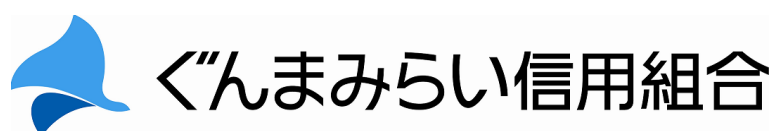


# 経営強化計画の履行状況報告書

2 0 2 0 年 6 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	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)営業推進態勢の強化による貸出の増強	5
(2)経営効率化への対応	10
(3)信用コスト削減のための取組強化	12
(4)経営強化計画の確実な履行体制の構築	14
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	20
(2)リスク管理の体制の強化のための方策	20
(3)法令遵守の体制の強化のための方策	22
(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	25
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	27
(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	29
(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. 経営強化に伴う労務に関する事項	
(1)人件費	36
(2)物件費	36
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
(2)各種のリスク管理の状況	39

## 1. はじめに

### (1) 経営環境

国内景気は新型コロナウイルス感染症の影響を受け、経済活動が大きな制約を受けています。消費税率引上げの影響が継続するなか、外出自粛や休業の広がりなどを通じて市場機能の多くが制限されたことで、ヒト・モノ・カネの流れが地域・業種・企業規模を問わず停滞し、国内・海外需要が急速に冷え込んでおり、国内経済を下押しています。

群馬県内の個人消費は新型コロナウイルス感染症の影響で落込み、生産活動は一進一退の状況にあります。足下では減産の動きが大きく広がっています。当組合の主要な取引先である中小規模事業者を取り巻く経済環境は以前にも増して厳しくなっており、当組合の収益環境も厳しい状況が続くものと見ておりますが、目下、取引先個々の状況に応じた迅速かつ柔軟な資金繰り支援に注力しており、今後もこうした地域密着型金融の実践を通じて地元経済に貢献し、ひいては当組合の経営基盤がより強固なものとなるよう努めてまいります。

また、当組合は第3期経営強化計画を策定し、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おり、経営効率化に向けた店舗政策の実施や戦略的な人員配置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3期経営強化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）

	2019年3月末 実績	2020年3月末	
		実績	2019年3月末比
預金積金	308,068	300,677	△7,391
貸出金	160,713	163,577	2,864
有価証券	35,887	37,103	1,216

#### ア. 預金積金

預金積金は、前期末比で7,391百万円減少し、300,677百万円となりました。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5,055百万円増加しました。定期性預金については、法人預金、個人預金、地公体預金いずれも減少したため、前期末比12,446百万円減少しました。

#### イ. 貸出金

貸出金は、「経営強化計画」に基づき取引先の資金繰り支援を中心に積極的な資金供

給に取組んだ結果、前期末比2,864百万円増加し、163,577百万円となりました。

#### ウ. 有価証券

有価証券は、2019年度の運用方針では180億円の購入を計画していましたが、市場金利の低下を踏まえ、慎重に購入を行ったため、有価証券残高は、前期末比1,216百万円増加に留まり、37,103百万円となりました。

### ②収益状況（計数は別表1に記載）

#### ア. 資金利益

資金利益は、有価証券利息配当金が増加し、また、預金利息は減少したものの、貸出金利息と預け金利息が減少したことを要因に、前期末比18百万円減少の3,282百万円となりました。

有価証券利息配当金は、超長期債券の金利リスクが高まったことから国債の一部売却を行った一方、安全性を重視し債券等6,513百万円の購入運用を行ったことにより、有価証券平残が前期末比5,833百万円増加し、有価証券利回りが前期末比0.05ポイント上昇したことから、前期末比50百万円増加の216百万円となりました。

貸出金利息は、貸出金平残が前期末比2,009百万円増加しましたが、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0.04ポイント低下したことから、前期末比23百万円減少の2,884百万円となりました。

預金利息は、預金平残が前期末比8,829百万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26百万円減少の82百万円となりました。

#### イ. コア業務純益

コア業務純益は、人件費の削減効果が現れたことや支出見直しによる物件費の削減を図ったほか、有価証券利息配当金の増加などにより、前期末比470百万円増加し521百万円となりましたが、経営強化計画比では122百万円下回る結果となりました。

#### ウ. 当期純利益

当期純利益は、貸出金利息が低迷したことに加え、将来の業績悪化が懸念される貸出先に対する厳格な貸倒引当てを実施した一方、経費の圧縮が図れたことを主因に、前期末比1,045百万円増加し125百万円となりましたが、経営強化計画比では58百万円下回る結果となりました。

### ③自己資本比率の状況

自己資本比率は、除名や法定脱退による出資金の減少を主要因として自己資本額（分子）が減少したほか、貸出金及び有価証券の増加によりリスク・アセット（分母）が増加したため、前期末比0.58ポイント低下し15.00%となりましたが、経営強化計画比では0.07ポイント上回っております。

## 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)

	2018年3月期 (計画始期)	2020年3月期 計画	2020年3月期 実績	2020年3月期 計画対比	始期比
コア業務純益	△11	643	521	△122	532

(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

#### 【業務粗利益経費率（機械化関連費用除く）】

(単位：百万円、%)

	2018年3月期 (計画始期)	2020年3月期 計画	2020年3月期 実績	2020年3月期 計画対比	始期比
経費（機械化関連費用を除く）	3,186	2,756	2,697	△59	△489
業務粗利益	3,275	3,511	3,496	△15	221
業務粗利益経費率	97.29	78.49	77.15	△1.34	△20.14

(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。

2020年3月期の実績については、計画を1.34ポイント下回る77.15%となりました。

これは、分母である業務粗利益が計画を15百万円下回ったものの、分子である経費（機械化関連費用除く）が計画を59百万円下回る2,697百万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業務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)

	2019年3月 期実績	2020年3月期			
		実績	計画	計画比	前期比
業務純益	64	714	593	121	650
業務収益	3,681	3,827	3,925	△98	146
資金運用収益	3,410	3,365	3,601	△236	△45
うち貸出金利息	2,907	2,884	3,061	△177	△23
役務取引等収益	263	253	314	△61	△10
その他業務収益	7	207	10	197	200
うち国債等債券関係	-	191	-	191	191
業務費用	3,617	3,112	3,332	△220	△505
資金調達費用	110	83	134	△51	△27
うち預金利息	108	82	133	△51	△26
役務取引等費用	265	247	280	△33	△18
その他業務費用	1	0	0	0	△1
うち国債等債券関係	-	-	-	-	-
一般貸倒引当金繰入額	△13	△1	50	△51	12
経費	3,253	2,783	2,868	△85	△470
うち人件費	1,964	1,611	1,620	△9	△353
うち物件費	1,163	1,057	1,126	△69	△106
うち経費(機械化関連費用除く)	3,150	2,697	2,756	△59	△453
業務粗利益	3,304	3,496	3,511	△15	192
国債等債券関係損益	-	191	-	191	191
コア業務純益	51	521	643	△122	470
臨時損益	△621	△537	△345	△192	84
うち不良債権処理損益	△636	△468	△300	△168	168
うち株式等関係損益	0	-	-	-	0
経常利益	△557	176	248	△72	733
特別損益	△360	△39	△50	11	321
固定資産処分損益・減損	△48	△39	△50	11	9
税引前当期純利益	△917	136	198	△62	1,053
法人税、住民税及び事業税(△)	11	11	15	△4	0
法人税等調整額(△)	△8	-	-	-	8
当期純利益	△920	125	183	△58	1,045

### 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) 営業推進態勢の強化による貸出の増強

##### ①改革への取組み

ア. 2019年度の本部営業推進部門は、営業推進面でのP D C Aサイクルの円滑な循環に努め、営業店全体における目標・行動・実績管理を徹底することを目標に掲げて業務運営に取り組みました。

2019年3月には、従来の営業店4ブロック編成から、営業推進3部会制（貸出金残高を基準とした営業店規模により、強化店、事業性店、併進店に区分）に業績管理面の枠組みを移行し、営業推進部内に部会担当3名（兼ブロック担当）を配置いたしました（2020年3月人事異動により部会担当者は1名減員の2名体制に変更：強化店担当1名、事業性店・併進店担当1名）。

また、各部会単位の支店長会議については、外訪活動（支店長のトップセールス等）を増強するため、従前のブロック支店長会議の月次開催を変更して、原則として隔月開催（全体支店長会議の開催月を除く年5回）としました。会議内容についても3部会毎における各支店長によるディスカッション形式を導入して、営業推進強化対応策の協議（地域内の情報共有・好事例のノウハウ吸収）を主体に実施いたしました。

部会担当者においては部会内の各店舗で開催される月例営業会議等への参加に加え、定期的に営業店臨店ヒアリングを行い、更に渉外担当者との同行訪問を実施して、営業店サポートの更なる機能強化を図ることを主眼にして取り組みました。これにより、現場における融資ニーズの収集、店舗課題解決策の協議・検討・提案、営業店の好事例の取りまとめ等を他店舗へ参考事例として紹介するなど、各営業店における営業力のレベルアップを念頭に置き、営業推進3部会体制の有効性を高めるため、本部と営業店が一体となり実践的な営業活動を展開しました。

また、部会担当者は営業店臨店活動内容を営業推進部内で報告（担当役員・部長）した後に、経営強化計画進捗管理委員会（月例開催）の場においても常勤役員へ報告し、営業店の業務改善点及び業績に対する挽回策を常勤役員と協議・検討し、営業店における行動障壁の把握及び排除に繋げ効率的な営業活動の実施を念頭に置きながら、営業店の円滑な業務運営に対処いたしました。

イ. 3部会内営業担当職員の職位階層毎におけるP D C Aの適切な循環態勢の確立を目指すにあたり、本部と営業店間のコミュニケーションの良化を図るため、ブロック担当役員や部会担当者が支店長や営業担当者とは対話する機会を積極的に設け、融資推進取引先へ同行訪問を実施するなど、従来以上に本部（営業推進部）が営業店をサポートする体制の構築に取り組みました。

また、営業推進部内でも、営業店における融資推進上の好事例や融資推進課題の情報共有を行い、部会担当者においても担当店舗に対する営業推進面の状況を確認した上で、

月次行動計画の立案、融資推進商品単位毎における推進見込先リストを作成して、推進対象先にアプローチを行うことで、融資成約件数・実行額の増加を図り、融資推進の強化に取り組めました。

ウ．2019年度は、真の稼ぐ力を発揮する態勢へのモデルチェンジとして、これまでの優良先に対する低利での融資対応によるボリュームを稼ぐ推進形態から、第3期経営強化計画における貸出金利回りの計画値を意識し、貸出金のボリュームより約定平均利率の上昇及び小口多数化を重要視して、中小規模事業者の資金繰り支援を主体とし、信用リスクに見合った金利を確保できる融資推進活動に注力しました。

具体的には信用度が劣る事業先を対象にした資金繰り支援対応及びコンサルティングを目的とした融資提案セールス活動に積極的に取り組めました。主な融資推進商品としては、自組合のプロパー商品の特別経営支援資金（前期末対比+562M）、短期継続融資（前期末対比+239M）、に加え、保証協会付制度資金であるGリピート保証（前期末対比+191M）、Gリピートプラス保証（前期末対比+465M）、ビジネスカードローンⅡ（前期末対比+37M）について、既存先、純新規先（取引先からの紹介先）に対して積極的な提案セールス活動を展開してまいりました。

また、融資相談から審査結果の回答及び融資実行に至るまで、営業店・本部が連携し、スピーディーな対応に努めており、当組合の事業取引先からも、高評価を得ております。

さらには、融資稟議支援システムの導入により、営業店の融資申込受付及び本部決裁稟議承認処理等の事務について、従前と比較して大幅に効率化が図られており、融資推進態勢の強化にも繋がっております。

## ②営業推進態勢の強化

### ア．営業店ブロック制の改編

従来の営業店4ブロック体制編成を継承しながら、更なる融資増強に向けた営業推進態勢の強化を図るため、営業推進3部会制を2019年3月より導入しました。

具体的には、店舗政策実施後の営業店集約23店舗（衛星店は母店に準ずる）を、貸出金残高規模基準により強化店、事業性店、併進店の3区分に編成しました。

編成の意図は、同一規模の店舗同士による融資増強施策に対する目線合わせや、好事例・問題点等の情報共有や議論を行う事に加え、各店がライバル意識を高めて切磋琢磨する環境を形成し、営業店全体の業績向上に繋がる組織風土を醸成する事にあります。

3部会制による営業店の業績管理・指導においては、営業推進部に部会担当者を配置し、定期的な営業店臨店及び支店長・渉外担当者とのOJT活動を実施する事で、本部と営業店の連携強化によるPDCAサイクルの好循環態勢の確立に努めました。



#### イ. 地域性や店舗の特性を踏まえた体制

2019年3月からの営業推進3部会制の導入にあたっては、強化店について、従来（4ブロック編成時）の6店舗のほか、新たに4店舗（東群馬営業部・高林支店・総社支店・藤岡支店）を加えた10店舗編成に変更しました。従来の4ブロック制は営業店の地域性を重要視しておりましたが、営業推進3部会制においては、店舗規模を基準（強化店：貸出金残高60億円以上、事業性店：同40億円以上、併進店：同20億円以上）とした編成により、店舗特性（顧客融資ニーズ対応の店舗間の情報共有、主力融資商品の選択・融資営業ノウハウ等における施策面の類似性及び好事例情報の共有化等）を考慮した融資増強策・課題等について協議・検討する体制としました。

#### ③ターゲット市場のニーズに合った商品の開発・提供

第3期経営強化計画では、既存商品の改良・新商品開発及びターゲットセグメント等を明確にした中で各施策を実行していくことにより、融資残高を積上げると共に、貸出金利息の増収を目指すこととしております。特に、事業の継続や企業の成長に必要な資金、あるいは将来の生活設計に必要な資金について、「信用力の劣る中小規模事業者層、勤労者層」などへ向けて、資金ニーズと信用リスクに見合った金利設定を考慮した新商品の開発を行い、融資対象顧客への利用を促進しました。

当組合融資方針においては、信用リスクに合致した金利で資金ニーズに応じ、適正な貸出金利息の確保を目指すことが基本的な考えであり、対面営業を主体とした金融仲介機能及び金融コンサルティング機能の充実を念頭に置き、全店が融資増強に積極的に取り組みました。

#### ④人材育成と活用

第3期経営強化計画では、営業推進3部会担当者が中心となってOff-JT（融資勉強会）とOJT（同行訪問）を織り交ぜた人材育成に継続して取り組むこととしております。

これらの取り組みは、「多様な切り口の磨き上げ」によるターゲット市場へのアプローチ強化が目的であり、ターゲット市場の特性を考慮して、「高度な金融支援対応より当組合のターゲット市場内に存在する資金ニーズにあった支援」「指導型の支援より伴走型の支援」であることに留意の上、現場目線での融資提案セールスにおける営業力のレベルアップを目指して取り組んでいるところであります。

実績好調な店舗については、3部会支店長会議や営業推進部会ミーティングにて、営業店職員が成功事例を発表し、どのような行動が効果的であったのかを僚店とともに共有し、全体的な実績の底上げを目指しています。

#### ⑤法人戦略（事業性融資）

2019年度の事業性資金に関する取り組みとしては、債務者区分が要注意先以下の中小零細

事業者などへの事業性評価に基づき、資金繰り支援を重要視しながら、小口多数化の方針により融資提案を行いました。

特に、短期継続融資、特別経営支援資金、Gプライム保証、Gリピート保証、Gリピートプラス保証、保証協会制度資金（県小規模・市町村小口）ビジネスカードローンⅡなどの信用リスクに見合った金利を確保できる事業性主力融資商品を活用して、組合全体で積極的な融資推進を展開してまいりました。

#### ア. 短期継続融資

2018年度に当組合プロパー融資商品である短期継続融資について、債務償還年数の短い取引先を対象とした金利2.5%の商品を追加投入しました。これにより、ターゲット層のお客さまの大多数に対し、信用度に応じた融資を提供できるようになり、結果として、お取引先の信用リスクに応じた適正金利を確保できるようになりました。

2019年度年間獲得目標864百万円に対し、2020年3月末の獲得実績は、91件、689百万円でありました。目標未達については、当該融資の取扱い要件に合致した事業先が徐々に減少してきていることが主な要因です。今後の改善策としては、純新規取引先（商工会員・みらい倶楽部会員・既存取引顧客からの紹介先含む）の開拓が当該融資案件の増加に繋がるものと考え、推進強化に努めてまいります。

#### イ. 特別経営支援資金及び特別経営支援資金Ⅱ

特別経営支援資金は、2018年度より特別経営支援資金の融資限度額を10百万円から20百万円に引き上げを行いました。これにより、既存の同資金利用先への利便性向上にも繋がり、獲得増強の融資推進が図れております。

2019年度年間獲得目標2,361百万円に対し、2020年3月末の獲得実績は、769件、3,208百万円でありました。

特別経営支援資金Ⅱは、債務者区分が要注意先の取引先などを対象として導入しました。また、推進においては、営業推進部の部会担当者が、部会内各営業店の融資商品対象先リストを作成し、見込先の掘り起こしをサポートした結果、融資獲得とともに、営業店の渉外担当職員における当該リストを活用した推進ノウハウの浸透が図れました。

（2020年3月末の特別経営支援資金獲得実績の内、特別経営支援資金Ⅱの獲得実績は、270件、861百万円でありました。）

#### ウ. ビジネスカードローンⅡ

ビジネスカードローンⅡは、2017年度下半期より当組合の重点強化商品として取組んできましたが、以降も計画3年間の最終目標口数を既存取引先事業者数の3分の1となる1,500口座として、2019年度におきましても継続的な取組みを実施してまいりました。2020年3月末実績は、年間獲得目標金額595百万円に対して30件101百万円であり、今期における獲得実績は低調でありました。要因としては、融資推進において、残高増強

を優先した事から、比較的少額の利用に適した本商品については、獲得推進の取組みが劣後いたしました。本商品の推進においては、口数及び極度額の増強はもとより、利用率の向上を図るための施策についても再度、各営業店に指示・指導を行い、利用残高の底上げに繋げることで貸出金利息の拡充に取り組んでまいります。

## ⑥個人戦略（消費性融資、住宅・教育融資）

### ア. 消費者ローン（フリーローンチョイス）

2018年4月よりWeb完結型ローンを導入し、職域提携先従業員へのフリーローンチョイスの融資利用を促進しております。Web完結型ローンの推進にあたっては、様々なプロモーションツール（職域提携先への周知ポスター、QRコード入りショッピングカード、QRコード入り名刺、DM発送など）を使ってWeb誘導を強化してまいりました。既存取引先へは、DM発送の頻度を増加させており、職域提携先へは、ポスターやQRコード入りショッピングカードをツールとした説明会の開催などにより、周知活動を強化した取組みを実施しました。

なお、2019年度のフリーローンチョイスの年間獲得目標830百万円に対し、2020年3月末の獲得実績は、506件、535百万円であり、獲得実績は低調でありました。

要因としては、2018年度に実施した店舗政策等への対応から、一時的に職員一人当たりの業務量が増加し、個人ローンの獲得に向けた営業活動が停滞した点が挙げられます。今後においては、営業店の人員配置・担当エリアの見直しや業務効率化等を進めるとともに、営業推進部による営業店サポートの拡充や若手職員の融資スキルアップ等を図ることで、消費者ローンの獲得増加に努めてまいります。

### イ. 消費者ローン（プライベートローン、プライベートローンⅡ）

2019年度は、Web完結型ローンの強化と同時に、プロパー消費性ローン（プライベートローン、プライベートローンⅡ）による機関保証付き消費者ローンの肩代わりを進め、一定のリスクを取ってリターン（利息収入）を確保することにも取り組みました。

また、営業店の見込み先抽出過程では営業推進部の部会担当者が積極的に関与し、営業店の営業活動の効率性にも配慮したサポート対応を励行しました。

消費者ローンでは、「Webへの誘導⇒Web完結型ローンの実行⇒プライベートローン（Ⅱ含む）での肩代わり」の循環サイクルを迅速且つ効率的に回して行くことに努めました。

2019年度プライベートローン及びプライベートローンⅡの年間獲得目標538百万円に対し、2020年3月末の獲得実績は、48件、75百万円であり、獲得実績は低調でありました（実績低調の要因や改善策は上記ア.と同様です）。

また、Webローンの2020年3月末獲得実績は、受付ベース（391先、427百万円）、承認ベース（222先、216百万円）であり前年度を上回る実績でありました。

## (2) 経営効率化への対応

### ①店舗政策

店舗政策につきましては、更なる経営効率化を目的とした店舗体制、人員体制の再構築を行うために、12店舗を対象に店舗形態のスリム化を図り、融資業務を母店に移設し預金業務に特化した「預金特化型店舗」7店舗、現店舗を母店に移設した「店舗内店舗」5店舗へとそれぞれ移行することで営業推進体制の効率化を図っております。

具体的には、2018年6月に伊香保支店、前橋北支店、原町支店、鬼石支店、同年8月に赤城支店、前橋支店、吉井支店の合計7店舗を「預金特化型店舗」に変更しました。

また、2018年9月に藪塚支店、箕郷支店、同年11月に館林支店、北軽井沢支店、倉淵支店の合計5店舗を「店舗内店舗」に変更しました。

尚、店舗政策により、金融サービスの低下が懸念される地域については、移動金融車を導入し、2018年9月より、「店舗内店舗」対象の5支店駐車場等にて1日3～4時間程度営業を行っております。

加えて、「預金特化型店舗」を対象として、2019年10月より、伊香保支店、赤城支店（北橋出張所含む）、鬼石支店、同年12月より、原町支店、前橋支店、前橋北支店、吉井支店について業務時間の変更（昼休み導入）を行いました。これにより、顧客の利便性を維持しつつ少人数かつ効率的な店舗運営を行える体制となりました。

### ②戦略的な人員配置

2018年11月までに実施した店舗政策（預金特化型店舗・店舗内店舗）により捻出された人員について適正人員計画に基づき強化店へ配属しました。

また、2018年7月に実施したセカンドキャリアサポート制度に伴う職員減少を踏まえて業務運営を見直し、一人一人のレベルアップとモチベーションアップに繋げる方策として役職定年制の廃止や年功序列から実績主義への変更、更に教育体系の明確化によるキャリアアッププランの提示などを目的とした新人事制度を導入（2019年4月）し、給与・教育体制を大幅に改正、将来に向けた人材育成を図っていく戦略的な体系を構築しております。

2019年10月に預金特化型店舗3店舗1出張所（赤城支店・北橋出張所・伊香保支店・鬼石支店）の昼時間（1時間）を窓口休止とし、男子職員を母店の営業担当者として配置することにより営業力を強化しております。また、同年12月には他の預金特化型店舗4店舗（原町支店・前橋支店・前橋北支店・吉井支店）についても同様に昼休み時間を導入し、男子職員を母店の営業担当者として配置しております。

中途退職者の補充については、即戦力として営業店の内勤業務は金融経験を優先したパート採用、専門性の高い本部や金融知識の必要な営業担当は実務経験を重視し、正職員・嘱託として採用する方針としております。

### ③人件費の圧縮

職員数については、2018年7月にセカンドキャリアサポート制度を実施したことにより2019年3月末までに62名が退職となり、その他一般退職者42名を含め、前期末比104名減少しております。減少分はパート採用を中心に補充することで、人件費の圧縮を図っております。

2019年度はセカンドキャリアサポート制度による人件費の圧縮効果もあり、人件費の計画値を達成しました。

今後は、更なる事務合理化や各種システム導入などを具現化することにより、中途退職者の補充を必要としなくなる態勢を目指し、物件費と並行した圧縮対応を実施してまいります。

2019年度人件費計画	1,620百万円
同人件費実績	1,611百万円
同対比（人件費実績/人件費計画）	99.44%

### ④事務の効率化

営業店事務処理の効率化について検討し、営業店事務を本部に集中することにより営業店事務の負担軽減を図っております。

第一段階として、既に実施している為替総合振込の本部集中化について、イントラネットによる振込依頼書受付（2018年9月開始）を更に進めることとし、営業店で処理している総合振込・給与振込の本部集中を実施することとしました。

本部集中可能な件数は、109先、約4,300件であり、順次登録作業が終了した先から集中処理を開始しており、65先、約2,500件の集中処理を開始しました。

また、第二段階として、普通預金等の通帳未記帳集約処理に係る営業店事務を2019年2月に本部集中化することにより、営業店事務の効率化を図りました。

第三段階として、2019年2月に老朽化した7店舗のオープン出納機を更改し、オンライン端末機と連携させ処理の合理化を実施しました。また、2019年3月には出張所ATMの現金精査をリモート化するため7台のATM更改を実施しました。

第四段階として、2019年8月に事務合理化PT（本部7名・営業店5名のメンバー）を立上げ、事務合理化の検討を開始しました。

2020年3月末時点では、事務合理化課題項目（84項目）のうち51項目について対応方針を決定し、対応不要等と判断した項目を除く28項目について合理化を実現しました。また、システム化による事務合理化として、経費支払システムの導入（試行中）を行ったほか、為替集中システムについて、2020年9月の導入に向けた作業を進めております。

### (3) 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 百万円超の先、実行後の貸出金総額が 200 百万円を超え、案件単体の与信金額が 100 百万円以上、かつ案件単体の保全不足が 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。

2019 年度は、延べ 366 先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、個別取引先管理の強化を目的に、企業支援対象先、未保全額 50 百万円（要注意先、破綻懸念先については未保全額 30 百万円）以上の先を選定基準として抽出し、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。

2019 年度は、期中に対象となった顧客を含め 412 先の「対応方針検討協議」を実施しております。また、協議会の席上で資産背景、事業承継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、融資部から営業店長宛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、融資部顧客支援グループ管理回収担当者が継続管理するとともに、次回以降の「営業店長ヒアリング」でフォローを行っております。

2019 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まれましたが、2020 年 3 月末現在の 3 ヶ月以上延滞率は 1.89%（前期末対比 0.55 ポイント上昇）となってしまいました。

上昇の理由として、3～5 ヶ月延滞が、前期末対比で 911 百万円増加してしまいましたが、大口債務者一社が大きく影響しております。

2020 年度の延滞率改善に向け、決定した対応方針の進捗状況の確認について、より一層管理強化を徹底し、延滞率の改善に努めます。

## 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. 融資部顧客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

融資部顧客支援グループ企業支援業種別担当は、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の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、業種特性などを踏まえたうえで、群馬県中小企業再生支援協議会、群馬県信用保証協会、経営革新等認定支援機関等の外部機関、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に取り組んでおります。

2019年度は、3先の事前相談（連携先：群馬県中小企業再生支援協議会1先、経営改善支援センター1先、群馬県信用保証協会1先。（注）重複活用有り）、13先の経営改善計画策定完了（連携先：群馬県中小企業再生支援協議会2先、経営改善支援センター5先、経営サポート会議5先、群馬県信用保証協会1先。（注）重複活用有り）に関与し、外部機関等と連携した経営改善・再生支援を実施しております。

### 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

2019年度は、職員の実践的なノウハウの習得を目的に群馬県中小企業再生支援協議会の協力を得て「事業性評価」をテーマとした業種別研修会（建設業）を8名の参加で実施いたしました。また、あおぞら銀行の協力を得て「事業性評価人材育成の実践」をテーマとした、グループディスカッション形式の研修会を支店長クラス6名の参加で実施いたしました。

その他コンサルティング機能の発揮・強化といたしまして、群馬県信用保証協会の協力を得て融資担当者向けに「創業支援セミナー」、女性職員活躍促進のための人材育成及び保証協会との人材交流を目的とした「シルキークレイン<sup>(※)</sup>との意見交換会」を、女性職員8名を対象に実施しました。また、群馬県事業引継ぎ支援センターの協力を得て、職員向け「事業承継セミナー」を28名を対象に実施しました。

<sup>(※)</sup> 群馬県信用保証協会の女性創業応援チーム（保証協会女性職員で構成）

また、群馬県よろず支援拠点の協力を得て、中小企業・小規模事業者の経営相談をサポートできる人材育成を目的として、営業担当者向けに「エクセレントパートナー研修」を20名の参加で実施しました。

地域経済の活性化に資する方策といたしましては、取引先に事業承継対策の必要性をご理解いただき、計画的な準備に取り組んでいただくことを目的に、中小企業基盤整備機構及び群馬県事業引継ぎ支援センターの協力を得て、取引先向け「事業承継セミナー」を年2回実施し28名が参加しました。2020年度においても、地域中小規模企業者の事業承継やM&Aニーズに対する支援態勢の強化に努めてまいります。

### ウ. 「事業再生ファンド」の活用促進

2013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「しんくみりカバリ」については、2014年度、2016年度の活用以降も、対象案件の検討・協議等を行ってまいりましたが、新たな活用実績はありませんでした。

当組合では、お取引先毎の状況に応じ、様々な形で事業再生に向けた支援（一例として、資本不足に直面するお取引先に対し、2019年度までに9先の中小企業再生支援協議会版資本的借入金による金融支援を実施）に取り組んでおります。今後もこうした姿勢を継続し、お取引先に対する最適な支援策を協議するにあたり、事業再生ファンドの活用は有効な手段の一つであると認識しており、その活用について適宜検討してまいります。

### ③職員の目利き力及び再生スキルの向上

外部機関（REVIC：2016年10月～2017年3月まで1名。群馬県事業引継ぎ支援センター：2018年4月～2018年9月まで1名）に出向した本部職員に専門知識を習得させ、組合内職員への専門知識の還元を図っております。

また、営業店職員を対象とし、外部専門家である群馬県中小企業再生支援協議会を講師に迎えて業種別研修（事業性評価）を開催し、事業性評価で必要となるスキルを有し、適切なコンサルティング機能を発揮することができる職員を育成することに努めております。

## （4）経営強化計画の確実な履行体制の構築

### ①本部の各機能の役割

#### ア．常勤役員会

常勤役員および本部部室長で構成し、個々に担当している部署に関する重要な業務の執行について協議し、組合全体の事項として共通認識を図り、その後の方向性などを決定しております。

#### イ．経営強化計画進捗管理委員会

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

委員会は、月1回開催し、全体、店別の収益計画達成状況などの検証、未達成要因の分析、それぞれの営業店が抱える課題の検討や好事例の共有及び営業店への還元などを行っております。

また、現場で吸い上げた検討事項等を協議したうえで具体的な改善策を提示しております。

#### ウ．本部各部署（総合企画部、営業推進部、融資部等）

本部各部署は、各種会議や営業店臨店ヒアリング等による営業店の現場ニーズの収集及び情報の共有化を進め、速やかな課題解決策の提示など営業店サポートに努めており



ます。

また、各種推進項目の対象先リストの還元及びその後の推進サポートに努めております。

#### エ. 営業推進部ブロック担当者（2019年3月より営業推進3部会担当者が兼務）

部会担当者は、営業店から営業推進に関わる問題点を吸い上げ、部内対策協議を経た上で問題解決及び行動障壁の排除に努め、組合の営業方針や指示について3部会支店長会議や営業店への臨店を通じて、営業推進全般に対する具体的内容の指示や指導を実施しました。

また、貸出金残高や貸出金利息の実績管理及び営業力強化に対するサポート（融資商品見込先抽出、支店長同行訪問）等も併せて行いました。

このほか、部会担当者は、Off-JTとOJTを織り交ぜた人材育成への取組みとして、渉外担当者との同行訪問を通じた現場目線での融資提案営業支援、営業店の推進活動に資する資料（推進リスト）の作成・提供のほか、営業店臨店時に営業店長、渉外担当者へのヒアリングを行い、問題点等の把握とフォローアップを実施しました。

各営業店の業績については部会担当者が月末最終営業日に営業推進部内会議の場で担当部役員へ報告し、その内容についての検証・確認を行いながら営業店指導の強化に努めました。

更に、月例開催される経営強化計画進捗管理委員会でもその内容を常勤役員へ報告し、営業店の業務運営の効率化・業績向上について、本部と営業店が一体となって取り組んでおります。

2019年3月に従前の営業店4ブロック制（地域別編成）とは別に、営業推進3部会制を新設し、ブロック担当者は3部会担当者として各部会の営業店のサポート・PDCAに基づく業務運営・業績管理に取り組んでおります。

### ②営業店の活動実態把握と情報共有による改善指示

#### ア. 「目標管理表」の有効活用

目標管理表は、営業店の直近2ヶ月間の融資実行見込先を一覧できるため、単月の融資目標に対して見込先の過不足を把握し、部会担当者が融資対象先データ等の提供や各種融資商品の見込み先抽出にかかるアドバイスを行う際に活用しました。

また、営業店月次貸出金残高目標に対する案件確保状態がリアルタイムに確認できることから、部会担当者と支店長、営業担当者間で目標達成に向けた進捗状況の確認を行うなど営業店の実績管理にも活用しました。

具体的には、月初5日迄に営業店の当月融資実行予定先を入力して内容確認及び検証を実施し、20日頃に融資実行予定先の間進捗状況について確認及び指示（月内融資実行先の確認、月次目標の達成見込み確認及び指示）、月末に当月融資実行先の検証、月次

目標の達成状況の確認及び指示を行っております。

目標管理表の活用により、顧客情報の共有やリアルタイムな進捗管理、それらの情報に基づく施策の展開が可能となり、現在では目的を持った訪問活動ができる様になりました。

これにより、予定していた実行先の突然の延期や予期しない先からの貸出金完済等に直面しても、月内に可能な限りの挽回ができるよう、営業店と本部が情報共有して目標達成に取り組むことが可能となりました。

また、目標管理表に加えて融資見込先管理表も活用し、安定的に融資実行見込み案件を確保するように営業店・本部の双方が管理可能な仕組みとしました。

#### イ. 「業務日誌」の有効活用

業務日誌は営業店の行動や顧客対応状況がつぶさに分かるため、これを部会担当者が活用することで、店舗における特記情報や支店長の行動情報を把握し、問題や課題があれば対応を本部内で速やかに協議するなどタイムリーな指導を実施しております。

具体的には、部会担当者は、毎朝、担当する部会内の店舗の業務日誌の内容確認及び検証を実施して、支店長の活動状況、営業店取引先の情報、営業店業務運営全般に亘る状況を踏まえた店舗運営管理及び指導（サポート体制）を行っております。

業務日誌については、営業店と本部との情報の共有化を主眼とし（本部役員及び営業推進部部内職員全員回覧）、必要に応じて本部から営業店へ適切な対応を指示することにより、営業店業務運営の効率化及び渉外担当職員における営業ノウハウの向上に繋がる情報ツールと位置付けております。

また、業務日誌を通じて本部と営業店が問題や顧客情報を共有化することで、融資案件の初期段階の推進状況や顧客の反応等がわかることから、ブロック担当役員も含めた本部からの適切な指示がリアルタイムに行え、様々な対応への初動が迅速に行える組織体制が構築されました。

### ③各種会議（支店長会議、3部会支店長会議、ブロック営業リーダー会議等）での検討及び協議事項

#### ア. 収益計画達成状況の把握、挽回策の立案、他店舗の好事例などの共有

2019年3月の営業推進3部会制の導入に伴い、従前の月例ブロック支店長会議は営業推進3部会支店長会議に移行するとともに、開催頻度については、営業店部店長の業務負担の軽減を勘案して、毎月開催から原則として隔月開催に変更しました。

尚、新たな3部会支店長会議開催においては、常勤役員全員の参席により実施することとし、会議内容は部会内営業店による融資増強及び営業店行動障壁にかかる課題について、支店長同士のディスカッション形式に変更することで、常勤役員・部会担当者・支店長による認識・地域情報の共有や営業戦略の協議・検討を行う場としました。

また、営業推進の強化に向けた取組みの一環として、2019年4月より渉外担当者による部会ミーティングを毎月行うこととし、部会内の実践的な融資推進活動の情報（好事例・行動障壁問題）を共有することにより、貸出金残高の増強と渉外担当者個々の融資スキル向上を促しております。

#### イ. 行動計画、実績、自店舗好事例、課題に対する改善策の検討など

営業店の業務運営上の問題点・課題事項は、部会担当者が臨店時に支店長ヒアリングや業務日誌の記載内容等から把握しており、必要に応じてブロック担当役員、所轄部役員、所轄部長へ報告した後、本部にて問題解決策を協議・決定し、営業店に回答または提案することを基本に対応しました。

更に、経営強化計画進捗管理委員会の場においても、営業店の営業推進上における行動障壁、問題点のうち、組織的に解決する事案に関しては個別に検討協議を行うことで、早期改善に取り組みました。

その他、業績低調を含む店舗運営に関する支店長からの相談事項については、部会担当者がその要因を一定期間調査・検証し、解決に向けた対策を本部内（役員関与）で協議し、適正な改善策を本部から提供することにより、問題点の早期解決及び業績向上に繋げるよう対応しました。

また、2019年度においては営業推進部の部会担当者が主体となり、営業担当者向け勉強会を以下のとおり実施しました。

#### 第1回 5月21日 「保証協会合同研修」

対象者：渉外担当者（各店1名）

保証事務取扱い説明及び当組合からの保証依頼に対する質問事項におけるディスカッション。

#### 第2回 6月21日 「全国保証(株)研修会」

対象者：渉外担当者（一般・主任・係長）

主に住宅ローンに対する商品取扱い説明、推進方法のポイント解説。

#### 第3回 7月11日 「住宅ローンフォローアップ研修」

対象者：渉外担当者（各店1名）

全国保証(株)金利選択型住宅ローン商品の事務取扱い説明に対する、組合内部フォローアップ。

#### 第4回 8月23日 「日本政策金融公庫高崎支店合同研修会」

対象者：渉外担当者（営業リーダー）

日本政策金融公庫業務内容・制度資金及び当組合との連携協定に基づく中小企業向け協調融資の推進に関する説明。

#### 第5回 9月18日 「キャッシュレス・消費者還元事業：マルチQRコード決済説明会」

対象者：渉外担当者（営業リーダー）

2019年10月から開始となるキャッシュレス・消費者還元事業と「マルチQRコード決済システム」の説明。

第6回 2月18日 「TKC 関東信越会群馬支部による研修会」

対象者：渉外担当者（営業リーダー）

TKCの組織概要・モニタリング情報サービス・書面添付制度の説明。

#### ④各種管理手法の確立

ア. 「行動計画の進捗管理表＜P D C A＞」の有効活用

営業推進部の部会担当者は、月次単位で計画実施状況と結果を集計・把握し、量と質の底上げに向けた解決策を立案するなど「行動計画の進捗管理表＜P D C A＞」を有効に活用し、営業店サポート活動の有効性確保に取組みました。

イ. 「セルフチェック表＜自店用、自己用＞」

営業店の支店長及び営業担当者などが自らの営業推進活動をチェックするためのツールである「セルフチェック表＜自店用、自己用＞」を有効活用し、日々の営業推進活動の有効性確保に向けた取組みに対する改善を継続しました。

また、営業推進部の部会担当者は、これらのツールを有効に活用し、営業推進方法の実態把握及び問題改善策を立案するなど継続的な営業店サポートを実施しました。

#### ⑤営業店の役割

ア. 店内P D C Aの徹底

営業店は、各種営業推進ツール（目標管理表、業務日誌、渉外日報など）を有効に活用し、店内でP D C Aサイクルを回すことによって訪問活動の量的拡大及び質的向上に取組みました。

また、営業推進にあたっては主たるターゲット層を明確にした推進活動を実施しました。

更に、営業店内の報告・連絡や指示・命令の系統を明確にし、活発な店内コミュニケーションの醸成にも積極的に取組みました。

なお、部会担当者が臨店した際には、店内P D C Aが上手く機能しているか否か確認し、不十分な点が見られた場合には、その都度、改善指導を実施しました。

イ. コンサルティング活動

創業、新事業開拓、販路開拓、事業承継、経営改善、事業再生などのコンサルティング活動の高度化に資するための本部各部署のサポート体制の充実に努め、伴走型の資金繰り支援について積極的に取組んでおります。

当組合では、創業、新事業開拓に向け日本政策金融公庫と連携活動を展開しており、これまでに2件の創業資金に協調し対応しております。

また、第一勧業信用組合と連携協定を締結し、当組合とお取引する生産者の農産物や製品等を第一勧業信用組合が主催するイベント会場へ出店する際のサポートを行うほか、第一勧業信用組合のお客様に紹介・販売して頂くなど、お互いの取引先の販路開拓・拡大にも取り組みました。

このほか、融資部内の顧客支援グループによる商工会青年部向け経営セミナーや事業承継セミナーの開催、個別企業を対象とした経営改善指導、事業再生支援活動を実施いたしました。

#### ウ. 融資提案

事業先に対しては、運転資金を中心とした資金繰り改善に向けた融資提案や設備投資に向けた資金ニーズを的確に捉えた融資提案にスピード感を持って取り組みました。

営業推進部では、融資推進対象先リストを商品別に作成し、部会担当者が主体となり、営業店と一緒に現場の見込先の抽出を行い、必要に応じて支店長や営業担当者と同行訪問によるOJTを兼ねた営業店サポートを実施しました。

また、個人取引先の資金ニーズを捉え、迅速な融資提案ができるように、部会担当者が中心となって、個人ローン商品に関する勉強会を実施することにより、営業担当者毎の成約件数及び実行件数の増加に努めました。

#### エ. 情報収集

顧客ニーズの把握のため、日頃の訪問活動のなかでお取引先毎の定性・定量情報や地域情報の収集に努めました。

支店長や営業担当者には、日々の営業活動で得られた顧客情報は、顧客情報ノートに必ず記載することを徹底し、店内での情報の共有化を図るよう指導しました。また、その情報を随時に有効活用する方法について部会担当者が営業店に対して指導を徹底しました。

#### 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の評価・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2020年1月に受監しました。

###### ウ. 組織内の職員融合

合併後、組織における一体感醸成のため、人事交流を行っていますが、地理的要因等により一部地区に留まっています。更なる人事交流を実施するために、諸手当の改定を行い人事交流しやすい環境整備を図ってまいります。

###### ②経営方針の周知

###### ア. 理事長メッセージの通知

2019年6月に新執行体制がスタートし、今後の経営方針について全役職員へ向けた通文書「理事長メッセージ」をイントラネットにて周知している他、全常勤役員が参加する部店長会議を四半期毎に開催、ブロック担当役員が参加（時期に応じて代表役員も参加）する3部会支店長会議を開催し、幹部職員に対して経営の現状を適時適切に周知するとともに、幹部職員が自ら考え、行動することを徹底しております。

###### イ. 役員による多頻度臨店

全営業店を地区毎に4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を図り、本部・営業店等組織間の連携強化に努めております。

##### (2) リスク管理の体制の強化のための方策

###### ①統合的リスク管理態勢

業務の健全性・適切性の確保を目的として、統合的リスク管理方針、統合的リスク管理規程に基づき、各種リスクを量的に評価することで当組合全体のリスクの程度を判断し、

これを経営体力(自己資本)と比較・対照する統合的リスク管理を実施しております。

具体的には、信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスク等について、リスク所管部署が各リスク量を把握・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統括部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、リスク限度枠を超過するリスクが発生した場合は、統合的リスク管理担当理事に報告するとともに、速やかに常勤理事会等に報告するものとし、経営陣が適切に評価・判断できる体制となっており、2019年度はALM委員会を6月、11月に開催しております。

また、リスク資本配賦額や信用リスク量の算出について、総合企画部とリスク統括部にて検討を行い、2019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、報告するなど統合的リスク管理の充実に取組んでおります。

## 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」の定期的な実施により、個別与信の審査・管理を徹底してまいりました。また、経営に大きな影響のある「大口与信先上位20先」、「未保全大口上位20先」、「ダウンサイドリスク先の現況」について、リスクを把握、管理資産劣化を予防するため、四半期毎に役員報告することで、役員の関与強化を図る体制をとってまいりました。

これらの取組みを継続しましたが、2020年3月期において、金融再生法開示債権残高のうち正常債権を除いた不良債権は期首対比(11,314百万円→11,700百万円)で386百万円の増加となってしまいました。

不良債権や内在するリスクの低減に向け、これらの取組みを更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、2019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、安全性を重視した運用を行いました。

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統括部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

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、営業店毎に、現金・預け金の保有限度額を設定し、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います。

更に、資金ポジション状況を「資金ポジション管理表」により、毎週常勤役員に報告するほか、流動性リスク状況について、「流動性リスク状況について」により、四半期毎に常勤理事会報告を行っています。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

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ため、本部各部署に専用相談窓口を設置するとともに、営業店からの問い合わせとそれに対する回答について「Q&A記録票」を作成し、これを四半期毎に事務管理部が取りまとめ、営業店へフィードバックする態勢としております。これにより、営業店は自店舗だけでなく他店舗で発生した事務処理事例も参考に各種事務処理あたることが可能となり、事務の効率化とリスク軽減に資する取組みとして継続しております。

2019年度は、「Q&A記録票」の取りまとめ結果について、第1四半期分を2019年7月、第2四半期分を同年10月、第3四半期分を2020年1月、第4四半期分を同年4月にそれぞれ営業店へフィードバックしております。

更に、「Q&A記録票」の取りまとめ結果は、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事務処理統一化にも役立てております。

また、事務取扱規則や信組情報サービス(株)が作成した事務取扱要領を補足する位置付けとして、当組合の実務に即した「業務手順書」を作成しており、今後も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還元・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2019年度は6月、8月、11月の計3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4ブロックで3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、リスク統括部をコンプライアンスの統括部署とし、以下のとおり取組んでおります。

### 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。

なお、2020年7月より、名称を「信用組合の社会的責任とコンプライアンス」に変更のうえ発行予定です。

### 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・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しております。

しかし、2019年度については、リスク管理室からリスク統括部への組織変更により所管部の業務が増加し、全営業店への臨店が困難となったため、職員数の少ない預金特化型店舗を優先することとし、対象を絞って実施いたしました。

### エ. コンプライアンス・プログラムの進捗状況等の常勤理事会への報告

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

## ③営業店長とコンプライアンス・オフィサー

営業店長は、コンプライアンスの管理監督の責任者として、所属部署内のコンプライアンスの職場風土醸成と風通しの良い職場環境の整備に努めております。

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

#### ④監査室による内部管理体制

内部監査の実効性向上のため、営業店監査は監査室員全員（3名）と監査トレーニー2名体制にて行い、本部監査については外部報告が必要な項目について監査室員全員（3名）体制で、内在するリスクに応じた監査を実施しております。

ア．2019年度の営業店の内部監査は、2014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8店舗、下半期は5店舗の合計13店舗を対象に実施いたしました。

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．2019年度の本部監査は、下記項目について管理態勢のプロセス監査を中心に、年間計画のとおり、上半期6項目、下半期1項目の合計7項目を監査いたしました。

上半期：外国為替、資産自己査定態勢の整備、でんさいネット業務運営態勢、財務諸表、マネロン・テロ資金供与防止態勢、住宅金融支援機構業務管理態勢

下半期：国庫金振込事務処理

#### ⑤内部通報制度

組織内に潜在化している法令違反や不正行為の早期発見（組織内の相互牽制体制の強化）と組合内の自浄作用を高め不祥事件等の未然防止を図る（不正行為の抑止）ため、内部通報制度を設けております。

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「リスク統括部」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

反社会的勢力排除のため、「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、反社会的勢力との取引の未然防止を含めた一切の関係遮断に向けた態勢の構築に取り組んでおります。

システム対応として、反社会的勢力に関する情報の閲覧管理を可能とする「反社兼取引注意先管理システム」を導入しており、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います。

また、四半期末毎にスクリーニングを実施し、モニタリングと合わせて反社会的勢力の管理を行っており、この結果は常勤理事会で報告しています。

なお、反社会的勢力に関する情報については、全国銀行協会提供のデータを毎月2回、組合収集のデータを随時に同システムに取込み活用することで、反社会的勢力の排除に向けた取組みを徹底しています。

加えて、2019年6月には、群馬県金融機関警察連絡協議会の総会及び研修会へ参加し、警察・暴力追放運動推進センター・弁護士との連携強化や反社会的勢力に関する情報交換を行いました。

#### 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」をリスク統括部内に設置し、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。

##### ②経営諮問会議

2013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、2014年1月より2020年2月まで半期毎に、これまで13回開催いたしました。2020年2月の当会議においては、企業経営全般の支援、人材の育成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。

なお、2020年3月末における外部有識者の構成は、大学教授1名、弁護士1名、地元経済人3名の合計5名となっております。

#### (5) 情報開示の充実のための方策

##### ①「ディスクロージャー・ポリシー」の制定・公表

情報開示に関する基本方針として、「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・公表し、適時適切かつ透明性の高い情報開示を行っております。

## ②情報開示に関する基本的な考え方

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。なお、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

2019年度は経営強化計画で掲げた貸出金利息の計画目標数値を確保するに当たり、中小規模事業者等の資金繰りの円滑化支援に向けた組合方針に基づき取組みました。貸出金利息の増収を図るべく年度当初から当組合プロパー貸出を中心とした推進活動を実施したほか、保証協会付制度資金等については、6月よりGリピートプラス保証が新設されたことを受け、以降12月末までの間に短期集中的に積極的な推進を行い、貸出金残高の底上げを図りました。

2020年3月末の中小規模事業者等向け貸出残高は105,185百万円となり、計画比では4,939百万円下回りましたが、始期比では1,801百万円上回りました。

商品別の対前期比の増減としては、保証協会付きのGプライム保証が172百万円増加、Gリピート保証が191百万円増加、Gリピートプラス保証が465百万円増加、市町村小口資金が前期比373百万円減少、県小規模事業資金が227百万円減少、経営サポート資金が693百万円減少、保証協会付融資商品は全体で465百万円減少となりました。

同様に、事業性資金の主力商品として取組んだプロパー貸出については、特別経営支援資金が562百万円増加、短期継続資金が238百万円増加、ビジネスカードローンが37百万円増加するなど、全体で前期比837百万円増加しました。

2020年3月末の総資産に対する中小規模事業者等向け貸出比率は31.37%となり。計画比では0.50ポイント下回りましたが、始期比では1.72ポイント上回りました。

主な要因としては、事業性融資案件の掘り起こしが不十分となり、中小規模事業者等向け貸出残高が計画を4,939百万円下回った一方、資金運用の一環として取組んだ地方公共団体貸付残高が大幅に増加（始期比6,602百万円増加）したことが挙げられます。

2020年度においては、各種システム（Web会議システム等）の導入や非効率な集金業務廃止等により業務の効率化を図り、捻出した時間をもって対面による営業推進強化に取り組んでまいります。また新型コロナウイルス感染症の影響により、売上高が減少し経営に支障をきたしている中小企業者の資金繰り安定のため、新型コロナウイルス対応資金等の推進を強化し中小規模事業者等向け貸出残高の増強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、%)

	2018/3 期 (計画始期)	2020/3 期			2018/3 実績対比
		計画	実績	計画対比	
中小規模事業者 向け貸出残高	103,384	110,124	105,185	△4,939	1,801
総資産額	348,636	345,528	335,200	△10,328	△13,436
中小規模事業者 向け貸出比率	29.65	31.87	31.37	△0.50	1.72

- (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、%)

	2018/3 期 (計画始期)	2020/3 期 計画	2020/3 期 実績	計画対比	2018/3 実績対比
経営改善支援等取組先数	977	1,461	2,645	1,184	1,668
創業・新規事業開拓支援	113	233	278	45	165
経営相談	386	350	412	62	26
早期事業再生支援	72	73	73	0	1
事業承継支援	41	40	42	2	1
担保・保証に過度に依存しな い融資推進	365	765	1,840	1,075	1,475
期初債務者数	3,681	3,794	3,507	△287	△174
支援取組率	26.54	38.50	75.42	36.92	48.88

- (注1)「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」またはプロパー資金による創業・新事業を取扱った先・創業5年以内の創業者への  
諸支援活動実施先
  - (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  
融資部顧客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  
「特別経営支援資金」「特別経営支援資金Ⅱ」「スーパーエクセレントローン」を取扱った先を計画とします。
- (注2) 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。

## (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地域性・店舗特性に配慮した融資営業の強化

当組合の2020年3月末現在の貸出金残高における主な業種構成については、製造業21,160百万円(構成比12.93%)、建設業18,395百万円(構成比11.24%)、不動産業が13,698百万円(構成比8.37%)、卸売業・小売業10,586百万円(構成比6.47%)の状況であり、営業地域毎(都市部・郡部・山間部)に主要業種は異なっております。

県内各地域の景況については、吾妻ブロックでは少子高齢化・人口減少が進む中、2020年春の八ツ場ダム完成以降、大規模な公共工事が徐々に縮小する見通しにあり、また、建設業をはじめ全業種において後継者不足、事業廃業等の問題も更に深刻化するものと推測されます。したがって、地元事業先における経常運転資金の需要低下、新規設備投資の停滞が懸念されほか、宿泊・観光業においては、現状、新型コロナウイルス感染症の影響が極めて大きく、インバウンド顧客の大幅な減少及び国内観光者の一時的な減少から、万座温泉や草津温泉の観光事業は当面、厳しい経営環境を余儀なくされるものと思料します。

当該地域内店舗の特性については、小規模事業者に対する融資割合が高く、個人ローンは他のブロックと比較して少ないため、営業活動は事業性融資を中心に行っております。また、地域内の各種団体(商工会・法人会・観光協会等)との連携に加え、地元金融機関同士の協調関係が確立されており、金利競争や肩代わり等は少ない環境にあります。

吾妻ブロックにおける営業戦略については、小口多数化を念頭に置き、プロパー融資(特別経営支援資金・短期継続資金・ビジネスカードローンⅡ等)、保証協会付制度資金(市町村小口・県小規模、県新型コロナウイルス感染症対応資金等)を主力商品として、既存取引先を中心に営業活動を行っております。

県央ブロックや南部ブロック等の都市部では、交通アクセスの整備から、生活者(マンション分譲・住宅団地分譲)や新規事業者(商業テナント出店)の増加傾向が見られ、特に高崎市近郊は不動産関連事業及び建設業が活況を呈しており、今後においては短期運転資金の需要拡大が期待されます。半面、大型商業施設の駅前出店及び大手スーパーマーケットの郊外出店による市場変化に伴い、前橋市・渋川市・高崎市・藤岡市に隣接する地域の卸・小売業界はその影響を直接的に受け、売上・利益の縮小に伴う営業運転資金の需要低下が懸念されます。

当該地域内店舗の特性については、地元大手企業から中小規模事業者まで、幅広い取引層を持ち、主な取引業種は建設業、不動産賃貸・販売業、卸・小売業、各種サービス業となっております。また、住宅ローンや各種消費者ローンの取扱いも多く、収益確保(貸出金利息・役務取引等収益等)の観点も踏まえ、最も重要な地域として位置付けております。

県央ブロック・南部ブロックにおける営業戦略については、事業性ローンは事業先毎の資金ニーズに応じたプロパー融資(運転・設備の長短資金)、保証協会付制度融資(県新型コロナウイルス感染症緊急対応資金等)、シンジケートローンへの参加を主体とし、個人向けローンについては、職域提携やチラシ・DM広告により対面(外訪・来店対応)と非対

面（web申込み）の両面にわたる営業活動を展開しております。特に都市部においては、他金融機関との競合が激しい環境にありますが、当組合の基本方針である、お取引先からの様々な融資相談に柔軟かつスピード感を持って対応することを徹底し、融資増強に努めております。

東部ブロックでは、主要自動車メーカーの4次や5次の孫請け企業との取引が多く、当該メーカーの検査不正問題の影響が残存する中、直近では新型コロナウイルス感染症を原因とした一時的な生産停止が加わり、当該地域の自動車関連業界全体としては、当面厳しい経営環境下におかれるものと思料されます。

当該地域内店舗の特性については、自動車関連事業先間で極めて強固な取引関係が構築されており、また、従前より地域密着型金融に取り組んできたことで、地域内における当組合の知名度及び取引率も高水準となっております。他のブロックに比べてメイン取引先が多く存在しており、重要な地域として位置付けております。

東部ブロックにおける営業戦略については、各種製造業関連事業先（自動車関連事業先を含む）の経営の安定化、資金繰り支援の強化（経営相談業務・経営改善支援業務の拡充）及び金融サービスの提供（融資商品の情報提供・提案、補助金の情報提供・申請サポート）を最優先として取り組んでおります。きめ細かな訪問営業を継続する中で、お取引先毎の業況変化及び資金ニーズを捉え、県新型コロナウイルス感染症対応資金の活用を含めた長期・短期資金の供給や条件変更に対応することで、地域経済全体の回復に向けて組織全体で取り組んでまいります。

## ②中小規模事業者の経営改善支援への取り組み

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、融資部顧客支援グループを中心に、必要に応じ外部の専門家と連携・協力しながら積極的に取り組んでおります。

また、顧客支援グループ業種別担当者は、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。

2019年度は、前述のとおり、3先の事前相談、13先の経営改善計画策定完了に関与し、外部機関等と連携した経営改善・再生支援を実施しております。

## ③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2014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、同ガイドラインの積極的な活用に努めております。他方、特に保証債務の履行事由が発生していながら同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。

2019年度の「経営者保証に関するガイドライン」の活用状況については、「新規に無保証で融資した件数：554件」「保証契約を解除した件数：32件」「代表者の交代時において、旧経営者との保証契約は解除しなかったが、新経営者との保証契約は締結しなかった件数：14件」「代表者の交代時において、旧経営者との保証契約を解除せず、かつ、新経営者との保証契約を締結した件数：12件」となっており、新規融資件数4,814件に占める経営者保証に依存しない融資の割合は11.51%となっております。なお、「ガイドラインに基づく保証債務整理の成立」の実績はありませんでした。

#### ④経営改善支援等の取組みの強化

##### ア. コンサルティング機能の発揮

融資部顧客支援グループによる営業店支援をはじめ、群馬県中小企業再生支援協議会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。

##### イ. 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

2019年度は、職員の実践的なノウハウの習得を目的に群馬県中小企業再生支援協議会の協力を得て「事業性評価」をテーマとした業種別研修会（建設業）を8名の参加で実施いたしました。また、あおぞら銀行の協力を得て「事業性評価人材育成の実践」をテーマとした、グループディスカッション形式の研修会を支店長クラス6名の参加で実施いたしました。

その他コンサルティング機能の発揮・強化といたしまして、群馬県信用保証協会の協力を得て融資担当者向けに「創業支援セミナー」、女性職員活躍促進のための人材育成及び保証協会との人材交流を目的とした「シルキークレインとの意見交換会」を、女性職員8名を対象に実施しました。また、群馬県事業引継ぎ支援センターの協力を得て、職員向け「事業承継セミナー」を28名の参加で実施しました。

2019年度より、群馬県よろず支援拠点の協力を得て、中小企業・小規模事業者の経営相談をサポートできる人材育成を目的として、営業担当者向けに「エクセレントパートナー研修」を20名の参加で実施しました。

## ウ．コンサルティング機能の強化

### a．事業性評価

当組合は職員を外部機関等へ派遣することで、専門知識の習得や人的ネットワークの構築を図り、当組合の事業性評価力の向上と本業支援の向上にも取り組んでおります。

2019年度は、前述のとおり、群馬県中小企業再生支援協議会やおおぞら銀行の協力を得て、事業性評価に関する研修を実施いたしました。

これらの取組みに加え、対応方針検討協議会では、営業店と本部が一体となって取引先企業のライフステージに応じた経営課題や成長可能性などを適切に評価し、融資や助言を行ない、企業や産業の成長を支援しております。

### b．創業支援

創業支援に係るコンサルティング機能の発揮としては、営業推進部内に配属した部会担当者が中心となり、日本政策金融公庫との連携活動に取り組んでおります。

日本政策金融公庫とは、従来からある創業支援に係る融資商品の改定も行い（創業支援資金みらい）、新規創業・第二創業支援に対する情報交換を密に取り合うことで、単独では対応が難しい案件も協調融資により幅広く対応できる体制を既に構築しております。

また、既存事業の衰退等により新たな事業展開を検討している先へは、取引先事業者の強みを客観的に評価する「事業性評価シート」による事業性評価結果と新規事業開拓支援を結び付けた取組みができるように、融資部内の顧客支援グループに協力を仰ぎながら、取引先の事業支援に組合組織全体で携わって行く方針としており、今後においても継続して対応してまいります。

### c．再生支援

経営改善支援の更なる強化を図るとともに、事業の改善に資する融資を積極的に行うため、2018年3月に群馬県信用保証協会と「中小企業・小規模事業者の振興に係る相互協力に関する覚書」を締結し、お取引先企業への専門家派遣や経営改善計画策定支援に取り組んでおります。

また、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も取り組んでおります。

特に、融資部顧客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群馬県中小企業再生支援協議会、経営革新等認定支援機関、外部コンサルタント等とも連携することで取引先の経営改善、事業再生に向けたコンサルティング機能の発揮に努めております。

2019年度は、前述のとおり、3先の事前相談、13先の経営改善計画策定完了に関与し、外部機関等と連携した経営改善・再生支援を実施しております。

#### d. 商工会連携

当組合は、地域密着型金融の一環として、各営業地域内にある商工会との連携事業を通して会員事業者のライフステージに合った金融支援を含めた経営相談や課題解決のためのコンサルティング機能の発揮に努めております。

また、会員事業者との新たな出会いの場を増加させることで、県内一円を営業エリアとするネットワークを活用したビジネスマッチングの提供などにも積極的に対応しております。

##### 【2019年度連携協定締結】

10月31日 群馬伊勢崎商工会

3月10日 高崎商工会議所

##### 【2019年度商工会連携事業】

8月9日 富士見商工会青年部セミナー（当組合職員講師）

12月13日 嬭恋村商工会青年部セミナー（当組合職員講師）

12月19日 しぶかわ商工会青年部セミナー（当組合職員講師）

2月6日 しぶかわ商工会青年部セミナー（保証協会職員講師）

#### エ. 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。

2019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1先、経営改善計画策定支援2先に関与するなど、積極的な活用に努めております。

#### オ. 事業再生ファンドの活用

2013年2月に設立された「ぐんま中小企業再生ファンド」、信用組合業界の事業再生ファンドである「しんくみ리카バリ」などを活用し、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。

2019年度の活用案件はありませんでしたが、今後も必要に応じて事業再生ファンドを活用した経営改善支援に取り組んでまいります。

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

① ビジネスマッチング

当組合は、2018年2月に第一勧業信用組合と連携協力に関する協定を締結しております。2019年度においても、第一勧業信用組合が掲げる「地産都消」に呼応し、第一勧業信組の各営業店で開催された地方物産展への当組合取引事業者の積極的な出展をサポートしており、9月に墨田支店にて4事業者、12月に鶯谷支店にて2事業者が出展しました。

また、観光事業分野に関して、県外信用組合に対し、当組合取引先のホテル・旅館施設を利用いただくようPR活動を実施しており、2019年度は2件の成約に至っております。

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

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」を年2回開催しております。

2019年度は、複雑多岐に亘る相談案件への対応力や、課題解決への支援力の強化を図るため、群馬県よろず支援拠点と連携した「経営相談会」を5月と10月に開催し、地域の中規模事業者10先にご参加いただきました。

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。

2019年度は、期中に対象となった顧客を含め412先の「対応方針検討協議」を実施しております。また、協議会の席上で資産背景、事業承継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、融資部から営業店長宛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。

イ. 顧客支援グループによる早期経営改善・事業再生への取組み

融資部顧客支援グループ企業では、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の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、業種特性などを踏まえたうえで、群馬県中小企業再生支援協議会、群馬県信用保証協会、経営革新等認定支援機関等の外部機関、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に取り組んでおります。

2019年度は、前述のとおり、3先の事前相談、13先の経営改善計画策定完了に関与し、

外部機関等と連携した経営改善・再生支援を実施しております。

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

中小規模事業者の後継者不在による廃業問題が深刻化する一方、事業承継への具体的取組が未着手の企業は依然として多く、取引先に事業承継対策の必要性をご理解いただき、計画的な準備に取り組んでいただくことを目的に、2019年度は、中小企業基盤整備機構及び群馬県事業引継ぎ支援センターの協力を得て、取引先向け「事業承継セミナー」を年2回実施し28名が参加しました。

今後も、事業承継に係る知識の定着を図り、中小規模事業者の事業承継問題の早期解消に向け、積極的な支援に努めてまいります。

## 6. 経営強化に伴う労務に関する事項

### (1) 人件費

#### ①賞与の支給

コア業務純益の確保を最優先とし、賞与支給は抑制した水準としておりますが、具体的な支給内容については、経済状況の変化や職員のモチベーションの維持・向上等を勘案し、随時検討・決定しております。

2019年度は職員一人当たりの業務負担が増加していることに対する労い及び職員のモチベーション引上げを企図し、人件費計画の範囲内に収めることを前提に標準支給率を引上げております。

また、役員賞与については、2019年度も引き続き支給しておりませんが、今後も期限を定めず当面の間支給を行わない予定です。

#### ②人件費

2019年度の人件費は、計画1,620百万円に対し、2020年3月期実績は1,611百万円となり、計画を9百万円下回り達成いたしました。また、2018年度にセカンドキャリアサポート制度を実施し、職員数が減少したことを主因に、前期比では353百万円の減少となりました。

今後の人件費につきましても、業務効率化及び生産性向上に努め、計画を達成するとともに職員のモチベーション維持・向上にも配慮した水準としてまいります。

なお、職員数が計画比△46名となっているものの、人件費が計画比△9百万円に留まっているのは退職給付費用が計画時に想定していた額を大幅に超過したことによるものです。

#### 【人件費・職員数の推移】

(単位：百万円、人)

	2018/3期 実績	2019/3期 実績	2020/3期 計画	2020/3期 実績	2020/3期 計画対比
人件費	2,076	1,964	1,620	1,611	△9
職員数	398	294	310	264	△46

### (2) 物件費

物件費の削減については、不要不急品の購入を控え、営業店毎の物件費予算管理を実施しています。

しかしながら、老朽化した資産も多く、必要性の高い店舗修繕・改修工事等を複数店舗において実施しました。今後も優先順位を考慮し、計画的に資産更改を図ってまいります。

また、2019年度においては、事務機器の老朽化等によりATMやオープン出納機などの順次入替を行った一方、2018年度下期に実施した警備料見直しの効果や不急品購入の抑制

により一層の経費削減を図っております。

なお、物件費が計画比△69百万円と大きく乖離しているのは、2019年度に導入を予定していた為替集中システム等が翌期（2020年度）以降に後ずれしたことが主因です。

【物件費・機械化関連費用の推移】

（単位：百万円）

	2018/3期 実績	2019/3期 実績	2020/3期 計画	2020/3期 実績	2020/3期 計画対比
物件費	1,097	1,163	1,126	1,057	△69
うち機械化関連費用	99	103	112	85	△27

## 7. 剰余金の処分の方針

### (1) 基本的な考え方

協同組織金融機関として、取引先及び優先出資者の皆様から出資金をお預かりして金融事業を行い、利益剰余金の中から配当金をお支払いすることとしています。

2020年3月期決算におきましては、少数精鋭の業務体制に改革した成果が発現するとともに、更なる営業推進態勢の強化や経営の効率化に取り組んだことで、貸出金残高の増加と固定費の削減を両立させた一方、今後において想定外の信用コストが発生するリスクの低減を図るため、将来の業績悪化が懸念される債権に対し、貸倒引当金を積み増すことといたしました。

その結果、当期純利益は125百万円の黒字を確保しましたが、当期未処分損失金は32百万円となり、配当可能な剰余金の確保には至らなかったため、優先出資配当及び普通出資配当は無配とさせていただきました。

当組合は現在、第3期経営強化計画の最終年度の計画達成を目指し、役職員が一丸となって諸施策に取り組んでおり、更なる業績の回復ならびに復配の実現に向けて邁進してまいります。

### (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、予てより一定割合をカットしております。また、賞与の支給も停止しており、今後も期限を定めず当面の間支給を行わない予定です。

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2019年3月19日第109回常勤理事会の承認を受けた「2019年度の内部監査方針及び監査実施計画書」に基づき概ね実施できており、監査結果を所管部署へ報告し、部室長連絡会等で被監査部門への指導を依頼するとともに諸規程改廃の検討並びに業務の処理方法等について改善指導を要請しています。

更に営業店監査には、営業店の事務指導に役立てるため、トレーニーとして営業店職員2名を受け入れ、トレーニー参加者に対する事務指導の能力向上のみならず、人事交流等に成果が上がっております。

### (2) 各種のリスク管理の状況

各種リスク全般を管理する「ALM委員会」の組織体制、信用リスク管理、市場リスク管理、流動性リスク管理、オペレーショナル・リスク管理態勢については、「4. (2) リスク管理の体制の強化のための方策」に記載のとおりです。

以上