化関連費用除く）	4,135	4,100	4,033	67	△35
業務粗利益	5,230	4,348	4,357	△9	△882
国債等債券関係損益	8	△189	△322	133	△197
コア業務純益	971	297	512	△215	△674
臨時損益	△2,223	△8,110	△8,601	491	△5,887
うち不良債権処理額	△2,185	△7,922	△8,483	561	△5,737
うち株式等関係損益	△2	△54	△1	△53	△52
経常利益	△1,538	△8,590	△8,944	354	△7,052
特別損益	△15	2,426	2,433	△7	2,441
固定資産処分損益・減損	△7	△128	△118	△10	△121
税引前当期純利益	△1,554	△6,164	△6,511	347	△4,610
法人税、住民税及び事業税（△）	18	17	18	△1	△1
法人税等調整額（△）	329	140	150	△10	△189
当期純利益	△1,902	△6,322	△6,679	357	△4,420

(注)・平成24年3月期実績は、旧東群馬信組及び旧かみつけ信組の合算ベースの計数になります。

・平成25年3月期計画及び実績は合併により解散した、かみつけ信組の平成24年4月1日～11月25日の計数を含んでおります。

### 3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

当組合の主要取引先である中小規模事業者においては、まだまだ業績は低調であります。このような状況の中で、引き続き中小規模事業者等への安定的かつ円滑な資金供給を行い、地域経済の発展に貢献していくため、次の事項を重点的に取り組んでおります。

- 営業態勢の強化による貸出の増強
- 収益力の強化
- 信用コスト削減のための取組強化
- ローコストへの対応(経営の効率化)
- 経営強化計画の確実な履行体制の構築

#### ①営業態勢の強化による貸出の増強

##### ア. 営業推進態勢の強化

###### a. 営業店ブロック制の構築

群馬県内の生活圏に応じて、特色ある業務推進を行うため、吾妻圏、前橋圏、渋川圏、高崎圏、藤岡圏、伊勢崎圏、太田・館林圏の7ブロック制を導入し、各ブロックに専担のブロック長を配置いたしました。

また、役員についてもブロック担当制を設け、トップセールスによりリーダーシップを発揮した営業活動に取り組むとともに、平成25年4月に、担当役員、営業推進部長、ブロック長及び営業店長で構成する「ブロック別営業戦略会議」を開催しました。今後も四半期ごとに「ブロック別営業戦略会議」を開催し、本部が営業現場に向向いて地域特性を踏まえた営業戦略について深度ある議論を行うことで、営業店における目標達成意識の喚起と、営業店・本部間のコミュニケーション強化を図っていきます。

併せて、各営業店の目標の合計であるブロック目標の達成に向けた管理を徹底し、ブロック内営業店間の協力による目標達成意識の醸成を図り、経営改善目標の確実な達成に向け、取り組んでいきます。

###### b. 法人営業体制の充実・強化

法人営業については、平成25年4月に、営業推進部に下記c.に掲げる成長分野の新規開拓に特化した法人営業グループを設置し、営業店と連携して推進する体制を整備いたしました。

更に、平成25年4月に、上記7ブロック制の導入に併せて、経済活動が活発な地区が所在する前橋圏、渋川圏、高崎圏、伊勢崎圏、太田・館林圏の5ブロックに成長分野以外の法人営業に特化した、ブロック長直轄の法人営業専担者を5名配置し、体制の充実・強化を図っております。

c. 成長分野の新規開拓に特化した営業推進

平成 25 年 4 月に、成長分野である介護事業関連、アグリビジネス事業関連、太陽光発電事業関連の新規開拓を推進するため、法人営業グループに各業界に精通した職員 3 名を配置いたしました。

法人営業グループの専担者は、営業店の案件に対し、事業計画の検証、アドバイスなどの支援を行っております。また、案件先に営業店職員と同行訪問を行うなど、営業店と本部間の連携強化を図り融資の成約に向け取り組んでおります。

○介護事業関連ビジネス

法人営業グループの専担者が中心となり、介護事業コンサルタントとの連携や介護事業関連の事業先への提案営業を図るなど、新規開拓に取り組んでおります。

介護事業融資が少ないエリアについては、平成 25 年 1 月に同エリアの支店長を対象に勉強会を開催したほか、同エリアにおける新規案件に対し、複数回、営業店職員と法人営業グループの専担者が同行訪問を行うなど、融資実行に向けた対応を図っております。

また、法人営業グループによる新規開拓訪問先の情報については、営業店にフィードバックを行い情報の共有化を図るとともに、融資案件については営業店担当者と案件先を訪問し、営業店指導と案件の成約に努めております。平成 24 年度は実行額で 1,015 百万円、目標額 800 百万円を 215 百万円上回っております。平成 25 年度の目標額は 1,500 百万円、平成 25 年 4 月の実行額 69 百万円、目標進捗率は 4.6%となっております。

○アグリビジネス事業関連

群馬県農業信用基金協会の保証付制度融資である農業施設資金及び農業経営資金を推進するとともに、外部コンサルタントと提携し、6次産業化に関する情報提供や事業計画策定に係る助言を行うなど、営業推進に取り組んでおります。

また、平成 24 年 11 月、高崎市の制度融資である「高崎市農業者災害等緊急対応資金」の取り扱いを開始したほか、平成 25 年 2 月に法人営業グループの専担者が 6 次産業のセミナーに参加するなど推進に向けた準備を行なっております。

農業関係者向け一般融資の平成 24 年度実績は 11 件、64 百万円でした。

○太陽光発電事業関連ビジネス

外部コンサルタントと提携し、主に売電事業への参入事業者を対象としたソーラービジネス勉強会を平成 24 年度は 7 回開催したほか、事業計画策定に係る助言等を行うとともに、本事業の参入資金の提供に取り組んでまいりました。

また、平成 24 年 10 月、支店長を対象にした勉強会を開催し、平成 25 年 2 月には、融資役席を対象に勉強会を開催し周知を図っております。融資案件については法人営業グループの専担者が営業店の担当者と案件先を訪問し、営業店担当者の指導と案件の成約に努めております。

平成 24 年度は実行額で 744 百万円、目標額 200 百万円を 544 百万円上回っております。平成 25 年度の目標額は 675 百万円、平成 25 年 4 月の実行額 182 百万円、目標進捗率は 26.9%となっております。

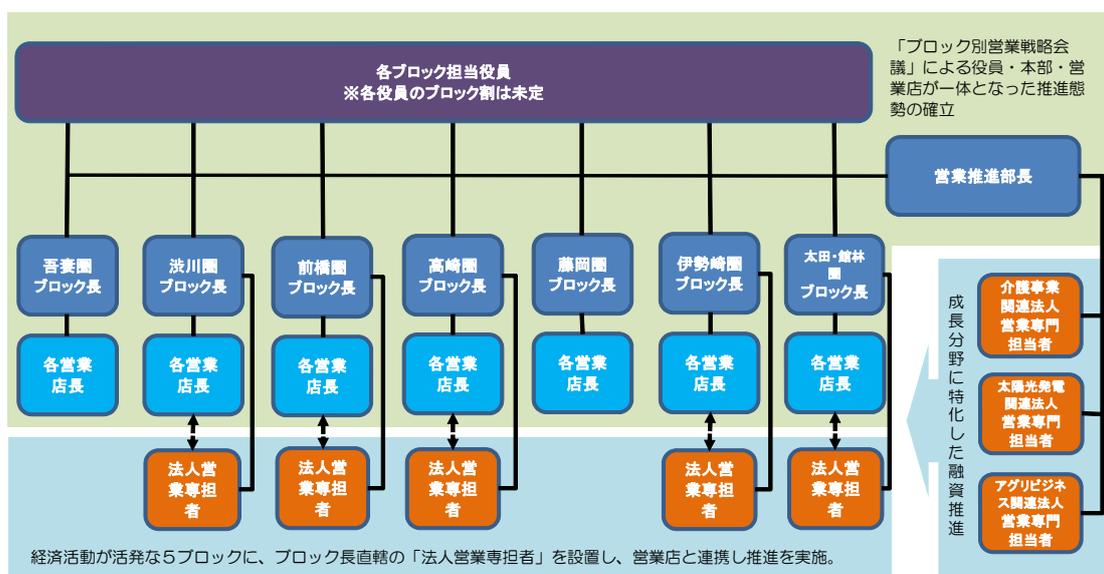
d. 「全店一斉推進日」の取り組み

全営業店で統一した営業推進活動を行う「全店一斉推進日」を毎月 2 回（7 日、17 日）設定し、本部と営業店が一体となって営業推進に取り組んでおります。平成 24 年度は延べ 36,259 先に対し、ポスティングや面会による商品セールス等を行いました。平成 25 年 4 月は全店で 3,931 先に対して上記の営業活動を実施し、取引拡大に向けた取り組みを行っております。

e. 取引先のメイン化推進

信用組合の営業スタイルの原点である、フェイス・トゥ・フェイスの活動を強化するとともに、各営業店の店周 2 キロメートル程度を重点エリア、2 キロメートルから 4 キロメートル程度を準重点エリアに設定し、取引先のメイン化を推進しております。

\* 営業推進態勢組織図



イ. 人材育成と活用

a. 若手涉外係の育成

営業経験の浅い涉外職員を対象とした研修会を隔月で開催することとしております。平成 24 年度は、合併に伴う作業により、研修会を開催することはできませんでしたが、今後は、本研修会を通じて、営業推進手法のレベルアップやコミュニケーション能力の向上に取り組んでまいります。

具体的には、営業推進部職員が中心となって講師を務め、身近なテーマに係る事例研究を行う問題解決型研修で、職員相互の意見や情報交換を行うことにより、早期に一人

前の渉外係として営業推進できるよう育成してまいります。なお、平成 25 年度の研修テーマは次のとおりです。

平成 25 年 5 月	「渉外係に期待すること」
7 月	「個人ローン推進について」
9 月	「住宅ローン推進について」
11 月	「介護サービス事業への融資推進について」
平成 26 年 1 月	「事業性融資推進策について」
3 月	「しんくみのファンづくりについて」

#### b. 内勤職員の活用

内勤の女性職員の営業推進への活用を図るために、平成 25 年度は、計 3 回（6 月・8 月・10 月）、外部講師と内部講師による住宅ローン・マイカーローン・教育ローンの研修会を開催いたします。

#### c. CS 活動の実践

フェイス・トゥ・フェイスの経営が信用組合のあるべき姿であると認識し、これまでもお取引先との「であい・ふれあい」を大切にし、互いに顔の見える関係を構築してまいりました。

今後も、得意先係や窓口係のみならず後方の事務係や本部職員にいたるまで、挨拶や気配りといった基本的な行動を改めて実践するとともに、経営や生活に役立つ情報の提供や提案等を行うなど、「しんくみファン」の増加につながる CS 活動を実践してまいります。

## ②収益力の強化

### ア. 法人戦略

#### a. 新規事業先の開拓

平成 25 年 3 月に、帝国データバンクと契約を行い、全店で同社の企業情報の利用を開始しました。各店において、企業情報を活用することにより、訪問先のリストアップ作成を行うなど、新規事業先開拓の推進に取り組んでおります。

また、平成 25 年 4 月、帝国データバンクの支店長を講師として勉強会を開催しました。

このほか、融資ニーズを発掘したときは事前に本部と融資条件を協議して提案セールスを行っており、店長と融資部及び営業推進部で金額や利率などの検討会を開催し、事前協議書の代わりとしております。

平成 25 年 1 月より全店を対象とした新規先獲得の検討会議を開始いたしました。その中で見込額 4,676 百万円を抽出し、積極的に推進を図ってまいりました。平成 25 年 3 月までの実行額は 1,756 百万円（進捗率 37.55%）となっております。

平成 25 年 4 月末現在、見込額 5,889 百万円、累計実行額は 2,486 百万円（進捗率

42.21%) となっております。

b. ビジネスローン等の推進

ミドルリスク層を対象としたビジネスローンの推進キャンペーンを年2回(9月及び12月)予定しており、同キャンペーンにより中小規模事業者向け商品の販売を推進するほか、保証協会の保証制度及び信用保証制度を活用した各種制度融資の促進に取り組んでいきます。

c. ビジネスマッチング等の実施

合併後は、営業エリアが群馬県一円に広がったことから、この営業基盤を活かし、取引先の事業拡大等に資するため、ビジネスマッチングに取り組んでおります。

具体的には、取引先で組織する後援会を全営業店43店舗のうち、42店舗に創設し、会員同士の交流会や情報交換会等を定期的(年2回)に開催するほか、群馬県などが開催する個別商談会等への参加や、他の金融機関との共催によるイベントの開催を検討しております。

なお、全国の信用組合及びその組合員同士の相互扶助を目的に構築されている「しんくみネット」については、営業区域内には纏まった商店街もないなど、導入効果が薄いという結論に達し「しんくみネット」への登録は中止いたしました。

イ. 個人戦略

a. 定期積金による基盤拡充

渉外業務の効率化や時間管理の徹底により、毎日の訪問軒数を1割増やすことで定期積金の新規開拓を推進し、取引先の増加に取り組んでおります。

定期積金は、定例の集金訪問時に年金振込みや定期預金及び個人ローンや住宅ローンのセールスや情報収集・情報提供の機会が得られる戦略商品です。その取引軒・先の増減が預貸金や各種商品の推進に影響を及ぼすことから、その必要性を十分理解し取引軒・先数を増加させ基盤拡充を図るため、特定のエリアに集中的に渉外係を投入するF S活動を毎月2回実施し、法人を含めた定期積金の新規開拓に取り組んでおります。

b. 個人ローンの強化

信組業界のローン検索サイト「しんくみローン・サーチ」に登録し、2商品(マイカーローン・教育ローン)について、本サイトからの申込者に対しては、0.1%の金利優遇を設定しております。また、合併記念として4月末日まで0.2%の金利優遇を行いましたWeb3商品(マイカーローン・教育ローン・フリーローン)については、金利優遇期間を平成26年3月末日まで延長し、お客様の利用推進を図っております。

合併後のローン・サーチからの申込みによる実行は、3月末で97件117百万円となっております。

○住宅ローン

住宅ローンは、それを契機に給与振込・公共料金・各種ローンの取扱等、生涯にわ

たる取引に繋がり、個人のメインバンク化を図るための重要な商品と位置づけております。住宅ローンに積極的に取組むために、10年固定金利住宅ローンを他行との競合に負けない金利に設定し、「合併記念キャンペーン」として、4月末日まで推進していましたが、期間を平成26年3月末まで延長し、お客様の利用推進を図っております。

平成25年3月末の計画残高19,511百万円に対して実績は18,492百万円で計画対比△1,019百万円となりました。計画比減少の要因としましては、本部による取り組み推進や進捗管理が徹底されていなかったことにより、期中新規実行額は、計画1,350百万円に対して1,338百万円の実績であったことや、他行肩代りによる減少額が28件の452百万円と計画以上にあつことが主な要因です。

【推進計画】

(単位：百万円)

		24/3 期 実績				
			計画	実績	計画対比	24/3 期 対比
住宅ローン実行額 (期中)	東群馬	513	1,350	1,338	△12	179
	かみつけ	646				
	合 計	1,159				
住宅ローン 残高	東群馬	5,988	19,511	18,492	△1,019	△1,167
	かみつけ	13,671				
	合 計	19,659				
年間純増額	東群馬	△114	△148	△1,167	△1,019	△184
	かみつけ	△869				
	合 計	△983				

○教育ローン

教育ローンは、資金需要期を勘案し、10月から11月をお客様に対する告知期間とし、12月から4月を推進期間として1年間の目標を達成するよう取り組んでまいります。既に浸透している証書貸付型の商品に加え、子息の在学中は予め設けた極度額の範囲内で何回でも追加利用が可能で、よりお取引先が利用しやすい商品である「当座貸越タイプ」の教育ローンを開発し、教育資金の推進に取り組んでまいります。

平成25年3月末の計画残高326百万円に対して実績は302百万円で計画対比△24百万円となっております。これは、教育ローンの告知期間と合併実施と重複したことなどから、告知活動や情報収集活動が不足したことに加え、取り組み推進や進捗管理が徹底されていなかったことによるものです。

## 【推進計画】

(単位：百万円)

		24/3 期 実績	25/3 期			
			計画	実績	計画対比	24/3 実績 対比
教育ローン実行額 (期中)	東群馬	7	130	80	△50	15
	かみつけ	58				
	合 計	65				
教育ローン 残高	東群馬	58	326	302	△24	13
	かみつけ	231				
	合 計	289				
年間純増額	東群馬	△15	37	13	△24	30
	かみつけ	△2				
	合 計	△17				

## ○マイカーローン

群馬県内の乗用車保有台数は、1,307千台（平成24年5月現在）で、全国でも世帯当たりの自動車保有台数が多い県であり、マイカーローンの需要は旺盛と見込まれます。このため、平成25年度は、1年間を通してキャンペーンを実施します。全営業店においてチラシ等を各戸配布するほか、平日の来店が困難なおお客様の利便性を考慮し、インターネットでの申込を促進するため、ポケットティッシュやチラシ等の広告媒体を活用するとともに、チラシの裏面を「仮審査申込書」とし、専用のFAXで申込を受け付けるなど、マイカーローンの推進に取り組んでおります。

平成25年3月末については、計画残高663百万円に対し、668百万円の実績を上げることができました。これは、FS活動や広告媒体（新聞、ポケットティッシュ、チラシ）の活用により、商品の浸透が図られたことに加え、インターネットやチラシ裏面の「仮審査申込書」による申込み受付により、審査結果の当日回答やご提出頂く書類の少量化などの手続き簡略化が図られたことが成果につながったものであります。

## 【推進計画】

(単位：百万円)

		24/3 期 実績	25/3 期			
			計画	実績	計画対比	24/3 実績 対比
マイカーローン 実行額 (期中)	東群馬	61	230	337	107	128
	かみつけ	148				
	合 計	209				
マイカーローン 残高	東群馬	181	663	668	5	85
	かみつけ	402				
	合 計	583				
年間純増額	東群馬	△35	80	85	5	138
	かみつけ	△18				
	合 計	△53				

c. 個人を対象としたフィールドセールス（F S）活動による基盤拡充

取引先数を増加させ基盤拡充を図るため、平成 24 年 12 月から毎月 2 日間実施しております。なお、直近の 3 月は住宅ローン情報 27 件、個人ローン情報 16 件、有効面談数 1,828 件でした。

d. 個人営業推進情報の収集と活用

渉外支援システムを活用して、渉外係の日常取引先訪問や F S 活動において得られた情報を「取引推進確認表（仮称）」で一元管理し、渉外係が情報を共有するとともに営業店長及び渉外役席が取組状況を把握し、適切な指示をするなど、取引先の潜在的ニーズを取引に結びつくよう取り組んでまいります。

e. 広告媒体の活用

毎週土曜日に、地元紙の金融情報掲示板「金融クリップ」に個人ローン商品の紹介を掲載するほか、新聞広告を年 4 回掲載し、購読者への認知度を高めることで個人ローンの拡大に取り組んでおります。

また、不特定多数の人の目に付く道路沿いに野立て看板を 4 箇所設置し、営業区域へ「ぐんまみらい信用組合」の認知度の向上に取り組んでおります。なお、J R 構内にポスターを掲示するため、5 箇所を候補駅として検討しましたが、費用対効果が見込めないため、今後は他の広告媒体の活用を検討してまいります。

### ③信用コスト削減のための取組強化

#### ア. 審査・管理態勢の強化

a. 「理事長案件審査会」

合併直後の平成 24 年 12 月より、理事長案件審査会規定に基づき、毎週「理事長案件審査会」を開催し、総与信額 500 百万円以上の先等については、理事長をはじめとする常勤理事、関係部長及び対象営業店長で構成する「理事長案件審査会」に付議、審査を行って信用リスク管理態勢の強化に努めております。

b. 「対応方針検討協議会」

企業支援対象先、未保全額 30 百万円以上の先について、個別に対応方針を決定する「対応方針検討協議会」を毎週開催し、平成 24 年度年間スケジュールに基づいて 162 先について協議を終了しております。また、協議会の席上で対応を要する事項が認められた場合は、営業店宛ての指示事項を発するとともに事後フォローを継続するなど、「対応方針検討協議会」の有効性を確保する態勢としております。

さらに、前年度の「対応方針検討協議会」結果を基に対象先基準を見直したうえで、平成 25 年度「対応方針検討協議会」付議対象 264 先を抽出し、年間の開催スケジュールを策定しております。

c. 「営業店長ヒアリング」

延滞先の管理については、担当役員と融資部による「営業店長ヒアリング」（営業店

長及び融資担当者へのヒアリング)を四半期ごとに実施し、延滞先の実態に応じた具体的な対応方針を決定するとともに、その対応の進捗状況を確認し、問題点がある場合には改善を指示しております。また、指示後の改善進捗状況は、融資部管理回収グループ担当者が継続管理するとともに、次四半期以降の「営業店長ヒアリング」でフォローを行っております。

イ. 事業再生支援の取組みを通じた不良債権化の防止

a. 融資部企業支援グループの設置及び業種別の担当者配置

平成 24 年 11 月に、支援先の経営課題の分析・把握、経営課題の解決を図るための方策や経営目標実現のための方策の提案、経営改善計画の策定支援などの経営支援活動を強化するため、融資部内に企業支援グループを設置しました。また、組合内で貸出ウエイトの高い旅館業、建設業、製造業については、業種別に担当者を配置し、支援先に対する専門的且つ効率的な支援体制を構築しております。

b. 外部機関等との連携等によるコンサルティング機能の発揮

当組合では、群馬県経済産業部の「群馬県中小企業サポーターズ制度」へ 54 名の職員を登録し、中小企業支援について、積極的に取り組んでおります。平成 24 年度の各サポーターの活動報告 54 件中、金融支援が半数以上を占める中、ビジネスマッチング（販路拡大、取引相手の引き合わせなど）が 5 件あるなど、非金融支援の取組みも目立つ結果となっております。

また、平成 25 年 3 月には、群馬県中小企業診断士協会と「業務提携に関する契約書」を締結し、業種の特性を踏まえたコンサルティング機能発揮のための職員教育やお取引先中小規模事業者の経営支援に取り組んでおります。さらに、平成 25 年度の職員教育については、建設業、旅館業、製造業を専門分野とする中小企業診断士を招聘し業種別研修を開催するなど、積極的に実施してまいります。

c. 中小企業再生支援協議会及び企業再生支援機構との連携強化

群馬県中小企業再生支援協議会との積極的な情報交換を行うなど、連携を強化する取組みを行っております。特に、当組合は群馬県中小企業再生支援協議会を身近な外部専門機関として位置付けており、「認定経営革新等支援機関」としての当組合の中小規模事業者の経営支援活動強化のためのパートナーとしての役割を担っていただいております。平成 25 年度は、4 月中に取引先 2 先について情報交換を行い、うち 1 先について経営改善支援センターを利用した経営改善に取り組んでおります。

また、平成 25 年 3 月に、企業再生支援機構が改組された地域経済活性化支援機構についても、連携に向けて検討を行ってまいります。

d. 「事業再生ファンド」の活用促進

事業改善に取り組んでいるもののその改善の度合いが芳しくなく、より抜本的な事業再生を必要とする中小規模事業者においては、積極的に「事業再生ファンド」を活用するなどの取組みを行っております。具体的には、平成 24 年 12 月から事業再生ファ

ンド「しんくみ리카バリ」を活用した抜本的な事業再生に優先的に取り組んでおり、平成 25 年 6 月に温泉旅館 1 社の再生案件の持ち込みを完了させております。

また、平成 25 年 2 月、当組合では、あおぞら銀行グループ（あおぞら銀行、あおぞら地域再生株式会社、あおぞら債権回収株式会社）と「ぐんま中小企業再生ファンド」の設立に関する覚書を、県内 11 金融機関とともに締結しております。これを機に、当組合では、地域の中小規模事業者が抱える経営課題に対して、より一層コンサルティング機能を発揮できるよう努めてまいります。

ウ. 職員の目利き力及び再生スキルの向上

平成 25 年 3 月に群馬県中小企業診断士協会と「業務提携に関する契約書」を締結しました。これにより、それぞれの業種に係る専門知識を有する中小企業診断士を招聘しての業種別研修（貸出ウエイトの高い旅館業、建設業、製造業を中心とした業種別の基礎知識を習得する研修）を開催するなど、中小企業診断士協会との連携を強化し職員の目利き力を高めてまいります。

④ローコストへの対応（経営の効率化）

ア. 効率的な店舗政策

当計画期間中において、収益性の良化を期待することが困難な店舗につきましては、統廃合または小型化や出張所化を実現してまいります。

平成25年度中に、新里支店と藤岡西支店の 2 店舗を有人出張所化し、四万温泉出張所を有人出張所から無人出張所化するための取り組みを進めております。

イ. 戦略的な人員配置

営業部門である 7 ブロック長及び 5 名のブロック付職員の配置を行いました。

また、平成25年度より行う店舗の効率化による余剰人員を、お取引先の利便性が低下することを防止するため、統廃合された店舗に係る営業エリア内の存続店舗にも投入してまいります。

ウ. 費用の圧縮

a. 人件費

【職員の推移】		(単位：人)	
24 年 3 月期 実績	計画始期	25 年 3 月期 計画	25 年 3 月期 実績
505	512	505	485

平成 25 年 3 月期の職員数は 485 名（パート職員は含まない）となり、計画で定める 505 名以内の体制を維持しております。

b. 物件費

平成25年度より全店統一した経費予算管理を行い、不要不急品、費用対効果を考慮した物品の購入等常にコスト意識を持って経費削減に努めております。

#### ⑤経営強化計画の確実な履行体制の構築

##### ア. 経営強化室の設置

平成24年12月に理事長直轄である「経営強化室」を設置し、当経営強化計画における各種施策の進捗状況の統括及び各所管部における各種施策の取組状況等に係る「経営強化計画進捗管理委員会」による検証結果等を踏まえ、改善策を検討・策定しております。

##### イ. 経営強化計画進捗管理委員会の設置

平成24年12月に理事長を委員長とした「経営強化計画進捗管理委員会」を設置し、平成25年1月以降、毎月当経営強化計画の進捗状況の管理を行っております。

経営強化計画の着実な履行に向けての本部・営業店間の認識の統一を図るため、常勤役員のほかブロック長を加え、経営強化計画の進捗状況をレビューするとともに、実行された各施策の効果等を検証するとともに、必要に応じて改善策等を協議する体制としております。

「経営強化計画進捗管理委員会」における経営強化計画の進捗状況については、平成25年6月から計画に対する進捗管理・指導について、ブロック別・店舗別に目標設定を行い、日次・中間・月次で管理を行うことにより、より深化した管理・検証を行うこととしております。

##### ウ. PDCAサイクルによる管理

各種施策の実施状況管理につきましては、「進捗状況管理表」を作成し、「PDCAサイクル」により、管理しております。

各施策の進捗状況は、経営強化計画進捗管理委員会へ報告し、経営強化計画の進捗管理及び各施策の検証を行っております。

##### エ. 組織における一体感の醸成

ぐんまみらい信用組合の役職員が一丸となり経営強化計画の着実な推進を図れるよう支店長経験者を含めた8名の人事異動を行い、融和を図っております。

#### 4. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項

##### (1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

###### ①ガバナンス態勢の強化

###### ア. 経営監視・牽制の適正化

当組合は、コーポレート・ガバナンス態勢の確立を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、定例理事会、定例常勤理事会、定例監事会による経営監視・牽制が適正に機能する体制としております。

###### イ. 経営の客観性・透明性の向上

当経営強化計画の進捗状況の管理・監督、経営戦略や基本方針についての客観的な立

場で評価・助言を受け、経営の客観性・透明性を高めるため、信用組合業界の系統中央金融機関である全信組連の経営指導を毎月受けるとともに、年に1回の全国信用組合監査機構監査の受査を予定しております。

## ②新経営陣のリーダーシップの確保

### ア. 経営方針の周知と職員意見の吸い上げ

経営方針伝達手段として、理事会や部店長会議での理事長挨拶の内容を「経営陣メッセージ」として全役職員が閲覧できるイントラネットの掲示板に開示するとともに、全常勤役員が参加する部店長会議を四半期ごとに開催、代表理事が参加するブロック単位での部店長会議を随時開催し、幹部職員に対して経営の現状を適時適切に周知するとともに、幹部職員が自ら考え、行動することを徹底しております。

また、全営業店を地区ごとに7ブロックに分割し、ブロック担当役員の臨店頻度を高め、営業店の現場の意見を吸い上げることにより、経営管理態勢の強化と職場の活性化と組織間の連携強化に努めております。

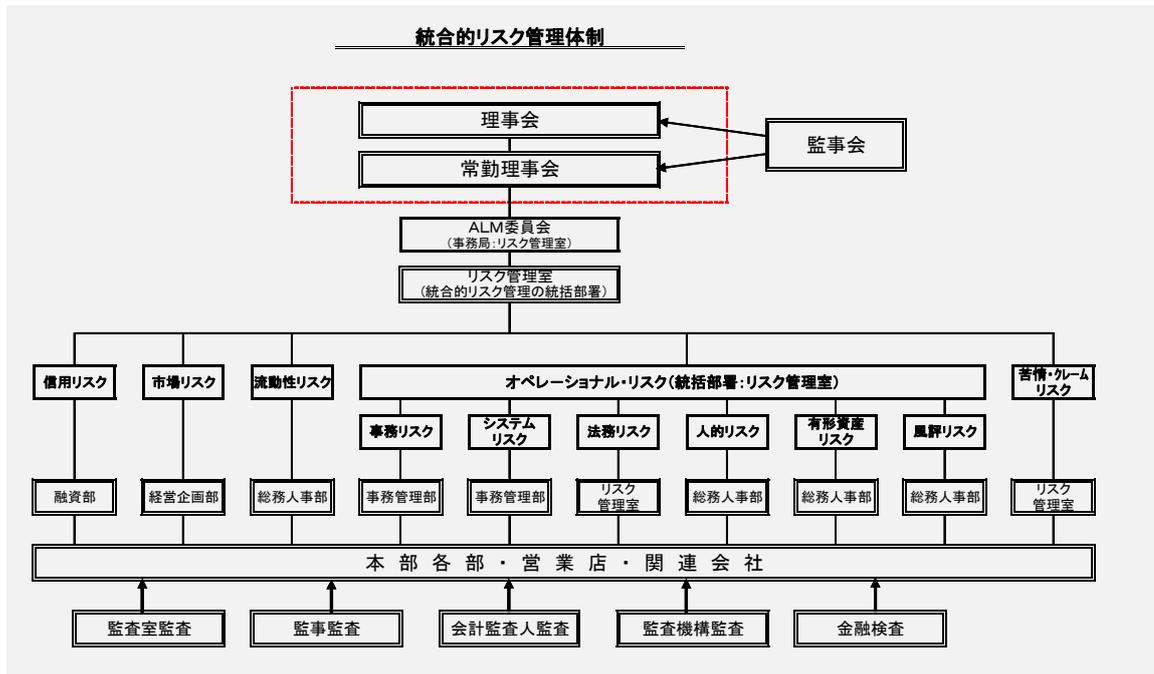
## (2) リスク管理の体制の強化のための方策

### ①統合的リスク管理態勢

業務全般に内在する各種リスクについて、これを一元的に管理し総体的に捉えて、その総体的なリスクを経営体力と比較・対照することにより、業務の健全性を確保することを目的とした統合的リスク管理の充実に努めております。

具体的には、統合的リスク管理の統括部署をリスク管理室とし、同室で四半期ごとに行う信用リスク量、市場リスク量、オペレーショナル・リスク量の評価・分析結果をALM委員会にて協議するとともに、常勤理事会には四半期ごとに、理事会には半期ごとに報告する体制とし、リスク管理態勢の充実に努めてまいります。

また、各種リスクに対しては、それぞれの管理部署を定め、この所管部署が各種管理規程等に則ったリスク管理に努めてまいります。特に信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスク（主として事務リスク、システムリスク）については、各所管部署とリスク管理室による協議会・連絡会を定期的を開催し、リスク管理状況を把握・評価する体制とし、より高度な管理態勢の構築に努めております。



## ②信用リスク管理態勢

信用リスク管理方針、信用リスク管理規程等を整備し、クレジットリミットを設定するなど、大口与信集中及び業種集中の管理を徹底するとともに、「理事長案件審査会」及び「対応方針検討協議会」を設置するほか、「営業店長ヒアリング」の定期的実施により個別与信の審査・管理を強化しております。

「対応方針検討協議会」においては、平成24年度年間スケジュールに基づいて162先について協議を終了するとともに、平成25年度「対応方針検討協議会」付議対象264先を抽出し、年間の開催スケジュールを策定しております。

また、平成25年3月には、信組情報サービスが開催した「信用リスク計量化システム情報交換会」に参加するなど、信用リスク管理態勢の確立と強化に向けて取り組んでおります。なかでも「決算書入力システム」「信用格付システム」「不動産担保システム」への情報入力の正確性確保が重要であることの認識のもと、既入力済み情報の正確性確保に向けた対応を優先的に行っております。

## ③市場リスク管理態勢

市場リスク管理方針、市場リスク管理規程及び余資運用規程を整備し、これらの方針等に基づき運用を行っております。

運用にあたっては、全信組連と協議しながら、国債・地方債等の安全性を重視した運用を行い、リスクの高い仕組債等の運用は行わない方針です。

市場リスクの状況につきましては、上記のとおり、リスク管理統括部署であるリスク管

理室でモニタリングを行い、その結果をALM委員会で協議するとともに、常勤理事会及び理事会に報告し、経営陣がリスク量について適切に評価・判断できる体制としております。

#### ④流動性リスク管理態勢

資金繰りについては、流動性リスク管理方針及び流動性リスク管理規程に基づき、現金・預金の確保を行っております。

また、各店の資金繰りを把握するため、統一的な連絡方法を定め流動性と収益性のバランスをとりながら手許流動性の確保を図っております。

資金ポジション管理表は、毎週常勤役員に報告するほか、四半期毎に常勤理事会に流動性リスク指標に伴う報告を行っております。

#### ⑤オペレーショナル・リスク管理態勢

事務リスクについては、平成25年2月28日に事務リスク管理連絡会を開催し、本部各部署に専用相談窓口を設置することを協議しました。具体的には、本部各部署に相談担当者を配置し営業店からの問い合わせについて、「Q&A記録票」を作成して定期的に取り纏めたものを営業店へフィードバックすることで、事務処理の統一化に向け全店が共通認識を持てるよう対応することとしました。

平成25年3月に、合併後の事務統一の円滑化を図ることを目的として、本部各部署への専用相談窓口を設置し、営業店からの事務に関する照会および指導を徹底しております。

今後、事務リスク管理連絡会では、営業店における事務処理上の問題点や要望等を把握し解決することを目的として継続的に活動することで、合併後の事務処理の統一化を目指してまいります。

事務リスク回避策としては、合併前より事務取扱要領に未整備な部分があったことから、新組合用の事務取扱要領（暫定版）の整備を優先して実施しました。

事務取扱要領（暫定版）は、平成25年3月29日に当組合イントラネットの共用キャビネットに掲載し、職員が誰でも閲覧できる体制を構築し、全店に通達し周知しました。

なお、信組情報サービス㈱が作成した事務取扱要領を補足する位置付けの当組合実務に即した「業務手順書」については、今後各業務において必要に応じて随時作成してまいります。特に「相続預金に係る業務手順書」は、平成25年9月までに見直しの実施を予定しており、全店統一化した正確な事務処理の遂行に努めてまいります。

### (3) 法令遵守の体制の強化のための方策

法令等遵守を組合経営の最重要課題の一つとして位置づけ、法令等遵守方針及び法令等遵守規程を制定し、これに基づき法令等遵守態勢の構築・推進に努めております。

### ①コンプライアンス委員会の設置

常勤理事会の諮問機関としてコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンスに係る取組状況、違反事案、苦情事例などを審議しております。また、この審議結果は全役職員へ普及・徹底するため、下部組織の「コンプライアンス普及委員会」及び「コンプライアンス・オフィサー会議」において説明し、協議を重ね周知徹底を図っております。

### ②コンプライアンス統括部署

コンプライアンス態勢を統括して、コンプライアンスの推進状況を一元的に管理するため、リスク管理室をコンプライアンスの統括部署とし、以下のとおり取り組んでおります。

#### ア. コンプライアンス・マニュアルの策定・見直し

役職員が遵守すべき法令等の解説、違法行為を発見した場合の対処方法を示した手順書としてコンプライアンス・マニュアルを制定するとともに、法令等の改正に則った内容とするため、毎期、年度末までに見直しを実施し新年度に改訂版を発行しております。

#### イ. コンプライアンス・プログラムの策定・見直し及び同スケジュールの進捗管理

コンプライアンスを実現させるための具体的な実践計画として、「コンプライアンス・プログラム」を策定するとともに、コンプライアンスへの取組みの強化・徹底を図るため、プログラム実施項目及び同スケジュールの見直しを、毎期、年度末までに実施しております。また、同スケジュールに基づく進捗状況は月次単位で管理しております。

#### ウ. コンプライアンス委員会等の開催

コンプライアンス委員会及び同普及委員会は、いずれもリスク管理室が事務局となり、原則として四半期に1回開催しております。

#### エ. コンプライアンス・モニタリング臨店の実施

コンプライアンスの推進状況に係るモニタリング及び指導を目的として、全営業店を対象とした臨店を毎年実施しております。

#### オ. コンプライアンス・プログラムの進捗状況等の常勤理事会への報告

コンプライアンス・プログラムの進捗状況、コンプライアンスに係る苦情等、その他コンプライアンスに係る事項については、上期・下期を基準として常勤理事会へ報告しております。

### ③営業店長とコンプライアンス・オフィサーの役割

営業店長は、コンプライアンスの管理監督の責任者として、所属部署内のコンプライアンスの職場風土醸成と風通しの良い職場環境の整備に努めております。

また、営業店におけるコンプライアンス責任者として、営業店長が推薦した管理職を理事長がコンプライアンス・オフィサーに任命し、所属部署での日常業務におけるコンプライアンスの状況を把握・点検するとともに、その結果をコンプライアンス統括部署に報告し、営業店長との相互牽制を図る体制としております。

#### ④監査室による内部管理体制の充実

内部監査の実効性向上のため、営業店内部監査班と本部監査班の2班体制を導入し内在するリスクに応じた監査を実施しております。

ア. 営業店監査においては、合併に伴い制定された規則等と相違する事象が確認された場合は監査結果の報告に留まらず、これらを速やかに改善するため部室長連絡会にて報告し、対応策等を協議することとしました。

なお、平成25年5月開催の部室長連絡会にて第1回目の報告・協議を行っております。

イ. 本部監査はリスク管理態勢のプロセス監査を中心に実施しております。

#### ⑤内部通報制度

組合内の自浄作用を高めるために、組織内に潜在化している法令違反や不正行為を顕在化させ、不祥事件等の未然防止を図り、組織内の相互牽制体制の強化と不正行為の抑止を図るため、内部通報制度を活用いたします。

なお、本制度が有効に活用されるよう通報者の保護を徹底するとともに、受付窓口は「リスク管理室」と「顧問弁護士事務所」の2つの窓口を設置し、体制を整備しております。

#### ⑥反社会的勢力への対応

組合内イントラネット内の反社会的勢力リスト閲覧管理システムにより、組合内で情報の共有化を図り反社会的勢力との取引防止に向けた態勢を構築しております。

#### ⑦顧客保護等管理態勢の構築

顧客の保護及び利便性の向上を図り、業務の健全性及び適切性の確立を目的として顧客保護等に関する方針・規程類を制定し態勢を整備しております。

また、顧客等からの相談・苦情等を受け付ける「お客様相談室」をリスク管理室内に設置し、顧客サポート等の適切性及び十分性を確保し実効性あるものとするべく取り組んでおります。

### (4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

#### ①全信組連による経営指導、全国信用組合監査機構の監査受査

経営に対する評価の客観性を確保するため、信用組合業界の系統中央金融機関である全信組連の経営指導を毎月受けるとともに、年に1回の全国信用組合監査機構監査の受査を予定しております。

これにより、当組合の経営戦略や基本方針について客観的な立場で評価・助言を受け、経営の客観性・透明性を高めるよう努めております。

## ②第三者委員会（仮名称）の設置

経営の客観性・透明性を確保するため、当組合の経営戦略及び経営強化に向けての各種取組みの進捗を監視することを目的として、平成25年度中に外部有識者等による委員会を設置いたします。

当該委員会につきましては、当組合の経営実態並びに本経営強化計画の進捗状況を十分に説明し、これに対する意見・助言等をいただくとともに、ご意見等は適切に経営に反映してまいります。

## （5）情報開示の充実のための方策

お客様・組合員の皆様に、当組合の経営に対する理解を深めていただき、経営の透明性を確保することを目的として、迅速かつ充実した経営情報を開示するとともに、積極的な営業活動に取り組んでおります。適時適切かつ透明性の高い情報開示を行うことを基本方針とする「ディスクロージャー・ポリシー（情報開示に関する基本的な考え方）」を制定し、ホームページに公表しております。

今後とも、従来と同様、ディスクロージャー誌については、決算期ごとに法令で定められた開示内容以外に、経営理念、リスク管理態勢、コンプライアンス管理態勢の状況をはじめ、地域貢献に関する情報等、当組合を理解していただくための経営情報を分かりやすく伝えられるように作成し、店頭に備え置く他、当組合のホームページ上でも公開してまいります。

また、9月次においても経営内容に関するレポートを作成し、ディスクロージャー誌と同様の方法で開示してまいります。

## 5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策

### （1）中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方策の進捗状況

中小規模事業者向け貸出残高は、地域経済の低迷による中小規模事業者の設備投資や資金需要の低下による外的要因に加え、合併後の業務繁忙により、各営業店への取組み方針等の指示が徹底されていなかったため、計画対比 36 億円の減少となりました。

また、中小規模事業者向け貸出比率は、貸出残高が減少した一方、分母である総資産が増加したことにより、計画対比 1.41%の減少となりました。

平成 25 年度は、取組み方針等の指示や管理を徹底し、成長事業分野や制度資金等を中心に中小規模事業者向け融資を推進していく方針です。

《中小規模事業者向け貸出残高の推移》

(単位：百万円、%)

		24/3 期 実績	25/3 計画	25/3 期 実績	計画 対比	24/3 実績 対比
中小規模事業者向け 貸出残高	東 群 馬	34,612	100,044	96,401	△3,643	△2,452
	かみつけ	64,241				
	合 計	98,853				
総資産額	東 群 馬	113,640	346,591	350,891	4,300	△847
	かみつけ	238,098				
	合 計	351,738				
中小規模事業者向け 貸出比率	東 群 馬	30.45	28.86	27.47	△1.39	△0.63
	かみつけ	26.98				
	合 計	28.10				

(注)・中小規模事業者向け貸出比率 = 中小規模事業者向け貸出残高 ÷ 総資産

- ・中小規模事業者向け貸出とは、協同組合による金融事業に関する法律施行規則別表第1における「中小企業等」から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外したもの

政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出及び地方住宅供給公社向け貸出等、大企業が保有する各種債権又は動産・不動産の流動化スキームに係るSPC向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

- ・24/3期実績の中小規模事業者向け融資残高は、25/3期実施予定のオフバランス額(6,839百万円)を控除したもの(控除前融資合計残高105,692百万円)。
- ・24/3期及び25/3期の総資産額については、資本支援等の影響を勘案し、期中平均残高を計上。

経営相談への取組みでは、平成24年度年間スケジュールに基づいて162先について「対応方針検討協議会」協議を終了するとともに、36先について、経営状況等の検討を行ったうえで今後のモニタリングを継続して実施する等、合計198先に取組みを実施してまいりました。なお、平成25年度「対応方針検討協議会」付議対象264先を抽出し年間の開催スケジュールを策定しております。

また、早期事業再生支援への取組みでは、組合内で支援先として認定した中小規模事業者60先に対し、融資部企業支援グループが直接関与を行い継続して経営改善支援を実施しております。具体的には、経営改善計画の策定支援やモニタリング指導、必要に応じて外部専門家の紹介並びに外部専門家と連携した経営改善への取組みを行うなど、支援先それぞれの実態に即した適切且つ効果的な活動に努めております。

さらに、事業承継支援に関する取組みでは、平成25年3月に、(独)中小企業基盤整備機構を招いて中小規模事業者を対象とした「中小企業経営者のための事業承継対策」セミナーを開催したところ、取引先中小規模事業者23名のご参加をいただき、中小規模事業者の事業承継への関心の高さが窺える結果となりました。平成25年度においても、(独)中小企業基盤整備機構を招いての「中小企業経営者のための事業承継対策」セミナーを開催するなど、積極的な取組みに努めてまいります。

《経営改善等支援取組み推移》

(単位：先、%)

		24/3 期 実績	25/3 期 計画	25/3 期 実績	計画対比	24/3 実績 対比
経営改善等支援取組先数	東群馬	110	283	340	57	57
	かみつけ	173				
	合 計	283				
創業・新規事業 開拓支援	東群馬	1	9	42	33	35
	かみつけ	6				
	合 計	7				
経営相談	東群馬	65	198	198	0	△3
	かみつけ	136				
	合 計	201				
早期事業再生支援	東群馬	35	60	60	0	6
	かみつけ	19				
	合 計	54				
事業承継支援	東群馬	0	3	24	21	24
	かみつけ	0				
	合 計	0				
担保・保証に過度に依存 しない融資推進	東群馬	9	13	16	3	△5
	かみつけ	12				
	合 計	21				
期初債務者数	東群馬	1,308	4,200	4,216	16	0
	かみつけ	2,908				
	合 計	4,216				
支援取組率	東群馬	8.40	6.73	8.06	1.33	1.35
	かみつけ	5.94				
	合 計	6.71				

(注)・期初債務者数とは、「日本標準産業分類」の大分類に準じた業種別区分に基づく「地方公共団体」「雇用・能力開発機構等」「個人（住宅・消費・納税資金等）」を総債務者数から除いた数といたします。

・「経営改善支援取組先」は以下の取組み先といたします。

(1) 創業・新事業開拓支援先

信用保証協会保証付「創業者・再チャレンジ資金」「前橋市企業家独立開業支援資金」「高崎市独立開業資金」「高崎市独立企業家資金」を取り扱った先

(2) 経営相談先

対応方針検討協議会の方針に基づく継続的な経営相談を実施している先

(3) 早期事業再生支援先

融資部企業支援グループが直接関与を行い継続して経営改善支援を実施している先

(4) 事業承継支援先

事業承継に係る相談に対し助言等を行った先

(5) 担保・保証に過度に依存しない融資推進先

無担保融資「アクション2000」を取り扱った先

(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況

① 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

ア. 円滑な信用供与に向けた体制の整備

合併を機に群馬県全域が営業エリアとなったことから、生活圏に応じた7ブロック制を導入し、各ブロックに担当役員を配置することで、地域ごとに特色ある業務推進を積

極的に行っております。

また、営業推進部内に法人営業グループを設置し、成長分野である介護事業関連、アグリビジネス事業関連、太陽光発電事業関連への新規開拓を推進するほか、経済活動が活発な5ブロックに法人営業専担者を配置するなど、営業店と連携して推進する体制を整備いたしました。

イ. 経営改善の取組みに向けた体制の整備

融資部に企業支援グループを設置し、支援先の経営課題の分析・把握、経営課題の解決を図るための方策や経営目標実現のための方策の提案、経営改善計画の策定支援などについて、必要に応じ外部の専門家の協力も得て取り組んでおります。

また、貸出ウエイトの高い旅館業、建設業、製造業については、融資部内に業種別担当者を3名配置し、支援先に対する専門性を踏まえた支援体制を構築しており、お取引先企業の再生支援はもとより、地域経済の活性化にも積極的に取り組める態勢となっております。

ウ. 信用供与の実施状況を検証するための体制

平成24年12月に理事長直轄の「経営強化室」を設置し、本経営強化計画の各種施策の進捗状況を統括するとともに、「経営強化計画進捗管理委員会」による検証結果等を踏まえ、改善策を検討・策定しております。

また、理事長を委員長とする「経営強化計画進捗管理委員会」を毎月開催し、本経営強化計画の取組状況を把握するとともに、本部の指導内容の適切性等を検証し、必要に応じ改善を指導しております。

②担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策

ア. ビジネスローン等の推進

ビジネスローンは、合併前は、旧東群馬信用組合において担保力・保証力に乏しい事業先を対象に取り組んだ結果、平成24年度におきましては、7件、11百万円の実績となりました。

今後につきましては、全店ベースで無担保・第三者保証不要のミドルリスク層を対象としたビジネスローンについて推進キャンペーンを年2回、9月と12月に実施いたします。

イ. 工場抵当法による工作機械担保の取組み

取引先には製造業が多く、高額な工作機械を所有している先も少なくないことから、これらの工作機械を担保にした工場抵当法を利用した資金提供に取り組んでおり、平成25年度の取扱実績は、1件となります。

今後も、製造業を中心とした資金提供に取り組んでまいります。

③中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策

ア. 中小規模事業者等向け貸出の強化

a. 中小規模事業者等向け商品の販売促進及び新商品の開発

成長分野である介護事業関連、アグリビジネス事業関連、太陽光発電事業関連分野を中心に、中小規模事業者等の資金需要に迅速に応えられる商品の販売を促進しております。

太陽光発電事業関連融資は平成 24 年 10 月に「エコソーラー事業支援資金」の取り扱いを開始し、介護事業関連融資は平成 23 年 12 月から「介護サポート資金」を販売しております。平成 25 年 2 月、高崎市と農業者向け貸出について協議を行い、「高崎市農業者災害等緊急対応資金」の取り扱いを開始いたしました。

平成 25 年 5 月末までの実績は、太陽光発電関連融資 212 百万円、介護事業関連融資 111 百万円となっております。

今後も上記成長 3 分野について、既存商品の販売を促進するとともに、お取引先のニーズを捉え、必要に応じた新商品開発の検討を行ってまいります。

【中小規模事業者等向け商品の販売状況(平成 25 年 5 月末現在)】 (単位：百万円)

商品名	件数	金額	商品概要
特別経営支援資金	69	224	融資限度 1,000 万円 原則無担保、原則第 3 者保証人不要
アクション 2000	16	59	融資限度 2,000 万円 無担保、原則第 3 者保証人不要
介護事業サポート資金	8	510	融資限度 3 億円(運転資金 5,000 万円) 原則第 3 者保証人不要
ビジネスサポートローン (旧商工ローン)	0	0	融資額 1,000 万円以下(無担保) 融資額 1,000 万円超(不動産担保・信用保証協会保証付) 原則第 3 者保証人不要
ビジネスローン みらい	42	50	融資限度 500 万円 全国しんくみ保証の保証付 原則第 3 者保証人不要
事業者カードローン	385	687	融資極度額 1,000 万円(無担保 500 万円) 信用保証協会保証付 原則第 3 者保証人不要
カードローン 絆みらい	98	106	融資極度額 500 万円 保証会社保証付
ビジネスカードローン みらい	276	775	融資極度額 500 万円 無担保、原則第 3 者保証人不要
合計	894	2,411	

b. 信用保証協会保証付融資の促進

信用保証協会との定期的な情報交換や協議による信用保証制度を活用した各種制度融資の趣旨等の適切な理解のもと、信用保証協会付融資の促進に取り組んでおります。

平成 25 年 2 月、県信用保証協会との定例会議に出席、同 2 月に群馬県の制度融資説明会に出席しております。

金融円滑化法の終了に伴う中小企業支援策として、「経営力強化アシスト資金」予算枠 1,000 百万円で創設されており、平成 25 年度はこの商品を活用し中小企業支援を行ってまいります。

平成 25 年 5 月には県信用保証協会高崎支店と当組合高崎市内の支店との勉強会を開催し、信用保証制度の理解を深め、信用保証協会付融資の促進に取り組んでまいります。

以降は県信用保証協会の各支店地区担当者と当組合支店による勉強会を開催し、平成 25 年度中に全支店を対象に開催してまいります

イ. 経営改善等支援の取組みの強化

a. コンサルティング機能の発揮

平成 24 年 11 月に、融資部に企業支援グループを設置し、支援先の経営課題の分析・把握、経営課題の解決を図るための方策や経営目標実現のための方策の提案、経営改善計画の策定支援などについて、必要に応じ外部の専門家の協力も得て取り組んでおります。

平成 25 年 3 月には、群馬県中小企業診断士協会と「業務提携に関する契約書」を締結し、それぞれの業種に係る専門知識を有する中小企業診断士を招聘しての業種別研修（貸出ウエイトの高い旅館業、建設業、製造業を中心とした業種別の基礎知識を習得する研修）の年間計画を策定するなど、さらなるコンサルティング機能発揮に努めるべく、職員教育にも積極的に取り組んでおります。

また、「群馬県中小企業サポーターズ制度」には、54 名の営業店職員をサポーターとして登録し、活動報告の検証を行うなかで、ビジネスマッチングなどの金融支援以外の活動成果もあがってくるなど積極的な取組みの成果も見えてきております。

b. 経営改善・事業再生支援事例の有効活用

過去に行った群馬県中小企業再生支援協議会案件、整理回収機構との連携案件、サービサーからの買取案件、専門コンサルタントとの連携案件等、多岐にわたる経営改善支援や事業再生支援の具体的事例を職員が共有し、今後の取組みに活用していくための体制構築に向けての組合内研修を年間研修計画に組み入れ、計画に基づいて研修を開催してまいります。25 年度は、11 月に「再生事例研修会」の開催を計画しております。

c. 外部コンサルタント会社との提携

中小規模事業者に対する信用供与の円滑化を図るための、金融機関側でのコンサル

ティング機能の発揮には職員の能力向上が不可欠であります。このため、コンサルティング会社との契約を結び、各店で財務内容の厳しい先を抽出、その企業を教材として当該営業店長、融資係、融資部及びコンサルタントを交え問題抽出から改善対応策までを研修の中で話し合い、その対応策を実際に企業に適応していく形式の研修を実施してまいりました。

今後においても、コンサルティング会社との契約を結び、具体的な事例研究を主体とした研修等を通じて職員のスキルアップを図ってまいります。

d. 中小企業再生支援協議会及び企業再生支援機構の積極的な活用

中小企業再生支援協議会との積極的な情報交換を随時行うなど、連携を強化する取り組みを行っております。平成25年度は、4月中に取引先2先について情報交換を行い、うち1先について経営改善支援センターを利用した経営改善に取り組んでおります。

また、中小企業再生支援協議会の積極的な活用を促進するべく、再生支援協議会の活用に係る職員向け研修を7月に開催するなど、協議会活用に係る理解度を深め、迅速な事業再生に積極的に取り組んでまいります。

また、平成25年3月に改組された地域経済活性化支援機構についても、連携に向けて積極的に取り組んでまいります。

e. 事業再生ファンドの活用

より抜本的な事業再生を必要とする中小規模事業者においては、積極的に「事業再生ファンド」を活用するなどの取り組みを行っております。具体的には、事業再生ファンド「しんくみりカバリ」を活用した抜本的な事業再生に優先的に取り組んでおります。

また、平成25年2月、当組合では、あおぞら銀行グループ（あおぞら銀行、あおぞら地域再生株式会社、あおぞら債権回収株式会社）と「ぐんま中小企業再生ファンド」の設立に関する覚書を、県内11金融機関とともに締結しております。これを機に、当組合では、地域の中小規模事業者が抱える経営課題に対して、より一層コンサルティング機能を発揮できるよう努めてまいります。

(3) その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

①創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能強化のための方策

地域における創業支援及び新事業開拓の重要性を改めて認識し、地域の開業率向上及び新事業開拓に資するため、各市町村・商工会議所・商工会などの外部機関が実施する創業・新事業開拓セミナー情報等の紹介、創業支援等に係る各種制度融資・保証の利用促進、制度融資・保証を補填するプロパー融資の活用等、さまざまな支援策を実施しております。

また、創業予定者及び新事業開拓に取り組む事業者に対する相談業務を強化するべく、群馬県信用組合協会などが実施する外部研修等への職員の派遣などを継続的に実施してまいります。平成25年度は、7月に開催される群馬県信用組合協会主催の「創業・企業支援

基礎研修」に職員4名の派遣を予定しております。

## ②経営に関する相談その他の取引先（個人事業主を含む）の企業に対する支援に係る機能の強化のための方策

### ア. 相談機能の強化

経営に関する相談その他の取引先（個人事業主を含む）企業に対する支援に係る機能の強化のための具体的方策のひとつとして、「経営相談会」の開催を年2回計画しており、25年度は、8月、11月の開催を予定しております。

### イ. ビジネスマッチングの取組強化

営業エリアが群馬県一円に広がったことから、この営業基盤を活かし、取引先の事業拡大等に資するため、ビジネスマッチングに取り組んだ結果、製造業者3社のビジネスマッチングに成功し販路の拡大に成功しました。

また、取引先で組織する後援会を全営業店43店舗のうち、42店舗に創設し、会員同士の交流会や情報交換会等を定期的（年2回）に開催するほか、群馬県などが開催する個別商談会等への参加や、他の金融機関との共催によるイベントの開催を検討しております。

## ③早期の事業再生に資する方策

### ア. 早期経営改善・事業再生への取組み

業況悪化が懸念される取引先について、理事長をはじめとする常勤理事、関係部長及び対象営業店長で構成する「対応方針検討協議会」を毎週一回開催し、ヒアリングやモニタリングにより、経営者の定量面と定性面の両面からの実態把握に努め、事業再生に向けた取引方針を策定し、早期経営改善支援に取り組んでおります。

平成24年度は、年間スケジュールに基づいて162先について協議を終了し、平成25年度は、「対応方針検討協議会」付議対象264先を抽出し年間の開催スケジュールを策定しております。

### イ. 企業支援グループの設置

融資部に企業支援グループを設置し、企業支援グループと当該営業店との協働のもと早期の事業再生に取り組んでおります。

特に、貸出ウエイトの高い旅館業、建設業、製造業については、業種別に担当者を配置し、支援先の専門性を踏まえた効率的な支援体制を構築するほか、整理回収機構、群馬県中小企業再生支援協議会、専門コンサルタント等と連携した過去の取引支援活動実績に基づく知識・再生スキームを活用し、取引先の実態に応じた早期経営改善・事業再生に取り組んでおります。

#### a. 温泉旅館及び温泉地再生への取組み

融資部企業支援グループに専担者を配置し、個別温泉旅館の事業再生のみならず温

泉地全体の再生に向けて取り組んでおります。平成 24 年度は、取引先温泉旅館が多数立地する温泉地の温泉協会長との情報交換を行うなど、当組合に求めてられている温泉地再生支援に係る連携可能性を追求してまいりました。平成 25 年度も引き続き温泉地全体の再生に向けて取り組んでまいります。

b. 建設業者再生への取組み

建設業者のお取引先には、元来の財務の脆弱性に加え、建設不況の煽り、大手ハウスメーカーの攻勢にさらされており、厳しい状況となっている先もあります。

こうした中、当組合では、期中に整理回収機構、弁護士事務所、群馬県中小企業再生支援協議会と連携し、地域大手ゼネコンの再生を成就させました。当該再生においては、最終的なリファイナンスにより受け皿金融機関としての役割を果たしたほか、長期に及んだ再生過程では、業種特性に配慮して新規の与信を付与するなど金融機能を発揮するとともに、都度持ち込まれるさまざまな相談等に応じるなどコンサルティング機能の発揮にも努めてまいりました。

さらに、当組合では、平成 25 年 3 月に国土交通省と「建設企業のための経営戦略アドバイザー事業」に関するパートナー協定書を更新締結いたしました。今後におきましても、同アドバイザー事業の活用を促進するなど、税理士や中小企業診断士等の外部専門家との連携をより強化し、建設業者の再生に努めてまいります。

c. 製造業者再生への取組み

製造業者再生への取組みとしては、差別的技術を保有する企業等、製造業の中でも成長性、将来性のある企業を選別し、群馬県中小企業再生支援協議会等に積極的に相談を行うなど、より早期の再生支援に取り組んでおります。

また、引き続き製造業者の円滑な金融支援に努めるとともに、外部機関や専門コンサルタント等との連携を強化し、多角的な経営改善支援に努めております。

④事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

事業承継支援に関する取組みでは、(独)中小企業基盤整備機構を招いて中小規模事業者を対象とした「中小企業経営者のための事業承継対策」セミナーを平成 25 年 3 月に開催したところ、取引先中小規模事業者 23 名のご参加をいただき、中小規模事業者の事業承継への関心の高さが窺える結果となりました。平成 25 年度においても、同セミナーを開催するなど、積極的な取組みに努めてまいります。

また、(独)中小企業基盤整備機構が実施している事業承継コーディネーターを講師とする「金融機関向け事業承継研修」に参加し、職員の事業承継に係る知識の定着を図り、事業承継問題への早期取組みを支援してまいります。

## 6. 経営強化に伴う労務に関する事項

### (1) 経営強化計画始期と平成 25 年 3 月期実績

#### 【職員の推移】

24 年 3 月期 実績	計画始期	25 年 3 月期 計画	25 年 3 月期 実績
505	512	505	485

平成 25 年 3 月期の職員数は 485 名（パート職員は含まない）となり、計画で定める 505 名以内の体制を維持しております。

### (2) 経営の強化に充てる予定の従業員数

合併による本部機能の余剰人員について、営業部門へ 12 名再配置したほか、7 ブロック長及び 5 名のブロック付職員の配置を行いました。

また、人事体系の再構築と人材育成については、営業力強化に向けた研修として、若手涉外者を対象とした研修を開始しました。また、各職員の技能・知識習得のための各種通信教育・研修、資格・検定試験を計画しております。

## 7. 剰余金の処分の方針

### (1) 基本的な考え方

協同組織金融機関として、取引先及び優先出資者の皆様から出資金をお預かりして金融事業を行い、利益剰余金の中から配当金をお支払いすることとしていますが、平成 25 年 3 月期におきましては、今後の信用リスク及び市場リスクを極力排除するため、貸付債権に係る予防的な引当処理及び有価証券に係る積極的な減損処理等を実施したことから、当期純損益は 63 億円程度の損失となり、無配といたしました。

今後は、本経営強化計画の実践による収益力の強化と業務の効率化を進め、内部留保の蓄積による優先出資の早期返済を目指すとともに、平成 26 年 3 月期以降は、安定した配当を実施・継続していく方針であります。

### (2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

役員の報酬につきましては、両組合とも一定割合をカットしておりますが、合併後におきましても、現状の水準で支給することとしております。

また、賞与につきましては、当面の間支給は行いません。

## 8. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

### (1) 経営管理に係る体制

理事会は「内部統制基本方針」のほか、これに基づく「法令等遵守規程」、「顧客保護等管理方針」及び「統合的リスク管理規程」を制定し、その重要性をあらゆる機会を通じて全役職員に対して周知徹底することにより、適切な業務運営の確保に努めております。

また、内部監査方針を改訂するとともに内部監査規程を制定し、監査室は理事長直轄の組織として独立性を確保しております。また、平成25年3月開催の常勤理事会・理事会に平成25年度内部監査方針及び監査実施計画書を上程し、承認を受け監査を実施しております。

なお、規則等の多くが旧かみつけ信組の規則等を採用していること、また本部各部署において時間的な余裕が無く旧東群馬信組店舗に対して規則等に則った事前指導が十分でないため、同店舗においては「規則等と相違する事象」が予想されました。このため、旧東群馬信組店舗を監査した際に、「規則等と相違する事象」が確認された場合は部室長連絡会にて報告し、速やかに改善・対応するよう協議することとしております。

以 上