

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 2 7 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 .....	5
4. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項	
(1)業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策 .....	17
(2)リスク管理の体制の強化のための方策 .....	18
(3)法令遵守の体制の強化のための方策 .....	20
(4)経営に対する評価の客観性の確保のための方策 .....	22
(5)情報開示の充実のための方策 .....	23
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 .....	23
(2)中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況 .....	26
(3)その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策 の進捗状況 .....	30
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 25 年9月期実績 .....	33
(2)経営の強化に充てる予定の従業員数 .....	33
7. 剰余金の処分の方針	
(1)基本的な考え方 .....	34
(2)役員に対する報酬及び賞与についての方針 .....	34
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 .....	34

## 1. はじめに

### (1) 経営環境

平成26年度の群馬県内の経済状況は、生産が緩やかに回復しているほか、個人消費も緩やかに持ち直しつつあり、一部に弱さがみられるものの、全体としては持ち直してきているところであります。県内の主要温泉地においても、入込客数は増加しており活性化しております。

しかしながら、当組合のお取引先である中小規模事業者の業況感は、未だ回復を実感できているとは言い難い状況であります。

県内人口につきましても、年少人口は減少し、老年人口は増加しており、更に少子高齢化が進んでおります。また、生産年齢人口も減少しているなど、この様な厳しい経済環境のもと、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が、遺憾ながら各種施策に対して営業店への周知・指導が徹底できなかった面や約定返済額のカバーに対する取組み不足の面などがあり、厳しい環境を打破するまでには至りませんでした。

今年度、新たな経営強化計画を策定し、同計画に基づいた施策を実践していくことで、地域の皆様のご期待に応え、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) 決算の概要

#### ①主要勘定（末残）

（単位：百万円）

	24年3月末 実績	26年3月末 実績	27年3月末 実績	27年3月末	
				24年3月末比	26年3月末比
預金積金	328,371	321,312	321,224	△7,147	△88
貸出金	164,896	156,884	153,323	△11,573	△3,561
有価証券	34,928	28,437	13,421	△21,507	△15,016

#### ア. 預金積金

預金積金末残は、前期末比で88百万円(0.027%)減少し、321,224百万円となりました。要求払い預金については、法人預金では減少したものの個人預金にて増加したため、同期比1,191百万円増加しました。定期性預金については、法人預金が増加したものの個人預金が減少したことが要因です。

#### イ. 貸出金

貸出金につきましては、「経営強化計画」に基づき積極的な資金供給に取り組ましましたが、中小規模事業者向け貸出金、個人ローンともに残高増加を図ることが出来ず、3,561百万円減少し、153,323百万円となりました。

#### ウ. 有価証券

有価証券残高につきましては、利益を確定するために一部債券を売却したことから、前年同期比15,016百万円減少し、13,421百万円となりました。

### ②収益状況（計数は別表1に記載）

#### ア. 資金利益

資金利益は、預金平残の減少などから、資金調達費用は減少したものの、貸出金平残の減少や貸出金利回りの低下により貸出金利息が減少したことなどから、前年同期比263百万円減少の4,030百万円となりました。

貸出金利息につきましては、期初からの貸出金残高減少を期中にて挽回できなかったため、貸出金の平残が前年同期比1,301百万円減少したことに加えて、他金融機関との金利競争などにより貸出金利回りが前年同期比0.08ポイント低下したことから、同比159百万円減少の3,521百万円を計上しました。

預金利息は、預金平残が前年同期比1,301百万円減少したことから、前年同期比2百万円減少の199百万円を計上しました。

#### イ. コア業務純益

コア業務純益は、人件費を含む経費の圧縮が図れましたが、貸出金利息の減少や余資運用益の減少が大きかったことから、前年同期比54百万円減少し523百万円となり、経営強化計画比でも571百万円下回る結果となりました。

#### ウ. 当期純利益

取引先の再生支援を行ったことから貸倒引当金戻入益が324百万円となったことや有価証券を一部売却したことにより国債等債券売却償還損益が260百万円となりました。

しかしながら、貸出金利息が3,521百万円と低迷したため、当期純利益は前年同期比14百万円減少の844百万円の計上となりました。

### ③自己資本比率の状況

平成26年3月末の自己資本比率は、コア資本（分子）は、当期純利益の計上により増加しましたが、リスク・アセット等の資産合計（分母）のうち、主に、預け金と有価証券が増加したことから、前年同期比0.56ポイント低下し19.74%となりました。

## 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)

	計画始期の水準	26/3期実績	27/3期計画	27/3期実績	27/3期計画対比	始期比
コア業務純益	971	577	1,094	523	△571	△448

(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

平成27年3月期のコア業務純益は、計画を571百万円下回り、523百万円となりました。

経費等の費用は計画の範囲内となったものの、新規貸出先の掘り起しや見込み先管理が不十分であったことから、貸出金平残が計画を下回ったことや、金利競争などにより貸出金利回りも計画値を0.39ポイント下回ったために、貸出金利息収入が計画を下回った(計画比△754百万円)ことが主な要因となりました。

今後は、新たに策定する経営強化計画に基づき、中小規模事業者向け貸出金とともに個人ローンの増強に注力し、貸出金全体の残高増強と貸出金利回りの改善を図り、収益の拡大に取り組んでまいります。

### (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：%)

	計画始期の水準	26/3期実績	27/3期計画	27/3期実績	27/3期計画対比	始期比
経費(機械化関連費用を除く)	4,135	3,715	3,773	3,491	△282	△644
業務粗利益	5,230	4,739	4,990	4,386	△604	△844
業務粗利益経費率	79.06	78.39	75.61	79.59	3.98	0.53

(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。

平成 27 年 3 月期の実績については、計画を 3.98 ポイント上回る 79.59%となりました。

これは、分子である経費は、人件費を中心に計画を 282 百万円下回る 3,491 百万円となったものの、分母である業務粗利益は、資金利益が資金運用利回りの低下などにより、計画を 604 百万円下回り、4,386 百万円となったことによるものです。今後も、新たに策定する「経営強化計画」に基づき経費の効率化を図るとともに、積極的な中小規模事業者向け融資の推進などによる貸出金利息の増収を中心とした収益力強化を図り、業務粗利益経費率の改善に取り組んでまいります。

【別表 1】

(単位：百万円)

	26 年 3 月期 実績	27 年 3 月期			
		実績	計画	計画比	前期比
業務純益	911	783	1,094	△311	△128
業務収益	5,268	4,863	5,614	△751	△405
資金運用収益	4,500	4,234	5,209	△975	△266
うち貸出金利息	3,680	3,521	4,275	△754	△159
役務取引等収益	380	314	398	△84	△66
その他業務収益	387	314	7	307	△73
うち国債等債券関係	365	260	-	260	△105
業務費用	4,357	4,080	4,520	△440	△277
資金調達費用	207	204	290	△86	△3
うち預金利息	201	199	285	△86	△2
役務取引等費用	289	272	334	△62	△17
その他業務費用	31	-	-	-	△31
うち国債等債券関係	31	-	-	-	△31
一般貸倒引当金繰入額	-	-	-	-	-
経費	3,828	3,602	3,896	△294	△226
うち人件費	2,369	2,158	2,473	△315	△211
うち物件費	1,355	1,313	1,319	△6	△42
うち経費(機械化関連費用除く)	3,715	3,491	3,773	△282	△224
業務粗利益	4,739	4,386	4,990	△604	△353
国債等債券関係損益	334	260	-	260	△74
コア業務純益	577	523	1,094	△571	△54
臨時損益	86	259	△203	462	173
うち不良債権処理額	140	256	△147	403	△116
うち株式等関係損益	-	-	-	-	-
経常利益	996	1,043	891	153	47
特別損益	△24	△86	△20	△66	△62
固定資産処分損益・減損	△35	△86	△20	△66	△51
税引前当期純利益	972	957	871	86	△15
法人税、住民税及び事業税(△)	15	15	18	△3	-
法人税等調整額(△)	98	96	-	96	△2
当期純利益	858	844	853	△9	△14

(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。

### 3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

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増えてきていますが、急激な円安等からのエネルギー費用やそれに伴う原材料費の増加等から景気回復傾向にはあるものの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むこととしております。

- 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

平成 24 年 11 月の合併とともに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、平成 25 年 4 月より各ブロックに専担のブロック長を配置いたしました。なお、現在は前橋圏と渋川圏、高崎圏と藤岡圏、はブロック長が 2 ブロック兼務、伊勢崎圏と太田・館林圏は執行役員がブロック長を兼務しています。

また、常勤理事についてもブロック担当制を設け、ブロック長と分担して毎月の定例臨店による営業店取引先への訪問と推進活動、及びブロック長の開催するブロック部店長会議への月次出席による営業店の抱えている問題に対する指示・指導については、部店長の計画達成意欲の維持に対して効果があったと考えます。しかし、指示・指導に対しての各部店長の受け止め方、危機意識の持ち方の違いにより各店舗の取組み姿勢から店舗実績の大きな差異が発生したと考えます。

こうしたことから平成 27 年 3 月期の貸出金残高は、計画比を下回るとともに前期比でも減少する結果となりました。

実績結果を検証すると、実績不振店舗や取組み不十分店舗に対する原因の究明やその原因に対する的確な挽回策の指示、及びその進捗状況の確認に対して不足していたり遅延したりと本部の計画に対する実績管理体制の甘さがあったと考えます。

このため、計画に対して乖離が発生した場合、担当理事、ブロック長、本部にて速やかに対象営業店に臨店し、原因究明とその対応策の策定を行い、実績挽回への支援をまいります。

また「ブロック別営業戦略会議」については、担当理事や本部が営業現場に出向いてブロック内地域や営業店における問題点、計画に対する実績状況について分析・検証を行うことと計画達成に向けた取組みへの支援により、ブロック各部店目標の達成に向けた管理を徹底し、ブロック内営業店間の協力による計画達成意識の強化を図り、確実な達成に向け取り組んでまいります。

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 月に、営業推進部に下記 c. に掲げる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。

更に、平成 25 年 4 月に、上記 7 ブロック制の導入に併せて、経済活動が活発な地区が所在する前橋圏、渋川圏、高崎圏、伊勢崎圏、太田・館林圏の 5 ブロックに成長分野以外の法人営業に特化した、ブロック長直轄の法人営業専担者を 5 名配置し、体制の充実・強化を図りましたが、渉外人員不足等の要因から編成変更により、平成 26 年 4 月以降、ブロック法人専担者の営業店渉外係への異動に伴い、法人営業専担者制度は廃止いたしました。

c. 成長分野の新規開拓に特化した営業推進

平成 25 年 4 月に、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 3 名（1 名は兼務）を本部に配置いたしました（現在は 2 名）。

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まいりました。

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

法人営業グループの専担者が中心となり、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。

介護事業融資が少ないエリアについては、平成 25 年 1 月と平成 26 年 4 月に同エリアの支店長を対象に勉強会を開催したほか、同エリアにおける新規案件に対し、複数回、営業店職員と法人営業グループの専担者が同行訪問を行うなど、融資実行に向けた対応を図っております。

勉強会の実施による職員の介護事業に対する知識の習得による自信を持った推進活動や取引先の介護事業コンサルタントからの紹介等による案件増加等が奏効し、中小規模事業者向け残高に寄与したと考えます。

平成 26 年度の目標額は 3,100 百万円、平成 26 年度の実行額は 2,741 百万円、目標

達成率は 88%となりました。これは、期中で目標を当初 2,100 百万円から 3,100 百万円に上方修正しましたが、目標に若干届きませんでした。

#### ○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。

平成 26 年 11 月に日本政策金融公庫前橋・高崎支店と業務に対する提携を行い、特に生産者とバイヤーによるビジネスマッチングのノウハウについて学習しています。

平成 26 年度の目標額 300 百万円に対し、実行実績は 214 百万円でした。

アグリビジネス事業関連は、今後将来に向けた種蒔き・顧客サービスの充実を主眼に置き、その土台作りとして知識啓蒙、ノウハウの吸収、ビジネスマッチングの推進といった取組みを進めてまいります。

#### ○太陽光発電事業関連ビジネス

外部コンサルタントと提携し、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ローン勉強会を平成 25 年 7 月に開催し、本事業に参入し、設備資金の提供に取り組んでまいりました。

平成 26 年度は、電力の買い取り価格の低下や県内一部の営業地域にて送電線網の容量不足を理由に 50kw 以上の高圧設備に対して制限がかかったこともあり、見込んでいた設備計画が中止されたことなどから平成 26 年度の目標額 41 億円に対し、2,439 百万円の実績（進捗率 59.48%）となりました。今後太陽光発電事業は電力買い取り価格の低下により、急速に対象者が減少すると考えますが、当組合ではすでに設備認定を取得しており、平成 27 年度に設備計画をしている対象先に対して引き続き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。

毎月実施については定着化が図れましたが、逆に新鮮味が希薄となり、営業活動が報告のための活動となってしまい本来の目的である基盤拡充のための新規取引先の開拓や掘り起こし、既存取引先に対する深耕等取組みが管理不足によりあいまいになっていたと考えます。また、本部についても各営業店に対して進捗状況の指導管理や各営業店の好事例の紹介等関与が不足していたと考えます。

このため、推進活動をより持続的で効果的な活動とするため、店周 1km エリアを絞った重点地区設定を行い、継続的に取引先の浸透率が確認できる地図を作成し、F S（フィールドセールス）活動にて使用していた取引推進確認表等を利用して営業店長、次席者による管理・対応を図ってまいります。

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、各営業店の店周2キロメートル程度を重点エリア、2キロメートルから4キロメートル程度を準重点エリアに設定し、取引先のメイン化を推進してきましたが、渉外係の減少等によりメイン化推進活動及び実績が十分に図られておりませんでした。

このため、合併に伴う余剰人員を営業部門へ配置し、店周を中心とした重点地区への訪問頻度を増加させたメイン化推進については、渉外係のみならず、内勤者の応援を受けることで、支店一丸となり実施しております。

渉外担当者が受け持っている年金受給者の誕生日プレゼントについては、内勤者が応援することで渉外担当者の負担を軽減するとともに取引先のメイン化活動へ注力してまいります。

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こととしており、今年度は職員全員を対象とした研修会を実施していきます。

- 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」 ブロック単位にて研修  
「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会」 参加者 50 名
- 7 月 「第2回渉外リーダー対象営業推進研修」 参加者 41 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 2 月 「第2回内勤女性職員向けCS研修と個人ローン研修」 参加者 41 名

b. 内勤職員の活用

内勤の女性職員を対象にした営業推進への活用を図るために、平成 26 年度は、計 2 回（7 月 23.24 日・27 年 2 月 18.19 日）、テラー女子職員を対象とした CS 研修を実施しましたが、研修の一部の時間を使い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・教育ローン・フリーローンの研修会を開催いたしました。

内勤者については、窓口で入手した顧客情報について、内勤情報ノートを作成し、

窓口での顧客との会話から入手した情報や、顧客の希望、電話受電時の内容等店内で共有するように取組みます。ブロック長及び本部職員が臨店時にノート内容を確認することにより、好事例等については本部にて各店舗にフィードバックすることにより、実践的に営業店職員が事例について理解し、活用できるようにしてまいります。

#### c. CS活動の実践

フェイス・トゥ・フェイスの経営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、得意先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実践するとともに、経営や生活に役立つ情報の提供や提案等を行うなど、「しんくみファン」の増加につながるCS活動を実践してまいります。

### ②収益力の強化

#### ア. 法人戦略

##### a. 新規事業先の開拓と既存の残高維持

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。

また、継続して帝国データバンクの支店長を講師とし、渉外リーダーを対象として企業情報利用方法や企業先への推進方法について継続して勉強会を開催しております。

新規先獲得については、上記の推進活動や成長産業への取組みにより新規実行に繋がっていますが、新規取引先の開拓や掘り起しに対する管理不足に加え、既存融資先に対する深耕等営業の取組み不足により、既存融資残高が減少していることと、その減少に対応する戦略が不足していたことが計画未達成の要因と考えます。

このため、既存事業性資金利用先に対する定期的なケア訪問と、過去の貸出金完済先への再利用に対しての継続的なフォロー推進を役職員が一体となって実施してまいります。

既存貸出金残高減少については、残高の減少防止のため、減少発生店舗について、速やかな減少要因の特定とともに、貸出金利用見込情報の収集と保持についての運用方法を検討し、既存取引先の資金ニーズにタイムリーに応えられるよう取り組んでまいります。

##### b. ビジネスローン等の推進

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)実施しました。事前に専用チラシを新たに作成し、リストアップした対象先に

対して配布し取組みましたが、平成 26 年度の実行実績は目標 531 百万に対して実績 113 百万円の結果となりました。

申込受付時の条件が比較的厳しかったことから、リストアップ先に対しても申込時に条件に合致しなかったケースや、申込受付後も保証応諾率が低かったことから実績は低迷しました。今後は保証会社との提携の下、スピードを一層重視した使い勝手の良いカードローン型の新たなビジネスローンの導入を予定しています。

#### 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みました。

現在 40 店舗で後援会を組成しており、会員同士の交流会や情報交換会等を定期的に開催しています。

また、3,736 名の会員のうち、後継者育成 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、青年部会員増強により 26 年度青年部会員数は 493 名まで増加(前期末比 54 名増)いたしました。

○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」

講師：相続対策専門士 古越俊介氏 参加者 128 名

○平成 26 年 12 月 12 日 練成講座テーマ「幸せな人生を歩むためにとても大切なこと」

講師：上田情報ビジネス専門学校 副校長 比田井和孝氏 参加者 132 名

現在のビジネスマッチングは、取引先同士を引き合わせるまでに止まり、取引先同士が安心して売買取引を行う環境を構築できずにいたほか、当組合と取引先との間での取引深耕などの相互利益関係への発展には至っていないことが課題であると認識いたしました。こうしたことから、当組合では、取引先の売上入金までフォローする販路開拓支援を主力とした新たなビジネスモデルに取り組んでまいります。

#### イ. 個人戦略

##### a. 定期積金集金時における面談機会の推進活用

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。しかし、訪問の集約化や効率化が徹底されておらず、集金業務に追われ、大事な面談機会での推進活動や情報収集に時間をかけられないケースも発生していることから、定例集金業務の集約化や定期積金の訪問順番の効率化等を徹底することで推進時間を作り出し、訪問先である家庭や企業の従業員のライフサイクルに合わせた資産形成のお手伝いや借入のコンサルティング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」に登録し、現在は 5 商品を登録しています。

しんくみローン・サーチからの申込みによる平成26年度申込受付件数464件であり、うち承認件数306件となっております。平成25年度に比べて受付・承認件数ともに微増の状態であり、今後は、当組合の告知活動やチラシ対応等の取組みに加え、営業時間中に直接面談ができる取引先の職域内勧誘について今後推進強化を図ってまいります。

#### ○住宅ローン

住宅ローンは、それを契機に給与振込・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組むために、合併当初から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、平成26年度も引き続き推進してまいりました。

平成26年度の計画残高20,011百万円に対して実績は17,463百万円で計画対比△2,548百万円(前期末比508百万円減)となりました。計画比未達の要因としましては、本部による取組み推進について対象先に対する進捗管理が徹底されなかったことや営業店による既存利用先に対するケアが不足した面もあり、他行からの肩代わり等が発生したものと認識しています。

渉外係が定期積金集金時に訪問先の住宅状況等について個別に確認していき、その情報の蓄積による見込先発掘を徹底することと、渉外係を対象とした住宅ローン研修会の実施及びブロック長や部店長との同行によるOJTの実施、地域の工務店との協力関係構築による住宅取得希望先の紹介等にも取り組んでまいります。

#### 【推進計画】

(単位：百万円)

	25/3 実績	26/3 実績	27/3 計画	計画対比	
				実績	
住宅ローン実行額	1,107	1,627	3,540	1,460	△2,080
住宅ローン残高	18,484	17,972	20,011	17,463	△2,548
純増額	△1,175	△512	2,039	△508	△2,548

#### ○教育ローン

教育ローンについては、既に浸透している証書貸付型の商品に加え、子息の在学中は予め設けた極度額の範囲内で何回でも追加利用が可能で、よりお取引先が利用しやすい商品であるカードローン型の教育ローンである「進学応援団カードローン」を平成26年度期初から新発売しました。

発売初年度の実績は年間で獲得件数365件、契約額529百万円の実績でした。

残高計画に対しては8百万円未達となりましたが、カードローン推進活動の徹底により、対象顧客についての調査もできていることから、引き続き対象世帯に対し早期の勧誘を行ってまいります。

## 【推進計画】

(単位：百万円)

	25/3 実績	26/3 実績	27/3 計画		計画対比
				実績	
教育ローン実行額	79	91	354	59	△295
教育ローン残高	302	308	396	388	△8
教育カードローン 残高	—	—			
(教育カードローン 契約額)	(—)	(—)	(500)	(529)	(29)
純増額	13	6	88	80	△8

## ○オートローン

オートローンについては「しんくみローンサーチ」を利用した申込も可能なことから、チラシはWeb申込についても強調して作成しました。

また、一部限定期間だけではなく、年間を通して当組合との取引内容により金利優遇キャンペーンを実施し、顧客への金利の優位性もアピールしました。

平成26年度は、消費増税の駆け込み需要の影響を受けましたが、下期において、次年度からの軽自動車税引き上げ情報等を提供しながら推進に取り組みました。

この結果、平成26年度は、新規実行計画885百万円に対し、329百万円の実績で556百万円未達でした。純増計画に対しては23百万円不足未達となりましたが、前期末対比では42百万円増加しました。

平成27年度は、新たに職域提携企業向けオートローンを導入し、提携企業の従業員の方々に対して金利優遇等の特典を付与して推進強化してまいります。

## 【推進計画】

(単位：百万円)

	25/3 期実績	26/3 実績	27/3 計画		計画対比
				実績	
オートローン実行額	310	379	885	329	△556
オートローン残高	668	778	843	820	△23
純増額	85	110	65	42	△23

## 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、ブロック店舗の1・2店舗に渉外係を集合させ、特定地域に対して集中的に推進活動を行い実績結果を求めていくF S（フィールドセールス）活動については、毎月実施していましたが、渉外係の日常業務への

影響についても考慮し、26年度下期より四半期実施としました。

しかし、毎月の実施時と比較し、訪問件数も不足し案件不足の要因にもなっていることから、今後は、毎月2回実施している全店一斉推進日活動にF S活動を組み入れることで、分散していた活動に対して集中して取り組むようにいたします。

d. 渉外係の実績結果の管理と活用

26年度下半期より渉外係を対象として、毎月項目別の純増実績に対してランキング付けした資料を作成し、営業店にフィードバックをしています。預金部門17項目、融資部門18項目について渉外係が自分の担当地区での純増実績が単月・累計ともにランキングされており、モチベーション向上のためのツールとして利用し、半期ごとに個人表彰の対象として活用してまいります。

e. 広告媒体の活用

県内全域が営業地域となったため、地元の新聞社に依頼し新聞広告を年4回掲載（平成26年6月、9月、12月、27年2月）し、購読者へ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。

平成26年度は、延べ703件の理事長案件審査会案件を付議審査し、信用リスク管理の強化に努めました。

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」を毎週定期的で開催しております。

平成26年度は、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265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307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。

平成 26 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、平成 27 年 3 月末の三ヶ月以上延滞率は、3.20%と改善されております（前期比△0.36 ポイントの改善）。

引き続き、営業店における日々の延滞管理徹底は当然のこと、対応方針検討協議会の場で根本的・抜本的な対応を協議することにより期日延滞の発生を防止してまいります。

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。

旅館業においては、既に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が構築されております。

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、未だ経営改善が達成できない取引先に対し、抜本的な経営改善支援に取り組んでおります。

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 55 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、業種特性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。平成 26 年度の職員教育においては、平成 26 年 5 月に建設業、10 月に旅館業、平成 27 年 3 月に製造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、積極的に取り組んでおります。

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、4 先の事前相談を行なうとともに、15 先について経営改善・再生支援計画の策定が終了しました。うち 2 先については二次対応を終了するなど、中小企業再生支援協議会と連携した再生支援への取組み成果が出てきております。

また、地域経済活性化支援機構についても、11 月に連携に向けた意見交換を行い、12 月には同機構と「秘密保持契約」を締結しております。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、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、平成 26 年度は、製造業者 1 先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、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。これを機に、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。

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 月に建設業、10 月に旅館業、平成 27 年 3 月に製造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、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

店舗政策につきましては、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。これにより、平成 24 年 3 月期の店舗数 45 店舗(1 有人出張所含む)から計画終期の平成 27 年 3 月末には 43 店舗(2 有人出張所含む)に減少しております。

新たに策定する経営強化計画においては、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、店舗の統廃合又は小型化や出張所化を実現してまいります。

##### 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について統廃合された店舗に係る営業エリア内の存続店舗にも投入計画しておりましたが、人員が計画を下回ったため、補充配置に留まり戦略的な配置が出来ない状況でした。

なお、統廃合に伴いお取引先の利便性が低下することを防止するため、機械化店舗には両替機を追加導入しております。

##### 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	25 年 3 月期 実績	26 年 3 月期 実績	27 年 3 月期 計画	27 年 3 月期 実績	27 年 3 月期 計画対比
505	485	443	485	415	△70

平成 27 年 3 月期の職員数は 415 名（パート職員は含まない）となり、計画で定める 485 名以内の体制を維持しております。

###### b．物件費

平成26年度も前年同様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．経営強化室の設置

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

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の設置

理事長を委員長とし常勤役員と本部部長を構成員とする「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する体制としておりましたが、施策の実効性の検証と営業店の認識の共有化が図られない部分もあり、十分な機能を発揮しておりませんでした。そのため、役職員が一体となり計画達成に向けた方向性を一つにするために、委員会において出された改善策や役員からの指示事項について、所管部署やブロック長がその対応や指示事項を各ブロック内で説明・実践していくこととし、チェック（総括）・アクション（改善行動）を改善してまいります。

#### 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を図れるよう26年度も前年同様に5名の旧東群馬信用組合と旧かみつけ信用組合職員の人事交流を行い、組織の一層の融和を図っております。

### 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、全国信用組合監査機構監査を平成26年12月に受監しました。

## 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など、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、ALM委員会を平成26年度は平成26年7月、10月、11月、27年3月の計4回を開催しております。

平成27年度においても、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まいります。

### 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年度は、延べ703件の理事長案件審査会案件を付議審査し、信用リスク管理の強化に努めました。

また、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付議対象 265 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、複数回付議先を含め延べ 307 先の方針協議を終了しております。

さらに、「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、平成27年3月末の三ヶ月以上延滞率は、3.20%と改善されております（前期比△0.36ポイントの改善）。

これらの取組みを強化した結果、第1期経営強化計画期間において、開示リスク債権(再生法)中の不良債権額が計画始期比で5,237百万円減少するなどの成果が見られました。

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、経営企画部でモニタリングを行い、収益計画を基にしたリスク枠とのチェックを行い、その結果を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。

適正なリスク管理を行うために、平成25年12月に資金運用担当部門から2名を全信組連へ派遣して研修を受けております。

### ④流動性リスク管理態勢

資金繰りについては、平成25年度より新たに各店舗に現金・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

事務リスクについては、営業店の日常業務の中で顕在化している事務リスクを回避するにあたり、平成25年3月の事務リスク管理連絡会での協議結果に基づき、本部各部署に専用相談窓口を設置し、営業店からの問い合わせについて、「Q&A記録票」を作成して、定期的に取り纏めたものを営業店へフィードバックすることで、事務リスクの軽減を図っております。

本部各部署に寄せられた質問は、「Q&A 記録票」として事務管理部が取りまとめた結果を四半期毎に営業店へフィードバックすることで、他店舗で発生した事務処理事例を参考にし、各種事務処理に係る問題点や疑問点を迅速に解決する際に、事務リスクの回避策として役立てております。

平成 26 年度は、平成 25 年度第 4 四半期分～平成 26 年度第 3 四半期分までをそれぞれ通知し、全店で情報を共有し事務処理方法を一元化することで、事務リスクの軽減に努めています。

また、これらの「Q&A 記録票」の取りまとめ結果は、平成 25 年度第 4 四半期分～平成 26 年度第 3 四半期分をそれぞれ常勤理事会に報告し、当組合全体に周知することで事務処理方法の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た事務取扱要領（暫定版）の改訂作業については、平成 26 年度末までの完了を目指していましたが、かなりのボリュームがあることから、全項目を完了するには至りませんでした。

そこで、平成 26 年度末までに完了した項目については、事務取扱要領（一部改訂版）として取りまとめ、平成 27 年度中に営業店へ周知する予定で改訂作業を進めて行く予定です。また、残りの項目については、平成 27 年度末までに改訂作業を完了し平成 28 年度中に事務取扱要領（追加改訂版）として取りまとめ、営業店へ周知する予定で改訂作業を計画的に進めて行く予定です。

なお、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「業務手順書」については、平成 26 年 7 月に「FATCA みなし遵守の取扱い」を新規策定するなど、今後とも営業店の実務に即した事務処理手順を明確にしたうえで、より一層使い勝手が良い業務手順書づくり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」を今年度は平成 26 年 6 月、9 月、10 月、平成 27 年 2 月の計 4 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 4 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回開催することとしており、平成26年度は6月、9月、10月、平成27年2月の計4回を開催いたしました。

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、全営業店を対象とした臨店を毎年実施（平成27年3月末現在41店実施）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、上半期は13店舗を実施、下半期は11店舗を実施して合計24店舗を対象に監査いたしました。

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、上半期は7項目を実施、下半期は11項目を実施して合計18項目を監査いたしました。

#### 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

26年度は新たに「反社兼取引注意先管理システム」を稼働し、組合内で情報の共有化を図り、取引開始時より同システムを利用し反社意的勢力との取引防止に向けた態勢を構築しました。

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います。

#### 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月に監査を受監し、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」を新たに設置いたしました。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ます。平成26年1月、平成26年8月、平成27年1月とこれまでに3回開催した同会議では、地域に密着した金融機関として取引先の相談に乗る、取引先の立場になって考えるなど取引先との信頼を構築することの重要性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。第4回目は7月中旬の開催予定です。

## (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、25年度に引き続き成長事業分野や制度資金、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まいりました。推進方法として取組み方針等の指示や管理については、本部による日次管理の他、月次や四半期ごとに開催するブロック部店長会議や営業戦略会議において徹底するとともに本部法人営業担当者の同行訪問における営業店支援等も行ってまいりました。

この結果、成長分野とベストパートナーについては約50億円の純増が図れたものの、その他の事業性資金の減少が大きく、26年度実績は100,463百万円、計画対比2,337百万円

の未達となりました。しかし、計画始期に対しては1,610百万円の増加となりました。

なお、平成27年3月末の中小規模事業者向け貸出比率につきましては、28.65%で、計画目標及び計画始期を上回っております。

平成26年度は前述の通り、成長分野やベストパートナーに積極的に取組み一定の純増結果を得られましたが、反面その他の事業性資金についての減少を食い止めることが出来ませんでした。既存取引先の利用貸出金の減少については、群馬県内の貸出金状況が増加していることから、他行にて利用する傾向にあると考えます。金利競合等の要因もありますが、当組合の貸出金の落込みに対する意識とその対策が甘く、効果的な戦略が打ち出せなかったことも要因と考えます。

《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)	27/3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	102,800	100,463	△2,337	1,610	102,800
総資産額	351,738	361,546	350,564	△10,982	△1,174	361,546
中小規模事業者 向け貸出比率	28.10	28.43	28.65	0.22	0.55	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

- ・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、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265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、複数回付議先を含め延べ307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まいりました。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り組みを行うなど、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まいりました。

さらに、事業承継支援に関する取組みでは、前年度に引き続いて、平成26年10月及び平成27年3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計

28社32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。今後も、(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」セミナーを開催するなど、積極的な取り組みに努めてまいります。

《経営改善支援等取組み推移》

(単位：先、%)

		24/3期 (計画始期)	27/3期 計画	27/3期 実績	計画対比	24/3実績 対比
経営改善支援等取組先数	東群馬	110	358	574	216	291
	かみつけ	173				
	合計	283				
創業・新規事業 開拓支援	東群馬	1	8	160	152	153
	かみつけ	6				
	合計	7				
経営相談	東群馬	65	265	307	42	106
	かみつけ	136				
	合計	201				
早期事業再生支援	東群馬	35	66	67	1	13
	かみつけ	19				
	合計	54				
事業承継支援	東群馬	0	4	40	36	40
	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	15	0	△15	△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	8.40	14.55	6.15	7.84
	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。

・「経営改善支援等取組先」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うよう取り組んでまいりました。

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するほか、営業店と連携して推進する体制を整備いたしました。

担当理事やブロック長の毎月数回にわたるブロック内臨店、ブロック部店長会議への積極的な出席と問題点解決に対する指示・指導の徹底、営業店職員との同行訪問によるOJTの実施等に取り組みましたが、既存融資先の残高減少に対してその不足分の対応が図ることができず、計画達成に対しては一部のブロックのみの達成となりました。

#### 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. 特別経営支援資金等への取組み

当組合の営業地域内で事業を営む法人・個人事業者を対象としたアクション2000については、信用情報機関の評点を利用した無担保・無保証商品であり、新規開拓のための商品として取組みましたが、後発にて取り扱い開始した商品であるベストパートナーに商品内容が酷似しているため、ベストパートナーに取り扱いが一化しました。

同じく特別経営支援資金については、渉外係が訪問時に取引先から聴取した新規ニーズに対して、店長判断にてスピーディーに取り扱えるメリットを活かし、今後も取引先事業者の定性情報等について訪問時における聴取情報を蓄積し、資金ニーズの発掘に対応できるよう準備してまいります。

#### イ. ビジネスローン等の推進

無担保・第3者保証人不要のビジネスカードローンみらいについては、一度契約しておくことにより、契約限度枠の範囲内で何度でも繰り返し利用いただけることを最大のメリットとして取り組みましたが、条件として既存融資取引先に限定していることから、中小規模事業者からの純新規申し込みにも対応でき、手続きが簡便な商品についての要望もありました。このことから、ビジネスカードローンみらいとは別に、新規取引先にも対応できるミドルリスク層向けのビジネスローンについて新商品を発売する等の施策により、地域の中小規模事業者の資金需要に対してタイムリーかつスピーディーに対応してまいります。

### 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

成長分野については、見込先等もあることから引き続き取組みを継続してまいります。介護関連事業については介護保険制度改定、太陽光発電事業については買取価格の低下等により、今後事業希望者は減少が予想されることから、推進に対する余力については、計画未達成の大きな要因となっている成長分野やベストパートナー以外のその他の事業性資金の掘り起こし等、既存先に対する落込み挽回推進活動にシフトしてまいります。

#### 【中小規模事業者等向け商品の販売状況(平成27年3月末現在)】 (単位：百万円)

商品名	件数	金額	商品概要
特別経営支援資金	68	176	融資限度額 1,000 万円 原則無担保、原則第3者保証人不要
エコソーラー事業支援資金	159	4,075	融資額 1,000 万円以上 原則法人の場合法人代表者、個人事業者の場合は不要 担保等は個別協議
介護事業サポート資金	81	3,078	融資限度額 3 億円(運転資金 5,000 万円) 原則第3者保証人不要
ベストパートナー	333	5,687	融資限度額 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	104	126	融資限度額 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	304	330	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
カードローン 絆みらい			
ビジネスカードローン みらい	270	608	融資極度額 500 万円 無担保、原則第 3 者保証人不要
合 計	1,319	14,080	

\*ビジネスローンみらい（旧商工ローン）は小口多数方針から、取扱をせずビジネスローンみらいに転化し取組みしております。

\*カードローン絆みらいは、取扱を中止しました。

#### b. 信用保証協会保証付融資の促進

毎年ブロック別に、信用保証協会本支店との間で保証業務全般について合同勉強会を開催し、日頃疑問に思うことやイレギュラーな相談等について質問し、理解度を深める中で信用保証協会付融資の促進を行っております。

近年は低金利状態が続いていることから、事業者が保証料に対して割高感を感じていることも影響し、26 年度利用残高は、23,522 百万円（前期比▲3,029 百万円）となりました。

しかし、地域中小規模事業者への円滑な信用供与のためには、信用保証協会保証も必要なケースが想定されることから、その場合には適切に対応してまいります。

#### イ. 経営改善支援等の取組みの強化

##### 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、平成 26 年度は、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 5 月、10 月、及び平成 27 年 3 月に実施するなど、さらなるコンサルティング機能発揮に努めるべく、職員教育にも積極的に取り組んでまいりました。

また、「群馬県中小企業サポーターズ制度」には、55 名の営業店職員をサポーターとして登録し、活動報告の検証を行うなかで、ビジネスマッチングなどの金融支援以外の活動成果もあがってくるなど積極的な取組みの成果も見えてきております。具体的

には、新築移転計画を持つ取引先に当組合取引先建設業者を紹介し、工事受注に結びつけることに成功した事例、受注減少に悩む取引先に対して他社情報を提供のうえ、取引先のプロフィール作成に対する助言などを行い受注に結びつけた事例などがあります。

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。

平成 26 年度は、平成 27 年 3 月に現役支店長による洋菓子店のマーケティング指導事例をテーマとした研修を開催致しました。

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。

平成 26 年度は、平成 27 年 3 月に、これらの研修で習得した内容を基本とした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開催致しました。

d. 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

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、4 先の事前相談を行なうとともに、15 先について経営改善・再生支援計画の策定が終了しました。うち 2 先については二次対応を終了するなど、中小企業再生支援協議会と連携した再生支援への取組み成果が出てきております。

また、地域経済活性化支援機構についても、11 月に連携に向けた意見交換を行い、12 月には同機構と「秘密保持契約」を締結しております。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ます。

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み、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、平成 26 年度は、製造業者 1 先について抜本的な事業再生を完了致しました。

(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。

これらの取組みの結果、平成 26 年度の創業・新規事業開拓支援の実績は 160 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。平成 26 年度は、7 月に「創業・企業再生基礎研修会」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 月及び 12 月に開催したところ、地域の中小企業事業者の方々（15 社 15 名）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. 取引先同士の連携強化

合併により群馬県内全域が営業エリアとなったことから、このスケールメリットを活かし、各店舗の取引先で組織する後援会「みらい倶楽部」の青年部を活用して、会員同士の交流会を年間 2 回実施しております。商談契約等までは至っていませんが県内の同業種・異業種を交えた交流会により、当組合と取引先の縦軸だけでなく取引先同士の横軸の繋がりの強化も販路開拓支援と並行して取り組んでまいります。

b. 他団体との連携強化

当組合は平成 26 年 11 月 19 日に県内 2 信組とともに、日本政策金融公庫前橋・高崎支店と地域における創業、企業再生、農業分野等の支援を相互に協力して地域経済の活性化を図っていくため、「業務連携・協力に対する覚書」を締結しました。

締結後、群馬県商工会連合会主催によるビジネスマッチング「はばたけ！農と食のビジネス

商談会」にも日本政策金融公庫の紹介で共催という形で参加し、県内産の魅力ある農産物やこだわりある加工食品の商談会開催におけるノウハウ等について学びました。

今後も他団体との連携に対して積極的な取組みを検討し、地域経済の活性化を図ってまいります。

### 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 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 265 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、複数回付議先を含め延べ 307 先の方針協議を終了しております。この結果、経営者の意識が変わり、抜本的な経営改善計画の策定に真摯に取り組むこととなるなど、好事例も出ております。

#### 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、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、大手ハウスメーカーからの販売攻勢にさらされ厳しい状況を余儀なくされ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（品質・コスト・納期）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まいります。

#### 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、前年度に引き続いて、平成26年10月及び平成27年3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計28社32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。今後も、(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」セミナーを開催するなど、積極的な取り組みに努めてまいります。

また、平成26年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。

さらに、平成26年11月には、中小企業基盤整備機構の事業承継コーディネーターを招聘して「第1回事業承継個別相談会」を開催し、5社の個別相談に応じております。

### 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27年3月期実績

【職員の推移】 (単位：人)

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 実績
505	485	443	415

平成27年3月期の職員数は415名(パート職員は含まない)となり、計画で定める485名以内の体制を維持しております。

#### (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、営業部門へ再配置を計画しておりましたが、人員が計画を下回ったため、7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、営業力強化に向けた研修として、若手涉外者を対象とした研修を4回開催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. 剰余金の処分の方針

### (1) 基本的な考え方

平成27年3月期決算は、計画を下回りましたが当期純利益844百万円を計上し、優先出資配当及び普通出資配当を実施しております。

今後も収益力の強化を図ることで内部留保の蓄積に努めつつ、安定かつ適切な配当を行っていく方針としております。

### (2) 役員に対する報酬及び賞与についての方針

役員への報酬につきましては、一定割合をカットしております。また、賞与につきましては、当面の間支給は行いません。

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」に基づき実施していく方針であり、監査の実施にあたっては、問題点の指摘にとどまらず本部関係部署と連携して改善対応策に取り組み、適切な業務遂行の確保に努めてまいります。

以 上