

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 2 9 年 6 月



ぐんまみらい信用組合

## 目 次

1. はじめに .....	1
2. 経営の改善に係る数値目標の実績	
(1)収益性を示す指標 .....	3
(2)業務の効率性を示す指標 .....	3
3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	
(1)基本戦略 .....	5
(2)信用コスト削減のための取組強化 .....	17
(3)ローコストへの対応(経営の効率化) .....	19
(4)経営強化計画の確実な履行体制の構築 .....	20
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 .....	21
(2)リスク管理の体制の強化のための方策 .....	21
(3)法令遵守の体制の強化のための方策 .....	23
(4)経営に対する評価の客観性の確保のための方策 .....	25
(5)情報開示の充実のための方策 .....	26
5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている 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 .....	26
(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 .....	30
(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 .....	34
6. 経営強化に伴う経費に関する事項	
(1)人件費 .....	37
(2)物件費 .....	38
7. 剰余金の処分の方針	
(1)基本的な考え方 .....	38
(2)役員に対する報酬及び賞与についての方針 .....	38

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..... 39

## 1. はじめに

### (1) 経営環境

英国のEU離脱や米国のトランプ新大統領の誕生など想定外の結果を受けて、国内景気は一時的に影響を受ける場面は見られたものの、成長戦略を柱とする各種経済財政政策の推進や大胆な金融緩和政策の継続により雇用・所得環境が引き続き改善するとともに、米国をはじめとする世界経済の好転や円高の修正により企業収益が増加・拡大するなど、緩やかな回復基調が続きました。しかしながら、群馬県内の多くの中小企業・小規模事業者においては、個人消費の低迷や人件費の上昇等を背景に依然として厳しい業況が続いており、景気回復を実感できずにいます。

こうした経済環境のもと、当組合は第2期経営強化3ヶ年計画を策定し、同計画に掲げる重点施策について、役職員一丸となって取り組んでまいりました。また、経営効率化に向けた店舗統廃合の実施や販路開拓支援コンサルティングにかかる態勢整備等についても初期の目標を達成することができました。

今後も、第2期経営強化3ヶ年計画に掲げる諸施策に、引き続き全力で取り組むことにより取引先が抱える課題・問題の解決をサポートしながら、地元経済の再生・活性化に資する地域密着型金融を推し進めていく所存です。

### (2) 決算の概要

#### ①主要勘定（末残）

（単位：百万円）

	27年3月末	28年3月末	29年3月末		
	実績	実績	実績	27年3月末比	28年3月末比
預金積金	321,224	324,897	319,330	△1,894	△5,567
貸出金	153,323	153,127	153,613	290	486
有価証券	13,421	14,728	17,223	3,802	2,495

#### ア. 預金積金

預金積金末残は、前期末比で5,567百万円（1.71%）減少し、319,330百万円となりました。要求払い預金については、法人預金は減少したものの、個人預金が増加したため、前期末比1,107百万円増加しました。定期性預金については、法人預金、個人預金共に減少したため、前期末比6,675百万円減少しました。

#### 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んだ結果、前期末比486百万円増加し、153,613百万円となりました。

#### ウ. 有価証券

有価証券につきましては、28年1月に導入決定したマイナス金利の影響が長期化したことにより、年度当初に作成した購入計画に沿った債券購入が図られませんでした。

有価証券残高は、リスク量を計測しながら、慎重に購入を行ったため、前期末比2,495百万円増加し、17,223百万円となりました。

#### ②収益状況（計数は別表1に記載）

##### ア. 資金利益

資金利益は、貸出金利回りの低下による貸出金利息が減少したことを主要因に、前期末比131百万円減少の3,553百万円となりました。

貸出金利息につきましては、貸出金平残が前期末比652百万円増加しましたが、他金融機関との金利競争などにより貸出金利回りが前期末比0.17ポイント低下したことから、前期末比244百万円減少の3,069百万円となりました。

預金利息は、預金平残が前期末比1,788百万円減少したことに加え、預金利回りが前期末比0.01ポイント低下したことから、前期末比46百万円減少の180百万円となりました。

##### イ. コア業務純益

コア業務純益は、貸出金利息の減少や余資運用益の減少が大きかったことから、前期末比191百万円減少し149百万円となり、経営強化計画比でも535百万円下回る結果となりました。

##### ウ. 当期純利益

法的事象の発生や廃業等がありましたが、取引先の再生支援を積極的に行っていることから与信リスクの抑制ができ、貸倒引当金戻入益が969百万円となりました。

しかしながら、貸出金利息が3,069百万円となったため、当期純利益は前期末比260百万円減少の433百万円の計上に留まりました。

#### ③自己資本比率の状況

自己資本比率は出資金の除名や法定脱退を主要因として自己資本額（分子）が減少したこと、中小規模事業者向け貸出残高の増加などにより、リスク・アセット資産（分母）が増加となり、これらを要因として、前期末比0.65ポイント低下し18.15%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	29/3期計画	29/3期実績	29/3期計画対比	始期比
コア業務純益	523	684	149	△535	△374

(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29年3月期のコア業務純益は、計画を535百万円下回り、149百万円となりました。

経費等の費用は計画の範囲内となったものの、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0.45ポイント下回ったため、貸出金利息収入が計画を下回った(計画比△771百万円)ことが主な要因となりました。

今後も経営強化計画に基づき、リレーションシップバンキング実践による中小規模事業者向け貸出金増強や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	29/3期計画	29/3期実績	29/3期計画対比	始期比
経費(機械化関連費用を除く)	3,491	3,606	3,317	△289	△174
業務粗利益	4,386	4,506	3,569	△937	△817
業務粗利益経費率	79.59	80.02	92.95	12.93	13.36

(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29年3月期の実績については、計画を12.93ポイント上回る92.95%となりました。

これは、分子である経費(機械化関連費用除く)は、人件費を中心に計画を289百万円下

回る 3,317 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 937 百万円下回り、3,569 百万円となったことによるものです。今後も経営強化計画に基づき経費の効率化を図るとともに、リレーションシップバンキング実践による積極的な中小規模事業者向け貸出金とともに個人ローンの増強などによる貸出金利息の増加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)

	28年3月期 実績	29年3月期			
		実績	計画	計画比	前期比
業務純益	544	149	784	△635	△395
業務収益	4,419	4,041	5,043	△1,002	△378
資金運用収益	3,914	3,738	4,658	△920	△176
うち貸出金利息	3,313	3,069	3,840	△771	△244
役務取引等収益	286	277	275	2	△9
その他業務収益	218	25	110	△85	△193
うち国債等債券関係	204	-	100	△100	△204
業務費用	3,875	3,892	4,259	△367	17
資金調達費用	230	184	248	△64	△46
うち預金利息	226	180	245	△65	△46
役務取引等費用	266	285	289	△4	19
その他業務費用	0	1	0	1	1
うち国債等債券関係	-	-	-	-	-
一般貸倒引当金繰入額	-	-	-	-	-
経費	3,377	3,419	3,722	△303	42
うち人件費	2,079	2,187	2,259	△72	108
うち物件費	1,167	1,108	1,308	△200	△59
うち経費(機械化関連費用除く)	3,271	3,317	3,606	△289	46
業務粗利益	3,921	3,569	4,506	△937	△352
国債等債券関係損益	204	-	100	△100	△204
コア業務純益	340	149	684	△535	△191
臨時損益	437	411	△49	460	△26
うち不良債権処理損益	500	414	0	414	△86
うち株式等関係損益	△0	△0	-	△0	△0
経常利益	981	561	735	△174	△420
特別損益	△117	△15	△45	30	102
固定資産処分損益・減損	△158	△32	△45	13	126
税引前当期純利益	863	545	690	△145	△318
法人税、住民税及び事業税(△)	14	14	15	△1	0
法人税等調整額(△)	155	96	100	△4	△59
当期純利益	693	433	575	△142	△260

### 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改革への取り組み

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

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

##### イ. 改革の断行

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

そこで、当組合が掲げる事業先の本業支援として実施している販路開拓コンサルティング業務は、金融機関が全般的に実施していた事業先同士を紹介するまでに留まっているビジネスマッチングではなく、当組合が事業先同士を紹介により結び付け、売上高増加が図れるまでフォローする販路開拓支援コンサルティングを実施することで、業績改善に寄与することができ、当初決定した目標売上額を上回った場合に限り、その成功報酬として契約に定めた手数料を頂き役務取引等収益を確保しようとする新たなビジネスモデルであります。当組合では、まだ県内金融機関が実施していない敢えて困難な販路開拓支援コンサルティングに取り組むことで、新たな収入源の確保を求め大胆な組織改革による取り組みを平成27年8月よりスタートさせております。

平成29年3月末現在、販路開拓コンサルティング活動契約実績累計76先、うち紹介活動によるビジネスマッチング実績53件、うち売上実績22件の成果が上がりました。当組合が支援し売上貢献した先は12先、売上合計2,857千円でしたが、残念ながら、契約先ごとに決定した売上目標額に届いた先はありませんでした。今後は更なる販路開拓

契約先数およびビジネスマッチング先数の増加を目指し売上実績を高めることで、成功報酬としての手数料を頂けるような取組強化を実施してまいります。

## ②経営戦略

### ア. 営業態勢の強化による貸出の増強

#### a. 営業推進態勢の運営強化

##### ○営業店ブロックによる営業推進態勢の再構築

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

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

平成29年2月6日には、営業推進部内に各ブロック担当者7名を兼務にて配置し、営業店における各種会議に参加や臨店等により、営業店が抱えている課題等を吸い上げ、具体的な改善対応策を一緒に考え、本部主導のもとで明確な指示を出せるような態勢に改善しました。

##### ○営業推進にかかる進捗管理等の強化

平成27年度より、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、毎月開催のブロック長営業推進部合同連絡協議会において、実績が低調な店舗に対する指導・改善方法について協議しております。

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

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

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

平成28年下期においては、ブロック担当役員が、臨店および担当ブロック支店長会議等に参加した際、貸出金上位200先への目的を持った訪問活動の継続実施とともに、新たに作成した預金上位200先へも同様な方法により融資推進活動するよう指示しております。

このほか、ブロック担当役員は、主要取引先へ定期的に支店長と一緒に同行訪問しトップセールスするなかで資金需要の発掘に努めることともに、営業店へ定期的に臨店し営業現場が抱える問題点や課題を収集したうえで、経営陣が考えている施策を支店長だけでなく店舗職員全員に直接周知徹底するよう努めております。

## b. 人材の育成と活用

### ○若手渉外系の育成

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

#### ・研修の実施内容

- (a) 平成 27 年 4 月は、「法人税申告書の読み方」「粉飾決算の巧妙な作られ方」  
講師：ひかり税理士法人（外部講師）
- (b) 平成 27 年 5 月は、「営業推進勉強会」講師：帝国データバンク太田支店長  
（外部講師）
- (c) 平成 27 年 6 月は、「平成 27 年度税制改正と相続増税時代に備える対処法、  
節税対策のイロハ」講師：ひかり税理士法人（外部講師）
- (d) 平成 27 年 9 月は、「営業推進勉強会」講師：帝国データバンク太田支店長  
（外部講師）
- (e) 平成 27 年 10 月は、「資産税対策や事業承継対策の提案事例」、「初回訪問時の  
アプローチポイント」講師：ひかり税理士法人（外部講師）
- (f) 平成 27 年 12 月は、「キャッシュフローを一（いち）から学ぶ」、「我が社の  
経営力を強化する」講師：ひかり税理士法人（外部講師）
- (g) 平成 28 年 1 月は、「営業のマネジメントについて」講師：帝国データバン  
ク太田支店長（外部講師）
- (h) 平成 28 年 2 月は、「階層別営業推進研修会」（一般職・主任職クラス一回、  
係長・代理職クラス一回）講師：営業推進部職員
- (i) 平成 28 年 3 月は、「階層別営業推進研修会」（管理職クラス）講師：営業推  
進部職員
- (j) 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 27 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
- (k) 平成 28 年 7 月は、「平成 28 年度税制改革について」（渉外担当者 35 名）  
講師：ひかり税理士法人（外部講師）

- (l) 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」(営業リーダー35名)、講師：帝国データバンク支店長 (外部講師)
- (m) 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、27 年度中途採用職員 2 名)、「女子営業係集合研修兼意見交換会」(7 名)  
講師：営業推進部職員、総務人事部職員
- (n) 平成 28 年 10 月は、「若手渉外担当者向研修会」、(若手営業係を中心とした 34 名参加) 講師：ひかり税理士法人 (外部講師)  
テーマ：「決算書のポイント」、「キャッシュフロー計算書のポイント」
- (o) 平成 28 年 11 月は、「階層別営業推進研修会」、(管理職 24 名)  
講師：営業推進部職員  
テーマ：「渉外力による収益向上のための施策」  
同 11 月、「階層別営業推進研修会」、(推進役・係長・主任推進役・代理クラス 37 名) 講師：営業推進部職員  
テーマ：中小規模事業者向け融資残高の達成に向けて
- (p) 平成 28 年 12 月は、「階層別営業推進研修会」、(総合職・主任職クラス 52 名) 講師：営業推進部職員  
テーマ：「効果的な目標管理と自己改革の必要性」
- (q) 平成 29 年 1 月は、「新入職員フォローアップ研修」(新入職員 12 名、27 年度中途採用職員 2 名)、「女子営業係集合研修兼意見交換会」(7 名) 講師：営業推進部職員、総務人事部職員
- (r) 平成 29 年 2 月は「若手渉外担当者向研修会」、講師：ひかり税理士法人 (外部講師)  
テーマ：「中小企業の業種特性を踏まえたヒアリングポイント、改善計画作成実務」(27 名)  
同 2 月、「階層別営業推進研修会」、(管理職 16 名) 講師：営業推進部職員  
テーマ：太陽光発電事業の現状、購入型クラウドファンディングについて、事業性融資の展開方法」
- (s) 平成 29 年 3 月は「階層別営業推進研修会」、(中級職 44 名)  
講師：帝国データバンク支店長 (外部講師)  
テーマ：「期末に向けた営業推進、目標管理について」  
同 3 月、「階層別営業推進研修会」(初級職 51 名) 講師：営業推進部職員  
テーマ：「購入型クラウドファンディングについて」、  
「ロールプレイング」(想定顧客のヒアリングや推進模擬)、  
「成長産業分野における取り組み」(太陽光、介護事業)、  
「事業性融資の展開方法」

同3月、「営業推進会議同日開催の融資推進勉強会」

講師：帝国データバンク支店長（外部講師）

テーマ：「年度末までに目標達成するための行動」

(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。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布し、営業推進部職員臨店時の指導マニュアルといたしました。

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

#### ○進捗状況

##### (a) 「営業係のためのセールストーク集」

- ・平成27年8月26日（水）～9月24日（木）策定作業
- ・平成27年11月6日（金）策定し、パソコン内キャビネットに掲載
- ・平成27年11月の各ブロック営業リーダー会議に参加し、活用方法について、営業推進部より説明
- ・平成28年2月～3月の「階層別営業推進研修会」にて、策定した「営業係のためのセールストーク集」を使用し講義実施
- ・平成28年度の「階層別研修会」における活用は以下の通りです。  
平成28年7月8日（金）（管理職21名）  
平成28年7月12日（火）（監督職45名）  
平成28年7月21日（木）（管理職52名）  
平成28年11月9日（水）（管理職クラス24名）、  
平成28年11月17日（木）（推進役・係長・主任推進役・代理職クラス37名）  
平成28年12月1日（木）（総合職・主任職クラス、52名）
- ・平成28年度の「営業店店内勉強会」における活用は以下の通りです。  
平成28年6月「ローンニーズ発掘への着眼点と観察術」  
平成28年9月「事業所開拓アプローチ」  
平成28年12月「顧客別アプローチ（戸別訪問編）」

##### (b) 「融資渉外のセールストークのすすめ方」

- ・平成27年10月26日（月）全店の営業係、部店長、ブロック長に配付及び活用方法について全店に通知
- ・平成27年11月の各ブロック営業リーダー会議に参加し、活用方法について、営業推進部より説明

- ・平成 28 年 2 月～3 月の「階層別営業推進研修会」にて、「融資渉外のセールストークのすすめ方」を使用し講義実施
  - ・平成 28 年度の「営業店店内勉強会」における活用は以下の通りです。  
平成 28 年 5 月「資金ニーズにつながる情報の聞き出し方」  
平成 28 年 8 月「初回面談での話の進め方とヒアリング話法」  
平成 28 年 11 月「資金ニーズ発掘のためのセールストークのポイント」  
平成 29 年 2 月「初回訪問先の観察ポイントと話の振り方」
- (c) 「渉外体制の手引き<営業店編>」
- ・平成 27 年 10 月 26 日 (月) 全店の営業係、部店長、ブロック長に配付及び活用方法について全店に通知
  - ・平成 27 年 11 月の各ブロック営業リーダー会議に参加し、活用方法について、営業推進部より説明
  - ・平成 28 年 2 月～3 月の「階層別営業推進研修会」にて、「渉外体制の手引き<営業店編>」を使用し講義実施
  - ・平成 28 年度の「階層別研修会」における活用は以下の通りです。  
平成 28 年 7 月 8 日 (金) (管理職 21 名)  
平成 28 年 7 月 12 日 (火) (監督職 45 名)  
平成 28 年 7 月 21 日 (木) (管理職 52 名)  
平成 28 年 11 月 9 日 (水) (管理職クラス 24 名)、  
平成 28 年 11 月 17 日 (木) (推進役・係長・主任推進役・代理職クラス 37 名)
  - ・平成 28 年度の「営業店店内勉強会」における活用は以下の通りです。  
平成 28 年 4 月「目標達成のための行動管理とその現状分析・改善ポイント」  
平成 28 年 7 月「提案営業における新規開拓先への展開方法」  
平成 28 年 10 月「職位別に求められる基本管理能力」  
平成 29 年 1 月「活動量の増加対策」  
平成 29 年 3 月「経営環境別に見た推進先への具体的な取組方法」

#### ○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 月に若手職員による「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 年度は開催できませんでしたが、平成 29 年度は、次長クラスによる経営懇談

会とし、平成 29 年8月までには開催する予定です。

## イ. 収益力の強化

### a. 法人戦略

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

- ・平成 27 年 4 月中に、全 7 ブロックの支店長会議を利用して、成長分野である太陽光発電事業勉強会として業務提携先である㈱ウエストエネルギーソリューション職員による勉強会を実施いたしました。
- ・平成 27 年 5 月 15 日に、㈱帝国データバンクの支店長を招いて、営業推進会議の第 2 部として勉強会を開催しました（平成 27 年度は計 4 回開催）。
- ・平成 27 年 5 月 30 日に、㈱クリエートコーポレーションを招いて成長分野である介護事業勉強会を開催いたしました。
- ・平成 27 年 8 月 1 日に、販路開拓室を設置、新たに室長、室員（各ブロック長）、法人営業グループにより活動を開始いたしました。
- ・平成 27 年 9 月 1 日に、ミドルリスク層を狙ったアイフル㈱保証の事業者カードローン「サクッと」の新商品を取扱開始し、9 月 8 日に渋川会場、同月 9 日に藤岡研修センターにて同社社員を講師とした取扱説明会を開催いたしました。
- ・平成 27 年 9 月 10 日、㈱帝国データバンクの支店長を招いて営業推進会議の第二部として勉強会を開催、支店の営業リーダー 41 名を対象に「お客様との会話（ストロークの大事さ）・営業推進方法」について学習しました。
- ・平成 27 年 9 月 18 日、「販路開拓コンサルタント勉強会」を開催。室長、ブロック長、法人営業グループ参加、データベースの入力方法確認および推進方法について協議しました。
- ・平成 27 年 9 月から毎月 1 回、各ブロック長を対象にした「販路開拓コンサルティング勉強会」を開催しました。
- ・平成 27 年 11 月には、新商品として超優良企業先向け低金利ローンを発売し、今まで利用していただけなかった良好な事業先へ積極的な利用推進を実施した結果、平成 27 年度末までに、獲得実績 1,001 百万円となりました。
- ・平成 28 年 3 月 8 日、当組合が主導的な役割を担う「アグリビジネス商談会」を開催（主催、群馬県信用組合協会）、生産者 10 事業者、バイヤー 9 事業者の 26 名、事務局等関係者 21 名、合計 47 名参加者。第一部では生産者展示席へバイヤーが巡回し商談、第二部ではバイヤーと生産事業者との個別商談会を実施しました。
- ・企業情報を活用した新規事業先の開拓については㈱帝国データバンクの企業情報の活用により、新規開拓をおこなっております。活用にあたり㈱帝国データバンクの

支店長による勉強会を平成 28 年度は平成 28 年 8 月、平成 29 年 3 月に 2 回、合計 3 回開催しました。

- ・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ついては平成 27 年 9 月よりアイフル(株)保証の「サクッと」の取扱いを開始しております。  
平成 29 年 3 月末現在の実績は法人極度額 17 件、25,800 千円、残高 11,365 千円、個人極度額 866 件 1,436,600 千円、残高 299,534 千円となっております。
- ・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。実施状況については前記の「人材の育成と活用」において記載しております。
- ・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、新規事業先融資の開拓を図っております。
- ・平成 28 年 10 月、20 日・21 日の 2 日間、群馬県産業支援機構が開催した支援力向上実務セミナーに営業推進部より 2 名参加しました。テーマは「ここがポイント！販路開拓支援、満足度の高いアドバイス方法」、販路開拓において重要なポイントを学び、取引先の問題解決方法としてのアドバイスの他、群馬県産業支援機構のよろず支援拠点の活用方法を知ることが出来ました。
- ・平成 28 年 11 月、7 日群馬県信用組合協会主催、当組合共催の第 2 回アグリビジネス商談会を開催しました。参加事業者はサプライヤー 27 先、バイヤー 23 先、参加者は総勢 100 名程となり、前回は大幅に上回っております。

既存取引先については、事業業況の確認や取引深耕を図るため、担当役員、ブロック長、部店長が同行訪問等による重層管理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。

#### b. 個人戦略

当組合では、個人戦略として当組合と取引先企業間で従業員を対象とした「金利優遇制度に関する覚書」を締結した職域提携先へ個人ローン商品を販売しております。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」、平成 28 年 12 月より債務の集約を目的としたフリーローン「おまとめベンリー」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、個人ローン推進及びカードローン「サクッと」の獲得極度額の利用率向上を図り残高増加を図り、下半期は年間獲得目標の達成による残高増加を図る営業推進を行っております。

個人ローン平成 28 年度の獲得結果につきましては、個人ローン主要 5 項目（住宅ローン・マイカーローン・教育ローン・フリーローン・リフォームローン）の獲得目標 4,083 百万円に対して実績 2,900 百万円（達成率 71.02%）、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 820 百万円（達成率 27.44%）となっております。

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や新たな市場である職域提携先への取組みと、目的型ローンに対する具体的な見込先の情報収集や営業担当者の推進能力が不足している事であります。また、営業店の獲得状況にも大きな差が見られ、地域特性に合わせた推進方法の構築が必要と考えております。

対応策として、当組合の根幹である各営業店預金・貸出金上位 200 先への訪問推進を行い、職域提携先 2,009 先に在籍する役職員 22,647 人に対する個人ローンの推進強化を図り、目的型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、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（一店舗当たり配布企業数約 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、職域フリー型ローン「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）に職域提携の理解を得て、「覚書」を締結した職域提携企業 2,009 先、役職員 22,647 人に対して、商品説明会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 29 年 3 月末の職域 3 商品（職域フリーローン「チョイス」・職域目的ローン「安全運転」・「進学応援

団J)の実行件数及び金額は、525件696,220千円となっております。

今後も、新たな市場である職域提携先に対する商品説明を継続実施して、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ます。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平成29年3月末実績は16,826百万円であり、計画対比△849百万円の不足でした。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確保が難しい事と他行の融資レートが大幅に低下している状況にある事であり、期中実行計画2,500百万円に対して1,156百万円（進捗率46.24%）の実績となっております。

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の確保及びリフォーム需要に向け積極的な取組みを行っております。

【推進計画】

(単位：百万円)

	28/3実績	29/3実績	29/3計画	計画対比
住宅ローン実行額	1,610	1,156	2,500	△1,344
住宅ローン残高	17,322	16,826	17,675	△849
純増額	△152	△496	359	△849

・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・平成29年3月末202百万円と増加しており、現在の貸越極度額656百万円に対する利用率は30.79%であります。

教育カードローンについては、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の情報収集を徹底して、利便性を追及した営業推進を実施い

たします。

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商品をラインアップしており、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、預金・貸出金上位 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」を利用して、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	29/3 実績	29/3 計画	計画対比
教育ローン実行額	40	53	135	△82
教育ローン残高	252	239	325	△86
年間純増額	△33	△13	73	△86
教育カードローン契約額	589	656	1,030	△374
年間純増契約額	49	67	200	△133
教育カードローン残高	173	202	—	—

・マイカーローン

群馬県は人口 100 人あたり全国 1 位の保有台数を持つ県であり、マイカーローン需要は旺盛な地域であります。このため、平成 27 年度より導入した職域目的型商品を職域提携先へ推進し、平成 29 年 3 月末は 107 件 180 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 357 百万円(進捗率 71.4%)と目標未達となりました。職域提携先企業の役職員や自動車修理販売関連事業先に対する推進を強化して、見込先の確保を行い実行額の確保に努める方針であります。

【推進計画】

(単位：百万円)

	28/3 期実績	29/3 実績	29/3 計画	計画対比
マイカーローン実行額	334	357	500	△143
マイカーローン残高	843	877	920	△43
純増額	23	34	77	△43

## 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は、売上金や日掛け入金に対して渉外職員が訪問して集金する業務であり、本業務を通して顧客とのコミュニケーションを図りながら情報収集や融資推進等付加価値活動を行ってまいりました。

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

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

こうした環境下で、当組合は取引先事業者が最優先課題としている本業の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し、営業推進部内に販路開拓室を設置（室長1名、室員にブロック長5名）いたしました。

平成27年8月27日に室員キックオフ会議を実施し、今後取り組む販路開拓コンサルティング業務に対して、推進方法や使用帳票の運用について全員が同じ認識でスタートしました。以降毎月1度、勉強会を開催し、室員同士の推進活動について意見交換を実施し、情報の共有化や活動の深度を深めております。

コンサルティング契約を締結した取引先については、販売したい商品（サービス）内容を詳細に確認するとともに、その商品についての製造工程やサービス内容等を見学させていただき、販売先へ商品（サービス）説明や販路開拓に活かしております。

また、契約先については原則毎月訪問し、現在までの進捗状況を報告するとともに、近況についてモニタリングし、相手方のニーズに沿った取組みとなるよう販路開拓を進めています。

平成27年度は、販路開拓コンサルティング活動についての周知活動と契約先の獲得が中心となりましたが、平成28年度は契約先の獲得とともに本格的な販路開拓推進活動について取組みを強化しました。

平成28年度販路開拓コンサルティング累計契約先	76先
うち、ビジネスマッチング（買い手候補紹介）累計件数	53件
うち、売上高貢献累計先数	12先
売上高貢献金額（累計）	2,857千円

第2期経営強化計画期間中に、ビジネスモデルとして確立していくため、今後の課題として、営業店職員の積極的な参画と情報提供が必要と考え、当組合のイント

ラネットを活用した「ビジネスマッチングシステム」による営業店情報の共有化、ブロック別の営業リーダー会議やその他の会合にブロック長・本部職員が参加して全店の情報の共有化を図ることにより、新しいビジネスマッチングが可能となる体制を目指してまいります。

b. 新しいビジネスモデルを支える環境整備

当組合では販路開拓支援推進の評価方法も含めて、経営強化計画の目標達成に向けて、メリハリをつけることで現場が効果的に実力を発揮できる業績評価基準の見直しを平成 28 年度に実施しました。

具体的な見直し内容については、平成 28 年 8 月に各店舗へ「平成 28 年度店別業績評価項目の一部追加変更」として通知発信しており、収益管理部門では「融資重点項目の達成率」「定期預金満期末処理率の低下」を追加、「貸出金利息目標」を達成率から伸長率に変更したほか、事務管理部門では 4 項目の配点の変更と事務事故管理状況評価の条件を変更したことについて、営業推進部から役職員全員に周知しました。

また、営業店職員のモチベーションアップのため、本部にて推進が必要と判断した項目のキャンペーンに対して、優秀な実績を残した職員を、その都度個人表彰する仕組みとし、平成 28 年度上期個人表彰を平成 28 年 12 月 7 日に実施し、男性渉外担当者 10 名、女性渉外担当者 3 名、女性内勤職員 6 名を表彰しました。

(2) 信用コスト削減のための取組強化

① 審査・管理態勢の強化

ア. 「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 28 年度は、延べ 564 件の理事長案件審査会付議案件を慎重に審査してまいりました。

イ. 「対応方針検討協議会」

信用コスト削減のための取組みとして、個別取引先管理態勢の強化を目的に、企業支援対象先、未保全額 30 百万円以上の先について、個別に対応方針を決定する「対応方針検討協議会」を毎週定期的で開催しております。

平成 28 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 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 316 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で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 29 年 3 月末現在の三ヶ月以上の延滞率は 1.87%に改善致しました(前期末比 0.59 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把握・分析、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、平成 28 年度は、支援先の温泉旅館 2 先において中小企業再生支援協議会との連携による資金的借入金を活用した抜本的再生計画の策定が終了致しました。

#### イ. 外部機関等との連携等によるコンサルティング機能の発揮

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 年度経営改善支援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	10	7	-	17
2	経営改善支援センター	1	3	-	4
3	群馬県信用保証協会	-	7	-	7
4	経営サポート会議	1	6	-	7
5	中小企業基盤整備機構	-	-	37	37
6	しんくみ리카バリ	2	1	-	3
7	その他	-	4	4	8
	合計	14	28	41	83

※重複活用があるため実際の支援数とは相違します。

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 年度は、お取引先 1 先において信用組合業界の事業再生ファンド「しんくみ리카バリ」を活用して抜本的な事業再生を行ないました。

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）を開催するなど職員の目利き力の向上を図っております。

平成 28 年度は、6 月に建設業、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を開催し、延べ 63 名の職員が参加致しました。

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した。

(3) ローコストへの対応（経営の効率化）

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、平成 27 年 11 月に、伊勢崎北支店、大泉支店、伊勢崎西支店、岩鼻支店、中居支店を無人出張所化し、北橋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 27 年 3 月期の店舗数 43 店舗(2 有人出張所含む)から平成 28 年 3 月末に

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

本部機構の再編や店舗の効率化による余剰人員を経済活動の活発な地区の営業部門へ再配置する予定でありましたが、これまでは職員数が少なく、戦略的な人員配置が困難な状況でした。

平成 28 年 4 月新規採用より、事務職は 2 ヶ月総合職は 3 ヶ月本部所管にて、教育を行い営業店へ配属いたしました。

## (4) 経営強化計画の確実な履行体制の構築

### ①経営強化室

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。

### ②経営強化計画進捗管理委員会の機能強化

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

委員会は、月 1 回開催し、経営強化計画の着実な履行に向けての本部・営業店間の認識の統一を図るため、常勤役員と部室長のほかブロック長を加え、経営強化計画の進捗状況をレビューするとともに、実行された各施策の効果等を検証し、必要に応じて改善策等を協議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む体制を強化しました。

### ③P D C 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、「P D C 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月及び平成29年1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により、本部・営業店等組織間の連携強化に努めております。

##### (2) リスク管理の体制の強化のための方策

###### ①統合的リスク管理態勢

業務の健全性・適切性の確保を目的として、統合的リスク管理方針、統合的リスク管理規程に基づき、各種リスクを量的に評価することで当組合全体のリスクの程度を判断し、これを経営体力（自己資本）と比較・対照する統合的リスク管理を実施しております。

具体的には、信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスク等について、リスク統括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・分析結果を行い、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。

また、今年度は3月末を基準としたALM委員会を6月に、6月末基準を9月、9月末

基準を11月、12月末基準を平成29年3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年度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29年3月期において、金融再生法開示債権残高が期首対比で3,488百万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り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、毎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

当組合は、流動性リスクを適切に管理するために「流動性リスク管理方針」「流動性リスク管理規程」を制定し、「平常時・懸念時・緊急時」の資金繰りの逼迫区分により、資金繰りを管理しております。また、日次、週次、月次で資金繰りをモニタリングし、資金ポジション状況を「資金ポジション管理表」により常勤理事に毎週報告するほか、「流動性リスク指標に伴う報告」を四半期毎に常勤理事会に報告しております。今後も「流動性リスク管理方針」「流動性リスク管理規程」に基づき迅速な対応で万全を期すとともに、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、平成28年度第3四半期分を平成29年1月17日付通知、平成28年度第4四半期分を平成29年4月25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～第4四半期分を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規則（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章を事務取扱規則（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、事務取扱規則の改訂作業が完了した項目（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29年度上期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、事務取扱規則（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」について改訂を行っております。

今後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28年6月、8月、12月、平成29年3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、全営業店を対象とした臨店を毎年実施（平成28年度中全35店）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. 27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、上半期は12店舗を実施、下半期は13店舗を実施して合計25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、下半期は12項目を実施して合計21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

反社会的勢力との取引防止のため、「反社会的勢力に対する基本方針」「反社会的勢力対応管理規程」「反社会的勢力対応マニュアル」を制定し、取引防止に向けた態勢を構築しております。

組合独自の「反社兼取引注意先管理システム」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。

#### 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、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、28年度は29年1月に受監し、営業推進態勢の一段の強化や大口の業況不芳先に対するモニタリングの一段の徹底について、職員の育成・活用等、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

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28年度は、平成28年8月、平成29年2月と2回開催し、同会議では、販路開拓支援や補助金等の情報提供等、如何に付加価値を付けるか等、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、引続きリレーションシップバンキングを推し進めてまいりましたが、中小規模事業者等向け貸出残高の平成 29 年 3 月末実績は 101,848 百万円、平成 27 年 3 月始期に対しては 1,385 百万円増加し、平成 28 年度目標に対しては、△652 百万円と減少となりました。

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スする手法にて、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、「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ました。

この結果、平成 28 年度下期は、中小規模事業者向け融資先数が 20 先増加、中小規模事業者向け融資残高が 2,218 百万円増加しました。

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ました。

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」や「預金上位 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ました。

特に、平成 28 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って、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みました。

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 29 年 3 月末は計画の 170 先に対して実績 100 先と計画を上回ることができませんでした。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。

また、当組合では後援会組織である「みらい倶楽部」の会員との積極的な交流活動を実施しており、ここから得られる情報も融資推進に繋がる情報であり有効に活用しております。

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汲み取ることで、幅広い資金需要の発掘に努め提案セール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りました。

さらに、特に若手渉外係のスキルアップを目的とし、自主参加で財務分析を中心とした「渉外担当者勉強会」を年間 4 回実施する計画を立案し、平成 27 年度は、ひかり税理士法人を講師とし、以下のテーマを講義する研修を 4 回実施（1 回 2 テーマずつ）いたしました。

- ①「法人税申告書の読み方」
- ②「粉飾決算の巧妙な作られ方」
- ③「平成 27 年度税制改正と相続大增税時代に備える対処法」

- ④「節税対策のイロハ」
- ⑤「資産税対策や事業承継対策の提案事例」
- ⑥「初回訪問時のアプローチポイント」
- ⑦「キャッシュフローを一（いち）から学ぶ」
- ⑧「我が社の経営力を強化する」

・平成 28 年度も引続き以下のとおり 3 回実施いたしました。

- ①平成 28 年、7 月「平成 28 年度税制改正について」
- ②平成 28 年、10 月「決算書のポイント」、「キャッシュフロー計算書のポイント」
- ③平成 29 年、2 月「中小企業の業種特性を踏まえたヒアリングポイント、経営改善作成実務」

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

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

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

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

また、連携協力の一環として平成 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に「相続」をテーマとしたセミナーをひかり税理士法人を講師に迎え開催しました。

なお、販路開拓コンサルティング活動についても本格的に活動を始めており、契約先への買い手検索のための施策として、当組合の顧客照会システムとビジネスマッチングシステムを活用しております。

《中小規模事業者向け貸出残高の推移》

(単位：百万円、%)

	27/3 期 (計画始期)	29/3 期			27/3 実 績対比	30/3 期 計画
		計画	実績	計画対比		
中小規模事業者 向け貸出残高	100,463	102,500	101,848	△652	1,385	103,500
総資産額	350,564	353,433	351,903	△1,530	1,339	356,429
中小規模事業者 向け貸出比率	28.65	29.00	28.94	△0.06	0.29	29.03

(注)・中小規模事業者向け貸出比率 = 中小規模事業者向け貸出残高 ÷ 総資産

- ・中小規模事業者向け貸出とは、協同組合による金融事業に関する法律施行規則別表第1における「中小企業等」から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除外したもの

政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出及び地方住宅供給公社向け貸出等、大企業が保有する各種債権又は動産・不動産の流動化スキームに係るSPC向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

《経営改善支援等取組み推移》

(単位：先、%)

	27/3 期 実績	29/3 期 計画	29/3 期 実績	29/3 期 計画対比	27/3 期 対比
経営改善支援等取組先数	574	714	762	48	188
創業・新規事業開拓支援	160	170	105	△65	△55
経営相談	307	315	320	5	13
早期事業再生支援	67	69	70	1	3
事業承継支援	40	40	41	1	1
担保・保証に過度に依存し ない融資推進	0	120	226	106	226
期初債務者数	3,945	3,926	3,769	△157	△176
支援取組率	14.55	18.18	20.21	2.03	5.66

- (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

各担当理事や各ブロック長は、毎月開催される「ブロック支店長会議」や四半期毎に開催される「ブロック営業戦略会議」に積極的に参加し、各ブロック目標の達成に向けブロック毎の業種特性を考慮した信用供与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、平成28年度は、支援先の温泉旅館2先において中小企業再生支援協議会との連携による資金的借入金を活用した抜本的再生計画の策定が終了致しました。

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

#### ア. 特別経営支援資金等への取組み

当組合では、無担保・無保証の商品として特別経営支援資金がありますが、当組合主力融資推進項目として、年間獲得目標を設定して推進しております。年間獲得目標 334 件 1,007,000 千円に対して平成29年3月末実績は、227 件 795,930 千円であり、担保又は保証に過度に依存しない融資の年間目標 120 件に対する平成29年3月末実績は 226 件と目標を大きく上回りました。

要因は、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ったことから、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行ったこととあります。

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、「既存貸出金上位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

なかで、財務内容が比較的良好な先を中心に資金ニーズを捉え実績に結びつける事で、計画対比 106 件と大幅に上回ることができました。

#### 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 29 年 3 月末の獲得実績は法人契約で 17 件極度額 25,800 千円、残高 11,365 千円、個人契約で 866 件極度額 1,436,600 千円、残高 299,534 千円であります。平成 29 年度の収益確保に向けた商品であり、今後も事業先に対して新規契約及び利用率向上を図る方針であります。

#### 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」の積極的な活用に努めております。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 8 月）、全店を対象に検討会を開催しております。営業店に対し推進したい見込先を予めリストアップさせ、検討会の中で融資推進の可否を決定しておき、案件について組織的かつ迅速に融資推進を図ることを目的として開催しております。平成 28 年に開催した検討会で取上方針となった案件は 333 件、金額 5,523 百万円であり、平成 28 年度の融資実行実績は 212 件、3,541 百万円（案件に対する金額の進捗率 64.13%）となっております。

今後は、貸出金上位 200 先を徹底訪問して実態を情報収集することで、実効性が高い新たな資金ニーズを捉え成約に結び付けるとともに、ベストパートナー事前審査承認先に対しては定期的な訪問活動を継続実施することで、積極的な利用促進を図ってまいります。

検討会終了後、案件における実績や推進等の進捗状況については、「ベストパートナー案件一覧表」を基に管理しております。また、通知文等を通じて全店に対し、実

績が伸び悩んでいる場合は、見込先への継続した粘り強いアプローチ等実績に繋がる取組みを図るよう周知しております。今後もベストパートナーは、中小規模事業者向け貸出強化における柱のひとつであることを再度認識し、更なる推進を継続してまいります。

b. 中小規模事業者に対する施策や補助金等の情報提供

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

また、平成 28 年 2 月 19 日にひかり税理士法人主催、「小規模事業者持続化補助金申請ポイントセミナー」へ営業推進部から 3 名参加するとともに、平成 27 年 4 月 30 日に営業推進部サポートのもと同補助金の利用推進を営業店職員に周知いたしました。

平成 28 年 2 月には平成 27 年度補正予算「ものづくり・商業・サービス業新展開支援補助金」について通知を発信、各種補助金の利用推進のための周知を図りました。

また、平成 28 年 11 月には、「小規模事業者持続化補助金」の募集開始について通知文を発信し営業店に対して周知を図りました。

平成 29 年 2 月には、平成 28 年 8 月に施行された中小企業等経営強化法に基づき、開始となった経営力向上計画に対する内容説明と取組み支援について通知を発信し、取引先の事業者に対してその取組みを支援するよう指示しております。特に今後、生産性を高めるために設備投資を検討している事業先に対しては、積極的な情報提供に取り組んでまいります。

平成 29 年 1 月には、中小企業基盤整備機構が運営する群馬ジェグテック商談会が高崎市にて開催されることから、取引先事業者の中で、新たなる販路開拓を検討している先に対して情報提供できるように、平成 28 年 12 月に通知にて各営業店に発信し、さらに販路開拓室員に対しては、具体的に事業者への情報提供の為の訪問を指示しました。

ジェグテックについては、内容を認知されていない事業者にもわかるようにパンフレットとともに概要を説明し、応募方法についてもわかり易く説明するよう指示しました。

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

## 【中小規模事業者等向け商品の販売状況(平成 29 年 3 月末現在)】

(単位：百万円)

商品名	件数	残高	商品概要
特別経営支援資金	248	663	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	111	4,546	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	284	6,517	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	573	7,800	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	63	58	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	1,128	609	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 融資極度額 500 万円 アイフル(株)保証 無担保、保証人不要 法人申込は代表者が連帯保証
ビジネスカードローン みらい	213	419	融資極度額 500 万円 無担保、原則第 3 者保証人不要
合 計	2,620	20,612	

## 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

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、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を開催し延べ 63 名の職員が参加致しました。

## b. コンサルティング機能発揮に向けた職員のスキルアップ

これまでに取組んだ群馬県中小企業再生支援協議会案件、整理回収機構との連携案件、サービスからの買取案件、専門コンサルタントとの連携案件等、多岐にわたる

経営改善支援や事業再生支援の具体的案件事例を職員が共有できるような営業店職員向け研修等を実施し、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開催し 47 名の職員が参加致しました。

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

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ております。

また、平成 28 年度は、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 10 先実施するなど、積極的な活用に努めてまいりました。これらの取組みにより、平成 28 年度は、支援先の温泉旅館 2 先において中小企業再生支援協議会との連携による資本的借入金を活用した抜本的再生計画の策定が終了致しました。

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する有効な提案に努めております。

平成 28 年度は、お取引先 1 先において信用組合業界の事業再生ファンド「しんくみ리카バリ」を活用して抜本的な事業再生を行ないました。

(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 年度の創業・新規事業開拓支援実績は 105 先（計画達成率 61.76%）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。

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一つとして、「経営相談会」の年2回の開催を計画し、平成28年度は8月及び平成29年3月に開催したところ、地域の中小企業事業者の方々（合計19社）のご参加をいただきました。

#### イ. ビジネスマッチングの取組強化

##### a. 新しいビジネスモデルの構築

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

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

しかしながら、多忙な日常業務の中でルーティンワークとして習慣づけられていないため、活発なビジネスマッチングシステムの活用までには至っておりません。

この状況を改善するため、29年度は前年度に引続き営業リーダー会議への本部ブロック担当者の積極的な参加等により、営業店職員が現場にて入手した情報をシステムに入力することにより、全店でその情報を閲覧でき、共有する態勢をつくれるよう取り組んでまいります。

##### 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。特に若手後継者等で構成する青年部については、部員およびその家族・従業員等を対象とした練成講座を年2回開催し部員の自己啓発の契機としております。また、終了後の懇親会にては、地域の異なる異業種の部員同士が新しい交流の契機としております。

平成28年7月14日に、「日本経済の嘘と真実」をテーマとして経済評論家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、総勢250名の参加をいただきました。

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」をテーマに東日本ドローン協会理事の鈴木大介氏に講演を依頼、前橋さくらホテルにおいて開催し、159名の参加をいただきました。すでに参加者の事業者からは自社の仕事にドローンを活用することができるのではないかと期待を抱かれ、多くの質問や相談が持ちかけられていました。今後も継続的に実施し、交流、情報交換等活発な活動を行ってまいります。

### c. 他団体との連携強化

当組合と前橋市富士見町に事務局を置く富士見商工会は、平成27年9月8日に「連携協力に関する協定」を締結いたしました。前橋市富士見町地区は当組合の前橋北支店が営業地域としており、平成24年8月に前橋北支店が同商工会への入会を機にセミナー等の開催による地域密着金融を推進し、会員である地元事業者との交流の機会を通して親睦を高めてきており、青年部会を利用して平成27年度には年間5回のセミナー開催、平成28年度には年間4回のセミナーを開催しました。

青年部会を対象とした当セミナーについては、組合職員を講師として派遣し、手作り感のあるセミナーとしております。

また、平成28年10月18日には、富士見商工会全会員を対象とした研修会を開催しました。会員30名が参加する中、講師には当組合が依頼した「ひかり税理士法人」代表である高橋正光税理士にお願いし、誰にでも訪れる「相続」をテーマとして実施しました。

平成28年11月、当組合が主体となり群馬県信用組合協会（主催）、参加信用組合を共催として「第2回アグリビジネス商談会」を開催しました。バイヤー23事業者、サプライヤー27事業者の参加により、合計50先の事業者が参加し、活発な商談会が行われました。今後も実施予定であり、参加信用組合と連携を強化して、更に充実した商談会を開催してまいります。

### 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・定性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、複数回付議先を含め延べ316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28先となって

おります。この内温泉旅館2先については、中小企業再生支援協議会との連携による資金的借入金を活用した抜本的再生計画の策定が終了するなど、事業再生への継続的な取組み強化の成果が表れてきております。

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) 人件費

①賞与の支給

本計画期間中に、職員のモチベーション維持のため、収益状況を勘案のうえ賞与の支給を行っております。支給水準の検討につきましては、コア業務純益の達成状況や今後の経済情勢等総合的に判断してまいります。

また、役員賞与については支給しておらず、今後も期限を定めず当面の間支給は行いません。

②人件費

人件費については、前期末比107百万円増加しております。主な要因は、退職給付費用が期待運用収益の減少等により総額で100百万円増加したことによるものです。

また職員数については、前年同期比5名減少しております。

今後につきましても、現在進めている戦略的な人員配置により業務の生産性向上に努めるとともにモチベーション維持を目的とした支給水準の検討に取り組んでまいります。

(単位：百万円、%)

	25/3期 実績	26/3期 実績	27/3期 実績	28/3期 実績	29/3期 計画	29/3期 実績
人件費	2,556	2,369	2,158	2,079	2,259	2,187
業務粗利益	4,348	4,739	4,386	3,921	4,506	3,569
業務粗利益経費率	94.31	78.39	79.59	83.40	80.02	92.95

## 【職員の推移見込み】

(単位：人)

	計画始期	29年3月期 計画	29年3月期 実績	30年3月期 計画
職員数	415	425	414	420

## (2) 物件費

物件費の削減については、前計画時より不要不急品の購入を控え、店別の物件費予算管理を実施しております。然しながら、永年に亘り物件費削減を行った結果老朽化した資産が多数存在したことより、店舗修繕・改修工事等を複数店において実施しました。今後も計画的に資産更新を図ってまいります。

(単位：百万円)

	25/3期 実績	26/3期 実績	27/3期 実績	28/3期 実績	29/3期 計画	29/3期 実績
物件費	1,553	1,355	1,313	1,167	1,308	1,108
うち機械化関連費用	138	112	111	106	116	102

## 7. 剰余金の処分の方針

## (1) 基本的な考え方

平成29年3月期決算は、当期純利益433百万円を計上し、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」に基づき実施しておりますが、監査結果については所管部署へ報告し、毎月開催する部室長連絡会等を通して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