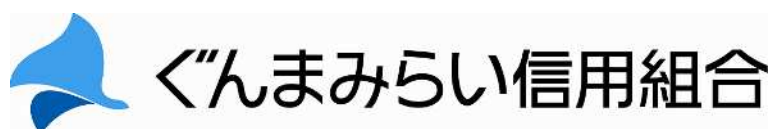


# 経営強化計画の履行状況報告書

2 0 2 1 年 1 2 月



## 目 次

1. はじめに .....	3
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 .....	4
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)営業推進態勢の強化による貸出の増強 .....	4
(2)経営効率化への対応 .....	8
(3)信用コスト削減のための取組強化 .....	10
(4)経営強化計画の確実な履行体制の構築 .....	12
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 .....	18
(3)法令遵守の体制の強化のための方策 .....	20
(4)経営に対する評価の客観性の確保のための方策 .....	23
(5)情報開示の充実のための方策 .....	24
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
(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 の進捗状況 .....	32
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. 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 .....	34
(2)各種のリスク管理の状況 .....	34

## 1. はじめに

国内景気は新型コロナウイルス感染症の影響により依然厳しい状況にありますが、緊急事態宣言解除後は、新規感染者数が低水準に留まる中、イベントの収容人数の上限引上げ、外食の人数制限緩和など、国、自治体による活動制限要請が緩和されたことで、サービス消費は持ち直しの動きが出ております。一方、海外における変異株（オミクロン株）の感染拡大が、消費者マインドの悪化を通じ消費回復の重石になる懸念もあります。

群馬県内の個人消費は新型コロナウイルス感染症の影響がみられる中で持ち直しつつありますが、一方で、世界的な半導体不足や東南アジアからの部品調達の停滞を背景とした減産の動きが全体を下押しし、生産活動は一進一退の状況にあります。当組合の主要な取引先である中小規模事業者を取り巻く経済環境も依然厳しい状況であり、取引先個々の状況に応じた迅速かつ柔軟な資金繰り支援に注力し、今後も地域密着型金融の実践を通じて地元経済に貢献できるよう努めてまいります。

この様な経済環境のもと、当組合は2021年9月に公表した「第4期経営強化計画（2021年4月～2024年3月）」に基づき、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、「新しいビジネスモデルへの転換」に取り組むなど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、相互扶助の基本に立ち返り、地域の皆様のご期待に総力をあげて応え、組合員、お客さまとの絆を一段と強め、地域社会から信頼され必要とされる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)

	2021年3月期 (計画始期)	2022年3月期 計画	2023年3月期 計画	2024年3月期 計画	始期からの 改善額
コア業務純益	573	400	402	600	27

(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

(2) 業務の効率性を示す指標

【業務粗利益経费率（機械化関連費用除く）】

(単位：%)

	2021年3月期 (計画始期)	2022年3月期 計画	2023年3月期 計画	2024年3月期 計画	始期からの 改善額
業務粗利益経费率 (機械化関連費用除く)	83.97	84.61	84.89	79.22	△4.75

(注) 業務粗利益経费率 = (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。

これらの指標の動向につきましては、2022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

(1) 営業推進態勢の強化による貸出の増強

①収益改善策の取組みについて

ア. 本部営業推進部門は、PDCAサイクルによる営業推進活動の継続的な改善に努めるとともに、営業店の活動内容についても把握し、部会担当者が、営業店の渉外担当者に対する行動障壁の実態把握及び排除に向けた取組みを進めることとしております。

2021年度上期は、部会担当者による臨店指導等を通じて、渉外担当者に対する職責役割別のスキルアップ支援に取り組みました。

イ. 渉外担当者における各職位階層に応じたPDCAサイクルを確立し、本部と営業店間の情報共有の促進を図ることにより、営業店の好事例や課題点を相互に共有し、本部より営業店に対して迅速に改善案を提言する等の態勢強化を図り、収益の改善に努めてまいります。

2021年度上期は、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、当組合の小規模事業取引先に対し、県制度資金の新型コロナウイルス感染症対応資金(伴走支援型資金)をはじめ、国・県・市町村の各種制度資金活用及びプロパー貸出による融資推進においても信用リスクを考慮した金利設定をしながら、取引先の資金ニーズに対して迅速な対応を心掛け、質・量の両面の拡大に努めております(2021年11月末現在、貸出金全体の約定平均利率は1.693%、前期末対比+0.03%)。

また、個人ローン分野においては、2020年8月より、オリックスクレジットとの提携

ローン「チェンジフリー」の取扱いを開始し、残高の底上げを図り収益強化に取り組んでいることで、2021年11月末には同商品の貸出金残高は1,215百万円、約定平均利率は9.686%を確保しております。

これらの取組については、いずれも低利・大口偏重型のボリューム追及ではなく、小口多数化を主体とした貸出金増強の取り組みであり、今後も地域密着型金融の基本理念の下、既存先及び純新規先の法人・個人取引先に対して幅広く融資提案を行う事により、総体的な貸出金残高の増加を図り、貸出金利息計画の達成に向け取り組んでまいります。

ウ. より効率的な営業推進態勢を構築するため、経営資源の再点検を実施のうえ集約を図ることとし、地域の皆様への良質な金融サービスの提供に努めてまいります。これまで大口優良先に対して低利での融資によりボリュームを確保してきた面もありましたが、今後は、約定平均利率の上昇を念頭に置き、組合全体の貸出金利回りの確保を意識し、貸出金のボリュームより利息収入額を重要視する方針へ転換してまいります。

このため、経営改善支援先に対する資金繰り支援及び、新型コロナウイルス感染症関連資金の供給に係るコンサルティング営業（融資条件変更含む）を活動の基本とし、融資推進施策の一つとして標榜する「フォワードプレス（信用力の劣る事業先の資金繰り支援対応）」を積極的に推し進めてまいります。

エ. 貸出金利息の低下を受け、今後の収益改善策の一つとして、役務取引等収益の拡充にも注力してまいります。具体的には、相続信託商品や医療保険商品等の販売により、収益力の強化に取り組んでまいります。

2021年度上期は、しんくみ相続信託、健康のお守り（医療保険）の推進を図り役務取引等収益の確保に努めました。今後もこうした取り組みを継続してまいります。

## ②営業推進態勢の強化

### ア. 営業推進3部会制の機能強化・充実

従来の営業店4ブロック制を継承しながらも、更なる融資増強に向けた営業推進態勢の強化を図るため、営業推進3部会制を2019年3月より導入しました。

導入の狙いは、営業店の規模に応じた店舗特性の類似点があることに着目し、規模別の区分による戦略立案及び実績管理・指導等を行うことにより、営業推進面の目線合わせ（営業手法・推進項目の目標設定）、同一部会内店舗間のライバル意識・相乗効果を生み出すことにあり、3部会営業店毎の強みを活かした営業推進活動を展開する態勢の確立を目指しております。

2021年度上期は、経営強化計画の必達に向けて、部会ごとに貸出金利息目標を達成できるよう、同一部会内店舗間の横のつながりを強化し、切磋琢磨できる環境の整備に取り組んでまいりました。今後もこうした取り組みを継続してまいります。

#### イ. 営業推進活動に対するP D C Aサイクルの確立

営業推進3部会制では、部会担当者2名を配置（強化店1名、事業性・併進店兼務1名）し、営業店における営業推進活動の全般にわたりサポートしてまいります。

具体的な取組としては、営業推進部長及び部会担当者が、定期的に営業店を臨店し、支店長や渉外担当者と店舗業績面、営業活動面について対話する機会を積極的に設け、業務遂行上の行動障壁等に関する課題・問題点を確認、その内容を営業推進部担当役員へ報告し、部内において各営業店の問題解決に向けた改善策を検討します。その後、経営強化計画進捗管理委員会や常勤役員会へ報告し組織全体で対応することを基本として、本部と営業店の連携強化を図りながら、営業推進活動に対するP D C Aサイクルの確立に努めることとしております。

2021年度上期においても、定期的な営業店臨店及び支店長・渉外担当者とのOJT活動を実施する事で、本部と営業店の連携強化によるP D C Aサイクルの好循環態勢の構築に努めております。

#### ウ. 各種会議の運営について

営業力の底上げを図るための建設的な議論を行う場であることを明確にし、自店及び他店の問題点改善に向けた協議の充実や同一部会内他店の営業ノウハウ・好事例の共有化を図るため、各種会議の運営においては、3部会支店長会議・3部会営業会議を隔月で開催することとし、特に3部会支店長会議の実施方法については、各部会の支店長による問題点・課題点及び営業推進面の好事例・失敗例等に関するディスカッション形式に改めました。

なお、2021年度上期の各種会議の開催状況としては、4月に3部会支店長会議、6月・8月に3部会営業会議を開催しました。下期においても、隔月で開催することとし、営業力の強化を図ってまいります。

### ③融資特化型営業の定着

融資主体の営業活動に一層注力するため、2019年9月以降、定期積金の集金業務に関する見直し（縮小）に着手し、コロナ禍であることも踏まえ、2020年度に個人向け定期積金の集金業務を原則終了としました。これにより捻出した時間を融資推進に充てることで営業活動の強化に繋げております。営業推進部においては、補助金活用事例の共有や渉外が持参する融資提案書の作成への関与を強化することで融資特化型営業の定着を図ってまいります。

具体的な取り組みとして、渉外担当者においては、集金業務主体の営業活動から融資提案型セールス活動に転換することにより、1日の行動を融資推進に特化した営業活動に取り組む事を組合方針としました。2020年11月より、全店統一の取り組みとして一斉推進活動

日を制定して、各営業店は週 2 回の一斉推進活動を実施することにより、渉外担当者のみならず、全店の職員（内勤職員による窓口営業含む）における営業推進活動日と位置付けて、主に融資商品項目の獲得増強に向けた取り組みを実施しております。

一斉推進活動の導入により、営業店職員の融資営業に対する取り組み意欲、推進項目の獲得意識が高まり、店内での顧客情報に関する情報共有が進み、営業店からの活動報告等からも成果・効果が着実に表われてきております。引き続き、成功体験を積み重ねることで、融資推進への組織一体的な取り組みに対する定着化を目指してまいります。

#### ④人材育成と活用

第 4 期経営強化計画においても、営業推進 3 部会担当者が中心となってOff-JT（融資勉強会）とOJT（同行訪問）を織り交ぜた融資渉外担当者に対する人材育成に継続して取り組みます。

これは、「成功体験の積上げ」による融資推進見込先（法人・個人）へのアプローチ強化が目的であり、ターゲット層（業種・年齢・取引内容）・地域の特性を考慮して「高度な金融支援対応より当組合の様々なターゲット層に存在する顧客の資金ニーズに即した支援」及び「指導型の支援より伴走型の支援」であることを基本的な考えとして活動することにより、個々のお客様に即応した融資提案セールスを実践して行く融資営業態勢の構築に向け、渉外担当者の提案力に対するレベルアップを目指していくものであります。

また、営業実績が好調な店舗及び職員については、3 部会の支店長会議や営業リーダー会議において、営業店職員が好事例内容を発表し、どのような行動が効果的な活動結果であったかを、営業ノウハウの情報活用として活かし職員間の共有化を図ることにより、組織一体で融資渉外担当者の育成に取り組む考えであります。

#### ⑤法人戦略（事業性融資）

事業性融資については、新規融資推進の対象先リスト等の推進ツールを営業推進部で作成し、営業店に提供するほか、融資成約見込先を明確化し、渉外担当者による訪問活動で中小規模事業者の事業実態（定量情報・定性情報）を十分把握したうえで、資金繰り支援を中心とした提案セールスに取り組んでおります。

2021年度上期の事業性融資に関する取り組みとしては、アフターコロナを見据えながら、債務者区分が要注意先以下の中小零細事業者などへの事業性評価に基づき、資金繰り支援を重要視しながら、小口多数化の方針により融資提案を行いました。

具体的な事業性融資推進にあたっては、当組合プロパー資金の短期継続融資、特別経営支援資金（コロナ対応資金含む）、及び保証協会付各種制度資金（県新型コロナウイルス感染症関連伴走支援型資金・県小規模企業事業資金・市町村小口資金等）による融資提案を柱とし、更に組合独自商品のビジネスカードローンⅡなどの信用リスクに見合った高金利による貸出金利息収入を確保できる融資商品も活用して、組合全体で積極的な融資増強

を展開していく方針であります。

## ⑥個人戦略（消費性融資、住宅・教育融資）

消費性融資については、新型コロナウイルス感染症が個人家庭にも大きく影響を及ぼしていること等から、少額のフリーローンやカードローン等による生活資金の提供に取り組んでおります。また、2020年8月に導入した個人フリーローン「チェンジフリー」の推進等によって、新たな顧客層（リボ払い利用者等の借換需要）の獲得に繋がったことから、引き続き販促ツール（DM発送、エリアポスティング実施、職域提携先への推進ポスター掲示、QRコード入り名刺配布）を活用しながら、対面営業とWeb申込の双方から推進してまいります。

当組合は、2018年4月よりしんくみ保証付Web完結型ローンを導入し、職域提携先従業員へのフリーローンチョイスの融資利用を促進しております。Web完結型ローンの推進にあたっては、様々なプロモーションツール（職域提携先への周知ポスター、QRコード入りショップカード、QRコード入り名刺、DM発送など）を使ってWeb誘導を強化してまいりました。個人取引先へは、各種商品案内のDM発送頻度を増加させており、職域提携先へは、ポスターやQRコード入りショップカードをツールとした説明会の開催などにより、顧客への周知活動を強化した取り組みを継続実施して行く考えであります。

フリーローン「チェンジフリー」につきましては、既存の消費者ローン（カードローン含む）利用者はもとより、新たなフリーローン利用顧客の囲い込みを展開することにより、個人消費者ローン残高の底上げ及び約定平均利率の上昇に繋げることを念頭に置き、今後の組合収益強化に向けた取り組みにおける主要項目にも位置付けて総合的な貸出金利息の増収を図ってまいります。

なお、同商品の2021年11月末実績は残高1,215百万円、約定平均利率9.686%を確保しております。

## （2）経営効率化への対応

### ①店舗政策の見直し

店舗政策につきましては、更なる経営効率化と融資推進を中心とした店舗体制を構築するため、伊香保支店、赤城支店、赤城支店北橘出張所の3店舗の母店である渋川中央営業部の移転を決定し、2021年11月に移転リニューアルオープンいたしました。

また、借地上の建物である北軽井沢出張所のATMについて、移転候補地の所有者と移転に向けた協議を開始いたしました。

今後も、更なる経営効率化と融資推進を中心とした店舗体制を構築することを狙いに、経営資源を重点拠点へ集約することを前提に店舗の統廃合を実現してまいります。



## ②戦略的な人員配置

前経営強化計画では店舗政策や業務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に再配置してまいりました。今後においてもこうした対応を進めるとともに、安定した人員配置ができるよう金融経験の有無や年齢等を考慮した中途採用を行うことで、人材確保に努めてまいります。

毎年、20名程度の中途退職を想定しておりますが、その補充として営業店の内勤業務は即戦力となる金融経験者を優先したパート採用、専門性の高い本部や金融知識の必要な営業担当は実務経験を重視し、嘱託や正職員としてより永く戦力となって頂くよう考えています。

新卒採用は将来に向けての人財を確保するため、毎年10名程度を採用する方針としており、2022年度新卒採用内定者は大卒7名、高卒1名、合計8名となっております。

## ③人件費の圧縮

システム導入等による事務合理化を進めることで業務負担の軽減を図り、中途退職者の補充を必要としなくなる状況に向けて、物件費と並行した圧縮対応を励行してまいります。

2021年度人件費計画の進捗状況は第2四半期である9月末において、実績720百万円となり、進捗標準値の780百万円及び進捗ラップ50.00%を下回っている状況です。

2021年度人件費計画	1,565百万円
2021年度9月期人件費実績	720百万円
2021年度計画9月期ラップ（経過人件費実績/年度計画値）	46.01%

## ④事務の効率化

営業店事務処理の効率化について検討し、営業店事務を本部に集中することにより営業店の負担軽減を図っております。

システム化につきましては、2021年2月より為替集中システムを全店で取扱いを開始し、2021年5月より口座振替依頼書システムを稼働し、口座振替依頼書の登録・書類の保管を本部集中処理に移行いたしました。さらに、同月より出資受付・証券不発行管理システムを稼働し、出資証券のペーパーレス化を図りました。また、イメージ管理システムの導入に向けて、システム業者から説明を受け検討開始し、相続窓口受付システムについては、2021年9月にシステム導入の検討を開始しました。

事務処理面での合理化については、営業店実務の変更を検討し、通帳摘要入力サービスの終了や伝票綴り込を袋封緘に変更するなどの事務効率化を図りました。

### (3) 信用コスト削減のための取組強化

#### ① 審査・管理態勢の継続的な取組強化

##### ア. 「理事長案件審査会」

貸出金総額 500 百万円超の先、実行後の貸出金総額が 200 百万円を超え、案件単体の与信金額が 100 百万円以上、かつ案件単体の保全不足が 50 百万円以上となる先の案件については、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、審査しております。

2021 年度上期は、延べ 210 先の理事長案件審査会付議案件を慎重に審査してまいりました。

##### 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、個別取引先管理の強化を目的に、企業支援対象先、未保全額 50 百万円（要注意先、破綻懸念先については未保全額 30 百万円）以上の先を選定基準として抽出し、個別に対応方針を決定する「対応方針検討協議会」を毎週開催しております。

2021 年度上期は、期中に対象となった顧客を含め 198 先の「対応方針検討協議会」を実施しております。また、「対応方針検討協議会」の席上で資産背景、事業承継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、融資部から営業店長宛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、融資部管理担当者が継続管理するとともに、次回以降の「営業店長ヒアリング」でフォローを行っております。

2021 年度上期は、「営業店長ヒアリング」の継続実施、及び期中の延滞管理に取り組みましたが、大口債務者の延滞進行により、3ヶ月以上延滞率は 1.94%（前期末対比 0.57 ポイント悪化）となりました。

2021 年度下期も延滞率改善に向け、決定した対応方針の進捗状況の確認や3ヶ月未満延滞先への状況確認等、より一層管理を徹底し、延滞率の改善に努めてまいります。

#### ② 事業再生支援への取組みを通じた不良債権化の防止

##### ア. 総合コンサルティング部の創設による事業再生支援への取組強化

コロナ禍を踏まえ、経営改善状況や資金繰り状況等について、取引先と対話を重ね

ながら本業支援に取り組むことの重要性は以前にも増して高まっていると認識しております。

こうした取組みを促進するため、総合コンサルティング部を創設（従前の融資部顧客支援グループを部に昇格）するとともに、外部機関とも連携のうえ、支援先の経営課題の把握・分析・解決を図るための方策や経営目標の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、業種特性などを踏まえたうえで、群馬県中小企業再生支援協議会、群馬県信用保証協会、経営革新等認定支援機関等の外部機関、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に取り組んでおります。

2021 年度上期は、コロナ禍にある支援先の資金繰り支援のため群馬県中小企業再生支援協議会の新型コロナウイルス感染症特例リスクスケジュールの活用を中心に取り組み、5 先の計画策定を完了しました。

#### 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

コンサルティング機能強化の取り組みとしまして、外部機関との連携による研修会を継続開催してまいりましたが、2020 年度に続いて 2021 年度上期もコロナ禍の影響で開催を見合わせました。2021 年度下期においては、適切な感染防止対策を講じながら、研修会を開催してコンサルティング機能の強化に取り組んでいきたいと考えています。

2021 年度上期は、ポストコロナ等を見据え、ビジネスモデルの転換を検討している取引先に対しては事業再構築補助金の活用を提案するとともに、認定支援機関であるコンサルタント会社と当組合とでビジネスマッチング契約を締結、ビジネスモデル転換に対するアドバイスや事業再構築補助金の申請手続きに支援等必要な取引先 6 社について紹介を実施、うち 2 社が採択されております。

#### ウ. 「事業再生ファンド」の活用促進

2013 年 2 月に設立された事業再生ファンド「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리카バリ」については、2021 年度上期は事業再生支援と廃業支援の両方の目線から活用について検討し、2021 年 9 月に「しんくみ리카バリ」への債権譲渡を 2 先完了することができました。今後も利用可能先を洗い出し事業再生に取り組めます。

### ③職員の目利き力及び再生スキルの向上

当組合は職員を外部機関等へ派遣することで、専門知識の習得や人的ネットワークの構築を図り当組合の事業性評価力の向上と本業支援の向上にも取り組んでおります。

2021 年 4 月 1 日～2021 年 9 月 30 日までの間、短期トレーニー制度を活用して(株)地域経済活性化支援機構へ職員を派遣し、帰任後の 10 月から総合コンサルティング部へ配属。ま

た、2021年10月1日からも同機構へ6ヶ月間職員を派遣し、帰任後には同部へ配属する予定としており、更なる事業性評価の浸透を図る方針です。

2021年度上期は、中小企業の保有する特許や商標等の知的財産権に着目して、市場性、成長性等の事業性を評価し、中小企業への融資や本業支援に繋げていくことを目的とする「中小企業知財経営支援金融機能活用促進事業」の活用を1社のお取引先に提案。2021年10月に採択を受けることができました。引き続き、取引先の事業について理解を深め、本業支援の提案に繋げお取引先の成長を支援していきます。

#### (4) 経営強化計画の確実な履行体制の構築

##### ①本部の各機能の役割

###### ア. 常勤役員会

常勤役員、執行役員、本部部室長で構成し、個々に担当している部署に関する重要な業務の執行について協議し、組合全体の事項として共通認識を図り、その後の方向性などを決定しております。

###### イ. 経営強化計画進捗管理委員会

理事長を委員長とし常勤役員、執行役員、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、全体、店別の収益計画達成状況などの検証、未達成要因の分析、それぞれの営業店が抱える課題の検討や好事例の共有及び営業店への還元などを行っております。

また、現場で吸い上げた検討事項等を協議したうえで具体的な改善策を提示しております。

###### ウ. 本部各部署（総合企画部、営業推進部、融資部等）

本部各部署は、各種会議や営業店臨店ヒアリング等による営業店の現場ニーズの収集及び情報の共有化を進め、速やかな課題解決策の提示など営業店サポートに努めております。

また、各種推進項目の対象先リストの還元、及びその後の推進サポートに努めております。

###### エ. 部会担当者

部会担当者は、営業店から営業推進に関わる問題点を吸い上げ、部内対策協議を経た上でその問題解決及び行動障壁の排除に努め、組合の営業方針や指示事項についても3部会支店長・営業リーダー会議や営業店への臨店を通じて、営業推進活動に対する具体的内容の指示や指導を実施しております。

また、貸出金残高や貸出金利息の実績管理及び渉外担当職員の営業力強化に対するサポート（各種融資商品の見込先抽出、支店長・渉外担当者同行訪問）等も併せて行っております。

このほか、部会担当者は、Off-JTとOJTを織り交ぜた人材育成への取り組みとして、渉外担当者との同行訪問を通じた現場目線での融資提案セールス支援、営業店の融資推進活動に資する資料（融資推進先リスト）の作成・情報提供、更には営業店臨店時に営業部店長、渉外担当者へのヒアリングを行い、問題点等の把握とフォローアップについて実施しております。

各営業店の月次業績管理については、部会担当者が月末最終営業日に営業推進部内会議の場で担当部役員へ実績報告を行い、その内容についての検証・確認を行いながら翌月以降に対する営業店指導における実績管理強化（計画未達に対する挽回策）にも努めております。

更には、月例開催される経営強化計画進捗管理委員会でも、3部会各営業店の営業推進活動に対する進捗管理についての内容を常勤役員へ報告し、店舗業務運営の効率化・業績向上に向けた推進策について、本部と営業店が一体となって取り組んでおります。

## ②営業店の活動実態把握と情報共有による改善指示

### ア、「目標管理表」の有効活用

目標管理表は、営業店の直近2ヶ月間の融資実行見込先を一覧できるため、単月の融資目標に対して見込先の過不足を把握し、部会担当者が融資対象先データ等の提供や各種融資商品の見込み先抽出にかかるアドバイスを行う際に活用しております。

また、営業店月次貸出金残高目標に対する見込み案件がリアルタイムに確認できることから、部会担当者と支店長、営業担当者間で目標達成に向けた進捗状況の確認を行うなど営業店の実績管理にも活用しております。

具体的には、月初5日迄に営業店の当月融資実行予定先を入力して内容確認及び検証を実施し、20日頃に融資実行予定先の間進捗状況について確認及び指示（月内融資実行先の確認、月次目標の達成見込み確認及び指示）、月末に当月融資実行先の検証、月次目標の達成状況の確認及び指示を行っております。

目標管理表の活用により、顧客情報の共有やリアルタイムな進捗管理、それらの情報に基づく施策の展開が可能となり、現在では目的を持った訪問活動ができる体制になっております。

これにより、予定していた実行先の突然の延期や予期しない先からの貸出金完済等に直面しても、月内に可能な限りの挽回ができるよう、営業店と本部が情報共有・連携を行う体制により、目標達成に取り組むことが可能となっております。

また、目標管理表に加えて融資見込先管理表・大口案件保有一覧表も活用しながら、

各営業店が毎月安定的に融資見込み案件を確保できるよう、営業店・本部の双方が見込み案件の進捗状況や、各営業店の月末実績予想を確認できる仕組みとしております。

#### イ、「業務日誌」の有効活用

業務日誌は営業店の行動や顧客対応状況がつぶさに分かるため、これを部会担当者が活用することで、店舗における特記情報や支店長の行動情報を把握し、問題や課題があれば対応を本部内で速やかに協議するなどタイムリーな指導を実施しております。

具体的には、部会担当者は、毎朝、担当する部会内の店舗の業務日誌の内容確認及び検証を実施して、支店長の活動状況、営業店取引先の情報、営業店業務運営全般に亘る状況を踏まえた店舗運営管理及び指導（サポート体制）を行っております。

業務日誌については、営業店と本部との情報の共有化を主眼とし（本部役員及び営業推進部職員全員回覧）、必要に応じて本部から営業店へ適切な対応を指示することにより、営業店業務運営の効率化及び渉外担当職員における営業ノウハウの向上に繋がる情報ツールと位置付けております。

また、業務日誌を通じて本部と営業店が問題や顧客情報を共有化することで、融資案件の初期段階の推進状況や顧客の反応等がわかることから、地区担当役員も含めた本部からの適切な指示がリアルタイムに行え、様々な対応への初動が迅速に行える組織体制が構築されております。

### ③各種会議（支店長会議、部会別支店長会議、部会別営業会議等）での検討及び協議事項

#### ア．収益計画達成状況の把握、挽回策の立案、他店舗の好事例などの共有

2019年3月の営業推進3部会制の導入に伴い、従前の月例ブロック支店長会議は営業推進3部会支店長会議に移行するとともに、開催頻度については、営業店部店長の業務負担の軽減を勘案して、毎月開催から原則として隔月開催に変更しております。

なお、新たな3部会支店長会議開催においては、常勤役員全員の参席により実施することとし、会議内容は部会内営業店による融資増強及び営業店行動障壁にかかる課題について、支店長同士のディスカッション形式に変更することで、常勤役員・部会担当者・支店長による認識・地域情報の共有や営業戦略の協議・検討を行う場と位置付けております。

また、営業推進の強化に向けた取組みの一環として、2019年4月より渉外担当者による部会別会議を毎月行うこととし、8月23日開催の部会合同営業推進会議においては、個人ローン「チェンジフリー」の各部会獲得上位者3名が好事例の発表を行いました。一例として、営業店での一斉推進活動日に内勤女性職員も営業担当者と同行訪問できる実施体制を構築し、申込み受付から稟議作成までの一連の流れを各職員で体験して女性職員4名が成約実行できた取組みを発表し、他店の営業推進面で参考となる内容の会議となりました。各種会議を開催し、営業部会内の実践的な融資推進活動

の情報（好事例・行動障壁問題）共有を図り、貸出金残高の増強と渉外担当者個々の融資スキル向上を促しております。

イ. 行動計画、実績、自店舗好事例、課題に対する改善策の検討など

営業店の業務運営上の問題点・課題事項は、部会担当者が臨店時に支店長ヒアリングや業務日誌の記載内容等から把握しており、必要に応じて地区担当役員、所管部役員、所管部長へ報告した後、本部にて問題解決策を協議・決定し、営業店に回答または提案することを基本に対応しております。

更に、経営強化計画進捗管理委員会の場においても、営業店の営業推進上における行動障壁、問題点のうち、組織的に解決する事案に関しては個別に検討協議を行うことで、早期改善に取り組んでおります。

その他、業績低調を含む店舗運営に関する支店長からの相談事項については、部会担当者がその要因を一定期間調査・検証し、解決に向けた対策を本部内（役員関与）で協議し、適正な改善策を本部から提供することにより、問題点の早期解決及び業績向上に繋げるよう対応しております。

また、2021 年度上期においては、営業推進部が主催する営業店職員向けの研修会・勉強会を以下のとおり実施しました。

第1回 信用保証協会「新制度についての勉強会」 98名参加

4月12日 ZOOM開催

対象者：部店長、融資担当者、営業担当者、本部役職員

信用保証協会より、伴走支援特別保証制度、事業再生計画実施関連保証の要綱と推進の説明を受けました。

第2回 オリックスクレジット㈱「チェンジフリー」の推進勉強会 56名参加

8月23日 ZOOM開催

対象者：営業リーダー、参加希望者、本部役職員

オリックスクレジットより、「チェンジフリー」の具体的な推進方法について説明を受けました。

第3回 SOMPOひまわり生命保険「健康のお守り」商品説明会 174名参加

9月10日、9月13日、9月17日（3回ともZOOM開催）

対象者：参加希望者（正職員・嘱託・パート）

SOMPOひまわり生命保険より、オプションの追加説明及び法人契約の取扱いについての説明を受けました。

#### ④各種管理手法の確立

##### ア. 「行動計画の進捗管理表<PDCA>」の有効活用

営業推進部の部会担当者は、月次単位で計画実施状況と結果を集計・把握し、量と質の底上げに向けた解決策を立案するなど「行動計画の進捗管理表<PDCA>」を有効に活用し、営業店サポート活動の有効性確保に取り組んでおります。

##### イ. 「セルフチェック表<自店用、自己用>」

営業店の支店長及び営業担当者などが自らの営業推進活動をチェックするためのツールである「セルフチェック表<自店用、自己用>」を有効活用し、日々の営業推進活動の有効性確保に向けた取り組みに対する改善を継続しております。

また、営業推進部の部会担当者は、これらのツールを有効に活用し、営業推進方法の実態把握及び問題改善策を立案するなど継続的な営業店サポートについても実施しております。

#### ⑤営業店の役割

##### ア. 店内PDCAの徹底

営業店は、各種営業推進ツール（目標管理表、業務日誌、渉外日報など）を有効に活用し、店内でPDCAサイクルを回すことによって訪問活動の量的拡大及び質的向上に取り組んでおります。

また、営業推進にあたっては主たるターゲット層（事業先・勤労者向け）を明確にした推進活動を実施しております。

更に、営業店内の報告・連絡や指示・命令の系統を明確にし、活発な店内コミュニケーションの醸成にも積極的に取り組んでおります。

なお、部会担当者が臨店した際には、店内PDCAが上手く機能しているか否か確認し、不十分な点が見られた場合には、その都度、改善指導を実施しております。

##### イ. コンサルティング活動

創業、新事業開拓、販路開拓、事業承継、経営改善、事業再生などのコンサルティング活動の高度化に資するための本部各部署のサポート体制の充実に努め、伴走型の資金繰り支援について積極的に取り組んでおります。

また、創業、新事業開拓に向け日本政策金融公庫と連携活動を展開しております。

他にも、第一勧業信用組合と連携協定を締結し、当組合とお取引する生産者の農産物や製品等を第一勧業信用組合が主催するイベント会場へ出店する際のサポートを行うほか、第一勧業信用組合のお客様に紹介・販売して頂くなど、お互いの取引先の販路開拓・拡大にも取り組んでおります。

このほか、総合コンサルティング部による商工会青年部向け経営セミナーや事業承継



セミナーの開催、個別企業を対象とした経営改善指導、事業再生支援活動を実施しております。

#### ウ. 融資提案

事業先に対しては、運転資金を中心とした資金繰り改善に向けた融資提案や設備投資に向けた資金ニーズを的確に捉えた融資提案にスピード感を持って取り組みました。

営業推進部では、融資推進対象先リストを商品別に作成し、部会担当者が主体となり、営業店と一緒に見込先の抽出を行い、必要に応じて支店長や営業担当者と同行訪問によるOJTを兼ねた営業店サポートを実施しております。

また、個人取引先の資金ニーズを捉え、迅速な融資提案ができるように、部会担当者が中心となって、個人ローン商品に関する勉強会を実施することにより、渉外担当者毎の成約件数及び実行件数の増加に努めております。

#### エ. 情報収集

顧客ニーズの把握のため、日頃の訪問活動の中でお取引先毎の定性・定量情報や地域情報の収集に努めております。

支店長や営業担当者には、日々の営業活動で得られた顧客情報は、顧客情報ノートに必ず記載することを徹底し、店内での情報の共有化を図るよう指導しました。また、その情報を随時に有効活用する方法について部会担当者が営業店に対して指導を徹底しながら取り組んでおります。

### 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の評価・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国信用協同組合連合会（以下「全信組連」という。）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受監しております。

## ②経営方針の周知

### ア. 理事長談話の共有

経営方針については全役職員へ向けた通知文書「理事長メッセージ」をイントラネットにて周知している他、全常勤役員が参加する部店長会議を四半期毎に開催、ブロック担当役員が参加（時期に応じて代表役員も参加）する3部会支店長会議を開催し、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。

### イ. 役員による多頻度臨店

全営業店を地区毎に4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。

### ウ. 組合年間スケジュールの共有

支店長会議等の場で、組合年間スケジュールを公表することで本部と営業店が情報共有を図り、役職員一丸となって業務に取り組んでおります。

## (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

業務の健全性・適切性の確保を目的として、統合的リスク管理方針、統合的リスク管理規程に基づき、各種リスクを量的に評価することで当組合全体のリスクの程度を判断し、これを経営体力(自己資本)と比較・対照する統合的リスク管理を実施しております。

具体的には、信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスク等について、リスク所管部署が各リスク量を把握・評価し、これを統合的リスク管理の統括部署であるリスク統括部にて取りまとめのうえ評価・分析を行い、ALM委員会に報告・協議しております。

また、これらについては、リスク限度枠を超過するリスクが発生した場合は、統合的リスク管理担当理事に報告するとともに、速やかに常勤理事会等に報告するものとし、経営陣が適切に評価・判断できる体制となっております。

2021年度は3月末を基準としたALM委員会を同年6月に、以降四半期毎に統合的リスク管理に係る評価・分析結果を報告しております。

また、リスク資本配賦額や信用リスク量の算出について、総合企画部とリスク統括部にて検討を行い、2021年6月開催のALM委員会にて、各リスク量の計測方法を決定、報告するなど当該リスク管理の充実に取り組んでおります。

### 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リスク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」の適切な運用に努めるほか、「営業店長ヒアリング」の定期的な実施により、個別与信の審査・管理を徹底してまいりました。また、経営に大きな影響のある「大口与信先上位 20 先」、「未保全大口上位 20 先」、「ダウンサイドリスク先の現況」について、リスクを把握、管理資産劣化を予防するため、四半期毎に役員報告することで、役員の関与強化を図る体制をとってまいりました。

これらの取組みを継続しましたが、2021 年度上期において、金融再生法開示債権残高の不良債権額は期首対比 183 百万円増加（10,796 百万円→10,979 百万円）となりました。

今後も、不良債権処理を着実に進めるとともに、新たな信用コストの発生を抑制するため、引き続き信用リスク管理態勢を強化してまいります。また、債権売却を継続的に実施することで管理コストの削減にも繋げていきます。

### 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」に基づき策定（理事会の承認）する年度毎の有価証券運用方針・運用計画に沿って運用を行っております。

今後とも安全性を重視した運用に努め、リスクの高い仕組債等の運用は行わない方針。

また、リスク量は、VaR 計測や10BPVにより管理を行っているほか、ALM委員会においてリスクリミットを制定し、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

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、月次で資金繰りの動きをモニタリングし、資金ポジション状況を「資金ポジション管理表」により常勤役員に毎週報告するほか、「流動性リスク指標に伴う報告」により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態勢で万全を期すとともに、流動性の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

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ため、本部各部署に専用相談窓口を設置するとともに、営業店からの問い合わせとそれに対する回答について「Q&A記録表」を作成し、これを四半期毎に事務管理部が取りまとめ、営業店へフィードバックする態勢としております。これにより、営業店は自店舗だけでなく他店舗で発生した事務処理事例も参考に各種事務処理にあたることが可能となり、事務の効率化とリスク軽減に資する取組みとして継続しております。

2021年度は「Q & A記録票」の取りまとめ結果について、第1四半期分を2021年7月、第2四半期分を同年10月にそれぞれ営業店へフィードバックしております。

更に「Q & A記録票」の取りまとめ結果は、常勤理事会に報告しており、当組合全体に周知することで事務処理統一化にも役立てております。

また、事務取扱規則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として、当組合の実務に即した「業務手順書」を作成しており、今後もより一層使い勝手が良い務手順書の策定及び見直しに努めてまいります。

#### ⑥危機管理態勢

当組合は「危機管理規程」を制定（24年11月）し、危機管理に関する大綱を定めるとともに、危機管理態勢の体系図のとおりリスクを区分しています。リスク統括部は、危機管理に係る統括部署として、この規程に基づき取り組みしております。

#### 【危機管理態勢の体系図】

	リスクの区分	リスクに応じたBCP関連要領等
危機管理規程	I. 自然災害	地震・火災・台風・停電・風水害等の対応要領
	II. 大規模システム障害	コンティンジェンシープラン
	III. 風評	風評リスク・ペイオフリスク・流動性リスク等の対応要領
	IV. パンデミック	新型インフルエンザ等（新型コロナウイルス）の行動計画・
	V. その他	情報漏洩、サイバー攻撃、強盗・犯罪行為等人的災害等の対応要領

#### （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

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、リスク統括部をコンプライアンスの統括部署とし、以下のとおり取組んでおります。

### 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。なお、2020年7月より、名称を「信用組合の社会的責任とコンプライアンス」に変更のうえ発行しております。

### 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で審議した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2021年度は6月、9月の計2回開催いたしました。また、「コンプライアンス普及委員会」開催後、営業店職員による「コンプライアンス・オフィサー会議」は、新型コロナウイルス感染症対策を考慮しWeb会議にて開催し、「コンプライアンス普及委員会」と合同開催としました。コンプライアンス普及委員会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。

### 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（出張所を除く）を対象とした臨店を毎年実施しております。

しかし、2021年度上期については、新型コロナウイルス感染症対策を優先し、未実施となっております。

### 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

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

内部監査の実効性向上のため、営業店監査は監査室員全員（4名、7月から3名）と監査トレーナー2名体制にて行い、本部監査については対外的な報告が必要な項目を主に、内在するリスクに応じた監査を実施しております。

ア. 2021年度営業店の内部監査は、2014年度から実施しているターゲット監査やテーマ別監査を継続し、上期においてフルバンキング形態の11店舗に対して監査を実施いたしました。

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にするとともに、被監査店の改善結果については立入から6ヶ月後に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、上期は以下の6項目を実施いたしました。

- a. 信用協同組合代理業遂行状況（外国為替業務）
- b. 資産自己査定結果の正確性及び償却・引当結果の適切性
- c. でんさいネット業務運営態勢
- d. 財務諸表の適切性
- e. マネロン・テロ資金供与防止対策の管理態勢
- f. 名寄せデータ整備と預金保険料納付及び振り込め詐欺被害回復分配金の適切性

### ⑤内部通報制度

組合内の自浄作用を高め、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しております。

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「リスク統括部」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

当組合は反社会的勢力排除のため、「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、反社会的勢力との取引の未然防止を含めた一切の関係遮断に向けた態勢の構築に取り組んでおります。

システム対応として、反社会的勢力に関する情報の閲覧管理を可能とする「反社兼取引注意先管理システム」を導入しており、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・遮断に向けた態勢を構築しています。

また、四半期末毎にスクリーニングを実施し、モニタリングと合わせて反社会的勢力の管理を行っており、この結果は常勤理事会で常勤役員に報告しています。

なお、反社会的勢力に関する情報については、全国銀行協会提供のデータを毎月2回、組合収集のデータを随時に同システムに取り込み活用することで、反社会的勢力の排除に向けた取組みを徹底しています。

#### ⑦顧客保護等管理態勢

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」をリスク統括部内に設置し、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。

#### ⑧マネー・ローンダリング及びテロ資金供与防止態勢の強化

金融庁より「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与に関するガイドライン」が公表・改訂され、当組合においても自らマネロン・テロ資金供与リスクを特定・評価し、これに見合った態勢の構築を図ります。

### (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、全国信用組合監査機構監査を毎年受監しております。

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経営諮問会議

2013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、2014年1月より2021年8月まで半期毎に、これまで16回開催いたしました。2021年8月の当会議においては、企業経営全般の支援、人材の育成といった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。

なお、2021年9月末における外部有識者の構成は、大学教授1名、弁護士1名、地元経済人3名の合計5名となっております。

#### (5) 情報開示の充実のための方策

##### ①「ディスクロージャー・ポリシー」の制定・公表

情報開示に関する基本方針として、「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・公表し、適時適切かつ透明性の高い情報開示を行っております。

##### ②情報開示に関する基本的な考え方

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、決算期毎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。なお、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

2021年度上期においては、経営強化計画で掲げる貸出金利息を確保するにあたり、中小規模事業者等の資金繰りの円滑化支援に向けた組合方針に基づき取り組んでおります。その結果、2021年9月末の中小規模事業者等向け貸出残高は117,899百万円となり、計画比



では1,818百万円上回り、始期比では1,837百万円上回りました。

対前期比の増減について、前年度同様に新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、事業継続を堅持していくための営業運転資金（伴走支援型特別保証制度等）の需要が高まり、資金支援の柱となりましたことから、計画を大きく上回る実績となりました。

また、2021年9月末の総資産に対する中小規模事業者等向け貸出比率は33.63%となり、計画比では1.10ポイント下回り、始期比では0.25ポイント下回りました。これは、預け金残高および貸出金残高の増加によって総資産が大きく増加したことによるものです。

経営改善等支援等取組率につきましては、経営相談先数及び事業承継支援先数が始期を下回ったことにより86.82%となり、計画比△1.10ポイント、始期比△2.76ポイントとそれぞれ下回りました。

経営相談先数については、計画対比△52先、始期比△96先となりました。当組合では、これまで取引先事業者の経営改善等の取組強化の一環として、個別重要取引先への対応を協議する対応方針検討協議会を定期的に開催してまいりましたが、その対象先選定にあたって、本計画策定時に業況に懸念のない先を一部除くことで、より深度を増した協議を行うこととしました。これに加え、群馬県よろず支援拠点と連携した「経営相談会」を予定しておりましたが、上半期はコロナ禍の影響で開催を見合わせたことにより、結果として前述の通り計画の進捗に遅れが生じることとなりました。

事業承継支援先については、後継者不在先や親族内承継でも取組みが遅れている先に対する支援に努めてまいりましたが、上半期に予定していた取引先向け事業承継セミナーの開催を、コロナ禍の影響で見合わせたことが響き、結果として計画対比△19先、始期比△39先と計画の進捗に遅れが生じることとなりました。

当組合ではこれまで以上に取引先への経営改善支援を強化し、着実に計画を履行できるよう努めてまいります。

《中小規模事業者向け貸出残高の推移》

(単位：百万円、%)

	2021/3期 (計画始期)	2021/9期			2021/3実 績対比	2022/3期 計画
		計画	実績	計画対比		
中小規模事業者 向け貸出残高	116,062	116,081	117,899	1,818	1,837	116,100
総資産額	342,486	334,213	350,538	16,325	8,052	325,940
中小規模事業者 向け貸出比率	33.88	34.73	33.63	△1.10	△0.25	35.62

(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

《経営改善等支援取組み推移》

(単位：先、%)

	2021/3 期 (計画始期)	2021/9 期 計画	2021/9 期 実績	計画対比	2021/3 実績 対比
経営改善等支援取組先数	3,019	3,061	2,966	△95	△53
創業・新規事業開拓支援	340	380	352	△28	12
経営相談	404	360	308	△52	△96
早期事業再生支援	73	73	74	1	1
事業承継支援	40	20	1	△19	△39
担保・保証に過度に依存し ない融資推進	2,162	2,228	2,231	3	69
期初債務者数	3,370	3,416	3,416	0	46
支援取組率	89.58	89.60	86.82	△2.78	△2.76

(注1) 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」またはプロパー資金による創業・新事業を取り扱った先  
創業5年以内の創業者への諸支援活動実施先
- (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  
総合コンサルティング部(従前の融資部顧客支援グループ)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  
「特別経営支援資金」「特別経営支援資金Ⅱ」「スーパーエクセレントローン」を取り扱った先を計画とします。

(注2) 「創業・新規事業開拓支援」「事業承継支援」「担保・保証に過度に依存しない融資推進」は各年度の計画としているため、各9月期については前年度9月期実績(目標)と同程度または上回る目標設定としております。

(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

当組合の2021年9月末現在の貸出金残高における主な業種構成については、製造業23,511百万円(構成比13.68%)、建設業21,567百万円(構成比12.56%)、不動産業が14,535百万円(構成比8.45%)、卸売業・小売業13,043百万円(構成比7.59%)の状況であり、営業地域毎(都市部・郡部・山間部)に主要業種は異なっております。

県内各地域の景況について、吾妻ブロックでは少子高齢化・人口減少が進む中、2020年4月の八ツ場ダム完成以降、当該地域においては大規模な公共工事完工に伴い徐々に公共事業自体が縮小する傾向であります。また、建設業をはじめ全業種において後継者不足、

事業廃業等の地域全体としての社会問題が更に深刻化することも大いに懸念される場所でもあります。

2021年9月末時点では、まん延防止等重点措置、緊急事態宣言等の解除決定により当地域にある温泉地（草津・四万・万座）の旅館やホテル、観光関連施設事業先は、平常営業に戻りつつあり、コロナ禍（2020年）前年対比でも7割から8割の集客状況まで回復し業況回復の兆しが見られるものの、依然として先行きが不透明な状況であります。

したがって、当該地域全体の中小規模事業者に対する信用供与においては、経常運転資金の需要低下、新規設備投資の停滞が懸案事項であり、コロナ禍が続く中であっては当面の間厳しい事業経営環境を余儀なくされるものと思料します（一部事業者においては事業再構築に向けた事業展開の動きあり）。

当該地域内店舗の特性については、小規模事業者に対する融資割合が高く、個人ローンの利用残高は他のブロックと比較して少ないため、各営業店における営業活動は事業性融資を中心に行っております。また、地域密着型金融が根付いており、営業地域内の各種団体（商工会・法人会・観光協会等）との連携に加え、地元金融機関同士の協調関係が確立されており、安易な金利競争や肩代わり等は少ない環境下にあります。

吾妻ブロックにおける営業戦略については、小口多数化を念頭に置き、プロパー融資（特別経営支援資金・短期継続資金・ビジネスカードローンⅡ等）、保証協会付制度資金（市町村小口・県小規模、新型コロナウイルス感染症伴走支援型資金等）を主力商品として、既存取引先を中心に融資営業活動に取り組んでおります。

県央ブロックや南部ブロック等の都市部では、交通アクセスの整備から、生活者（分譲マンション建設・住宅団地分譲）や新規事業者（商業テナント出店）が堅調に増加しており、特に高崎市近郊は不動産関連事業及び建設業の各関連事業先が活況（駅周辺地区は高級マンション建設ラッシュ）を呈しており、現在、当組合取引先においても、全体的には短期運転資金の需要拡大傾向が続いております。

また、近年は大型商業施設の駅前出店及び大手スーパーマーケットの郊外出店による市場変化もあり、直近の景況では、新型コロナウイルス感染症による群馬県の警戒レベル1に推移する渦中であっては、前橋市・渋川市・高崎市・藤岡市に隣接する地域内の卸・小売・サービス・飲食業界は徐々に集客の増加が見られ売上高・利益額が増加基調にあるため、資金繰りに関する相談も増加してきており、今後においては中小模事業者に対する経営の安定化に向けた円滑な信用供与を図っていく考えであります。

当該地域内店舗の特性については、地元大手企業から中小規模事業者まで、幅広い取引層を持ち、主な取引業種は建設業、不動産賃貸・販売業、卸・小売業、各種サービス、飲食業となっております。また、住宅ローンや各種消費者ローンの取扱いも多く、収益確保（貸出金利息・役務取引等収益等）の観点も踏まえ、当組合の営業エリアにおいて最も重要な地域と位置付けております。

県央ブロック・南部ブロックにおける営業戦略については、事業性融資において、事業

先毎の資金ニーズに応じたプロパー融資（運転・設備の長短資金）、保証協会付制度融資（新型コロナウイルス感染症伴走支援型資金を含む各種制度資金）、県内シンジケートローンへの参加を主体とし、個人向けローンについては、職域提携やチラシ・DM広告により対面（外訪・来店対応）と非対面（Web申込み）の両面にわたる営業活動を展開しております。特に、都市部においては、他金融機関との競合が激しい環境にありますが、当組合の基本方針である、お取引先からの様々な融資相談に柔軟かつスピード感を持って対応することを徹底して融資推進に努めております。

東部ブロックでは、主要自動車メーカーの4次や5次の孫請け企業との取引が多く存在しており、世界的な半導体不足及び東南アジアのロックダウンの影響に伴う自動車部品の供給不足により、現在もメーカー側の減産計画が続いている状況であります。当該地域内の自動車関連下請け事業先についても部品生産の受注減少及び売上高の減少が見受けられ、今後も資金繰りが懸念される事から、信用供与の円滑化に向けた柔軟な取り組みを実施していく考えであります。

当該地域内店舗の特性については、自動車関連事業先間で極めて強固な取引関係が構築されており、また、従前より地域密着型金融に取り組んできたことで、地域内における当組合の知名度及び取引率も高水準となっております。他のブロックに比べてメイン取引先が多く存在しており、当組合としても準重点地域として位置付けております。

東部ブロックにおける営業戦略については、様々な社会経済情勢の影響（新型コロナウイルス感染症、半導体関連部品不足、原油高等）における各種製造業関連事業先（自動車関連事業先を含む）の経営の安定化、資金繰り支援の強化（経営相談業務・経営改善支援業務の拡充）及び金融サービスの提供（融資商品の情報提供・利用提案、各種補助金助成金の情報提供・申請サポート）を最優先に取り組んでおります。

現状では、コロナ禍、半導体不足、原油高等の情勢が続く状況にある事から、これまで以上にきめ細かな訪問営業を継続して、取引先毎の業況変化及び資金ニーズを捉え、新型コロナウイルス感染症対応資金（特別経営支援資金Cタイプ、保証協会付各種制度資金）の活用を含め、プロパー貸出における長期・短期資金の供給や条件変更に対応することで、地域経済全体の回復に向けて組織全体で取り組んでいく方針であります。

## 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り組み

特別経営支援資金については、2018年度より融資限度額を従前の10百万円から20百万円に引き上げたことにより、既存の同資金利用先の利便性向上にも繋がり、当組合のプロパー資金の中でも、主力商品として位置付けております。

特別経営支援資金Ⅱは、債務者区分が要注意先の取引先等を対象として導入したものであり、営業推進部の部会担当者が、部会内各営業店の融資商品対象先リストを作

成し、案件の掘り起こしをサポートすることで、当該リストの活用による渉外担当者の推進ノウハウの浸透が図られ、融資獲得に繋がっております。

2021年度上期の獲得実績は、268件、1,625百万円でありました。

#### イ. ビジネスローン等への取組み

ビジネスカードローンは、当組合の収益確保の観点からも推進強化商品としており、当該年度におきましても継続的な取り組みを実施しております。

しかし、2021年上期の獲得実績は、2件、7百万円であり低調でありました。

本商品の推進においては、口数及び極度額の増強はもとより、利用率の改善についても再度、各営業店に指示・指導を行い、総合的な利用残高の底上げに繋げることで貸出金利息の増収に引き続き取り組んでまいります。

#### 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2014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」の積極的な活用を努めております。更に、「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で、特に保証債務の履行事由が発生していて、ガイドラインに基づく保証債務の整理の申し出のない先への対応策として(株)地域経済活性化支援機構の「特定支援業務」などを有効に活用するため、同機構との積極的且つ具体的な情報交換を実施しております。

2021年度上期の「経営者保証に関するガイドライン」の活用状況については、「新規に無保証で融資した件数：251件」「保証契約を解除した件数：14件」「代表者の交代時において、旧経営者との保証契約は解除しなかったが、新経営者との保証契約は締結しなかった件数：13件」「代表者の交代時において、旧経営者との保証契約を解除せず、かつ、新経営者との保証契約を締結した件数：5件」、新規融資件数1,636件に占める経営者保証に依存しない融資の割合は15.34%となっております。なお、「ガイドラインに基づく保証債務整理の成立」の活用はありませんでした。

### 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. コンサルティング機能の発揮

##### a. 事業性評価

当組合は職員を外部機関等へ派遣することで専門知識の習得や人的ネットワーク

の構築を図り当組合の事業性評価力の向上と本業支援の向上にも取り組んでおります。

2021年4月1日～2021年9月30日までの間、短期トレーニー制度を活用して(株)地域経済活性化支援機構へ職員を派遣し、帰任後の10月から総合コンサルティング部へ配属しました。また、2021年10月1日からも同機構へ6ヶ月間職員を派遣し、帰任後には同部へ配属する予定としており、コンサルティング機能の発揮に向けた体制整備に努め、更なる事業性評価の浸透を図る方針です。

2021年度上期は、中小企業の保有する特許や商標等の知的財産権に着目して、市場性、成長性等の事業性を評価し、中小企業への融資や本業支援に繋げていくことを目的とする「中小企業知財経営支援金融機能活用促進事業」の活用を1社のお取引先に提案。2021年10月に採択を受けることができました。引き続き、お取引先の事業について理解を深め、本業支援の提案に繋げお取引先の成長を支援していきます。

#### b. 創業支援

創業支援に係るコンサルティング機能の発揮としては、営業推進部内に配属した部会担当者が中心となり、2018年度より日本政策金融公庫との連携活動に取り組んでおります。

日本政策金融公庫とは、従来からある創業支援に係る融資商品の改定も行い(創業支援資金みらい)、新規創業・第二創業支援に対する情報交換を密に取り合うことで、単独では対応が難しい融資案件も協調融資により幅広く対応できる体制を構築しております。

また、既存事業の衰退等により新たな事業展開を検討している先へは、取引先事業者の強みを客観的に評価する「事業性評価シート」による事業性評価結果と新規事業開拓支援を結び付けた取組みができるように、取引先の事業支援に組合組織全体で携わってまいります。

#### c. 再生支援

経営改善支援の更なる強化を図るとともに、事業の改善に資する融資を積極的に行うため、2018年3月には群馬県信用保証協会と、「中小企業・小規模事業者の振興に係る相互協力に関する覚書」を締結し、お取引先への専門家派遣や経営改善計画策定支援に取り組んでおります。

また、支援先の経営課題の把握・分析・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も取り組んでおります。特に、総合コンサルティング部は、組合内で業種別貸出残高ウェイトの高い製造業、建設業、旅館業者の支援において、業種特性などを踏まえたうえで群馬県中小企業再生支援協議会、認定経営革新等支援機関、外部コンサルタント等とも連携するこ

とで取引先の経営改善、事業再生に向けたコンサルティング機能の発揮に努めております。

前記のとおり、2021年度上期においては、群馬県中小企業再生支援協議会の新型コロナウイルス感染症特例リスクスケジュールの活用により5先の計画策定を完了しております。

#### d. 商工会連携

当組合は、地域密着型金融の一環として、各営業地域内にある商工会との連携事業を通して会員事業者のライフステージに合った金融支援を含めた経営相談や課題解決のためのコンサルティング機能の発揮に努めております。また、会員事業者との新たな出会いの場を増加させることで、県内一円を営業エリアとするネットワークを活用したビジネスマッチングの提供などにも積極的に対応しております。

2021年度上期コロナ禍の中、各商工会会員に対して、事業再構築補助金をはじめとする新型コロナウイルスに関する各種支援策（補助金、助成金含む）の情報提供や、新型コロナウイルスの影響を受けた会員への資金繰り相談を積極的に行った結果、事業性資金の利用実績は12口46百万円となりました。

#### イ. 外部機関との連携等によるコンサルティング機能の強化

コンサルティング機能強化の取り組みとしまして、外部機関との連携による研修会を継続開催してまいりましたが、2020年度に続いて2021年度上期もコロナ禍の影響で開催を見合わせました。2021年度下期においては、適切な感染防止対策を講じながら、研修会を開催してコンサルティング機能の強化に取り組んでまいります。

2021年度上期は、ビジネスモデルの転換を検討している取引先に対しては事業再構築補助金の紹介をすると共に、認定支援機関であるコンサルタント会社と当組合とでビジネスマッチング契約を締結、ビジネスモデル転換に対するアドバイスや事業再構築補助金の申請手続きに支援等必要な取引先6社について紹介を実施、うち2社が採択されております。

#### ウ. 事業承継支援及びM&Aの取組み強化

中小企業の後継者不在による廃業問題が深刻化し、中小企業の事業承継への具体的な取組が低調な中、後継者不在企業に事業承継の必要性をご理解いただき、計画的な準備に取り組んでいただくことを目的に、2021年度上期は、群馬県事業承継・引継ぎ支援センターの活用を積極的に提案した結果、1先のお取引先がこの活用に至っております。

今後も、事業承継に係る知識の定着を図り、地域中小規模事業者の事業承継問題への早期取組を積極的に支援してまいります。

## エ. 事業再生ファンドの活用促進

2013年2月に設立された事業再生ファンド「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리카バリ」については、2021年度上期は事業再生支援と廃業支援の両方の目線から活用について検討し、2021年9月に「しんくみ리카バリ」への債権譲渡を2先完了することができました。今後も利用可能先を洗い出し事業再生に取り組めます。

### (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

新型コロナウイルス感染拡大への対応による事業の休止や売上減少、在庫滞留により困難に直面しているお取引先に対し、クラウドファンディングを活用した事業活動の支援を実施いたしました。

##### 【プロジェクト名】

クラウドファンディング「MOTTAINAI もっと」

『しんくみ新型コロナ対応事業者応援プロジェクト～私たちは共に乗り越える～』

##### 【サイト名 / プロジェクトオーナー】

「MOTTAINAI もっと」 / 全信組連

共同運営：毎日新聞社、伊藤忠商事、ミュージックセキュリティーズ

##### 【参加事業者数ならびに実績】

2021年度上期1先 支援口数27口 支援額159,000円

上期のプロジェクト期間は6月15日～7月31日までの短期間の募集となり、1先の参加となりました。下期からは、共同運営会社に変更となるため、新たに「MOTTAINAI みらい」として再開する予定であり、引き続きこれを活用し取引事業者の売上支援を継続してまいります。

#### 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

経営に関する相談、その他のお取引先に対する支援に係る機能強化のための具体的方策のひとつとして、群馬県よろず支援拠点と連携した「経営相談会」を予定しておりましたが、2021年度上期は新型コロナウイルス感染症の蔓延により開催を見合わせました。2021年下期は新型コロナウイルスの感染状況を見極め、リモートによる実施なども視野に入れ「経営相談会」の開催を予定しております。

#### ③早期の事業再生に資する方策

業況悪化が懸念されるお取引先について、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。

2021年度上期は、期中に対象となった顧客を含め198先の「対応方針検討協議」を実施しております。また、「対応方針検討協議会」の席上で資産背景、事業承継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、融資部から営業店長宛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。

#### 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

中小企業の後継者不在による廃業問題が深刻化し、中小企業の事業承継への具体的な取組が低調な中、後継者不在企業に事業承継の必要性を理解いただき、計画的な準備に取り組んでいただくことを目的に、2021年度上期は、群馬県事業承継・引継ぎ支援センターの活用を積極的に提案した結果、1先のお取引先がこの活用に至っております。

今後も、事業承継に係る知識の定着を図り、地域中小規模事業者の事業承継問題への早期取組を積極的に支援してまいります。

## 6. 経営強化に伴う経費に関する事項

### (1) 人件費

人件費については、コア業務純益の確保を最優先として極力抑制した水準に止めておりますが、職員の確保・モチベーションの維持向上に配慮しつつ、店舗政策に併せてパート職員の採用等、人件費の削減の抑制に積極的に取り組んでいます。今後も業務の合理化と生産性向上に努めてまいります。

賞与の支給においても、抑制した水準に止めておりますが、経済状況の変化や職員のモチベーションの維持・向上等を勘案して支給水準を決定しております。2021年度は前年度の基準を踏襲し、人件費計画の範囲内で支給しております。

また、役員賞与については、現在支給していませんが、引き続き期限を定めず当面の間支給しない予定です。

#### 【職員の推移】

(単位：人・百万円)

	2021年3月期 計画始期	2021年9月期 実績	2022年3月期 計画
職員数	257	264	255
人件費	1,582	720	1,565

## (2) 物件費

2021年9月期における物件費実績は513百万円となり、2022年3月期の計画1,087百万円に対する消化率は47.19%と計画に沿って履行されております。

今後につきましても、不要不急品の購入を控え、営業店毎の物件費予算管理を徹底することで、引き続き物件費の圧縮を図り、計画の達成に努めてまいります。

なお、老朽化した資産も多く有することから、2021年度上期においては、必要な店舗修繕・改修工事等を複数店舗で実施しました。今後も優先順位を考慮し、計画的に資産更改を図ってまいります。

## 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2021年3月開催の第87回理事会の承認を受けた「2021年度の内部監査方針及び監査実施計画書」に基づき概ね実施できており、監査結果を所管部署へ報告し、部室長連絡会等で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要請しています。

更に営業店監査には、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等に繋がっております。

### (2) 各種のリスク管理の状況

各種リスク全般を管理する「ALM委員会」の組織体制、信用リスク管理、市場リスク管理、流動性リスク管理、オペレーショナル・リスク管理態勢については、「4.(2)リスク管理の体制の強化のための方策」に記載のとおりです。

以 上