

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 2 8 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 .....	14
(3)法令遵守の体制の強化のための方策 .....	16
(4)経営に対する評価の客観性の確保のための方策 .....	18
(5)情報開示の充実のための方策 .....	19
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 .....	19
(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 28 年9月期実績 .....	28
(2)人件費 .....	28
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.....	28

## 1. はじめに

平成 28 年度上半期における我が国の経済は、金融政策や経済対策などにより、企業収益や雇用情勢が改善するなど緩やかな回復基調にあります。28 年 1 月から実施された日本銀行による「マイナス金利付き量的・質的金融緩和」の影響を受け、金融機関の収益環境は厳しいものとなっております。また、海外では、アジア新興国や資源国等の景気下振れや英国の EU 離脱問題、欧州債務問題などによる不透明感から、今後我が国の景気を下押しする懸念もあります。

群馬県内の経済は、雇用情勢に改善が見られるほか、個人消費も天候不順の影響等を受けつつも緩やかに改善するなど、全体として緩やかな回復基調にあります。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、依然として業況は厳しく、とりわけ設備投資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職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 実績	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	340	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 実績	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	83.40	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29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おります（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。

また、営業系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や営業推進部職員による階層別営業研修を定期的に行うとともに、支店長又はブロック長が、営業系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、営業系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、営業系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たが、営業地域内の資金需要が低迷する中でマイナス金利の影響もあり、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一般的な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活動を実施することで、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、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、営業推進部員も随時出席し、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。

○営業推進に係る進捗管理等の強化

平成 28 年度においても、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

○若手渉外係の育成

(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係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 28 年 4 月～6 月は、平成 28 年度総合職新入職員 7 名、平成 28 年度総合職中途採用職員 2 名を対象に、群南支店中居出張所において新入職員内部研修を実施。(事務職採用者 5 名は 5 月末まで内部研修実施)「金融業務基礎ならびに営業推進基礎」講師：営業推進部職員、総務人事部職員

(b) 平成 28 年 7 月は、「平成 28 年度税制改革について」講師：ひかり税理士法人、渉外担当者 35 名参加。

(c) 平成 28 年 8 月は、「目標を達成するための行動計画の立て方」講師：帝国データバンク支店長、営業リーダー 35 名参加。

(d) 平成 28 年 9 月は、「新入職員フォローアップ研修」(新入職員 12 名、28 年度中途採用職員 2 名参加)「女子営業係集合研修兼意見交換会」(7 名参加)講師：営業推進部職員、総務人事部職員

(イ) 商品セールス時の会話内容や場面ごとの応酬話法向上のため、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。

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付し、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、これらのツールを3点セットとして、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、平成28年2月より営業係の教育を継続的に実施しております。

・進捗状況

(a) 「営業係のためのセールストーク集」

(b) 「融資渉外のセールストークのすすめ方」

(c) 「渉外体制の手引き<営業店編>」

・上記(a)、(b)、(c)のテキスト3点を使用した、「営業推進店内勉強会の毎月開催」について全店に通知し、店内勉強会を開始しております。

・テキスト3点を使用しての集合研修開催の実施状況(階層別営業推進研修)  
講師：営業推進部職員(内部講師)

①平成28年7月8日(金) 管理職(21名参加)

「人材育成とリーダーシップ」

②平成28年7月12日(火) 監督職(45名参加)

「監督職の営業推進、基本管理」

③平成28年7月21日(木) 管理職(52名参加)

「ヒトの魅力と営業手法」

○職員経営懇談会の設置

今後の将来を背負う幹部職員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年度は3回の会合を持ち、役員との意見交換も1回行い、現場が考える問題点等を直接意見交換しました。そのうち、新入職員教育については、金融基礎研修期間を2ヶ月間、その後、渉外研修を1ヶ月間設け、営業店への配属時には、即戦力となるような研修体制としました。

平成28年度は12月に人選を行い、平成29年1月に第1回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、以下の取組みをおこなっております。

・企業情報を活用した新規事業先の開拓については(株)帝国データバンクの企業情報の

活用により、新規開拓訪問をおこなっております。活用にあたり(株)帝国データバンクの支店長による勉強会を平成 27 年度より開始し、平成 28 年度は平成 28 年 8 月 9 日（火）に勉強会を開催しました。今年度は 2 回実施する予定です。

- ・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においては、平成 27 年 9 月 1 日にアイフル(株)保証の事業者カードローン「サクッと」の取扱いを開始しました。又、開始にあたり職員向けにアイフル(株)の社員を講師として取扱説明会を実施しました。
- ・成長産業分野の新規開拓にあたり、引続き営業推進部内の法人営業グループ 2 名による①医療・介護・福祉関連分野②太陽光発電分野③農業関連分野に特化した営業推進体制をとっております。法人営業グループによる新規開拓訪問、営業店からの情報提供による同行訪問等をおこない融資推進を図っております。
- ・法人の新規開拓業務における渉外係のスキルアップを目的として、全国信用組合中央協会の発行する「融資渉外のセールストークのすすめ方」、「渉外体制の手引き」、当組合作成の「営業係のためのセールストーク集」を活用して集合研修、支店内勉強会を実施しております。

また、平成 28 年 10 月から各営業店預金上位 200 先に対して融資推進訪問の実施を徹底しておこなうことを周知し、新規事業先の開拓を図っております。

- ・既存取引先に対しては担当役員、ブロック長、部店長が同行訪問等による重層管理をおこなっております。また、営業店では貸出金上位 200 先を徹底して訪問することにより融資取引の維持・深耕、信頼関係を深めるための訪問活動を実施しております。
- ・「顧客の販路開拓を支援するコンサルティング業務」の内容については後記の「顧客の販路開拓を支援するコンサルタント業務」、「新しいビジネスモデルの構築」において詳しく記載しております。

#### b. 個人戦略

当組合では、個人戦略として昨年に引続き当組合と取引先企業間で役職員を対象とした「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継続販売しております。また、住宅ローン金利の低下に伴う他行との競合激化の状況から、当組合の新商品として平成 28 年 7 月よりリフォームローン「みらい」を導入しております。

個人ローン推進策として平成 28 年上半期強化月間（7 月～9 月）を設定して、個人ローン推進項目の年間目標 60%達成及びカードローン「サクッと」の獲得極度額の利用率 30%以上を目標に個人ローン残高増加を図る方針を掲げました。

個人ローン上半期の結果につきましては、個人ローン主要 5 項目の獲得目標 4,083 百万円に対して実績 1,576 百万円（達成率 38.59%）、カードローン 2 項目の獲得目標 2,988 百万円に対して実績 478 百万円（達成率 15.99%）でした。

目標未達の主な要因は、既存取引先への推進が中心となり、地区内の新規融資先への取り組みや新たな市場である職域提携先への取り組み不足であり、営業店の獲得状況にも大きな差が見られ、地域特性にあわせた具体的な推進方法の徹底が必要と考えております。

今後の新規融資先の対策としては、平成 28 年 10 月より当組合の根幹である各営業店預金上位 200 先への訪問推進を始めており、更には、職域提携先 1,946 先に在籍する役職員数 22,357 人に対する個人ローンの推進強化を図るとともに、目的ローンであるカーライフローンやリフォームローンについて、取引先である自動車販売業者や建設・設備業者に対して顧客の紹介依頼を行なうなど、積極的な新規融資先の確保を実施しております。

既存融資先への対策としては、貸出金上位 200 先への目的を持った積極的な訪問活動を行っており、世帯情報に基づく多種多様な個人ローン商品の推進を行ないメイン取引先とする方針であります。

#### ○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（一店舗当り配布企業数約 30 先、配布枚数約 100 枚）や店周への訪問等を実施しております。

#### ○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」のプレミアム及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）に職域提携の説明をし、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、平成 28 年 9 月末現在で職域提携企業数 1,946 先、役職員数 22,357 人、平成 28 年度の職域商品実行件数及び金額は、277 件 372,110 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、平成 29 年度より取扱いを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。しかし、他行との金利競争が激化しており、3年・5年・10年の固定金利住宅ローン金利については、従来、半期に一度の金利の見直しを行っていましたが、適用金利より優遇する金利を差引くなど複雑な金利設定となっており、直近の金利情勢を明確に反映させるため、平成28年4月から四半期毎に見直しを実施する方法へ変更することで、利用推進を図っております。

平成28年度残高計画17,675百万円に対して9月末実績は17,058百万円であり、計画対比△617百万円の不足でした。未達要因は、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る事と他行の融資レートが大幅に低下している状況であり、期中実行計画2,500百万円に対して616百万円（進捗率24.64%）の実績となっております。

下半期は、平成28年7月1日より取扱いを開始しましたリフォームローン「みらい」を含め他行住宅ローンの借換提案先確保及びリフォーム需要に積極的な取組みを行なってまいります。

【推進計画】

(単位：百万円)

	28/3実績	28/9実績	29/3計画	計画対比
住宅ローン実行額	1,610	616	2,500	△1,884
住宅ローン残高	17,322	17,058	17,675	△617
純増額	△152	△258	359	△617

・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っております。残高は、平成28年3月末173百万円・9月末193百万円と増加しており、現在の貸越極度額611百万円に対する利用率は31.67%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へ更なる利用推進を図り、受験生や在学学生を抱える世帯に積極的に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・スペシャル金利の設定があり、資金使途も教育カードローンに比べ幅広い対応が可能であることから、顧客ニーズに対応した商品提案を行なう方針です。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、貸出金・預金上位200先の訪問や「顧客情報照会システム」又は「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、取引先の世帯構成等の情報収集を行ない推進先の増加を図ってまいります。

## 【推進計画】

(単位：百万円)

	28/3実績	28/9実績	29/3計画	計画対比
教育ローン実行額	40	21	135	△114
教育ローン残高	252	240	325	△85
年間純増額	△33	△12	△85	73
(教育カードローン契約額)	589	611	1,030	△419
年間純増契約額	49	22	200	△178
教育カードローン残高	173	193	—	—

## ・マイカーローン

群馬県は人口1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、平成28年9月末は42件76百万円の獲得実績がありました。全体では目標実行額500百万円に対して171百万円(進捗率34.2%)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)

	28/3期実績	28/9実績	29/3計画	計画対比
オートローン実行額	334	171	500	△329
オートローン残高	843	853	920	△67
純増額	23	10	77	△67

## ウ. 顧客の販路開拓を支援するコンサルティング業務

## a. 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、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。

国内景気は、財政・金融政策にも支えられ緩やかな回復基調にあり、今後も震災

復興や東京五輪に向けた公共工事が下支えしていくとみられておりますが、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。

b. 新しいビジネスモデルを支える環境整備

当組合では経営強化計画の目標達成に向けて、店別業績評価項目に「融資重点項目達成率」と「定期預金満期処理率」を追加し、平成28年度から実施しております。これにより、最も重要視している融資項目の目標に対する進捗状況が直接評価対象となることや、定期預金等の満期に係る期日管理の徹底が評価に繋がることとなり、営業店の意識変革を図っております。

また、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店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や店質を考慮した目標設定を一部取入れております。

なお、販路開拓コンサルティング活動は、現時点では営業店は補助的な位置づけであることを考慮し、評価対象からは除外しました。

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28年度上期は、延べ288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」を毎週開催しております。

平成28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293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致しました。この結果、複数回付議先を含む延べ175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 28 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 28 年 9 月末現在の三ヶ月以上の延滞率は 2.40%に改善致しました（前期末比 0.06 ポイントの改善）。

### 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、支援先の温泉旅館において、経営改善計画を大幅に上回る売上実績につなが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 28 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	6			6
2	経営改善支援センター	1			1
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			21	21
7	しんくみ리카バリ	1			1
8	地域経済活性化支援機構				0
9	その他				0
	合計	9	0	21	30

※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 28 年度上期には、お取引先 1 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 28 年度上期は、6 月に建設業を対象とした業種別研修を開催し、47 名の職員が参加しました。また、12 月に製造業、3 月に旅館・サービス業を対象とする業種別研修の開催を予定しております。

これらの取組みにより、事業性評価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効率的な店舗政策

店舗政策につきましては、お客様の利便性等を勘案のうえ、生産性向上に向けた店舗体制、人員体制の再構築を行うため、平成 27 年 11 月に、伊勢崎北支店、伊勢崎西支店、大泉支店、岩鼻支店、中居支店を無人出張所化し、北橘支店を有人出張所化しました。また、これまで有

人出張所であった大間々支店新里出張所、藤岡支店藤岡西出張所を有人出張所から無人出張所化しております。

これにより、平成28年6月期の店舗数は36店舗(1有人出張所含む)となっております。

## ②戦略的な人員配置

店舗の統廃合による余剰人員を、経済活動の活発な地区の営業部門等に戦略的に配置することで、営業力強化、顧客満足度向上及びサービス向上に努めてまいります。

## (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。

### ②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し、必要に応じて改善策等を協議する体制としております。

また、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・実践フォローすることで、役職員が一体となり計画達成に向け取り組んでおります。

### ③PDC A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、「PDC A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。

## 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27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ほか、全常勤役員が参加する部店長会議を四半期ごとに開催、担当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。

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のほか、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量を把握・評価し、これを統合的リスク管理の統括部署であるリスク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、これらについては、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28年6月に、6月末を基準とした同委員会を9月に開催し、統合的リスク管理に係る評価・分析結果を報告しております。

また、リスク資本配賦額や信用リスク量の算出について、経営企画部とリスク管理室にて検討を行い、平成28年6月開催のALM委員会にて、各リスク量の計測方法を決定、報告するなど当該リスク管理の充実に取り組んでおります。

##### ②信用リスク管理態勢

信用リスク管理方針、信用リスク管理規程等を整備し、クレジットリミットを設定するなど、大口与信集中及び業種集中リスクの管理を徹底するとともに、「理事長案件審査会」及び「対応方針検討協議会」の適切な運用に努めるほか、「営業店長ヒアリング」の定期的

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28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492百万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

市場関連リスク管理方針、市場関連リスク管理規程及び余資運用規程に基づき、平成28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。

さらに、「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。今後も流動性リスクを適切に管理し、流動性確保に留意した資金運用を行ってまいります。

### ⑤オペレーショナル・リスク管理態勢

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。

「Q&A記録票」の取りまとめ結果については、平成28年度第1四半期分を平成28年7月20日付通知、平成28年度第2四半期分を平成28年10月21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28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）の改訂作業については、平成27年度末までに完了した項目（貸出編：第1章～第8章を事務取扱要領（一部改訂版）として取りまとめ、イントラネット上に掲示して営業店周知致しました。

その後、事務取扱要領の改訂作業が完了した項目（編）毎に、平成28年8月に「総則編（改訂版）」、平成28年10月に「庶務編（改訂版）」、平成28年12月に「インターネット・モバイルバンキング編（改訂版）」をイントラネット上に掲示して営業店周知致しました。

また、残りの項目については、完了した項目（編）毎にイントラネット上に掲示していくこととし、遅くとも平成28年度中の完成を目指し計画的に改訂作業を進めてまいります。

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当組合実務に即した「業務手順書」については、平成28年5月に「別段預金『振込返還金口』の管理方法変更に伴う業務手順書改訂」、平成28年6月に「業務手順書『手形・小切手の集中発行』の制定」、「パスワード変更の確認結果報告書の制定ならびに業務手順書資料改訂」、「業務手順書『国庫金振込事務処理』ならびに資料の一部改訂」、「業務手順書『収益編入処理No.1』の一部改訂」、平成28年10月に「業務手順書『総合口座組入・解除』の制定」を行うなど致しました。

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28年度11月末までに29店舗実施）しております。

残りの6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. 28年度営業店の内部監査は、平成26年度から実施しているターゲット監査やテーマ別監査を継続し、上半期に於いて12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、上半期は9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、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おります。

#### ⑦顧客保護等管理態勢

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

また、顧客等からの相談・苦情等を受け付ける「お客様相談室」をリスク管理室内に設置し、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監

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監しております。

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、経営に係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28年度は、8月に開催し、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28年9月末実績は99,632百万円、28年3月末に対しては1,545百万円減少し、9月期目標に対しては、2,368百万円の減少となりました。

要因は、マイナス金利が導入され金利競争が激化する中で、取引先の資金ニーズを捉えた融資推進や提案セールスが不十分であり、融資に繋がる的確な情報収集が十分でなく、回収落込み分をカバーするだけの有効な見込先の確保に至らず目標との乖離が生じております。

平成28年度上期においては、前年度下期に取り組んだ「既存貸出先上位50先」を「既存貸出先上位200先」に拡大して、融資推進目的を明確にした訪問活動により積極的な資金需要の掘り起こしを実施しました。この結果、今まで以上にお客様と面談する機会を増やすことができ、お客様の融資情報等、様々な情報収集から資金ニーズを捉えた中で提案セールする手法にて、落込み分以上に獲得実績を積み上げることができた店舗もありましたが、店舗により実績状況に大きなバラツキがあり組合全体では前期末数値をクリアするに至りませんでした。

平成28年度下期においては、「各営業店既存預金上位200先」に活動範囲を広げ、これまで融資が無かった先や過去に融資があった先などから、より多くの情報収集を行うこと

で資金需要先の拡大を図り融資残高の増加を目指しております。

また、当組合では後援会組織である「みらい倶楽部」会員との積極的な交流活動や地元商工会と連携協定を結び各種研修会やセミナー等の開催を通じて得られる情報を融資推進に繋がる情報として有効に活用しております。

今後は、これらの活動で得られた様々な情報の中から、資金需要に繋がる情報を漏らさず掘り取ることで、幅広い資金需要の発掘に努め、融資提案セールスを実施するなど目的を持った訪問活動を継続実施することにより、計画達成に向け改善対応を図ってまいります。

貸出金増強を図る進捗管理方法については、「貸出金上位 200 先管理表」を共用サーバに保存することで、誰もがリアルタイムに閲覧できるように可視化しております。

これにより担当役員やブロック長が不振店舗に対して、改善指導する態勢を確立するとともに、営業推進部内にも各ブロック単位に担当者を配置し、「貸出金上位 200 先管理表」における訪問状況を日々確認する中で、必要に応じて支店長ヒアリングを実施するなど徹底した進捗管理を実施しております。

特に、今年度は支店長やブロック長が営業担当者と同行訪問を実施するなど、OJTを兼ねた指導により、支店長及びブロック長目線による目の付け所を変えた融資推進方法を営業担当者に教え込むことにより、当組合全体の営業スキルアップを図ることで成果に結び付く行動を遂行し計画達成に向け取り組んでおります。

一方、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、介護報酬単価の引き下げや事業所の普及化が進んで来ており新規参入者が減少していることなどから、平成 28 年 9 月末は計画の 80 先に対して実績 38 先と低調な結果となっております。今後においては地元商工会との連携活動を進めていく中で、新規創業者を発掘し開拓支援に努めてまいります。

《中小規模事業者向け貸出残高の推移》

(単位：百万円、%)

	27/3 期 (計画始期)	28/9 期			27/3 実 績対比	29/3 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	102,000	99,632	△2,368	△831	102,500
総資産額	350,564	352,704	356,924	4,220	6,360	353,433
中小規模事業者 向け貸出比率	28.65	28.91	27.91	△1.00	△0.74	29.00

(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

《経営改善支援等取組み推移》

(単位：先、%)

	27/3 期 実績	28/9 期 計画	28/9 期 実績	28/9 期 計画対比	27/3 期 対比
経営改善支援等取組先数	574	544	539	△5	△35
創業・新規事業開拓支援	160	80	38	△42	△122
経営相談	307	315	311	△4	4
早期事業再生支援	67	69	69	0	2
事業承継支援	40	20	21	1	△19
担保・保証に過度に依存 しない融資推進	0	60	100	40	100
期初債務者数	3,945	3,926	3,769	△157	△176
支援取組率	14.55	13.85	14.30	0.45	△0.25

(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)と同程度又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

各ブロック担当理事やブロック長は、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特性を考慮した信用供与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おります。

これらの取組みにより、支援先の温泉旅館において、経営改善計画を大幅に上回る売上実績につなが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・無保証の商品である特別経営支援資金を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 120 件に対して、平成 28 年 9 月末実績は 102 件であり、先数ベース進捗率 85.0%と好調に推移しており、前年同月比では 42 先増加しております。

要因としては、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ましたが、該当店舗については「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図っていること。

また、平成 28 年 2 月には特別経営支援資金の金利見直しを実施して利用し易くしたことや、「既存貸出先上位 200 先」に融資推進目的を明確にした訪問活動を継続実施する中で、財務内容が比較的良好な先を中心に資金ニーズを捉えられたこと等です。

##### 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。

平成 28 年度の獲得は 9 月末現在で 190 件、極度額 343 百万円の実績であり、取扱開始以降の獲得累計は 770 件、極度額 1,258 百万円で利用残高は 254 百万円であります。下半期は利用率の向上を図りながら、積極的な推進を行なっております。

##### 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。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しております。

### 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10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。

また、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」を基に管理するとともに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。

平成28年9月末時点の融資実行実績は95件、1,914百万円（案件に対する金額の進捗率48.78%）となっております。

今後は、貸出金上位200先に加え、預金上位200先についても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取上方針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。

##### 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28年4月に、(株)ウェストエネルギーソリューションと「電気料金等のコスト削減」サービスの紹介業務の提携を契約し、取引先に対してコスト削減サービス情報の提供により、財務内容の改善を支援する新しいサービスを実施することとしました。

同月に(株)ウェストエネルギーソリューションの担当者を講師として、ブロック長・支店長を対象とした勉強会を開催し、商品・サービスの提供内容、導入効果のポイント等について理解を深めました。

平成28年1月に平成27年度補正予算が成立したことにより、2月中に補助金申請が開始することから、その内容については「平成27年度補正予算案の概要（経済産業省）」を通知発信することで、営業店に周知を図りました。

平成28年2月に小規模事業者持続化補助金の申請開始となった時点で、営業店に具体的な補助金採択事例や様式一覧表の書き方について周知し、幅広い取引先に対して

紹介するよう指示しました。

その結果、平成 28 年 5 月に取引先の中で申請が承認となり、補助事業を進めている先もあります。

今後も取引先事業者に対し、ミラサボ等の活用により取引先事業者に対して積極的にメリットのある情報提供を行ってまいります。

【中小規模事業者等向け商品の販売状況(平成 28 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	201	531	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	40	3,215	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	256	5,923	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	95	1,914	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	69	76	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	76	157	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	996	12,372	

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 28 年度は、6 月に建設業を対象とした業種別研修を開催し、47 名の職員が参加しました。また、12 月に製造業、3 月に旅館・サービス業を対象とする業種別研修の開催

を予定しております。

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、サービサーからの買取案件、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28年度は、6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ました。

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28年度上期は、群馬県中小企業再生支援協議会活用による経営改善・再生支援に向けた事前相談を6先実施するなど、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리카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28年度上期には、取引先1先について「しんくみ리카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28年度上期の創業・新規事業開拓支援実績は38先（半期計画達成率50.7%）となっております。

現在、富士見商工会と連携協定を結び、商工会員との活動を通じて交流を深める中で、新規与信取引や創業・新規事業者への開業支援を実施しております。今後は富士見商工会との連携をモデルとして他の商工会との連携を図ってまいります。

平成28年9月、群馬県主催の「創業支援者地区別連絡会」に参加、創業支援に係る行政の諸政策と参加支援機関による取組みの情報交換を行ない、地域経済の活性化・新陳代謝の促進策として創業支援は今後も重要な施策であることを再認識しました。

今後も、行政、日本政策金融公庫、商工会議所、商工会、産業支援機構、保証協会等と

の連携を深め、創業希望者への支援を充実させてまいります。

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を継続的に行なっております。平成28年度は、群馬県信用組合協会主催の「事業性評価力養成研修」に職員の派遣を予定するなど、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を職員に再認識させてまいります。

## 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28年度上期は、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28年9月末時点で、販路開拓コンサルティング業務委託契約先については、累計目標100先に対して68先の契約でした。また、契約先のうち、19先に対して42件の紹介活動を実施しました。しかし、目標売上額を上回った先はありませんでした。

各営業店の保有している取引先のニーズ情報について、如何に全店で活用できるようにしていくかが今後の課題と考えております。

平成28年度上期は販路開拓室長が営業リーダー会議への出席により、ビジネスマッチングシステムの閲覧方法や入力方法について渉外係に直接説明し活用を促しました。

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になっており、平成28年9月末時点で、86件の取引先情報が入力済です。

今後も、取引先のニーズ情報共有の管理徹底を図るため、販路開拓室員による指導や応援を実施してまいります。

#### 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、部員及びその家族・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28年7月14日に、「日本経済の嘘と真実 ～日本は最後の勝者となる～」をテーマに(株)経世論研究所所長の三橋貴明氏に講演を依頼し、高崎ビューホテルにて開催

したところ、231名の部員及びその関係者に参加いただきました。

また、平成28年11月18日には、「ドローンから見る一寸先の『ランドデザイン』」をテーマに一般社団法人東日本ドローン協会理事の鈴木大介氏に講演を依頼し、前橋さくらホテルにて開催したところ、総勢159名のお客様に参加していただきました。

#### 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月に同支店の入会を機にセミナー等の開催による交流の機会を通じて、会員である地元事業者との親睦を高めてきており、平成27年に続いて平成28年度も次代を担う商工会青年部員を対象として、当組合職員を講師に年間4回のセミナー開催を予定しております。

第1回 金融機関の決算書の着眼点について（講師：前橋北支店職員）7月14日実施

第2回 事業承継について（講師：融資部職員）9月16日実施

第3回 社会保険について（労働保険等）（講師：営業推進部講師）10月17日実施

第4回 2月に予定

また、連携協力の一環として28年度は当組合と富士見商工会の共催により、10月18日に会員全員を対象として、相続をテーマとしたセミナーを開催する予定です。

講師：ひかり税理士法人代表社員 高橋正光税理士

### 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28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293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28年9月末現在では、複数回付議先を含め延べ175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 28 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 9 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 28 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」に営業部店長 34 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 28 年 9 月期実績

【職員の推移】 (単位：人)				
27 年 3 月期 計画始期	28 年 9 月期 実績	29 年 3 月期 計画	29 年 3 月期 見込	30 年 3 月期 計画
415	435	425	423	420

平成 28 年 9 月期の職員数は 435 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 12 名を控除し、平成 29 年 3 月期計画で定める 425 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給与体系や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 28 年 3 月 22 日開催の第 54 回常勤理事会で承認を受けた「平成 28 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