

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 2 6 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 .....	14
(2)リスク管理の体制の強化のための方策 .....	15
(3)法令遵守の体制の強化のための方策 .....	17
(4)経営に対する評価の客観性の確保のための方策 .....	20
(5)情報開示の充実のための方策 .....	20
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 .....	21
(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 .....	23
(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 .....	27
6. 経営強化に伴う労務に関する事項	
(1)経営強化計画始期と平成 26 年9月期実績 .....	30
(2)経営の強化に充てる予定の従業員数 .....	30
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 .....	31

## 1. はじめに

平成 26 年度上半期における我国の経済は、4 月の消費税率引き上げや夏場の天候不順などの影響により、個人消費や住宅投資を中心に駆け込み需要の反動減が鮮明に現れた一方で、雇用や所得環境は改善傾向を維持しております。

群馬県内の経済情勢におきましては、雇用・所得環境が緩やかに改善するなかで、消費税率引き上げに伴う駆け込み需要の反動の影響も和らぎつつあります。

個人消費や住宅投資は底堅く推移しておりますが、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、太陽光発電設備等の新分野における資金需要は見受けられるものの、全体的に業況は依然として厳しく、主に設備資金等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 24 年 11 月に公表した「経営強化計画（平成 24 年 4 月～平成 27 年 3 月）」に基づき、引き続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、成長分野への積極的な融資推進を中心とした様々な施策を同計画に掲げ役職員一丸となって取り組んでまいりました。

当組合は、地域の皆様のご期待に総力をあげて応え、地域経済の再生・活性化に資する地域密着型金融を推し進め、当地域になくてはならない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)

	24年3月期 (計画始期)	25年3月期 実績	26年3月期 実績	27年3月期 計画	始期からの 改善額
東群馬信組	378	297	577	1,094	△394
かみつけ信組	593				
合算ベース	971				

(注)・平成25年3月期実績は合併により解散した、かみつけ信組の平成24年4月1日～11月25日の計数を含んでおります。

$$\text{コア業務純益} = \text{業務純益} + \text{一般貸倒引当金繰入額} - \text{国債等債券関係損益}$$

### (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：%)

	24年3月期 (計画始期)	25年3月期 実績	26年3月期 実績	27年3月期 計画	始期からの 改善額
東群馬信組	75.64	94.31	78.39	75.61	△0.67
かみつけ信組	80.67				
合算ベース	79.06				

(注)・平成25年3月期実績は合併により解散した、かみつけ信組の平成24年4月1日～11月25日の計数を含んでおります。

$$\text{業務粗利益経費率} = (\text{経費} - \text{機械化関連費用}) / \text{業務粗利益}$$

※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27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

景気は緩やかな回復傾向となっていますが、4月に引き上げられた消費税増税の影響が長引いていることや、急激な円安への進行により当組合の主要取引先である中小規模事業者においては、売上や受注が増加している先もでてきているものの、輸入原材料の値上げ等から利益部分は減少しており、景気の回復を実感できているとは言い難い状況で依然として厳しい状況であります。

このような状況の中で、引き続き中小規模事業者等への安定的かつ円滑な資金供給を行い、地域経済の発展に貢献していくため、次の事項を重点的に取り組んでおります。

- 営業態勢の強化による貸出の増強
- 収益力の強化
- 信用コスト削減のための取組強化
- ローコストへの対応(経営の効率化)
- 経営強化計画の確実な履行体制の構築

#### ①営業態勢の強化による貸出の増強

##### ア. 営業推進態勢の強化

###### a. 営業店ブロック制の構築

群馬県内の生活圏に応じて、特色ある業務推進を行うため、吾妻圏、前橋圏、渋川圏、高崎圏、藤岡圏、伊勢崎圏、太田・館林圏の7ブロック制を導入し、各ブロックに専担（一部兼務）のブロック長を配置いたしました。

また、役員についてもブロック担当制を設け、支店長と同行訪問先に対して積極的な融資推進トップセールスによりリーダーシップを発揮した営業活動に取り組むとともに、担当役員、営業推進部長、ブロック長及び営業店長で構成する「ブロック別営業戦略会議」をブロック長の主催により、四半期ごとに開催し、経営強化計画の進捗状況及び取組み策の発表に対して、担当役員及び営業推進部長から計画達成に向け、営業店における営業体制の強化、訪問活動の充実等指示を行っております。

今後も四半期ごとに「ブロック別営業戦略会議」を開催し、本部が営業現場に向向いて地域特性を踏まえた営業推進方法について深度ある議論を行い、計画が未達である場合の原因分析や計画達成のための具体策の策定を行うことで、事業性取引の掘り起こしや、貸出先数や中小企業貸出残高の維持、総合取引化の推進に対する意識の喚起と、営業店と本部間のコミュニケーション強化を図ってまいります。

###### b. 法人営業体制の充実・強化

法人営業については、平成25年4月より成長分野の新規開拓に特化した法人営業グループを設置し、営業店と連携して推進する体制を整備いたしました。平成26年度は、

営業推進部の職員 2 名が常時営業店に臨店し、職員との同行訪問等により、成長分野部門を中心に営業活動を実践しております。

c. 成長分野の新規開拓に特化した営業推進

成長分野である介護事業関連、アグリビジネス事業関連、太陽光発電事業関連の新規開拓を推進するため、法人営業グループに各業界に精通した職員 2 名を配置しております。

法人営業グループの専担者は、営業店の案件に対し、事業計画の検証、アドバイスなどの支援を行っております。また、案件先に営業店職員と同行訪問を行うなど、営業店と本部間の連携強化を図り融資の成約に向け取り組んでおります。

また、法人営業グループによる新規開拓訪問先の情報については、営業店にフィードバックを行い情報の共有化を図るとともに、融資案件については営業店担当者と案件先を同行訪問し、営業店指導と案件の成約に努めてまいりました。

○介護事業関連ビジネス

介護事業コンサルタントとの連携や介護事業関連の事業先への提案営業を図るなど、新規開拓に取り組んでおります。

平成 26 年度は営業店職員を対象とした介護事業勉強会を 4 月に開催し、現在の介護事業を取り巻く環境や課題、今後の動向について理解を深めました。

介護事業融資が少ないエリアについては、新規案件に対し、法人営業グループの専担者が営業店職員と同行訪問を複数回行うなど、融資実行に向けた対応を図っております。

平成 26 年度の目標実行額は 2,100 百万円を予定しましたが、9 月末時点の実行額が 1,417 百万円、進捗率は 67.47%であり、今後の見込みもあることから、3,100 百万円に上方修正し取り組んでいます。

○アグリビジネス事業関連

群馬県農業信用基金協会の保証付制度融資である農業施設資金及び農業経営資金を推進するとともに、外部コンサルタントと提携し、6 次産業化に関する情報提供や事業計画策定に係る助言を行うなど、営業推進に取り組んでおりますが、農業部門への取組みが一部の営業店に限られております。

今後は、取引先の農業事業者に対して、新たなる販路開拓のため、取引先のバイヤーとなる飲食業者や旅館業者、農産物加工業者等関係者を集めて、ビジネスマッチングの機会をつくることで、全店を上げて新たな資金ニーズを発掘してまいります。

26 年度の実行目標額は 300 百万円、9 月末時点の実行額は 104 百万円、進捗率は 34.85%となっております。

○太陽光発電事業関連ビジネス

太陽光発電設備業者と提携し、主に売電事業への参入事業者を対象としたソーラービジネスに対するローン勉強会を平成 25 年 7 月に開催し、本事業の参入資金の提供に

取り組んでまいりました。しかしながら、平成 26 年度に入り東京電力の送電網の容量不足により、群馬県内の北西部地域において電線網接続が制限されたため、当組合を利用し計画を予定していた事業先や既に着工途中の事業先に対しても計画見直しとなりました。

平成 26 年度の目標額は 5,100 百万円で、9 月末時点の実行額は 1,467 百万円、進捗率は 28.76%となっております。今後は、県内でもまだ接続制限のない地域を中心に資金ニーズの掘り起こしに取り組んでまいります。

#### d. 「全店一斉推進日」の取り組み

全営業店で統一した個人ローン推進活動を行う「全店一斉推進日」を毎月 2 回（7 日、17 日）設定し、営業店役職員が一丸となって営業推進に取り組んでおります。平成 26 年度は、9 月までに延べ 23,193 先に対しポスティングや面会による商品セールス等を行い、取引拡大に向けた取り組みを行っております。

特に推進活動の中で注力した Web ローンについては、チラシに QR コードを添付して、スマートフォンからでもすぐに申込ページに案内できるようにしました。その結果、平成 26 年 9 月末までの獲得実績は、Web ローンの申込件数 227 件のうち承認件数 144 件の結果となりました。

#### e. 取引先のメイン化推進

信用組合の営業スタイルの原点である、フェイス・トゥ・フェイスの活動を強化するとともに、店周 500m 以内に狭域範囲を設定し、中小規模事業者向け融資の推進を強化するために、メイン化に繋がるキックケ商品である制度資金（県小規模資金・市町村小口資金）を積極的に推進していますが、低金利が続いていることから、信用保証料負担を敬遠する顧客や渉外職員の提案セールス不足などの要因により県小規模資金の年間目標 1,593 百万円に対し、9 月末実績 544 百万円、進捗率 34.15%に留まりました。市町村小口資金は年間目標 2,124 百万円に対し、9 月末実績 815 百万円、進捗率 38.37%でした。

今後につきましても、融資推進を目的とした支店長の半日外訪活動や渉外係の毎日 5 件の事業者訪問、1 軒 3 先 9 口座の獲得等を徹底し、お客さまの資金ニーズに迅速かつ的確に対応してまいります。

### イ. 人材育成と活用

#### a. 職員教育

当組合が地域社会から信頼され、期待される金融機関であるためには、顧客ニーズに応えられる人材の育成が必須です。環境の変化に対応するため、人材のレベルアップに取り組んでいくとしており、今年度は役職員全員を対象とした研修会を実施しています。

平成 26 年 4 月 「部店長・役席向け介護事業研修」参加者 59 名

5 月 「渉外担当者向け住宅ローン研修」ブロック単位にて開催

「渉外リーダー対象営業推進研修」参加者 50 名

「融資・渉外担当者向け信用保証協会との合同勉強会」ブロック単位にて開催

6 月 「太陽光発電事業ローン研修」ブロック単位にて開催

7 月 「第 2 回渉外リーダー対象営業推進研修」参加者 50 名

「内勤女性職員向けCS研修と個人ローン研修」参加者 41 名

9 月 「渉外担当者向け個人ローン・ビジネスローン勉強会」参加者 130 名

12 月 「年金基礎研修」参加者 47 名

平成 27 年 「相続税改定について」1 月に予定

#### b. 内勤職員の活用

内勤の女性職員を対象にして、来店客に対するCS向上と店内窓口での個人ローン推進を図るために、平成 26 年度は、計 2 回（7 月 23 日 21 名・7 月 24 日 20 名延べ 41 名）、外部講師とともに営業推進部職員が講師を務め、住宅ローン・マイカーローン・教育カードローン・フリーローンについての商品研修会を開催いたしました。引き続き、顧客満足度アップのためのスキルアップや各種ローンの理解を深め、お客さまに対する質の高い金融サービスが提供できるよう努めてまいります。

#### c. CS活動の実践

フェイス・トゥ・フェイスの活動が信用組合のあるべき姿であると認識し、これまでもお取引先との「であい・ふれあい」を大切にし、互いに顔の見える関係を構築してまいりました。

今後も、渉外係や窓口係のみならず後方の事務係や本部職員にいたるまで、挨拶や気配りといった基本的な行動を改めて励行するとともに、信用組合ならではの「おもてなしの心」が伝わる「身近で親しみやすい店舗」を目指して、CS活動に取り組んでまいります。

## ②収益力の強化

### ア. 法人戦略

#### a. 新規事業先の開拓

平成 25 年 3 月に、帝国データバンクと契約を行い、全店で同社の企業情報の利用を開始しました。各店において、企業情報を活用することにより、訪問先のリストアップ作成を行い、営業店長や渉外係が複数回訪問活動を実施し、見込先に対してブロック長や法人営業専担者が同行訪問や支援を行うことで、新規事業先の獲得に結び付けております。

平成 26 年度は、渉外担当者のリーダーを対象として、年間 4 回にわたる継続した実践的なマーケティングや渉外担当者の基本的行動について研修を実施しております。

また、帝国データバンクからのデータをもとに、各営業店が把握している企業情報

に基づいた新規の推進対象先や融資増加目的でリストアップした推進先に対して、部  
店長と融資部及び営業推進部で金額や利率、その他の条件等について事前に協議し、  
方向性を決定するための検討会を定期的を実施しています。

平成 26 年度は、4 月及び 8 月に検討会を開催し、取上げ方針案件を決定しました。  
平成 26 年 9 月末時点の実績は、検討会における取上げ方針案件 292 件・6,977 百万円  
に対し、実行案件 108 件（進捗率 36.99%）・実行金額 2,155 百万円（進捗率 30.89%）  
となっています。

#### b. ビジネスローン等の推進

ビジネスローンについて、今年度は、ミドルリスク層を対象としたビジネスローンの  
推進キャンペーンを年 2 回（7 月及び 11 月）実施し、年間実行目標額を 531 百万円と  
して取り組んでおります。

なお、7 月の 1 ケ月間を第 1 回キャンペーン期間として推進活動しましたが、申込  
案件に対する保証応諾率が低調であったことから、実行額 72 百万円、残高 111 百万円  
の結果となりました。11 月末での累計実行額は 93 百万円、残高 131 百万円の結果と  
なりました。

この結果を踏まえて、平成 26 年 9 月に渉外担当者を対象とした「ビジネスローン・  
個人ローン勉強会」を、全国しんくみ保証(株)と(株)オリエントコーポレーションから講  
師を迎え、推進方法等、実践に役立つ勉強会を実施いたしました。

今後は、本勉強会を実践に活かして推進してまいります。

#### c. ビジネスマッチング等の実施

合併後は、営業エリアが群馬県一円に広がったことから、この営業基盤を活かし、  
取引先の事業拡大等に資するため、ビジネスマッチングのきっかけづくりに取り組ん  
でおります。

現在 40 店舗で後援会（3,736 名）を組成しており、会員同士の交流会や情報交換会  
を定期的で開催し、ビジネスマッチングにつなげる取組みを行っており、この後援会  
を全営業店舗に創設するべく現在取り組んでいます。

また、3,736 名の会員のうち、50 歳までのメンバーで組織されている青年部会員に  
ついては、26 年 12 月現在会員数は 493 名まで増加いたしました。

青年部主催で実施している 9 月までの交流会及び情報交換会は以下の通りです。

- 平成 26 年 7 月 11 日 練成講座テーマ「今から始める相続コミュニケーション」  
参加者 128 名

### イ. 個人戦略

#### a. 定期積金による基盤拡充

定期積金は、定例の集金訪問時に年金振込みや定期預金及び個人ローンや住宅ロー  
ンのセールスや情報収集・情報提供の機会が得られる戦略商品です。その取引軒・先

の増減が預貸金や各種商品の推進に影響を及ぼすことから、その必要性を十分理解し取引軒・先数を増加させ基盤拡充を図るため、特定のエリアに集中的に渉外係を投入するF S活動を毎月2回実施し、法人を含めた定期積金の新規開拓に取り組んでおります。26年度9月末実績は口数57,871口（前期末対比△2,876口）、契約額38,186百万円（前期末対比△1,914百万円）、残高18,662百万円（△511百万円）ともに、前期末対比大きく減少しております。定期積金集金訪問時における顧客ニーズの発掘及びニーズに対する金融サービスの提供が重要であることは理解しているものの、情報収集や訪問時間の制限等により実績に結びつかなかったことと考えております。今後は、企業の従業員や世帯のライフサイクルに合わせた預金や借入のコンサルティングを行うとともに、訪問の集約化・効率化を徹底し、将来の取引に期待の見込める先へ、定期積金の積極的推進を行ってまいります。

b. 個人ローンの強化

信組業界のローン検索サイト「しんくみローン・サーチ」に4商品を登録し、うち2商品（マイカーローン・教育ローン）について、本サイトからの申込者に対しては、0.1%の金利優遇を設定しております。また、当初合併記念として0.2%の金利優遇を行いましたWeb3商品（マイカーローン・教育ローン・フリーローン）については、好評であったことから金利優遇期間を平成27年3月末まで延長し、お客様の利用推進を図っています。

○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・各種ローンの取扱等、生涯にわたる取引に繋がり、個人のメインバンク化を図るための重要な商品と位置づけております。住宅ローンに積極的に取り組むために、10年固定金利住宅ローンを他行との競合に負けない金利に設定し、期間を平成27年3月末まで延長し、お客様の利用推進を図っております。

平成26年度の残高計画20,011百万円に対して9月末実績は17,736百万円で計画対比△2,275百万円でした。計画に対する不足の要因としましては、消費増税の影響等や対象見込先不足から期中新規実行額が、計画3,540百万円に対して746百万円（進捗率21.07%）の実績であったことや、他行肩代りにより8件・126百万円減少したことが主な要因です。

下半期は、借り換えや中古住宅購入、リフォーム等にも推進強化して取り組んで参ります。

【推進計画】

（単位：百万円）

	26/3 実績	26/9 実績	27/3 計画	計画対比
住宅ローン実行額	1,627	746	3,540	△2,794

住宅ローン残高	17,972	17,736	20,011	△2,275
純増額	△512	△236	2,039	△2,275

○教育ローン（教育カードローン含む）

教育ローンについては、平成26年度新発売した教育カードローン「進学応援団カードローン」について、本格的に受験シーズンを迎える下半期前の9月末までに各店舗10件、合計410件、合計契約額500,000千円を獲得目標として取り組みました。9月末契約実績は、254件、386,000千円の契約実績、うち利用実績は32件、残高は24,596千円の実績でした。

証書貸付タイプでは、平成26年度の新規実行計画354百万円に対して9月実績は32百万円・計画対比△322百万円となりました。実績が低調な要因は、新発売の教育カードローンの契約推進を優先して取り組んだため、ニーズが重複する対象者については、カードローン残高を利用いただいたこと等があります。

【推進計画】

（単位：百万円）

	26/3 実績	26/9 実績	27/3 計画	計画対比
教育ローン実行額	91	32	354	△322
教育ローン残高	308	299	396	△73
教育カードローン残高	—	24		
（教育カードローン契約額）	（－）	（386）	（500）	（△114）
残高純増額	6	15	88	△73

26/9 実績は、教育ローン残高に教育カードローン残高を合算して対比しています。

○オートローン

群馬県は全国でも世帯当たりの自動車保有台数が多い県であり、オートローンの需要は旺盛と見込みましたが、平成26年度は、消費税増税による前期駆け込み需要が影響し、厳しい環境下での取組みとなりました。全営業店においてチラシ等を各戸配布するほか、平日の来店が困難なお客様の利便性を考慮し、当組合取引事業先をお願いをして、朝礼時や休憩時間、昼食時等のわずかな時間をいただき、ローン説明会等を継続して実施しています。

実行実績は、9月末現在で145百万円であり、年間計画の885百万円に対し740百万円の不足です。残高については、残高計画843百万円に対して780百万円の実績でした。

【推進計画】

（単位：百万円）

	26/3 期実績	26/9 実績	27/3 計画	計画対比

オートローン実行額	379	145	885	▲740
オートローン残高	778	780	843	▲63
純増額	110	2	65	▲63

c. 個人を対象としたフィールドセールス（F S）活動による基盤拡充

取引先数を増加させ基盤拡充を図るため、平成 24 年 12 月から「全店一斉推進日」を毎月 2 日間(7 日、17 日)実施しております。平成 25 年度の有効面談累積件数は 13, 225 件、平成 26 年 9 月末時点の半期の有効面談累積件数は 23, 356 件でした。

d. 個人営業推進情報の収集と活用

渉外支援システムを活用して、渉外係の日常取引先訪問や F S 活動において得られた情報を「得意先日報」で一元管理し、渉外係が情報を共有するとともに営業店長及び渉外役席が取組状況を把握し、適切な指示をするなど、引き続き取引先の潜在的ニーズを取引に結びつけるよう取り組んでまいります。

e. 広告媒体の活用

毎週土曜日に、地元紙の金融情報掲示板「金融クリップ」に個人ローン商品の紹介を掲載するほか、新聞広告を年 4 回掲載（26 年 2 月、6 月、9 月、12 月）し、購読者への当組合の認知度を高めることで個人ローンの拡大に取り組んでおります。

また、不特定多数の人の目に付く道路沿いに野立て看板を 4 箇所設置し、営業区域へ「ぐんまみらい信用組合」の認知度の向上に取り組んでおります。

### ③信用コスト削減のための取組強化

#### ア. 審査・管理態勢の強化

##### a. 「理事長案件審査会」

合併直後の平成 24 年 12 月より、理事長案件審査会規定に基づき、毎週総与信額 500 百万円以上の先等について、理事長をはじめとする常勤理事、関係部長及び対象営業店長で構成する「理事長案件審査会」に付議、審査を行って信用リスク管理態勢の強化に努めております。

##### b. 「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 26 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 284 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ております。26 年 9 月末現在では、複数回付議先を含め延べ 176 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。

c. 「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。

25年度は、「営業店長ヒアリング」の継続実施及び期中の延滞管理を徹底したことにより、26年9月末の三ヶ月以上延滞率は、3.59%と改善されております（前年同月比△2.04ポイントの改善）。また、26年度も「営業店長ヒアリング」の継続実施により、経営改善の実現可能性を早期に判断し、経営改善が見込めるお客さまに対しては、経営改善計画の策定・推進に向けた積極的な経営改善支援を行う等延滞管理を徹底してまいります。

イ. 事業再生支援の取組みを通じた不良債権化の防止

a. 融資部企業支援グループの設置及び業種別の担当者配置

平成24年11月に、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活動を強化するため、融資部内に企業支援グループを設置しました。また、組合内で貸出ウエイトの高い旅館業、建設業、製造業については、業種別に担当者を3名配置し、支援先の経営課題の分析・把握を行ってまいりました。

25年度は、特に旅館業において、個別温泉旅館の原価率・人件費率・マーケティング手法などを当該温泉地に所在する同業他社比較を行い適切なアドバイスに活用するなど、専門的且つ効率的な支援体制を構築してまいりました。

また、建設業及び製造業につきましても、支援先企業の実態を分析したうえで中小企業再生支援協議会の再生支援スキームや経営サポート会議を活用するなど、外部との積極的な連携を図りながら、抜本的な経営改善支援に取り組んでまいりました。

26年度は、中小企業再生支援協議会など、外部機関との積極的な連携に継続して取り組んできた結果、9月末時点において、支援先66先の支援に取り組む中、同協議会の再生支援スキームを活用した計画策定が終了した先、1.5次対応中の先、及び経営サポート会議を活用した計画策定が終了した先の合計先数が5先となるなど、具体的な案件の進捗が顕著となっております。

b. 外部機関等との連携等によるコンサルティング機能の発揮

当組合では、群馬県経済産業部の「群馬県中小企業サポーターズ制度」へ58名の職員を登録し、中小企業支援について積極的に取り組んでおります。

また、平成 25 年 3 月には、群馬県中小企業診断士協会と「業務提携に関する契約書」を締結し、業種の特徴を踏まえたコンサルティング機能発揮のための職員教育やお取引先中小規模事業者の経営支援に取り組んでおります。

c. 中小企業再生支援協議会及び企業再生支援機構との連携強化

群馬県中小企業再生支援協議会との積極的な情報交換を行うなど、連携を強化する取り組みを行っております。特に、当組合は群馬県中小企業再生支援協議会を身近な外部専門機関として位置付けており、「認定経営革新等支援機関」としての当組合の中小規模事業者の経営支援活動強化のためのパートナーとしての役割を担っていただいております。

平成 26 年度は、計 4 先の事前相談を実施し、それぞれ専門家チーム（中小企業診断士、弁護士、公認会計士等）が再生計画の策定を支援する二次対応に向けた協議を行っております。また、25 年度中に事前相談を実施した 11 先のうち 2 先について 26 年度上半期中に二次対応を終了するとともに、6 先について 26 年度下半期中の二次対応の終了を見込むなど、中小企業再生支援協議会と連携した再生支援への取り組みの成果が表れてきております。

また、平成 25 年 3 月に、企業再生支援機構が改組された地域経済活性化支援機構についても、連携に向け、25 年度に引き続いて 26 年度も 7 月に意見交換会を開催しました。今後も、地域経済活性化支援機構との連携に向けて取り組んでまいります。

d. 「事業再生ファンド」の活用促進

事業改善に取り組んでいるもののその改善の度合いが芳しくなく、より抜本的な事業再生を必要とする中小規模事業者においては、積極的に「事業再生ファンド」を活用するなどの取り組みを行っております。具体的には、平成 24 年 12 月から事業再生ファンド「しんくみりカバリ」を活用した抜本的な事業再生に優先的に取り組んでおり、25 年度は、温泉旅館や製造業など 4 先の再生案件の事前相談を実施しました。その結果、26 年度は、9 月末時点において、製造業 1 社について事業再生ファンド「しんくみりカバリ」を活用した抜本的な事業再生を完了致しました。

また、平成 25 年 2 月、あおぞら銀行グループ（あおぞら銀行、あおぞら地域再生株式会社、あおぞら債権回収株式会社）と「ぐんま中小企業再生ファンド」の設立に関する覚書を、県内 11 金融機関とともに締結しております。地域の中小規模事業者が抱える経営課題に対して、より一層のコンサルティング機能を発揮できるよう努めてまいります。

ウ. 職員の目利き力及び再生スキルの向上

平成 25 年 3 月に群馬県中小企業診断士協会と「業務提携に関する契約書」を締結しました。これにより、それぞれの業種に係る専門知識を有する中小企業診断士を招聘しての業種別研修（貸出ウエイトの高い旅館業、建設業、製造業を中心とした業種別の基礎

知識を習得する研修)を開催するなど、中小企業診断士協会との連携を強化し職員の目利き力を高めてまいります。

平成26年度は、5月及び9月に、建設業を専門分野とする中小企業診断士を招聘しての業種別研修を開催するなど、職員の目利き力及び再生スキル向上に積極的に取り組んでおります。

#### ④ローコストへの対応(経営の効率化)

##### ア. 効率的な店舗政策

当計画期間中において、収益性の良化を期待することが困難な店舗につきましては、統廃合または預金店舗への小型化や出張所化を実現してまいります。

平成25年11月に、新里支店と藤岡西支店の2店舗を有人出張所化し、四万温泉出張所を有人出張所から無人出張所化にしております。また、平成26年11月に、新町南出張所(無人出張所)と藤岡南出張所(無人出張所)を廃止いたしました。

##### イ. 戦略的な人員配置

本部機構の再編や店舗の効率化による余剰人員を地域の特性に応じ、他の営業店へと再配置する予定でしたが、小型化や出張所化となった地区のお客様の利便性低下の防止にも努める必要があるため、現状、ブロック長の配置に留まっており、戦略的な人員配置までには至っておりません。

##### ウ. 費用の圧縮

###### a. 人件費

【職員の推移】			(単位:人)
24年3月期 計画始期	26年3月期 実績	26年9月期 実績	27年3月期 計画
512	443	447	485

平成26年9月期の職員数は447名(パート職員は含まない)となり、計画で定める485名体制を下回っております。

###### b. 物件費

平成25年度に引き続きより全店統一した経費予算管理を行い、不要不急品、費用対効果を考慮した物品の購入等常にコスト意識を持って経費削減に努めております。

#### ⑤経営強化計画の確実な履行体制の構築

##### ア. 経営強化室

平成24年12月に設置した「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PDC 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。

#### 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するとともに、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。

#### ウ. PDCAサイクルによる管理

各種施策の実施状況管理につきましては、「進捗状況管理表」を作成し、「PDCAサイクル」により、管理しております。

各施策の進捗状況は、経営強化計画進捗管理委員会へ報告し、経営強化計画の進捗管理及び各施策の検証を行っております。

#### エ. 組織における一体感の醸成

ぐんまみらい信用組合の役職員が一丸となり経営強化計画の着実な推進が図れるよう平成24年度は支店長経験者を含めた8名の異動、平成25年度上半期は15名、同下半期は支店長5名を含む15名の異動を実施し、融和を図ってきました。また、平成26年度上半期は1名、同下半期は3名の実績となっています。

### 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26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、経営にかかる助言を受けております。

## ②新経営陣のリーダーシップの確保

### ア. 経営方針の周知と職員意見の吸い上げ

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

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

## (2) リスク管理の体制の強化のための方策

### ①統合的リスク管理態勢

業務全般に内在する各種リスクについて、これを一元的に管理し総体的に捉えて、その総体的なリスクを経営体力と比較・対照することにより、業務の健全性を確保することを目的とした統合的リスク管理の充実に努めております。

具体的には、統合的リスク管理の統括部署をリスク管理室とし、同室で四半期ごとに行う信用リスク量、市場リスク量、オペレーショナル・リスク量の評価・分析結果をALM委員会にて協議するとともに、常勤理事会には四半期ごとに、理事会には半期ごとに報告する体制とし、リスク管理態勢の充実に努めることとしております。

信用リスク量、市場リスク量、オペレーショナル・リスク量の評価・分析については、各所管部署において実施し、分析結果を常勤理事会には四半期ごとに、理事会には半期ごとに報告し、経営陣がリスク量について適切に評価・判断できる体制となっておりますが、同室における統合的リスク管理に対する理解不足や経営陣による認識不足により、平成25年度のALM委員会の開催は1回の開催に止まり、統合的リスク管理が十分に図られておりませんでした。

このため、平成26年度においては、統合的リスク管理の重要性を再認識するとともにALM委員会を四半期ごとに開催し、分析結果を常勤理事会には四半期ごと、理事会には半

期ごとに報告し、経営陣が統合的リスクについて適切に評価・判断できる態勢の構築に努めております。

3月末を基準としたALM委員会を平成26年7月に開催し、統合的リスク量（信用リスク量、市場リスク量、オペレーショナル・リスク量）を計測・評価・分析した結果を報告しております。

ALM委員会を今年度は平成26年7月、10月、11月の計3回を開催しております。

## 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の管理を徹底するとともに、「理事長案件審査会」及び「対応方針検討協議会」を設置するほか、「営業店長ヒアリング」の定期的実施により個別与信の審査・管理を強化しております。

平成26年度上期は、「理事長案件審査会」を計26回開催し、延べ363件の案件審査を終了しております。また、「対応方針検討協議会」は、前年度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284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ております。上期は、複数回付議先を含め延べ176先の方針協議を終了しております。さらに、「営業店ヒアリング」では、延べ493先の個別ヒアリングを実施し、実態を把握したうえで個別債務者ごとの管理回収方針を協議しております。これらを柱とした信用リスク管理態勢のもと、個別与信審査・管理強化に努めております。

## 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26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

資金繰りについては、平成25年度より各部門に現金・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・預け金の確保を行っております。

また、各店の資金繰りを把握するため、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。

資金ポジション管理表は、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います。

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 26 年度第 1 四半期分を平成 26 年 7 月 14 日付通知、平成 26 年度第 2 四半期分を平成 26 年 10 月 10 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 26 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い状況が懸念されているため、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(株)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。特に、「相続預金に係る業務手順書」は、平成 25 年 9 月末に見直しが終了し、平成 25 年 9 月 30 日付通知にて営業店に周知しております。

また、預金相続に関する各種文献や営業店の意見等を参考に「相続預金に係る業務手順書」の再改訂を実施しており、再改訂終了後は、平成 26 年 3 月 5 日付通達にて営業店に改訂内容の理解を深めさせるための勉強会を実施させ、その結果報告を求めることで周知徹底を図っております。

なお、平成26年度については、主だったものとして「FATCAみなし遵守の取扱いに係る業務手順書」の新規策定、「キャッシュカード・ローンカードの発行・交付手続の業務手順書」の一部改訂を実施しており、今後とも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の設置

常勤理事会の諮問機関としてコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンスに係る取組状況、違反事案、苦情事例などを審議しております。また、この審議結果は全役職員へ普及・徹底するため、下部組織の「コンプライアンス普及委員会」を今年度は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、年度末までに実施しております。また、同スケジュールに基づく進捗状況は月次単位で管理しております。

##### ウ. コンプライアンス委員会等の開催

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

##### 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26年度11月末までに20店実施）しております。

残りの21店舗（出張所を除く）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・オフィサーの役割

営業店長は、コンプライアンスの管理監督の責任者として、所属部署内のコンプライア

ンスの職場風土醸成と風通しの良い職場環境の整備に努めております。

また、営業店におけるコンプライアンス責任者として、営業店長が推薦した管理職を理事長がコンプライアンス・オフィサーに任命し、所属部署での日常業務におけるコンプライアンスの状況を把握・点検するとともに、その結果をコンプライアンス統括部署に報告し、営業店長との相互牽制を図る体制としております。

#### ④監査室による内部管理体制の充実

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

ア. 26年度営業店の内部監査は、監査手法の見直しを行うとともにターゲット監査やテーマ別監査等の導入により、上半期に於いて13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するとともに、被監査店への監査結果通知、指摘事項に対する報告、及びフォローアップ監査の報告等の見直しにより資料の簡素化さらには、内部監査の事務負担軽減・実効性向上を図っております。

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内に26年7月新たに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、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おります。

#### ⑦顧客保護等管理態勢の構築

顧客の保護及び利便性の向上を図り、業務の健全性及び適切性の確立を目的として顧客保護等に関する方針・規程類を制定し態勢を整備しております。

また、顧客等からの相談・苦情等を受け付ける「お客様相談室」をリスク管理室内に設置し、顧客サポート等の適切性及び十分性を確保し実効性あるものとするべく取り組んでおります。

#### (4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

##### ①全信組連による経営指導、全国信用組合監査機構の監査受査

経営に対する評価の客観性を確保するため、信用組合業界の系統中央金融機関である全信組連の経営指導を毎月受けるとともに、年に1回の全国信用組合監査機構監査の受監を予定しております。

これにより、当組合の経営戦略や基本方針について客観的な立場で評価・助言を受け、経営の客観性・透明性を高めるよう努めております。

なお、平成26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、経営にかかる助言を受けております。

##### ②第三者委員会の設置

平成25年11月に、理事会の諮問機関として、外部有識者から構成される「経営諮問会議」を設置しております。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26年1月より平成26年8月まで半期毎に、これまで2回開催いたしました。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26年8月の当会議においては、企業経営全般の支援、地域社会との連携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

平成 26 年度は、昨年度に引き続き、お客さまの経営改善等及び成長・発展に向け、成長事業分野や県制度資金、ベストパートナー資金を中心に中小規模事業者向け融資を推進しております。また、取組み方針等の指示や管理については、本部による日次計数管理の他、月次や四半期ごとに開催するブロック店長会議や営業戦略会議において徹底しています。

これらの取組みの結果、26 年度 9 月末実績は 100,312 百万円、24 年 3 月始期に対しては 1,459 百万円増加したものの前期末対比においては 1,556 百万円の減少となりました。

要因として、26 年度は、第 1 四半期において、建設業を中心に 25 年度下期に融資した運転資金が 26 年度に入り回収となり、資金回収額を新規実行で賄うことができなかつ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ができませんでした。

今後についても地域の中小規模事業者のニーズに対し、成長産業分野関連を重点商品と位置づけ、積極的に営業活動に取り組んでまいります。

《中小規模事業者向け貸出残高の推移》

(単位：百万円、%)

	24/3 期 (計画始期)	26/9 期			24/3 実 績対比	27/3 期 計画
		計画	実績	計画対比		
中小規模事業者 向け貸出残高	98,853	102,096	100,312	△1,784	1,459	102,800
総資産額	351,738	362,529	357,444	△5,085	5,706	361,546
中小規模事業者 向け貸出比率	28.10	28.16	28.06	△0.10	△0.04	28.43

(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 S P C 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

- ・24/3 期実績の中小規模事業者向け融資残高は、25/3 期実施予定のオフバランス額 (6,839 百万円) を控除したもの (控除前融資合計残高 105,692 百万円)。
- ・24/3 期の総資産額については、資本支援等の影響を勘案し、期中平均残高を計上。

経営相談への取組みでは、26 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 284 先を抽出し、年間開催スケジュールに基づいて定期的

に協議会を開催しております。26年9月末現在では、複数回付議先を含め延べ176先の方針協議を終了しております。

また、早期事業再生支援への取組みでは、組合内で支援先として認定した中小規模事業者66先に対し、融資部企業支援グループが直接関与を行い継続して経営改善支援を実施しております。具体的には、経営改善計画の策定支援やモニタリング指導、必要に応じて外部専門家の紹介並びに外部専門家と連携した経営改善への取組みを行うなど、支援先それぞれの実態に即した適切且つ効果的な活動に努めております。

さらに、事業承継支援に関する取組みでは、昨年度に引き続いて、平成25年10月に(独)中小企業基盤整備機構を招いて中小規模事業者を対象とした「中小企業経営者のための事業承継対策」セミナーを開催したところ、取引先中小規模事業者17社20名のご参加をいただき、中小規模事業者の事業承継への関心の高さが窺える結果となりました。26年度も、(独)中小企業基盤整備機構を招いての「中小企業経営者のための事業承継対策」セミナー開催を計画するなど、積極的な取組みに努めております。

《経営改善等支援取組み推移》

(単位：先、%)

		24/3期 (計画始期)	26/9期 計画	26/9期 実績	計画対比	24/3実績 対比
経営改善等支援取組先数	東群馬	110	352	442	90	159
	かみつけ	173				
	合計	283				
創業・新規事業 開拓支援	東群馬	1	6	72	66	65
	かみつけ	6				
	合計	7				
経営相談	東群馬	65	265	303	38	102
	かみつけ	136				
	合計	201				
早期事業再生支援	東群馬	35	66	66	0	12
	かみつけ	19				
	合計	54				
事業承継支援	東群馬	0	4	1	△3	1
	かみつけ	0				
	合計	0				
担保・保証に過度に依存 しない融資推進	東群馬	9	11	0	△11	△21
	かみつけ	12				
	合計	21				
期初債務者数	東群馬	1,308	4,260	3,945	△315	△271
	かみつけ	2,908				
	合計	4,216				
支援取組率	東群馬	8.40	8.26	11.20	2.94	4.49
	かみつけ	5.94				
	合計	6.71				

(注)・期初債務者数とは、「日本標準産業分類」の大分類に準じた業種別区分に基づく「地方公共団体」「雇用・能力開発機構等」「個人(住宅・消費・納税資金等)」を総債務者数から除いた数といたします。

・「経営改善支援取組先」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  
無担保融資「アクション2000」を取り扱った先

## (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の整備

合併を機に群馬県全域が営業エリアとなったことから、生活圏に応じた7ブロック制を導入し、各ブロックに担当役員を配置することで、地域ごとに特色ある営業推進を積極的に行っております。

帝国データバンクと契約し、店舗の営業地域ごとに企業情報を利用した推進用見込先リストを作成し、対象先に対しては、部店長を中心として訪問頻度を高めることと、担当役員、ブロック長と連携し、情報を共有したうえでの効果的な同行訪問を実施しております。

また、営業推進部内に法人営業グループを設置し、成長分野である介護事業関連、アグリビジネス事業関連、太陽光発電事業関連への新規開拓を推進しております。

#### イ. 経営改善の取組みに向けた体制の整備

融資部に企業支援グループを設置し、支援先の経営課題の分析・把握、経営課題の解決を図るための方策や経営目標実現のための方策の提案、経営改善計画の策定支援などについて、必要に応じ外部の専門家の協力も得て取り組んでおります。

また、貸出ウエイトの高い旅館業、建設業、製造業については、融資部内に業種別担当者を3名配置し、旅館業において、個別温泉旅館の原価率・人件費率・マーケティング手法などを当該温泉地に所在する同業他社比較を行い適切なアドバイスに活用するなど、支援先に対する専門性を踏まえた支援体制を構築しており、お取引先企業の再生支援はもとより、地域経済の活性化にも積極的に取り組める態勢となっております。

#### ウ. 信用供与の実施状況を検証するための体制

平成24年12月に理事長直轄の「経営強化室」を設置し、本経営強化計画の各種施策の進捗状況を統括しております。

また、理事長を委員長とする「経営強化計画進捗管理委員会」を毎月開催し、本経営

強化計画の取組状況を把握するとともに、本部の指導内容の適切性等を検証し、必要に応じ改善を指導しております。

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. ビジネスローン等の推進

ビジネスローンは、担保力・保証力に乏しい事業先を対象に取り組んだ結果、平成26年度の新規実行計画531百万円に対して、平成26年度上半期は実行額93百万円の実績となっております。実績が低調な要因は、営業店におけるビジネスローン推進の意識が薄く、本部の指導も不十分であったことから、キャンペーン等推進活動が第2四半期からの取組みとなったことが大きな理由と判断しています。

今後につきましては、組合員や親睦会員等へ積極的訪問を繰返す中で資金需要先の掘り起こしを継続することとし、新たなビジネスローン見込先リストの作成とその交渉経過について本部とブロック長が中心となり、進捗状況を管理し目標達成意識を高めることにより、中小規模事業者向け融資残高の計画目標を達成するよう取り組んでまいります。

イ. 工場抵当法による工作機械担保の取組み

取引先には製造業が多く、高額な工作機械を所有している先も少なくないことから、これらの工作機械を担保にした工場抵当法を利用した資金提供に取り組んでいるものの、平成26年11月までの取扱実績は、1件に止まっております。

今後は、工場抵当にこだわることなく、中小規模事業者からの相談内容や資金需要等の顧客ニーズに応じた支援・提案に取り組んでまいります。

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. 中小規模事業者等向け貸出の強化

a. 中小規模事業者等向け商品の販売促進及び新商品の開発

成長分野である介護事業関連、アグリビジネス事業関連、太陽光発電事業関連分野を中心に、中小規模事業者等の資金需要に迅速に応えられる商品の販売を促進しております。

太陽光発電事業関連融資は平成24年10月に「エコソーラー事業支援資金」の取り扱いを開始し、介護事業関連融資は平成23年12月から「介護サポート資金」を販売しております。平成25年2月から、高崎市と農業者向け貸出について協議を行い、「高崎市農業者災害等緊急対応資金」の取り扱いを行っています。

平成25年度の上記成長3分野における新規実績が順調であったことから、太陽光発電関連融資実行額は25年度目標2,128百万円に対して26年度目標5,100百万円、介護事業関連融資実行額は25年度目標1,625百万円に対して26年度目標2,100百万円、

農業関連事業融資実行額は 25 年度目標 202 百万円に対して 26 年度目標 300 百万円、合計実行目標 7,500 百万円としました。9 月末時点の実績は 3 分野合計で 2,990 百万円（進捗率 39.86%）となっております。

太陽光発電関連分野において、今期東京電力から送電線網の容量が急増したため、50kw 以上の発電設備について、当組合の吾妻・渋川ブロックの営業地域全域において接続制限を受けることとなり、当初の計画通りの進捗が難しくなりました。

このため、上半期に順調に進んでいる介護事業関連融資を 2,100 百万円から 3,100 百万円に上方修正して、取り組むこととします。

**【中小規模事業者等向け商品の販売状況(平成 26 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	54	202	融資限度 1,000 万円 原則無担保、原則第 3 者保証人不要
アクション 2000	0	0	融資限度 2,000 万円 無担保、原則第 3 者保証人不要
介護事業サポート資金	10	865	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
ビジネスローン みらい	47	72	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	0	0	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	0	0	融資極度額 500 万円 無担保、原則第 3 者保証人不要
合 計	111	1,139	

\*当初取扱いのありましたビジネスローンみらい（旧商工ローン）及びカードローン絆みらいは、取扱を終了しております。

b. 信用保証協会保証付融資の促進

信用保証協会との定期的な情報交換や協議による信用保証制度を活用した各種制度融資の趣旨等の適切な理解のもと、信用保証協会付融資の促進を行っており、平成 26 年 5 月から 6 月には県信用保証協会各支店と当組合 7 ブロック毎に「保証業務全般について」の勉強会を開催し、信用保証制度の理解を深め、信用保証協会付融資の促進に取り組んでまいりました。

26 年 9 月末の利用残高は 24,829 百万円となっております。前期末対比では△1,722 百万円減少しているものの、中小規模事業者向け推進対策には欠かせない補完保証機関であることから更なる推進を継続してまいります。

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

平成 24 年 11 月に、融資部に企業支援グループを設置し、支援先の経営課題の分析・把握、経営課題の解決を図るための方策や経営目標実現のための方策の提案、経営改善計画の策定支援などについて、必要に応じ外部の専門家の協力も得て取り組んでおります。

平成 25 年 3 月には、群馬県中小企業診断士協会と「業務提携に関する契約書」を締結し、それぞれの業種に係る専門知識を有する中小企業診断士を招聘しての業種別研修（貸出ウエイトの高い旅館業、建設業、製造業を中心とした業種別の基礎知識を習得する研修）を実施してまいりました。平成 26 年度は、5 月及び 9 月に、建設業を専門分野とする中小企業診断士を招聘しての業種別研修を開催するなど、職員の目利き力及び再生スキル向上に積極的に取り組んでおります。

また、「群馬県中小企業サポーターズ制度」には、58 名の営業店職員をサポーターとして登録し、中小企業支援について積極的に取り組んでおります。

b. 経営改善・事業再生支援事例の有効活用

過去に行った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事例を職員が共有し、今後の取組みに活用していくための体制構築に向けての組合内研修を年間研修計画に組み入れ、計画に基づいて研修を開催しております。

25 年度は、11 月に建設業者の再生事例・中小企業再生支援協議会を活用した旅館再生事例をテーマに「再生事例研修会」を開催し、営業店職員 38 名が参加いたしました。

また、26 年度は、営業店長による経営改善支援事例研修を計画しております。

c. 外部コンサルタント会社との提携

中小規模事業者に対する信用供与の円滑化を図るための、金融機関側でのコンサルティング機能の発揮には職員の能力向上が不可欠であります。このため、24 年度にコンサルティング会社との契約を結び、各店で財務内容の厳しい先を抽出、その企業を教材として当該営業店長、融資係、融資部及びコンサルタントを交え問題抽出から改善対応策までを研修の中で話し合い、その対応策を実際に企業に適用していく形式の研修を計 6 回実施してまいりました。また、26 年度は、これらの研修で習得した内容を基本として、内部講師によるコンサルティング機能発揮のための職員能力向上を目的とした研修を計画しております。

d. 中小企業再生支援協議会及び企業再生支援機構の積極的な活用

中小企業再生支援協議会との積極的な情報交換を随時行うなど、連携を強化する取組みを行っております。

平成 26 年度は、計 4 先の事前相談を実施し、それぞれ専門家チーム（中小企業診断士、弁護士、公認会計士等）が再生計画の策定を支援する二次対応に向けた協議を行

っております。また、25年度中に事前相談を実施した11先のうち2先について26年度上半期中に二次対応を終了するとともに、6先について26年度下半期中の二次対応の終了を見込むなど、中小企業再生支援協議会と連携した再生支援への取り組みの成果が表れてきております。

また、平成25年3月に、企業再生支援機構が改組された地域経済活性化支援機構についても、連携に向け、25年度に引き続いて7月に意見交換会を開催しました。今後も、地域経済活性化支援機構との連携に向けて取り組んでまいります。

#### e. 事業再生ファンドの活用

より抜本的な事業再生を必要とする中小規模事業者においては、積極的に「事業再生ファンド」を活用するなどの取り組みを行っております。具体的には、事業再生ファンド「しんくみ리카バリ」を活用した抜本的な事業再生に優先的に取り組んでおります。

平成25年度は、温泉旅館や製造業など4先の再生案件の事前相談を実施しました。その結果、26年度は、9月末時点において、製造業1社について事業再生ファンド「しんくみ리카バリ」を活用した抜本的な事業再生を完了致しました。

また、平成25年2月、当組合では、あおぞら銀行グループ（あおぞら銀行、あおぞら地域再生株式会社、あおぞら債権回収株式会社）と「ぐんま中小企業再生ファンド」の設立に関する覚書を、県内11金融機関とともに締結しております。今後も、当組合では、地域の中小規模事業者が抱える経営課題に対して、より一層コンサルティング機能を発揮できるよう努めてまいります。

### (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

地域における創業支援及び新事業開拓の重要性を改めて認識し、地域の開業率向上及び新事業開拓に資するため、各市町村・商工会議所・商工会などの外部機関が実施する創業・新事業開拓セミナー情報等の紹介、創業支援等に係る各種制度融資・保証の利用促進、制度融資・保証を補填するプロパー融資の活用等、さまざまな支援策を実施しております。

これらの取り組みの結果、26年度上半期の創業・新規事業開拓支援実績72先となり、年度計画を達成しております。

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。

26年度は、7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6名を派遣しました。

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

## 強化のための方策

### ア. 相談機能の強化

経営に関する相談その他の取引先（個人事業主を含む）企業に対する支援に係る機能の強化のための具体的方策のひとつとして、「経営相談会」の開催を年2回計画し平成26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

営業エリアが群馬県一円に広がったことから、この営業基盤を活かし、取引先の事業拡大等に資するため、ビジネスマッチングに取り組んで参ります。

また、取引先で組織する後援会を41店舗に創設し、会員同士の交流会や情報交換会等を定期的（年2回）に開催（平成26年7月講演テーマ「今から始める相続コミュニケーション」128名参加、講師は相続対策専門士）、群馬県商工会主催「はばたけ！ぐんま農と食のビジネス商談会」への共催参加等、個別商談会等への参加や、他の金融機関との共催によるイベントの開催を検討しております。

## 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。

26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284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ております。26年9月末現在では、複数回付議先を含め延べ176先の方針協議を終了しております。

### イ. 企業支援グループの設置

融資部に企業支援グループを設置し、企業支援グループと当該営業店との協働のもと早期の事業再生に取り組んでおります。

特に、貸出ウエイトの高い旅館業、建設業、製造業については、業種別に担当者を配置し、旅館業において、個別温泉旅館の原価率・人件費率・マーケティング手法などを当該温泉地に所在する同業他社比較を行い適切なアドバイスに活用するなど、支援先の専門性を踏まえた効率的な支援体制を構築するほか、整理回収機構、群馬県中小企業再生支援協議会、専門コンサルタント等と連携した過去の取引支援活動実績に基づく知識・再生スキームを活用し、取引先の実態に応じた早期経営改善・事業再生に取り組ん

でおります。

a. 温泉旅館及び温泉地再生への取組み

融資部企業支援グループに専担者を3名配置し、個別温泉旅館の事業再生のみならず温泉地全体の再生に向けて取り組んでおります。平成25年度は、温泉地の温泉協会及び群馬県中小企業診断士協会と連携して「観光業経営実践セミナー」を開催するなど、温泉地全体の再生に向けて取り組んでまいりました。

平成26年度は、過年度に取り組んだ再生支援結果を踏まえ、温泉協会及び群馬県中小企業診断士協会との連携のもと、温泉旅館の集客力強化への貢献など、新たな取組みを模索しております。また、個別温泉旅館再生への取組みとして、中小企業再生支援協議会版資本的借入金を活用した抜本的再生支援への取組みを強化しております。具体的には、当組合を主力取引金融機関とした中規模温泉旅館の再生に際し、群馬県中小企業再生支援協議会と連携して、資本的借入金を活用した抜本的再生支援を前提とした計画の策定を開始しております。

b. 建設業者再生への取組み

建設業者のお取引先には、元来の財務の脆弱性に加え、建設不況の煽り、大手ハウスメーカーの攻勢にさらされており、厳しい状況となっている先もあります。

こうした中、平成25年度は、整理回収機構、弁護士事務所、群馬県中小企業再生支援協議会と連携し、地域大手ゼネコンの再生を成就させました。当該再生においては、最終的なリファイナンスにより受け皿金融機関としての役割を果たしたほか、長期に及んだ再生過程では、業種特性に配慮して新規の与信を付与するなど金融機能を発揮するとともに、都度持ち込まれるさまざまな相談等に応じるなどコンサルティング機能の発揮にも努めてまいりました。平成26年度は、再生計画実行初年度にあたり、主取引金融機関として定期的な計画の進捗状況をモニタリングするなど、計画策定後のフォローに努めた結果、計画初年度実績はきわめて良好に推移しております。

また、取引建設業者のなかでも軒数の多い小規模事業者への日常業務におけるコンサルティング能力向上を目的に、中小企業診断士を招聘しての「業種別研修会」を10月に開催致しました。

なお、当組合では、平成25年3月に国土交通省と「建設企業のための経営戦略アドバイザー事業」に関するパートナー協定書を更新締結しており、今後におきましても、同アドバイザー事業の活用を促進するなど、税理士や中小企業診断士等の外部専門家との連携をより強化し、建設業者の再生に努めてまいります。

c. 製造業者再生への取組み

製造業者再生への取組みとしては、差別的技術を保有する企業等、製造業の中でも成長性、将来性のある企業を選別し、群馬県中小企業再生支援協議会等に積極的に相談を行うなど、より早期の再生支援に取り組んでおります。

平成25年度は、差別的技術を保有する製造業の中でも成長性、将来性のある企業1

社を選定し、群馬県中小企業再生支援協議会に積極的な相談を行った結果、経営改善支援センターを活用した経営改善計画策定支援を終えるなど、早期の再生支援に取り組んでまいりました。平成 26 年度は、「小ロット多品種」の製造に関する QCD のノウハウを有する金属切削・加工業者 1 社について、群馬県中小企業再生支援協議会と連携した再生支援に取り組み、経営改善計画書の策定がなされた結果、後継者の事業への取り組み意欲が改善され、業況の改善に結びつくなどの好事例も出ております。

また、引き続き製造業者の円滑な金融支援に努めるとともに、外部機関や専門コンサルタント等との連携を強化し、多角的な経営改善支援に努めております。

#### ④事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

事業承継支援に関する取り組みでは、平成 25 年 10 月に(独)中小企業基盤整備機構を招いて中小規模事業者を対象とした「中小企業経営者のための事業承継対策」セミナーを開催したところ、取引先中小規模事業者 17 社 20 名のご参加をいただき、中小規模事業者の事業承継への関心の高さが窺える結果となりました。平成 26 年度も、(独)中小企業基盤整備機構を招いての「中小企業経営者のための事業承継対策」セミナーを計画するなど、積極的な取り組みに努めております。

また、7 月に開催された(独)中小企業基盤整備機構の事業承継コーディネーターを講師とする「金融機関向け事業承継研修」に 42 名の職員を参加させるなど、事業承継に係る知識の定着を図るとともに、事業承継問題への早期取り組み支援を強化しております。

## 6. 経営強化に伴う労務に関する事項

### (1) 経営強化計画始期と平成 26 年 9 月期実績

【職員の推移】		(単位：人)	
24 年 3 月期 計画始期	26 年 3 月期 実績	26 年 9 月期 実績	27 年 3 月期 計画
512	443	447	485

平成 26 年 9 月期の職員数は 447 名（パート職員は含まない）となり、計画で定める 485 名体制を大幅に下回っております。

### (2) 経営の強化に充てる予定の従業員数

合併による本部機能の余剰人員について、地域の特性に応じ、他の営業店へと再配置の予定でありましたが、小型化や出張所化となった地区のお客様の利便性低下の防止にも努める必要があるため、現状、ブロック長の配置に留まっております。

また、人事体系の再構築と人材育成については、新たな人事制度を構築すべく検討を開

始しました。まずは、26年度中に人事考課制度を見直す予定です。営業力強化に向けた研修として、昨年同様に創業・企業再生やコンサルタント業務に役立つ研修、女性の戦力化のためのCS研修等実施し若手職員のレベルアップを図っております。また、各職員の技能・知識習得のための各種通信教育・研修、資格・検定試験を実施しております。

## 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26年3月25日第23回常勤理事会の承認を受けた「平成26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。

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、人事交流等に成果が上がっております。

以 上