

# 経営強化計画の履行状況報告書

2 0 2 2 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) 営業推進態勢の強化による貸出の増強	5
(2) 経営効率化への対応	9
(3) 信用コスト削減のための取組強化	11
(4) 経営強化計画の確実な履行体制の構築	13
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	19
(2) リスク管理の体制の強化のための方策	20
(3) 法令遵守の体制の強化のための方策	22
(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	25
(5) 情報開示の充実のための方策	26
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	27
(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	28
(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	34
6. 経営強化に伴う経費に関する事項	
(1) 人件費	35
(2) 物件費	36
7. 剰余金の処分の方針	
(1) 基本的な考え方	36
(2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針	37

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	37
(2) 各種のリスク管理の状況	37

## 1. はじめに

### (1) 経営環境

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はあるものの、新規感染者数が低水準で推移し、政府主導の各種行動規制が緩和されていく過程で、サービス消費等は持ち直しの動きも顕在化しつつありました。一方で、世界的な半導体不足や資源高の影響に加え、ロシアによるウクライナ侵攻等地政学リスクの高まり等が更なる景気の下押し懸念として燻っている状況にあります。

群馬県内の個人消費も、新型コロナウイルス感染症の影響から消費マインドは、飲食業の時間短縮・大規模イベント等の自粛により回復までには至っておらず、また、先述の景気の下押し懸念もあり、当組合の主要な取引先である中小規模事業者においては、依然として景気回復を実感できずにいます。当組合においても、取引先の資金需要の減退から貸出金残高が減少し、貸出金利についても長らく続く低金利下における他金融機関との競合により極めて低い水準で推移しており、収益環境は依然として厳しい状況です。

このような経済環境のもと、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、役員一丸となって取り組んでまいりました。

今後も、第4期経営強化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）

	2021年3月末	2022年3月末	2021年3月末比
	実績	実績	
預金積金	303,804	299,791	△4,012
貸出金	171,017	166,920	△4,096
有価証券	43,193	42,972	△221

#### ア. 預金積金

預金積金は、前期末比で4,012百万円減少し、299,791百万円となりました。要求払い預金については、法人預金、地公体預金が減少しましたが、個人預金の増加により、前期末比5,292百万円増加しました。一方で、定期性預金が、法人預金、地公体預金は増加しましたが、個人預金の減少により、前期末比9,304百万円減少し、結果全体として減少したものです。

#### イ. 貸出金

貸出金は、中小規模事業者向け残高は前期比685百万円増加しましたが、地方公共団体向けの償還等により、前期末比4,096百万円減少し、166,920百万円となりました。

#### ウ. 有価証券

有価証券は、国債・事業債・外国証券など簿価3,361百万円の償還の範囲内で購入、令和4年3月の金利上昇により、その他目的区分の評価損益が205百万円低下したため、有価証券残高は、前期末比221百万円減少の42,972百万円となりました。

### ②収益状況（計数は別表1に記載）

#### ア. 資金利益

資金利益は、有価証券利息配当金の増加と預金利息が減少したものの、貸出金利息と預け金利息の減少により、前期末比7百万円減少の3,289百万円となりました。

有価証券利息配当金は、市場金利が低迷する中、リスク量を考慮しつつ、劣後債や投資法人債といった比較的金利の高い債券での運用を行ったことにより、有価証券平残が前期末比2,542百万円増加し、有価証券利回りが前期末比0.01ポイント上昇したことから、前期末比21百万円増加の274百万円となりました。

貸出金利息は、新型コロナウイルス対応資金の推進に注力したことで、貸出金平残が前期末比332百万円増加しましたが、その他の事業性融資・個人ローン等の比較的高利の融資は減少しており、貸出金利回りが前期末比0.04ポイント低下し、前期末比54百万円減少の2,769百万円となりました。

預金利息は、預金平残が前期末比3,746百万円減少し、預金利回りも前期末比0.01ポイント低下したことから、前期末比20百万円減少の19百万円となりました。

#### イ. コア業務純益

コア業務純益は、前述の通り、資金利益が減少したものの、過年度実施のリストラ効果等により人件費が減少したほか、システム投資による業務の効率化や経費支出見直しによる物件費の抑制を図ったことにより、経費が前期比減少したことなどから、前期末比116百万円増加し689百万円となり、経営強化計画比では289百万円上回る結果となりました。

#### ウ. 当期純利益

当期純利益は、貸出先に対し、より前向きに抜本的な経営改善・事業再生支援等を行うための引当処理、老朽化した複数店舗の店舗統廃合による経営の効率化を見据えた固定資産の減損処理を実施したことを主因に、前期末比5,698百万円減少し5,599百万円となりました。経営強化計画比では162百万円上回る結果となりました。

### ③自己資本比率の状況

抜本的な貸倒引当処理による貸出金残高の減少や固定資産の減損一括処理による固定資

産残高の減少等によりリスクアセット等の合計が前期末比減少しましたが、当期純損失 5,599 百万円の計上により自己資本の額が同比減少したため、自己資本比率は 3.01 ポイント低下しております。また、経営強化計画比では 0.02 ポイント下回っております。

## 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	2022年3月期 実績	2022年3月期 計画対比	始期比
コア業務純益	573	400	689	289	116

(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

#### 【業務粗利益経費率（機械化関連費用除く）】

(単位：百万円、%)

	2021年3月期 (計画始期)	2022年3月期 計画	2022年3月期 実績	2022年3月期 計画対比	始期比
経費（機械化関連費用を除く）	2,658	2,694	2,506	△188	△152
業務粗利益	3,165	3,184	3,328	144	163
業務粗利益経費率	83.97	84.61	75.30	△9.31	△8.67

(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。

【別表 1】

(単位：百万円)

	2021年3 月期実績	2022年3月期			
		実績	計画	計画比	前期比
業務純益	418	598	241	357	180
業務収益	3,596	3,577	3,467	110	△19
資金運用収益	3,333	3,296	3,227	69	△37
うち貸出金利息	2,824	2,769	2,750	19	△55
役員取引等収益	248	230	237	△7	△18
その他業務収益	14	51	3	48	37
うち国債等債券関係	-	38	-	38	38
業務費用	3,178	2,979	3,226	△247	△199
資金調達費用	36	7	38	△31	△29
うち預金利息	39	19	39	△20	△20
役員取引等費用	238	241	244	△3	3
その他業務費用	156	0	1	△1	△156
うち国債等債券関係	155	-	-	-	△156
一般貸倒引当金繰入額	-	128	159	△31	128
経費	2,747	2,601	2,784	△183	△146
うち人件費	1,582	1,432	1,565	△133	△150
うち物件費	1,037	1,044	1,087	△43	7
うち経費(機械化関連費用除く)	2,658	2,506	2,694	△188	△152
業務粗利益	3,165	3,328	3,184	144	163
国債等債券関係損益	△155	38	-	38	193
コア業務純益	573	689	400	289	116
臨時損益	△288	△3,881	△3,726	△155	△3,593
うち不良債権処理損益	△321	△3,757	△3,680	△77	△3,436
うち株式等関係損益	40	-	-	-	△40
経常利益	130	△3,282	△3,485	203	△3,412
特別損益	△19	△2,551	△2,505	△46	△2,532
固定資産処分損益・減損	△33	△2,551	△2,505	△46	△2,518
税引前当期純利益	111	△5,833	△5,990	157	△5,944
法人税、住民税及び事業税(△)	11	10	11	△1	△1
法人税等調整額(△)	-	△245	△240	△5	△245
当期純利益	99	△5,599	△5,761	162	△5,698

### 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、P D C A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り組みを進めることとしております。

2021年度は、部会担当者による営業店の臨店指導等を通じて、渉外担当者に対する職責役割別の営業推進サポート（同行訪問実施）、融資営業力のスキルアップ（営業力強化研修実施）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P D C A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適切な推進策の提言等を行い、各営業店の営業態勢強化を図りながら収益確保に積極的に取り組みました。

2021年度についても、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融資対応を心掛け、質・量の両面の拡大に努めました（2022年3月末現在、貸出金全体の約定平均利率は1.689%、前期末対比+0.026%）。

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みました。2022年3月末には上記ローン商品の貸出金残高は1,521百万円、約定平均利率は9.353%を確保いたしました。

これらの取り組みについては、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を基本としており、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、総合的な貸出金残高の増加、約定平均利率の上昇に努め、貸出金利息計画の達成に向け取り組みました。

ウ. 2021年度においても、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業務の効率化を図りながら、地域の皆様への円滑な金融サービスの提供に取り組みました。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、現在は、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低下抑制を意識しながら、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融資推進に取り組んでおります。

また、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「フォワードプレス融資営業（信用力の劣る事業先の資金繰り支援対応）」を積極的に展開いたしました。

エ. これまでの貸出金利息減少基調を受け、前年度より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おります。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おります。

2021年度においては、しんくみ相続信託、健康のお守り（医療保険）ラブ定期積金（生命共済付）の推進強化により、役務取引等収益の増収確保に努めました。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年度は、経営強化計画における貸出金利息計画の必達に向けて、部会ごとに自店の利息計画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みました。事例として、貸出金利息増加のために優先取組しているフリーローン「チェンジフリー」について、本部にて部会ごとにグループ化した実績推移表を毎週月曜日にフィードバックし、各店は自店目標とともに、部会の僚店実績についても意識することで全店目標達成に貢献しております。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PDCA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おります。

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ヒアリングを行い、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することとしていま

す。一例として、部会担当者が推進先、融資推進商品を選定し、提案書を作成のうえ同行訪問を実施してOJT研修を兼ねた提案セールスを行った結果、プロパー融資の新規実行額は前年度比2,211百万円増加に繋がりました。部内協議・検討内容につき、例月の経営強化計画進捗管理委員会や常勤役員会へ報告し、組織全体で全店の業績に対する実態把握を行い、これを共有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PDCAサイクルの確立に努める方針です。

2021年度においても、部会担当者の定期的な営業店臨店により、支店長・渉外担当者とのOJT実践活動を実施する事で、本部と営業店の連携強化によるPDCAサイクルの好循環態勢の構築に取り組みました。

#### 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部会営業リーダー会議を年4回の開催を目途とし、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・10月・2月に3部会営業リーダー会議を開催しました。次年度においても、情報共有を活かしながら引き続き営業力の強化に取り組んでまいります。

### 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ることいたしました。営業推進部においては、各種補助金・給付金活用事例の共有や渉外担当者が取引先へ持参する融資提案書の作成への関与を更に強化することで融資特化型営業の定着に努めました。

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。一例として、融資推進先を選定し提案書を作成するなどの事前準備を行い、一斉推進活動日当日は朝礼時に全員に対し活動実施の周知を行い、さらに終礼時に結果報告、顧客情報の共有を行うことにより、獲得意識を高めております。渉外担当者は事業性融資、個人ローンの推進強化、内勤者は信託商品、保険商品等の窓口セールスの他、窓口来店顧客に対する情報を渉外担当者へトスアップし成約に繋がったケースが見られました。引続き、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めます。

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おります。

#### 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としております。

#### 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影響（所得減少・失業・契約打ち切り）を及ぼしている状況等から、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、今後も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個人ローンの利用者の増加を図って行く考えでおります。

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、今後においても組合収益確保の主要項目に位置付けて総体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2022年3月末実績はローン残高1,521百万円、約定平均利率9.353%を確保しております。

### （2）経営効率化への対応

#### ①店舗政策

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、渋川中央営業部（伊香保支店、赤城支店、赤城支店北橋出張所の3店舗の母店）を2021年11月に移転、これに併せ事務機器の更新等を行い、業務効率化を図りました。

また、2022年度中に預金特化型店舗3店舗（原町支店、伊香保支店、前橋支店）を店舗内店舗へ形態変更、借地上の建物である北軽井沢出張所のATMを移転するための取り組みを進めております。

今後も、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。

中途採用にあたっては、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材を確保するため、毎年10名程度を採用する方針としております。2022年度新卒採用者は大卒7名、高卒1名、合計8名となっております。その8名については、2か月間の本部研修後、6月に営業店に配置し、営業店によるOJT研修によって育成を行っています。

## 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年度は前年度に引き続き、人件費圧縮効果により人件費を計画値以内に抑えることができました。

2021年度人件費計画	1,565百万円
同人件費実績	1,432百万円
同対比（人件費実績／人件費計画）	91.50%

## 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の全店での取扱いを開始したほか、2021年5月より口座振替依頼書システムを稼働させ、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し、両システムともに2022年3月時点で安定稼働しております。また、相続窓口受付処理についても、システム化の検討を行い、本部集中処理での相続窓口受付システム導入を進め、2022年5月には試行店舗稼働を予定しています。その他、営業店帳票類の本部集中化を行うためイメージデータ管理システムの導入も行い、営業店事務の本部集中化を図ってまいります。

また、各営業店における事務システム化については、2021年11月に渋川中央営業部移転

に伴い進めており、電子記帳台やセルフキャッシャー等の最新機器を試験的に導入し運用を開始し効果を上げております。

電子記帳台については、新規顧客による口座開設時において、通常は受付から通帳返却まで40分程度要していた工程が半分の20分程度となり、顧客待ち時間の短縮と職員の事務負担軽減を図ることができております。また、セミセルフキャッシャーについては、一線完結型処理により受付から処理完了まで5分程度要していた工程が2分程度まで短縮されるなど、十分な事務効率化が認められたことから、今後、他店舗への展開により更なる効率化を図ってまいります。

その他、機器更改については、オープン出納機7台・ATM6台を更改し、新機種による自動精査機能の追加等、作業効率を向上させました。

### (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年度は延べ425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年度は、期中に対象となった顧客を含め361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、総合コンサルティング部から営業店長宛の指示事項を発するとともに、融資部は総合コンサルティング部と協働し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んだ結果、3ヶ月以上延滞率は1.24%（前期末対比0.13ポイント改善）となりました。

2022年度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、群馬県中小企業活性化協議会、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活性化協議会の新型コロナウイルス感染症特例リスケジュールの活用を中心に取り組み、9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年度もコロナ禍の影響で開催を見合わせました。2022年度においては、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年度は、お取引先へのソリューション提供を強化するため、株式会社商工組合中央金庫と「シンジケートローン業務における連携・協力に関する覚書」、「ビジネスマッチング業務における連携・協力に関する覚書」、「事業再生・経営改善支援に関する業務協力契約」を締結しました。これらの契約締結により、「地域金融機関」と「公的金融機関」の持つそれぞれの機能や特性を活かしながら、相乗効果を発揮し、地域経済の活性化に貢献してまいります。

#### 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、2021年度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、「しんくみ리카バリ」への債権譲渡を4先実施いたしました。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、帰任後の2022年4月から同部へ配属しており、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。

#### (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支店長、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います。

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・営業リーダー会議に移行（2021年4月より）するとともに、開催頻度については、営業店部店長・渉外担当者の業務負担の軽減を勘案して、毎月開催

から年4回開催を目途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（一斉推進日における取り組み内容の検証含む）及び営業店行動障壁（集金業務の廃止・雑務の削減等）にかかる課題について、支店長・営業リーダー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・営業リーダーによる現状認識・地域情報の共有、各部会における営業戦略の協議・検討を行う場と位置付けております。

#### 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し、営業店に回答または提議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、早期改善に取り組むよう努めております。

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。

第4回 年金初心者向け研修 25名参加  
12月2日、12月3日（2回ともZOOM開催）

対象者：参加希望者（正職員・嘱託・パート）

営業推進部の職員が講師を務め、主にテキストに沿って解説し、必要に応じてパソコン画面の共有やクイズ形式も取り入れ、年金の基礎知識についての説明を受けました。

第5回 令和4年度の年金制度改正研修 117名参加  
2月9日、2月17日、3月9日（3回ともZOOM開催）

対象者：参加希望者（正職員・嘱託・パート）

営業推進部の職員が講師を務め、令和4年度の年金制度改正について作成した資料を事前に配付し、資料に沿って説明を受けました。

第6回 個人ローン「チェンジフリー」のフォローコールトーク研修 46名参加  
2月18日（営業推進会議 第2部・ZOOM開催）

対象者：営業リーダー、参加希望者（正職員・嘱託・パート）

オリックスクレジットの担当者が作成したフォローコールトーク例編の資料に沿ってトーク例も含め説明を受けました。

第7回 渉外担当者研修 午前の部 21名参加 午後の部 38名参加  
3月23日（午前の部・午後部とも集合研修）

対象者：渉外担当者全員（嘱託・パートは除く）

【係長以上クラス】 営業推進部が進行、フォローを行う

グループディスカッションとリーダー、参加者の発表

（営業推進における参加者自身の問題点、課題、今後取り組む内容）

【主任・総合職クラス】

①財務基礎についての説明

講師：融資部

②融資推進の取組みについての説明

講師：営業推進部

#### 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2022年2月に受査しました。

## 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、リスク限度枠を経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、また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、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、役員の間与強化を図る体制をとってまいりました。2021 年度においては新型コロナウイルス感染症の影響が長期化見通しの環境下、将来のリスクを考慮した適正な自己査定を行った結果、金融再生法開示債権残高のうち正常債権を除いた不良債権額は期首対比(10,796 百万円→13,645 百万円) 2,849 百万円増加いたしました。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、積極的に債権売却を実施し管理コスト削減に繋げていきます。

### 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いました。

今後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です。

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 記録票」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事が可能となり、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、第3四半期を2022年1月、第4四半期を同年4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(株)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業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（平成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4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」と合同開催としております。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）と監査トレーニー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、上期において規定の改定等に対応した監査とし、上期が11店舗、下期が6店舗の合計17店舗の監査を実施致しました。

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．2021年度の本部監査は管理態勢のプロセス監査を中心に、年間計画のとおり以下の11項目（上期6項目、下期5項目）を実施致しました。

<上期>

- a．外国為替代理業務遂行状況
- 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
- f．名寄せデータ整備・預金保険料納付及・振込詐欺被害者救済措置

<下期>

- a．住宅金融支援機構業務の適切性
- b．しんくみ相続信託業務の適切性
- c．外部委託業務の適切性
- d．サイバーセキュリティ対策
- e．国庫金事務及び統括の適切性

#### 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込み活用することで、反社会的勢力の排除に向けた取り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っております。

### (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、全国信用組合監査機構監査を毎年受査しております。

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2022年2月まで半期毎に、これまで17回開催いたしました。2022年2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、2022年3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みました。その結果、2022年3月末の中小規模事業者等向け貸出残高は116,747百万円となり、計画比では647百万円上回り、始期比では685百万円上回りました。

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。

一方、2022年3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、預け金残高の増加等により総資産が計画比増加しているため、35.14%と計画比では0.48ポイント下回りました。ただし、分子である中小規模事業者向け残高が前期比増加したとともに、分母である総資産は前期比減少しているため、始期比では1.26ポイント上回っております。

経営改善等支援等取組率につきましては、創業・新規事業開拓支援先数が、本年度上期においてコロナ禍影響で、これらの先を支援するための経営相談会を開催できなかったこと等が響き、計画比未達となったものの、担保・保証に過度に依存しない融資推進に注力した結果、同先数が大きく増加したことが牽引し、経営改善等支援取組先数全体として計画比、始期比ともに上回りました。この結果、支援取組率につきましても計画比1.67ポイント、始期比1.69ポイント上回っております。

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)	2022/3期			2021/3 実績対比
		計画	実績	計画対比	
中小規模事業者 向け貸出残高	116,062	116,100	116,747	647	685
総資産額	342,486	325,940	332,225	6,285	△10,261
中小規模事業者 向け貸出比率	33.88	35.62	35.14	△0.48	1.26

- (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)	2022/3 期 計画	2022/3 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	3,118	57	99
創業・新規事業開拓支援	340	380	368	△12	28
経営相談	404	360	361	1	△43
早期事業再生支援	73	73	73	0	0
事業承継支援	40	40	41	1	1
担保・保証に過度に依存し ない融資推進	2,162	2,208	2,275	67	113
期初債務者数	3,370	3,416	3,416	0	46
支援取組率	89.58	89.60	91.27	1.67	1.69

((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。  
・「経営改善等支援取組先」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2022年3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23,560百万円(構成比14.11%)、建設業20,844百万円(構成比12.48%)、不動産業が14,829百万円(構成比8.88%)、卸売業・小売業12,741百万円(構成比7.63%)の状況であり、県内各営業地域(商工業都市部・郡部・山間部)において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。

2022年3月末時点では、2022年1月から3月まで実施されたまん延防止等重点措置により、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、一時的に業況が後退基調を見せましたが、その後同措置が解除され行動制限が緩和されたのちは、各種政策（国・県・市町村単位の補助金・助成金・給付金の拡充）の後押しもあり、現在では平常に戻りつつあり、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状況であります。

尤も、当該地域全体の中小規模事業者においては、ゼロゼロ融資の資金調達により経常運転資金需要が低下しているほか、景気の先行きが見通しづらいことによる新規設備投資の停滞が懸案事項であり、未だコロナ禍が続く中であっては依然として厳しい事業環境が続く見通しであり、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も見受けられる状況にあります。

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みました。

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、収益物件購入、不動産物件売買及び建物新築等における資金需要が拡大傾向にあります。

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、増加運転資金に対する前向きな資金繰りに関する相談も増加してきており、今後においてはウィズコロナ、アフターコロナを踏まえ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まいりました。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念頭に置きながら積極的な提案型の融資推進に努めました。

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、未だ大手自動車メーカー側の減産計画が現在も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動向、世界規模の半導体関連部品不足、円安・原油高の世界経済動向等）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）及び金融サービス機能の拡充（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）を最優先に取り組みました。

現状では、コロナ禍、半導体不足、物価・原油高騰等の社会情勢が依然として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も柔軟に対応することで、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当事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年度の獲得実績は、520件、2,886百万円でありました。

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組みを実施しております。

しかし、2021年度の獲得実績は、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、総体的な利用残高の底上げに繋げることで次年度以降においても貸出金利息の増収施策の一つとして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」の積極的な活用に努めております。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：475件」「保証契約を解除した件数：31件」、新規融資件数3,286件に占める経営者保証に依存しない融資の割合は14.51%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㈱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、帰任後の2022年4月より同部へ配属しました。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既に構築しております。

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活性化協議会、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お取引先の経営改善、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年度においては、群馬県中小企業活性化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9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年度においてもコロナ禍の影響が長期化する中、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20口83百万円となりました。

#### 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年度もコロナ禍の影響で開催を見合わせました。2022年度においては、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年度は、お取引先へのソリューション提供を強化するため、株式会社商工組合中央金庫と「シンジケートローン業務における連携・協力に関する覚書」、「ビジネスマッチング業務における連携・協力に関する覚書」、「事業再生・経営改善支援に関する業務協力契約」を締結しました。これらの契約締結により、「地域金融機関」と「公的金融機関」の持つそれぞれの機能や特性を活かしながら、相乗効果を発揮し、地域経済の活性化に貢献してまいります。

#### 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、3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、2021年度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、「しんくみ리카バリ」への債権譲渡を4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

昨年度に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】

- ・上期の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～』
- ・下期のクラウドファンディング「MOTTAINAI みらい」  
『地域に埋もれた魅力あふれる良い商品やサービスを全国へ』

##### 【サイト名 / プロジェクトオーナー】

- ・上期「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
- ・下期「MOTTAINAI みらい」 / 全信組連  
共同運営：毎日新聞社、CAMPFIRE(株) (キャンプファイヤー)

##### 【参加事業者数ならびに実績】

- ・上期1先 支援口数 27口 支援額 159,000円 (当初目標額 150,000円)
- ・下期1先 支援口数 51口 支援額 422,500円 (当初目標額 350,000円)

#### 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「経営相談会」の定期的な開催を計画しております。複雑多岐に亘る相談案件への対応や、課題解決への支援実施のため、群馬県よろず支援拠点と連携した「経営相談

会」を2022年3月に開催し、地域の中小企業者5先にご参加をいただきました。

### 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年度は、期中に対象となったお取引先を含め361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、3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。2021年度においては、人件費実績1432百万円となり、計画1,565百万円に対し、133百万円抑制いたしました、今後も業務の合理化と生産性向上に努めてまいります。

なお、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。

【人件費・職員数の推移】 (単位：百万円、人)

	2021/3 期 計画始期	2022/3 期 実績	2022/3 期 計画	2022/3 期 計画対比
人件費	1,582	1,432	1,565	△133
職員数	257	250	255	△5

(2) 物件費

2022年3月期における物件費実績は1,044百万円となり、2022年3月期の計画1,087百万円に対する消化率は96.04%と計画に沿って履行されました。

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。

【物件費・機械化関連費用の推移】 (単位：百万円)

	2021/3 期 計画始期	2022/3 期 実績	2022/3 期 計画	2022/3 期 計画対比
物件費	1,037	1,044	1,087	△43
うち機械化 関連費用	89	94	90	4

7. 剰余金の処分の方針

(1) 基本的な考え方

協同組織金融機関として、取引先及び優先出資者の皆様から出資金をお預かりして金融事業を行い、利益剰余金の中から配当金をお支払いすることとしています。

2022年3月期決算におきましては、システム投資による業務の効率化や経費支出見直しによる物件費の削減に努めた一方、新型コロナウイルス感染症の影響等による将来の業績悪化が懸念される貸出先の信用コストとして抜本的な貸倒引当処理と店舗政策に伴う固定資産の減損一括処理を行いました。

その結果、当期純損失は5,599百万円、当期末処分損失金は4,986百万円となり、優先出資金の配当原資を確保するまでに至らず見送りとさせていただきました。

今後は、本経営強化計画の実践による収益力の強化と業務の効率化を進め、業績の回復に向けて総力を挙げて取組んでまいります。

(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、予てより一定割合をカットしております。また、賞与の支給も停止しており、今後も期限を定めず当面の間支給を行わない予定です。

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