

実施計画の履行状況報告書

2023年 12月

はばたき信用組合

目 次

第 1	実施計画の期間及び履行状況の報告期間	1
第 2	事業の抜本的な見直しとして実施する経営基盤の強化のための措置の内容及び 計画実施地域における基盤的金融サービスの提供の維持に関する事項	2
1.	組織再編成の内容	2
2.	履行状況の報告期間中に実施した計画実施地域における基盤的金融サービスの 提供の維持に向けた経営基盤の強化のための措置の内容	8
3.	計画期間中に実施した経営基盤の強化のための措置の実施に要した費用及び 交付対象経費並びに機構に交付を求めた額（累計）	10
第 3	経営基盤の強化のための措置の実施により得られた経営の改善により 計画実施地域における基盤的金融サービスの提供の維持が図れることを示す事項	11
第 4	中小規模の事業者に対する金融の円滑化その他の計画実施地域における経済の 活性化に資する方策	20
1.	中小規模の事業者に対する金融の円滑化その他の計画実施地域における経済の 活性化に資するための方針	20
2.	中小規模の事業者に対する信用供与その他の基盤的金融サービスの実施体制の 整備のための方策	21
3.	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	22
4.	その他計画実施地域における経済の活性化に資する方策	24
第 5	実施計画の適切な実施を図るために必要な経営体制の確立に関する事項	27
1.	実施計画に係る管理体制	27
2.	実施計画の適切な実施を図るために必要な経営体制の強化のための方策	28
第 6	実施計画の実施に伴う労務に関する事項	36

第1 実施計画の期間及び履行状況の報告期間

はばたき信用組合（以下、「はばたき信組」とする）、三條信用組合（以下、「三條信組」とする）及び新潟鉄道信用組合（以下、「新潟鉄道信組」とする）は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律（以下、「金融機能強化法」とする）第34条の10第1項の規定に基づき、2023年6月から2029年3月までの実施計画を策定・実施しております。なお、本実施計画における経営基盤強化実施金融機関等（金融機能強化法第34条の10第1項に規定する「経営基盤強化実施金融機関等」をいう。以下同じ。）は、はばたき信組及び三條信組（はばたき信組、三條信組を総称して、以下、「両組合」とする。）としております。

今般、実施計画の履行状況（2023年6月から2023年9月（当該期中））について報告いたします。

なお、今後実施計画に記載された事項について重要な変化が生じた場合、または生じることが予想される場合には、遅滞なく金融庁に報告いたします。

第2 事業の抜本的な見直しとして実施する経営基盤の強化のための措置の内容及び計画実施地域における基盤的金融サービスの提供の維持に関する事項

1. 組織再編成等の内容

(1) 実施しようとする組織再編成等

両組合及び新潟鉄道信組は、経営基盤強化により、地域経済のため、また個人や事業者等のお客様のために引き続き寄り添い、きめ細かく貢献していくことを目的として、2023年4月14日に合併に関する基本協定を締結し、2023年11月20日に合併いたします。

3信組の合併により、人的リソースの確保、本部機能や営業店の一層の効率化を図り、中小規模事業者や個人顧客の事業拡大・生活向上、利便性の向上に貢献すべく、経営基盤強化のための措置の実施により基盤的な金融サービスの提供を維持し、円滑な資金繰り支援、事業者の再生支援を行ってまいります。これにより、安定した営業基盤の拡充や収益力の向上により経営環境の変化に対応するとともに、将来にわたり持続可能なビジネスモデルを構築し、組合の企業価値を高め、皆様の期待に応えられるよう努めてまいります。

(2) 実施時期・経営体制

①名称

はばたき信用組合

②本店所在地

新潟県新潟市江南区旭2丁目1番2号

③事業内容

「中小企業等協同組合法」及び「協同組合による金融事業に関する法律」に基づく、中小零細事業者ら生活者のための金融業務を担う

④代表者（理事長）

理事長（代表理事）大崎 新一（2023年12月11日就任）

⑤資本金等の額

ア. 資本金の額

出資金 3,719百万円（うち優先出資金：1,490百万円含む）

イ. 資本剰余金の額

資本準備金 1,036百万円

ウ. 純資産の額

6,830百万円

エ. 決算期

毎期3月31日

*2023年3月期（決算期）における3組合の単純合算

⑥合併日

2023年11月20日

⑦合併の方法

はばたき信組は合併により存続し、三條信組及び新潟鉄道信組は合併により解散する。

⑧経営体制（予定）

合併後組合の常勤役員構成

理事 13 名（常勤理事 6 名、非常勤理事 7 名）

監事 3 名（常勤監事 1 名、非常勤監事 2 名（うち員外監事 1 名））

⑨役職員数（2024 年 3 月末予定）

160 名（3 組合合算、常勤役員、嘱託含む）

※ 当初計画値（172 名）からの人員の減少は、定年退職を含む退職者数が新規採用者数を上回り自然減となることが主な要因であり、意図的な従業員の解雇等を行うものではありません。

(3) 経営の改善の見通し

①店舗戦略について

ア. 地域性・店舗特性を活かした営業戦略

総合店舗として位置付ける「本店、五泉支店、阿賀野支店」そして「三條信組本店（合併後三条支店）」の 4 拠点を中心とした店舗体制とし、地域・店舗の状況分析に基づき、営業推進エリアと縮小・撤退するエリアを明確化した営業戦略を策定（店舗ごとの役割を設定）するとともに、戦略的かつ効率的な店舗政策を推し進め、人員の選択と集中による融資推進体制構築のための経営資源（渉外担当者）の再配分を行い、融資に集中した営業活動を行ってまいります。

なお、営業推進エリア店舗には下表のとおり、事業性融資専担者を配属し、融資推進に特化した店舗政策を推し進めるとともに、新型コロナウイルス感染症拡大による影響を受けた事業先の支援も合わせ、成果を上げてまいります。

イ. 事業性融資推進店舗

馬越支店、大形支店、新津支店、三條信組店舗（三條信組本店、栄支店、南支店）

ウ. エリア店舗（個人融資・預金中心）

稲葉支店、横越支店、豊栄支店、三條信組店舗（下田支店、北支店、今町支店）

エ. 新潟市、五泉市、阿賀野市、三条市への戦力集中

- ・当組合の収益基盤となる地域への戦力集中（人員の重点配置）。
- ・事業性融資専担者の配置。

*各配置については、下記「店舗別渉外担当者配置図」を参照してください。

【はばたき信組】

* 店舗別渉外担当者配置図

店舗名	店舗の位置付け	店舗戦略		渉外担当者の配置			
		推進策	店舗別戦略	事業性 専担者	エリア 担当者	集金・ サービス	計
本店	総合店舗	本店は亀田地区の基幹店舗であり、上町支店を統合(2021/11)	店周：取引シェアアップ・個人融資推進 外周：事業性融資積極推進	1 本店 配置	4 (1)	0 (0)	5 (1)
稲葉支店	本店のエリア店舗	個人ローン推進	店周：取引シェアアップ ：預金積極推進		2 (0)	1 (1)	3 (1)
横越支店	本店のエリア店舗	個人ローン推進 既往事業先推進	店周：取引シェアアップ ：既往事業先推進		2 (0)	0 (0)	2 (0)
馬越支店	事業性融資推進店舗	事業性融資積極的推進店舗	店周：取引シェアアップ 外周：旧東堀支店地区現状維持管理	1	2 (1)	1 (1)	4 (2)
大形支店	事業性融資推進店舗	事業性融資積極的推進店舗 松浜支店統合：個人ローン推進	店周：取引シェアアップ 外周：統合店舗の現状維持(河渡・松浜)	1	4 (1)	0 (0)	5 (1)
① 亀田・新潟地区 小計				3	14 (3)	2 (2)	19 (5)
阿賀野支店	総合店舗	阿賀野支店は阿賀野市地区の基幹店舗であり、安田支店の事業性融資推進も取組む	店周：取引シェアアップ 外周：事業性融資積極推進	1 阿賀野支 店配置	3 (0)	0 (0)	4 (0)
安田支店	阿賀野支店のサテライト店舗		個人ローン推進 既往事業先推進		2 (1)	0 (0)	2 (1)
豊栄支店	エリア店舗	個人ローン推進 既往事業先推進	店周：取引シェアアップ ：既往事業先融資推進	0	2 (0)	0 (0)	2 (0)
五泉支店	総合店舗	五泉支店は五泉市地区の基幹店舗であり、村松支店の事業性融資推進も取組む	店周：取引シェアアップ 外周：事業性融資積極推進	1 五泉支店 配置	3 (0)	0 (0)	4 (0)
村松支店	五泉支店のサテライト店舗		個人ローン推進 既往事業先推進		2 (0)	0 (0)	2 (0)
新津支店	事業性融資推進店舗	事業性融資積極的推進店舗	店周：取引シェアアップ 外周：事業性融資積極推進	1	2 (0)	0 (0)	3 (0)
② 阿賀野・五泉・ 豊栄地区小計				3	14 (1)	0 (0)	17 (1)
③合計(①+②)		渉外担当者(融資専担者含む)		6	28 (4)	2 (2)	36 (6)

*各渉外担当者数は、嘱託も含め表記すると共に、()書きは、嘱託員数、合計欄は融資専担者及び嘱託も含め表記しております。

*上記人員数は、R5.4.1基準で記載しております。

【三條信組】

* 店舗別渉外担当者配置図

店舗名	店舗の位置付け	店舗戦略		渉外担当者の配置			
		推進策	店舗別戦略	事業性 専担者	エリア 担当者	集金・ サービス	計
三條信組本店	総合店舗	三條信組本店は三条市地区の基幹店舗であり、中央支店、下田支店、北支店の渉外担当を集約し事業性融資推進も取組む	事業性融資積極推進・ 取引シェアアップ・個人融資推進	1 三條信組 本店配置	5 三條信組本店配置		6
中央支店	三條信組本店の店舗内店舗		既往事業先融資推進 個人ローン推進				
下田支店	三條信組本店のサテライト店舗		既往事業先融資推進 個人ローン推進				
北支店	三條信組本店のサテライト店舗		既往事業先融資推進 個人ローン推進				
南支店	事業性融資推進店舗	事業性融資積極的推進店舗 個人ローン推進	事業性融資積極推進 個人ローン推進・既往事業先推進	0	3		3
栄支店	総合店舗	栄支店は三条市栄地区と見附市今町地区の基幹店舗であり、渉外担当を集約し今町支店の事業性融資推進も取組む	事業性融資積極推進・ 取引シェアアップ・個人融資推進	1 栄支店 配置	3 栄支店配置		4
今町支店	栄支店のサテライト店舗		既往事業先融資推進 個人ローン推進				
合計		渉外担当者(融資専担者含む)		2	11		13

*上記人員数は、R5.7.10基準で記載しております。

②営業戦略について

ア. 地域性・店舗特性を活かした営業戦略

営業地域は、新潟県内の下越地域南部（新潟市、阿賀野市、五泉市）及び中越地域北部（三条市、見附市）ですが、各地域（各店舗）においては、それぞれ地域性・店舗特性（経済状況、人口動態、資金ニーズ等）が大きく異なります。新組合営業戦略（基本方針）については、これら地域性・店舗特性を十分に踏まえ、営業推進エリアと縮小・撤退するエリアを明確にまいりました。また、当該エリア設定に基づき、戦略的かつ効率的な店舗政策を推し進め、選択と集中による融資推進体制構築のための経営資源（渉外係）の再配分をさらに進めてまいります。営業地域は次の通り考えております。

(ア) 新潟市江南区

はばたき信組の本店所在地である新潟市江南区は、新潟市中心部（新潟駅周辺）のベッドタウンであり、住宅・アパートの建設も進んでおり、他行競合の激しい地域となっていることから、利回りも低下傾向にあります。しかしながら、経済状況や人口動態等から、マーケットとしては当組合の営業地区において有望な地域のひとつと考えており、引き続き事業性融資、個人向け（消費性）融資ともに強力で推進してまいります。

なお、江南区内の店舗（特に本店）の営業推進態勢の強化に向け、営業（渉外）係の増員、理事長以下役員・本部統括部署による営業活動・営業サポート、渉外業務の効率化等について対応してまいります。

(イ) 新潟市中央区・東区

新潟市中央区（馬越支店）は、新潟駅を核とした新潟県の中心都市であり、メガバンクや県外の金融機関の進出もあって、他行競合が激しい地区となっております。また、東区（大形支店）についても、中心部に隣接しており、人口も13万人と多い地域であり、商工業地と住宅地が混在した有望なマーケットと考えております。こうした中、はばたき信組では、特に事業性融資・アパートローン等については強みを持っており、新組合においても事業性融資専担者を配置するなど、事業性融資、個人向け（消費性）融資ともに積極的に推進してまいります。

(ウ) 新潟市秋葉区・北区

新潟市秋葉区・北区においては、住宅等の新築が多く、人口も概ね横ばいとなっております。また、金融機関も多く競合も激しいことから、新津支店、豊栄支店ともシェアは低い地域となっております。しかしながら、当地区は住宅地の新規分譲も多く実施されており、新規開拓の余地は残されていると考えております。秋葉区では事業先取引も多いほか、新潟薬科大学の学生向けのアパート需要も多いため、事業性融資専担者を配置し、今後も融資推進店舗とすることを考えております。北区では、2022年2月に豊栄支店を豊栄駅北口へ新築移転し、建設関連、小売業、サービス業を中心に業容拡大に努めております。また、同区に所在する新潟医療福祉大学の学生在籍者数は約5千名であり、同地域のアパート需要も大いに見込まれております。このように、両店舗においては、今後も融資活動を主体に取り組む方針です。

(エ) 阿賀野市・五泉市

両市では、高齢化と人口減少が進んでおり、今後もその傾向は加速していくものと推定されます。今後の人口動態を予想した「国立社会保障・人口問題研究所資料」によると、阿賀野市は2040年には人口が30千人（2015年比△12千人）、五泉市は人口34千人（同△16千人）と推計されており、地域経済規模の縮小は避けられないと考えております。

また、当地域では建設業を主体に、製造業、旅館業、農業などが主な産業ですが、人材不足の影響もあり、将来的な見込みは厳しい状況となっております。

こうした中、既に当地域の経営効率化に着手し、2018年11月に2店舗を統廃合しておりますが、今後さらに阿賀野地域を中心に既存店舗のサテライト化を進めるなど、一層の効率化を図る方針としております。

また、五泉市については、国内最大のニット生産地であることもあって、事業性融資が多く、今後も採算性確保を目的に事業性融資専担者を配置して、事業性融資を積極的に推進し、業容アップを計ってまいります。

(オ) 三条市興野・旭町・荒町地区

三条市の北部（五十嵐川の北部：通称嵐北地区）に位置しており、工業団地（金属加工中心）が点在し中堅事業所も多く、交通アクセスも良く多くの公共機関があります。三條信組本店、中央支店、北支店と3店舗を配置しておりますが、他行競合も激しい地域です。また、宅地分譲が盛んであり、個人ローンの需要もあり、事業性融資とともに有望な地域です。

ただし、旭町は旧市街地で人口や事業所の流出が続いており、商店街の空き店舗や空き家も多く、ドーナツ化現象が進んでいることから、中央支店の本店への統合を図ってまいります。

(カ) 三条市荻堀

2005年に三条市と合併した旧南蒲原郡下田村に、下田支店を配置しております。高齢化と人口減少で過疎化が進んでおり、廃業による事業所の減少も進み、限られた事業所数であることから、資金需要は乏しい地域です。しかし、預金量は三條信組で最も多く、当地域での認知度の高さから、預金中心のサテライト店舗として顧客の利便性の確保を図りたいと考えております。

(キ) 三条市東光寺

2005年に三条市と合併した旧南蒲原郡栄町で、栄支店を配置しております。人口減少が進んでおりますが、交通アクセスが良いことからスマート IC や工業団地が整備されているため、近郊からの進出事業所（製造業や運輸業）も多くあります。当地域の主要産業は建設業であり、今後も創業者や事業所の進出も見込まれることから、事業性融資中心の店舗として伸ばしていきたいと考えております。

(ク) 三条市四日町

古くからの住宅地域、新興住宅地、小規模事業所、中堅事業所が混在している地域で、南

支店を配置しております。三条市の南部（五十嵐川の南部：通称「嵐南」）に位置し、上述の（カ）の地域と比較すると人口や事業所数は少ないものの、貸出金残高は安定して伸長しております。融資対象先となる規模の事業所の割合が多いことや、新興住宅地でもあり個人ローンの需要も高く、当組合営業地域における有望な地域と考えております。

（ケ）見附市今町

今町支店は三条市以外の唯一の店舗で、住宅地域の中の店舗であり資金需要が少ない中で、他行の支店も多く進出しております。交通アクセスは良く、三条市や長岡市からの進出事業所も多いものの、その大数が中堅以上の企業であり、顧客としては規模が大きく、与信取引の期待は薄いと考えられます。しかし、市への起債取引があること並びに当地域の利便性を検討し、預金中心のサテライト店舗として顧客の利便性の確保を図りたいと考えております。

イ. 重点店舗への戦力集中

両組合は、新潟市江南区（亀田地区）地域に3店舗（本店、稲葉支店、横越支店）、江南区隣接地域に3店舗（馬越支店、大形支店、豊栄支店）、阿賀野地域に2店舗（阿賀野支店、安田支店）、五泉地域に2店舗（五泉支店、村松支店）、新津地域に1店舗（新津支店）、

三条市に4店舗（三條信組本店、中央支店、南支店、北支店）、旧南蒲原地域に2店舗（下田支店、栄支店）、見附市に1店舗（今町支店）を展開するに至っております。

しかしながら、近年では阿賀野地域及び五泉地域の人口減少等による経済規模縮小と、人口・経済圏が隣接する県都の新潟市に一極集中する動きが加速してまいりました。また、三条市の中央支店及び旧南蒲原地域の下田支店地区では経済規模の縮小、人口減少の動きが加速してまいりました。このような経済情勢の中、経営資源を有効活用し、組合員に提供する金融サービスをより一層強化していくためには、将来的にも有望なマーケットであり、本店所在地かつ創業地として、地の利を活かせる新潟市江南区と、一定の業容の拡大が見込める新潟市（中央区・東区・秋葉区）に、経営資源を集中させることが重要と認識しております。

また、五泉地域及び三条市地域については、採算性ある営業基盤を有していることから、一定の経営資源を配賦し、収益力の拡大に努めてまいります。

2. 履行状況の報告期間中に実施した計画実施地域における基盤的金融サービスの提供の維持に向けた経営基盤の強化のための措置の内容

(1) 経営基盤の強化のための措置の概要及び実施時期（2023年6月～9月）

措置の名称		措置の概要	同措置の実施に要した費用	交付対象経費	機構に交付を求めた額
①	システム導入	<ul style="list-style-type: none"> 法人・個人向けIBの導入（2023.11予定） 各種システムの導入（決算事務支援システム、経費支払事務支援システム、融資稟議支援システム、営業店窓口事務支援システム、印鑑照合システム）（2024年度予定） サブシステムの更改（2023.11予定） ネットワークセキュリティの構築（2023.11予定） 	0円	0円	0円
②	機器・装置導入	<ul style="list-style-type: none"> 窓口・出納システムの統一（2024年度予定） デジタルサイネージ導入（2024年度予定） 鍵管理機の導入（2024.2予定） PC・タブレット購入（2023.7実施） 	4,920,000円	4,920,000円	1,640,000円
③	店舗統廃合・効率化等	<ul style="list-style-type: none"> 中央支店を三條信組本店に統廃合（2023.7実施） 下田支店：三條信組本店を母店としてサテライト店舗に移行（2023.7実施） 今町支店：栄支店を母店としてサテライト店舗に移行（2023.7実施） 北支店：三條信組本店を母店としてサテライト店舗に移行（2023.7実施） 北支店を三條信組本店に統廃合（2024年度予定） [店外ATMの撤廃] 新津（本店出張所）（2024.3実施） 笹神（阿賀野支店出張所）（2024年度予定） 五泉本町（五泉支店出張所）（2025年度予定） 	8,264,000円	8,264,000円	2,754,667円
④	合併関連対応	<ul style="list-style-type: none"> 顧客向け案内通知（2023.9実施） 通帳・証書・伝票等の印刷等（2023.9～10実施） 	870,800円	870,800円	290,266円
	合計		14,054,800円	14,054,800円	4,684,933円

(2) 実施した上記措置の内容及び効果

① システムの統合

両組合は、信用組合業界で設立した共同センター（信組情報サービス株式会社：SKC）に加盟しており、預貸金の業務などについては基幹システムの統合はありません。しかし、一方の組合のみ利用しているシステムや合併に伴う広域化及び事務量の増加等に対応するためのシステム（決算事務支援システム、融資稟議支援システム、印鑑照合システムなど）については、職員の事務負担軽減を図り、顧客の手続き簡素化を図ることにより顧客利便性の向上につながることから、協議・検討のうえ、新たに導入する計画であります。また、内部 LAN などの両組合の情報システムについては、合併後の情報処理の安定と容量確保及び現在両組合で取組みに差のあるサイバーセキュリティ対策を同レベルに引き上げるため、サーバーの更改と組合内システムの統合を行います。

② 機器・装置の導入

店舗管理及び出納事務を統合するための機器（オープン出納機、オートキャッシャー、鍵管理機など）を三條信組の未設置店舗への導入を計画しております。

顧客への情報発信、規程・通知等の適時一括更新及び店頭掲示物のスリム化を図るため営業店店頭でデジタルサイネージを導入する計画です。

また、組合渉外活動及び窓口業務の支援をするため、PC やタブレットを活用し DX・ペーパーレス化を推進することで、営業活動の効率化、提案セールス及び顧客支援業務の強化を図り、収益力の増加に努めてまいります。

当該期中においては、上記の通り、組合渉外活動及び窓口支援を目的として PC（40 台）の購入を行っております。

③ 店舗統廃合及び業務の効率化

顧客の利便性等維持に配慮しながら、取引先数や預貸金残高、店舗土地・建物の状況（自己所有等）、周辺の市場動向など、慎重に検討した結果、以下の店舗政策を実施し、業務の効率化に努めてまいります。

【当該期中に実施した店舗政策等について】

2023 年度（2023 年 7 月）中央支店を三條信組本店に統廃合（店舗内店舗）

下田支店：三條信組本店を母店にサテライト店舗に移行

北支店：三條信組本店を母店にサテライト店舗に移行

今町支店：栄支店を母店にサテライト店舗に移行

【今後実施を予定している店舗政策等について】

2024 年度（2025 年 3 月末）北支店を三條信組本店に統廃合

(店舗外 ATM の撤退)

新津（本店出張所）（2024 年 3 月末）年間削減効果▲1.5 百万円（借地等）

笹神（阿賀野支店出張所）（2025 年 3 月末）年間削減効果▲1.2 百万円

五泉本町（五泉支店出張所）（2026 年 3 月末）年間削減効果▲1.2 百万円

店舗統廃合については、2023年度に1店舗統合、3店舗をサテライト店舗とし、2024年度に1店舗統合を、顧客の利便性を維持しながら、店舗ネットワークの見直しによる店舗維持コストの削減を進めてまいります。

また、店舗政策及び両組合の本部機能、事務集中機能の集約・効率化を進め、これにより創出した人員を営業店に効率的に配置し、顧客への提案業務・支援業務に充て顧客のニーズに添った質の高いサービスを提供することにより、基盤的金融サービス利益の改善を図り、地域の活性化に寄与してまいります。

なお、当該期中に係る店舗統廃合等の費用（8,264,000円）については、はばたき信組本店新築に伴う日本店建物取り壊し費用の一部支払いでございます。

④ 合併関連対応

合併を機会として、これまで両組合が培ってきた経営基盤やノウハウを相互に持ち寄り、経営理念や経営方針などの積極的なPR活動を通じ営業地域における取引基盤の拡充に繋げてまいります。合併を重要なPR機会と捉え、各種記念キャンペーンの活動を検討してまいります。

また、インターネットバンキングや個人向けアプリ等非対面チャネルの活用を図ってまいります。合併に際して店舗看板や通帳、各種帳票の増刷等費用の発生が想定されますが、業務の見直しや効率化を図り、合併コスト・事務コストの削減を進めてまいります。

当該期中においては、合併に伴い商号変更に係る経費として、通帳・証書・伝票等の増刷に係る費用を支払いいたしました。

3. 計画期間中に実施した経営基盤の強化のための措置の実施に要した費用及び交付対象経費並びに機構に交付を求めた額（累計）

措置の名称		同措置の実施に要した費用（累計）	交付対象経費(累計)	機構に交付を求めた額（累計）
①	システム改修	0円	0円	0円
②	機器・装置の導入	4,920,000円	4,920,000円	1,640,000円
③	店舗統廃合及び業務効率化	8,264,000円	8,264,000円	2,754,667円
④	合併関連対応	870,800円	870,800円	290,266円
	合計	14,054,800円	14,054,800円	4,684,933円

第3 経営基盤の強化のための措置の実施により得られると見込まれる経営の改善により計画実施地域における基盤的金融サービスの提供の維持が図られることを示す事項

(1) 合併により得られる効果

両信組が営業基盤を置く新潟市、阿賀野市、五泉市、三条市、見附市の5市を拠点に営業を展開しておりますが、少子高齢化や中小規模事業者の減少や新型コロナウイルス感染症拡大による売上減少等の影響を受けております。一方で、新潟市中央区、東区、江南区等においては、今後も市場拡大が見込まれ、他金融機関との競争激化が予想される地域でもあります。また、三条市は有力な地場産業を有しており、ものづくりに熱心な職人気質の風土がありユニークな製品も制作されていますが、販売手段を持たない先も多くあります。合併後、ビジネスマッチングを推進することで、地域の事業所の売上げ確保の支援に繋がると考えております。

合併により、はばたき信組の強みである非製造業部門の事業者向け融資と三條信組の強みである製造業の事業者向け融資を主体に、5市を拠点に営業地域を隣接する両組合が一体となって、各々の経営資源、ノウハウを統合することで効率化を図り、基盤的金融サービスの提供とさらなる拡充を通じて、引き続き地域社会に貢献してまいります。

(2) 合併によるシナジー効果

生産年齢人口の減少や事業所数の減少及び低金利の長期化、ゼロゼロ融資の返済等の影響を盛り込んだシナリオでは、将来的には、基盤的金融サービス利益の赤字幅は拡大することが予想されます。合併に伴い、経営基盤強化の措置を実施することで、基盤的金融サービス利益の維持を図ってまいります。

2024年3月期は、システム統合費用及び店舗統廃合費用を中心とするディスシナジーの金額が多く（約60百万円）、基盤的金融サービス利益は赤字となるものの、効率的な店舗政策を推進し、人員の選択と集中による融資推進体制構築のための経営資源（渉外担当者）の再配分を行い、「店舗別渉外担当者配置図」とおおり、創出した人員を事業性専担者として総合店舗・事業性融資推進店舗に8名配置し、融資推進及び事業者支援に特化することにより、2025年3月末以降、基盤的金融サービス利益が黒字に転ずる見込みでございます。

また、PC・タブレット導入により、営業活動の効率化・提案セールス・顧客支援業務の強化を図ることで、2029年3月期には、修正資金利益が1,665百万円となることによりトップラインシナジー効果として130百万円、店舗統廃合・システム統合・人員の再配置等の効果によりコストシナジー効果として47百万円、全体のシナジー効果は177百万円を見込んでおります。

当該期中におきましては、三條信用組合において、1店舗の統廃合（中央支店を三條信組本店に店舗内店舗化）、3店舗のサテライト化（下田支店を三條信組本店、北支店を三條信組本店、今町支店を栄支店）し、併せて人員配置等を見直しております。

【基盤的金融サービス利益の推移】

(単位:百万円)

	2022年3月	2023年3月	2024年3月	2025年3月	2026年3月	2027年3月	2028年3月	2029年3月
	(実績)	(実績)	(見通し)					
①修正資金利益(a-b)	1,671	1,762	1,627	1,636	1,650	1,655	1,660	1,665
a. 資金利益	1,826	1,946	1,774	1,773	1,774	1,768	1,773	1,778
b. 有価証券利息配当金	155	184	147	137	124	113	113	113
②役員取引等利益	▲ 91	▲ 76	▲ 81	▲ 80	▲ 80	▲ 80	▲ 80	▲ 80
③経費	1,543	1,665	1,574	1,521	1,503	1,510	1,512	1,514
④与信費用	104	19	30	31	36	36	36	36
⑤基盤的金融サービス利益 (①+②-③-④)	▲ 67	2	▲ 58	4	31	29	32	35
⑥基盤的金融サービス利益 (シナジー効果前)		21	▲ 51	▲ 63	▲ 86	▲ 108	▲ 125	▲ 142
⑦シナジー効果差分(⑤-⑥)		▲ 19	▲ 7	67	117	137	157	177

	2023年3月 (始期)	2023年9月			
		計画※	実績	計画比※	始期比※
① 修正資金利益	1,762	1,627	828	+29	▲106
a. 資金利益	1,946	1,774	909	+44	▲128
b. 有価証券利息配当金	184	147	81	+15	▲22
② 役員取引等利益	▲76	▲81	▲46	▲11	▲16
③ 経費	1,665	1,574	781	▲12	▲103
④ 与信費用	19	30	18	+6	+17
⑤ 基盤的金融サービス利益 (①+②-③-④)	2	▲58	▲17	+24	▲36
⑥ 基盤的金融サービス利益 (シナジー効果前)	21	▲28	1	+30	▲19
⑦ シナジー効果差分(⑤-⑥)	▲19	▲30	▲18	▲6	▲17

※計画は2024年3月期、計画比・始期比については実績を2倍した上で比較。

2023年9月期は、上記計画に対し、修正資金利益29百万円増加及び経費12百万円減少により、与信費用除く基盤的金融サービス利益は24百万円増加しました。また、計画始期に対しては、貸出金利息の減少及び合併に伴う店舗関連費用が増加し基盤的金融サービス利益は36百万円減少となりました。

(参考) 2023年9月期における経営環境及び決算の概要

1. 経営環境

国内経済は、新型コロナウイルス感染拡大が収束に向かい、インバウンド需要の復活とサービス消費の持ち直しが見込まれるとともに、ベースアップによる個人所得環境の改善が期待できるなど、長期的には回復材料が多くみられることなどから、2023年9月の景気動向指数の基調判断は、6か月連続で「改善」を維持しました。

一方、足元では、エネルギーなどコスト負担増加や節約志向の高まりのほか海外経済の停滞も加わり、小幅ながら広範囲の地域や業種で下落傾向が続いており、当面は、賃上げの継続がカギとなり、価格転嫁による企業の財務改善と家計の節約志向が交錯するなかで、一進一退の横ばい傾向で推移するものとみられます。

新潟県の金融経済動向は、新型コロナウイルスによる影響が落ち着き、価格転嫁が進んだ非製造業（宿泊・飲食サービス・小売り等）に改善傾向がみられました。一方、製造業は、電気機械等が一部の半導体需要の低迷やコスト上昇で悪化がみられましたが、設備投資に持ち直しの動きがみられるなど、景気基調としては穏やかに持ち直しが続いています。今後も新潟市近郊においては、人口集中が進んでおり、これに呼応するかたちで、企業の先行き景況感は持ち直していくものと思われます。

一方、それ以外の県内地域では、人口の減少、郊外大型店舗への顧客流出や過疎化、少子高齢化の進行等により事業所数は減少しており、公共投資の持ち直しはあるものの、依然として厳しい状況が続くものと思われます。

2. 決算の概要

(1) 資産・負債の状況（3組合合算・単体ベース）

主要勘定（3組合合算）のうち、貸出金残高は、前年度末比2,493百万円減少して85,678百万円となりました。

有価証券残高は、前年度末比1,100百万円減少して18,635百万円となりました。

預金残高は、前年度末比4,814百万円増加して167,813百万円となりました。

(3 組合合算)

(単位：百万円)

	実績	2023/9期		2023/3期 実績	2022/3期 実績
		2023/3期比	2022/3期比		
資産	176,489	▲2,074	▲4,695	178,563	181,184
うち貸出金	85,678	▲2,493	+183	88,171	85,495
うち有価証券	18,635	▲1,100	▲1,055	19,735	19,690
負債	169,638	▲2,094	▲4,467	171,732	174,105
うち預金	167,813	+4,814	+1,131	162,999	166,682
純資産	6,850	20	▲229	6,830	7,079

(はばたき信組単体)

(単位：百万円)

	実績	2023/9期		2023/3期 実績	2022/3期 実績
		2023/3期比	2022/3期比		
資産	119,462	▲1,709	▲1,371	121,171	120,833
うち貸出金	64,969	▲965	+2,191	65,934	62,778
うち有価証券	6,341	▲306	+551	6,647	5,790
負債	114,188	▲1,756	▲1,556	115,944	115,744
うち預金	113,971	+6,436	+3,912	107,535	110,059
純資産	5,274	+48	+185	5,226	5,089

(三條信組単体)

(単位：百万円)

	実績	2023/9期		2023/3期 実績	2022/3期 実績
		2023/3期比	2022/3期比		
資産	51,015	+310	▲1,261	50,705	52,276
うち貸出金	19,152	▲1,221	▲1,346	20,373	20,498
うち有価証券	10,356	▲758	▲1,466	11,114	11,822
負債	49,746	+333	▲267	49,413	50,737
うち預金	49,499	+343	▲767	49,156	49,766
純資産	1,269	▲22	▲270	1,291	1,539

(新潟鉄道信組単体)

(単位：百万円)

	実績	2023/9期		2023/3期 実績	2022/3期 実績
		2023/3期比	2022/3期比		
資産	6,012	▲674	▲2,062	6,686	8,074
うち貸出金	1,557	▲306	▲661	1,863	2,218
うち有価証券	1,938	▲35	▲134	1,973	2,072
負債	5,704	▲671	▲1,919	6,375	7,623
うち預金	4,343	▲1,964	▲2,513	6,307	6,856
純資産	307	▲4	▲143	311	450

(2) 収益の状況 (3 組合合算・単体ベース)

資金利益 (3 組合合算) は、貸出金利益が前年同期比+2 百万円、有価証券利息配当金が同比+1 百万円となった一方で、預け金利息が同比▲5 百万円となったことなどから、同比▲3 百万円の 950 百万円となりました。

また、役務取引等利益が前年同月比▲7 百万円となったことなどから、コア業務粗利益は、同比▲7 百万円の 912 百万円となりました。

経費については、はばたき信組の店舗新築移転等に伴う物件費増加を主因に、前年同月比+14 百万円となった結果、コア業務純益は、同比▲22 百万円の 75 百万円となっております。

なお、貸倒引当金戻入益の減少による臨時損益の減少 (前年同月比▲39 百万円) などから、経常利益は、前年同月比▲60 百万円の 89 百万円となっております。また、当期純利益は前年同月比▲57 百万円の 82 百万円となりました。

(3 組合合算)

(単位：百万円)

	2022/9期 実績	2023/3 期 始期	2023/9 期	
			実績	前年同期比
業務粗利益	919	1,874	912	▲7
[コア業務粗利益]	[919]	[1,874]	[912]	[▲7]
資金利益	953	1,924	950	▲3
役務取引等利益	▲41	▲75	▲48	▲7
その他業務利益	7	25	10	3
(うち国債等関係損益)	-	-	-	-
経費	823	1,665	837	14
(うち人件費)	481	955	456	▲17
(うち物件費)	318	656	347	29
一般貸倒引当金繰入額	-	▲8	-	-
業務純益	96	217	76	▲20
[コア業務純益]	[97]	[209]	[75]	[▲22]
臨時損益	52	51	13	▲39
(うち不良債権処理額)	-	-	-	-
(うち株式関係損益)	-	-	-	-
経常利益	149	269	89	▲60
特別損益	7	-	11	4
税引前当期純利益	148	269	100	▲48
法人税、住民税及び事業税	12	19	22	10
法人税等調整額	▲3	▲2	▲3	-
当期純利益	139	253	82	▲57

※1...コア業務粗利益＝業務粗利益－国債等債券損益〔金融派生商品損益（債券関係）含む〕

※2...コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券損益〔金融派生商品損益（債券関係）含む〕

※3...不良債権処理額＝個別貸倒引当金繰入額＋貸出金償却＋債権売却損＋偶発損失引当金繰入額－償却債権取立益

(はばたき信組単体)

(単位：百万円)

	2022/9期 実績	2023/3期 (始期)	2023/9期	
			実績	前年同期比
業務粗利益	606	1,255	616	10
[コア業務粗利益]	[606]	[1,255]	[616]	[10]
資金利益	628	1,301	642	14
役員取引等利益	▲30	▲55	▲33	▲3
その他業務利益	7	20	8	1
(うち国債等関係損益)	-	-	-	-
経費	515	1,065	557	42
(うち人件費)	298	601	292	▲6
(うち物件費)	198	418	232	34
一般貸倒引当金繰入額	-	-	-	-
業務純益	90	190	59	▲31
[コア業務純益]	[90]	[190]	[59]	[▲31]
臨時損益	58	107	42	▲16
(うち不良債権処理額)	-	-	-	-
(うち株式関係損益)	-	-	-	-
経常利益	148	279	96	▲52
特別損益	▲0	▲2	▲9	▲9
税引前当期純利益	147	277	86	▲61
法人税、住民税及び事業税	6	10	6	0
法人税等調整額	▲1	▲4	▲5	▲4
当期純利益	143	271	85	▲58

※1....コア業務粗利益＝業務粗利益－国債等債券損益〔金融派生商品損益（債券関係）含む〕

※2....コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券損益〔金融派生商品損益（債券関係）含む〕

※3....不良債権処理額＝個別貸倒引当金繰入額＋貸出金償却＋債権売却損＋偶発損失引当金繰入額－償却債権取立益

(三條信組単体)

(単位：百万円)

	2022/9期 実績	2023/3期 始期	2023/9期	
			実績	前年同期比
業務粗利益	268	535	256	▲12
[コア業務粗利益]	[268]	[535]	[256]	[▲12]
資金利益	280	550	267	▲13
役員取引等利益	▲9	▲9	▲13	▲4
その他業務利益	▲2	5	2	4
(うち国債等関係損益)	-	▲3	-	-
経費	253	491	224	▲29
(うち人件費)	153	297	134	▲29
(うち物件費)	95	188	85	▲10
一般貸倒引当金繰入額	-	▲8	-	-
業務純益	15	52	32	17
[コア業務純益]	[19]	[47]	[32]	[17]
臨時損益	5	19	18	13
(うち不良債権処理額)	-	19	18	18
(うち株式関係損益)	-	-	-	-
経常利益	20	25	11	▲9
特別損益	-	-	20	20
税引前当期純利益	20	25	32	12
法人税、住民税及び事業税	5	8	15	10
法人税等調整額	0	2	1	1
当期純利益	14	14	16	2

※1....コア業務粗利益＝業務粗利益－国債等債券損益〔金融派生商品損益（債券関係）含む〕

※2....コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券損益〔金融派生商品損益（債券関係）含む〕

※3....不良債権処理額＝個別貸倒引当金繰入額＋貸出金償却＋債権売却損＋偶発損失引当金繰入額－償却債権取立益

(新潟鉄道信組単体)

(単位：百万円)

	2029/9 期 実績	2023/3 期 始期	2023/9 期	
			実績	前年同期比
業務粗利益	44	83	39	▲5
[コア業務粗利益]	[44]	[83]	[39]	[▲5]
資金利益	44	92	43	▲1
役員取引等利益	▲2	▲4	▲1	1
その他業務利益 (うち国債等関係損益)	2	▲3	-	▲2
経費	54	108	55	1
(うち人件費)	29	57	29	-
(うち物件費)	24	49	25	1
一般貸倒引当金繰入額	▲0	-	▲1	▲1
業務純益	▲8	▲24	▲16	▲8
[コア業務純益]	[▲11]	[▲27]	[▲16]	[▲5]
臨時損益	▲11	▲11	4	15
(うち不良債権処理額)	9	8	1	▲8
(うち株式関係損益)	-	-	-	-
経常利益	▲19	▲36	▲18	1
特別損益	-	3	-	-
税引前当期純利益	▲20	▲33	▲18	2
法人税、住民税及び事業税	0	0	0	0
法人税等調整額	▲1	▲1	1	2
当期純利益	▲18	▲32	▲19	▲1

※1...コア業務粗利益＝業務粗利益－国債等債券損益〔金融派生商品損益（債券関係）含む〕

※2...コア業務純益＝業務純益＋一般貸倒引当金繰入額－国債等債券損益〔金融派生商品損益（債券関係）含む〕

※3...不良債権処理額＝個別貸倒引当金繰入額＋貸出金償却＋債権売却損＋偶発損失引当金繰入額－償却債権取立益

(3) 自己資本比率の状況 (3 組合合算・単体ベース)

3 組合の自己資本比率 (合算ベース) は、2023 年 3 月比 0.54 ポイント低下して 9.93%となりました。

はばたき信組の自己資本比率は、2023 年 3 月比 0.90 ポイント低下して 10.55%となりました。

三條信組の自己資本比率は、2023 年 3 月比 0.09 ポイント上昇して 7.49%となりました。

新潟鉄道信組の自己資本比率は、2023 年 3 月比 0.44 ポイント上昇して 16.88%となりました。

【自己資本比率の推移】

(3 組合合算)

	2023/3 期 実績	2023/9 期 実績
自己資本比率	10.47%	9.93%

(はばたき信組単体)

	2023/3 期 実績	2023/9 期 実績
自己資本比率	11.45%	10.55%

(三條信組単体)

	2023/3 期 実績	2023/9 期 実績
自己資本比率	7.40%	7.49%

(新潟鉄道信組単体)

	2023/3 期 実績	2023/9 期 実績
自己資本比率	16.44%	16.88%

(4) 金融再生法開示債権の状況

金融再生法開示債権（両組合合算）は、前年度末比 112 百万円減少して 4,368 百万円となり、対象債権に占める開示債権の比率は、前年度末比 0.14 ポイント減少して 5.18%となりました。また、金融再生法開示債権に対する保全率は、全体で 88.98%となっております。

(両組合合算)

(単位：百万円)

	2023/3 期 実績	2023/9 期	
		実績	前年度末比
破産更生債権及び これらに準ずる債権	951	936	▲15
危険債権	3,167	3,079	▲88
要管理債権	332	353	21
開示債権合計	4,480	4,368	▲112
開示債権比率	5.32%	5.18%	▲0.14pt
保全率	88.86%	88.98%	0.12pt

(はばたき信組単体)

(単位：百万円)

	2023/3 期 実績	2023/9 期	
		実績	前年度末比
破産更生債権及び これらに準ずる債権	436	410	▲26
危険債権	2,056	1,992	▲64
要管理債権	289	281	▲8
開示債権合計	2,781	2,683	▲98
開示債権比率	4.21%	4.12%	▲0.09pt
保全率	94.81%	94.81%	-

(三條信組単体)

(単位：百万円)

	2023/3 期 実績	2023/9 期	
		実績	前年度末比
破産更生債権及び これらに準ずる債権	515	526	11
危険債権	1,111	1,087	▲24
要管理債権	73	72	▲1
開示債権合計	1,699	1,685	▲14
開示債権比率	8.33%	8.78%	0.45pt
保全率	79.2%	79.8%	0.6pt

第4 中小規模の事業者に対する金融の円滑化その他の計画実施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金融の円滑化その他の計画実施地域における経済の活性化に資するための方針

はばたき信組は、地域の中小規模事業者に対して、その活性化・発展のために円滑な信用供与に努めてまいりましたが、最近の少子高齢化の進展による人口減少や、新型コロナウイルス感染症の長期化、原材料高、物価高騰等による地域経済の疲弊・縮小などといった環境下では、資金供給のみに依存した従来型の支援だけでは十分でない状況となってきました。

また、地域の中小規模事業者が抱える経営課題は様々であり、こうした課題解決には相応の時間も要することから、問題点の解決に向けた支援が不可欠となっております。

地域の協同組織金融機関である当組合にとって、取引先の経営改善・事業再生並びに事業承継に向けた支援への取組みは、非常に重要な課題であると認識しており、金融円滑化法終了後も、金融円滑化管理方針に基づく対応を継続してまいりました。

特に、重点的対応が必要な取引先に対しては、経営支援室が事業再生や経営改善支援にあたり、また、重点的対応までは要しない取引先に対しては、営業店が審査管理部の指示のもと、適時、業況管理等にあたりしております。しかしながら、経営改善・事業再生支援・事業承継に関する知識・技術を有する人材が少ないのが現状であり、今後、地方公共団体や外部機関との連携をより一層強化し、取引先の経営改善や事業再生支援に向けた取組み態勢の充実・強化を図ってまいります。

厳しさを増す地域経済環境の中、「顧客に寄り添い共に繁栄していく信用組合」との認識のもと「地元の皆様に満足していただける信用組合」を目指し、健全性を保ちながら透明性の高い経営に努め、よりきめ細かいサービスをもって、顧客からの期待に応えてまいりたいと考えております。

三條信組は、地域金融機関として、顧客への将来像の創造と提案、金融サービスの向上による地域社会への貢献を経営理念とし、円滑な資金供給を行う事が社会的役割と見え、取り組んでおります。

厳しい地域経済の中、小規模事業所においてはCF改善の必要性に迫られながらも対策・手段が分からず、資金調達のたびに返済金が増加している事業所は少なくありません。具体的には、小規模事業所の取引拡大と推進を重視した新規開拓を行う上で、CF改善提案を行う事を重要推進項目としており、合わせてビジネスマッチングニーズを探り既存お取引先への紹介を行うことで、融資するだけの金融機関ではない他行との差別化を目指してまいりました。

また、地域経済活性化に向けた取組みとして、当組合取引先の若手経営者・次期後継者で構成する後援団体主催のセミナー開催、協栄信用組合・新潟大栄信用組合との「事業承継セミナー」の開催、三条市主催の「創業支援事業」並びに「事業承継セミナー」への参加等々を通じ、引き続き、小規模事業所の経営改善、事業再生支援に対するコンサルティング機能を強化すると共に、外部機関との連携も積極的に行っていききたいと考えております。

三条市は有力な地場産業を有しており、ものづくりに熱心な職人気質の風土がありユニークな製品も制作されていますが、販売手段を持たない先も多くあります。合併後、ビジネスマッチングを推進することで、地域の事業所の売上げ確保の応援にもなると考えております。

合併後は、両組合がこれまで実施してきた取組みを通じた実績・ノウハウの共有、店舗統廃合等効率化により生じた人員体制の強化及び職員の能力向上を図り、金融の円滑化及び地域経済の活性化に向け、さらなるコンサルティング機能の向上に努めてまいります。

【現時点における両組合の特徴的な取組み】

はばたき信組	三條信組
<p>地域社会を応援する取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新潟市（江南区）との移住・定住促進、空き家対策に向けた連携協定を締結 ・五泉市、阿賀野市と地域経済活性化、市民の生活改善、空き家対策、移住定住の促進、結婚・出産・子育て支援、少子化対策、市民の健康関連、防災や耐震など危機に関する事など「地方創生における包括連携協定」を締結 <p>・第一勧業信用組合と相互に連携、協力して地域社会の発展や組合員の発展に貢献するために、連携協定締結</p> <p>・日本政策金融公庫と「業務連携・協力に関する覚書」を締結</p> <p>・若手経営者の会「ねくすとF.C.」の活動</p> <p>・取引先への経営改善・事業再生支援</p> <p>・新型コロナウイルス感染症関連融資先への定期モニタリング</p>	<p>地域社会を応援する取組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ・三条市と地域経済活性化、市民の安全・安心に向けた包括連携協定を締結 ・見附市と地域経済活性化、市民の安全・安心に向けた包括連携協定を締結 ・三条商工会議所、栄商工会、下田商工会と事業承継に係る業務連携・協力に関する覚書締結 ・下田商工会と経営改善、経営支援、創業支援、第二創業支援、ビジネスマッチング等に向けた業務連携に関する協定書を締結 <p>・第一勧業信用組合と相互に連携、協力して地域社会の発展や組合員の発展に貢献するために、連携協定締結</p> <p>・日本政策金融公庫と事業承継支援に関する覚書締結</p> <p>・若手経営者の会「しんくみ21クラブ」の活動</p> <p>・取引先への経営改善・事業再生支援</p> <p>・新型コロナウイルス感染症関連融資先への定期モニタリング</p>

2. 中小規模の事業者に対する信用供与その他の基盤的金融サービスの実施体制の整備のための方策

はばたき信組は、業務部の機能強化(人員を1名増員し、営業店サポート態勢を強化)により、役職員が一丸となった営業推進体制の構築、役員・本部による営業店への指導・支援の強化等を通じ、円滑な信用供与体制の整備を図るとともに、外部専門支援機関等(中小企業活性化協議会、よろず支援拠点、信用保証協会)と相談・連携し、リスク等の資金繰り支援、専門家の導入等経営改善・再生支援を図り、地元中小零細事業者に対する本業支援への取組みを行っております。

また、本業支援における職員のレベルアップを図るべく、外部講師による「事業性評価実践研修」、「現場担当者の事業承継講座」、「実践相続・贈与講座」、「財務分析能力向上研修」を実施することで職員の育成に取り組んでおり、今後も継続していきたいと考えております。

三條信組は、顧客一人ひとりの顔が見える対話を一番大切に、最も身近な頼れる相談相手として、顧客の悩みを一緒に考え、問題の解決に努めていくため、全役職員が一体となって経営改善計画や資金繰り計画、アクションプラン等の検証・アドバイスに取り組んでおります。また、与信判断に当たっては、決算内容だけにとらわれず、経営実態や事業特性を十分考慮する事等により、個社別の実情に応じた的確な与信判断を行い、事業価値を把握できるよう、事業性評価シートを作成することで職員の能力向上に努めております。

また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受ける取引先を含め、役員・店長・外部専門家(中小企業活性化協議会、信用保証協会、コンサルタント等)が連携し、経営改善・再生支援・モニタリング

を継続することで事業所に対する取組みを行っている他、小規模事業所の取引拡大と若手職員の教育を兼ね、営業店に他店営業職員を導員した合同FS（ペア訪問）、営業店単独でのミニFSを通じて、地元中小事業所に対する本業支援（融資のみならずマッチング）への取組みを行い、円滑な信用供与体制の構築を目指すとともに、不可欠となる知識向上と人材育成に向けた各種検定試験取得を推奨しております。

合併後は、店舗統廃合等で創出した人員を効率的配置し、顧客のニーズに沿った質の高いサービスを提供してまいります。また研修会等を実施し職員のレベルアップを図り、外部支援機関との連携も進めながら、事業先の本業支援・再生支援に対するコンサルティング機能を強化してまいります。

当該期中においては、両信組それぞれの取組みを推し進めるとともに、合併に向けた各種準備委員会等において、双方の取組みの理解を深め、合併後の融合に向けて準備を進めております。

3. 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

(1) 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

はばたき信組は、経営者保証ガイドラインを踏まえ、「経営者保証等の必要性に関するシート」を評点形式にて判断し、事業性評価（定性・定量要因）を見極めながら、過度な保証に依存しない資金供給を行うことに継続的に努めております。また、今年度より安易な個人保証に依存した融資の抑制に努めるべく、現在活用している「経営者保証等の必要性に関するシート」に、ガイドラインの諸要件以外に「評点」を加算できる項目を追加して、顧客との共有・見える化を図り信頼関係を築きながら、経営者保証を求めない融資に積極的に取り組み、中小規模事業者を支援しております。

三條信組は、担保・保証に過度に依存する事なく、事業内容を適正に評価し顧客と接する事で定性情報を把握し、適正な評価が出来る事を目的に事業性評価シートを作成し、中小規模事業所支援を行っております。

合併後は、両組合が、これまで実施してきた定性情報の把握・分析に関する知見や実績等を共有し、事業性評価に基づき経営者保証を求めない融資の取組みにさらに注力してまいります。

当該期中につきましては、合併に向けた委員会・部会等において両組合の取組みについて情報交換を行い、合併後の対応について準備を進めてまいりました。

(2) 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

はばたき信組は、役職員が一丸となった営業推進体制の構築、役員・本部による営業店への指導・支援の強化等を通じ、円滑な信用供与体制の整備を図るとともに、外部専門支援機関等（中小企業活性化協議会、よろず支援拠点、信用保証協会）と相談、連携しリスク等資金繰り支援、専門化の導入等経営改善・再生支援を図り地元中小零細事業者に対する本業支援への取組みを継続的しております。

三條信組は、顧客から最も身近な頼れる相談相手として、顧客の悩みを一緒に考え、問題の解決に

努めていくため、全役職員が一体となって経営改善計画や資金繰り計画、アクションプラン等の検証・アドバイスに取り組んでおります。

また、与信判断に当たっては、決算内容だけにとらわれず、経営実態や事業特性を十分考慮する事等により、個社別の実情に応じた的確な与信判断を行い、事業価値を把握できるよう、2017年より事業性評価シートを作成する事で円滑な信用供与体制の整備に努めております。また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けるお取引先を含め、役員・店長・外部専門家（中小企業活性化協議会、信用保証協会、コンサルタント等）が連携し、経営改善・再生支援・モニタリングを継続しております。

合併後は、これまでの両組合の経営支援の取組みについて、両組合で共有をして、本部支店間一体となる連携や、職員のレベルアップを図り、伴走型で本業支援に取り組んでまいります。

当該期中においては、各々の取り組みを継続するとともに、合併準備のための委員会・部会を通じて両組合の体制や取組を再確認し、融合に向けた準備を進めてまいりました。

【中小規模事業者向け信用供与の計画】

【はばたき信組】

(単位：百万円)

	2023.3月期 始期	2023.9月期 計画	2023.9月期 実績	2023.9月期	
				始期比	計画比
貸出総残高	63,600	63,250	64,969	1,369	1,719
中小規模事業者向け貸出残高	36,000	36,557	39,203	3,203	2,646
総資産額	118,858	118,870	119,462	604	592
中小規模事業者向け貸出比率(%)	30.29%	30.75%	32.81%	2.52P	2.06P

【三條信組】

	2023.3月期 始期	2023.9月期 計画	2023.9月期 実績	2023.9月期	
				始期比	計画比
貸出総残高	20,369	19,602	19,152	▲1,217	▲450
中小規模事業者向け貸出残高	10,873	10,153	8,189	▲2,684	▲1,964
総資産額	52,272	51,877	51,015	▲1,257	▲862
中小規模事業者向け貸出比率(%)	20.80%	19.57%	16.05%	▲4.75P	▲3.52P

【両組合合算】

	2023.3月期 始期	2023.9月期 計画	2023.9月期 実績	2023.9月期	
				始期比	計画比
貸出総残高	83,969	83,365	84,121	152	756
中小規模事業者向け貸出残高	46,873	46,710	47,392	519	682
総資産額	171,130	170,179	170,477	▲653	298
中小規模事業者向け貸出比率(%)	27.39%	27.36%	27.79%	0.40	0.43

※2022・2023年度は合併前のため参考値として両組合単純合算値を記載。

4. その他計画実施地域における経済の活性化に資する方策

(1) 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策

はばたき信組は、営業力を強化し、地域において資金需要が見込まれる介護・福祉分野、農業・漁業分野等に対しては、新潟県信用保証協会や政府系金融機関等と協調しながら、積極的に対応してまいります。なお、開業率の向上及び新事業開拓に資するため、創業支援セミナーの開催、地方公共団体・商工会議所・商工会などの外部機関が実施する創業・新事業開拓セミナー情報等の紹介、創業支援等に係る各種制度融資・保証の活用提案、制度融資・保証を補填するプロパー融資の活用等、様々な支援策を実施してまいります。また、創業予定者及び新事業の開拓に取り組む事業者を対象とした相談業務を強化するため、外部研修等への職員派遣等を継続的に実施してまいります。

三條信組は、創業者と廃業予定者とのマッチングを図っています。所有する不動産や設備を創業者や新業を起こす事業者を紹介することで、創業者の初期投資を抑えることができ、廃業予定者の所有資産の有効利用にも役立つと考えます。

三条市も創業者支援事業（名称：ポンテキア）を行っており、毎年30名程度が参加しています。経営の知識とノウハウを体系的に学ぶ実践的な学習をしていますが、その一環として、金融機関が創業相談を受けるカリキュラムがあり、例年、当組合にも数名の相談者がいることから、今後も市との連携を強化してまいります。また、創業者支援融資の実績としては毎年10件に満たないのが現状ですが、営業店長が中心となって定例訪問を実施し、事業の進捗をモニタリングし課題について共有しその解決に取り組んでおります。また、信用保証協会や日本政策金融公庫とも連携し、しっかり創業者を育成していきたいと考えております。

合併後は、これまで両組合で取り組んできた創業支援等に係る各種制度融資・保証の活用提案、制度融資・保証を補填するプロパー融資の活用等事業者の様々なニーズにお応えし、地域経済のさらなる活性化に貢献してまいります。

当該期中においては、各々の取り組みを継続するとともに、合併準備のための委員会・部会を通じて両組合の体制や取組を再確認し、融合に向けた準備を進めてまいりましたほか、合併後の取組促進のため、外部機関との協議を継続してまいりました。

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

はばたき信組は、2023年度事業計画において、「地域社会の貢献」を経営戦略等基本方針の第1番目に位置付けており、具体的には以下の3つを掲げております。

- I. 小規模事業者等の「経営課題」「ニーズ」に対する本業支援の実施
- II. コロナ禍における事業者に対する金融仲介機能の発揮、経営改善・事業再生支援の強化
- III. ポストコロナを見据えた外部専門機関との連携強化

上記基本方針に則り、相談シート・訪問日誌（店舗長・渉外担当者）を活用し、本部と営業店の連携強化を図り、積極的に専門支援機関を活用し、事業先の資金繰り支援・再生支援に努めてまいりま

す。また、2022年度より、営業店における業務推進活動に、新たに経営支援項目としてランクアップ先数・経営支援活動先数の目標を設定し、店舗業績評価や個人評価への取組みを検討しております。

三條信組は、2023年度の事業者支援は以下の4つを掲げております。

I. 小規模事業者取引の拡大と育成

小規模事業者の育成は当組合の設立理念であり、地域経済の発展のため、成長・発展に資する資金やキャッシュフロー改善等を目的に、小規模事業者に安定的に資金を供給し、その育成に取り組めます。

II. 支援先に対する対応

資金繰りが不安定で窮境にある小規模事業者に対し、事業改善のため問題点を共有し、解決策を探り、事業再建への助力をすることで信用組合としての使命を果たします。

III. コロナ禍の影響を受けた事業者支援

新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、多くの事業者が疲弊しました。今もなお、収束が見通せない状況にあります。特に飲食業・サービス業を中心に、回復までかなりの時間を要すると思われませんが、再建に向けて最大限の助力をいたします。

IV. ビジネスマッチングによる支援

廃業を視野に入れた事業者も多い一方で、投資額を抑えた中で中古の不動産を欲している先もあります。こうした情報は担当個人、あるいは店舗に留まっていますが、本部を含め全店で共有し、マッチングを図ります。その他、仕事量が不足し受注先を求めている先、従業員を欲している先等、事業者には多様なニーズや課題があります。日々の活動の中で、それらのニーズを情報として蓄積し、多くの視点から事業者支援に取り組んでまいります。

合併後は、両組合がこれまで継続してきた支援業務を融合し、事業者の本業支援活動の取組みを一層強化し、地域経済の活性化に取り組んでまいります。

当該期中においては、各々の取組みを継続するとともに、合併準備のための委員会・部会を通じて両組合の体制や取組を再確認し、融合に向けた準備を進めてまいりました。

(3) 早期の事業再生に資する方策

はばたき信組は、事業者の早期の事業再生につきましては、定例訪問はもとより、ゼロゼロ融資利用先全先を、支店長・専担者・融資係・得意先係等の担当者に振分け、訪問等を実施し、試算表の徴求や聞取り等により、業況・資金繰り把握に取り組んでおります。また、据置期間経過後の約定返済が厳しいと見込まれる先については、リストを作成し、相談シートを活用することにより、その顧客に応じた相談業務を図り、状況によっては条件変更や伴走支援型特別保証制度を利用するなど、事業者支援に取り組んでおります。また、今後は、日本政策金融公庫と連携した資本金劣後ローンの活用を検討してまいります。

三條信組は、2021年度以降、新型コロナウイルス感染症拡大により業績不振に陥った先に対する支援を継続的に実施しています。ゼロゼロ融資の実行先に対し、モニタリングの頻度により対象事業所の

支援度を決定していますが、毎月・隔月・四半期毎のモニタリング先を要支援先としました。

要支援先の一部事業所に対しては、コンサルタント、信用保証協会、中小企業活性化協議会等からも協力を仰ぎ、本部役員も同行して、再生に向けた実効性のある施策を協議しています。各店の店長が中心となって、資金繰りの確認、業況把握、アクションプランの進捗等について深掘したモニタリングを実施しています。モニタリング内容については、本部役員も共有して適時営業店長に指示やアドバイスをを行っています。

合併後は、両組合の専門部署での取組内容を共有し、効率的かつ効果的な事業再生施策の検討を進めるほか、今後も支店と本部の連携を強化し、日本政策金融公庫と協調した資本金劣後ローンの活用や他金融機関との協調による資金繰り支援、また外部支援機関等を活用し事業者の再生支援に取り組んでまいります。

当該期中においては、各々の取り組みを継続するとともに、合併準備のための委員会・部会を通じて両組合の体制や取組を再確認し、融合に向けた準備を進めてまいりました。

また、日本政策金融公庫との連携強化を図るため、合併後、速やかに情報交換等を実施するよう対応を進めております。

(4) 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

はばたき信組は、地域の中小零細事業者との継続した取引に資するためには、「後継者問題」は避けられない喫緊の課題と認識しております。2022年10月～12月に地元取引先事業者を対象に、事業承継診断シート（事業承継アンケート）を活用し、情報収集を行いました。今後、後継者未定先・不在先について、優先順位をつけて事業承継引継ぎ支援センター等外部支援機関と連携し、事業承継支援に取り組んでまいります。

三條信組は、2016年の秋に事業性融資先、及び一定額以上の預金を有する預金のみ事業者に対し、アンケートを実施しました。

- ・融資取引先及び一定額以上の預金残高のある事業所 899 先にアンケートを実施し、取引先は個人事業者が 66%、従業員 5 人以下の事業者が 79%であり、圧倒的に小規模事業所との取引が多い状況です。
- ・経営者の年齢は、65 歳以上が 50%（418 先）であり、現状を維持したい方や、事業を継続させたい方が多い状況です。しかし、65 歳以上で後継者の決まっていない方は、54%（225 先）に上っております。

アンケート実施後、数年を経過していることから、経営者の平均年齢はさらに上がっており、小規模事業者の廃業先も多くなってきております。小規模事業所の第三者への承継は、非常に難しい面もありますが、外部機関とも連携し事業承継に取り組んでまいります。

両組合とも、少子高齢化が続く市場環境から、事業承継支援は最重要課題の一つと捉えており、合併後は、両組合の取組みを強化融合しながら、事業承継支援に取り組んでまいります。

当該期中においては、各々の取り組みを継続するとともに、合併準備のための委員会・部会を通じて両組合の体制や取組を再確認し、融合に向けた準備を進めてまいりました。

また、新潟県事業承継・引継支援センターとの連携を強化し、2024年度内の共催事業（セミナー）の開催に向けて協議・検討を進めております。

(5) 地場産業の発展に資する方策について

新潟県は、全国有数の農業生産地であると同時に、製造業や建設業も盛んとなっておりますが、特に両組合の営業地域においては、五泉市の繊維業（ニット産業）や三条市の金属加工業など、歴史が長く、またその技術力も世界的に高く評価されている地場産業が数多くあり、ものづくりの街として発展してきました。

しかし、近年は、後継者不足から事業所数の減少傾向が続いており、こうした地場産業の維持・発展に取り組むことは、地域金融機関としての責務であると認識しております。このため、これまでも両組合では外部機関等と連携した経営改善支援や事業承継支援に取り組んでまいりましたが、合併後はそのシナジー効果（人的リソースの活用）をより一層発揮し、地場産業の発展に貢献してまいります。

具体的には、これまで両組合で蓄積してきた事業性評価やコンサルティングに関するノウハウを融合するとともに、地域全体として一層の活性化を図るべく、両組合で、地域経済の将来を見据え地元企業の若手経営者の育成を図るために発足・運営している「若手経営者の会」等を通じ、外部専門家を交えた情報交換を行うことで、経営者に有益な情報を提供するとともに、会員同士のビジネスマッチングを図るなど、取引先（地場産業）のさらなる成長に繋げてまいります。

また、本部経営支援室、営業店（店長、融資専担者）を中心とし、外部支援専門家と連携し、地元企業の経営改善、事業再生支援（事業計画の策定支援、販路拡大策の提案等）、事業承継支援を強化してまいります。

第5 実施計画の適切な実施を図るために必要な経営体制に関する事項

1. 実施計画に係る管理体制

本実施計画の進捗管理については、はばたき信組の定例理事会、常勤理事会への定例的な報告を通じて進捗管理を実施してまいります。計画との乖離が生じた、又は生じる恐れがある場合には、各担当部にてその対応策等を検討し、常勤理事会（常勤会）及び定例理事会等での協議を経て、各部署・営業店に対して計画との乖離を是正するよう求めるなどの対応を速やかに実行してまいります。

各店の損益管理についても、常勤理事会への定例的な報告を通じて進捗状況を把握し、各店に収益改善に繋がる取組みを求めてまいります。店舗別の損益管理として、業務部より、業績ミーティング等で収益状況の進捗管理を実施していく予定です。

資金の交付を受けて実施しようとする経営基盤の強化のための措置の担当部署は、はばたき信組の総務部、三條信組の総務部とし、合併後の担当部署は、はばたき信組の総務部といたします。

また、交付を受けた資金の経理の担当部署は、はばたき信組については総務部経理グループ、三條信組については総務部経理グループといたします。なお、両組合合併後の資金の経理の担当部署については、合併後の総務部経理グループといたします。

2. 実施計画の適切な実施を図るために必要な経営体制の強化のための方策

(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

はばたき信組では、経営の透明性の向上を図り、適切な経営管理態勢を確保しております。

理事会においては、「内部統制基本方針」、「コンプライアンス基本方針」、「コンプライアンス管理規程」「顧客保護等管理方針」、「顧客保護等管理規程」及び「統合的リスク管理規程」を制定し、役職員には、これらの重要性について、あらゆる機会を通じて周知徹底を図っており、今後も適切な業務運営の確保に努めてまいります。

監査体制の強化においては、監査部門による臨店監査では、各部店における法令等遵守態勢、顧客保護等管理態勢及びリスク管理態勢の有効性の評価、問題点の発見・指導に加え問題点の改善方法の提言・勧告まで行うなど、内部監査機能の一層の充実・強化を図っております。また、監査により確認された課題・問題点等については、本部関連部署とも連携して改善策の指導・提言を行い、爾後の改善対応については、フォローアップ監査を実施して改善状況の評価・検証を行っております。引続き、現行の内部監査体制を継続し、内部監査機能が十分に発揮される態勢の維持・強化を図ってまいります。

三條信組では、適切な経営管理態勢を維持・確保していくために、「内部監査規程」、「コンプライアンス・マニュアル」、「顧客保護等管理基本方針」、「顧客保護等管理規程」、「統合的リスク管理基本方針」、「統合的リスク管理規程」を制定し、役職員に対し、その重要性について、あらゆる機会を通じて周知徹底を図っており、今後も適切な業務運営の確保に努めてまいります。

監査体制の強化においては、監査室による臨店監査では、各部店における「現物監査」、「法令等遵守管理態勢」、「顧客保護等管理態勢」、「信用リスク管理態勢」、「オペレーショナルリスク管理態勢」、「総務関連」、「業務関連」に分け監査を実施し、評価、問題点の発見・指導に加え問題点の改善方法の提言、不備の取扱いについては、監査期間中にミニ研修等を行っております。

また、内部監査結果から改善策を所管部署と連携し指導等を行い、指摘事項についてはフォローアップ監査により検証を行っております。

今後も、内部監査機能が十分に発揮される態勢の維持・強化を図ってまいります。

合併後は、基本としては「コンプライアンス基本方針」「コンプライアンス管理規程」などの諸規程等は、はばたき信組の規程を基に適正な内部監査体制の維持・強化を図ってまいります。

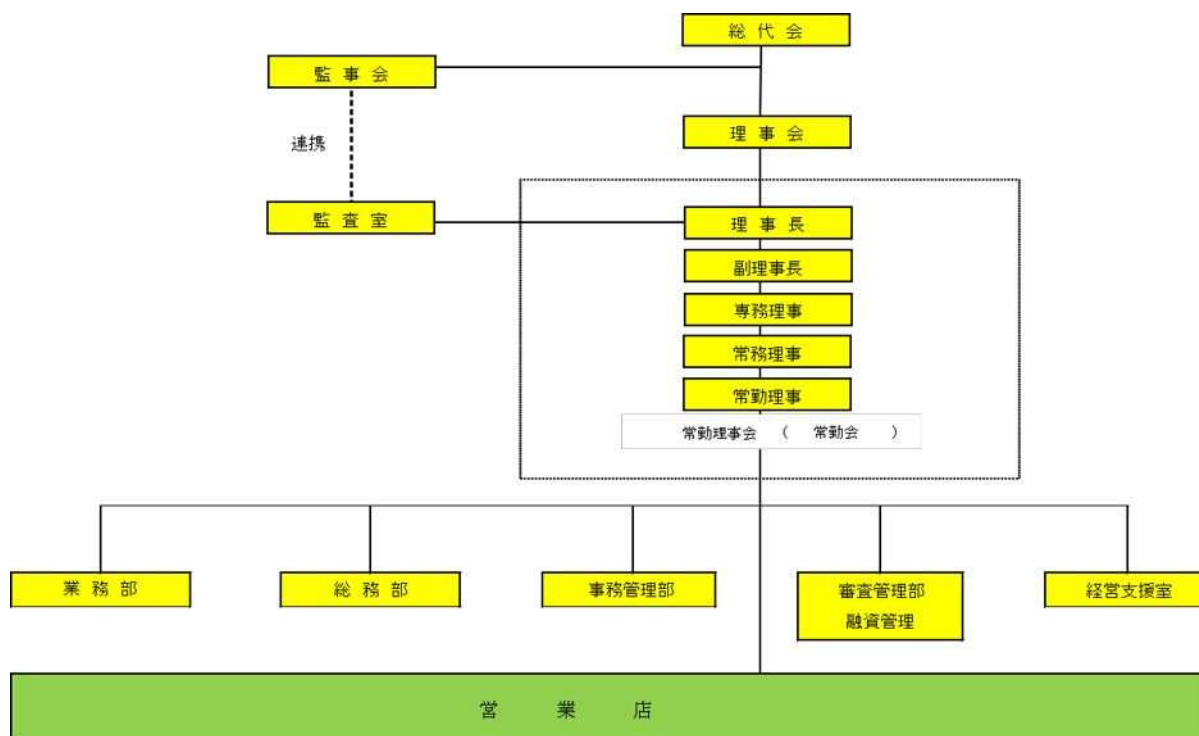
合併後のはばたき信組役員構成は、理事 14 名（常勤理事 7 名、非常勤理事 7 名）、監事 3 名（常勤監事 1 名、非常勤監事 2 名（うち員外監事 1 名））の総員 17 名の予定といたします。

理事会は、理事及び監事の 17 名で構成し、法令で定められた事項及び経営に関する重要事項等業務執行について協議・決議してまいります。理事会に先立ち、監事会を開催し事前に重要事項を把握することで、理事の職務執行の監査・監督体制の精度向上を図ります。

また、監事会は金融・財務の専門知識を有するメンバーで構成されており、特に員外監事 1 名は、理事組合員と利益相反が生じる恐れがない立場の者を選任することで、ガバナンス態勢の確保を図ってまいります。

(2) リスク管理の体制の強化のための方策

合併後の経営体制



①統一的リスク管理態勢の強化

はばたき信組の統一的リスク管理態勢

統括部署を総務部として、当組合の業務全般に内在する各種リスクを一元的に管理し、経営体力との比較・対照によって業務の健全性を確保することを目的とし、リスク管理委員会（毎月開催）において各種リスクの把握・評価、リスクコントロールに努めております。

三條信組の統一的リスク管理態勢

統括部署を総務部として、当組合のリスク管理に関する事項を一元的に管理・統括して、統一的リスク管理態勢の充実・強化にあたる事を目的とし、関係各部署に対して必要な情報収集をするとともに、各リスク管理所管部署に対して必要な指示を行う事としております。

合併後の統一的リスク管理態勢

合併後においても、業務に内在する各種リスクを一元的に管理し、経営体力との比較・対照によって業務の健全性を確保することを目的とした「統一的リスク管理方針」を作成し、総務部を統括部署として管理してまいります。

②信用リスク管理態勢の強化

はばたき信組の信用リスク管理態勢

統括部署を審査管理部として、「信用リスク管理規程」及び「信用リスク管理要領」を制定し、リスク管理委員会、融資審査会、融資常務会等を通じて、リスクの所在・リスク量を把握するとともに、クレジットリミットの厳格な運用により、与信集中リスクを排除する態勢を構築しております。なお、信用リスクの状況については、リスク管理委員会（毎月開催）で今後の対応を協議のうえ、リスク統括部署（総務部）を通じて、常勤理事会及び理事会に報告しております。

融資案件の審査については、審査管理部が営業店の審査後に二次審査を行い、案件の内容に応じて融資審査会や融資常務会に諮るなど、適正かつ厳正・迅速な審査実施と相互牽制が機能する態勢を維持しております。また、与信限度額管理として「貸出金動向」、「大口先割合」、「業種別・金額別貸出残高構成比」等をモニタリングしており、与信の集中化の防止、資産の健全性の維持・改善を図っております。

また、審査管理部では、延滞債権の管理・回収方法について、営業店への指示・指導を行っております。延滞債権については、初期延滞発生時に発生要因を分析して、条件変更を含む対応策を早期に指示し、管理債権化を防止しております。また、不良債権については、期首に審査管理部・融資管理と営業店長との間で協議し、債務者毎に回収方針（保証人への追及、遊休不動産の処分、担保不動産の任意売却・競売等）を決定し、分類額毎（部分直接償却額を含む）に回収計画を策定し、回収強化を図っております。

三條信組の信用リスク管理態勢

統括部署を審査管理部として、「信用リスク管理基本方針」、「信用リスク管理規程」を制定し、与信取引及び市場取引に係る信用リスクを適正に把握し、適切なリスク管理を行うことによって、資産（オフバランス資産を含む）の健全性と適正性を維持、確保する事に努めております。

与信限度額は、自己資本額の25%は376百万円ですが、常務会において300百万円を限度とし、決算、仮決算時に審査管理部、監査室、総務部とで与信限度額超過を管理しております。

審査管理態勢については、SKC信用格付システムによる分析結果に基づいた審査管理を行う態勢としており、今後も継続的に分析等を行い審査管理の充実を図ります。また、2010年度から割引手形を除き貸出の総額1億円超の稟議を貸出の総額5千万円超に下げ「常務会」での審議としております。

大口貸出先の管理については、四半期毎に上位20先の業況・取引状況等を常務会へ報告し、債権額と不保全額について確認しております。2019年度から、内部管理強化のため、四半期毎に上位20先に対する該当店長とのヒアリング実施と、不保全額が100百万円以上の正常先と50百万円以上の要注意先以下の先に対して、年2回、審査管理部長が店長と同行しモニタリングを実施しております。しかし、2020年度後半より、新型コロナウイルス感染症の影響等により業績が低下した先を中心に、本部役員が月1回から年2回の同行によるモニタリングを実施して業況を確認しております。

また、債務者区分の変更や貸倒引当金の状況については、SKC自己査定支援システムを活用し、延滞貸出金については、延滞先の明細と貸出金残高の集計を毎月常務会へ報告・審議しております。

合併後においても、統括部署を審査管理部として、年初に「信用リスク管理指針」を作成し、リスク管理委員会を通じて常勤理事会に報告し、各営業店に周知を図り、担当部署はこれを適切に管

理してまいります。

③市場リスク管理態勢

はばたき信組の市場リスク管理態勢

統括部署を総務部として、市場リスク管理については、「市場リスク管理規程」、「市場リスク管理要領」、「余裕資金運用規程」及び「有価証券等投資管理規程」を制定しており、これらに基づき毎期（半期毎に見直し）、余裕資金運用計画を策定し、本計画に基づき運用を行っております。

リスク量については、保守的なストレステストを実施し減損兆候の把握に努めており、円金利・外貨金利 100BPV・200BPV、為替・株価感応度に 10%・20%上昇想定した中で、減損兆候及び減損額、また収支計画への影響等の把握に努め、例月の常勤理事会及び定例理事会において報告・周知に努めております。

今後も過大なリスクテイクを避けた運用に徹して、市場リスクの適切な管理に努めてまいります。

三條信組の市場リスク管理態勢

統括部署を総務部として、「市場リスク管理基本方針」、「市場リスク管理規程」を制定し、市場リスクを適正に把握し、当組合として取り得る許容範囲を定め、その範囲内に収めるとともに、リスクの管理と配分による適切な収益の確保を目指し、健全性の確保に努めております。また、金利リスク、価格変動リスク、為替リスクを適切に管理するために、資産・負債の勘定科目毎の金利リスク量、ギャップ分析（長短金利が 0.5%上昇した場合の損益影響額）、現在価値分析（10BPV、デュレーション、含み損益の推移）などを、常務会及び理事会に報告し、リスクに見合った収益の安定的確保を図ることに努めております。2018年10月以降、ストレステスト結果である 200BPV の値についても常務会・理事会に報告しているほか、2019年2月には、有価証券運用方針やストレステストシナリオ及びアクションプランを策定し、リスク管理に努めております。

市場リスク量は野村証券 i-Port システムと SMBC 日興証券 NBA システムで計測し、有価証券のリスク量は NBA システム、有価証券以外は SKC-ALM システムを利用して資産負債全体の金利リスク量を計算し、総務部で月次の ALM 帳票を作成して常務会、理事会に報告するとともに、今後の資金運用の検討資料としております。また、野村証券 i-Port システムから有価証券銘柄毎のリスク量を把握することができることから（NBA システムからも把握可能）、日次で役員に報告しております。

今後も過大なリスクテイクを避けた運用に徹して、市場リスクの適切な管理に努めてまいります。

合併後においても、統括部署を総務部として、「市場リスク管理指針」を作成し、リスク管理委員会を通じて、常勤理事会に報告し、リスクを適正に把握し、組合の取り得る許容範囲に収めると共に、リスクの管理と配分を適切に行いリスクに見合った収益の確保を図り健全性を確保することを目的とし管理してまいります。

④流動性リスク管理態勢

はばたき信組の流動性リスク管理態勢

統括部署を総務部として、流動性リスクの管理については、「流動性リスク管理規程」及び「流動性リスク管理要領」を制定し、資金繰りの逼迫度に応じて「平常時・懸念時・危機時」に区分・管理しております。また、日次、週次、月次単位で資金繰り動向をモニタリングしており、資金繰

り状況に関してはリスク管理委員会（毎月開催）で今後の対応を協議のうえ、リスク統括部署を通じて常勤理事会及び理事会に毎月報告しております。

今後も資金繰り状況の適切な管理を実施して、適切な流動性リスク管理態勢を構築してまいります。

三條信組の流動性リスク管理態勢

統括部署を総務部として、「流動性リスク管理基本方針」、「流動性リスク管理規程」を制定し、市場流動性・資金繰り管理においては、資金繰りの状況を逼迫度に応じ、平常時、懸念時、危機時に区分しております。

平常時は、資金繰り状況を把握・分析し、調達可能額を認識し、必要に応じ常務会に報告、懸念時は、資金が必要と想定される期間の調達シミュレーションを実施し、調達手段を確保するとともに、常務会（及び緊急対策本部）へ速やかに報告、危機時には、状況と調達可能額を把握し、資産の流動化が円滑に行えるような態勢を確保すると共に、常務会（及び緊急対策本部）へ速やかに報告する事としております。

今後も、引き続き資金繰り状況の適切な管理を実施して、適切な流動性リスク管理態勢を構築してまいります。

合併後においても、統括部署を総務部として、「流動性リスク管理指針」、「流動性リスク管理規程」を作成し、市場流動性の変化を適切に把握し対応するとともに、組合の資金調達・運用構造に則した適切かつ安定的な態勢を目指し、業務の健全性及び適切性を確保して管理してまいります。

⑤オペレーショナルリスク管理態勢

はばたき信組のオペレーショナルリスク管理態勢

統括部署を総務部として、「オペレーショナルリスク管理規程」を制定し、当該リスクに係る管理態勢を構築しております。各部署が管理するオペレーショナルリスクの状況については、リスク管理委員会での今後の対応を協議のうえ、リスク統括部署を通じて常勤理事会及び理事会に毎月報告しております。

なお、各オペレーショナルリスクの所管部署は以下のとおりです。

ア. 事務リスク：事務管理部

イ. システムリスク：総務部

ウ. 法務リスク：業務部

エ. 人的リスク：総務部

オ. 風評リスク：業務部

カ. 有形資産リスク：総務部

所管部署を通じて、各種オペレーショナルリスクの適切な把握と管理を行い、オペレーショナルリスク管理体制の強化を図ってまいります。

三條信組のオペレーショナルリスク管理態勢

統括部署を業務部として、「オペレーショナルリスク管理基本方針」、「オペレーショナルリスク管理規程」を制定しております。オペレーショナルリスクは、当組合が業務を継続して行くうえで

常に伴うリスクであり、あらゆる業務・部署で顕在化する可能性を秘めております。また、他のリスクに波及したり、複数のオペレーショナルリスクが同時に顕在化したりと、連鎖的に増大する性質もあることから、オペレーショナルリスク全体の状況を俯瞰的に把握し、オペレーショナルリスクを特定、評価、モニタリング、コントロール及び削減等、総合的に管理することにより、当組合の業務の健全性及び適切性を確保し、顧客からの信頼性の向上を図ることを目的としております。

各オペレーショナルリスクの所管部署は以下のとおりです。

ア. 事務リスク：業務部

イ. システムリスク：業務部

ウ. 法務リスク：総務部、審査管理部、業務部、監査室

エ. 人的リスク：総務部、審査管理部、業務部、監査室

オ. 有形資産リスク：総務部、審査管理部、業務部、監査室

所管部署を通じて各種オペレーショナルリスクの適切な把握と管理を行い、オペレーショナルリスク管理体制の強化を図ってまいります。

合併後においても、各所管部署において、「オペレーショナルリスク管理規程」を作成し、的確に把握・認識し、総合的な管理の実効性を確保する体制の整備を図ってまいります。

(3) 法令遵守の体制の強化のための方策

【はばたき信組】

①法令等遵守態勢

法令等遵守を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、コンプライアンスの基本方針や行動綱領等を制定するとともに、「コンプライアンス・マニュアルハンドブック」を全職員に配付するなど、法令等遵守態勢の整備に努めております。

組織体制としては、理事長をコンプライアンス最高責任者とし、また、コンプライアンス統括部署（総務部）を設置するとともに、営業店及び本部各部にコンプライアンス担当者を配置し、相互に連携を取りながら、全役職員のコンプライアンスマインドの醸成とコンプライアンスの実践に取り組んでおります。

また、運営面では、コンプライアンスを実現するための具体的な実践計画として、毎年度期初にコンプライアンス・プログラムを策定し、これに基づき部店内勉強会や研修などの活動を行っております。なお、コンプライアンス・プログラムの進捗状況については、四半期毎に理事会へ報告しております。

今後も、地域に根ざした金融機関として、組合員の皆様や顧客からの揺るぎない「信頼」を維持するよう、コンプライアンス重視の経営を行ってまいります。

②反社会的勢力への対応

反社会的勢力への対応については、法令等遵守態勢の一環として、コンプライアンス・マニュアルに「反社会的勢力の介入を許さず、断固として立ち向かい排除する。」と定めております。

具体的には、業務部を所管部署と定め、日常から反社会的勢力に対する情報をデータ化して営業店に還元するとともに、反社会的勢力が口座開設取引等を行った場合、営業店より報告を受けて反社会

的勢力との関係を遮断する態勢を構築しております。また、反社会的勢力との間に一定の取引の存在が明らかとなった場合や、役職員が反社会的勢力と接触をもって問題に巻き込まれたり不当な要求を受けたりした場合には、現状を的確に把握したうえで、弁護士・警察当局等とも連携して対応してまいります。

③マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に向けた取組み

マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策を経営における重要取組み事項と認識しており、提供する商品・サービス、取引形態や顧客属性等に係るマネー・ローンダリング及びテロ資金供与リスクを特定・評価して、全役職員共通の認識の下で必要なリスク軽減策を適切に実施する態勢を構築することによって、マネロン等リスク対策の継続性を確保して、金融システムの健全性の維持を図ってまいります。

④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、顧客保護等に係る規程類を制定し、態勢整備に努めております。業務部を相談苦情窓口とし、顧客からの取引に係る苦情等に対応しております。今後も、顧客サポート等の適切性及び充実性を確保し、実効性のあるものとすべく取り組んでまいります。

【三條信用組合】

①法令等遵守態勢

法令等遵守を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、「コンプライアンス・マニュアル」を全職員に配付し、法令等遵守態勢の整備に努めております。

組織体制としては、理事長をコンプライアンス最高責任者とし、また、コンプライアンス統括部署（総務部）を設置するとともに、営業店及び本部各部にコンプライアンス担当者を配置し、相互に連携を取りながら、全役職員のコンプライアンスマインドの醸成とコンプライアンスの実践に取り組んでおります。

運営面では、コンプライアンスを実現するための具体的な実践計画として、毎年度期初にコンプライアンス・プログラムを策定し、これに基づき部店内勉強会や研修などの活動を行っております。

なお、コンプライアンス・プログラムの進捗状況については、四半期毎に理事会へ報告しております。

今後も、役職員が法令、諸規則、諸規程を遵守し、もって企業倫理に悖（もと）ることなく、誠実かつ公正に業務を遂行すること、顧客からの揺るぎない「信頼」を維持するよう、コンプライアンス重視の経営を行ってまいります。

②反社会的勢力への対応

反社会的勢力への対応については、反社会的勢力対応規程及び反社会的勢力対応マニュアルにおいて、取引の未然防止を含めた一切の関係遮断、取引の排除を定めております。

取組みとしては、統括部署である総務部において、反社会的勢力に該当し又は該当する疑いのある団体、個人を管理するため、営業店、警察、全信中協等からの情報をもとに反社会的勢力データを構築しており、月例にて登録状況、登録先の取引内容等を役員へ報告しております。

不当要求を受けた場合や、取引拒絶・解消についての方針、対応の具体例を反社会的勢力対応マニ

ュアルにおいて定めており、警察、暴追センター、弁護士等と連携して対応してまいります。

③マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に向けた取組み

提供する商品・サービス、取引形態や顧客属性等に応じたマネロン等リスクを特定、評価し、当該取引商品・サービスや顧客属性を類型化したうえで、当該リスクの低減措置を講じる事としております。具体的には、SAML システムの活用によるリスク格付けを行い、継続的な顧客管理の実践と、疑わしい取引の検知の実施、部門間連携によるマネロン委員会の定例開催、マネロン等リスク対策の実効性を確保するために関連諸規程等の整備及び研修を行ってまいります。

④顧客保護等管理態勢の構築

顧客保護等管理基本方針に従って、誠実かつ公正に事業を遂行し、当組合が直接又は間接的に提供する金融取引・金融サービスを利用し又は利用しようとする方の正当な利益の確保及びその利便性の向上を図り、もって顧客から信頼を得ることを目的とし、本規程において、顧客への説明、顧客の相談・苦情等への対処、顧客情報の管理、外部委託先における顧客情報の保護・顧客対応等の適正性を確保するための顧客保護等管理態勢の構築・推進を行ってまいります。

合併後の組合においても、法令遵守を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、コンプライアンスの基本方針や行動要領等を制定し、全職員に周知徹底を図り法令遵守態勢の整備を図ってまいります。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

本計画に関する経営の客観性・透明性を高め、また、経営状況や本計画の進捗状況の管理・監督のほか、経営戦略や基本方針について客観的な立場で評価・助言を受けるため、全国信用協同組合連合会の経営指導を定期的に受けるとともに、全国信用組合監査機構による監査を定期的に受監してまいります。

(5) 情報開示の充実のための方策

両組合では、顧客・組合員の皆様に、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。今後も、ディスクロージャー誌については、決算期毎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始め、地域貢献に関する情報等、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作成し、店頭への備え置き、組合ホームページへの掲載等により開示してまいります。また、合併・店舗統廃合を行った際は、組合ホームページ及び顧客・組合員に「ご案内文書」にて通知する等、顧客の利便性に配慮し周知してまいります。

(6) 経営の向上に資する情報通信技術の効果的な活用のために必要な体制の強化のための方策

両組合の合併は、2023年11月20日を予定しております。基幹システムは、両組合とも信組共同セ

ンターシステム（SKC）に加入して統一されており、今後、合併に向けて両組合のレベルの統一を図るため、サブシステムの整備を図り、合併後の業務運営の効率化を進めてまいりたいと思っております。

システム関連等は両組合総務部事務管理部を所管として、合併における諸課題等は合併準備委員会・合併総務部会（システム部門）や常勤理事会での協議・審議を経て、理事会にて報告・承認することとし、進捗状況や対応施策の実施状況を周知してまいります。

(7) 資金の経理を適正に行うための体制の確保のための方策

両組合においては、総務部において、資金管理・経費管理について規程を遵守し、適正な運用管理を行ってまいります。合併後においても、総務部において、各年度予算作成を行い、常勤理事会、理事会にて承認を得てまいります。

また、経費支出に関しては、両組合総務部経理部門で実施しはばたき信組は常勤理事会等・三條信組は審査会等での報告・検証を通じて、適正に実施されているか管理し、合併後においても、はばたき信組の総務部経理部門で実施し常勤理事会等で報告・検証を通じて管理し、リスクの低減に努めてまいります。

第6 実施計画の実施に伴う労務に関する事項

1. 実施計画の始期における従業員（職員）数

始期となる2023年6月1日の職員数（予定）は157名（3組合合算）となります。
（はばたき信組 104名、三條信組 48名、新潟鉄道信組 5名）

2. 実施計画の終期における従業員（職員）数

終期となる2029年3月末の職員数は164名（3組合合算）となります

3. 経営基盤の強化のための措置の実施に充てる予定の従業員（職員）数

2023年6月から終期となる2029年3月までの期間において、その実施に充てる予定の職員数は164名（3組合合算）となります。

4. 3. のうち、新規採用される従業員（職員）数

2023年6月から終期となる2029年3月末までの期間において、新規採用する予定の職員数は24名となります。

5. 経営基盤の強化のための措置の実施に伴い出向又は解雇される従業員（職員）数

2023年6月から終期となる2029年3月末までの期間において、経営基盤の強化のための措置の実施に伴い出向又は解雇される予定の職員数はありません。

なお、計画の始期から終期にかけて人員が17名減少する見込みですが、これは定年退職等による自然減によるものであるため、解雇等を行うものではありません。店舗統廃合において営業・支援業務推進への配置を検討し業務の効率化を図ってまいります。