

# 経営強化計画の履行状況報告書

2 0 2 1 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	4
(2)業務の効率性を示す指標	4
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	6
(2)経営効率化への対応	11
(3)信用コスト削減のための取組強化	14
(4)経営強化計画の確実な履行体制の構築	16
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	23
(2)リスク管理の体制の強化のための方策	23
(3)法令遵守の体制の強化のための方策	25
(4)経営に対する評価の客観性の確保のための方策	28
(5)情報開示の充実のための方策	29
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	30
(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	32
(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	37
6. 経営強化に伴う労務に関する事項	
(1)人件費	40
(2)物件費	40
7. 剰余金の処分の方針	
(1)基本的な考え方	41
(2)役員に対する報酬及び賞与についての方針	41
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	42
(2)各種のリスク管理の状況	42

## 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収束が見えない中で、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置等により、経済活動は未だに大きく制約を受けています。外出自粛や時間の制約を通じて市場機能の多くが制限されており、国内・海外の需要回復も不透明な状況です。国内の消費動向は一部で巣ごもり要因（家庭耐久消費財、生鮮食品、ネット環境整備等）による回復を見せるも、全般的には生活制限が景気回復の重石となっている状況です。こうした中、個人・法人企業規模を問わず社会経済活動が停滞し、国内経済を下押ししています。

群馬県内の個人消費も、飲食業の時間短縮・大規模イベント等の自粛により消費マインドは回復には至っておらず、また、製造業については、足下で減産や生産調整の動きが出ている等、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環境はコロナ禍により一層厳しさを増しております。

当組合においても、令和2年度を終期とする第3期経営強化計画の履行およびお取引先の資金繰り支援等の金融仲介機能の発揮に注力し、貸出金残高は増加いたしました。貸出金利については極めて低い水準で推移しており、収益環境は依然として厳しい状況です。

今後の改善に向け、令和3年度において、当組合は第4期経営強化計画を策定し、諸施策に引き続き全力で取り組むことにより経営態勢を強化し、地域の皆様のご期待に総力をあげて応え、地域経済の再生・活性化に資する地域密着型金融を推し進め、更に、新型コロナウイルス感染症の影響を受けている顧客には、スピード感をもって支援に取り組む所存であります。

### (2) 決算の概要

#### ①主要勘定（末残）

（単位：百万円）

	2020年3月末	2021年3月末	
	実績	実績	2020年3月末比
預金積金	300,677	303,804	3,127
貸出金	163,577	171,017	7,440
有価証券	37,103	43,193	6,090

#### ア. 預金積金

預金積金は、前期末比で3,127百万円増加し、303,804百万円となりました。要求払い預金については、個人預金、法人預金ともに増加したため、前期末比20,211百万円増加しました。定期性預金については、法人預金は増加しましたが、個人預金、地公体預金が減少したため、前期末比17,118百万円減少しました。

#### イ. 貸出金

貸出金は、新型コロナウイルス関連資金等による取引先の資金繰り支援を中心に積極的な資金供給に取り組んだ結果、前期末比7,440百万円増加し、171,017百万円となりました。

#### ウ. 有価証券

有価証券は、2020年度の運用方針では168億円の購入を計画していましたが、コロナショック後の動向を注視して、慎重に購入を行ったため、有価証券残高は、前期末比6,090百万円増加に留まり、43,193百万円となりました。

### ②収益状況（計数は別表1に記載）

#### ア. 資金利益

資金利益は、貸出金利息と預け金利息が減少したものの、有価証券利息配当金が増加し、また、預金利息は減少したことを要因に、前期末比14百万円増加の3,296百万円となりました。

有価証券利息配当金は、コロナショック前からの株価変動を受けてリスク量が大きく膨らんでいることから投資信託の一部売却を行った一方、安全性を重視し債券等9,133百万円の購入を行ったことにより、有価証券平残が前期末比3,736百万円増加し、有価証券利回りが前期末比0.04ポイント上昇したことから、前期末比37百万円増加の253百万円となりました。

貸出金利息は、新型コロナウイルスの感染拡大以降、実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）を中心としたコロナ関連融資への対応に注力したことで、貸出金平残が前期末比6,839百万円増加しましたが、その他の事業性融資・個人ローン等の比較的高利の融資は減少しており、貸出金利回りが前期末比0.11ポイント低下し、前期末比60百万円減少の2,824百万円となりました。

預金利息は、預金平残が前期末比4,178百万円増加したものの、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43百万円減少の39百万円となりました。

#### イ. コア業務純益

コア業務純益は、システム投資による業務の効率化や支出見直しによる経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52百万円増加し573百万円となりましたが、貸出金利息が低迷したことを主因に経営強化計画比では257百万円下回る結果となりました。

#### ウ. 当期純利益

当期純利益は、債券関連損益が減少したことを主因に前期末比26百万円減少し99百万円となりました。また、将来の業績悪化が懸念される貸出先等に対する不良債権処理費用を計上したことを主因に、経営強化計画比では421百万円下回る結果となりました。

③自己資本比率の状況

自己資本の額（分子）は、当期純利益を計上したものの、2021年3月末の出資金法定脱退などにより、前期末比84百万円減少しました。一方、リスク・アセット等の額（分母）は、貸出金全体に占めるリスクウェイトの低い貸出金（保証付貸出）の割合増加等によって、前期比870百万円減少したことにより、自己資本比率は0.03ポイント上昇しております。また、経営強化計画比では0.42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)	2021年3月期 計画	2021年3月期 実績	2021年3月期 計画対比	始期比
コア業務純益	△11	830	573	△257	584

(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

2021年3月期のコア業務純益は、新型コロナウイルスの感染拡大以降、顧客の資金繰り支援を最優先とし、ゼロゼロ融資の推進に注力したことで貸出金(末残・平残)は計画を上回りましたが、その他の事業性融資、個人ローン等の比較的高利の融資は減少しました。また、他行競合やマイナス金利の継続に加えてゼロゼロ融資(群馬県：1.1%)等によって利回りが低下し、貸出金利息が不足したことを主因に計画を257百万円下回る573百万円となりました。

今後は、厳しい環境下での収益確保ならびに更なる業績の回復に向けて、総力をあげて邁進してまいります。

### (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：百万円、%)

	2018年3月期 (計画始期)	2021年3月期 計画	2021年3月期 実績	2021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	2,733	2,658	△75	△528
業務粗利益	3,275	3,673	3,165	△508	△110
業務粗利益経費率	97.29	74.40	83.97	9.57	△13.32

(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。

2021年3月期の業務粗利益経費率は、分子となる経費(機械化関連費用除く)は支出抑制等により計画以上の削減となりましたが、分母である業務粗利益が貸出金利息の減収等を主因に計画を508百万円下回る3,165百万円となりました。この結果、同比率は9.57ポイント上まわ

りました。

今後は、一層の経費の抑制に努めるとともに、収益性の向上を図り、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)

	2020年3 月期実績	2021年3月期			
		実績	計画	計画比	前期比
業務純益	714	418	790	△372	△296
業務収益	3,827	3,596	4,085	△489	△231
資金運用収益	3,365	3,333	3,741	△408	△32
うち貸出金利息	2,884	2,824	3,160	△336	△60
役員取引等収益	253	248	334	△86	△5
その他業務収益	207	14	10	4	△193
うち国債等債券関係	191	-	-	-	△191
業務費用	3,112	3,178	3,295	△117	66
資金調達費用	83	36	132	△96	△47
うち預金利息	82	39	131	△92	△43
役員取引等費用	247	238	280	△42	△9
その他業務費用	0	156	0	156	156
うち国債等債券関係	-	155	-	155	155
一般貸倒引当金繰入額	△1	-	40	△40	1
経費	2,783	2,747	2,843	△96	△36
うち人件費	1,611	1,582	1,610	△28	△29
うち物件費	1,057	1,037	1,104	△67	△20
うち経費(機械化関連費用除く)	2,697	2,658	2,733	△75	△39
業務粗利益	3,496	3,165	3,673	△508	△331
国債等債券関係損益	191	△155	-	△155	△346
コア業務純益	521	573	830	△257	52
臨時損益	△537	△288	△205	△83	249
うち不良債権処理損益	△468	△321	△160	△161	147
うち株式等関係損益	-	40	-	40	40
経常利益	176	130	585	△455	△46
特別損益	△39	△19	△50	31	20
固定資産処分損益・減損	△39	△33	△50	17	6
税引前当期純利益	136	111	535	△424	△25
法人税、住民税及び事業税(△)	11	11	15	△4	0
法人税等調整額(△)	-	-	-	-	-
当期純利益	125	99	520	△421	△26

### 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改革への取り組み

ア. 2020年度の本部営業推進部門は、営業推進面でのPDC 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、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別により、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者3名を配置いたしました（2020年3月より部会担当者は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）。

3部会制改編と同時に部会単位の支店長会議についても、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見直し、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）を主体に実施しました。

また、部会担当者においては、各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、営業店臨店ヒアリング（部店長面談）、部店長や渉外担当者との同行訪問等を実施しながら、営業店サポートの機能強化を図ることを主眼に取り組みました。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を他店舗へ参考事例として紹介するなど、各店舗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時における部店長とのヒアリング及び同行訪問の活動状況について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計画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努めてまいりました。

イ. 3部会内営業担当職員の職位階層毎におけるPDC 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、地区担当役員、本部職員（営業店部店長経験者）や部会担当者が支店長や渉外担当者と対話する機会を積極的に設け、融資推進取引先への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し、組織全体における営業態勢の強化にも積極的に取り組みました。

また、営業推進部においても、3部会営業店毎の融資推進上における好事例や融資推

進課題の情報共有を図りながら、担当店舗における営業推進面の進捗状況を検証した上で、融資推進商品毎の推進対象先データを提供して渉外担当者の見込み先抽出に関するサポートを行いました。

更に、部会担当者においても、独自に融資推進見込先リストを作成して、営業店にフィードバックすることにより、具体的な融資提案セールスに向けた取り組みを指示すると同時に、渉外担当職員との同行訪問も取入れ、融資成約件数・実行額の増加を図りました。

ウ．2020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、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への転換を目指して取り組みました。

当該年度においては、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、当組合のお取引先に対し、県制度資金の新型コロナウイルス感染症対応資金の活用について組織全体を挙げた推進を行い、2021年3月末までに、当該資金を1,768件、20,818百万円実行いたしました（1件当たりの平均実行金額11,775千円）。

また、個人ローン分野においては、2020年8月より、オリックスクレジット保証付提携ローンの新商品である「チェンジフリー」の取扱いを開始し、2021年3月末には当該商品の貸出金残高を541件、495百万円確保しました。

上記2商品の融資推進については、いずれも大口偏重型のボリューム追及ではなく、小口多数化を主体とした貸出金増強の取り組みであり、地域密着型金融の基本理念の下、既存及び純新規先の法人・個人取引先に対して幅広く融資提案を行う事により、総体的な貸出金残高の増加を図りました。

現在、当組合は事業先及び個人取引先において、融資相談から審査結果の回答、融資実行に至るまで、営業店・本部の連携強化による取り組みにより、スピーディーな対応に努めており、近年においては、当組合の事業先及び個人取引先からも、一定の評価の声を頂いております。

更には、融資稟議支援システムの導入により、営業店の迅速な融資申し込み受付が可能となりました。特に、本部決裁稟議承認処理等においては、本部と営業店の相互における事務効率を改善し、従前と比較して営業店の融資稟議申請に関する一連の処理（申込から融資実行）について大幅な時間短縮が図られ、各営業店の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ブロック制を継承しながらも、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 23 店舗（衛星店は母店に準ずる）を、貸出金残高の規模により強化店、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 P D C A サイクルの好循環態勢の構築に努めました。

#### イ. 地域性や店舗の特性を踏まえた体制

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 ブロック制時）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・検討する体制として取り組みました。

#### 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することを念頭に置いて取り組みました。

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、対面営業による金融仲介機能及び金融コンサルティング機能の充実に努め、全店が融資増強に積極的に取り組みました。

特に当該年度においては、各種個人ローン利用者（他行利用・クレジット利用等）をターゲットにした、フリーローンの新商品（チェンジフリー）について 8 月より取扱いを開始しました。この新商品の推進については、個人ローンの融資残高減少に対する主要な挽回策と位置付けており、個人ローンの新規市場開拓に繋げながら、既存の個人勤労者取引先のみならず、純新規取引先（職域提携先含む）においても、複合取引深耕の足掛かりとして、基盤拡充を見据えた個人ローン分野の融資推進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・地域の特性を考慮した「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」及び「指導型の支援より伴走型の支援」であることに留意の上、個々のお客様目線での融資提案セールス実施における渉外担当者の提案力に対するレベルアップを目指して取り組みました。

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、全体的な貸出金残高の底上げに取り組みました。

#### ⑤法人戦略（事業性融資）

2020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小規模事業先等に対して融資提案を行いました。

具体的な事業性融資推進にあたっては、当組合プロパー資金の短期継続融資、特別経営支援資金、及び保証協会制度資金（県新型コロナウイルス感染症対応資金・県小規模企業事業資金・市町村小口資金等）による融資提案を柱とし、更に組合独自商品のビジネスカードローンⅡなどの信用リスクに見合った高金利による貸出金利息収入を確保できる融資商品も活用して、組合全体で積極的な融資増強を展開していく方針により取り組みました。

特に、当該年度においては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、お取引先に対する資金繰り支援策として、県制度資金である新型コロナウイルス感染症対応資金を主体とした融資利用の促進に注力し、全営業店が迅速かつ積極的な訪問活動を実施することにより、全体的な貸出金残高の底上げを図りました。

#### ア. 短期継続融資

当組合プロパー融資商品である短期継続融資については、2018年より債務償還年数の短いお取引先を対象に金利2.5%を下限とした新たな融資商品を設けております。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。

しかし、2020年度年間獲得目標880百万円に対し、2021年3月末の獲得実績は、27件、133百万円となりました。目標との乖離については、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、引き続き推進強化に努めていく考えであります。

#### イ．特別経営支援資金Ⅰ及び特別経営支援資金Ⅱ

特別経営支援資金については、2018年度より融資限度額を従前の10百万円から20百万円に引き上げ、更に2020年11月より、コロナ対応向け融資商品を追加（Ⅰ・ⅡへCタイプを追加）したことにより、既存の同資金利用先の利便性向上にも繋がり、当組合のプロパー資金の中でも、主力商品として位置付け拡充しました。

特別経営支援資金Ⅰ・ⅡのCタイプは、3年の据え置き期間を設けることで新型コロナウイルス感染症の影響による資金繰り支援に、柔軟に対応していくことを目的としております。

当該年度においては、コロナ禍におけるお取引先の資金繰り支援として、新型コロナウイルス感染症対応資金の活用を最優先としたため、特別経営支援資金Ⅰ及び特別経営支援資金Ⅱ、特別経営支援資金Ⅰ・ⅡのCタイプについては、2020年度年間獲得目標1,885百万円に対し、2021年3月末の獲得実績は、384件、1,869百万円となりました（うち特別経営支援資金Ⅱの獲得実績は、112件、397百万円、特別経営支援資金Ⅰ・ⅡのCタイプの獲得実績は55件、435百万円）。

#### ウ．ビジネスカードローンⅡ

ビジネスカードローンⅡは、当組合の収益確保の観点からも推進強化商品としており、現在の当組合既存取引先数の3分の1となる1,500口座の契約を目標値として、当該年度におきましても継続的な取り組みを実施しました。

しかし、2021年3月末実績は、年間獲得目標金額595百万円に対して3件12百万円となりました。実績低調の要因としては、融資推進面において、新型コロナウイルス感染症対応資金の推進を優先したことにより、本商品の獲得が劣後しました。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、利用率の改善についても再度、各営業店に指示・指導を行い、総体的な利用残高の底上げに繋げることで貸出金利息の増収に引き続き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．保証付消費者ローン（フリーローンチョイス・チェンジフリー）

当組合は、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コード入りショップカード、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コード入りショップ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

強化した取り組みを実施しました。

2020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、2021年3月末の獲得実績は 258 件、316 百万円となりました。

2020年8月より、オリックスクレジットとの提携ローン「チェンジフリー」をフリーローンの新商品として取扱いを開始しました。既存の消費者ローン(カードローン含む)利用者はもとより、新たなフリーローン利用顧客の囲い込みを展開することにより、個人消費者ローン残高の底上げを図り、収益強化に取り組みました。

2020年度のフリーローンチェンジフリーの年間獲得目標 400 百万円に対し、2021年3月末の獲得実績は 581 件、560 百万円となりました。

#### イ. プロパー消費者ローン (プライベートローン、プライベートローンⅡ)

2020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かつ効率的に回して行くことに努めました。

2020年度の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、2021年3月末の獲得実績は、13 件、23 百万円となり、獲得実績は低調でありました (チェンジフリーの推進を優先したことが実績低調の要因です)。

また、Webローンの2021年3月末獲得実績は、受付ベースで 189 先、338 百万円、承認ベースで 105 先、163 百万円でありました。

### (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。

さらに、2020年9月より赤城支店と北橋出張所、吉井支店と鬼石支店において、2021年2月より原町支店、伊香保支店、前橋支店において、平日に休業日を設け店舗運営を隔日（1日置き）に営業する店舗形態に変更しました。

## 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、男性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、男性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。

2020年4月中途採用者5名を試用期間終了後、正職員として採用。本部各部に配置し、一部の本部プロパー職員を営業店に配置し、営業力を落とさない工夫をしています。

2020年5月には新卒採用者8名を本部研修後、営業店に配置し、営業店によるOJT研修によって育成中です。

## 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。

2020年度は前年度に引き続き、人件費圧縮効果により人件費を計画値以内に抑えることが出来ました。

今後、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。

2020年度人件費計画	1,610百万円
同人件費実績	1,582百万円
同対比（人件費実績/人件費計画）	98.26%

#### 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の負担軽減を図っております。

第一段階として、既の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）を立ち上げ、事務合理化の検討を開始しました。

2019年9月末時点で事務合理化課題項目（84項目）の洗い出しを行い、項目毎に対応の方向性や改善策等を検討し、2020年9月末までに、事務合理化課題項目（84項目）のうち対応不要等と判断した項目（20項目）を除く64項目について合理化を実現しました。

2020年7月には事務合理化PT（第2弾）を本部メンバーで立ち上げ、事務は本部集中、営業店は営業に集中するよう営業店事務の合理化に向けた検討を開始しました。

2020年8月には経費支払支援システムの稼働を開始したほか、2020年9月には為替集中システム（単票）の稼働を開始、2021年2月には為替集中システム（総合振込）を開始したことで、これまで営業店で行っていた8,400件を超える振込事務を本部で集中処理することとし、更に効率化を図りました。

この他、2020年10月には、外部企業によるBPR（営業店事務改革）に係る診断を受け、

第三者目線による業務改善事項の洗出しを行い、営業店事務の負担となっている項目を整理しました。改善策の1つとして、まずは、2021年3月に口座開設アプリを導入し、営業店の口座開設事務の負担軽減に繋がりました。

### (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」

貸出金総額 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。

2020 年度は、延べ 492 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。

2020 年度は、期中に対象となった顧客を含め 404 先の「対応方針検討協議」を実施しております。また、「対応方針検討協議会」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。

2020 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んだ結果、3ヶ月以上延滞率は 1.37%（前期末対比 0.52 ポイント改善）となりました。

2021 年度も延滞率改善に向け、決定した対応方針の進捗状況の確認や3ヶ月未満の延滞先への状況確認等、より一層管理を徹底し、延滞率の改善に努めてまいります。

## 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。

2020年度は、コロナ禍にある取引先の資金繰り支援のため群馬県中小企業再生支援協議会の新型コロナウイルス感染症特例リスクスケジュールの活用を中心に取り組み、12先の計画策定を完了しました。また、従前から経営改善支援に取り組んでいた建設業者に対し、2020年11月に群馬県信用保証協会の協力を得て、群馬県中小企業再生支援協議会を活用した中小企業再生支援協議会版資本金を1先に実行しました。

### 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

コンサルティング機能強化の取り組みとしまして、外部機関との連携による研修会の開催を継続してまいりましたが、2020年度はコロナ禍の影響で開催を見合わせました。2021年度においては、適切な感染防止対策を講じながら、研修会を開催してコンサルティング機能の強化に取り組んでまいりたいと考えております。

また、コロナ禍においては特に事業継続性を確保する取り組みが重要であることから、事業承継対策に遅れが見られるお取引先に対し、群馬県事業承継ネットワークの「プッシュ型事業承継支援高度化事業」の事業承継計画策定支援を活用した事業承継計画の策定を提案した結果、10先が活用に至っております。

更に、取引先の宿泊業に対しては、当組合より日本政策金融公庫の新型コロナ対策資本金ローンの活用を提案、日本政策金融公庫が主導し、10月に1先への同ローン実行に至りました。引き続き、ウイズコロナ・アフターコロナ対策として同ローン活用先が進める客室改装に係る資金提供等を通じて同社の経営をサポートしていく方針です。

### 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、2020年度は事業再生支援と廃業支援の両方の目線から活用について検討し、2020年10月に「しんくみりカバリ」への債権譲渡を1先完了することができました。今後も利用可能先を洗い出し事業再生に取り組めます。

### ③職員の目利き力及び再生スキルの向上

外部機関（地域経済活性化支援機構：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、2020年4月に群馬県よろず支援拠点と共同開催した個別経営相談会に営業店職員を同席させ、経営課題解決のためのスキル向上を図る取組を実施しております。

## （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、執行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、執行役員、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・渉外担当者同行訪問) 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みました。

2019年3月より、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・業績管理に取り組みました。

## 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ております。

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いました。

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体制になっております。

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・連携を行う体制により、目標達成に取り組むことが可能となっています。

また、目標管理表に加えて融資見込先管理表も活用し、各営業店が安定的に融資実行見込み案件を確保するように、営業店・本部の双方が実績管理できる仕組みとしております。

#### 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、地区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ております。

#### ③各種会議（支店長会議、3部会支店長会議、3部会営業会議等）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ております。

なお、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・検討を行う場と位置付けております。

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、必要に応じて地区担当役員、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ております。

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、早期改善に取り組んでおります。

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ております。

また、2020年度においては、新型コロナウイルス感染症の影響により、営業推進部が主催する営業店職員向けの研修会・勉強会は自粛しておりましたが、8月以降新商品の取扱い開始に伴い以下のとおり実施しました。

第1回 「フリーローンチェンジフリー説明会」 125名参加

8月11日（原町支店2階会議室）、12日（藤岡研修センター）、18日（伊勢崎北出張所2階会議室）

参加者を分散し、3会場にて午前・午後に分け6回開催

対象者：店長を含む営業店キャリアコース職員および営業係

オリックスクレジットによる商品説明と県内マーケット状況、提案のポイントについて事例を活用した具体的な推進方法の説明を受けました。

第2回 SOMPOひまわり生命保険「健康のお守り」商品説明会 266名参加

9月8日（原町支店2階会議室）、9日、10日（伊勢崎北支店2階会議室）、11日、14日（渋川別館2階会議室）、16日、17日（藤岡研修センター）、18日（本部会議室）

参加者を分散し、4会場にて8回開催

対象者：生命保険一般課程資格取得職員

SOMPOひまわり生命保険による商品説明と商品取扱い時の注意事項、募集時から保険締結までのフローについて説明を受けました。

第3回 マイナビとの業務説明研修会 合計82名参加

10月13日午前（原町支店2階会議室）、午後（渋川別館2階会議室）

10月20日午前（藤岡研修センター）、午後（伊勢崎支店2階会議室）

対象者：営業担当者

マイナビ群馬支社から人材紹介業務の概要と提携商品の説明を受けました。

第4回 Takara・Japanとの業務説明研修会 30名参加

11月10日午後（藤岡研修センター）

対象者：営業推進リーダー（帰店後、営業推進リーダーが店内勉強会を実施）

Takara・Japanより、外国人材の活用に係る制度の概要と提携スキームについて説明を受けました。

第5回 チェンジフリーフォローコール説明会 合計112名参加

1月18日 午後 ZOOMにて開催

1月22日 午後 ZOOMにて開催

対象者：内勤職員

オリックスクレジットより、チェンジフリーのDM発送後の電話フォローコールの実践について説明を受けました。

第6回 SOMPOひまわり生命保険「健康のお守り」フォローアップ研修 90名参加

2月8日 午後 ZOOMにて開催

2月16日 午後 ZOOMにて開催

対象者：営業担当者および営業店職員希望者

上期に実施した商品説明の研修後、各店からの質問事項や推進方法等についてフォローアップを目的に研修会を実施しました。

第7回 「全国保証付き住宅ローン勉強会」 合計122名参加

3月12日 ZOOMにて開催

3月18日 ZOOMにて開催

対象者：営業担当者、融資担当者、融資部

全国保証より、商品の改定内容、審査目線でのポイント、実務上の注意すべきポイント等について説明を受けました。

#### 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り組みました。

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り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についても実施しました。

## 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り組みました。

また、営業推進にあたっては主たるターゲット層（事業先・勤労者向け）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り組みました。

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り組みました。

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ました。

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、渉外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ながら取り組みました。

#### 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国信用協同組合連合会（以下「全信組連」という。）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7月から8月にかけて受監しました。

###### 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

経営方針については全役職員へ向けた通知文書「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ます。

2020年度は3月末を基準としたALM委員会を同年6月に、以降四半期毎に統合的リスク管理に係る評価・分析結果を報告しております。

また、リスク資本配賦額や信用リスク量の算出について、総合企画部とリスク統括部にて検討を行い、2020年6月開催のALM委員会にて、各リスク量の計測方法を決定、報告するなど当該リスク管理の充実に取り組んでおります。

## ②信用リスク管理態勢

信用リスク管理方針、信用リスク管理規程等を整備し、クレジットリミットを設定するなど、大口与信集中及び業種集中リスクの管理を徹底するとともに、「理事長案件審査会」及び「対応方針検討協議会」の適切な運用に努めるほか、「営業店長ヒアリング」の定期的な実施により、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た結果、2020年度において、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額は期首対比(11,700百万円→10,796百万円)904百万円減少いたしました。

今後も、不良債権処理を着実に進めるとともに、新たな信用コストの発生を抑制するため、引き続き信用リスク管理態勢を強化してまいります。また、必要に応じて債権売却を実施し管理コストの削減にも繋げていきます。

## 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、2020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おります。

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にあたる事が可能となり、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。

2020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2020年7月、第2四半期分を同年10月に第3四半期分を2021年1月、第4四半期分を2021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員職員へ普及・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2020年度は8月、9月、12月、及び2月の計4回開催いたしました。また、「コンプライアンス普及委員会」

開催後、営業店職員による「コンプライアンス・オフィサー会議」は、新型コロナウイルス感染症対策を考慮しWeb会議にて開催し「コンプライアンス普及委員会」と合同開催としました。コンプライアンス普及委員会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・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、2020年度については、新型コロナウイルス感染症対策を優先し、未実施となっております。

### 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意識向上に資する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（4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対外的な報告が必要な項目を優先して、内在するリスクに応じた監査を実施しております。

ア. 2020年度の営業店内部監査は、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、規定の改訂等に対応した監査とし、上期は預金特化型1店舗を含む10店舗、下期は預金特化型店6店舗を含む13店舗の合計23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立入から6ヶ月後に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. 2020年度の本部監査は管理態勢のプロセス監査を中心に、年間計画のとおり、上期6項目、下期5項目の合計11項目を監査いたしました。

上期 a. 代理業務遂行状況（外国為替業務）

b. 資産自己査定結果の正確性及び償却・引当結果の適切性

c. でんさいネット業務運営態勢

d. 財務諸表の適切性

e. マネロン・テロ資金供与対策の組織態勢

f. 名寄せデータ整備と預金保険料納付及び振り込み詐欺被害者救済措置

下期 a. 住宅金融支援機構業務運営の適切性

b. しんくみ相続信託業務運営の適切性

c. 外部委託業務運営の適切性

d. サイバーセキュリティー対策

e. 国庫金事務及び統括の適切性

#### ⑤内部通報制度

組合内の自浄作用を高め、組織内に潜在化している法令違反や不正行為を顕在化させ、不祥事件等の未然防止を図り、組織内の相互牽制体制の強化と不正行為の抑止を図るため、内部通報制度を活用しております。

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

当組合は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常勤役員に報告しています。

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り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。

#### 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、全国信用組合監査機構監査を毎年受監しております。

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2021年2月まで半期毎に、これまで15回開催いたしました。2021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、2021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

2020年度においては、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り組みました。貸出金利息の増収策は、年度当初から当組合プロパー貸出及び保証協会制度資金を中心とした推進活動を実施したほか、5月より県制度資金として、新型コロナウイルス感染症対応資金が新設されたことを受け、3月末までの間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。

その結果、2021年3月末の中小規模事業者等向け貸出残高は116,062百万円となり、計画比では3,251百万円上回り、始期比では12,678百万円上回りました。

商品別の対前期比の増減について、保証協会付融資に関しては、新型コロナウイルス感染症対応資金が20,818百万円増加、市町村小口資金が1,136百万円減少、県小規模事業資金が713百万円減少、経営サポート資金が114百万円減少となり、全体で18,855百万円増加となりました。

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、上記の保証協会制度資金（新型コロナウイルス感染症対応資金）を最優先に融資推進したことから、特別経営支援資金が344百万円減少、短期継続資金が227百万円減少、ビジネスカードローンが118百万円減少し、3商品全体では689百万円減少しました。

また、2021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33.88%となり、計画比では1.49ポイント上回り、始期比では4.83ポイント上回りました。

2020年度においては、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、業務体系を大幅に見直して、通信システム（Web会議システム等）の導入や個人宅向けの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営業による営業推進強化に取り組みました。また新型コロナウイルス感染症の影響を受け、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感染症対応資金等の融資推進を最優先とし、中小規模事業者等向け貸出残高の増強にも積極的に取り組みました。

《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)	2021/3 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	112,811	116,062	3,251	12,678
総資産額	348,636	348,231	342,486	△5,745	△6,150
中小規模事業者 向け貸出比率	29.65	32.39	33.88	1.49	4.23

- (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)	2021/3 期 計画	2021/3 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	1,721	3,019	1,298	2,042
創業・新規事業開拓支援	113	293	340	47	227
経営相談	386	350	404	54	18
早期事業再生支援	72	73	73	0	1
事業承継支援	41	40	40	0	△1
担保・保証に過度に依存しな い融資推進	365	965	2,162	1,197	1,797
期初債務者数	3,681	3,874	3,370	△504	△311
支援取組率	26.54	44.42	89.58	45.16	63.04

- (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2021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23,454百万円(構成比13.71%)、建設業20,841百万円(構成比12.18%)、不動産業が14,329百万円(構成比8.37%)、卸売業・小売業12,842百万円(構成比7.50%)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、吾妻ブロックでは少子高齢化・人口減少が進む中、2020年4月の八ツ場ダム完成以降、当該地域においては大規模な公共工事完工に伴い徐々に公共事業自体が縮小する傾向であります。また、建設業をはじめ全業種において後継者不足、事業廃業等の地域全体としての社会問題が更に深刻化することも大いに懸念されるところであります。

したがって、当該地域においては、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案事項であります。特に宿泊・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、未だ感染収束の目途が立たない状況にあり、インバウンド顧客の大幅な減少及び国内観光者の減少から、万座温泉や草津温泉、四万温泉等の観光事業は、当面の間は厳しい事業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、個人ローンの利用残高は他のブロックと比較して少ないため、各営業店における営業活動は事業性融資を中心に行っております。また、地域密着型金融が根付いており、営業地域内の各種団体(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、安易な金利競争や肩代わり等は少ない環境下にあります。

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、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融資営業活動に取り組みました。

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(分譲マンション建設・住宅団地分譲)や新規事業者(商業テナント出店)が堅調に増加しており、特に高崎市近郊は不動産関連事業及び建設業の各関連事業先が活況(駅周辺地区は高級マンション建設ラッシュ)を呈しており、現在、当組合取引先においても、全体的には短期運転資金の需要拡大傾向が続いております。

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加え、直近では、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、前橋市・渋川市・高崎市・藤岡市に隣接する地域内の卸・小売・サービス・飲食業界はそれらの影響を直接的に受けており、集客の減少から売上高・利益額が縮小し、資金繰りに不安を抱えながらの事業経営を余儀なくされております。現状では、県新型コロナウイルス感染症対応資金等により経営の安定化を図っておりますが、収束の目途が立たない状況から、引き続き業況を注視していく

必要があります。

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、飲食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、当組合の営業エリア内では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、事業性融資においては、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（新型コロナウイルス感染症対応資金を含む各種制度資金）、県内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て融資推進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存在しており、世界的な半導体部品供給不足の影響を受けた同メーカーの一時的な生産稼働停止・減産があったため、当該地域内の自動車関連事業先も全体的に部品生産の受注減少及び売上高の減少が見受けられ、資金繰りが懸念されましたが、直近では、生産が通常時の水準に回復したため、当組合お取引先の業況も常態に戻りつつあり、資金繰りも安定している状況にあります。

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、当組合としても準重点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、様々な社会経済情勢の影響（新型コロナウイルス感染症拡大、半導体部品不足問題等）における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、持続化補助金の情報提供・申請サポート）を最優先に取り組みました。

現状では、コロナ禍、半導体不足等の情勢が続く状況から、これまで以上にきめ細かな訪問営業を継続して、お取引先毎の業況変化及び資金ニーズを捉え、新型コロナウイルス感染症対応資金（特別経営支援資金Cタイプ、保証協会付各種制度資金）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おります。

## ②中小規模事業者の経営改善支援への取組み

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により、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、顧客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。

前記のとおり、2020年度においては、群馬県中小企業再生支援協議会の新型コロナウイルス感染症特例リスケジュールの活用により12先の計画策定を完了したほか、事業承継計画の策定に向け、群馬県事業承継ネットワークのプッシュ型事業承継支援高度化事業の活用を提案し、10先が活用に至っております。

なお、当組合の提案を通じて日本政策金融公庫の新型コロナ対策資本金ローンが1先に実行されたほか、群馬県信用保証協会の協力を得て、群馬県中小企業再生支援協議会を活用した中小企業再生支援協議会版資金的借入金を1先に実行しております。

## 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、「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。更に、「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。

2020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：377件」「保証契約を解除した件数：38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：18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：15件」、新規融資件数4,535件に占める経営者保証に依存しない融資の割合は8.31%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」の活用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

新型コロナウイルス感染拡大の影響が大きい取引先（特に製造業・建設業・宿泊業）を中心に新規融資の実行による資金繰り支援のほか、小規模事業者持続化補助金等を提案しております。

また、前記のとおり、2020年度においては、群馬県中小企業再生支援協議会の新型コロナウイルス感染症特例リスクスケジュールの活用により12先の計画策定を完了したほか、事業承継計画の策定に向け、群馬県事業承継ネットワークのプッシュ型事業承継支援高度化事業の活用を提案し、10先が活用に至っております。

なお、当組合の提案を通じて日本政策金融公庫の新型コロナ対策資本性ローンが1先に実行されたほか、群馬県信用保証協会の協力を得て、群馬県中小企業再生支援協議会を活用した中小企業再生支援協議会版資本的借入金を1先に実行しております。

##### 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

コンサルティング機能強化の取り組みとしまして、外部機関との連携による研修会の開催を継続してきましたが、2020年度はコロナ禍の影響で開催を見合わせました。2021年度においては、適切な感染防止対策を講じながら、研修会を開催してコンサルティング機能の強化に取り組んでまいります。

また、2020年4月に群馬県よろず支援拠点と共催で開催した個別経営相談会に営業店職員を同席させ、経営課題解決のためのスキル向上を図る取組を実施しております。

コロナ禍にあるお取引先の資金繰りの状況及び業況把握の機会に役員・融資部顧客支援グループの職員と営業店職員が同行しスキルアップの向上に取り組んでおります。

##### 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。

2020年度は、中小企業の保有する特許や商標等の知的財産権に着目して、市場性、成長性等の事業性を評価し、中小企業への融資や本業支援に繋げていくことを目的とする「中小企業知財経営支援金融機能活用促進事業」の活用を1社のお取引先に提案。2020年11月に採択を受けることができました。引き続き、お取引先の事業について理解を深め、本業支援の提案に繋げお取引先の成長を支援していきます。

###### 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ブロック担当者（部会担当者）が中心となり、2018年度よ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融資案件も協調融資により幅広く対応できる体制を構築しております。

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、引き続き融資部内の顧客支援グループと連携し、取引先の事業支援に組合組織全体で携わってまいります。

#### 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月には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、認定経営革新等支援機関、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。

前記のとおり、2020年度においては、群馬県中小企業再生支援協議会の新型コロナウイルス感染症特例リスクスケジュールの活用により12先の計画策定を完了しております。

なお、群馬県信用保証協会の協力を得て、群馬県中小企業再生支援協議会を活用した中小企業再生支援協議会版資本的借入金を1先に実行しております。

#### 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。

2020年度はコロナ禍の中、各商工会会員に対して、新型コロナウイルスに関する各

種支援策（補助金、助成金含む）の情報提供や、新型コロナウイルス関連の制度資金の案内や利用提案、新型コロナウイルスの影響を受けた会員への資金繰り相談を積極的に行った結果、純新規先を含む 42 口 559 百万円の新型コロナウイルス関連の制度資金の利用実績がありました。又、小規模事業者持続化補助金について活用提案を行った結果、4 件の申請実績がありました。

#### 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。

前記のとおり、2020 年度においては、群馬県中小企業再生支援協議会の新型コロナウイルス感染症特例リスクスケジュールの活用により 12 先の計画策定を完了しております。

なお、群馬県信用保証協会の協力を得て、群馬県中小企業再生支援協議会を活用した中小企業再生支援協議会版資本金を 1 先に実行しております。

#### 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」については、2020 年度は事業再生支援と廃業支援の両方の目線から活用について検討し、2020 年 10 月に「しんくみ리카バリ」への債権譲渡を 1 先完了することができました。今後も利用可能先を洗い出し事業再生に取り組めます。

### (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

新型コロナウイルス感染拡大への対応による事業の休止や売上減少、在庫滞留により困難に直面しているお取引先に対し、クラウドファンディングを活用した事業活動の支援を実施いたしました。

#### ア. プロジェクト名

クラウドファンディング「MOTTAINAI もっと」

『しんくみ新型コロナ対応事業者応援プロジェクト～私たちは共に乗り越える～』

#### イ. サイト名 / プロジェクトオーナー

「MOTTAINAI もっと」 / 全信組連

共同運営：毎日新聞社、伊藤忠商事、ミュージックセキュリティーズ

ウ. 参加事業者数

2020年度合計 24 先（うち購入型クラウドファンディング 23 先、寄付型クラウドファンディング 1 先）

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、その他のお取引先に対する支援に係る機能強化のための具体的方策のひとつとして「経営相談会」の開催を年 2 回計画しております。複雑多岐に亘る相談案件への対応や、課題解決への支援実施のため、群馬県よろず支援拠点と連携した「経営相談会」を 2020 年 4 月に開催し、地域の中小企業者 5 先にご参加をいただきました。第 2 回は 2021 年 1 月に予定していましたが、新型コロナウイルス感染症の拡大により開催を見合わせました。

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お取引先について、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。

2020 年度は、期中に対象となった顧客を含め 404 先の「対応方針検討協議」を実施しております。また、「対応方針検討協議会」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、その他の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から得たノウハウ・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・事業再生に取り組んでおります。

前記のとおり、2020 年度においては、群馬県中小企業再生支援協議会の新型コロナウイルス感染症特例リスケジュールの活用により 12 先の計画策定を完了しております。

なお、群馬県信用保証協会の協力を得て、群馬県中小企業再生支援協議会を活用した中小企業再生支援協議会版資本的借入金を 1 先に実行しております。

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

中小企業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に未着手の企業は依然として多く、お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、2020年度は、群馬県事業承継ネットワークの「プッシュ型事業承継支援高度化事業」の活用を積極的に提案した結果、10先のお取引先がこの活用に至っております。

今後も、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

人件費については、コア業務純益の確保を最優先として極力抑制した水準に止めておりますが、職員の確保・モチベーションの維持向上に配慮しつつ、店舗政策に併せて、パート職員の採用等人件費の削減に積極的に取り組んでおります。2020年度においては、人件費実績1,582百万円となり、計画1,610百万円に対し、28百万円抑制いたしました。

今後につきましても、業務効率化および生産性向上に努めてまいります。

なお、賞与の支給についても、極力抑制した水準に止めておりますが、経済状況の変化や職員のモチベーションの維持・向上等を勘案して、支給水準を決定しております。2020年度は前年度の考え方を踏襲し、人件費計画の範囲内に収めることを前提に2019年度比で標準支給率の引き上げを実施しました。また、役員賞与については、現在支給しておりませんが、引き続き期限を定めず当面の間支給しない予定です。

#### 【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 実績	2021/3期 計画	2021/3期 実績	2021/3期 計画対比
人件費	2,076	1,964	1,611	1,610	1,582	△28
職員数	398	294	264	300	257	△43

### (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。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、2020年度においては、ATMやオープン出納機などの新硬貨対応に伴う更改を行った一方、為替集中システム等の当年度内導入時期の後ずれや不要不急品購入の抑制、さらには新型コロナウイルス感染症拡大に伴う各種イベントや研修等の自粛により、物件費は計画比67百万円下回る実績となっております。

#### 【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 実績	2021/3期 計画	2021/3期 実績	2021/3期 計画対比
物件費	1,097	1,163	1,057	1,104	1,037	△67
うち機械化 関連費用	99	103	85	110	89	△21

## 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。

2021年3月期決算におきましては、システム投資による業務の効率化や経費支出見直しによる物件費の削減に努めた一方、将来の業績悪化が懸念される貸出先等に対する不良債権処理費用を計上しました。

その結果、当期純利益は99百万円の黒字を確保しましたが、当期末処分剰余金は67百万円となり、優先出資金への一部配当のみを実施し、普通出資配当を実施することはできませんでした。

今後は、新たな経営強化計画を策定し、役職員が一丸となって諸施策に取り組むとともに、厳しい環境を踏まえた態勢整備に努め、更なる経営改善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2021年3月開催の第87回理事会の承認を受けた「令和3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