

# 経営強化計画の履行状況報告書

2 0 2 5 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                                                  | 4  |
| (2) 人材育成と積極的な女性職員活用                                                    | 9  |
| (3) 経営効率化への対応                                                          | 10 |
| (4) 信用コスト削減のための取組強化                                                    | 12 |
| (5) 経営強化計画の確実な履行体制の構築                                                  | 15 |
| 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                                         | 20 |
| (2) リスク管理の体制の強化のための方策                                                  | 21 |
| (3) 法令遵守の体制の強化のための方策                                                   | 23 |
| (4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策                                              | 26 |
| (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<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 | 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                                    | 29 |
| (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                         | 34 |
| 6. 経営強化に伴う経費に関する事項                                                     |    |
| (1) 人件費                                                                | 34 |
| (2) 物件費                                                                | 35 |
| 7. 剰余金の処分の方針                                                           |    |
| (1) 基本的な考え方                                                            | 35 |
| (2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針                                                | 36 |
| 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                                                          | 36 |
| (2) 各種のリスク管理の状況                                                        | 36 |

## 1. はじめに

### (1) 経営環境

国内景気は、一部に弱めの動きもみられますが、緩やかに回復しております。海外経済においては、各国の通商政策等の影響を受けて一部に弱めの動きもみられますが、総じてみれば緩やかに成長しております。

群馬県内の経済は、個人消費が緩やかに回復しつつあるほか、生産活動は全体としては持ち直しつつあります。一方、雇用情勢は新規求人数が減少し、有効求人倍率は横ばいとなっており、足踏みの状況にあります。

この様な経済環境のもと、当組合は2024年9月に公表した「第5期経営強化計画（2024年4月～2027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。

今後も、第5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）

|         | 2024年3月末<br>実績 | 2025年3月末 |           |
|---------|----------------|----------|-----------|
|         |                | 実績       | 2024年3月末比 |
| 預 金 積 金 | 284,662        | 277,422  | △7,240    |
| 貸 出 金   | 160,846        | 159,747  | △1,099    |
| 有 価 証 券 | 44,205         | 39,799   | △4,406    |

#### ア．預金積金

預金積金は、法人預金は融資実行した資金等の歩留まりにより前年度から増加の推移となりましたが、従前実施した店舗統廃合等の影響による個人預金を中心に減少したことにより、前期末比で7,240百万円減少し、277,422百万円となりました。

#### イ．貸出金

貸出金は、一般貸付、経営サポート資金、事業者カードローン等が増加しましたが、地方公共団体向け融資の返済や新型コロナウイルス感染症特別融資の返済が本格化した影響により、前期末比1,099百万円減少し、159,747百万円となりました。

#### ウ．有価証券

有価証券は、10年国債平準買い等の追加運用を行いました。国債・地方債・事業債・外債等の期日償還等により、有価証券残高は前期末比4,406百万円減少の39,799百万円となりました。

### ②収益状況（計数は別表1に記載）

#### ア．資金利益

資金利益は、調達費用で預金利息が増加したものの、運用収益で貸出金利息、預け金利息、有価証券利息配当金が増加したことにより、前期末比47百万円増加の3,312百万円となりました。

貸出金利息は、地方公共団体向け融資の返済や新型コロナウイルス感染症特別融資の返済が本格化したこと等により、貸出金平残が前期末比2,573百万円減少したものの、貸出金利回りが前期末比0.09ポイント改善したことで、前期末比92百万円増加の2,835百万円となりました。

有価証券利息配当金は、国債・地方債・事業債・外債等の期日償還等により、有価証券平残が前期末比1,301百万円減少したものの、有価証券利回りが前期末比0.04ポイント上昇したことから、前期末比9百万円増加の318百万円となりました。

預金利息は、店舗統廃合等の影響により、預金平残が前期比9,016百万円減少したものの、預金利回りが前期比0.04ポイント上昇したことで、前期末比121百万円増加の135百万円となりました。

#### イ．コア業務純益

コア業務純益は、貸出金利息や預け金利息などの資金運用収益が増加したことにより、前期末比61百万円増加し793百万円となり、経営強化計画比では161百万円上回る結果となりました。

#### ウ．当期純利益

当期純利益は、貸出金償却や一般貸倒引当金等の信用コストが増加したことから、前期末比289百万円減少し、126百万円となり、経営強化計画比では210百万円下回る結果となりました。

### ③自己資本比率の状況

貸出金、有価証券残高の減少に伴いリスクアセットが減少したことから、自己資本比率は1.42ポイント上昇の13.75%となり、経営強化計画比では1.04ポイント上回りました。

## 2. 経営の改善に係る数値目標の実績

### (1) 収益性を示す指標

#### 【コア業務純益】

(単位：百万円)

|        | 2024年3月期<br>(計画始期) | 2025年3月期<br>計画 | 2025年3月期<br>実績 | 2025年3月期<br>計画対比 | 始期比 |
|--------|--------------------|----------------|----------------|------------------|-----|
| コア業務純益 | 732                | 632            | 793            | 161              | 61  |

(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

コア業務純益は、貸出金利息や預け金利息などの資金運用収益が増加したことにより、始期比 61 百万円増加し 793 百万円となりました。経営強化計画比では 161 百万円上回る結果となりました。

### (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、%)

|                | 2024年3月期<br>(計画始期) | 2025年3月期<br>計画 | 2025年3月期<br>実績 | 2025年3月期<br>計画対比 | 始期比  |
|----------------|--------------------|----------------|----------------|------------------|------|
| 経費（機械化関連費用を除く） | 2,462              | 2,478          | 2,436          | △42              | △26  |
| 業務粗利益          | 3,277              | 3,220          | 3,224          | 4                | △53  |
| 業務粗利益経費率       | 75.12              | 76.95          | 75.55          | △1.40            | 0.43 |

(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。

経費（機械化関連費用を除く）は、人件費等が減少したことで始期比 26 百万円減少し 2,436 百万円となりましたが、業務粗利益は、国債等債券売却損 95 百万円を計上したことで始期比 53 百万円減少し 3,224 百万円となりました。

その結果、業務粗利益経費率は、始期比 0.43 ポイント上回る 75.55%となりました。経営強化計画比では 1.40 ポイント下回りました。

【別表 1】

(単位：百万円)

|                 | 2024 年 3<br>月期実績 | 2025 年 3 月期 |       |      |      |
|-----------------|------------------|-------------|-------|------|------|
|                 |                  | 実績          | 計画    | 計画比  | 前期比  |
| 業務純益            | 757              | 668         | 622   | 46   | △89  |
| 業務収益            | 3,564            | 3,717       | 3,540 | 177  | 153  |
| 資金運用収益          | 3,278            | 3,448       | 3,281 | 167  | 170  |
| うち貸出金利息         | 2,743            | 2,835       | 2,743 | 92   | 92   |
| 役務取引等収益         | 254              | 254         | 256   | △2   | 0    |
| その他業務収益         | 31               | 14          | 3     | 11   | △17  |
| うち国債等債券関係       | -                | -           | -     | -    | -    |
| 業務費用            | 2,807            | 3,048       | 2,918 | 130  | 241  |
| 資金調達費用          | 13               | 136         | 57    | 79   | 123  |
| うち預金利息          | 14               | 135         | 56    | 79   | 121  |
| 役務取引等費用         | 256              | 259         | 262   | △3   | 3    |
| その他業務費用         | 16               | 96          | 1     | 95   | 80   |
| うち国債等債券関係       | 16               | 95          | 0     | 95   | 79   |
| 一般貸倒引当金繰入額      | △41              | 29          | 10    | 19   | 70   |
| 経費              | 2,562            | 2,526       | 2,588 | △62  | △36  |
| うち人件費           | 1,430            | 1,386       | 1,402 | △16  | △44  |
| うち物件費           | 975              | 1,016       | 1,002 | 14   | 41   |
| うち経費（機械化関連費用除く） | 2,462            | 2,436       | 2,478 | △42  | △26  |
| 業務粗利益           | 3,277            | 3,224       | 3,220 | 4    | △53  |
| 国債等債券関係損益       | △16              | △95         | 0     | △95  | △79  |
| コア業務純益          | 732              | 793         | 632   | 161  | 61   |
| 臨時損益            | △334             | △570        | △225  | △345 | △236 |
| うち不良債権処理損益      | △243             | △563        | △140  | △423 | △320 |
| うち株式等関係損益       | 17               | 0           | 0     | 0    | △17  |
| 経常利益            | 422              | 98          | 397   | △299 | △324 |
| 特別損益            | 3                | 38          | △50   | 88   | 35   |
| 固定資産処分損益・減損     | 3                | 38          | △50   | 88   | 35   |
| 税引前当期純利益        | 425              | 136         | 347   | △211 | △289 |
| 法人税、住民税及び事業税（△） | 10               | 10          | 11    | △1   | 0    |
| 法人税等調整額（△）      | -                | -           | -     | -    | -    |
| 当期純利益           | 415              | 126         | 336   | △210 | △289 |

### 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取り組みに努めるとともに、各営業店の活動内容についても把握し、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行ってきました。

2024 年度下期においても、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位・職責に応じた営業推進サポート（OJTに基づく同行訪問実施）、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PDCAサイクルの実践的な活動態勢を確立し、本部と営業店間の情報共有の促進を図ることを念頭に置き、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具体的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融資増強に取り組み収益確保に努めました。

2024年度は、円安、インフレの影響等を踏まえて当組合の中小規模事業取引先に対し、県制度資金の伴走支援型特別保証制度資金をはじめ、国・県・市町村の各種制度資金（保証協会付）活用及びプロパー貸出（グッドウйлローン・特別経営支援資金）による融資推進において、信用リスクを考慮した金利設定を踏まえた上で、取引先の資金ニーズに対して迅速な融資対応に努めました（2025年3月末現在、貸出金全体の約定平均利率は1.810%、前期末対比プラス0.109ポイント）。また、個人ローン分野においては、オリックスクレジットとの提携ローン「チェンジフリー」の取扱いにより、個人向け消費者ローン残高の底上げを図り収益強化にも積極的に取り組んでまいりました。2025年3月末には上記ローン商品の貸出金残高は2,316百万円、約定平均利率は8.829%を確保いたしました。なお、2024年度につきましては、しんくみ保証付フリーローン「チョイス」についても積極的な推進活動を図り、2025年3月末において、795百万円の残高を確保しました（約定平均利率8.348%）。

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、既存先はもとより、純新規先への法人・個人事業主・一般個人取引先に対しても幅広く融資提案を行うことにより、総合的な貸出金残高の増加、約定平均利率の上昇に努め、当該年度の貸出金利息計画の達成に向けた、事業先・個人顧客先に対する総合的な融資推進増強に取り組みました。

ウ．2024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、地公体融資に対して低利での融資対応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増強全般（事業性資金・個人ローン）に取り組みました。また、経営改善支援先に対する資金繰り支援及びコンサルティング営業（融資条件変更含む）を今年度も活動の基本とし、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）」を行ってまいりましたが、現状は「特別経営支援資金Ⅱ」に形態を変更して、これまでと同様に継続しております。

エ．これまでの貸出金利息減少基調を受け、2020年度より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、元本保証型合同運用指定金銭信託商品（しんくみ相続信託）や医療保険商品、がん医療共済等の販売により、組合収益力の強化に取り組んでおります。2024 年度においても、しんくみ相続信託、がんサポート共済（2022 年度より新規取扱い開始）、健康のお守り、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積極的に取り組みました。

今後においてもこうした付随業務に対する営業推進活動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 部会営業店ごと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まいりました。

2024 年度においても、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情報共有・連携を強化し、切磋琢磨できる店舗環境の整備に取り組みました。

具体的な取り組みとしては、現在、貸出金利息増収策と位置付け実施している全店一斉推進活動（2022 年 11 月導入）において、営業推進部部会担当者が 3 部会ごとにグルーピング化した各店の実施状況を、営業推進部が月次報告書資料（各店活動実施後作成）により内容確認・検証を行い、各店の推進状況・結果を把握することにより、好事例等については他の部会店舗に情報提供を行うことで、成果に対する店舗間、職員間の競争意識（渉外担当者・内勤女性職員）を高めながら獲得推進に取り組んでおり、今後もこうした営業活動内容の精度を高めてまいります。

### 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 部会制による営業推進活動においては、営業推進部長及び部会担当者の 1 名を配置し、営業店の営業力強化に対するサポートに努めました。

具体的な取り組みとしては、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、その内容を部内において各営業店の問題解決に向けた改善策の検討に努めました。営業推進部長及び部会担当者は、営業店臨店の実施により、推進リストの活用状況を確認した上、部会担当者は営業担当者との同行訪問を通じて O J T 研修を兼ねた提案セールス活動を積極的に展開し、融資

スキルアップの強化を図りました。

また例月の経営強化計画進捗管理委員会や常勤役員会において、営業推進項目に対する全店の獲得実績状況、問題点・挽回策についても営業推進部長が報告し、組織全体で全店の業績に対する実態把握を行い、これらに基づき情報共有を行うことにより、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ました。

2024年度においても、営業推進部長及び部会担当者の定期的な営業店臨店により、本部と営業店の連携強化によるPDCAサイクルの好循環に最大限努め、営業推進態勢の強化を図りました。

#### 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回開催し、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変更しております。

2024年度は、4月・10月に3部会支店長会議、7月・2月に3部会営業リーダー会議を開催しました。引き続き、部会各営業店の情報共有を活かしながら組織全体における営業力の強化に取り組む方針であります。

### 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に着手し、コロナ禍であったことも踏まえ、2020年度に個人向け定期積金の集金業務を原則終了しました。これにより捻出した時間を融資推進活動に充てることで融資営業の強化に繋げることにいたしました。

また、融資特化型営業の施策として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導入して、各営業店は月6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、営業店職員の全員セールスを基本とし、実施日においては各職員が獲得目標を掲げ推進に取り組むことにより、数多くの成功体験を重ねながら最終的には全営業店の諸項目に対する実績計上に努めました。

一斉推進活動における具体的な取り組みとしては、まず融資推進見込み先を抽出し、推進商品における融資提案書を作成するなどの事前準備をした上で、一斉推進活動日には朝礼時に職員全員による活動実施の周知（訪問先・推進項目・獲得目標等）を行い、さらに終

礼時に取り組みの内容・結果報告（訪問内容・獲得実績等）、顧客情報の共有を行うことにより、全店職員が営業推進項目に対する獲得意識を高めました。

また、一斉推進活動内容については、渉外担当者は事業性融資、個人ローンの推進強化、内勤者は定期性預金、信託商品、医療保険商品・共済商品等の窓口セールスの他、窓口来店顧客に対する融資見込み情報を渉外担当者へトスアップし、成約に繋げる事を念頭に置いて取り組みました。

全店が統一した営業推進活動を実施することにより、組合職員全体の営業推進に対する取り組み姿勢にも変化が表われており、営業推進活動において数多くの成功体験を積み重ねることで、融資特化型営業に対して組織一体的な取り組みを継続しております。

#### ④Area Power 有効利用の確立

2022 年度より新たな営業支援システムとして「Area Power」を導入しております。

本システムは、①外出先での顧客情報の閲覧、訪問管理、電子チラシ等による効率的な営業推進の実現、②訪問計画、結果や預り管理のシステム化による渉外事務、帰店後処理の軽減が効果として挙げられます。

一方で、営業担当者ごとに訪問計画（推進先、方法・目標の事前準備）、行動・目標・実績管理の入力に差が生じていることが、課題として挙げられることから、本経営強化計画では、以下のとおり当ツールの活用を更に進め、本部・営業店一丸で、営業推進態勢の強化を図っております。

##### ア．訪問計画の明確化

部会担当者は、営業店がArea Power 上にて毎日作成する訪問計画（推進先、方法・目標の事前準備）の意義について十分に周知させるとともに、渉外担当者ごとの推進・訪問状況を把握し、営業店サポート活動のフォローアップに努めました。

##### イ．行動・目標・実績管理

部会担当者は、営業店に対しArea Power を推進ツール・情報管理として有効に活用するようサポートするとともに、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努めました。

#### 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。

2024 年度の事業性融資に関する取り組みとしては、債務者区分が正常先、要注意先以下

の中小規模事業者などへの事業性評価に基づき、資金繰り支援を慎重に対処しながら、これまでの取り組みと同様に小口多数化の方針により融資提案に努めました

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長・短期融資（グッドウィルローン、特別経営支援資金Ⅰ・Ⅱ含む）、及び保証協会付各種制度資金（経営サポート資金・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、信用リスクに見合った金利が確保できる取引層を増やすことも念頭に置き、個別融資案件ごとにおける適正金利の確保に努め、貸出金利息収入の増加に努めました。

#### 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、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、現在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、イーローン広告サイト等）を活用しながら、対面営業とWeb申込の双方から推進しております。

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。現在、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、イーローン広告サイト活用など）を使ってWeb誘導を強化しております。

2024年度においても、個人取引先への拡充については、職域提携先への定期的な訪問を実施することにより、組合広告ポスター掲示やQRコード入り商品ショップカードの配布を営業ツールとしており、事業先従業員に対しては各種ローンの商品説明会を開催するなど、顧客への個人ローン推進における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に努めました。

特に、フリーローン「チェンジフリー」・「チョイス」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に向け取り組む考えであります。

なお、上記2商品の2025年3月末実績は「チェンジフリー」ローン残高2,316百万円、約定平均利率8.829%、「チョイス」ローン残高795百万円、約定平均利率8.348%を確保しております。

### （2）人材育成と積極的な女性職員活用

#### ①女性融資担当者の育成

職員の意欲や能力を一層引き出すため、一例として少人数体制での研修を企画するなど、

職員一人ひとりの成長に着目する人材育成を目指してまいりました。女性管理職・監督職の育成については、融資、営業業務の能力開発が不可欠であり、特に融資業務は法務知識を始め、幅広い業務スキルを必要とすることから、前年同様、2024年度においても10月から3月にかけて「女性融資研修（4名）」を実施いたしました。

## ②若手職員の育成

経験豊富な職員（本部・営業店）が各店舗を臨店し営業力のレベルアップに努めております。OJT研修を通じて、営業経験が少ない若手職員を中心に融資営業力の強化を図っていく計画とした中、営業推進部・融資部・総合コンサルティング部と互いに連携しながら階層・能力別の少数研修を実施することを協議し、2024年6月から毎月「事業者支援総合研修（5名・OJT形式）」、2024年8月と9月に「女性営業実務研修（4名・集合形式）」を実施いたしました。

## ③職員の処遇改善

営業店業務の省力化を行うことで、渉外担当者の増員を図り収益を高めていき、メリハリを付けた人事考課を行っていく中での職員処遇改善を協議しております。

# （3）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、2024年10月に吉岡支店、子持支店、玉村支店の3店舗の融資業務を母店とする店舗にそれぞれ移し、預金特化型店舗へ形態変更いたしました。

また、2025年5月に沖支店（店舗内店舗：倉渕支店）、群馬町支店（店舗内店舗：箕郷支店）の4店舗を集約し、新たな拠点（名称：高崎北センター）として店舗を新築しました。

## 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店に再配置してまいりました。今後こうした対応を継続するとともに、中途退職への対応として、即戦力としての効果を得るため、内勤業務は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、正職員として戦力となる人材の確保に努めてまいります。新卒採用については、将来に向けて人材を確保するため、人件費計画の範囲内で毎年10名程度を採用する方針とし、2025年度新卒採用は大卒6名（男性3名、女性3名）、短大卒2名（女性2名）計8名となりました。

## 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営業店業務負担の軽減を図り、中途退

職者の補充が不要となる態勢構築に向け、人件費圧縮に努める方針といたしました。2025年3月末における人件費は、年間計画（1,402百万円）比98.85%の1,386百万円と計画内での着地となりました。

#### ④事務の効率化

各種システムの活用並びに運用の見直し等により、業務の効率化と職員の事務負担軽減を図り、内勤職員の活躍の場を拡大しております。

##### ア．ペーパーレス化への対応

- a. 組合内にて紙ベースで提出している報告書（システム事故報告書）をワークフロー化し、業務の効率化とペーパーレス化を図りました。その他の報告書についてもワークフロー化できるようシステム関連子会社と開発を進めており、早期の稼働を目指しております。
- b. 普通預金等の残高照会・入出金明細照会や定期預金の明細照会等が可能なスマートフォン用アプリ「しんくみアプリ with CRECO」の利用を促進し、定期性預金の満期案内の発送を一部廃止しました。
- c. 信用組合業態においてバンキングアプリの開発を進めており、バンキングアプリのリリースに合わせて「通帳レス口座」の導入を進めて参ります。

##### イ．営業店事務処理の本部集中化

当組合では営業店において負担の大きい事務を順次本部集中化しており、現在に至るまで、預金調査回答事務・為替事務・口座振替依頼書事務・相続事務を本部集中化して参りました。

預金調査回答事務においては、各行政機関からの預貯金調査に対して従前から本部にて一括で調査・回答しておりましたが、2025年1月より、預貯金調査照会ソリューション「pipitLINK（ピピットリンク）」の導入に伴いオンライン化することで、本部集中化した業務の更なる効率化を図りました。

引き続き本部集中化を進めるため、営業店において集中化を希望する業務のヒアリングを実施し、ヒアリング結果を各部署横断的に共有し組合全体の効率化を更に進めて参ります。

##### ウ．営業店事務の簡素化

###### a. 電子記帳台の活用

新規口座開設・諸届等に掛かる事務処理を簡素化し、職員の負担軽減と事務効率化を図っております。電子記帳台を使用することによりお客様の書類記入負担も軽減されており、CS・ES両面の向上を図っております。

2021年11月より順次導入開始後、2024年3月には預金特化型店舗1店舗を除く全

店舗においては、電子記帳台に付属するスキャナーを運転免許証・マイナンバーカード・在留カード等の本人確認資料の真贋確認にも活用しており、新規口座開設・諸届以外の場面においても積極的に活用しております。

b. セミセルフキャッシャーの活用

営業店窓口セミセルフキャッシャーを導入し、職員のキャッシュレスハンドリングを可能にすることで、現金処理の効率化と現金事故リスクの低減を図っております。

なお、セミセルフキャッシャー導入以降現在に至るまで、窓口において現金事故の発生はありません。

c. 相続関係書類の県内共通化

2025 年 1 月より、相続に関連する帳票を群馬県内金融機関で共通化し、お客様の利便性向上を図りました。

d. 渉外支援タブレットへの電子記帳台機能追加

営業店窓口導入している電子記帳台に準じた機能を渉外支援タブレットに搭載できるよう、システム開発元である NTT データと連携して開発を進めております。

開発を進めているシステムは伝票レスで勘定系連携する仕様を目指しており、将来的には営業店窓口にも設置することを想定しております。

e. 「手形・小切手の全面的な電子化」への対応

政府が進める 2027 年 3 月末の電子交換所廃止に向け、インターネットバンキングやでんさいサービス等への切替えを推進しております。

手形・小切手の全面的な電子化への取組みの一環として、新たな手形・小切手の発行を抑制するため、2024 年 10 月 1 日から当座預金新規口座開設を停止しました。

エ. 職員の事務処理能力強化

一部の預金特化型店舗を除き全店舗に導入した、セミセルフキャッシャー・電子記帳台を活用し、全職員が一定レベルの事務処理を遂行可能とする運用とすることで、事務ミスの削減を継続しております。

また、2024 年 4 月より、QR バーコードリーダーを使用した地方税統一 QR コードの取り扱いを開始し、事務効率化を図っております。

事務管理部では、営業店臨店を定期的実施し、セミセルフキャッシャー・電子記帳台の運用状況をチェックし、より効果的な運用方法の指導を行っております。これらの取組みにより、窓口における現金事故の発生はゼロとなっております。

(4) 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。

2024 年度は延べ 392 先の付議案件を慎重に審議いたしました。

#### 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、個別取引管理の強化を目的に企業支援対象先、与信残高 100 百万円且つ未保全額 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。年間スケジュールに基づいて定期的に「対応方針検討協議会」を開催しており、2024 年度は付議対象先として 353 先（関連含まない）を抽出し、対応方針を協議いたしました。

なお、当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の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しております。また、総合コンサルティング部と融資部は協働して事後フォローを継続しているほか、当協議会に営業店担当者も出席する仕組みに変更するなど、実効性の向上に努め、当協議会の有効性を確保する体制としております。

#### 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」（部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、当ヒアリングの結果に基づき、延滞率の改善並びに不良債権のオフバランス化を図るため、債権売却計画に注力しており、2024 年度は 61 先、2,894 百万円の債権売却を実施いたしました。

### 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

原材料高騰等を踏まえ、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 2021 年創設（従前の融資部顧客支援グループを部に昇格）し、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。

2024 年度は、原材料価格高騰等の影響を受けている支援先の収益力改善に向けた取り組み強化のため、群馬県中小企業活性化協議会と連携のうえ、11 先の事前相談を受付、10 先の経営改善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

2022 年度には、職員の実践的なノウハウの習得を目的に、独立行政法人中小企業基盤整備機構並びに群馬県事業承継・引継ぎ支援センターの協力を得て「事業承継を切り口とした事業性評価」をテーマに研修会を実施いたしました。本研修会は、事業承継問題に関する知識並びに取引先との関係性構築のためのノウハウ習得、事業性評価を取り入れた総合的な支援を図るものとして、今後も継続開催を予定しております。

また、取引先へのソリューション提供を強化するため、2021 年度に(株)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。引き続き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、事業再生支援と廃業支援の両方の目線から活用を検討し、2023 年度は 3 先を「しんくみ리카バリ」活用の候補先として選定し、2023 年度に 3 先の債権譲渡が完了しております。2024 年度は「しんくみ리카バリ」の活用を検討したものの、具体的な活用には至らず実績はありませんでしたが、引き続き、利用可能先を洗い出し事業再生に向けた取り組みを強化してまいります。

### 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、本業支援の質の向上に取り組んでおります。

2021 年度に、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 2 名の職員を派遣し、帰任後に総合コンサルティング部へ配属するなど事業性評価の浸透を図っております。

また、2022 年度上期に同じく短期トレーニー制度にて群馬県中小企業活性化協議会へ職員を派遣し、2022 年度下期から総合コンサルティング部へ配属しており、組合内職員の専門知識の還元を図っております。

## （５）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、速やかに課題解決策を提示するなど、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るとともに、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、組合の営業方針や営業推進活動に関する具体的指示事項の伝達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）等も併せて実施するとともに、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・情報提供に努めております。

更には、月例開催される経営強化計画進捗管理委員会においても、３部会各営業店の営業推進活動に対する進捗状況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係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日までに営業店が当月融資実行予定先を入力した後、部会担当者は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、営業店と本部が適時に情報共有・連携を行う体制が構築され、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・本部の双方において、見込み案件の進捗状況や月末実績予想を確認す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、営業店と本部との情報の共有化を主眼とし、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。

具体的には、地区担当役員及び部会担当者は、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により、融資案件の初期段階の推進状況や顧客の反応等を踏まえ、地区担当役員も含む本部からの適時適切な指示が可能となり、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、移行時

(2021 年 4 月) より、3 部会支店長会議 (4 月・10 月)、営業リーダー会議 (7 月・2 月) とともに毎月開催から年 2 回開催を目途に変更して実施しております。

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 (営業推進計画達成に向けた取り組み、一斉推進日における取り組み内容の検証等含む) 及び営業店行動障壁 (集金業務の廃止・雑務の削減等) に係る課題について、支店長・営業リーダー同士のディスカッション形式にすることで、常勤役員・営業推進部長・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合においても、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、業績低調を含む支店長からの店舗運営に関する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努めております。

また、2024 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 群馬県信用保証協会勉強会 東部ブロック 19 名参加

2024 年 6 月 11 日

対象者：融資役席・営業職員他

信用保証事務に係る説明を受けるとともに、グループディスカッション形式にて深耕を図りました。

#### 第 2 回 群馬県信用保証協会勉強会 南部ブロック 24 名参加

2024 年 7 月 8 日

対象者：融資役席・営業職員他

信用保証事務に係る説明を受けました。

第3回 チェンジフリー勉強会 営業リーダー23名参加

2024年7月12日

対象者：営業リーダー

オリックスクレジット講師によるチェンジフリー取り扱いのポイントについて説明を受けました。

第4回 年金研修（裁定請求・指定替え） 54名参加

2024年10月18日、10月23日（Zoom開催）

対象者：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、お客様の年金裁定請求や指定替えの際の書類やヒアリング項目等について、オリジナル資料に基づき説明しました。

第5回 群馬県信用保証協会勉強会 吾妻ブロック 16名参加

2024年11月6日

対象者：融資役席・営業職員他

信用保証事務に係る説明を受けました。

第6回 全国保証付き住宅ローン勉強会 営業リーダー22名参加

2025年2月7日

対象者：営業リーダー

全国保証㈱本店営業第2部講師2名による住宅ローン取り扱いのポイントについて説明を受けました。

第7回 年金研修（年金制度改正研修） 87名参加

2025年2月19日、2月26日（Zoom開催）

対象者：参加者希望（正職員・嘱託・パート）

営業推進部の職員が講師となり、2025年度年金改正内容について説明しました。

#### ④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、Area Power）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・連絡や指示命令系統を明確にし、活発な店内コミュニケーション

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が適切に機能しているか否かを確認し、不十分な点が見られた場合には、その都度、改善指導に努めております。

#### 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ついて、全店がスピード感を持って取り組みました。

営業推進部においても、部会担当者が店舗ごとに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、営業店と一緒にやって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に取り組みました。

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、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、渉外担当者ごと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

顧客ニーズを把握するため、日頃の訪問活動において、お取引先ごとの定性・定量情報や地域情報の収集に努めております。

支店長は業務日誌への記載を徹底し、営業担当者は、日々の営業活動で得られた顧客情報を「Area Power」へ入力することを徹底し、店内における情報共有を指導しております。

また、それら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

て指導を徹底しております。

なお、上記「Area Power」は、2022 年度より新たな営業支援システムとして導入しております。本システムは、①外出先での顧客情報の閲覧、訪問管理、電子チャシ等による効率的な営業推進の実現、②訪問計画、結果や預り管理のシステム化による渉外事務、帰店後処理の軽減が効果として挙げられます。

#### 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

本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からの評価・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。）の経営指導を随時受けるとともに、原則年に1回、全国信用組合監査機構監査を受査し、経営に係る助言を受けております。

###### ②経営方針の周知

###### ア. 理事長談話の共有

年度初めに組合の「基本理念・経営方針」を掲げて、理事長メッセージとして役職員へ発信しております。更には支店長会議や各部主催の会議においても同様に理事長メッセージを発信することで職員のモチベーションや問題意識を高めており、一人ひとりが積極的に経営強化に貢献する組織風土の醸成に努めております。

###### イ. 役員による多頻度臨店

地区担当役員は定例的に営業店を訪問し、日頃から接点を持つように心掛けております。経営方針や具体的な施策が全役職員に浸透するよう対話を重ねているほか、営業現場の意見を吸い上げることにより、本部と営業店が共通の問題認識を醸成しております。

###### 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共有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、所管部署が各リスク量を把握・評価し、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、月次開催のALM委員会にて報告・協議しております。

また、アラームポイントを超過するこれらのリスクが発生した場合は、統合的リスク管理担当役員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・判断できる体制強化に努めております。

### ②信用リスク管理態勢

信用リスク管理方針、信用リスク管理規程等を整備し、クレジットリミットを設定するなど、大口与信集中及び業種集中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、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、リスクを把握し、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おります。

2024 年度においては、債権売却を進めた結果、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初対比 1,425 百万円減少しております。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。

### 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）する年度ごと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」を整備し、「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」により四半期ごとに常勤理事会に報告しております。

#### ⑤オペレーショナル・リスク管理態勢

当組合では、本部による営業店向けの研修や臨店指導を通じて、職員の事務処理能力の向上を図り、事務管理体制の強化を進めております。また、独立性を確保した監査室による定例検査を年1回以上実施し、監査を受けた部署は監査指摘事項に対する原因分析や改善対応策を検討し、リスク対策を行っています。その他、営業店においては毎月自店検査を実施しており、日常業務において、常に相互牽制が働く体制の構築と不正および事務事故の発生防止に努めています。

オンラインシステム障害の未然防止については、信用組合業態の共同センターであるSKCセンターと協調し、万全を期すことにより、セキュリティ要求水準に応じた明確なリスク軽減策を講ずるよう努めています。また、定期的にSKCセンターによる全国的なオンラインシステム障害を想定した被災訓練に当組合も参加し、バックアップシステムへの切替えが正常に行われることを確認しており、オンラインシステムの安定稼動が実証されています。

イントラネットシステムについては、サイバー攻撃に対する対応を厳格に行うため、内閣サイバーセキュリティセンターが実施するサイバー演習「全分野一斉演習」に経営陣・各担当部署が参加し、実際の事案発生を模擬することにより、「サイバーセキュリティ対応手順書」に従って、組織的な対応力のチェックを実施しながら、障害発生時の緊急事態に備えた演習の有効性を確認した上で、組合業務運営の円滑化につなげております。

また、全役職員を対象とした標的型メール訓練を実施し、役職員のメールリテラシー向上を図っております。

さらに、年1回、監査法人によるシステム監査、サイバーセキュリティ専門会社によるペネトレーションテストを受け、実効性のあるシステム構築並びに検証を行なっています。

#### ⑥危機管理態勢

当組合は「危機管理規程」を制定（2012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おります。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んでおります。

【危機管理態勢の体系図】

| 危機管理規程 | リスクの区分        | リスクに応じたBCP関連要領等                |
|--------|---------------|--------------------------------|
|        | 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等

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（2024年度4回開催）。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

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．コンプライアンスに対する意識の向上

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、每期、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、每期、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・モニタリング臨店の実施

リスク統括部が各営業店の事務事故や苦情等の発生状況に鑑みて、特に指導が必要と判断した店舗に臨店し、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実施しております。なお、2024 年度については、対象となる店舗がないため実施していません。

エ. 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、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全員（4 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. 2024 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 11 店舗、下期に 9 店舗のフルバンキング形態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．2024 年度の本部監査は管理態勢のプロセス監査を中心に、以下の 10 項目（上期 5 項目、下期 5 項目）を実施いたしました。

＜上期＞

- 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．財務諸表の適切性
- d．マネロン・テロ資金供与防止対策の管理態勢
- e．名寄せデータ整備と預金保険料納付及び振り込み詐欺被害回復分配金の適切性

＜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．サイバーセキュリティ対策
- d．国庫金事務及び統括の適切性
- e．外部委託業務監査

#### 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。

また、四半期末ごとにスクリーニングを実施し、この結果は常勤理事会で常勤役員に報告しているほか、反社会的勢力に関する情報を参照可能とする「SAML システム」を導入し、組合内で情報の共有化を図るとともに、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。

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や組合収集のデータを随時同システムに取込むことにより、情報を集約しております。

#### 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

マネー・ローンダリング、テロ資金供与及び拡散金融対策態勢の強化を図るため、顧客管理に係る「SAMLシステム」を導入しており、商品・サービス、取引形態や顧客属性等に応じてマネロン等リスクを特定・評価し、当該取引商品・サービスや顧客属性を類型化したうえで当該リスクへの低減措置を講じております。マネロン対策に係る実効性の向上のため、更にマネロン対応を強化し、継続的顧客管理に取り組んでまいります。

### (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定期的に受けるとともに、原則年に1回、全国信用組合監査機構監査を受査しております。

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2025年3月まで半期毎に、これまで23回開催いたしました。2025年3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、2025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、地元経済界から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、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

2024年度においても、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、群馬県制度融資やプロパーの事業性商品（2023年1月新設）である「グッドウイルローン」等の推進強化に取り組んだ結果、2025年3月末の中小規模事業者等向け貸出残高は121,041百万円、計画比では5,441百万円上回り、始期比においても5,813百万円上回る実績となりました（バーゼルⅢに係る業種コード変更処理による増加が5,198百万円）。また、中小規模事業者等向け貸出比率は、中小規模事業者等向け貸出残高が増加したこと等により計画37.34%に対して実績41.02%と計画比3.68ポイント上回りました。

経営改善支援等取組みにつきましては、インフレの影響や、円安影響等を踏まえ取引先の経営相談、創業・新規事業開拓支援のほか、積極的に担保・保証に過度に依存しない融資推進に対応した結果、経営改善支援取組先数は、計画比1先増加しました。

また、経営改善支援取組み率につきましては、計画91.31%に対して実績91.34%となり計画比0.03ポイント上回りました。

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、%)

|                   | 2024/3 期<br>(計画始期) | 2025/3 期 |          |          | 2024/3<br>実績対比 |
|-------------------|--------------------|----------|----------|----------|----------------|
|                   |                    | 計画       | 実績       | 計画対比     |                |
| 中小規模事業者<br>向け貸出残高 | 115, 228           | 115, 600 | 121, 041 | 5, 441   | 5, 813         |
| 総資産額              | 303, 275           | 309, 525 | 295, 063 | △14, 462 | △8, 212        |
| 中小規模事業者<br>向け貸出比率 | 37. 99             | 37. 34   | 41. 02   | 3. 68    | 3. 03          |

(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

《経営改善支援等取組み推移》

(単位：先、%)

|                    | 2024/3 期<br>(計画始期) | 2025/3 期<br>計画 | 2025/3 期<br>実績 | 計画対比  | 2024/3 実績<br>対比 |
|--------------------|--------------------|----------------|----------------|-------|-----------------|
| 経営改善支援等取組先数        | 2, 908             | 2, 743         | 2, 744         | 1     | △164            |
| 創業・新規事業開拓支援        | 391                | 391            | 395            | 4     | 4               |
| 経営相談               | 354                | 351            | 353            | 2     | △1              |
| 早期事業再生支援           | 74                 | 74             | 74             | 0     | 0               |
| 事業承継支援             | 80                 | 40             | 38             | △2    | △42             |
| 担保・保証に過度に依存しない融資推進 | 2, 009             | 1, 887         | 1, 884         | △3    | △125            |
| 期初債務者数             | 3, 185             | 3, 004         | 3, 004         | 0     | △181            |
| 支援取組率              | 91. 30             | 91. 31         | 91. 34         | 0. 03 | 0. 04           |

(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2025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22,372百万円(構成比14.00%)、建設業21,049百万円(構成比13.17%)、不動産業22,713百万円(構成比14.21%)、卸売業・小売業12,081百万円(構成比7.56%)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。

2025年3月末時点の県内各地域の景況については、エリアごとに強弱がある状況にあります。

県東部地域においては、製造業が多い地域であり、その中で自動車関連の取引先が多い状況です。特に(株)SUBARU関連の下請けが多い地域であり、同社の生産体制による影響に左右される取引先が点在しております。現在は、以前のような半導体の部品供給が追いつかないことによる生産調整は解消されております。

しかしながら現時点では、米国関税による具体的な影響が見えておらず、先行きの不透明感の高まりは拭えない状況です。

圏央・南部地区では、当組合の中でも比較的取引シェアの高い業種である不動産、建設、卸売・サービス業においては、コロナ前の売上水準に戻ってきております。

一方、卸売・サービス業の中には、燃料・物価高騰等の影響を受け原材料仕入原価率が上昇し営業利益面の低下が見受けられる状況にあります。

県内商工業都市部(高崎・前橋・藤岡・伊勢崎・太田地区内)では不動産物件売買、土木工事、建物新築・分譲住宅販売、住宅リフォーム、商業テナント設備投資等の資金ニーズが高まりつつあり、今後も需要拡大が見込まれます。

特定地域(高崎市内および近郊地域)の地価の上昇により不動産物件の売買、アパート・マンション建設量が活況であり、地元不動産業者による資金ニーズは、高まっております。

また、県北部地域(伊香保温泉含む)の観光関連事業先においては、業況は堅調な推移となっております。

今後の見通しとしては、県内観光地はコロナ以降の回復傾向が目覚ましい状況でありますが、製造業・運送業・飲食業をはじめ多業種に亘り、人材不足や材料・燃料コスト上昇負担の影響が今後増していくと思慮されます。特に、全産業において人材不足の問題は続き、人材確保のための賃上げに対するコスト負担は、更に増していくと思慮しております。

また、為替相場の動向は、現時点では円安からやや円高基調になっておりますが、先行きは不透明であり、国内生産・販売以外の産業では、為替動向次第により収益に対する影響が大きい状況です。

依然として、ロシアによるウクライナ侵攻、イスラエル・パレスチナ紛争等地政学リスク

が長期化しており、企業経営環境の先行き不透明感の一面も見られることから、地域全体の景況が完全な回復基調に至るには相応の時間を要し、今後の世界情勢次第では企業業績悪化も懸念材料として残存しております。

以上を踏まえた当組合の各営業エリアにおける信用供与の取組については以下のとおりです。

#### ア．北部（吾妻）地区

小口多数化を念頭に置き、プロパー融資（グッドウイルローン・特別経営支援資金Ⅰ及びⅡ・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・県小規模経営サポート資金等）を主力商品として、既存の事業取引先を中心とした融資営業活動に取り組みます。

#### イ．圏央・南部地区

当組合の中でも比較的取引先シェアの高い業種である不動産、建設事業先が多く、直接的な国内外の経済情勢による影響（売上高減少・物流停止等）を受ける事業先は限定的であり、これまでの業況は全般的に常態維持されております。

特に、県内商工業都市部（高崎・前橋・藤岡、伊勢崎・太田地域も含む）では不動産物件売買、土木工事、建物新築・分譲住宅販売、住宅リフォーム、商業テナント設備投資等の資金需要が現在高まりつつあり、今後においても前項の各主要業種に対する資金ニーズの高まりがさらに期待されます。

当地区においては、他金融機関との融資競合が激しい地域特性もあることから、当組合の融資基本方針である、取引先からの様々な融資相談にスピード感を持って対応することを念頭に置きながら他行との差別化を図り、今後においても融資増強に取り組めます。

#### ウ．東部地区

前述のとおり（株）SUBARU関連の下請けが多い地域であり、同社の生産体制による影響に左右される取引先が点在しております。

当地区においては、今後、様々な社会経済情勢の影響（ロシア・ウクライナ情勢、イスラエル・パレスチナ情勢、為替動向等）にも柔軟に対処出来る様に、経営の安定化を踏まえた資金繰り支援（経営相談業務・経営改善支援業務の拡充）及び各種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）を最優先にして地域内中小規模事業者の支援に取り組めます。

- 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。

各営業店の融資商品対象先リストを基に案件の掘り起こしを行うため、当該リストの活用による渉外担当者の推進が図られ、融資獲得に繋がっております。

また、2023 年 1 月に正常先を対象として創設した低利融資（上限金額 30 百万円・下限金利 1.5%）商品のグッドウイールローンの 2024 年度の獲得実績は、77 件、808 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、2024 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。

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、利用率の改善を図ることにより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、2022 年 12 月 23 日に策定された「経営者保証改革プログラム」の内容を踏まえ、経営者保証有での融資した先のうち監督指針に基づき適切な説明を行い、記録をすることを実施しています。

2024 年度の「経営者保証に関するガイドライン」活用状況については、新規に無保証で融資した件数が 429 件、保証契約を解除した件数が 71 件、新規融資件数 2,707 件に占める経営者保証に依存しない融資の割合 15.85%、新規に有保証で融資した件数のうち監督指針に基づき適切な説明を行い記録した件数 2,278 件、新規融資のうち監督指針に基づき適切な説明を行った割合は 100%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質の向上に取り組んで

おります。

2021 年度に、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2名の職員を派遣し、それぞれ帰任後に総合コンサルティング部へ配属しました。引き続き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。

#### 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. 本業支援

前記のとおり、2022 年度上期に短期トレーニー制度を活用して群馬県中小企業活性化協議会へ職員を派遣し、帰任後の 2022 年度下期から総合コンサルティング部へ配属しており、組合内職員への専門知識の還元を図っております。

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、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、2022 年 2 月には(株)商工組合中央金庫と、「事業再生・経営改善支援に関する業務協力契約」を締結し、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、再生支援の質の向上に努めております。

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。

#### 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。

コロナ感染症が5類に移行したことを契機にセミナー等の開催も再開し、会員に対するコンサルティング機能の発揮に努めております。また、2024年度は、新たに群馬県商工会連合会と連携協定締結をいたしました。

#### 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

2022 年度には、職員の実践的なノウハウの習得を目的に、独立行政法人中小企業基盤整備機構並びに群馬県事業承継・引継ぎ支援センターの協力を得て「事業承継を切り口とした事業性評価」をテーマに研修会を実施いたしました。本研修会は、事業承継問題に関する知識並びに取引先との関係性構築のためのノウハウ習得、事業性評価を取り入れた総合的な支援を図るものとして、今後も継続開催を予定しております。

また、取引先へのソリューション提供を強化するため、2021 年度に(株)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。引き続き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り組みが低調な中、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積極的に提案した結果、2024 年度は、群馬県事業承継・引継ぎ支援センターへ7先の相談受付、うち4先の事業承継計画策定に至りました。

また、民間M&A総合支援プラットフォーム「バトンズ」との業務提携(2023 年 12 月)を行い後継者のいない中小企業・小規模事業者の事業承継支援の取組強化を行ってまいります。

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り組み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、事業再生支援と廃業支

援の両方の目線から活用を検討し、2023 年度は「しんくみりカバリ」の活用により 3 先の債権譲渡が完了しております。2024 年度も活用を検討いたしましたが、実績はありませんでした。今後も、利用可能先を洗い出し事業再生に向けた取り組みを強化してまいります。

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

#### ①創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能強化のための方策

2021 年度から当組合と西海みずき信用組合（長崎県）は、連携して取引先の販路開拓や売上増加のための支援活動について協力しております。

お互いの取引先に対し、販路開拓のためのビジネスマッチングを実施し、これまで当組合取引先 7 先を西海みずき信用組合に紹介しております。また、相互のホームページにて取引先を紹介する「みらいみずきマーケット」を立ち上げる等、様々な角度から販路開拓についてその可否も含め協議を行っております。

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

経営に関する相談、その他の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」の定期的な開催を実施しております。2024 年度は、6 月に沼田地区、11 月に前橋地区の取引先を対象に開催しました。

#### ③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り組みが低調な中、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とした取引先向け事業承継セミナーを 2024 年度は 9 月に太田地区、3 月に吾妻地区の取引様を対象に開催しました。

また、2023 年度より取引先事業者の事業承継支援の体制を強化していくことを目的とした事業承継支援 OJT 研修（担当部署職員が講師となり、営業店若手職員 5 名をトレーニーとして選出）、をインターバル形式で行いました。2024 年度においても、同様の形式で（事業性評価を含む）継続実施しており、事業承継に対する支援機能の強化に努めました。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り組み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おります。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。2024年度は前年度の基準を踏襲しつつ、人件費計画の範囲内で支給いたしました。また、役員賞与については、現在支給しておりませんが、引き続き期限を定めず当面の間支給しない予定です。

【人件費・職員数の推移】

(単位：百万円、人)

|     | 2024/3期<br>計画始期 | 2025/3期<br>実績 | 2025/3期<br>計画 | 2025/3期<br>計画対比 |
|-----|-----------------|---------------|---------------|-----------------|
| 人件費 | 1,430           | 1,386         | 1,402         | △16             |
| 職員数 | 239             | 231           | 233           | △2              |

(2) 物件費

2025年3月期における物件費実績は1,016百万円となり、2025年3月期の計画1,002百万円に対して14百万円増加となりました。店舗集約により機械化関連費用の削減が図れた一方、OSのサポート終了に伴うパソコンの入替や競売関連費用等が増加したことにより、計画を上回る結果となりました。

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。

【物件費・機械化関連費用の推移】

(単位：百万円)

|               | 2024/3期<br>計画始期 | 2025/3期<br>実績 | 2025/3期<br>計画 | 2025/3期<br>計画対比 |
|---------------|-----------------|---------------|---------------|-----------------|
| 物件費           | 975             | 1,016         | 1,002         | 14              |
| うち機械化<br>関連費用 | 100             | 90            | 110           | △20             |

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しております。

前経営強化計画に於いては、利益確保の安定性を高め、将来における優先出資の消却及び安定した配当を実施・継続していくために、計画初年度に将来的に予測される不良資産の抜本的貸倒引当処理を実施したことにより、繰越損失を計上する結果となりました。

今後も引き続き、厳しい経営環境が続くと認識しており、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、更なる業績の回復、早期の繰越損失の解消に向けて総力を挙げて取り組んでまいります。

(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2024年3月開催の第116回理事会の承認を受けた「2024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げております。

(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