

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 2 7 年 1 2 月



## 目 次

1. はじめに .....	1
2. 経営の改善に係る数値目標の実績	
(1)収益性を示す指標 .....	2
(2)業務の効率性を示す指標 .....	2
3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況 .....	3
4. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項	
(1)業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策 .....	13
(2)リスク管理の体制の強化のための方策 .....	13
(3)法令遵守の体制の強化のための方策 .....	15
(4)経営に対する評価の客観性の確保のための方策 .....	17
(5)情報開示の充実のための方策 .....	18
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 .....	18
(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 .....	21
(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 .....	25
6. 経営強化に伴う経費に関する事項	
(1)経営強化計画始期と平成 27 年9月期実績 .....	27
(2)人件費 .....	27
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 .....	27

## 1. はじめに

平成 27 年度上半期における我国の経済は、昨年実施された消費税率引き上げに伴う駆け込み需要の反動減が一巡するなか、個人消費は緩やかながらも持ち直してはいましたが、天候不順による外食サービス関連の低迷などにより回復は緩慢となっております。一方、企業収益は改善を続けており、雇用の改善も維持しております。

群馬県内の経済におきましても、雇用情勢が改善してきており、個人消費も緩やかに持ち直すなど全体として改善してきております。しかしながら、当組合の主要なお取引先である中小規模事業者においては、全体的に業況は依然として厳しく、主に設備投資資金の資金需要は弱い状況が続いております。

この様な経済環境のもと、当組合は平成 27 年 8 月に公表した「経営強化計画（平成 27 年 4 月～平成 30 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。

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)

	27年3月期 (計画始期)	28年3月期 計画	29年3月期 計画	30年3月期 計画	始期からの 改善額
コア業務純益	523	633	684	738	215

(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：%)

	27年3月期 (計画始期)	28年3月期 計画	29年3月期 計画	30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)	79.59	79.04	80.02	79.00	△0.59

(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、平成28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) 基本戦略

##### ①改革への取組み

###### ア. 新しいビジネスモデルへの転換

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

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

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

###### イ. 改革の断行

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

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

##### ②経営戦略

###### ア. 営業態勢の強化による貸出の増強

###### a. 営業推進態勢の運営強化

###### ○営業店ブロックによる営業推進態勢の再構築

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

営業戦略会議」を開催しております。

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

#### ○営業推進にかかる進捗管理等の強化

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

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

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

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

#### b. 人材の育成と活用

##### ○若手渉外系の育成

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

##### ・研修の実施内容

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

講師：ひかり税理士法人（外部講師）

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

(c) 平成 27 年 6 月は、「平成 27 年度税制改正と相続大增税時代に備える対処法、節税対策のいろは」講師：ひかり税理士法人（外部講師）

(d) 平成 27 年 9 月は、「営業推進勉強会」講師：帝国データバンク太田支店長（外部講師）

(イ) 商品セールス時の会話内容や場面ごとの応酬話術向上のため、全店共通テキストとして「営業係のためのセールストーク集」を平成 27 年 9 月に作成いたしました。また、全国信用組合中央協会発行の OFFJT ツール「融資渉外のセールストーク

クのすすめ方]、「渉外体制の手引き<営業店編>」についても全店の営業係に配布し、営業推進部職員臨店時の指導マニュアルといたしました。

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

・進捗状況

(a)「営業係のためのセールストーク集」

- ・平成27年8月26日(水)～9月24日(木)策定作業
- ・平成27年9月28日(月)策定完了につき使用稟議起案、翌日稟議決裁

(b)「融資渉外のセールストークのすすめ方」

- ・平成27年8月31日(月)購入稟議起案。9月7日(月)稟議決裁
- ・平成27年9月10日(木)全国信用組合中央協会宛に注文

(c)「渉外体制の手引き<営業店編>」

- ・平成27年9月14日(月)購入稟議起案。9月16日(水)稟議決裁
- ・平成27年9月17日(木)全国信用組合中央協会宛に注文

○職員経営懇談会の設置

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

平成27年11月に開催した第1回会合では、現場が考える問題点を協議し、次回は、平成28年1月の開催を予定しております。

イ. 収益力の強化

a. 法人戦略

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

- ・平成27年4月中に、全7ブロックの支店長会議を利用して、成長分野である太陽光発電事業勉強会として業務提携先である(株)ウエストエネルギーソリューション職員による勉強会を実施いたしました。
- ・平成27年5月15日に、(株)帝国データバンク太田支店長西村氏を招いて、営業推進会議の第2部として勉強会を開催しました。今年度は年4回開催予定としております。
- ・平成27年5月30日に、(株)クリエートコーポレーション齋藤氏を招いて成長分野である介護事業勉強会を開催いたしました。
- ・平成27年8月1日に、販路開拓室を設置、新たに室長、室員(各ブロック長)、法人営業グループにより活動を開始いたしました。
- ・平成27年9月1日に、ミドルリスク層を狙ったアイフル(株)保証の事業者カードロー

ン「サクッと」の新商品を取扱開始し、9月8日に渋谷会場、同月9日に藤岡研修センターにて同社社員を講師とした取扱説明会を開催いたしました。

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

#### b. 個人戦略

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

また、平成27年8月3日には、個人ローン上半期キャンペーン表彰対象制度を実施することとし、チョイス、カーライフローン、教育ローン、カードローンの上半期獲得目標1,656百万円を掲げました。

個人ローン上半期キャンペーンの結果につきましては、チョイス獲得目標912百万円に対し実績629百万円、達成率68.96%、カーライフローン獲得目標253百万円に対し実績171百万円、達成率67.69%、教育ローン獲得目標67百万円に対し実績12百万円、達成率19.08%、カードローン獲得目標422百万円に対し、実績277百万円、達成率65.65%、全体では実績1,091百万円、達成率65.87%でした。

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

今後の対応策としては、職域提携先数が1,826先で在職する役職員数20,747名に対する個人ローン推進を強化することで、新しい市場の開拓を図り新規取引先の確保に繋げる方針であります。

#### ○全店一斉推進日活動の推進（F S活動との一体化）

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

#### ○職域提携企業向けローンの取り扱い

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



(イ) 各営業店により当組合取引企業（法人・個人事業者）に職域提携の説明による理解を得て「覚書」の締結を行い、提携企業先役職員へ商品説明会の開催や定期訪問による職域商品の推進を行なった結果、9月末現在で職域提携企業数 1,701 先、役職員数 18,884 人、職域商品実行件数及び金額は、304 件 374,400 千円となっております。

今後も、提携先への商品説明を徹底しニーズの掘り起しに取り組んでまいります。

#### ○個人信用情報機関との提携による個人ローン強化

個人信用情報機関との提携による個人ローン商品の開発は、商品の取扱基準について調整中であり、現状販売に至っておりません。平成 27 年 12 月中に商品作成し、平成 28 年 1 月中に取扱い開始する予定であります。

#### ・住宅ローン

住宅ローンは、ローン実行を契機に給与振込・公共料金・各種ローン取扱等、生涯にわたる世帯取引に繋がり、個人取引のメインバンク化を図れる重要な商品であります。住宅ローンの積極的な取組みを行なうため、10 年固定金利住宅ローンを他行との競合に対抗できる優遇金利の設定を行い、取扱期間を平成 28 年 3 月末まで延長して、利用推進を図っております。

平成 27 年度残高計画 17,585 百万円に対して 9 月末実績は 17,443 百万円であり、計画対比△142 百万円の不足でした。未達要因としては、各ハウスメーカーの新規建設案件は地元大手金融機関への紹介等により案件の確保が難しい状況にあり、借換提案を主体とした住宅ローン推進を行っていますが、対象見込先の不足から期中実行計画 2,535 百万円に対して 822 百万円（進捗率 32.42%）の実績となっております。また、他行肩代りが上半期 2 件 21 百万円発生しております。

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

#### 【推進計画】

(単位：百万円)

	27/3 実績	27/9 実績	28/3 計画	計画対比
住宅ローン実行額	1,460	822	2,535	△1,713
住宅ローン残高	17,474	17,443	17,585	△142
純増額	△262	△32	111	△143

・教育ローン

本年度は、平成 26 年度より取扱いを開始した利便性の高い教育カードローン「進学応援団」を主力商品とした推進を行なっております。残高は、平成 27 年 3 月末 103 百万円・9 月末 137 百万円と増加しておりますが、現在貸越極度額 547 百万円に対して利用率は 25.04%であり、本格的に受験シーズンを迎える下半期に既存契約者に更なる利用増加を図り、受験生や在学生のいる世帯に対し推進してまいります。

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

【推進計画】

(単位：百万円)

	27/3実績	27/9実績	28/3計画	計画対比
教育ローン実行額	58	12	135	△123
教育ローン残高	285	258	(300) 450	△55
教育カードローン残高	103	137	(150)	
(教育カードローン契約額)	(540)	(547)	(700)	(△153)
残高純増額	65	7	62	△55

・マイカーローン

群馬県は人口 100 人あたり全国 1 位の保有台数を持つ県であり、マイカーローン需要は旺盛な地域であります。このため、平成 27 年度より導入した職域目的型商品を職域提携先へ推進し 30 件 46 百万円の獲得実績がありました。目標実行額は 507 百万円に対して 171 百万円（進捗率 33.72%）と低調なため、新卒者等のマイカー購入需要が高まる年度末に向けた取組みとして、年齢を基準に新卒対象者を絞り込んだ見込先リストを作成し、進捗管理を強化することで実行額の確保に努めてまいります。

【推進計画】

(単位：百万円)

	27/3期実績	27/9実績	28/3計画	計画対比
オートローン実行額	329	171	507	△336
オートローン残高	820	839	870	△31
純増額	40	19	50	△31

## ウ．顧客の販路開拓を支援するコンサルティング業務

### ア．地域経済と当組合の関わり

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

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

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

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

こうした環境下で、当組合は取引先事業者が最優先課題としている売上高増加をコンサルティングの目的として取り組むことといたしました。

### イ．新しいビジネスモデルを支える環境整備

当組合では販路開拓支援推進の評価方法も含めて、経営強化計画の目標達成に向けて、メリハリをつけることで現場が効果的に実力を発揮できる業績評価を平成 28 年 3 月より取り入れることとしております。

特に、今年度は新人事考課制度を取入れたことより、努力を公平に評価することで営業系のモチベーションアップを図るとともに、併せて顧客満足度の向上に繋げるため、ブロック等の地域性を考慮した目標設定を一部取入れております。

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

## (2) 信用コスト削減のための取組強化

### ① 審査・管理態勢の継続的な取組強化

#### ア．「理事長案件審査会」

総与信額 500 百万円以上の先、直近 1 年以内の未保全額のピークを超えかつ未保全額が 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。

平成 27 年度上期は、延べ 246 件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、個別取引先管理態勢の強化を目的に、企業支援対象先、未保全額 30 百万円以上の先について、個別に対応方針を決定する「対応方針

検討協議会」を毎週定期的に開催しております。

平成 27 年度上期は、前年度の「対応方針検討協議会」結果をもとに、対象先基準を見直した上で 310 先の付議対象先を抽出し、年間開催スケジュールに基づいて定期的に協議会を開催し、複数回付議先を含む延べ 198 先の方針協議を終了しております。

また、協議会の席上で資産背景などの調査が必要であるなど対応を要する事項が認められた場合は、融資部から営業店宛ての指示事項を発するとともに事後フォローを継続するなど、「対応方針検討協議会」の有効性を確保する態勢としております。

#### ウ. 「営業店長ヒアリング」

延滞先の管理については、担当役員と融資部による「営業店長ヒアリング」（営業店長及び融資担当者へのヒアリング）を四半期ごとに実施し、延滞先の実態に応じた具体的な対応方針を決定するとともに、その対応の進捗状況を確認し、問題点がある場合には改善を指示しております。また、指示後の改善進捗状況は、融資部管理回収グループ担当者が継続管理するとともに、次四半期以降の「営業店長ヒアリング」でフォローを行っております。

平成 27 年度上期は、「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、平成 27 年 9 月末現在の三ヶ月以上の延滞先は 1 先減少しましたが、大口先の延滞発生もあり延滞率は、3.69%と悪化しました（前期比 0.49 ポイントの悪化）。

### 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. 融資部企業支援グループ業種別担当者による事業再生支援への取組み

融資部企業支援グループは、支援先の経営課題の分析・把握、経営課題の解決を図るための方策や経営目標実現のための方策の提案、経営改善計画の策定支援などの経営支援に取り組んでおります。特に、企業支援グループ業種別担当者は、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専門の外部コンサルタントとも連携するなど効率的な事業再生支援に取り組んでおります。

これらの取組みにより、経営改善計画を大幅に上回る売上実績を上げている個別温泉旅館が現れるなどの結果が出てきております。

#### 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

県内金融機関、保証協会、商工会連合会、商工会議所連合会、中小企業団体中央会及び産業支援機構等をネットワークで結んだ「群馬県中小企業サポーターズ制度」に職員をサポーターとして登録（登録職員 55 名）し、定期的な事例報告会等に積極的に参加するなど他機関との連携を図るとともに、支援先に対する各種セミナー等の開催案内や各種施策の提案等を行っております。

また、群馬県中小企業再生支援協議会及び地域経済活性化支援機構との積極的な情報交換を行うなど、両機関との連携を強化するとともに、営業店における活用に係る理解度を深めるための研修を実施し、外部機関のノウハウ及び再生スキームを活用すること

で、個別取引先の実態に応じた最適な方策を提案しております。

外部機関等との連携による平成 27 年度上期経営改善支援の実績は、以下のとおりであります。

【経営改善支援等の取組み】

(単位：先数)

		経営改善再生支援 (事前相談)	経営改善 再生支援	事業承継 支援	合 計
1	群馬県中小企業再生支援協議会	3	1		4
2	経営改善支援センター		6		6
3	経営サポート会議	1			1
4	中小企業診断士				0
5	整理回収機構				0
6	中小企業基盤整備機構				0
7	しんくみ리카バリ	2			2
8	地域経済活性化支援機構				0
9	その他			3	3
	合計	6	7	3	16

※重複活用があるため実際の債務者数とは相違する。

ウ、「事業再生ファンド」の活用促進

平成 25 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」などを有効活用した事業再生に取り組んでおります。

平成 27 年度上期には、お取引先 2 先について「しんくみ리카バリ」と具体的な協議を実施致しました。

③職員の目利き力及び再生スキルの向上

営業店職員を対象とし、中小企業診断士やコンサルタント等の外部専門家を講師に迎え、業種別研修（組合内で貸出残高ウェイトの高い製造業、建設業、旅館業を中心とした業種別の基礎知識を習得する研修）を実施し、職員の目利き力の向上を図っております。

平成 27 年度上期は、5 月に建設業を対象とした業種別研修を開催し、12 月に旅館・サービス業、3 月に製造業を対象とする業種別研修の開催を計画しております。

これらの取組みにより、益々重要度が高まると予想される事業性評価などの場面で必要となるスキルを有する職員を育成し、適切なコンサルティング機能の発揮、及び金融の円滑化に努めてまいります。

### (3) ローコストへの対応

#### ①店舗政策

本計画期間においては、お客様の利便性やサービス向上を図ることを目的とした店舗体制、人員体制の再構築を行うために、店舗の統廃合または小型化や出張所化を実現してまいります。

平成 27 年 11 月に、伊勢崎北支店・大泉支店・伊勢崎西支店・岩鼻支店・中居支店の 5 店舗を無人出張所化、新里出張所・藤岡西出張所を有人出張所から無人出張所化、北橋支店を有人出張所化しております。

#### ②戦略的な人員配置

合併による本部機構の再編や店舗の効率化による余剰人員を、経済活動の活発な地区の営業部門へ再配置を計画しておりましたが、前期は離職者が多く、戦略的な人員配置が出来ない状況でした。本計画期間中に定められた店舗政策による店舗統廃合によって生じた余剰人員を地域の特性にあわせ、営業力強化、顧客満足度向上、サービス向上に向けて戦略的に配置してまいります。

### (4) 経営強化計画の確実な履行体制の構築

#### ①経営強化室

「経営強化室」は、経営強化計画に掲げた施策の立案・進捗・達成に向け、複数の所管部にまたがる施策の調整を目的として P D C A サイクルに基づき取り組んでおります。

当経営強化計画における各種施策の進捗状況の統括及び各所管部における各種施策の取組状況等に係る「経営強化計画進捗管理委員会」による検証結果等を踏まえ、改善策を検討・策定しております。

#### ②経営強化計画進捗管理委員会の機能強化

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

委員会は、月 1 回開催し、経営強化計画の着実な履行に向けての本部・営業店間の認識の統一を図るため、常勤役員と部室長のほかブロック長を加え、経営強化計画の進捗状況をレビューするとともに、実行された各施策の効果等を検証し、必要に応じて改善策等を協議しております。目標数値についても、ブロック別・店舗別に目標設定を行い、日次・中間・月次で管理を行うことにより、より深化した管理・検証を行っております。

#### 4. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項

##### (1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

###### ①ガバナンス態勢の強化

###### ア. 経営監視・牽制の適正化

当組合は、コーポレート・ガバナンス態勢の確立を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、定例常勤理事会、定例理事会、定例監事会による経営監視・牽制が適正に機能する体制としております。

###### イ. 経営の客観性・透明性の向上

当経営強化計画の進捗状況の管理・監督、経営戦略や基本方針についての客観的な立場で評価・助言を受け、経営の客観性・透明性を高めるため、信用組合業界の系統中央金融機関である全信組連の経営指導を毎月受けるとともに、毎年全国信用組合監査機構監査を受監しており、平成27年度は12月に受監し、融資先に対するモニタリングの充実や再生支援の強化、反社対応の徹底、事務不備発生防止に向けた内部事務管理体制の構築等について助言を受けております。

###### ウ. 組織内の職員融合

組合職員の融和を図るために、旧組合職員の人事異動による人事交流を行っております。平成26年度は、交通インフラ等の問題から4名のみに留まりましたが、平成27年度は10名の人事異動を行っております。また、各種研修会や営業推進会議等各種会議を実施しており、職員間の融和は浸透しつつあると感じております。

###### ②経営方針の周知

###### ア. 理事長談話の共有

経営方針伝達手段として、理事会や部店長会議での理事長挨拶の内容を「経営陣メッセージ」として全役職員が閲覧できるイントラネットの掲示板に開示している他、全常勤役員が参加する部店長会議を四半期ごとに開催、常勤理事が参加するブロック単位での部店長会議を随時開催し、幹部職員に対して経営の現状を適時適切に周知するとともに、幹部職員が自ら考え、行動することを徹底しております。

###### イ. 役員による多頻度臨店

全営業店を地区ごとに7ブロックに分割し、ブロック担当役員の臨店頻度を高め、営業店の現場の意見を吸い上げることにより、経営管理態勢の強化と職場の活性化により、本部・営業店等組織間の連携強化に努めております。

##### (2) リスク管理の体制の強化のための方策

###### ①統合的リスク管理態勢

業務の健全性・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を量的に把握・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管理室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、リスク状況については、四半期ごとに常勤理事会へ、半期ごとに理事会にそれぞれ報告され、経営陣が適切に評価・判断できる体制となっております。

今年度は3月末を基準としたALM委員会を平成27年7月に開催し、統合的リスク管理にかかる評価・分析結果を報告しております。

また、各リスクのリスク資本配賦額や信用リスク量の算出について検討を行い、平成27年11月開催のALM委員会に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。

これらの取組みを強化継続した結果、平成27年9月期において、開示リスク債権（再生法）中の不良債権額が期首対比で143百万円減少いたしました。

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

## ③市場リスク管理態勢

市場リスク管理方針、市場リスク管理規程及び余資運用規程に基づき、平成27年度有価証券運用方針・運用計画を策定し、全信組連と協議しながら、国債・地方債等の安全性を重視した運用を行い、リスクの高い仕組債等の運用は行わない方針です。

市場リスクの状況につきましては、リスク管理統括部署であるリスク管理室でモニタリングを行い、その結果をALM委員会で協議するとともに、常勤理事会及び理事会に報告し、経営陣がリスク量について適切に評価・判断できる体制としております。

## ④流動性リスク管理態勢

資金繰りについて、営業店毎に、現金・預け金の保有限度額を設定し、流動性リスク管理方針及び流動性リスク管理規程に基づき、現金・預金の確保を行っております。

また、営業店の資金繰り状況を把握するため、統一的な連絡方法を定め、流動性と収益性のバランスをとりながら手許流動性の確保を図っております。

更に、資金ポジション管理表を毎週常勤役員に報告するほか、四半期毎に常勤理事会に流動性リスク指標に伴う報告を行っております。

## ⑤オペレーショナル・リスク管理態勢

事務リスクを軽減するにあたり活用している「Q&A記録票」は、日常営業店で発生している事務処理上の問題点等について、本部各所管部署に設けた専用相談窓口へ問合せした結果を記録に残したものであり、平成25年3月より取扱いを開始しております。



事務管理部では、本部各部署に寄せられた相談結果の四半期分を取り纏め、営業店へフィードバックすることで、他店舗においても発生し得る同様の問題について全店に共通認識を持たせるべく役立てております。

「Q&A記録票」の取りまとめ結果については、平成27年度第1四半期分を平成27年7月28日付通知、平成27年度第2四半期分を平成27年10月20日付通知にて、それぞれ営業店へフィードバックすることで、他店舗における事務処理事例として、各種事務処理に係る問題点や疑問点を迅速に解決するために、参考に利用しております。

また、「Q&A記録票」の取りまとめ結果は、平成27年度第1四半期分及び第2四半期分としてそれぞれ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合併後の事務処理統一化に向け役立てております。

このほか、事務リスク回避策の一環として進めている事務取扱要領（暫定版）の更なる改善については、本部各所管部署に担当を割り振り改訂作業を実施しています。しかしながら、現段階ではかなりのボリュームがあることから、当初計画していた平成26年度末までに、すべての項目を完成できなかったことから、今後は優先順位を付けた中で計画的に整備作業を進め、遅くとも平成27年度中の完成を目指し作業を進めてまいります。但し、事務取扱要領（暫定版）や信組情報サービス㈱が作成した事務取扱要領を補足する位置付けの当組合実務に即した「業務手順書」に関しては、順調に整備が進んでおります。27年度の主だったものとして、一部追加改訂となった「FATCAみなし遵守の取扱いに係る業務手順書」の改訂、営業店からの意見を反映させた「窓口以外の現金支払い」の一部改訂を実施しております。

今後とも法整備に伴う的確な改訂や、営業店からの意見等を反映させていくなど、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。

### (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」を今年度は6月、9月、の計2回を開催いたしました。また、「コンプライアンス・オフィサー会議」は7ブロックで各2回開催いたしました。それぞれの場において説明を行い、協議を重ね周知徹底を図っております。

#### ②コンプライアンス統括部署

コンプライアンス態勢を統括して、コンプライアンスの推進状況を一元的に管理するため、リスク管理室をコンプライアンスの統括部署とし、以下のとおり取り組んでおります。

ア. コンプライアンス・マニュアルの策定・見直し

役職員が遵守すべき法令等の解説、違法行為を発見した場合の対処方法を示した手順書としてコンプライアンス・マニュアルを制定するとともに、法令等の改正に則った内容とするため、毎期、年度末までに見直しを実施し新年度に改訂版を発行しております。

イ. コンプライアンス・プログラムの策定・見直し及び同スケジュールの進捗管理

コンプライアンスを実現させるための具体的な実践計画として、「コンプライアンス・プログラム」を策定するとともに、コンプライアンスへの取組みの強化・徹底を図るため、プログラム実施項目及び同スケジュールの見直しを、毎期、年度末まで実施しております。また、同スケジュールに基づく進捗状況は月次単位で管理しております。

ウ. コンプライアンス委員会等の開催

コンプライアンス委員会及び同普及委員会は、いずれもリスク管理室が事務局となり、原則として四半期に1回開催しております。

エ. コンプライアンス・モニタリング臨店の実施

コンプライアンスの推進状況に係るモニタリング及び指導を目的として、全営業店(出張所を除く)を対象とした臨店を毎年実施(平成27年度11月末までに34店実施)しております。

残りの7店舗についても今後、臨店を予定しております。

オ. コンプライアンス・プログラムの進捗状況等の常勤理事会への報告

コンプライアンス・プログラムの進捗状況、コンプライアンスに係る苦情等、その他コンプライアンスに係る事項については、上期・下期を基準として常勤理事会へ報告しております。

③営業店長とコンプライアンス・オフィサー

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、営業店内部監査班と本部監査班の2班体制を導入し内在するリスクに応じた監査を実施しております。

ア. 27年度営業店の内部監査は、昨年度と同様にターゲット監査やテーマ別監査により、上半期に於いて15店舗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化にするとともに、被監査店の改善結果についてはフォローアップ監査を実施して改善状況を確認しております。

イ. 本部監査は管理態勢のプロセス監査を中心に7項目を実施いたしました。

⑤内部通報制度

組合内の自浄作用を高めるために、組織内に潜在化している法令違反や不正行為を顕在化させ、不祥事件等の未然防止を図り、組織内の相互牽制体制の強化と不正行為の抑止を図るため、内部通報制度を活用いたします。

なお、本制度が有効に活用されるよう通報者の保護を徹底するとともに、受付窓口は「リスク管理室」と「顧問弁護士事務所」の2つの窓口を設置し、体制を整備しております。

⑥反社会的勢力への対応

組合内イントラネットに平成26年7月より閲覧管理システムを導入し、組合内で情報の共有化を図り、反社会的勢力との取引防止・遮断に向けた態勢を構築しております。また、平成27年8月よりスクリーニング還元を行い、モニタリングと合わせて管理を行っております。

定期的に「反社会的勢力に関する情報」を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」をリスク管理室内に設置し、顧客サポート等の適切性及び十分性を確保し実効性あるものとするべく取り組んでおります。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

①全信組連による経営指導、全国信用組合監査機構の監査受査

経営に対する評価の客観性を確保するため、信用組合業界の系統中央金融機関である全信組連の経営指導を毎月受けるとともに、毎年、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。

なお、平成27年度は12月に受査し、融資先に対するモニタリングの充実や再生支援の強化、反社対応の徹底、事務不備発生防止に向けた内部事務管理体制の構築等、経営にかかる助言を受けており、今後、改善対応を行ってまいります。

②経営諮問会議

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」を設置しております。本会議は、地元経済界、法曹界等外部有識者より経営全般について助言・提言をいただき、これを経営に反映させることにより、経営の客観性・透明性を確保し、コーポレート・ガバナンスを強化することを目的としております。平成27年1月より平成27年8月

まで半期毎に開催しております。当初より大学教授、弁護士、公認会計士、地元経済界3名の合計6名の有識者で構成しております。平成27年8月の当会議においては、企業経営全般の支援、新しいビジネスモデルへの期待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。

#### (5) 情報開示の充実のための方策

お客様・組合員の皆様に、当組合の経営に対する理解を深めていただき、経営の透明性を確保することを目的として、迅速かつ充実した経営情報を開示するとともに、積極的な営業活動に取り組んでおります。適時適切かつ透明性の高い情報開示を行うことを基本方針とする「ディスクロージャー・ポリシー（情報開示に関する基本的な考え方）」を制定し、ホームページに公表しております。

今後とも、従来と同様、ディスクロージャー誌については、決算期ごとに法令で定められた開示内容以外に、経営理念、リスク管理態勢、コンプライアンス管理態勢の状況をはじめ、地域貢献に関する情報等、当組合を理解していただくための経営情報を分かりやすく伝えられるように作成し、店頭に備え置く他、当組合のホームページ上でも公開してまいります。

また、9月期においても経営内容に関するレポートを作成し、ディスクロージャー誌と同様の方法で開示しております。

### 5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策

#### (1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方針の進捗状況

当組合では、地域社会において様々なライフステージに立つ中小企業事業者の経営課題の解決に向けた支援の強化、販路開拓を含んだコンサルティング機能の発揮、地域の経営改善等に取り組むことで、引続き地域密着型金融を推し進めてまいりましたが、平成27年9月末実績は97,923百万円、27年3月始期に対しては2,540百万円減少し、9月期目標に対しては、2,374百万円の減少となりました。

要因は、取引先への推進及び情報収集が不足した結果、有効な見込先の確保ができず、資金回収額を新規実行で賄うことができなかったことなどを背景に、実行金額が回収金額を大きく下回り、第2四半期で挽回を図るべく取り組みましたが、前期末実績を上回ることはできませんでした。

また、創業・新規事業開拓支援先数については、成長産業分野における太陽光発電事業が、電力買い取り価格の低下により創業・新規事業者が減少していることや介護施設関連事業においても、普及化が進んで来ており新規参加者が減少していることなどから、計画・始期の水準を下回っており、事業承継支援先数については、下半期以降の支援強化に向け

て、支援に取り組む職員のスキルアップを目的とした若手職員向けの事業承継研修会を優先的に開催したため、上半期に予定していたお取引先向け事業承継セミナーを下半期開催へ変更したことなどから、計画・始期の水準を下回っております。

このため、特に若手渉外係のスキルアップを目的とし、自主参加で財務分析を中心とした「渉外担当者勉強会」を年間4回実施する計画を立てております。

今年度は、ひかり税理士法人を講師とし、以下のテーマを講義する研修を4回実施（1回2テーマずつ）いたします。

- ①法人税申告書の読み方
- ②粉飾決算の巧妙な作られ方
- ③平成27年度税制改正と相続増税時代に備える方法
- ④節税対策のイロハ
- ⑤初回訪問時のアプローチポイント
- ⑥資産税対策や事業継承対策提案事例
- ⑦経営改善計画書を作る前に知っておきたいこと
- ⑧キャッシュフローの改善事例

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

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

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

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

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

《中小規模事業者向け貸出残高の推移》

(単位：百万円、%)

	27/3 期 (計画始期)	27/9 期			27/3 実 績対比	30/3 期 計画
		計画	実績	計画対比		
中小規模事業者 向け貸出残高	100,463	100,297	97,923	△2,374	△2,540	103,500
総資産額	350,564	351,270	357,171	5,901	6,607	356,429
中小規模事業者 向け貸出比率	28.65	28.55	27.41	△1.14	△1.24	29.03

(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

《経営改善等支援取組み推移》

(単位：先、%)

	27/3 期 実績	27/9 期 計画	27/9 期 実績	27/9 期 計画対比	27/3 期 対比
経営改善支援等取組先数	574	523	488	△35	△86
創業・新規事業開拓支援	160	75	50	△25	△110
経営相談	307	310	330	20	23
早期事業再生支援	67	68	68	0	1
事業承継支援	40	20	3	△17	△37
担保・保証に過度に依存 しない融資推進	0	50	37	△13	37
期初債務者数	3,945	3,856	3,856	0	△89
支援取組率	14.55	13.56	12.65	△0.91	△1.90

(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」を取り扱った先

(2) 経営相談先

対応方針検討協議会の方針に基づく継続的な経営相談を実施している先

(3) 早期事業再生支援先

融資部企業支援グループが直接関与を行い継続して経営改善支援を実施している先

(4) 事業承継支援先

事業承継に係る相談に対し助言等を行った先

(5) 担保・保証に過度に依存しない融資推進先

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

(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

#### ア. 円滑な信用供与に向けた体制

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

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

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

#### イ. 中小規模事業者の経営改善支援への取組み

融資部企業支援グループは、支援先の経営課題の分析・把握、経営課題の解決を図るための方策や経営目標実現のための方策の提案、経営改善計画の策定支援などについて、必要に応じ外部の専門家と連携・協力し積極的に取り組んでおります。

また、企業支援グループ業種別担当者は、業種別貸出残高に占めるウェイトの高い業種(製造業、建設業、旅館業)の特性を踏まえた支援策を立案・指導するなど、お取引先企業の再生支援に積極的に取り組んでまいります。

これらの取組みにより、経営改善計画を大幅に上回る売上実績を上げている個別温泉旅館が現れるなどの結果が出てきております。

### ② 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策

#### ア. 特別経営支援資金等への取組み

当組合では、無担保・無保証の商品として特別経営支援資金がありますが、当組合主力融資推進項目として、年間獲得目標を設定して推進しております。年間目標 171 件 518,000 千円に対して、9月末実績は 37 件 120,500 千円であり金額ベース進捗率 23.26%と低迷しております。

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

また、平成 27 年 12 月 1 日に開催したブロック長連絡会議では、各ブロック長に低調

な店舗に対する推進強化を図る為の指導を行なっております。

#### イ. ビジネスローン等への取組み

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

平成27年9月末の獲得実績は法人契約で5件極度額6,100千円、個人契約で68件98,900千円、残高3,627千円であり、下半期の収益確保の主力商品として、過去のローン利用実績等を参考に、見込先リストを作成させ積極的な推進を行ってまいります。

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

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

さらに、「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いたしました。

### ③中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策

#### ア. 中小規模事業者向け貸出の強化

##### a. ベストパートナーの推進

ベストパートナーの推進を図るため、年2回(4月と8月)、全店を対象に検討会を開催しております。営業店に対し推進したい見込先を予めリストアップさせ、検討会の中で融資推進の可否を決定しておき、案件について組織的かつ迅速に融資推進を図ることを目的として開催しております。平成27年4月に開催した検討会で取上方針となった案件は114件、金額2,973百万円、8月開催の検討会では117件、金額2,007百万円、4月と8月の合計231件、金額4,980百万円であり、9月末時点の融資実行実績は107件、1,543百万円(案件に対する金額の進捗率30.98%)となっております。

今後は、貸出金上位50先を徹底訪問して実態を情報収集することで、実効性が高い新たな資金ニーズを捉え成約に結び付けるとともに、ベストパートナー事前審査承認先に対しては定期的な訪問活動を継続実施することで、積極的な利用促進を図ってまいります。



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

b. 中小規模事業者に対する施策や補助金等の情報提供

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

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

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

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

【中小規模事業者等向け商品の販売状況(平成 27 年 9 月末現在)】

(単位：百万円)

商品名	件数	実行金額	商品概要
特別経営支援資金	63	134	融資限度 1,000 万円 原則無担保、原則第 3 者保証人不要
介護事業サポート資金	43	3,081	融資限度 3 億円(運転資金 5,000 万円) 原則第 3 者保証人不要
エコソーラー事業支援資金	192	4,561	原則、法人の場合法人の代表者、個人事業者の場合は不要 担保等は個別協議
ベストパートナー資金	394	6,048	融資限度 1 億円以内 担保は個別にて協議 原則第 3 者保証人不要
ビジネスローン みらい	95	105	融資限度 500 万円 全国しんくみ保証の保証付 原則第 3 者保証人不要
事業者カードローン	358	323	融資極度額 1,000 万円(無担保 500 万円) 信用保証協会保証付 原則第 3 者保証人不要
ビジネスカードローン みらい	259	556	融資極度額 500 万円 無担保、原則第 3 者保証人不要
合 計	1,404	14,808	

## イ. 経営改善等支援の取組みの強化

### a. コンサルティング機能の発揮

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

平成 27 年度は、5 月に建設業に係る業種別研修を開催したほか、12 月には旅館・サービス業、3 月には製造業に係る業種別研修の開催を計画しております。

### b. コンサルティング機能発揮に向けた職員のスキルアップ

これまでに取組んだ群馬県中小企業再生支援協議会案件、整理回収機構との連携案件、サービスからの買取案件、専門コンサルタントとの連携案件等、多岐にわたる経営改善支援や事業再生支援の具体的案件事例を職員が共有できるよう内部講師による定量・定性分析、事業性評価、経営改善支援などをテーマとした営業店職員向け研修等を継続的に実施し、経営改善・事業再生支援への取組みに活かしております。

平成 27 年度は、5 月に内部講師による事業性評価をテーマとした研修を実施したほか 12 月に定性分析をテーマとした研修を計画しております。

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

群馬県中小企業再生支援協議会及び地域経済活性化支援機構との積極的な情報交換を行うなど、両機関との連携を強化するとともに、研修の実施により活用に係る理解度を深め、迅速な事業再生に積極的に取り組んでおります。

また、平成 27 年度上期は、群馬県中小企業再生支援協議会活用による抜本的な再生支援 1 社、暫定計画策定支援 2 社、他協議案件 1 社、地域経済活性化支援機構活用のための協議案件 1 社など、積極的な活用に努めております。

### d. 事業再生ファンドの活用

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

平成 27 年度上期には、取引先 2 先について「しんくみりカバリ」と具体的な協議を実施いたしました。

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

①創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能強化のための方策

地域における経済の活性化に資することは、地域金融機関としての当組合に求められている重要な使命であることを認識し、創業・新事業開拓支援、地域経済を支える主要産業（製造業、建設業、旅館業など）を営む中小企業の再生支援、事業承継問題をはじめとする諸問題や課題解決に資する相談業務などに積極的に取り組んでおります。

これらの取組みの結果、平成 27 年度上期の創業・新規事業開拓支援実績 50 先（半期計画達成率 66.7%）となっております。

また、創業予定者及び新事業開拓に取り組む事業者に対する相談業務を強化するべく、群馬県信用組合協会などが実施する外部研修等への職員の派遣などを継続的に実施しております。平成 27 年度は、11 月に開催された群馬県信用組合協会主催の「創業・企業支援基礎研修」に職員 3 名を派遣しております。この結果、研修参加者は、創業・企業支援の各ステージでのコンサルティング機能発揮の必要性、取引先事業者を知ることの重要性などを再認識するとともに、基礎的な知識の習得ができております。

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

ア. 相談機能の強化

経営に関する相談その他の取引先（個人事業主を含む）企業に対する支援に係る機能の強化のための具体的方策のひとつとして「経営相談会」の開催を年 2 回計画し、平成 27 年度は、8 月に「経営相談会」を開催し、地域の中小企業事業者の方々のご参加をいただきました。

イ. ビジネスマッチングの取組強化

a. 新しいビジネスモデルの構築

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

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

今後は、例月で職員向け勉強会を始めており、運用面でもスキルアップを図ってまいります。

b. 取引先同士の連携強化

当組合の顧客で組織されている後援団体である「みらい倶楽部」については、各店舗に組織されており、自主的に運営されております。特に青年部については、部員およびその家族・従業員等を対象とした練成講座を年 2 回開催し部員の自己啓発の契機

としております。また、終了後の懇親会にては、地域の異なる異業種の部員同士が新しい交流の契機としております。

平成 27 年 7 月 10 日に、「きばらんかい！商売人」を志縁塾の大谷由里子氏に講演を依頼し、草津ナウリゾートホテルにて開催したところ 88 名の部員に参加いただきました。

また、平成 27 年 12 月 11 日には、「人の心をつかむ魅力学」を榊ミエルカの宮之原明子氏に講演を依頼する予定でおります。

#### c. 他団体との連携強化

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

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

### ③早期の事業再生に資する方策

#### ア. 早期経営改善・事業再生への取組み

業況悪化が懸念される取引先について、理事長をはじめとする常勤理事、関係部長及び対象営業店長で構成する「対応方針検討協議会」を毎週一回開催し、ヒアリングやモニタリングにより、経営者の定量面と定性面の両面からの実態把握に努め、事業再生に向けた取引方針を策定し、早期経営改善支援に取り組んでおります。

平成 27 年度は、前年度「対応方針検討協議会」結果をもとに対象先基準を見直した上で付議対象 310 先を抽出し、年間スケジュールに基づいて定期的に協議会を開催しております。平成 27 年 9 月末現在では、複数回付議先を含め延べ 198 先の方針協議を終了しております。

#### イ. 企業支援グループによる早期経営改善・事業再生への取組み

融資部企業支援グループは、営業店との協働のもと早期の事業再生に取り組んでおります。

特に、貸出残高ウェイトの高い製造業、建設業、旅館業については、業種別に担当者を配置し、専門性を踏まえた効率的な支援体制を構築しているほか、整理回収機構、群馬県中小企業再生支援協議会、専門コンサルタント等と連携した過去の取引先支援活動実績に基づくノウハウ・再生スキームを活用することで、個別取引先の実態に即した早期経営改善・事業再生への取組みを強化、促進しております。

平成 27 年度上期の外部機関との連携による経営改善・事業再生支援実績は 13 先となっております。

#### 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、及び中小企業の事業承継への具体的取組が依然低調ななか、平成 27 年度上期には、(独) 中小企業基盤整備機構が実施している事業承継コーディネーターを講師とする「金融機関向け事業承継研修」に若手職員 35 名を参加させるなど、職員の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おります。

### 6. 経営強化に伴う経費に関する事項

#### (1) 経営強化計画始期と平成 27 年 9 月期実績

【職員の推移】 (単位：人)

27 年 3 月期 計画始期	27 年 9 月期 実績	28 年 3 月期 計画	28 年 3 月期 見込	30 年 3 月期 計画
415	441	430	422	420

平成 27 年 9 月期の職員数は 441 名（パート職員は含まない）であり、今年度定年退職者を含む退職予定者 16 名を控除し、平成 28 年 3 月期計画で定める 430 名体制を若干下回った職員数を見込んでおります。

#### (2) 人件費

職員のモチベーション維持のため賞与の支給水準の検討を開始しましたが、具体的な内容を検討する段階に至っておらず、引き続き、検討を行ってまいります。

### 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職員に対して周知徹底することにより、適切な業務運営の確保に努めております。

また、内部監査方針を改訂するとともに内部監査規程を制定し、監査室は理事長直轄の組織として独立性を確保しております。

なお、監査室による内部監査は、平成 27 年 3 月 24 日開催の第 40 回常勤理事会で承認を受けた「平成 27 年度の内部監査計画書」に基づき実施した監査結果を所管部署へ報告し、毎月開催する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指示しております。

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

以上