

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 2 5 年 1 2 月



ぐんまみらい信用組合

## 目 次

1. はじめに .....	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 .....	2
(2)業務の効率性を示す指標 .....	2
3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況 .....	3
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 .....	14
(2)リスク管理の体制の強化のための方策 .....	14
(3)法令遵守の体制の強化のための方策 .....	16
(4)経営に対する評価の客観性の確保のための方策 .....	18
(5)情報開示の充実のための方策 .....	19
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針の進捗状況 .....	20
(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 .....	22
(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 .....	26
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9月期実績 .....	30
(2)経営の強化に充てる予定の従業員数 .....	30
7. 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.....	30

## 1. はじめに

平成 25 年度上半期における我国の経済は、米金融政策の先行き不透明感や中国のシャドー・バンキング問題などの海外要因に日本株市場が左右される場面はあったものの、日銀の「量的・質的金融緩和（異次元緩和）」により金融政策スタンスの転換を機に、デフレ脱却気運が高まり、日本経済が足元で着実に回復している状況となっております。

群馬県内の経済情勢におきましては、大手自動車関連や来年度実施の消費税引き上げに伴う駆け込み需要等の効果もあり、緩やかな持ち直しの動きが続いておりますが、当組合の主要なお取引先である中小規模事業者においては、太陽光発電設備等の新分野における資金需要は見受けられるものの、全体的に業況は依然として厳しく、主に設備資金等の資金需要は弱い状況が続いております。

この様な経済環境のもと、当組合は平成 24 年 11 月に公表した「経営強化計画（平成 24 年 4 月～平成 27 年 3 月）」に基づき、引き続き中小規模事業者をはじめとする地域の皆様へ安定的かつ円滑な資金供給を行うために、成長分野への積極的な融資推進を中心とした様々な施策を同計画に掲げ役職員一丸となって取り組んでまいりました。

当組合は、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、当地域になくてはならない信用組合であり続けたいと考えております。

## 2. 経営の改善に係る数値目標の実績

本経営強化計画の実施により達成されるべき経営の改善の目標を以下のとおりとし、その必達に向けて取り組んでおります。

### (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 (計画始期)	25年3月期 実績	26年3月期 計画	27年3月期 計画	始期からの 改善額
東群馬信組	378	297	980	1,094	123
かみつけ信組	593				
合算ベース	971				

(注)・平成25年3月期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。

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

### (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 (計画始期)	25年3月期 実績	26年3月期 計画	27年3月期 計画	始期からの 改善幅
東群馬信組	75.64	94.31	77.78	75.61	3.45
かみつけ信組	80.67				
合算ベース	79.06				

(注)・平成25年3月期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。

$$\text{業務粗利益経費率} = (\text{経費} - \text{機械化関連費用}) / \text{業務粗利益}$$

※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。

これらの指標の動向につきましては、平成26年3月期実績の状況を次回に報告する予定です。

(注) 協同組織金融機関は年度決算であることから、これらの計数については、年度計数を報告することとされています（金融機能の強化のための特別措置に関する内閣府令第80条）。

### 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、依然として厳しい状況であります。

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むこととしております。

- 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、支店長と同行訪問先に対して積極的に融資推進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月から、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」をブロック長の主催により、ブロック毎に開催し、経営強化計画の進捗状況および取り組み策の発表に対して、担当役員および営業推進部長から計画達成に向け、営業戦略について指示を行っております。

今後も四半期ごとに「ブロック別営業戦略会議」を開催し、本部が営業現場に出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・強化を図りました。活動内容はブロックの特色に応じて月次ごとにブロック長と協議して決定しております。25 年 4～9 月期においては、主に新規開拓および渉外係との OJT を含めた同行訪問を中心に取り組みました。特に、成長産業分野の営業推進サポート体制を強化しております。また、法人営業専担者の業績評価は半期ごとに担当ブロック長が成績考課により面接指導により実施しております。

#### 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（1 名は兼務）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。

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まいりました。

#### ○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。

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 9 月の実行額 845 百万円、目標進捗率は 56.33%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を図ってまいりました。

平成 25 年度の目標額は 50 百万円、平成 25 年 9 月の実行額は 102 百万円、目標進捗

率は 204.13%となっております。

○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本年 7 月に開催し、本事業の参入資金の提供に取り組んでまいりました。

平成 25 年度の目標額は 675 百万円、平成 25 年 9 月の実行額は 624 百万円、目標進捗率は 92.51%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 年度は 9 月までに延べ全店で 23,400 先（24 年度以降累計 59,659 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きましたが、渉外係の減少等によりメイン化推進活動及び実績が十分に図られておりませんでした。このため、25 年 6 月から店周 500m 以内に狭域範囲を設定し、中小規模事業者向け融資の推進を強化するために、メイン化に繋がるキッカケ商品である制度資金（県小規模資金・市町村小口資金）を積極的に推進しております。

県小規模資金の年間目標 1,680 百万円に対し、9 月末日実績 482 百万円、進捗率 28.73%です。市町村小口資金は年間目標 2,100 百万円に対し、9 月末日実績 1,120 百万円、進捗率 53.35%です。引き続き中小規模事業者向け融資推進および取引先のメイン化に向け取り組みしております。

イ. 人材育成と活用

a. 若手渉外係の育成

営業経験の浅い渉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。

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おります。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」参加者 18 名
7 月	「個人ローン推進について」参加者 17 名
10 月	「住宅ローン推進について」参加者 14 名

11月 「介護サービス事業への融資推進について・  
太陽光発電事業への融資推進について」 参加者 15名  
平成26年3月 「事業性融資推進策について・しんくみのファンづくりについて」

b. 内勤職員の活用

内勤の女性職員を対象にした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13日ベテラン層43人・6月22日中堅層41人・7月6日若手層35人延べ119人)、営業推進部職員が講師を務め、住宅ローン・マイカーローン・教育ローン・フリーローンの研修会を開催いたしました。引き続き、営業推進のスキルアップや各種ローンの理解を深め、内勤者の戦力化を図れるよう研修会の開催を進めてまいります。

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い、営業店長や渉外係が複数回訪問活動を実施し見込先に対してブロック長や法人営業専担者が同行訪問や支援を行うことで、新規事業先の獲得に結び付けております。

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。

具体的には、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%)となりました。

平成25年度は8月に検討会議を開催し、取上げ方針案件を決定しました。平成25



年1月から平成25年9月までの計画は343件・9,675百万円に対して、平成25年9月末現在の累計実績は件数182件(進捗率53.06%)・金額5,415百万円(進捗率55.97%)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)予定しておりましたが、成長産業分野融資に注力したことから、平成25年度の目標300百万円に対し、9月までの実績は79百万円に止まっております。今後につきましては、キャンペーン対応ではなく、資金需要先への個別推進を継続してまいります。

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)に開催いたします。

- 平成25年7月5日 練成講座テーマ「元気な組織を作るには」参加者70名  
講師：高崎経済大学 久宗周二教授

イ. 個人戦略

a. 定期積金による基盤拡充

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。25年度9月実績は口数63,216(前期末対比△2,443口)、契約額41,523百万円(前期末対比△1,804百万円)、残高18,824百万円(△885百万円)ともに、前期末対比大きく減少しております。要因としましては、中小規模事業者に対する融資推進に注力していたことが考えられます。今後は将来の取引に期待の見込める先に対する訪問の集約化・効率化を図る方針で検討していきます。

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年度のローン・サーチからの申込みによる9月末承認累計は、140件・160

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9月末の計画残高19,636百万円に対して実績は18,138百万円で計画対比△1,498百万円となりました。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1,850百万円に対して669百万円の実績であったことや、他行肩代りによる減少額が10件の107百万円あったことが主な要因です。現在、合併1周年記念キャンペーンとして、住宅ローンを積極的に推進し、個人のメイン化に取り組んでおります。

#### 【推進計画】

(単位：百万円)

	25/3 実績	25/9 実績	25/9 計画	計画対比
住宅ローン実行額	1,107	669	1,850	△1,181
住宅ローン残高	18,484	18,138	19,636	△1,498
純増額	△1,175	△346	1,152	△1,498

#### ○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教育資金の推進に取り組んでまいりました。

平成25年9月末の新規実行計画276百万円に対して実績は41百万円で計画対比△235百万円となっております。実績が低調な要因は、中小規模事業者に対する融資推進に注力していたことや告知見込先リストを作成しましたが、訪問回数が少なく顧客の潜在的な需要の掘り起こしが行われていないことが、理由と判断しております。目標達成に向け、合併1周年記念キャンペーン項目として、見込先リストを作成し週間獲得実績を全店に還元することから、目標達成意識を醸成するようブロック長の指導も含め取り組んでおります。

## 【推進計画】

(単位：百万円)

	25/3 実績	25/9 実績	26/3 計画	計画対比
教育ローン実行額	79	41	276	△235
教育ローン残高	302	306	315	△9
純増額	13	4	13	△9

## ○オートローン

群馬県は全国でも世帯当たりの自動車保有台数が多い県であり、オート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ております。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 F A X で申込を受け付けるなど、オートローンの推進に取り組んでおります。

平成 25 年 9 月末については、新規実行計画 774 百万円に対し、182 百万円の実績でした。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）を活用しましたが、商品の浸透が図られませんでした。このため、インターネットやスマートフォンからの「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を図り、合併 1 周年記念キャンペーン商品として、利便性について積極的に P R することにより、平成 26 年度からの消費税増税導入に伴う前倒し購入者の資金需要に対応してまいります。

## 【推進計画】

(単位：百万円)

	25/3 期実績	25/9 実績	26/3 計画	計画対比
オートローン実行額	310	182	774	△592
オートローン残高	668	720	750	△30
純増額	85	52	82	△30

## 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「全店一斉推進日」を毎月 2 日間（7 日、17 日）実施しております。なお、直近 9 月の有効面談累積件数は 9,175 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（平成25年6月、9月、12月、26年2月）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。

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、毎週総与信額500百万円以上の先等について、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「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」

平成25年度は、前年度「対応方針検討協議会」結果をもとに対象先規準を見直した上で付議対象260先を抽出し、年間開催スケジュールに基づいて、定期的に協議会を開催しております。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、融資部から営業店宛で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。

平成25年度9月末現在においては、260先中137先の対応方針検討協議を終了しております。

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。

今期に入り、一部大口取引先の一時的な延滞発生の影響により、9月末の3ヶ月以上の延滞率は微増する結果となりました。しかしながら、延滞管理を徹底したことから、大口の延滞が解消し、11月末の延滞率は前期末比で改善されております。引き続き、営業店における日々の延滞管理徹底は当然のこと、対応方針検討協議会の場で根本的・抜本的な対応を協議することにより短中期的な期日延滞の発生を防止してまいります。

## 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 3 名配置し、支援先の経営課題の分析・把握を行ってまいりました。平成 25 年度は、特に旅館業において、個別温泉旅館の原価率・人件費率・マーケティング手法などを当該温泉地に所在する同業他社比較を行い適切なアドバイスに活用するなど、専門的且つ効率的な支援体制を構築しております。

また、建設業および製造業につきましても、支援先企業の実態を分析したうえで中小企業再生支援協議会の再生支援スキームや経営サポート会議を活用するなど、外部との積極的な連携を図りながら、未だ経営改善が達成できない取引先に対し、抜本的な経営改善支援に取り組んでまいります。

### 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 53 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。

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 年度の職員教育においては、5 月に建設業、9 月に旅館業を専門分野とする中小企業診断士を招聘しての業種別研修を開催するなど、積極的に取り組んでおります。

### 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、9 月までに計 8 先の事前相談を実施し、それぞれ専門家チーム（中小企業診断士、弁護士、公認会計士等）が再生計画の策定を支援する二次対応に向けた協議を行っております。うち 1 先については、経営改善支援センターを活用した経営改善計画策定支援を終えております。

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、7 月に意見交換会を開催しました。今後も、地域経済活性化支援機構との連携に向けて取り組んでまいります。

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、平成25年度は、9月までに温泉旅館や製造業など4先の再生案件の事前相談を実施しました。

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。

平成25年度は、5月に建設業、9月に旅館業を専門分野とする中小企業診断士を招聘しての業種別研修を開催するなど、職員の目利き力及び再生スキル向上に積極的に取り組んでおります。

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11月に、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にしております。

イ. 戦略的な人員配置

平成24年度に、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。平成25年度においても引き続きこの体制を維持してまいります。

また、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配置しております。

ウ. 費用の圧縮

a. 人件費

【職員の推移】

（単位：人）

24年3月期 計画始期	25年3月期 実績	25年9月期 実績	26年3月期 計画
512	485	467	500

平成25年9月期の職員数は467名（パート職員は含まない）となり、計画で定める500名体制を大幅に下回っております。

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

各所管部は、経営強化計画に掲げた施策の立案・進捗・達成に向け、PDCAサイクルに基づき取り組んでおりますが、複数の所管部にまたがる施策の調整を目的として、理事長直轄である「経営強化室」を設置しております。

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

理事長を委員長とし常勤役員と本部部室長を構成員とする「経営強化計画進捗管理委員会」を設置し、本経営強化計画の進捗状況を管理しております。

委員会は、月1回開催し、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、常勤役員と部室長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しております。目標数値についても、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・検証を行っております。

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24年度は支店長経験者を含めた8名の異動、25年度上半期は7名の異動を行い除々にはありますが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、定例常勤理事会、定例理事会、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、毎年全国信用組合監査機構監査を受監しており、平成25年度は12月に予定しております。

###### 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している他、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により、本部・営業店等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。

9月末を基準とした、ALM委員会を平成25年11月に開催し、統合的リスク量（信用リスク量、市場リスク量、オペレーショナル・リスク量）を計測・評価・分析した結果を報告



しております。

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が、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。

平成25年度は、前年度「対応方針検討協議会」結果をもとに対象先規準を見直した上で付議対象260先を抽出し、年間開催スケジュールに基づいて、定期的に協議会を開催しております。また、9月末現在においては、260先中137先の検討協議を終了しております。

さらに、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に基づき、平成25年度有価証券運用方針・運用計画を策定し、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、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、平成25年度は新たに各部店に現金・預け金の保有限度額を設定し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・預け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、営業店の日常業務の中で顕在化している事務リスクを回避するにあたり、平成 25 年 3 月、事務リスク管理連絡会での協議結果に基づき、本部各部署に専用相談窓口を設置し、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、事務リスク軽減を図るべく今年度スタートしております。

「Q&A 記録票」の取りまとめ結果については、平成 25 年度第 1 四半期分を平成 25 年 7 月 24 日付通知（事・管発第 25-55 号）にて営業店へフィードバックすることで、他店舗での事務処理事例を参考にし、各種事務処理に係る問題点や疑問点を迅速に解決する際に、事務リスクの軽減に役立てております。また、「Q&A 記録票」の取りまとめ結果は、定期的に常勤理事会に報告するとともに、今後とも当組合全体の事務処理統一化に向け役立てていきます。

このほか、事務リスク回避策の一環として進めている事務取扱要領（暫定版）の更なる改善については、本部内で担当部署を割り振りした中での整備作業を進めておりますが、かなりのボリュームがあることから、計画的に整備作業を進めております。

但し、事務取扱要領（暫定版）や信組情報サービス㈱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、順調に整備が進んでおり、今年度上期に予定している「相続預金に係る業務手順書」は、平成 25 年 9 月末に見直しを終了し、平成 25 年 9 月 30 日付通知（事・管発第 25-80 号）にて営業店に周知しております。なお、今回大幅な改訂作業を行っていますが、今後とも営業店からの意見等を反映させていくことで、より一層使い勝手が良い業務手順書の改訂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」を今年度は 5 月、8 月、11 月の計 3 回を開催いたしました。また、「コンプライアンス・オフィサー会議」は 7 ブロックで各 3 回開催いたしました。それぞれの場において説明を行い、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（平成25年9月末現在17店実施）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・協議を行い、その後においても部室長連絡会において継続的に協議しております。

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監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。

なお、平成25年度は12月に受監を予定しております。

#### ②第三者委員会の設置

平成25年11月に、理事会の諮問機関として、外部有識者から構成される「経営諮問会議」を新たに設置いたします。本会議は、地元経済界、法曹界等外部有識者より経営全般について助言・提言をいただき、これを経営に反映させることにより、経営の客観性・透明性

を確保し、コーポレート・ガバナンスを強化することを目的としております。平成25年度は、大学教授、弁護士、公認会計士、地元経済界3名の合計6名の有識者で構成し、第1回目の会議を平成26年1月に開催する予定です。

(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月期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おります。

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針の進捗状況

24年度における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ことなどから、計画比36億円の減少となっていました。

しかし、平成25年度では、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まいりました。

25年度9月実績は97,259百万円、24年3月始期に対しては△1,594百万円となっておりますが、成長産業事業や制度資金等の推進により25年3月に対しては858百万円増加しております。

25年度は合併による事務の統一化や営業店指導が徹底されていなかったことから中小規模事業者向け融資残高はマイナススタートとなりましたが、ブロック長や営業店指導管理により6月から9月まで毎月増加に転じております。(10月：975億円、11月：980億円、12月：988億円(見込み))引き続き、地域の中小規模事業者のニーズに対し、特に、成長産業分野関連を重点分野と位置づけ、積極的に営業活動を進めることにより、早期に24年3月始期残高をクリアする方針で取り組んでいます。

《中小規模事業者向け貸出残高の推移》 (単位：百万円、%)

	24/3期 (計画始期)	25/9期			24/3実 績対比	26/3期 計画
		計画	実績	計画対比		
中小規模事業者 向け貸出残高	98,853	101,852	97,259	△4,593	△1,594	102,000
総資産額	351,738	359,296	358,298	△998	6,560	359,824
中小規模事業者 向け貸出比率	28.10	28.34	27.14	△1.20	△0.96	28.34

(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 25 年度は、前年度「対応方針検討協議会」結果をもとに対象先規準を見直した上で付議対象 260 先を抽出し、年間開催スケジュールに基づいて、定期的に協議会を開催しております。また、9 月末現在においては、260 先中 137 先の検討協議を終了しております。

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 64 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、昨年度に引き続いて、平成 25 年 10 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 17 社 20 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。今後も、(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 (計画始期)	25/9 期 計画	25/9 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	325	405	80	122
	かみつけ	173				
	合計	283				
創業・新規事業 開拓支援	東群馬	1	5	59	54	52
	かみつけ	6				
	合計	7				
経営相談	東群馬	65	245	278	33	77
	かみつけ	136				
	合計	201				
早期事業再生支援	東群馬	35	63	64	1	10
	かみつけ	19				
	合計	54				
事業承継支援	東群馬	0	3	1	△2	1
	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	9	3	△6	△18
	かみつけ	12				
	合計	21				
期初債務者数	東群馬	1,308	4,225	3,978	△247	△238
	かみつけ	2,908				
	合計	4,216				
支援取組率	東群馬	8.40	7.69	10.18	2.49	3.47
	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。活動内容はブロックの特色に応じて月次ごとにブロック長と協議して決定しております。主に新規開拓および渉外係とのOJTを含めた同行訪問を中心に組み込んでおります。また、営業活動内容は、業務日誌を役員回覧することで効果を検証しております。今後の法人営業専担者の体制維持については、業務評価や職員の人事体制も含み検討してまいります。

#### 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、旅館業において、個別温泉旅館の原価率・人件費率・マーケティング手法などを当該温泉地に所在する同業他社比較を行い適切なアドバイスに活用するなど、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、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25年度の新規実行計画612百万円に対して、平成25年9月末までは79百万円の実績となっております。実績が低調な要因は、中小規模事業者向け融資対策として、成長産業分野等に注力してきたため、営業店におけるビジネスローン推進の意識が薄く、また、本部の指導も不十分であったことが大きな理由と判断しています。

今後につきましては、組合員や親睦会員等へ積極的訪問を繰り返す中で資金需要先の掘り起こしを継続することとし、ブロック長や本部が営業店の目標の進捗管理等を行い、中小規模事業者向け融資残高の24年3月始期を挽回することに傾注してまいります。

### 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。

今後は、工場抵当が見込める先数や営業推進している先の実績もないため、中小規模事業者からの相談内容や資金需要に見合った親身な支援・提案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9月末までの新規実績は、太陽光発電関連融資は目標675百万円に対して624百万円、介護事業関連融資は目標1,500百万円に対して845百万円、農業関連事業融資は目標50百万円に対して102百万円、合計目標2,225百万円に対して1,570百万

円となっております。成長産業分野における進捗率は70%と順調なことから、目標値を見直し太陽光発電融資1,500百万円、農業関連事業融資150百万円とし合計目標値を3,000百万円に上方修正して、法人営業グループの更なる積極的支援活動により、中小規模事業者向け融資及び経営強化計画の達成に向け取り組みしてまいります。

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9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	70	214	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	69	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	15	814	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	53	70	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	354	589	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	0	0	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	316	731	融資極度額500万円 無担保、原則第3者保証人不要
合計	824	2,487	

\*ビジネスローンみらい(旧商工ローン)は小口多数方針から、取扱をせずビジネスローンみらいに転化し取り組みしております。

\*カードローン絆みらいは、保証会社アイフルの優良保証からの除外により取扱を中止しました。

**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を行っており、平成25年5月から6月には県信用保証協会各支店と当組合7ブロック毎に「保証業務全般について」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した。

25年9月利用残高は28,261百万円となっております。前期末対比では△1,854百万円減少し保証協会離れは余儀ありませんが、中小規模事業者向け推進対策には欠かせない補完保証機関であることから更なる推進を継続してまいります。

## 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（年3回開催）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まいりました。

また、「群馬県中小企業サポーターズ制度」には、53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。具体的には、新築移転計画を持つ取引先に当組合取引先建設業者を紹介し、工事受注に結びつけることに成功した事例、受注減少に悩む取引先に対して他社情報を提供のうえ、取引先のプロフィール作成に対する助言などを行い受注に結びつけた事例などがあります。

### 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、サービスからの買取案件、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（平成24年度は6回実施）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、9 月までに計 8 先の事前相談を実施しそれぞれ二次対応に向けた協議を行っております。うち 1 先については、経営改善支援センターを活用した再生支援を終了しております。

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（テーマ：1 部「地域における中小企業の再生」、2 部「再生計画策定事例」、3 部「経営改善支援センター利用申請について」）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おります。

さらに、平成 25 年 7 月 30 日には、3 月に改組された地域経済活性化支援機との意見交換会を開催しました。今後も、地域経済活性化支援機構との連携に向けて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。

平成 25 年度は、9 月までに温泉旅館や製造業など 4 先の再生案件の事前相談を実施しました。

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お

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 名を派遣しました。

## 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 月に第一回目を開催し、地域の中小企業事業者の方のご参加をいただきました。

### 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（25 年 6 月公演テーマ「元気の組織を作るには」70 名参加、講師は高崎経済大学教授久宗周二教授、25 年 12 月公演テーマ「接遇道～人を喜ばせる応対のかたちと心～」参加予定人数 80 名、講師は㈱エレガント・マナースクール(代)平林 都) 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 25 年度は、「対応方針検討協議会」付議対象 260 先を抽出し、年間の開催スケジュールに基づいて定期的に早期経営改善支援に取り組んでおります。

### 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、旅館業において、個別温泉旅館の原価率・人件費率・マーケティング手法などを当該温泉地に所在する同業他社比較を行い適切なアドバイスに活用するなど、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3名配置し、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おります。具体的には、温泉地の温泉協会、群馬県中小企業診断士協会と連携して、「観光業経営実践セミナー」を開催するなど、新たな取り組みも行っております。

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。

平成25年度は、差別的技術を保有する製造業の中でも成長性、将来性のある企業1社を選定し、群馬県中小企業再生支援協議会に積極的な相談を行った結果、経営改善支援センターを活用した経営改善計画策定支援を終えるなど、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、昨年度に引き続いて、平成 25 年 10 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 17 社 20 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。今後も、(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。

また、6 月及び 9 月に開催された(独)中小企業基盤整備機構の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」に延べ 127 名の職員を参加させるなど、事業承継に係る知識の定着を図るとともに、事業承継問題への早期取組み支援を強化しております。

## 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 9 月期実績

【職員の推移】				(単位：人)
24 年 3 月期 計画始期	25 年 3 月期 実績	25 年 9 月期 実績	26 年 3 月期 計画	
512	485	467	500	

平成 25 年 9 月期の職員数は 467 名（パート職員は含まない）となり、計画で定める 500 名体制を大幅に下回っております。

### (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催（平成 25 年度 4 回）し若手職員のレベルアップを図っております。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・検定試験を実施しております。

## 7. 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・対応を図っております。

以 上