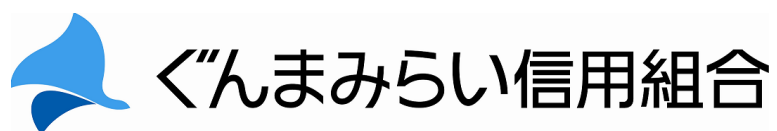


経営強化計画の履行状況報告書

2 0 1 8 年 1 2 月



目 次

1. はじめに	1
2. 経営の改善に係る数値目標の実績	
(1)収益性を示す指標	1
(2)業務の効率性を示す指標	2
3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	
(1)営業推進態勢の強化による貸出の増強	2
(2)経営効率化への対応	6
(3)信用コスト削減のための取組強化	7
(4)経営強化計画の確実な履行体制の構築	9
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	14
(2)リスク管理の体制の強化のための方策	15
(3)法令遵守の体制の強化のための方策	17
(4)経営に対する評価の客観性の確保のための方策	20
(5)情報開示の充実のための方策	20
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	21
(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	22
(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	27
6. 経営強化に伴う労務に関する事項	
(1)人件費	27
(2)物件費の圧縮	28
7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策	
(1)経営管理に係る体制	28

1. はじめに

2018年度上期における我が国の経済は、金融政策や経済対策などにより、企業収益や雇用情勢が改善するなど緩やかな成長が続いています。一方、海外では、米国のマクロ政策運営やそれが国際金融市場に及ぼす影響、それらを含めた新興国・資源国経済の動向、英国のEU離脱交渉の展開やその影響、地政学的リスクなどによる不透明感から、今後我が国の景気を下押しする懸念もあります。

群馬県内の経済は、個人消費が緩やかに持ち直しているほか、雇用情勢も、有効求人倍率、新規求人数が高水準出推移しているとともに、所定外労働時間指数や実質・名目賃金指数も前年を上回っているなど、改善しています。しかしながら、当組合の主要なお取引先である中小規模事業者においては、依然として業況は厳しく、とりわけ設備投資の資金需要は弱い状況が続いております。

金融機関の収益環境については2016年1月から実施された日本銀行による「マイナス金利付き量的・質的金融緩和」の影響を受け、厳しいものとなっております

このような経済環境のもと、当組合は2018年9月に公表した「第3期経営強化計画（2018年4月～2021年3月）」に基づき、中小規模事業者をはじめとする地域の皆様へ安定的かつ円滑な資金供給を行うために、「新しいビジネスモデルへの転換」に取り組むなど様々な施策を同計画に掲げ役職員一丸となって取り組んでまいりました。

当組合は、相互扶助の基本に立ち返り、地域の皆様のご期待に総力をあげて応え、組合員、お客さまとの絆を一段と強め、地域社会から信頼され必要とされる信用組合であり続けたいと考えております。

2. 経営の改善に係る数値目標の実績

本経営強化計画の実施により達成されるべき経営の改善の目標を以下のとおりとし、その必達に向けて取り組んでおります。

(1) 収益性を示す指標

【コア業務純益】

(単位：百万円)

	2018年3月期 (計画始期)	2019年3月期 計画	2020年3月期 計画	2021年3月期 計画	始期からの 改善額
コア業務純益	△11	△426	643	830	841

(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：%)

	2018年3月期 (計画始期)	2019年3月期 計画	2020年3月期 計画	2021年3月期 計画	始期からの 改善額
業務粗利益経費率 (機械化関連費用除く)	97.29	109.45	78.49	74.40	△22.89

(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。

これらの指標の動向につきましては、2019年3月期実績の状況を次回に報告する予定です。

(注) 協同組織金融機関は年度決算であることから、これらの計数については、年度計数を報告することとされています(金融機能の強化のための特別措置に関する内閣府令第80条)。

3. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

(1) 営業推進態勢の強化による貸出の増強

①収益改善策への取組み

ア. 本部営業推進部門は、組合全体の営業推進上のP D C Aの適切な循環に努め営業店の行動を徹底管理することを目標に掲げ取組んでおります。営業推進部ブロック担当者は、各ブロック単位でブロック支店長会議を開催するとともに、各店舗で開催される営業推進会議等への参加に加え、定期的な営業店臨店ヒアリングを実施しております。

これにより、現場ニーズの収集、課題解決策の提案、現場好事例を把握し取りまとめて他店舗へ紹介するなど、活動内容を部内協議した結果を常勤役員、本部部長で構成し本計画の進捗状況を管理することを目的とした「経営強化進捗管理委員会」に月次報告し、改善対応策の妥当性を検討することで、営業店における行動障壁の把握及び排除に努めております。

イ. 各階層においても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ブロック担当者が支店長や営業担当者と対話する機会を積極的に設け、一緒に融資推進取引先へ同行訪問を実施するなど、今まで以上に本部が営業店をサポートする体制構築を図っております。

また、営業店における好事例や課題を共有し本部が率先して改善案を立案するにあたり、本部が推進商品単位に融資対象先リストを作成し、これを活用して営業店が見

込先の掘り起こし行うなど、営業店が本業である貸出金の増加で収益の改善に努めることを指導しております。

- ウ. 真の稼ぐ力を発揮する態勢へのモデルチェンジとして、今まで優良先に対して低利での融資によりボリュームを稼いでいましたが、第3期経営強化計画においては利回りを意識し、ボリュームより金利を重視するという方向にシフトするにあたり、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頂く取組みに力を入れております。

このため経営支援先に対する資金繰り支援、コンサルティング営業を目的とした融資推進であるフォワードプレスの考え方に基づく、融資提案を積極的に推し進めております。また、融資稟議支援システムを導入したことで、本部決裁稟議の迅速化が図れたことから、お客様への素早い融資可否が好評を得ており、次の融資に繋がっております。

②営業推進態勢の強化

ア. 営業店ブロック制の改編

営業店のブロック体制は、平成30年4月より、7ブロック制を4ブロック制に改編するとともに、ブロック長制度を廃止して、新たに営業推進部内にブロック担当者4名を配置し、各担当ブロック内の営業店を全面的にサポートする体制としました。また、営業推進部ブロック担当者は、営業店長あるいは営業担当者との面談などにより営業推進上の問題点を吸い上げ、営業推進部内での対策協議を経て経営強化計画進捗管理委員会へ月次報告するなど、本部と営業店のPDCAサイクルの好循環態勢の確立に努めております。さらに、4ブロックには担当役員を配置し、主要取引先等へ営業推進部ブロック担当者や支店長等と同行訪問を実施するなど、重要な取引先をグリップするとともにブロック全体を統括管理する体制としました。

イ. 地域性や店舗の特性を踏まえた体制

外部環境的に市場性が見込める店舗の収益力強化を図るため平成30年4月より、「強化店」（太田宝泉支店、伊勢崎支店、渋川中央営業部、本店、群馬町支店、群南支店）を設定し、強化店にはそれぞれ融資専担者を配置しております。また、店舗単位に地域性や店質を考慮し、事業性融資メインか消費性融資メインかを明確にしたうえで、メリハリを付けた計画を策定し推進しております。さらに、商工会等との連携活動、企業支援、販路開拓関連業務は、融資部内の顧客支援グループに活動母体を置き3名で対応することとし、コンサルティング活動を主体とした業務運営を行っております。

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なかで法人及び個人戦略として掲げた各施策を実行することにより、融資残高を積上げると共に、貸出金利息の増収を目指しております。特に、事業の継続や成長に必要な資金、あるいは将来の生活設計に必要な資金を「借りたくても借りられない、借りづらい」等と感じている中小規模事業者層、勤労者層などへ向けて、ニーズにあった商品（短期継続融資、特別経営支援資金Ⅰ&Ⅱ、ビジネスカードローンⅡ、プライベートローンⅠ&Ⅱなど）を開発及び提供することにより、信用リスクに合致した金利で資金需要に応じ、適正な貸出金利息の確保を目指し、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発揮に取り組んでおります。

④人材育成と活用

第3期経営強化計画では、ブロック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んでおります。

これらの取組みは、「多様な切り口の導出と磨き上げ」によるターゲット市場へのアクセス強化が目的であり、ターゲット市場の特性を考慮して、「高度な支援よりターゲット市場の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営業力のレベルアップを目指して取り組んでおります。

⑤法人戦略（事業性融資）

本計画中の事業性資金への取組みでは、債務者区分が要注意先以下の事業先などの中小零細事業者への事業性評価に基づき、フォワードプレスの考え方を提案営業の主体として取り組んでおります。特に、短期継続融資、特別経営支援資金（Ⅰ&Ⅱ）、ビジネスカードローンⅡなどの事業性主力融資商品を活用して、金融仲介機能を発揮すべく取り組んでおります。

ア．短期継続融資

2018年度より、短期継続融資に債務償還年数の短い取引先を対象とした金利2.5%の商品アイテムを追加投入しました。これにより、お取引先の短期継続融資の提案アイテムが信用度によって2.5%から7.5%まで揃い、ほぼ全てのお取引先にご利用いただける金利ラインナップを揃えることできるようになりました。

これにより、2018年度上期の短期継続融資の獲得実績は、104件、666百万円でありました。

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 百万円に引き上げました。これにより、従来の同資金利用先への利便性向上に繋が
り、推進効率が図れました。

2018 年度上期の特別経営支援資金の獲得実績は、290 件、1,338 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お取引先などを対象として導入しま
したが、営業推進部ブロック担当者が中心となり、融資対象先リストを作成しこれに
基づき見込先の掘り起こしを行った結果、営業店職員への浸透が図れました。

2018 年度上期の特別経営支援資金Ⅱの獲得実績は、112 件、381 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 年度下期より重点強化商品として取組んできまし
たが、2018 年度以降も第 3 期経営強化計画 3 ヶ年の最終目標口数を既存取引先事業者
数の 1/3 となる 1,500 口座として取組んでおります。特に、2018 年度は計画の前倒し
実施を前提として、2018 年度期末目標口数 1,116 口の達成に向けて取組んでおります。

また、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（カード
ローン契約先に対するカード利用率向上を図るための確認依頼）を徹底して営業店に
指導しております。

2018 年度上期のビジネスカードローンⅡの獲得契約実績は、139 件、493 百万円であ
りました。

⑥個人戦略（消費性融資、住宅・教育融資）

ア. 消費者ローン（チョイス）

2018 年 4 月よりすべて非対面取引の Web 完結型ローンを導入し、職域提携先従業員
へのチョイスの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 など）を使って Web 誘導を強化しました。既存取引
先へは、臨機応変な DM による周知を行い、職域提携先へは、周知ポスターや QR コ
ード入りショッピングカードをツールとしての説明会の開催などにより、周知活動を強化
しております。

なお、2018 年度上期のチョイス獲得実績は、297 件、307 百万円でありました。

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）

すべて非対面取引の Web 完結型ローンの強化と同時に、対面取引のプロパー消費性
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）を確保しており
ます。

また、営業店の見込み先抽出過程では本部が積極的に関与し、営業店の効率性にも配

慮しております。

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」の循環サイクルを徹底的且つ効率的に回しております。

2018 年度上期のプライベートローン及びプライベートローンⅡの獲得実績は、204 件、278 百万円でありました。

2018 年度上期の Web ローン(非対面含む)の獲得実績は、受付ベース(28 先、37 百万円)、承認ベース(13 先、19 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、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 店舗の合計 12 店舗を対象に店舗のスリム化を図り営業推進体制の効率化を図っております。

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。

「店舗内店舗」については、同年 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、倉渕支店の合計 5 店舗を実施しました。

また、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。

② 戦略的な人員配置

店舗の効率化による余剰人員を経済活動の活発な地区の営業部門へ再配置することを計画していましたが、第 2 期経営強化計画(2015 年 4 月～2018 年 3 月)中は想定外の退職が発生しできませんでした。

本経営強化計画では職員の意識改革を図り、支店間の人事交流を活発化することにより柔軟な人員配置を行っていくこととしております。本経営強化計画期間中に定められた新たな店舗政策によって生じる余剰人員を顧客満足度向上、サービス向上に向けて 2018 年度下期に戦略的に配置してまいります。

③ 人件費の圧縮

賞与については、職員のモチベーション維持のため、収益性の改善を優先したうえで支給の有無を含めて判断し、業績に応じて柔軟に対応していきます。役員に対する賞与については、今後も期限を定めず当面の間支給は行いません。

また、定年退職者の再雇用はパート雇用に雇用形態を変更しました。退職者による自然

減への対応は、パートでの採用でカバーする予定でしたが、応募がありませんでしたので継続募集してまいります。2019年4月の新規職員の採用を停止し、人件費の水準を抑えてまいります。

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を軽減することにより効率化を図っております。

第一段階として、為替総合振込の本部集中化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まいります。

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本部集中化することにより、営業店事務の効率化を図ってまいります。

(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、実行後の総与信額が 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。

2018 年度上期は、延べ 172 先の「理事長案件審査会」付議案件を慎重に審査しております。

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。

2018 年度は、350 先の付議対象先を抽出し、年度途中に選定基準を超えることが見込まれる先を対象基準に加えるよう見直した上で年間スケジュールに基づいて定期的に協議会を開催しております。

2018 年上期は、期中に対象となった顧客を含め 211 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、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。

2018年度上期は、「営業店長ヒアリング」の継続実施、及び期中の延滞管理に取り組みましたが、2018年9月末現在の3ヶ月延滞率は1.89%（前期末対比+0.66ポイント）と悪化しました。

上昇の理由として、3～5ヶ月延滞が、前期末対比で717百万円増加しておりますが、「営業店長ヒアリング」で対応方針は決定しているものの、9月末までに対応が完了しなかった大口与信先の影響から、延滞率が悪化する結果となってしまいました。

6ヶ月以上延滞は、前期末対比で426百万円増加していますが、再生事件（太田宝泉支店：328百万円）が大きく影響しております。

下期に向け、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、外部機関、専門の外部コンサルタントとも連携するなど効率的な事業再生に取り組んでおります。

2018年度上期は、13先（事前相談5先、着手済み8先（群馬県中小企業再生支援協議会5先、経営改善支援センター1先、経営サポート会議2先、その他5先（注）重複活用有り）との連携による、経営改善・再生支援に関与しております。

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

県内金融機関、保証協会、商工会連合会、商工会議所連合会、中小企業団体中央会及び産業支援機構等をネットワークで結んだ「群馬県中小企業サポーター制度」に職員がサポーターとして55名登録し、定期的な事例報告会等に積極的に参加するなど他金融機関との連携を図るとともに支援先に対する各種セミナー等の開催や各種施策の提案等を行ってまいりました。

2018年度上期は、「群馬県中小企業サポーター制度」の事例報告会に6名が参加した

しました。商工会関係に対するセミナー開催については5商工会で実施いたしました。また、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」をテーマとした研修会を8名参加で実施いたしました。その他、取引先に事業承継対策の必要性を理解してもらい、計画的に準備をすすめてもらうことを目的に、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15名の参加で実施いたしました。

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年度の活用実績以降、活用実績はありませんが、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（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）への本部職員の出向、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の発揮が出来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. 役員朝会

常勤役員・監事で構成し、経営強化計画の進捗状況を検証のうえ、組織全般の各種課題などの検討事項を協議しその後の方向性などを決定しております。

今後につきましても、引き続き、常勤役員間の情報を共有し、経営管理態勢の強化に努めてまいります。

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（経営企画部、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

ブロック担当者は、営業店から営業推進に関わる問題点を吸い上げ、対策協議を経た上で解決及び排除に努め、本部の方針や指示についてブロック支店長会議や営業店への臨店訪問を通じて、噛み砕いた説明や指導を実施しております。

また、貸出金残高や貸出金利息の実績管理、及び営業強化サポート対応（融資商品見込先抽出、支店長同行訪問）等を併せて実施しております。

このほか、ブロック担当者は、集合研修（Off-JT）と営業担当者との同行訪問（OJT）を織り交ぜた人材育成への取組みとして、現場目線での融資提案営業支援、営業店では作成できない営業推進資料の作成及びデータ提供を行っております。営業店長あるいは営業担当者との面談などにより営業推進上の問題点を吸い上げ、月末最終営業日の部内会議にて報告しております。その後、部内対策協議を経て経営強化計画進捗管理委員会へ報告しており、本部と営業店の好循環態勢の確立に努めております。

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、単月での融資目標に対して見込先の過不足を把握し、ブロック担当者が融資対象先データ等の提供や抽出のアドバイスに活用しております。

営業店目標に対し現状の案件情報がリアルに確認でき、支店長や営業担当者との目標達成施策についての方策指導に活用しております。

具体的には、月初5日頃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確認及び指示対応（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済先検証、月次貸出金残高目標達成状況確認及び内容検証の指示対応を実施しております。

目標管理表は顧客情報の共有や進捗管理ができ、リアルタイムな情報に基づく施策の展開が可能となり、目的を持った訪問活動ができるようになって来ております。

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、月内の残日数により可能な限りの挽回ができるように、営業店と本部が情報共有して目標達成のための取組みを行っております。

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、ブロック担当者がタイムリーな指導を実施するにあたり、店舗における特記情報や支店長の行動情報を共有でき、問題や課題があればそれを本部で協議するなど改善指導に活用しております。

ブロック担当者は、毎朝、担当するブロック内の店舗の業務日誌の内容確認及び検証対応を実施しており、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確認に基づき、ブロック担当者の店舗運営管理及び指導（サポート体制）の基礎資料として活用しております。営業店と本部との情報の共有化に努め（本部役員及び営業推進部内職員全員回覧）、必要に応じて本部から営業店へ適切な対応を促し、業務の効率化及び生産性の向上に繋げております。

業務日誌による問題提起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指示がリアルタイムに行え、対応への初動が早まっております。

③各種会議（支店長会議、ブロック支店長会議、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

ブロック支店長会議においては、担当役員、営業推進部長の参加を得て営業店の収益計画、事業計画の前月状況、当月の挽回策、次月以降の融資案件の見込み予想を検討し、行動すべき事を協議及び確認しております。

会議には当月の挽回策等を意見交換のテーマとして事前に支店長の考えや方策を持ち寄り発表し、役員、部長、ブロック担当のアドバイスを交え、最善策を検討しております。また、自店の営業担当者による好事例等も持ち寄り、意見交換の場で発表し、営業担当者の育成に活用しております。

ブロック担当者は、毎月、ブロック支店長会議を開催し、貸出金残高実績目標達成状況検証対応実施し（期中平残・残高）、目標未達店舗における具体的な挽回策を検討協議し、常にブロック全店舗の計画目標達成を基本とした営業推進活動を展開するための意志統一を図っております。（融資推進活動の成功事例発表、事業性融資提案セールス向け自店帳表作成活用事例発表実施、他の営業店への波及効果に繋げております。）

前年度までは「量の拡大」に目線が集中し、利息収入の算出方法や予測、問題点の洗い出しが疎かになっていましたが、利回りの改善や高利回りの融資販売についても

傾注するようになり、組合全体での利回りは下げ止まった感があります。

貸出金残高不足に対する改善として低利で大口貸出金を取扱うことは、利回り低下に繋がることから、個人ローン等の積上げによる残高の底上げも並行して実施するよう指導しております。

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

営業店の課題事項は、ブロック担当者が臨店時の現況観察、役席者ヒアリングや業務日誌の記載内容等から聴取または感じ取り、ブロック担当役員、担当部役員、担当部長に報告した上で解決策を提案、組合判断を仰ぐものは経営強化計画進捗管理委員会に上程するなど、営業店に随時還元し指導しております。

業績低調事象や店舗運営に関わる支店長からの相談事項に対し、ブロック担当者が一定期間調査、その要因を確認し、解決に向けた対策を本部内（役員関与）で協議し、適正な改善策を提供しております。

毎月のブロック支店長会議開催時に、融資商品7項目（フォワードプレス、Gプライム保証、ビジネスカードローンⅡ、短期継続融資、特別経営支援資金＜Ⅰ＆Ⅱ＞、チョイス、プライベートローン＜Ⅰ＆Ⅱ＞）の獲得推進に基づき、各営業店の月次営業推進活動方針について支店長より報告（月次獲得項目の目標数値及び具体的な取組み対応報告）し、ブロック全体としての行動計画を再確認しながら取り組んでおります。

営業店の業務運営上の障壁事項においても、各営業店より報告し、ブロック内での改善課題と本部を含めた改善課題とを区分することで、ブロック担当役員及びブロック担当者による問題解決に向けた営業店への関与及び連携を強化して、改善策を打ち出し問題解決に取り組んでおります。

計画の進捗状況を確認し、P D C Aによる進捗管理表を確認し行動のチェックを行うと共に、個社別に融資案件協議を行い、具体的な施策を実践しております。

ブロック担当者が中心となり、営業担当者向け勉強会を以下のとおり実施しております。

- | | | | |
|-----|------|-------------------------------|----------------|
| 第1回 | 5/24 | 「融資スキル向上研修会」 | 対象者：営業リーダー |
| | | 事前に実施したセルフチェック表の結果を踏まえた営業推進方法 | |
| | | 営業リーダーにとって必要な知識・スキル・意識等について | |
| 第2回 | 8/22 | 「渉外係スキルアップ研修会」 | 対象者：営業係1～3年目若手 |
| | | 主に個人ローンに対する推進方法やロールプレーイングの実施 | |

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

営業推進部ブロック担当者は、月次単位で計画実施状況と結果を集計把握、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努めております。

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改善活動を継続しております。

また、営業推進部ブロック担当者は、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努めております。

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努めております。

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に努めております。

さらに、営業店内の報告や指示命令系統を明確にし、活発な店内コミュニケーションの醸成に努めております。

店内P D C Aが上手く機能しているかについては、ブロック担当者が担当ブロック内の店舗を臨店した際に随時状況を確認し、不十分な点が散見された場合には、その都度、改善指導を実施しております。

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、伴走型の支援活動を積極的に推進しております。

現状、営業推進部では、創業、新事業開拓に向け日本政策金融公庫と連携活動を開始したところであり、まだ具体的な成果に繋がっておりません。また、販路開拓としては、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顧客サポートや当組合の取引先である温泉旅館を第一勧業信用組合のお客様へ紹介し、来て頂くなど、お互いのお取引先の販路開拓に努めております。

このほか、融資部内の顧客サポート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ております。

ウ. 融資提案

運転資金を中心とした資金繰り改善に向けた融資提案、課題解決に向けた融資提案、及び新たな設備投資に向けた融資提案などの充実に努めております。

営業推進部では、融資推進対象先リストを商品毎に作成し、ブロック担当者が主体となり、営業店と一緒にって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ております。

また、取引先の実態を把握したなかで具体的な融資提案ができるように、ブロック担当者が中心となって、融資商品毎に勉強会を実施しており、徐々にこの効果が出始めて来ております。

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知り得たお取引先ごとの定性・定量情報や地域情報の収集に努めております。

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指導をしております。また、集めた情報は活用することが目的であり、必要な時にその情報を上手く活用する方法をブロック担当者が営業店に指導を徹底しております。

4. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項

(1) 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

①ガバナンス態勢の強化

ア. 経営監視・牽制の適正化

当組合は、コーポレート・ガバナンス態勢の確立を経営の最重要課題の一つとして位置づけ、定例常勤理事会、定例理事会、定例監事会による経営監視・牽制が適正に機能する体制としております。

イ. 経営の客観性・透明性の向上

当経営強化計画の進捗状況の管理・監督、経営戦略や基本方針についての客観的な立場で評価・助言を受け、経営の客観性・透明性を高めるため、信用組合業界の系統中央金融機関である全信組連の経営指導を毎月受けるとともに、毎年全国信用組合監査機構監査を受監しております。

2017年度におきましては、2018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. 理事長談話の共有

経営方針伝達手段として、理事会や部店長会議での理事長挨拶の内容を「経営陣メッセージ」として全役職員が閲覧できるイントラネットの掲示板に開示している他、全常勤役員が参加する部店長会議を四半期ごとに開催、ブロック担当役員が参加（時期に応じて代表役員も参加）するブロック単位での部店長会議を毎月開催し、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

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管理室にて取りまとめのうえ評価・分析を行い、ALM委員会に報告・協議しております。

また、これらについては、リスク限度枠を経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の報告するものとし、経営陣が適切に評価・判断できる体制となっております。

2018年度は3月末を基準としたALM委員会を同年6月に、6月末を基準とした同委員会を10月に開催し、統合的リスク管理に係る評価・分析結果を報告しております。

また、リスク資本配賦額や信用リスク量の算出について、経営企画部とリスク管理室にて検討を行い、2018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。

これらの取組み強化を継続した結果、2018 年 9 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額は期首対比（11,317 百万円→10,824 百万円）493 百万円減少いたしました。

引き続き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、2018 年度有価証券運用方針・運用計画を策定し、全信組連と協議しながら、国債・地方債等の安全性を重視した運用を行っています。

市場リスクの状況につきましては、リスク管理統括部署であるリスク管理室でモニタリングを行い、その結果をALM委員会で協議するとともに、常勤理事会及び理事会に報告し、経営陣がリスク量について適切に評価・判断できる体制としております。

④流動性リスク管理態勢

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。

さらに、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

事務リスクについては、営業店の日常業務の中で顕在化している事務リスクを回避するにあたり、2013 年 3 月の事務リスク管理連絡会での協議結果に基づき、本部各部署に専用相談窓口を設置し、営業店からの問い合わせについて、「Q&A記録票」を作成して、定期的に取りまとめたものを営業店へフィードバックすることで、事務リスクの軽減を図っております。

本部各部署に寄せられた質問は、「Q&A記録票」として事務管理部が取りまとめた結果を四半期毎に営業店へフィードバックすることで、他店舗で発生した事務処理事例を参考にし、各種事務処理に係る問題点や疑問点を迅速に解決する際に、事務リスクの回避策として役立てております。

「Q&A記録票」の取りまとめ結果については、2018年度第1四半期分を2018年8月28日付通知、第2四半期分を同年10月26日付通知にて、それぞれ営業店へフィードバックすることで、他店舗における事務処理事例として、各種事務処理に係る問題点や疑問点を迅速に解決するために、利用しております。

また、「Q&A記録票」の取りまとめ結果は、2018年度第1四半期分および第2四半期分としてそれぞれ常勤理事会に報告しており、当組合全体に周知することで事務処理統一化に向け役立てております。

また、事務取扱規則や信組情報サービス㈱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実務に即した「業務手順書」を作成しております。

今後も営業店の実務に即した事務処理手順を明確にしたうえで、より一層使い勝手が良い業務手順書の策定及び見直しに努めてまいります。

(3) 法令遵守の体制の強化のための方策

法令等遵守を組合経営の最重要課題の一つとして位置づけ、法令等遵守方針及び法令等遵守規程を制定し、これに基づき法令等遵守態勢の構築・推進に努めております。

①コンプライアンス委員会

常勤理事会の諮問機関としてコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンスに係る取組状況、違反事案、苦情事例などを審議しております。また、この審議結果は全役職員へ普及・徹底するため、下部組織の「コンプライアンス普及委員会」を2018年度は6月、10月、の計2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」をブロック毎に開催し、それぞれの場において説明を行い、協議を重ね周知徹底を図っております。

②コンプライアンス統括部署

コンプライアンス態勢を統括して、コンプライアンスの推進状況を一元的に管理するため、リスク管理室をコンプライアンスの統括部署とし、以下のとおり取組んでおります。

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、每期、年度末までに見直しを実施し新年度に改訂版を発行しております。

イ. コンプライアンス・プログラムの策定・見直し及び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、每期、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。

2018年度は、店舗政策対応等を優先したため未実施となっておりますが、店舗政策が完了したことから、今後、全店舗の臨店実施を予定しております。

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、営業店内部監査班と本部監査班の2班体制を導入し内在するリスクに応じた監査を実施しております。

ア. 2018年度営業店の内部監査は、2016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、上期に於いて9店舗を実施いたしました。

また、監査指摘事項に軽重（重要指摘事項とそれ以外等）を付けて優先改善事項を明確にするとともに、被監査店の改善結果についてはフォローアップ監査を実施して改善状況を確認しております。

イ. 本部監査は管理態勢のプロセス監査を中心に、上期は以下の5項目を実施いたしまし

た。

- a. 信用協同組合代理業遂行状況（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. 住宅金融支援機構業務の適切性

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「リスク管理室」と「顧問弁護士事務所」の2つの窓口を設置し、体制を整備しております。

⑥反社会的勢力への対応

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。

組合内イントラネットにより、2014年7月より反社会的勢力情報の閲覧管理システム「反社兼取引注意先管理システム」を導入し、組合内で情報の共有化を図り、反社会的勢力との取引防止・遮断に向けた態勢を構築しています。

また、2015年8月より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により常勤役員に報告しています。

「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」をリスク管理室内に設置し、顧客サポート等の適切性及び十分性を確保し実効性あるものとす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の受監を予定しております。

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ます。

2014年1月より2018年9月まで半期毎に、これまで10回開催いたしました。当初より大学教授、弁護士、公認会計士、地元経済界3名の合計6名の有識者で構成しております。2018年9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。

(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。

今後とも、従来と同様、ディスクロージャー誌については、決算期ごとに法令で定められた開示内容以外に、経営理念、リスク管理態勢、コンプライアンス管理態勢の状況をはじめ、地域貢献に関する情報等、当組合を理解していただくための経営情報を分かりやすく伝えられるように作成し、店頭に備え置く他、当組合のホームページ上でも公開してまいります。また、9月期においても経営内容に関するレポートを作成し、ディスクロージャー誌と同様の方法で開示しております。

5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策

(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方針の進捗状況

2018 年度上期は計画で掲げた貸出金利息を確保するに当たり、中小規模事業者等の資金繰り支援に傾注するなかで、プロパー貸出を主体として取組んで来たことより、保証協会付き貸出の推進が劣後していた点がありました。

2018 年 9 月末の中小規模事業者等向け貸出残高は、104,753 百万円で計画比△163 百万円と計画を下回りましたが、始期比では 1,369 百万円上回りました。

要因として、保証協会付きの G プライム保証が前期比 1,080 百万円の増加、市町村小口資金が前期比△596 百万円、県小規模事業資金が前期比△289 百万円、経営サポート資金が前期比△629 百万円と減少し、保証協会付きが全体で前期比△678 百万円と減少しましたが、事業性主力商品として取組んだプロパー貸出の特別経営支援資金が前期比 879 百万円、短期継続資金が前期比 511 百万円、ビジネスカードローンが前期比 125 百万円増加するなど、地方公共団体貸付の前期比増加額 4,758 百万円を除くプロパー貸出が全体で前期比 2,382 百万円増加しました。

2018 年 9 月末の中小規模事業者等向け貸出比率は、29.49%で計画比△0.84 ポイント、始期比△0.16 ポイントといずれも下回りました。

要因として、中小規模事業者等向け貸出残高が計画比△163 百万円と案件の掘り起こしが不十分で伸ばせなかったこと、また、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、計画比 2,624 百万円、始期比 4,758 百万円と大幅に上回ったことが挙げられます。

2018 年度上期は地方公共団体貸付残高による運用で貸出金利息のカバーを試みましたが、中小規模事業者等向け貸出比率が低下する結果を招いたことより、下期は第 3 期経営強化計画で掲げている中小規模事業者等の資金繰り支援を主体とした取組みに重きを置き、融資推進方法の改善を図ってまいります。

《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)	2018/9 期			2018/3 実績対比	2019/3 期 計画
		計画	実績	計画対比		
中小規模事業者 向け貸出残高	103,384	104,916	104,753	△163	1,369	106,554
総資産額	348,636	345,890	355,211	9,321	6,575	343,145
中小規模事業者 向け貸出比率	29.65	30.33	29.49	△0.84	△0.16	31.05

(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

《経営改善等支援取組み推移》

(単位：先、%)

	2018/3期 (計画始期)	2018/9期 計画	2018/9期 実績	計画対比	2018/3 実績対比
経営改善等支援取組先数	977	1,050	1,408	358	431
創業・新規事業開拓支援	113	143	159	16	46
経営相談	386	350	390	40	4
早期事業再生支援	72	72	73	1	1
事業承継支援	41	20	20	0	△21
担保・保証に過度に依存しない融資推進	365	465	766	301	401
期初債務者数	3,681	3,714	3,634	△80	△47
支援取組率	26.54	28.27	38.74	10.47	12.20

((注1)・期初債務者数とは、「日本標準産業分類」の大分類に準じた業種別区分に基づく「地方公共団体」「雇用・能力開発機構等」「個人(住宅・消費・納税資金等)」を総債務者数から除いた数といたします。

・「経営改善支援取組先」は以下の取組み先といたします。

(1) 創業・新事業開拓支援先

信用保証協会保証付「創業者・再チャレンジ資金」「前橋市企業家独立開業支援資金」「高崎市独立開業資金」「高崎市独立企業家資金」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)「創業・新規事業開拓支援」「事業承継支援」「担保・保証に過度に依存しない融資推進」は各年度の計画としているため、各9月期については前年度9月期実績(目標)と同程度または上回る目標設定としております。

(2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策の進捗状況

①地域性・店舗特性に配慮した融資営業の強化

群馬県内における主要な営業地域の経済は、東部ブロックにおける製造業、県央ブロック及び南部ブロックにおける不動産業等が比較的活発な景況観を示しています。当組合の2018年9月末現在の貸出金残高は、製造業が前期比55百万円、建設業が前期比△95百万円、不動産業が前期比1,143百万円、卸売業・小売業が前期比△61百万円の状況であり、地域的な業種による格差が生じております。

現状、少子高齢化が進む吾妻ブロックでは、公共工事が減少するなかで建設業を中心に

後継者問題もあり資金需要が低下傾向にあります。また、宿泊業においては、インバウンド顧客の増加はありますが、万座温泉や草津温泉は噴火による風評被害の影響を受けており、新たな設備投資等の資金需要が控えられている状況にあります。県央ブロックや南部ブロック等の都市部では不動産業が活況を呈しており、更なる資金需要が見込まれております。但し、卸売業・小売業は、大手スーパーのイオンが高崎駅前に出店するなど、卸小売業界はその煽りを受けており、資金需要の落込みが散見されております。

東部ブロックでは、(株)スバルの不正問題の発覚以降、当組合の取引先は4次や5次の零細下請け企業が多く、先行きの不透明感が懸念されております。

このような状況下で、当組合は、将来的にも資金需要が望める営業地域に強化店を配置しており、東部ブロックでは、自動車産業を中心とした製造業を主体として2店舗（太田宝泉支店、伊勢崎支店）、県央ブロックでは、建設業及び旅館業を主体として1店舗（渋川中央営業部）、南部ブロックでは、不動産業や卸小売業を主体として3店舗（本店、群馬支店、群馬町支店）を配置し、中心となって収益を稼ぎ出す取組みを実施しております。

このほか、事業性融資が見込める地域にある11店舗を事業性推進店舗、消費性融資が見込める地域にある13店舗を消費性推進店舗、あまり多くの需要はないが事業性及び消費性の両方が見込める地域にある5店舗を併進店舗として位置付け、地域性や店舗特性に応じた融資提案を主体とした融資営業により、店質に合致した融資商品の提供にて収益を稼ぎ出せる店舗を色分けして取組んでおります。

2018年度上期における主要な事業性融資の獲得実績は、特別経営支援資金が402先、1,720百万円、Gプライム保証が62先、1,462百万円、短期継続融資が104先、666百万円、ビジネスカードローンⅡの極度額が139先、1,950百万円でありました。

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、融資部内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組んでおります。

2018年度上期は、13先（事前相談5先、着手済み8先（群馬県中小企業再生支援協議会5先、経営改善支援センター1先、経営サポート会議2先）、その他5先（注）重複活用有り）との連携による、経営改善・再生支援に関与しております。

経営改善等支援取組み先数のうち、「担保・保証に過度に依存しない融資推進先」については、フォワードプレスによる考え方を提案営業の主体として取組み、利用者負担の少ない、担保又は保証に過度に依存しない融資である「特別経営支援資金」及び「特別経営支援資金Ⅱ」の推進により計画を301先上回る766先でありました。

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、ガイドラインの積極的な活用にも努めております。さらに、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。

2018年度上期の、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：311件」「保証契約を解除した件数：17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：4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：8件」、新規融資件数2,776件に対する、新規融資に占める経営者保証に依存しない融資の割合は11.20%となっております。なお、「ガイドラインに基づく保証債務の成立」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

融資部顧客支援グループによる営業店支援をはじめ、中小企業診断士等の外部専門家を講師とする業種別研修（主に製造業、建設業、旅館業等のサービス業）の実施、「群馬県中小企業支援ネットワーク会議」が開催する研修会等への参加などにより職員の能力向上を図るほか、「群馬県中小企業サポーター制度」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

これまでに取組んだ群馬県中小企業再生支援協議会案件、整理回収機構との連携案件、サービサーからの買取案件、専門コンサルタントとの連携案件等、多岐にわたる経営改善支援や事業再生支援の具体的な案件事例を職員が共有できるよう内部講師による定量・定性分析、事業性評価、経営改善支援などをテーマとした営業店職員向け研修等を継続的に実施し、経営改善・事業再生支援への取組みに活かしております。

2018年上期は、「群馬県中小企業サポーター制度」の事例報告会への参加、商工会関

係のセミナー開催については5つの商工会で実施したほか、群馬県中小企業再生支援協議会を講師に迎え、製造業を対象とした業種別研修（事業性評価研修）を開催いたしました。

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。

地域経済活性化支援機構へ職員を派遣し、主に事業性評価に係る知識・ノウハウの習得に取り組んできた職員を2017年4月から融資部顧客支援グループに配属し、事業性評価の定着を図ってきております。その取組みの一環として、営業店への波及効果が期待される営業店長向けに、各営業店が作成しました事業性評価シートを題材として、ビジネスモデルの把握の方法やヒアリングのポイントなど具体的な勉強会を実施しております。今後、階層を下げた勉強会を継続実施していくことで事業性評価の更なる定着を図っております。

2018年度上期は、各営業店が作成した35先の事業性評価シートの一部を題材として、勉強会を実施しております。

これらの取組みに加え、事業性評価シートを作成した先で、対応方針検討協議会への上程先となっている先については、対応方針検討協議会に組みこむ形で、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いくことを実施しております。

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ブロック担当者が中心となり、2018年度は外部機関である日本政策金融公庫との連携活動に力を入れることを決定しております。

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リニューアルも検討しており、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幅広く対応できるように、協調融資による支援強化を図って行く計画であります。

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準備を進めております。

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資金を積極的に支援するため、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」を締結いたしました。融資部顧客支援グループは保証協会との連携強化による、お取引先企業への専門家派遣や経営改善計画策定支援を行ない、積極的に経営改善・再生支援にも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、同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。

2018年度上期は、13先（事前相談5先、着手済み8先（群馬県中小企業再生支援協議会5先、経営改善支援センター1先、経営サポート会議2先、その他5先（注）重複活用有り）との連携による、経営改善・再生支援に関与しております。

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を広めていくための活動を実施しております。

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も積極的に対応する取組みを実施しております。

【2018年度上期商工会連携事業】

- ① 5/11（金） 嬭恋村商工会青年部セミナー（組合職員講師）
- ② 7/ 9（月） しぶかわ商工会青年部セミナー（組合職員講師）
- ③ 7/17（火） 富士見商工会青年部セミナー（群馬県保証協会講師）
- ④ 8/10（金） 藤岡市鬼石商工会青年部セミナー（組合職員講師）
- ⑤ 9/18（火） 高崎市新町商工会青年部セミナー（組合職員講師）
- ⑥ 9/18（火） 富士見商工会青年部セミナー（組合役員講師）
- ⑦ 9/20（木） 中之条町商工会青年部セミナー（組合職員講師）

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。

2018年度上期は、群馬県中小企業再生支援協議会活用による経営改善・再生支援に向けた事前相談、着手済みを5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」、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」などを有効活用し、事業再生や業種転換が必要な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。

2018年度上期の活用案件はありませんでした。

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

① ビジネスマッチング

当組合は、2018年2月27日(火)に第一勧業信用組合と連携協力に関する協定を締結しました。第一勧業信用組合が掲げる「地産都消」に呼応し、6月15日(金)には第一勧業信用組合本店で実施された地方物産展に当組合より取引先4事業者が出展しました。

また、商品販売については、第一勧業信用組合の関連会社を通じて当組合取引先3事業者が新たな取引を実現しました。

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

経営相談に関する相談、その他の取引先(個人事業主を含む)企業に対する支援に係る機能の強化のための具体的方策のひとつとして「経営相談会」の開催を年2回計画しております。2018年度上期は、9月に開催し、地域の中小企業者6先のご参加をいただきました。

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

コア業務純益を最優先に賞与支給は極力抑制した水準に留まっていますが、経済状況の変化に伴い、職員のモチベーション維持のため賞与の支給水準はコア業務純益を見据え随時検討します。

また、役員賞与については現在支給していませんが、今後も期限を定めず当面の間支給は行いません。

②人件費

人件費についても極力抑制した支給に止めておりますが、職員の確保・モチベーション維持にも配慮しつつ、店舗政策にからめ、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まいります。

(2) 物件費の圧縮

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、長年にわたり物件費削減を行った結果、老朽化した資産も多く、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いきます。

また、上期においては、店舗政策の実施により、店舗内店舗の ATM 自動化や預金特化型店舗のパーテーション設置等に係る臨時工事を行ったことや、移動金融車「鶴もう号」運用に係る経費支出が発生しています。

(単位：百万円)

	2017/3 期実績	2018/3 期実績	2018/9 期実績	2019/3 期計画	2020/3 期計画	2021/3 期計画
物件費	1,108	1,097	560	1,222	1,126	1,104
うち機械化関連費用	102	99	52	112	112	110

7. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策

(1) 経営管理に係る体制

理事会は「内部統制基本方針」のほか、これに基づく「法令等遵守規程」、「顧客保護等管理方針」及び「統合的リスク管理規程」を制定し、その重要性をあらゆる機会を通じて全役職員に対して周知徹底することにより、適切な業務運営の確保に努めております。

また、内部監査方針を改訂するとともに内部監査規程を制定し、監査室は理事長直轄の組織として独立性を確保しております。

なお、監査室による内部監査は2018年3月19日第90回常勤理事会の承認を受けた「2018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。

さらに営業店監査には、営業店の事務指導に役立てるため、トレーニーとして営業店職員2名を受け入れ、トレーニー参加者に対する事務指導の能力向上のみならず、人事交流

等に成果が上がっております。

以 上