

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 2 8 年 6 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   | 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  |    |
| (1)基本戦略   | 5  |
| (2)信用コスト削減のための取組強化  | 13 |
| (3)ローコストへの対応(経営の効率化)  | 15 |
| (4)経営強化計画の確実な履行体制の構築  | 16 |
| 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   | 17 |
| (2)リスク管理の体制の強化のための方策  | 17 |
| (3)法令遵守の体制の強化のための方策   | 19 |
| (4)経営に対する評価の客観性の確保のための方策  | 21 |
| (5)情報開示の充実のための方策  | 22 |
| 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<br>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<br>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 | 22 |
| (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                                    | 26 |
| (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<br>の進捗状況                         | 30 |
| 6. 経営強化に伴う経費に関する事項  |    |
| (1)人件費  | 33 |
| (2)物件費  | 34 |
| 7. 剰余金の処分の方針  |    |
| (1)基本的な考え方  | 34 |
| (2)役員に対する報酬及び賞与についての方針  | 34 |

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..... 35

## 1. はじめに

### (1) 経営環境

国内景気は、中国や新興国の景気減速から輸出が弱含む等の影響があったものの、大胆な金融緩和政策の継続や成長戦略を柱とする経済財政政策の推進により雇用・所得環境が引き続き改善するなど、緩やかな回復基調が続きました。しかしながら、当組合のお取引先である中小規模事業者においては、アベノミクス効果の恩恵が十分に行き渡っておらず、依然として景気回復を実感できず厳しい状況が続いています。

こうした経済環境のもと、当組合は第2期経営強化3ヶ年計画を策定し、同計画に掲げる重点施策について、役職員一丸となって取り組んでまいりました。この結果、貸出金残高は他金融機関との競合激化や地方公共団体向け融資の減少から前期末比196百万円の減少となりましたが、預金積金残高は主に流動性預金を中心に前期末比3,673百万円の増加となり、また、経営効率化に向けた店舗統廃合の実施や販路開拓支援コンサルティングにかかる態勢整備等についても初期の目標を達成することができました。

今後も、第2期経営強化3ヶ年計画に掲げる諸施策に、引き続き全力で取り組むことにより取引先が抱える課題・問題の解決をサポートしながら、地元経済の再生・活性化に資する地域密着型金融を推し進めていく所存です。

### (2) 決算の概要

#### ①主要勘定（末残）

（単位：百万円）

|      | 26年3月末  | 27年3月末  | 28年3月末  |         |         |
|------|---------|---------|---------|---------|---------|
|      | 実績      | 実績      | 実績      | 26年3月末比 | 27年3月末比 |
| 預金積金 | 321,312 | 321,224 | 324,897 | 3,585   | 3,673   |
| 貸出金  | 156,884 | 153,323 | 153,127 | △3,757  | △196    |
| 有価証券 | 28,437  | 13,421  | 14,728  | △13,709 | 1,307   |

#### ア. 預金積金

預金積金末残は、前期末比で3,673百万円（1.14%）増加し、324,897百万円となりました。要求払い預金については、法人預金、個人預金共増加したため、前期末比6,514百万円増加しました。定期性預金については、法人預金が増加したものの個人預金が減少したため、前期末比2,841百万円減少しました。

#### イ. 貸出金

貸出金につきましては、「経営強化計画」に基づき積極的な資金供給に取り組みましたが、他金融機関との競合激化による地方公共団体向け融資の減少から前期末比196百万円減少し、153,127百万円となりました。

#### ウ. 有価証券

有価証券につきましては、年度当初に作成した購入計画に沿って購入を開始しましたが、年度後半には市場金利が急激に低下し、計画通りの購入が図られませんでした。

有価証券残高は、リスク量を計測しながら、慎重に購入を行ったため、前年同期比1,307百万円増加し、14,728百万円となりました。

### ②収益状況（計数は別表1に記載）

#### ア. 資金利益

資金利益は、貸出金平残の減少や貸出金利回りの低下により貸出金利息が減少したことを主要因に、前年同期比345百万円減少の3,684百万円となりました。

貸出金利息につきましては、期初からの貸出金残高減少を期中にて挽回できなかったため、貸出金の平残が前年同期比1,961百万円減少したことに加えて、他金融機関との金利競争などにより貸出金利回りが前年同期比0.11ポイント低下したことから、同比208百万円減少の3,313百万円となりました。

預金利息は、預金平残が前年同期比372百万円減少しましたが、預金利回りが前年同期比0.008ポイント上昇したことから、前年同期比27百万円増加の226百万円となりました。

#### イ. コア業務純益

コア業務純益は、人件費を含む経費の圧縮が図れましたが、貸出金利息の減少や余資運用益の減少が大きかったことから、前年同期比183百万円減少し340百万円となり、経営強化計画比でも293百万円下回る結果となりました。

#### ウ. 当期純利益

取引先の再生支援を行ったことから与信リスクの抑制ができ、貸倒引当金戻入益が967百万円となったほか国債等債券売却・償還損益が204百万円の計上となりました。

しかしながら、貸出金利息が3,313百万円となったため、当期純利益は前年同期比151百万円減少の693百万円の計上に留まりました。

### ③自己資本比率の状況

与信リスクの抑制により一般貸倒引当金が減少したことを主要因としてコア資本（分子）が減少するとともに、リスク・アセットも増加しました。これらを要因とした自己資本比率は、前年同期比0.94ポイント低下し18.80%となりました。

## 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)

|        | 計画始期の水準 | 28/3期計画 | 28/3期実績 | 28/3期計画対比 | 始期比  |
|--------|---------|---------|---------|-----------|------|
| コア業務純益 | 523     | 633     | 340     | △293      | △183 |

(注) ・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28年3月期のコア業務純益は、計画を293百万円下回り、340百万円となりました。

経費等の費用は計画の範囲内となったものの、貸出金平残が計画を下回ったことや、金利競争などにより貸出金利回りも計画値を0.27ポイント下回ったために、貸出金利息収入が計画を下回った(計画比△497百万円)ことが主な要因となりました。

今後も経営強化計画に基づき、中小規模事業者向け貸出金とともに個人ローンの増強に注力し、貸出金全体の残高増強と貸出金利回りの改善を図り、収益の拡大に取り組んでまいります。

### (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：%)

|                | 計画始期の水準 | 28/3期計画 | 28/3期実績 | 28/3期計画対比 | 始期比  |
|----------------|---------|---------|---------|-----------|------|
| 経費(機械化関連費用を除く) | 3,491   | 3,531   | 3,271   | △260      | △220 |
| 業務粗利益          | 4,386   | 4,467   | 3,921   | △546      | △465 |
| 業務粗利益経費率       | 79.59   | 79.04   | 83.40   | 4.36      | 3.81 |

(注) ・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28年3月期の実績については、計画を4.36ポイント上回る83.40%となりました。

これは、分子である経費は、人件費を中心に計画を260百万円下回る3,271百万円となっ

たものの、分母である業務粗利益は、資金利益が資金運用利回りの低下などにより、計画を546百万円下回り、3,921百万円となったことによるものです。今後も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貸出金とともに個人ローンの増強などによる貸出金利息の増加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)

|                 | 27年3月期<br>実績 | 28年3月期 |       |      |      |
|-----------------|--------------|--------|-------|------|------|
|                 |              | 実績     | 計画    | 計画比  | 前期比  |
| 業務純益            | 783          | 544    | 820   | △276 | △239 |
| 業務収益            | 4,863        | 4,419  | 4,988 | △569 | △444 |
| 資金運用収益          | 4,234        | 3,914  | 4,516 | △602 | △320 |
| うち貸出金利息         | 3,521        | 3,313  | 3,810 | △497 | △208 |
| 役務取引等収益         | 314          | 286    | 275   | 11   | △28  |
| その他業務収益         | 314          | 218    | 197   | 21   | △96  |
| うち国債等債券関係       | 260          | 204    | 187   | 17   | △56  |
| 業務費用            | 4,080        | 3,875  | 4,168 | △293 | △205 |
| 資金調達費用          | 204          | 230    | 234   | △4   | 26   |
| うち預金利息          | 199          | 226    | 230   | △4   | 27   |
| 役務取引等費用         | 272          | 266    | 287   | △21  | △6   |
| その他業務費用         | 0            | 0      | 0     | 0    | 0    |
| うち国債等債券関係       | -            | -      | -     | -    | -    |
| 一般貸倒引当金繰入額      | -            | -      | -     | -    | -    |
| 経費              | 3,602        | 3,377  | 3,647 | △270 | △225 |
| うち人件費           | 2,158        | 2,079  | 2,294 | △215 | △79  |
| うち物件費           | 1,313        | 1,167  | 1,228 | △61  | △146 |
| うち経費(機械化関連費用除く) | 3,491        | 3,271  | 3,531 | △260 | △220 |
| 業務粗利益           | 4,386        | 3,921  | 4,467 | △546 | △465 |
| 国債等債券関係損益       | 260          | 204    | 187   | 17   | △56  |
| コア業務純益          | 523          | 340    | 633   | △293 | △183 |
| 臨時損益            | 259          | 437    | △61   | 498  | 178  |
| うち不良債権処理損益      | 256          | 500    | 0     | 500  | 244  |
| うち株式等関係損益       | -            | -      | -     | -    | -    |
| 経常利益            | 1,043        | 981    | 759   | 222  | △62  |
| 特別損益            | △86          | △117   | △90   | △27  | △31  |
| 固定資産処分損益・減損     | △86          | △158   | △90   | △68  | △71  |
| 税引前当期純利益        | 957          | 863    | 669   | 194  | △94  |
| 法人税、住民税及び事業税(△) | 15           | 14     | 15    | △1   | △1   |
| 法人税等調整額(△)      | 96           | 155    | 100   | 55   | 59   |
| 当期純利益           | 844          | 693    | 554   | 139  | △151 |

### 3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

#### (1) 基本戦略

##### ①改革への取り組み

###### ア. 新しいビジネスモデルへの転換

当組合では、新たなビジネスモデルへの転換として、取引先事業者が最重要課題と考えている売上高増加を実現するまで、当組合がフォローし関与していく体制として、平成27年8月より営業推進部内に販路開拓室を設置して室長1名とブロック長5名の販路開拓室員が中心となって、取引先事業者の販路開拓を支援するコンサルティング業務を開始しております。

また、店舗網の見直しとして、同年11月24日に6店舗2出張所の店舗を統廃合して、取引拡大が図れる可能性が高い店舗に営業係を集中させて訪問頻度を上げるための効率化を図りました。

さらに、営業係のコンサルティング能力を高めるため、外部講師を招いた営業勉強会を定期的を開催するとともに、営業現場では、支店長または融資担当役席者が、営業係と同行訪問することで融資推進方法を実践教育するなど、営業係のスキルアップを図っております。

###### イ. 改革の断行

今日まで当組合は、人縁・地縁を活かした地域密着型金融に徹し、営業係が訪問活動を通じて情報を収集することで顧客ニーズに応える営業活動をビジネスモデルとして実施していましたが、営業地域内の資金需要が低迷する中で、本業である貸出金は他行金利競争が激しく計画どおりの実績が上げられず、適正なコア業務純益を確保するのが難しい状況にありました。

そこで、当組合が掲げる事業先の販路開拓を支援するコンサルティング業務は、他行が実施している事業先同士を紹介するまでに留まっているビジネスマッチングではなく、当組合が事業先同士を紹介により結び付け、売上高増加が図れるまで当組合がフォローする販路開拓支援コンサルティングを実施することで、業績改善に寄与することができ、その成功報酬として契約に定めた手数料を頂き役務取引等収益を確保しようとする新たなビジネスモデルであります。当組合では、まだ県内金融機関が実施していない敢えて困難な販路開拓支援コンサルティングに立ち向かうことで、新たな収入源の確保を求め大胆な組織改革による取り組みを平成27年8月よりスタートさせております。

平成28年3月末現在、販路開拓コンサルティング活動契約実績53先、うち紹介活動によるビジネスマッチング実績15件、うち売上実績3件の成果が上がりました。今後は更なる販路開拓契約先数およびビジネスマッチング先数の増加を目指し売上実績を高めることで、成功報酬としての手数料を頂けるような取組強化を実施してまいります。



## ②経営戦略

### ア. 営業態勢の強化による貸出の増強

#### a. 営業推進態勢の運営強化

##### ○営業店ブロックによる営業推進態勢の再構築

ブロック担当役員、ブロック長、各支店長は、期初に掲げた地域特性を考慮した営業店毎の営業推進目標に対し、進捗状況の確認並びに今後の改善対策等を協議検討するため、7ブロック単位で毎月「ブロック支店長会議」、四半期毎に「ブロック営業戦略会議」を開催しております。

「ブロック支店長会議」・「ブロック営業戦略会議」では、各種統計資料等により経営強化計画の進捗状況を確認するとともに、ブロック担当役員は進捗状況に応じた改善対応へのアドバイスを実施しております。また、営業推進部長も随時出席し、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おります。今後も、地域特性を把握し、ブロックの強みを活かした営業推進活動を展開してまいります。

##### ○営業推進にかかる進捗管理等の強化

平成 27 年度は、週次で個人ローン獲得状況のデータをブロック長及び営業店に配信しており、毎月開催のブロック長営業推進部合同連絡協議会において、実績が低調な店舗に対する指導・改善方法について協議しております。

ブロック担当役員は、各ブロック内の会議や諸行事等に積極的に参加することで、各ブロックの進捗状況を確認するとともに、他ブロックの好事例等を紹介し情報を共有化するなど適切な指導を実施しております。

また、月次で各営業店の担当者エリア別の各項目純増ベースでランク付けを行い、ブロック長・営業店に月 2 回還元しております。

さらに、個人ローンキャンペーン獲得状況を集計しランキング付けした資料を公開して、営業担当者のモチベーションアップに利用しております。

#### b. 人材の育成と活用

##### ○若手渉外係の育成

(ア) 外部講師や役職員を講師とした実践的な研修を継続的に実施することで、職員自身が自ら積極的に営業推進活動に取り組む集団を目指すとともに、ブロック長や本部職員と若手渉外係の同行訪問による実践的な OJT により目標達成意欲を高めるため、以下の研修を実施いたしました。

##### ・研修の実施内容

(a) 平成 27 年 4 月は、「法人税申告書の読み方」「粉飾決算の巧妙な作られ方」

講師：ひかり税理士法人（外部講師）

(b) 平成 27 年 5 月は、「営業推進勉強会」講師：帝国データバンク太田支店長

(外部講師)

- (c) 平成 27 年 6 月は、「平成 27 年度税制改正と相続増税時代に備える対処法、節税対策のイロハ」講師：ひかり税理士法人（外部講師）
- (d) 平成 27 年 9 月は、「営業推進勉強会」講師：帝国データバンク太田支店長（外部講師）
- (e) 平成 27 年 10 月は、「資産税対策や事業承継対策の提案事例」、「初回訪問時のアプローチポイント」講師：ひかり税理士法人（外部講師）
- (f) 平成 27 年 12 月は、「キャッシュフローを一（いち）から学ぶ」、「我が社の経営力を強化する」講師：ひかり税理士法人（外部講師）
- (g) 平成 28 年 1 月は、「営業のマネジメントについて」講師：帝国データバンク太田支店長（外部講師）
- (h) 平成 28 年 2 月は、「階層別営業推進研修会」（一般職・主任職クラス一回、係長・代理職クラス一回）講師：営業推進部爲谷参事役（内部講師）
- (I) 平成 28 年 3 月は、「階層別営業推進研修会」（管理職クラス）講師：営業推進部爲谷参事役（内部講師）

(イ) 商品セールス時の会話内容や場面ごとの応酬話法向上のため、全店共通テキストとして「営業係のためのセールストーク集」を平成 27 年 9 月に作成いたしました。また、全国信用組合中央協会発行の OFFJT ツール「融資渉外のセールストークのすすめ方」、「渉外体制の手引き<営業店編>」についても全店の営業係に配布し、営業推進部職員臨店時の指導マニュアルといたしました。

さらに、今後はブロック別・階層別に定期的に集合研修を行うなど、これらのツールを 3 点セットとして営業係の教育を継続的に実施してまいります。

#### ・進捗状況

- (a) 「営業係のためのセールストーク集」
  - ・ 平成 27 年 8 月 26 日（水）～9 月 24 日（木）策定作業
  - ・ 平成 27 年 11 月 6 日（金）策定し、パソコン内キャビネットに掲載
  - ・ 平成 27 年 11 月の各ブロック営業リーダー会議に参加し、活用方法について、営業推進部より説明
  - ・ 平成 28 年 2 月～3 月の「階層別営業推進研修会」にて、策定した「営業係のためのセールストーク集」を使用し講義実施
- (b) 「融資渉外のセールストークのすすめ方」
  - ・ 平成 27 年 10 月 26 日（月）全店の営業係、部店長、ブロック長に配付及び活用方法について全店に通知
  - ・ 平成 27 年 11 月の各ブロック営業リーダー会議に参加し、活用方法について、営業推進部より説明
  - ・ 平成 28 年 2 月～3 月の「階層別営業推進研修会」にて、「融資渉外のセー

ルストークのすすめ方」を使用し講義実施

(c) 「渉外体制の手引き<営業店編>」

- ・ 平成 27 年 10 月 26 日（月）全店の営業係、部店長、ブロック長に配付及び活用方法について全店に通知
- ・ 平成 27 年 11 月の各ブロック営業リーダー会議に参加し、活用方法について、営業推進部より説明
- ・ 平成 28 年 2 月～3 月の「階層別営業推進研修会」にて、「渉外体制の手引き<営業店編>」を使用し講義実施

○職員経営懇談会の設置

今後の将来を背負う幹部職以外の職員にも経営に参画する機会を設け、新たな発想を経営に生かす必要があると考え、平成 27 年 11 月に「職員経営懇談会」を設置いたしました。

平成 27 年 11 月、同年 12 月、平成 28 年 2 月の計 3 回懇談会を開催しました。また、役員との意見交換会を平成 28 年 2 月に開催し、現場が考える問題点等を直接意見交換しました。

今年度も一部職員を入れ替えて 10 月を目途に第 1 回会合を開催する予定です。

イ. 収益力の強化

a. 法人戦略

当組合では、法人戦略として引続き企業情報を活用した新規事業先の開拓、ミドルリスク層をターゲットとしたビジネスローンの推進、成長産業分野の新規開拓等に力を注ぐにあたり、以下の取組みをスタートさせております。

- ・平成 27 年 4 月中に、全 7 ブロックの支店長会議を利用して、成長分野である太陽光発電事業勉強会として業務提携先である㈱ウエストエネルギーソリューション職員による勉強会を実施いたしました。
- ・平成 27 年 5 月 15 日に、㈱帝国データバンク太田支店長を招いて、営業推進会議の第 2 部として勉強会を開催しました（平成 27 年度は計 4 回開催）。
- ・平成 27 年 5 月 30 日に、㈱クリエートコーポレーションを招いて成長分野である介護事業勉強会を開催いたしました。
- ・平成 27 年 8 月 1 日に、販路開拓室を設置、新たに室長、室員（各ブロック長）、法人営業グループにより活動を開始いたしました。
- ・平成 27 年 9 月 1 日に、ミドルリスク層を狙ったアイフル㈱保証の事業者カードローン「サクッと」の新商品を取扱開始し、9 月 8 日に渋川会場、同月 9 日に藤岡研修センターにて同社社員を講師とした取扱説明会を開催いたしました。
- ・平成 27 年 9 月 10 日、㈱帝国データバンク太田支店長を招いて営業推進会議の第二

部として勉強会を開催、支店の営業リーダー41名を対象に「お客様との会話（ストロークの大事さ）・営業推進方法」について学習しました。

- ・平成27年9月18日、「販路開拓コンサルタント勉強会」を開催。室長、ブロック長、法人営業グループ参加、データベースの入力方法確認および推進方法について協議しました。
- ・平成27年9月から毎月1回、各ブロック長を対象にした「販路開拓コンサルティング勉強会」を開催しました。
- ・平成27年11月には、新商品として超優良企業先向け低金利ローンを発売し、今まで利用していただけなかった良好な事業先へ積極的な利用推進を実施した結果、平成27年度末までに、獲得実績1,001百万円となりました。
- ・平成28年3月8日、当組合が主導的な役割を担う「アグリビジネス商談会」を開催（主催、群馬県信用組合協会）、生産者10事業者、バイヤー9事業者の26名、事務局等関係者21名、合計47名参加者。第一部では生産者展示席へバイヤーが巡回し商談、第二部ではバイヤーと生産事業者との個別商談会を実施しました。

既存取引先については、事業業況の確認や取引深耕を図るため、担当役員、ブロック長、部店長が同行訪問等による重層管理することで、反復利用を促し融資残高維持に努めてまいります。また、担当役員、ブロック長、部店長が同行訪問等による重層管理を徹底するなど、既存取引先との信頼関係を深めるため訪問活動を継続実施してまいります。

#### b. 個人戦略

当組合では、個人戦略として当組合と取引先企業間で従業員を対象とした「金利優遇制度に関する覚書」を締結した職域提携先へ個人ローン商品を販売することを柱に、ブロック毎にメリハリを付けた目標を以下のとおり掲げ取り組んでおります。

また、平成27年度は個人ローンにおいて、上半期および下半期でキャンペーン表彰対象制度を実施し、チョイス、カーライフローン、教育ローン、カードローンの獲得目標3,346百万円を掲げました。

個人ローンの平成27年度キャンペーンの結果につきましては、チョイス獲得目標1,521百万円に対し実績1,153百万円、達成率75.81%、カーライフローン獲得目標507百万円に対し実績334百万円、達成率65.87%、教育ローン獲得目標473百万円に対し実績141百万円、達成率29.80%、カードローン獲得目標845百万円に対し、実績320百万円、達成率37.86%、全体では獲得目標3,346百万円に対し実績1,948百万円、達成率58.21%でした。

目標未達の要因としては、既存取引先への推進が中心となり新規取引先への推進及び情報収集が不足した結果、有効な見込先の確保ができていない事が主たる要因であります。特に教育ローンは取引先子弟の進学状況等の情報が重要であります。情報収集が不足しており大幅な未達でありました。

今後は、平成 27 年度実績における職域提携先数 1,864 先に在職する役職員数 21,883 名に対する個人ローン推進を強化することで、新しい市場の開拓を図り新規取引先の確保に繋げる方針であります。

○全店一斉推進日活動の推進（F S活動との一体化）

平成 27 年度は、毎月、各店にて 7 日、17 日を基準に営業係による全店一斉推進活動を実施し、新規取引先の開拓に取り組んでおり、内勤職員も参加しパンフレット配布等（一店舗当り配布企業数約 30 先、配布枚数約 100 枚）をいたしました。

○職域提携企業向けローンの取り扱い

（ア）平成 27 年 6 月 1 日より、当組合取引企業（法人・個人事業者）の役職員向けに融資利率を優遇したしんくみ保証㈱「職域提携企業向け商品」の取り扱いを開始しております。商品構成は職域目的型ローン「進学応援団」・「安全運転」のプレミアムおよびレギュラー金利とする商品、職域フリー型「チョイス」の 4 段階金利の商品で構成しております。

（イ）各営業店により当組合取引企業（法人・個人事業者）に職域提携の説明による理解を得て「覚書」の締結を行い、提携企業先役職員へ商品説明会の開催や定期訪問による職域商品の推進を行った結果、平成 28 年 3 月末現在で職域提携企業数 1,864 先、役職員数 21,883 人、職域商品実行件数及び金額は、494 件 615,430 千円となっております。

今後も、提携先への商品説明を徹底しニーズの掘り起しに取り組んでまいります。

○個人信用情報機関との提携による個人ローン強化

個人信用情報機関との提携による個人ローン商品の開発は、新商品の取扱基準について調整を検討中で、現状販売に至っておりません。平成 28 年中には具体的な新商品を絞り込み、取扱い開始する予定で検討を進めております。

・住宅ローン

住宅ローンは、ローン実行を契機に給与振込・公共料金・各種ローン取扱等、生涯にわたる世帯取引に繋がり、個人取引のメインバンク化を図れる重要な商品であります。住宅ローンの積極的な取組みを行なうため、10 年固定金利住宅ローンを他行との競合に対抗できる優遇金利の設定を行い、取扱期間を平成 28 年 3 月末まで延長して、利用推進を図りました。平成 27 年度残高計画 17,585 百万円に対して 3 月末残高実績は 17,322 万円であり、計画比△263 百万円と不足でした。未達要因としては、各ハウスメーカーの新規建設案件は地元大手金融機関への紹介等により案件の確保が難しい状況にあり、借換提案を主体とした住宅ローン推進を行っていますが、対象見込先の不足から期中実行計画 2,535 百万円に対して 1,610 百万円（進捗率 63.51%）の実績となっております。また、他行肩代りが年間 12 件 132 百万円発生しております。

今後は、現在推進中である案件の早期実行を図り、主体となる借換提案先の確保に取り組んでまいります。

【推進計画】

(単位:百万円)

|          | 27/3実績 | 28/3実績 | 28/3計画 | 計画対比 |
|----------|--------|--------|--------|------|
| 住宅ローン実行額 | 1,460  | 1,610  | 2,535  | △925 |
| 住宅ローン残高  | 17,474 | 17,322 | 17,585 | △263 |
| 純増額      | △262   | △152   | 111    | △263 |

・教育ローン

本年度は、平成26年度より取扱いを開始した利便性の高い教育カードローン「進学応援団」を主力商品とした推進を行なっております。残高は、平成27年3月末103百万円に対して平成28年3月末173百万円と増加しており、既存契約者の貸越極度額589百万円に対して、下半期に本格的な受験シーズンを迎えた先への利用推進により利用率は29.50%と向上しております。

今後も教育ローンの主力商品として受験生や在学生のいる世帯に対し周知を図り推進してまいります。

一方、証書貸付タイプは、プレミアム金利の設定が有り、資金使途も教育カードローンに対して幅が広いことから、顧客ニーズに対応した商品対応を行なう方針です。教育ローンは対象となる子供の情報収集の蓄積が重要であり、「顧客情報照会システム」または「SKCオンライン照会システム」を利用した世帯取引照会により、取引世帯構成の調査を行ない推進先の増加を行ってまいります。

【推進計画】

(単位:百万円)

|               | 27/3実績 | 28/3実績 | 28/3計画    | 計画対比   |
|---------------|--------|--------|-----------|--------|
| 教育ローン実行額      | 58     | 40     | 135       | △95    |
| 教育ローン残高       | 285    | 252    | (300) 450 | △25    |
| 教育カードローン残高    | 103    | 173    | (150)     |        |
| (教育カードローン契約額) | (540)  | (589)  | (700)     | (△111) |
| 残高純増額         | 65     | 37     | 62        | △25    |

・マイカーローン

群馬県は人口100人あたり全国1位の保有台数を持つ県であり、マイカーローン需要は旺盛な地域であります。このため、平成27年度より導入した職域目的型商品を職域提携先へ推進し73件104百万円の獲得実績がありましたが、目標実行額は507

百万円に対して 334 百万円（進捗率 65.87%）と低調なため、今後は取引先である自動車販売会社および整備会社等へマイカーローン利用者の紹介要請に力を入れるとともに、新卒者等のマイカー購入需要が高まる年度末などの取組みを中心として、営業係が訪問先で把握できる車検ステッカー等の確認による需要可能先を絞り込んだ見込先リストを作成し、進捗管理を強化することで実行額の確保に努めてまいります。

【推進計画】

（単位：百万円）

|           | 27/3 期実績 | 28/3 実績 | 28/3 計画 | 計画対比 |
|-----------|----------|---------|---------|------|
| オートローン実行額 | 329      | 334     | 507     | △173 |
| オートローン残高  | 820      | 843     | 870     | △27  |
| 純増額       | 40       | 23      | 50      | △27  |

ウ．顧客の販路開拓を支援するコンサルティング業務

a．地域経済と当組合の関わり

当組合は地域密着型金融を推し進めるにあたり、今まで以上に取引先事業者に寄り添うことで、資金需要に迅速に対応し信用供与の維持拡大を図ってまいります。

特に、今までの当組合の顧客満足度を高めるビジネスモデルとしては、売上金や日掛け入金に対して渉外職員が訪問して集金する業務であり、本業務を通して顧客とのコミュニケーションを図りながら情報収集や融資推進等付加価値活動を行ってまいりました。

このビジネスモデルは今後とも継続しますが、他金融機関との差別化を図るためには、新たなビジネスモデルが必要と考えました。

アベノミクスの効果から、群馬県内の景気動向は一部では良好先も見られる反面、企業間格差が拡大する等、当組合の取引先である中小規模事業者を取り巻く環境は依然として不透明感が拭えない状況にあります。

こうした環境下で、当組合は取引先事業者が最優先課題としている売上高増加をコンサルティングの目的として取り組むこととし、営業推進部内に販路開拓室を設置（室長 1 名、室員にブロック長 5 名）いたしました。

平成 27 年 8 月 27 日に室員キックオフ会議を実施し、今後取り組む販路開拓コンサルティング業務に対して、推進方法や使用帳票の運用について全員が同じ認識でスタートしました。以降毎月 1 度、勉強会を開催し、室員同士の推進活動について意見交換を実施し、情報の共有化や活動の深度を深めております。

コンサルティング契約を締結した取引先については、販売したい商品（サービス）内容を詳細に確認するとともに、その商品についての製造工程やサービス内容等を見学させていただき、販売先へ商品（サービス）説明や販路開拓に活かしておりま

す。

また、契約先については原則毎月訪問し、現在までの進捗状況を報告するとともに、近況についてモニタリングし、相手方のニーズに沿った取組みとなるよう販路開拓を進めています。

|                         |      |
|-------------------------|------|
| 平成 27 年度販路開拓コンサルティング契約先 | 53 先 |
| うち、ビジネスマッチング（買い手候補紹介件数） | 15 件 |
| うち、売上高貢献額               | 3 件  |

平成 27 年度は下半期から本格的な取組みを行いました。まずは契約先を増加させることを優先したため、ビジネスマッチング（顧客紹介活動）は成果が少なくなりました。

第 2 期経営強化計画期間中に、ビジネスモデルとして確立していくため、今後の課題として、営業店職員の積極的な参画と情報提供が必要と考え、ブロック別の営業リーダー会議等、会合にブロック長・本部職員が参加し全店の情報の共有化ができる体制を指導してまいります。

#### b. 新しいビジネスモデルを支える環境整備

当組合では販路開拓支援推進の評価方法も含めて、経営強化計画の目標達成に向けて、メリハリをつけることで現場が効果的に実力を発揮できる業績評価を平成 28 年 3 月期を対象として取り入れられるように検討いたします。

新人事考課制度を導入し、「目標設定・評価フィードバックシート」の事前作成により、職員個別の目標を設定し、その目標に対して考課確認をしていくことになったことから従来の総花的な項目に対する個人表彰制度は廃止しました。

本部にて推進強化したい項目のキャンペーンに対して、優秀な実績を残した職員については、その都度個人表彰する予定であります。

また、店舗表彰についても今後さらに収益貢献度を色濃く反映させた店別業績評価方法の見直しを実施するなど、新しいビジネスモデルに対する評価方法の環境整備にも努めてまいります。

## (2) 信用コスト削減のための取組強化

### ① 審査・管理態勢の強化

#### ア. 「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。

平成 27 年度は、延べ 583 件の理事長案件審査会案件を付議審査し、信用リスク管理の強化に努めました。



#### イ. 「対応方針検討協議会」

信用コスト削減のための取組みとして、個別取引先管理態勢の強化を目的に、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」を毎週定期的に開催しております。

平成 27 年度は、前年度の「対応方針検討協議会」結果をもとに、対象先基準を見直し 310 先の付議対象先を抽出したうえで、年間の開催スケジュールに基づいて定期的に協議会を開催し、複数回付議先を含む延べ 338 先の方針協議を終了しております。また、協議会の席上で資産背景などの調査が必要であるなど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。

#### ウ. 「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。

平成 27 年度は、「営業店長ヒアリング」の継続実施及び期中の延滞管理を徹底したことにより、平成 28 年 3 月末の三ヶ月以上延滞率は、2.46%と改善されております（前期比△0.74 ポイントの改善）。

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延滞の発生を防止してまいります。

### ②事業再生支援の取組みを通じた不良債権化の防止

#### ア. 融資部企業支援グループ業種別担当者による事業再生支援への取組み

融資部企業支援グループは、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に取り組んでおります。特に、組合内で貸出ウエイトの高い製造業、建設業、旅館業の支援において、業種特性などを踏まえたうえで専門の外部コンサルタントとも連携するなど効率的な事業再生支援に取り組んでおります。

旅館業においては、既に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が構築されております。それらの結果、温泉旅館 2 社について、平成 28 年度中には資金的借入金を活用した抜本的再生計画の策定が可能な水準まで収益力が改善されるなどの成果が表れてきております。

また、建設業及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おります。これらの結果、平成 27 年度中の経営サポート会議を中心とした経営改善・再生支援に係る外部機関との連携案件は 23 件となりました。

#### イ. 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 55 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、外部機関との連携等強化に努めた結果、中小企業再生支援協議会へ 6 先の事前相談を実施、2 先について経営改善・再生支援計画の策定が終了しました。

さらに、地域経済活性化支援機構との連携についても、平成 26 年 12 月に「秘密保持契約」を締結し、「特定支援業務」のスキーム活用などに努めてまいりました。平成 27 年度は、製造業 1 社について地域経済活性化支援機構の「特定支援業務」スキーム活用に向けた具体的な事前相談を実施しました。

#### ウ. 「事業再生ファンド」の活用促進

当組合では、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 27 年度は、温泉旅館や製造業など 2 先の再生案件の事前相談を実施しました。

#### ③職員の目利き力及び再生スキルの向上

当組合では、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、業種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。

平成 27 年度の職員教育においては、平成 27 年 5 月に建設業、12 月に旅館業、平成 28 年 3 月に製造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まいりました。

### (3) ローコストへの対応（経営の効率化）

#### ①効率的な店舗政策

店舗政策につきましては、お客様の利便性やサービス向上を図ることを目的とした店舗体制、人員体制の再構築を行うために、平成 27 年 11 月に、伊勢崎北支店、大泉支店、伊勢崎西支店、岩鼻支店、中居支店を無人出張所化し、北橘支店を有人出張所化しました。また、これまで有人出張所であった大間々支店新里出張所、藤岡支店藤岡西出張所を有人出張所から無人出張所化しております。

これにより、平成 27 年 3 月期の店舗数 43 店舗(2 有人出張所含む)から平成 28 年 3 月末には 36 店舗(1 有人出張所含む)となっております。

## ②戦略的な人員配置

本部機構の再編や店舗の効率化による余剰人員を経済活動の活発な地区の営業部門へ再配置する予定でありましたが、これまでは職員数が少なく、戦略的な人員配置が困難な状況でした。しかし、平成 27 年 11 月に実施した店舗統廃合後、伊勢崎支店には若手営業職員を集中的に配置するとともに、群南支店を女性営業職員育成の場として位置づけ、教育、研修を行い、当組合初の女性営業職員を平成 28 年 4 月より配置いたしました。

## (4) 経営強化計画の確実な履行体制の構築

### ①経営強化室

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、P D C A 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。

### ②経営強化計画進捗管理委員会の機能強化

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し、必要に応じて改善策等を協議する体制としております。

また、委員会において出された改善策や役員からの指示事項について、所管部署やブロック長がその対応や指示事項を各ブロック内で説明・実践フォローすることで、役職員が一体となり計画達成に向け取り組む体制を強化しました。

### ③P D C A 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、「P D C A 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。

#### 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、全国信用組合監査機構監査を平成27年12月に受監しました。

###### 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委員会に報告し、協議しております。

また、ALM委員会を平成27年度は平成27年7月、11月、12月、28年3月の計4回を開催しております。

平成28年度は、統合的リスク管理の重要性を再認識するとともにALM委員会を四半期ごと開催し、分析結果を常勤理事会には四半期ごと、理事会には半期ごとに報告し、経

営陣が統合的リスクについて適切に評価・判断できる態勢の構築に努めてまいります。

## 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・管理を強化してまいりました。

平成27年度は、延べ583件の理事長案件審査会案件を付議審査し、信用リスク管理の強化に努めました。

また、前年度の「対応方針検討協議会」結果をもとに対象先基準を見直した上で付議対象 310 先を抽出し、複数回付議先を含め延べ 338 先の方針協議を終了しております。

さらに、「営業店長ヒアリング」の継続実施及び期中の延滞管理を徹底したことにより、平成28年3月末の三ヶ月以上延滞率は、2.46%と改善されております（前期比△0.74ポイントの改善）。

今後も、引き続きこれらの取組みをさらに徹底することによって、信用リスク管理を強化してまいります。

## 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、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、経営企画部でモニタリングを行い、収益計画を基にしたリスク枠とのチェックを行い、その結果を常勤理事会及び理事会に報告し、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

当組合は、流動性リスクを適切に管理するために「流動性リスク管理方針」「流動性リスク管理規程」を制定し、「平常時・懸念時・緊急時」の資金繰りの逼迫区分により、資金繰りを管理しております。また、日次、週次、月次で資金繰りをモニタリングし、資金ポジション状況を「資金ポジション管理表」により常勤理事に毎週報告するほか、「流動性リスク指標に伴う報告」を四半期毎に常勤理事会に報告しております。今後も「流動性リスク管理方針」「流動性リスク管理規程」に基づき迅速な対応で万全を期すとともに、流動性確保に留意した資金運用を行ってまいります。

## 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月の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、事務リスクの軽減を図っております。

本部各部署に寄せられた質問は、「Q&A 記録票」として事務管理部が取りまとめた結果を

四半期毎に営業店へフィードバックすることで、他店舗で発生した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、事務リスクの回避策として役立てております。

平成 27 年度は、平成 26 年度第 4 四半期分～平成 27 年度第 3 四半期分までをそれぞれ通知し、全店で情報を共有し事務処理方法を一元化することで、事務リスクの軽減に努めています。

また、これらの「Q&A 記録票」の取りまとめ結果は、平成 26 年度第 4 四半期分～平成 27 年度第 3 四半期分をそれぞれ常勤理事会に報告し、当組合全体に周知することで事務処理方法の統一化に向け役立てております。

このほか、事務リスク回避策の一環として進めていた事務取扱要領（暫定版）の改訂作業については、平成 27 年度末までの完了を目指していましたが、かなりのボリュームがあることから、全項目を完了するには至りませんでした。

そこで、平成 27 年度末までに完了した項目（貸出編：第 1 章～第 8 章）については、事務取扱要領（一部改訂版）として取りまとめ、イントラネット上に掲示して営業店周知致しました。

また、残りの項目については、平成 28 年度末までに改訂作業を完了し平成 28 年度中に事務取扱要領（追加改訂版）として取りまとめ、営業店へ周知する予定で改訂作業を計画的に進めて行く予定です。

なお、事務取扱要領（暫定版）や信組情報サービス(株)が作成した事務取扱要領を補足する位置付けの「業務手順書」については、平成 27 年 5 月に「『FATCA みなし遵守の取扱い』の一部改訂」、平成 27 年 7 月に「『窓口以外の現金支払』の一部改訂」、平成 27 年 11 月に「『群馬県公金収納事務』の一部改訂」、平成 28 年 2 月に、「『収益編入処理』の一部改訂」、平成 28 年 3 月に「『国庫金振込事務』の一部改訂を行なうなど致しました。今後とも営業店の実務に則した事務処理手順を明確にしたうえで、より一層使い勝手が良い「業務手順書」の策定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」を今年度は平成 27 年 6 月、9 月、12 月、平成 28 年 2 月の計 4 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 4 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回開催することとしており、平成27年度は6月、9月、11月、平成28年2月の計4回を開催いたしました。

### 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27年度中全41店（廃止店舗を含む）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. 27年度営業店の内部監査は、昨年度と同様にターゲット監査やテーマ別監査により、上半期は15店舗を実施、下半期は10店舗を実施して合計25店舗を対象に監査いたしました。

また、監査指摘事項に軽重(重要指摘事項とそれ以外等)を付けて優先改善事項を明確化するとともに、被監査店の改善結果についてはフォローアップ監査を実施して改善状況を確認しております。

イ. 本部監査は管理態勢のプロセス監査を中心に、上半期は7項目を実施、下半期は8項目を実施して合計15項目を監査いたしました。

#### 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

反社会的勢力との取引防止のため、「反社会的勢力に対する基本方針」「反社会的勢力対応管理規程」「反社会的勢力対応マニュアル」を制定し、取引防止に向けた態勢を構築しております。

組合独自の「反社兼取引注意先管理システム」を導入し、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・遮断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27年度は12月に監査を受監し、経営にかかる助言を受けております。

#### 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」を設置いたしました。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27年度は、平成27年8月、平成28年1月と2回開催し、同会議では、販路開拓支援については商工会等と協調した商談会開催の提言や高齢者の身上配慮等、有益な助言や提言をいただき、当組合の経営に活かしております。

#### (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

当組合では、地域社会において様々なライフステージに立つ中小企業事業者の経営課題の解決に向けた支援の強化、販路開拓を含んだコンサルティング機能の発揮、地域の経営改善等に取り組むことで、引続き地域密着型金融を推し進めてまいりましたが、中小規模事業者等向け貸出残高の平成28年3月末実績は101,176百万円、平成27年3月始期に対しては713百万円増加し、平成27年度目標に対しては、△324百万円と減少となりました。

要因は、取引先の資金ニーズを捉えた融資推進や提案セールスが不十分であり、総じて融資に繋がる的確な情報収集が十分と言えなかったため、上期においては、運転資金回収分をカバーするだけの有効な見込先の確保が難しく目標との乖離が生じていました。

上期の結果を踏まえて、下期においては「既存貸出先上位50先」を中心に積極的な資金需要の掘り起こしを実施した結果、今まで以上にお客様と面談する機会を増やすことができ、お客様の融資情報等、様々な情報収集から資金ニーズを捉えた中で提案セールする手法にて、落込み分以上に獲得実績を積み上げ始期値をクリアすることができました。

平成 28 年度においては、「既存貸出金上位 200 先」に活動範囲を広げ、より多くの情報収集を行うことで資金需要見込先の拡大を図り融資残高の増加を目指しております。

また、当組合では後援会組織である「みらい倶楽部」の会員との積極的な交流活動を実施しており、ここから得られる情報も融資推進に繋がる情報であり有効に活用しております。

今後は、これらの活動で得られた様々な情報の中から、資金需要に繋がる情報を漏らさず汲み取ることで、幅広い資金需要の発掘に努め提案セールを実施するなど目的を持った訪問活動を継続実施することにより計画達成に向け改善対応を図ってまいります。

さらに、貸出金増強を図る進捗管理方法については、「貸出金上位 200 先管理表」を共用サーバに保存することで、誰もがリアルタイムに閲覧できるように可視化する体制を構築しました。

これにより担当役員やブロック長が不振店舗に対して、改善指導に臨店する態勢を確立すると共に、営業推進部内にも各ブロック単位に担当者を配置し、「貸出金上位 200 先管理表」における訪問状況を日々確認する中で、必要に応じて支店長ヒアリングを実施するなど、徹底した進捗管理を実施することで、成果に結び付く行動を遂行し計画達成に向け取り組んでおります。

一方で、創業・新規事業開拓支援先数については、成長産業分野における太陽光発電事業が、電力買い取り価格の低下により創業・新規事業者が減少していることや介護施設関連事業においても、普及化が進み新規参入者が減少していることなどから、計画・始期の水準を下回りました。また、事業承継支援先数については、上半期は下半期以降の支援強化に向けて、支援に取り組む職員のスキルアップを目的とした若手職員向けの事業承継研修会を開催したほか、お取引先向け事業承継セミナーを開催した結果、下半期に先数が大幅に増加したため、計画・始期の水準を上回っております。

さらに、特に若手渉外係のスキルアップを目的とし、自主参加で財務分析を中心とした「渉外担当者勉強会」を年間 4 回実施する計画を立案し、平成 27 年度は、ひかり税理士法人を講師とし、以下のテーマを講義する研修を 4 回実施（1 回 2 テーマずつ）いたしました。

- ①「法人税申告書の読み方」
- ②「粉飾決算の巧妙な作られ方」
- ③「平成 27 年度税制改正と相続増税時代に備える対処法」
- ④「節税対策のいろは」
- ⑤「資産税対策や事業承継対策の提案事例」
- ⑥「初回訪問時のアプローチポイント」
- ⑦「キャッシュフローを一（いち）から学ぶ」
- ⑧「我が社の経営力を強化する」

前橋北支店においては、担当地区の前橋市富士見町に設立されている富士見商工会に3年前に加入し、部会活動を通じて会員と良好な関係を持続しており、平成27年9月8日には、富士見商工会と相互の発展及び充実、地域の発展並びに人材の育成に寄与することを目的として「協定書」を取り交わしました。

具体的な活動として、平成27年度は当組合の職員を講師として派遣し、部会の会合を活用して商工会青年部員(33名)に対し、以下のテーマでセミナーを年間5回開催することを決定しました。

- ①第1回：個人ローン（住宅・消費者ローン）について（6月）
- ②第2回：CFの考え方について（7月）
- ③第3回：経営計画策定の必要性について（8月）
- ④第4回：経営計画策定について（10月）
- ⑤第5回：在老年金と社保負担軽減について（2月）

本セミナーはすべての講師を当組合職員が担当し、手作りの勉強会を合同で作り上げております。

なお、販路開拓コンサルティング活動についても本格的に活動を始めており、契約先への買い手検索のための施策として、当組合の顧客照会システムとビジネスマッチングシステムについて積極的な活用をすべく、操作説明書を再度各営業店に送付し、職員向けに月例勉強会を実施しております。

《中小規模事業者向け貸出残高の推移》

(単位：百万円、%)

|                   | 27/3期<br>(計画始期) | 28/3期   |         |       | 27/3実<br>績対比 | 29/3期<br>計画 |
|-------------------|-----------------|---------|---------|-------|--------------|-------------|
|                   |                 | 計画      | 実績      | 計画対比  |              |             |
| 中小規模事業者<br>向け貸出残高 | 100,463         | 101,500 | 101,176 | △324  | 713          | 102,500     |
| 総資産額              | 350,564         | 351,976 | 354,255 | 2,279 | 3,691        | 353,433     |
| 中小規模事業者<br>向け貸出比率 | 28.65           | 28.83   | 28.56   | △0.27 | △0.09        | 29.00       |

(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

経営相談への取組みでは、平成27年度は、前年度「対応方針検討協議会」結果をもとに対象先基準を見直した上で付議対象310先を抽出し、複数回付議先を含め延べ338先の方針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68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まいりました。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まいりました。

さらに、事業承継支援に関する取組みでは、前年度に引き続いて、平成27年12月及び平成28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計36社41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。

《経営改善支援等取組み推移》

(単位：先、%)

|                        | 27/3期<br>実績 | 28/3期<br>計画 | 28/3期<br>実績 | 28/3期<br>計画対比 | 27/3期<br>対比 |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|---------------|-------------|
| 経営改善支援等取組先数            | 574         | 693         | 846         | 153           | 272         |
| 創業・新規事業開拓支援            | 160         | 165         | 140         | △25           | △20         |
| 経営相談                   | 307         | 310         | 338         | 28            | 31          |
| 早期事業再生支援               | 67          | 68          | 68          | 0             | 1           |
| 事業承継支援                 | 40          | 40          | 44          | 4             | 4           |
| 担保・保証に過度に依存<br>しない融資推進 | 0           | 110         | 256         | 146           | 256         |
| 期初債務者数                 | 3,945       | 3,856       | 3,856       | 0             | △89         |
| 支援取組率                  | 14.55       | 17.97       | 21.93       | 3.96          | 7.38        |

(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。

・「経営改善支援等取組先」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

平成24/3期～27/3期までは無担保融資「アクション2000」を取り扱った先としておりますが、27/9期以降計画は、取組みを進めている「特別経営支援資金」を取り扱った先を計画とします。

## (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

各担当理事や各ブロック長は、毎月開催される「ブロック支店長会議」や四半期毎に開催される「ブロック営業戦略会議」に積極的に参加し、各ブロック目標の達成に向けブロック毎の業種特性を考慮した信用供与の方策を推進しております。

担当理事・ブロック長は、各ブロックで開催される会議等に参加し、目標に対する達成意欲を醸成すべく、各ブロック内における長所を引き出すための適切なアドバイスを実施いたしました。

また、人事異動発令により、販路開拓室の新規設置、新たな室長及び各ブロック長を室員として発足いたしました。また、法人営業グループ2名は既存の営業推進と併せ、販路開拓業務を担当しております。

#### イ. 中小規模事業者の経営改善支援への取組み

融資部企業支援グループは、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製造業、建設業、旅館業については、支援先に対する専門性を踏まえた支援体制を構築し、お取引先企業の再生支援に積極的に取り組んでまいりました。これらの結果、温泉旅館2社について、平成28年度中には資金的借入金を活用した抜本的再生計画の策定が可能な水準まで収益力が改善されるなどの成果が表れてきております。

### 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. 特別経営支援資金等への取組み

当組合では、無担保・無保証の商品として特別経営支援資金がありますが、当組合主力融資推進項目として、年間獲得目標を設定して推進しております。年間目標 171 件 518,000 千円に対して、平成28年3月末実績は225件 744,160千円であり、件数および金額ベースでも計画を大きく上回りました。

要因として旧東群馬信用組合では合併前に取扱っていなかった商品であり、商品知識が乏しく推進対象先の抽出が出来ていない事が原因であったため、平成27年11月27日付通知において、「商品概要説明書」を送付し職員の商品知識を習得させるとともに、既存融資取引先の中から特別経営支援資金の融資条件にあった見込先リストを作成させ利用推進を行いました。

また、平成27年12月1日に開催したブロック長連絡会議では、各ブロック長に低調な店舗に対する推進強化を図る為の指導を行ないました。

さらに、平成28年2月には特別経営支援資金の金利見直しを実施して利用しやすくするとともに、各ブロックで開催した営業リーダー会議に営業推進部員が参加し、営業一人

当たり一口獲得する行動に移す指示を出した結果、財務内容が比較的良好な先を中心に実績に結び付けることで、大幅に計画を上回ることができました。

#### イ. ビジネスローン等への取組み

平成27年9月1日より、アイフル(株)保証の事業性カードローン「サクッと」の取扱いを開始しております。9月8日・9日にはアイフル(株)の社員による商品内容及び具体的な獲得に向けたノウハウについての説明会を開催いたしました。

平成28年3月末の獲得実績は法人契約で14件極度額19,800千円、残高11,229千円、個人契約で567件極度額896,800千円、残高173,131千円であり、下半期の収益確保の主力商品として、過去のローン利用実績等を参考に、見込先リストを作成させ積極的な推進を行ってまいりました。

#### ウ. 経営者保証に関するガイドラインの活用

中小企業の経営者による個人保証について、平成26年2月から「経営者保証に関するガイドライン」が適用されていることに鑑み、当組合では、経営者保証に依存しない融資の一層の促進に努めるとともに、経営者保証の契約時の適切な対応、及び既存の保証契約の適切な見直しに努めております。

また、主債務と保証債務を一体整理する場合で、主債務を準則型私的整理手続きにより整理するときは、保証債務の整理も当該手続きを利用するなど、「経営者保証に関するガイドライン」の積極的な活用に努めております。平成27年度は、取引先1社について、主債務者の準則型私的整理手続きによる整理にあたり、経営者保証を含む保証債務を当該手続きのなかで整理しました。

さらに、平成27年度は、「経営者保証に関するガイドライン」の積極的な活用促進に努めるなか、地域経済活性化支援機構の「特定支援業務」を活用することを前提として製造業1社について具体的に事前の相談を実施しました。

### 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. 中小規模事業者向け貸出の強化

##### a. ベストパートナーの推進

ベストパートナーの推進を図るため、年2回(4月と8月)、全店を対象に検討会を開催しております。営業店に対し推進したい見込先を予めリストアップさせ、検討会の中で融資推進の可否を決定しておき、案件について組織的かつ迅速に融資推進を図ることを目的として開催しております。平成27年4月に開催した検討会で取上方針となった案件は114件、金額2,973百万円、8月開催の検討会では117件、金額2,007百万円、4月と8月の合計231件、金額4,980百万円(検討会以外で承認となった案件を含めると、合計344件、金額7,015百万円)であり、平成27年度の融資実行実績は201件、3,027百万円(案件に対する金額の進捗率40.35%)となっております。

今後は、貸出金上位200先を徹底訪問して実態を情報収集することで、実効性が高い新たな資金ニーズを捉え成約に結び付けるとともに、ベストパートナー事前審査承認

先に対しては定期的な訪問活動を継続実施することで、積極的な利用促進を図ってまいります。

検討会終了後、案件における実績や推進等の進捗状況については、「ベストパートナー案件一覧表」を基に管理しております。また、通知文等を通じて全店に対し、実績が伸び悩んでいる場合は、見込先への継続した粘り強いアプローチ等実績に繋がる取組みを図るよう周知しております。今後もベストパートナーは、中小規模事業者向け貸出強化における柱のひとつであることを再度認識し、更なる推進を継続してまいります。

b. 中小規模事業者に対する施策や補助金等の情報提供

平成 27 年 4 月中小企業庁発行「平成 27 年度版中小企業施策利用ガイドブック」を各支店へ送付するとともに、平成 27 年度補助金公募の概要を通知し、営業店職員に周知しました。

また、平成 27 年 4 月 23 日にひかり税理士法人主催、「小規模事業者持続化補助金セミナー」へ 1 名参加させるとともに、平成 27 年 4 月 30 日に営業推進部サポートのもと同補助金の利用推進を営業店職員に周知いたしました。

平成 27 年 9 月 9 日、「サポーターズミーティング 2015」が開催され当組合より 12 名が参加いたしました。

平成 28 年 2 月には平成 27 年度補正予算「ものづくり・商業・サービス業新展開支援補助金」「小規模事業者持続化補助金」「中小企業等の省エネ・生産性革新投資促進事業費補助金」について通知を発信、各種補助金の利用推進のための周知を図っております。

上記により本部・営業店職員のスキルアップを図ることで、中小規模事業者へ補助金等の情報提供を実施しております。

【中小規模事業者等向け商品の販売状況(平成 28 年 3 月末現在)】

(単位：百万円)

| 商品名          | 件数  | 残高    | 商品概要                                     |
|--------------|-----|-------|--|
| 特別経営支援資金     | 211 | 639   | 融資限度 1,000 万円<br>原則無担保、原則第 3 者保証人不要      |
| 介護事業サポート資金   | 105 | 3,926 | 融資限度 3 億円(運転資金 5,000 万円)<br>原則第 3 者保証人不要 |
| エコソーラー事業支援資金 | 235 | 5,617 | 原則、法人の場合法人の代表者、個人事業者の場合は不要 担保等は個別協議      |
| ベストパートナー資金   | 457 | 6,903 | 融資限度 1 億円以内<br>担保は個別にて協議<br>原則第 3 者保証人不要 |

|                   |       |        |  |
|-------------------|-------|--------|--|
| ビジネスローン みらい       | 83    | 86     | 融資限度 500 万円<br>全国しんくみ保証の保証付<br>原則第 3 者保証人不要  |
| 事業者カードローン         | 843   | 526    | 融資極度額 1,000 万円(無担保 500 万円)<br>信用保証協会保証付<br>原則第 3 者保証人不要<br>融資極度額 500 万円<br>アイフル(株)保証<br>無担保、保証人不要<br>法人申込は代表者が連帯保証 |
| ビジネスカードローン<br>みらい | 236   | 516    | 融資極度額 500 万円<br>無担保、原則第 3 者保証人不要   |
| 合 計               | 2,170 | 18,213 |  |

#### イ. 経営改善支援等の取組みの強化

##### a. コンサルティング機能の発揮

融資部企業支援グループによる営業店支援をはじめ、中小企業診断士等の外部専門家を講師とする業種別研修（主に製造業、建設業、旅館業等のサービス業）の実施、「群馬県中小企業支援ネットワーク会議」が開催する研修会等への参加などにより職員の能力向上を図るほか、「群馬県中小企業サポーターズ制度」の活用等により、コンサルティング機能の発揮に努め、個別の中小規模事業者等の実態に応じた最適な方策を提案しております。

平成 27 年度は、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製造業、建設業、旅館業を中心とした業種別の基礎知識を習得する研修）を 5 月、12 月、及び平成 28 年 3 月に実施するなど、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。

##### b. コンサルティング機能発揮に向けた職員のスキルアップ

これまでに取組んだ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案件事例を職員が共有できるような営業店職員向け研修等を実施し、経営改善・事業再生支援への取組みに活かしております。

平成 27 年度は、平成 27 年 12 月及び平成 28 年 3 月に、これらの内容を基本とした内部講師によるコンサルティング機能発揮のための職員能力向上を目的とした研修を開催いたしました。

##### c. 中小企業再生支援協議会及び地域経済活性化支援機構の積極的な活用

中小企業再生支援協議会及び地域経済活性化支援機構との積極的な情報交換を行うなど、両機関との連携を強化するとともに、研修の実施により活用に係る理解度を深



めております。

これらの結果、平成 27 年度は 6 先の事前相談を行なうとともに、2 先について経営改善・再生支援計画の策定が終了するなど中小企業再生支援協議会と連携した再生支援への取組みの成果が表れてきております。

また、地域経済活性化支援機構についても、平成 26 年 12 月に「秘密保持契約」を締結し、「特定支援業務」のスキーム活用など地域経済活性化支援機構との連携に努めてまいりました。

平成 27 年度は、製造業 1 社について地域経済活性化支援機構の「特定支援業務」スキーム活用に向けての具体的な事前相談を実施しました。

d. 事業再生ファンドの活用

平成 25 年 2 月に設立された「ぐんま中小企業再生ファンド」、及び信用組合業界の事業再生ファンド「しんくみりカバリ」などを有効活用し、事業再生や業種転換が必要なお取引先に対する有効な提案に努めております。

平成 27 年度は、温泉旅館や製造業など 2 先の再生案件の事前相談を実施しました。

《経営改善支援等の取組み実績》

(単位：先)

| 連携した外部機関先     | 経営改善<br>再生支援<br>(事前相談) |        | 経営改善<br>再生支援 |        | 事業承継支援 |        | 合 計    |        |
|---------------|------------------------|--------|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|               | 27/3 期                 | 28/3 期 | 27/3 期       | 28/3 期 | 27/3 期 | 28/3 期 | 27/3 期 | 28/3 期 |
| 1 中小企業再生支援協議会 | 4                      | 6      | 15           | 3      | 0      | 0      | 19     | 9      |
| 2 経営改善支援センター  | 0                      | 0      | 3            | 8      | 0      | 0      | 3      | 8      |
| 3 経営サポート会議    | 0                      | 1      | 3            | 11     | 0      | 0      | 3      | 12     |
| 4 中小企業診断士     | 0                      | 0      | 3            | 0      | 0      | 0      | 3      | 0      |
| 5 整理回収機構      | 0                      | 0      | 1            | 0      | 0      | 0      | 1      | 0      |
| 6 中小企業基盤整備機構  | 0                      | 0      | 0            | 0      | 40     | 42     | 40     | 42     |
| 7 しんくみりカバリ    | 1                      | 2      | 1            | 0      | 0      | 0      | 2      | 2      |
| 8 その他         | 0                      | 1      | 1            | 1      | 0      | 0      | 1      | 2      |
| 合 計           | 5                      | 10     | 27           | 23     | 40     | 42     | 72     | 75     |

(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。

これらの取組みの結果、平成 27 年度の創業・新規事業開拓支援の実績は 140 先となりました。

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ため、群馬県信用組合協会が開催する外部研修等への若手職員の継続的な派遣などを行っております。平成 27 年度は、11 月に「創業・企業再生基礎研修会」に若手職員 3 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」を年 2 回計画し、平成 27 年度は、8 月及び平成 28 年 3 月に開催したところ、地域の中小企業事業者の方々（合計 18 社）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

#### a. 新しいビジネスモデルの構築

平成 27 年 8 月に辞令交付を受けて、営業推進部内に販路開拓室を設置し、販路開拓室長 1 名とブロック長 5 名を販路開拓室員として取組み、第 2 期経営強化計画期間中に新しいビジネスモデルを構築してまいります。

各営業店は、イントラネットにインストールされているビジネスマッチング情報システムを活用し、契約先事業者の販売したい商品・サービスについて随時確認し、その関連情報の聴取や、買い手情報の収集等を入力できる状態としておくことで、職員全員が販路開拓情報を共有してマッチングの機会を逃さないよう取り組む必要が求められます。

しかしながら、多忙な日常業務の中でルーティンワークとして習慣づけられていないため、活発なビジネスマッチングシステムの活用までには至っておりません。

この状況を改善するため、28 年度は営業リーダー会議への本部職員の積極的な参加等により、営業店職員が現場にて入手した情報をシステムに入力することにより、全店でその情報を共有する態勢をつくれるよう取り組んでまいります。

#### b. 取引先同士の連携強化

当組合の顧客で組織されている後援団体である「みらい倶楽部」については、各店舗に組織されており、自主的に運営されております。特に若手後継者等で構成する青年部については、部員およびその家族・従業員等を対象とした練成講座を年 2 回開催し部員の自己啓発の契機としております。また、終了後の懇親会にては、地域の異なる異業種の部員同士が新しい交流の契機としております。

平成 27 年 7 月 10 日に、「きばらんかい！ 売人」を志縁塾の大谷由里子氏に講演を

依頼し、草津ナウリゾートホテルにて開催したところ 88 名の部員に参加いただきました。

また、平成 27 年 12 月 11 日には、「人の心をつかむ魅力学」を榊ミエルカの宮之原明子氏に講演を依頼、前橋さくらホテルにおいて開催し、110 名の参加をいただきました。今後も継続的に実施し、交流、情報交換等活発な活動を行ってまいります。

#### c. 他団体との連携強化

当組合と前橋市富士見町に事務局を置く富士見商工会は、平成 27 年 9 月 8 日に「連携協力に関する協定」を締結いたしました。前橋市富士見町地区は当組合の前橋北支店が営業地域としており、平成 24 年 8 月に前橋北支店が同商工会への入会を機にセミナー等の開催による地域密着金融を推進し、会員である地元事業者との交流の機会を通して親睦を高めてきており、平成 27 年には青年部会を利用して年回 5 回のセミナー開催を企画し、当組合職員を講師として派遣しております。

この活動により、共感を持った富士見商工会加盟の事業者は、当組合前橋北支店との新規取引開始に繋がっております。

平成 27 年 12 月、日本政策金融公庫と群馬県信用組合協会参加信用組合との協調による新規創業者向け提携商品「チカラあわせる起業家資金」の発売を開始、融資部内に相談窓口を設置しました。同公庫の強みである創業分野において、ノウハウを活用して当組合本部、支店と協力して創業者への支援を図っております。

平成 28 年 3 月、当組合が主体となり群馬県信用組合協会（主催）、参加信用組合を共催として「第 1 回アグリビジネス商談会」を開催しました。バイヤー 9 先、生産者 10 先の参加により、合計 47 名の関係者が参加いたしました。初めての開催であり、準備期間も短いため参加者は限定されたものの、商談会は活発に行われました。今後も実施予定であり、参加信用組合と連携して、更に充実した商談会を開催してまいります。

### 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・定性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 27 年度は、前年度「対応方針検討協議会」結果をもとに対象先基準を見直した上で付議対象 310 先を抽出し、複数回付議先を含め延べ 338 先の方針協議を終了しております。

#### イ. 企業支援グループによる早期経営改善・事業再生への取組み

企業支援グループは、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製造業、建設業、旅館業については、業種別に担当者を配置し、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ノウハウを活用することで、個別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。それらの結果、温泉旅館2社において、平成28年度中には資金的借入金を活用した抜本的再生計画の策定が可能な水準まで収益力が改善されるなどの成果が表れてきております。

#### 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り組みでは、前年度に引き続いて、平成27年12月及び平成28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計36社、41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、積極的に取り組んでまいります。

また、平成27年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32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り組み支援を強化しております。

## 6. 経営強化に伴う経費に関する事項

### (1) 人件費

#### ①賞与の支給

本計画期間中に、職員のモチベーション維持のため、収益状況を勘案のうえ賞与の支給を行っております。支給水準の検討につきましては、コア業務純益の達成状況や今後の経済情勢等総合的に判断してまいります。

また、役員賞与については支給しておらず、今後も期限を定めず当面の間支給は行いません。

#### ②人件費

人件費については、前期対比80百万円減少しております。主な要因は、26年度多くの退職者・定年退職者がいたため、前期比給料手当40百万円減少したことや退職給付費用が期待運用収益の増加等により総額で35百万円減少したことによるものです。

また職員数については、新卒者のほか、途中で4名を採用し、前年同期比4名増加しております。

今後につきましても、現在進めている戦略的な人員配置により業務の生産性向上に努めるとともにモチベーション維持を目的とした支給水準の検討に取り組んでまいります。

(単位：百万円、%)

|          | 24/3 期<br>実績 | 25/3 期<br>実績 | 26/3 期<br>実績 | 27/3 期<br>実績 | 28/3 期<br>計画 | 28/3 期<br>実績 |
|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 人件費      | 2,655        | 2,556        | 2,369        | 2,158        | 2,294        | 2,079        |
| 業務粗利益    | 5,230        | 4,348        | 4,739        | 4,386        | 4,467        | 3,921        |
| 業務粗利益経費率 | 79.06        | 94.31        | 78.39        | 79.59        | 79.04        | 83.40        |

【職員の推移見込み】

(単位：人)

|     | 計画始期 | 28年3月期<br>計画 | 28年3月期<br>実績 | 29年3月期<br>計画 | 30年3月期<br>計画 |
|-----|------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 職員数 | 415  | 430          | 419          | 425          | 420          |

## (2) 物件費

物件費の削減については、前計画時より不要不急品の購入を控え、店別の物件費予算管理を実施しております。然しながら、永年に亘り物件費削減を行った結果老朽化した資産が多数存在したことより、店舗修繕・改修工事等を複数店において実施しました。今後も計画的に資産更新を図ってまいります。

(単位：百万円)

|           | 24/3 期<br>実績 | 25/3 期<br>実績 | 26/3 期<br>実績 | 27/3 期<br>実績 | 28/3 期<br>計画 | 28/3 期<br>実績 |
|-----------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 物件費       | 1,491        | 1,553        | 1,355        | 1,313        | 1,228        | 1,167        |
| うち機械化関連費用 | 115          | 138          | 112          | 111          | 116          | 106          |

## 7. 剰余金の処分の方針

### (1) 基本的な考え方

平成28年3月期決算は、計画を上回る当期純利益693百万円を計上し、優先出資配当及び普通出資配当を実施しております。

今後も収益力の強化を図ることで内部留保の蓄積に努めつつ、安定かつ適切な配当を行っていく方針としております。

### (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、一定割合をカットしております。また、賞与につきましては、当面の間支給は行いません。

財務の健全性と収益性の向上を目指した経営改善に努めるとともに、多額の公的資本参

加を踏まえ、内部留保の蓄積による財務基盤の安定に努め、利益の外部流出を抑制していく方針としております。

## 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。

なお、監査室による内部監査は、平成27年3月24日開催の第40回常勤理事会で承認を受けた「平成27年度の内部監査計画書」に基づき実施しておりますが、監査結果については所管部署へ報告し、毎月開催する部室長連絡会等をとおして被監査部門への指導を依頼するとともに諸規程改廃の検討並びに業務の処理方法等について改善指導を指示しております。

さらに営業店監査には、営業店の事務指導に役立てるため、トレーニーとして営業店職員2名を受け入れ、トレーニー参加者に対する事務指導の能力向上のみならず、人事交流等にも一定の成果を上げております。

以 上