

経営強化計画の履行状況報告書

2 0 1 9 年 1 2 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	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	8
(4)経営強化計画の確実な履行体制の構築	11
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	17
(2)リスク管理の体制の強化のための方策	17
(3)法令遵守の体制の強化のための方策	19
(4)経営に対する評価の客観性の確保のための方策	22
(5)情報開示の充実のための方策	23
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	23
(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	25
(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	30
6. 経営強化に伴う労務に関する事項	
(1)人件費	31
(2)物件費の圧縮	32
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	32

1. はじめに

2019年度上期における我が国の経済は、輸出・生産や企業マインド面に海外経済の減速の影響が引き続きみられるものの、所得から支出への前向きの循環メカニズムが働くもとで、基調としては緩やかに拡大しています。個人消費は、消費税率引き上げなどの影響による振れを伴いつつも、雇用・所得環境の着実な改善を背景に緩やかに増加しています。一方、海外では、中国をはじめとする新興国・資源国経済の動向、IT関連財のグローバルな調整の進捗状況、英国のEU離脱問題の展開やその影響、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で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 実績	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	51	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 実績	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	95.33	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、2020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改革への取組み

ア. 2019年度の本部営業推進部門は、組合全体の営業推進上のPDC Aサイクルの円滑な循環に努め営業店全体の行動管理を徹底することを目標に掲げ取り組んでおります。

2019年3月より、従来の営業店4ブロック編成から、営業推進3部会制（貸出金残高規模基準により強化店、事業性店、併進店に編成）に業績管理面の本部統括管理を移行し、営業推進部内に部会担当3名（旧ブロック担当）を配置して、各部会単位に支店長会議を開催（同日開催）するとともに、各店舗で開催される月例営業会議等への参加に加え、定期的な営業店臨店ヒアリングを実施して、営業店サポートの更なる拡充を図ることを主眼にして取り組んでいるところであります。これにより、現場ニーズの収集、課題解決策の提案、営業店の好事例を取りまとめ、他店舗へ事例紹介し営業店の情報共有を基に営業推進3部会体制の有効性を高めております。

また、部会担当者は営業店臨店活動内容を営業推進部内で確認・協議した後に、経営強化計画進捗管理委員会の場において月次報告し、営業店の業務改善点を役員と協議・検討し、営業店における行動障壁の把握及び排除に繋げて行く事を念頭に置き対処しております。

イ. 各職位階層においても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、地区担当役員や部会担当者が支店

長や営業担当者と対話する機会を積極的に設け、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の構築に取り組んでおります。

また、営業推進部内では、営業店における融資成約の好事例や融資推進課題の情報共有を行い、部会担当者が率先して部会内担当店舗向けに業績改善案を立案するにあたり、推進商品単位に対象先リストを作成し、これを活用した見込先の掘り起こしを行うなど、営業店の本業である貸出金利の増加に基づく収益確保の改善に繋がる様、融資推進強化に向けた営業店サポートにも現在取り組んでおります。

- 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、これまでは優良先に対して低利での融資によりボリュームを稼ぐ傾向がありましたが、第3期経営強化計画においては貸出金利回りを意識し、ボリュームより約定平均利率の上昇を重視する方向にシフトして、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出来る取組みに力を入れて活動しております。

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、融資提案セールスについて積極的な推進を図りました。また、融資稟議支援システムを導入した事により、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回答も好評を得ており、次の融資に繋がる足掛かりに役立てながら営業活動を行っております。

②営業推進態勢の強化

ア. 営業店ブロック制の改編

2019年度営業推進計画の達成を図る観点から、従来の営業店4ブロック体制編成を継承しながら、新たに融資推進増強の更なる営業店強化を図る前提として、営業推進3部会制の導入を2019年3月よりスタートさせました。導入目的は組合収益確保の強化であり、店舗政策実施後の営業店集約23店舗（衛星店は母店に準ずる）を、貸出金残高規模基準により強化店、事業性店、併進店の3区分に分類し編成しました。編成根拠は、同一規模店舗のカテゴリ区分により、営業店の融資増強施策に対する目線合わせや、営業店の好事例・問題点等に対する共通認識に基づく営業店の情報共有を行う事により、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て、3部会毎の営業店全体の業績向上に繋がるよう取り組んでおります。

3部会制による営業店の業績管理においては、3名の部会担当者を配置し、（強化店・事業性店・併進店担当の選任）定期的な営業店臨店による業績管理指導及び支店長・渉外担当者とのOJT活動を実施しながら、本部と営業店の連携強化によるPDCAサイクルの好循環態勢の確立に努め営業活動を実施しております。

イ. 地域性や店舗の特性を踏まえた体制

2019年3月からの営業推進3部会編成導入においては、従来のブロック編成による強化店6店舗に加え、新たに4店舗（東群馬営業部・高林支店・総社支店・藤岡支店）を強化店に加え10店舗に編成を変更しました。従来の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、3部会制においては、店舗規模を基準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好事例情報の共有化促進）を考慮した融資増強前提とした体制を構築するため、営業店のカテゴリー区分を新設して、現在、取り組んでいるところであります。

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して取り組んでいるところであります。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を組合利回りを意識した金利設定を前提として、新商品の開発を行い、融資対象顧客への利用提供を展開することにより、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も積極的に取り組む事としています。

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(旧ブロック担当)が中心となってOff-JT（融資勉強会）とOJT（同行訪問）を織り交ぜた人材育成に継続して取り組むこととしております。

これらの取り組みは、「多様な切り口の磨き上げ」によるターゲット市場へのア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セールスにおける営業力のレベルアップを目指して取り組んでいるところであります。

⑤法人戦略（事業性融資）

本計画中の事業性資金への取り組みでは、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、Gプライム保証、Gリピート保証、Gリピートプラス保証、保証協会制度資金（県小規模・市町村小口）ビジネス

カードローンⅡなどの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組みを強化しております。

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、ターゲット層のお客さまのほとんどを網羅できるようにしました。結果として、お取引先の信用リスクに応じた適正金利を確保できるようになりました。

2019年度年間獲得目標864百万円に対し、9月末の獲得実績は、56件、471百万円でありました。

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を行いました。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、獲得増強の推進が図れました。

2019年度年間獲得目標2,361百万円に対し、9月末の獲得実績は、397件、1,680百万円でありました。

特別経営支援資金Ⅱは、債務者区分が要注意先の取引先などを対象として導入しました。また、推進においては、営業推進部部会担当者が、部会内各営業店の融資商品対象先リストを作成し、これに基づき見込先の掘り起こしを行った結果、営業店の渉外担当職員においても融資推進リスト活用の浸透が図れております。(9月末の特別経営支援資金獲得実績の内、特別経営支援資金Ⅱの獲得実績は、129件、391百万円でありました。)

ウ. ビジネスカードローンⅡ

ビジネスカードローンⅡは、2017年度下半期より重点強化商品として取り組んできましたが、2018年度以降も計画3年間の最終目標口数を既存取引先事業者数の1/3となる1,500口座として継続的な取組みを実施しております。2019年度9月末実績は、年間獲得目標金額595百万円に対して14件46百万円であり、上半期における獲得実績は低調でありました。要因としては、融資推進にあたり、残高増強を優先したことから、比較的少額の利用に適した本商品については、獲得推進の取組みが劣後いたしました。今後、本商品の推進においては、口数及び極度額の増強はもとより、利用率の向上を図るための施策について、各営業店に指示・指導を行い、利用残高の底上げに繋げることで貸出金利息の拡充に取り組んでまいります。

⑥個人戦略（消費性融資、住宅・教育融資）

ア．消費者ローン（チョイス）

2018年4月よりWeb完結型ローンを導入し、職域提携先従業員への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、臨機応変なDM発送による周知を行い、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、周知活動を強化して取り組んでいるところであります。

なお、2019年度のチョイスの年間獲得目標830百万円に対し、9月末の獲得実績は、258件、260百万円であり、上半期における獲得実績は低調でありました。要因としては、2018年度に実施した店舗政策等への対応から、一時的に職員一人当たりの業務量が増加し、個人ローンの獲得に向けた営業活動が停滞いたしました。今後においては、営業店の人員配置・担当エリアの見直しや業務効率化等を進めるとともに、営業推進部による営業店サポートの拡充や若手職員の融資スキルアップ等を図ることで、消費者ローンの獲得増加に努めてまいります。

イ．消費者ローン（プライベートローン、プライベートローンⅡ）

現在、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んでおります。

また、営業店の見込み先抽出過程では営業推進部部会担当者（3名）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」の循環サイクルを迅速的且つ効率的に回して行く様対応しているところであります。

2019年度プライベートローン及びプライベートローンⅡの年間獲得目標538百万円に対し、9月末の獲得実績は、12件、21百万円であり、上半期における獲得実績は低調でありました（実績低調の要因や改善策は上記ア．と同様です）。

また、Webローンの2019年度9月末獲得実績は、受付ベース（171先、217百万円）、承認ベース（108先、115百万円）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。

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。

また、「預金特化型店舗」を対象として、2019年10月1日より、伊香保支店、赤城支店（北橋出張所含む）、鬼石支店、2019年12月2日より、原町支店、前橋支店、前橋北支店、吉井支店について業務時間の変更（昼休み導入）を行いました。これにより、顧客の利便性を維持しつつ少人数かつ効率的な店舗運営を行える体制となりました。

②戦略的な人員配置

2018年11月までに実施した店舗政策（預金特化型店舗・店舗内店舗）により捻出された人員について適正人員計画に基づき強化店へ配属しました。これら職員減少による業務運営の見通しに関し、一人一人のレベルアップとモチベーションアップに繋げる方策として役職定年制の廃止や年功序列から実績主義への変更、更に教育体系の明確化によるキャリアアッププランの提示などを目的とした新人事制度を導入（2019年4月）し、給与・教育体制を大幅に改正、将来に向けた人材育成を図っていく戦略的な体系を構築しております。

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

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

③人件費の圧縮

2018年度の人件費については、前期末比112百万円減少しております。主な要因は、職員減少に伴い報酬給与手当が86百万円減少したことによるものです。

また、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により補充することで、人件費の圧縮を図って

まいります。

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9月末現在、人件費計画の範囲内で推移しています。

2019年度人件費計画	1,620百万円
2019年9月期人件費実績	805百万円
2019年9月期平均ラップ（経過人件費実績/年度計画値）	49.69%

④事務の効率化

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

第一段階として、既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月末時点では、事務合理化課題項目（84項目）の洗出しを行い、項目毎に対応の方向性や改善策等を検討しております。

（3）信用コスト削減のための取組強化

①審査・管理態勢の継続的な取組強化

ア. 「理事長案件審査会」

総与信額500百万円超の先、実行後の総与信額が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。

2019年度上期は、延べ214先の理事長案件審査会付議案件を慎重に審査してまいりました。

イ. 「対応方針検討協議会」

信用コスト削減のための取組みとして、個別取引先管理の強化を目的に、企業支援対象先、未保全額 50 百万円（要注意先、破綻懸念先については未保全額 30 百万円）以上の先を選定基準として抽出し、個別に対応方針を決定する「対応方針検討協議会」を毎週開催しております。

2019 年度上期は、期中に対象となった顧客を含め 201 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。

2019 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、2019 年 9 月末現在の 3 ヶ月以上延滞率は 1.50%（前期末対比 0.16 ポイント上昇）となってしまいました。

上昇の理由として、3～5 ヶ月以上延滞が、前期末対比 154 百万円増加しておりますが、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 ヶ月以上延滞が、前期末対比で 141 百万円増加しておりますが、大口債務者一社が大きく影響しております。

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

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。

2019年度上期は、2先の事前相談（連携先：群馬県中小企業再生支援協議会1先、経営改善支援センター1先）、7先の経営改善計画策定完了（連携先：群馬県中小企業再生支援協議会1先、経営改善支援センター3先、経営サポート会議3先（注）重複活用あり）と外部機関等との連携による、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

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

その他コンサルティング機能の発揮・強化としまして、群馬県信用保証協会の協力を得て融資担当者向けに「創業支援セミナー」を実施しました。また、群馬県事業引継ぎ支援センターの協力を得て、職員向け「事業承継セミナー」を28名の参加で実施しました。

地域経済の活性化に資する方策としまして、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2019年度も年2回を予定。2019年度上期に1回実施し14名が参加しました。2019年度下期においても、地域中小規模企業者の事業承継支援やM&Aニーズの支援態勢の強化を図る取り組みを実施してまいります。

ウ. 「事業再生ファンド」の活用促進

2013年2月に設立された事業再生ファンド「ぐんま中小企業再生ファンド」、及び信用組合業界の事業再生ファンド「しんくみりカバリ」については、2014年度、2016年度の活用実績以降、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）に出向した本部職員に専門知識を習得させ、組合内職員への専門知識の還元を図っております。

また、営業店職員を対象とし、外部専門家である群馬県中小企業再生支援協議会を講師に迎えて業種別研修（事業性評価）を開催し、事業性評価で必要となるスキルを有し、適切なコンサルティング機能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. 常勤役員会

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

イ. 経営強化計画進捗管理委員会

理事長を委員長とし常勤役員と本部部長を構成員とする「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）

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を通じて、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）等を併せて行いました。

このほか、ブロック担当者は、Off-JTとOJTを織り交ぜた人材育成への取組みとして、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も行い、更には、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、状況についてブロック担当者は月末最終営業日の営業推進部内会議にて担当部役員へ報告し、その内容についての検証・確認を行っております。その後、営業推進部内で問題点の対策協議を行い、経営強化計画進捗管理委員会で報告して、営業店の業務改善に向けた取組みについて、本部と営業店の一体的な好

循環態勢の確立に組織として一体的に取り組んでおります。

2019年3月に従前の4ブロック制による営業店地域編成型から店舗規模基準編成型の営業推進3部会編成の店舗カテゴリーによる営業店組織運営・業績管理体制に移行した事を受け、ブロック担当者は3部会担当者として各部会毎の営業店サポート・営業店の行動計画PDCAに基づく業務運営・業績管理に取り組むことにしました。(2019年2月人事異動により同担当者は1名減員となり3名体制：営業推進3部会編成⇒強化店担当・事業性店担当・併進店担当店舗担当の3名対応)

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。

また、営業店月次貸出金残高目標に対して、現状の案件確保情報がリアルタイムに確認出来る事から、ブロック担当者が支店長及び営業担当者との目標達成に向けた施策についての方向性に対する営業店指導にも活用しております。

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、月次貸出金残高の目標達成状況の確認及び内容検証の指示対応を行いました。

目標管理表は顧客情報の共有や進捗管理が出来、リアルタイムな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出来る様になりました。

これにより、予定していた実行先の突然の延期や予期しない先からの貸出金完済等に直面しても、月内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が可能となりました。

また、目標管理表に加えて融資見込先管理表の活用も導入して、安定的な融資推進案件の確保に対する状況についても営業店・本部の両方で把握できる様にしました。

イ.「業務日誌」の有効活用

業務日誌は営業店の行動や顧客対応状況がつぶさに分かるため、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、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いた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、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、業務の効率化及び職員における生産性の向上に繋げる取組みを行っております。

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、対応への初動を迅速に行えるようになりました。

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、行動すべき内容の協議及び確認に取り組んでおります。

会議には当月の挽回策等を意見交換のテーマとして支店長の考えや方策を発表し、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も活用しております。

ブロック担当者は、毎月、ブロック支店長会議を開催し、貸出金残高実績の目標達成状況を検証し（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りました。（融資推進活動の成功事例発表や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を実施し、他の営業店への波及効果に繋がりました。）

前期までは「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りつつあります。

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ました。

2019年3月より、従前のブロック支店長会議においては営業推進3部会支店長会議へ移行するとともに、開催頻度については、営業店部店長に対する業務負担の軽減を勘案して、毎月開催から隔月開催（2019年度より偶数月・年6回開催）に変更しました。尚、新たな部会会議開催時のブロック担当役員の参画については、ローテーション形式に変更し対応すると同時に、会議内容については部会内営業店による融資増強及び営業店行動障壁に対する課題に関する営業店同士のディスカッション形式に変更して、役員・営業推進部会担当者・営業店支店長による連携強化に基づいた営業戦略の協議・検討を行う場としました。

また、2018年度中のブロック別営業リーダー会議は未実施でしたが、営業推進3部会編成体制の導入により、営業推進上の店舗戦略的な取組み強化の一環として、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事にしました。目的は、渉外担当者における営業店の貸出金残高増強の促進を図ると同時に、部会内においての実践的な融資推進活動の情報（好事例・行動障壁問題）の共有により、今後における渉外担当職員個々の融資スキル向上を目指していく位置付けとしました。

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視察、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ました。

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する事としました。

毎月ブロック支店長会議開催時に、融資商品7項目の獲得推進に基づく、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組みました。

営業店の業務運営上の障壁事項についても、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前向きに取り組みました。

2019年3月より営業推進3部会編成の導入により、営業店の店質カテゴリー区分を店舗規模（融資残高基準）に基づく形態に変更（強化店：10店舗、事業性店：6店舗、併進店：7店舗）して、営業店の業務改善対応策の検討協議について、ブロック担当役員・部会担当者・担当部長・営業店長による相互の連携強化を継承して組織全体で取組む方針を決定しました。

部会担当者は営業推進計画の目標達成状況を確認し、PDCA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、融資増強に対する具体的な施策について実践的に取組みました。

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

第1回 5/21 「保証協会合同研修」

対象者：渉外担当者（各店1名）

保証事務取扱い説明及び当組合からの保証依頼に対する質問事項

におけるディスカッション実施。

第2回 6/21 「全国保証(株)研修会」

対象者：渉外担当者（一般・主任・係長）

主に住宅ローンに対する商品取扱い説明、推進方法のポイント解説。

第3回 7/11 「住宅ローンフォローアップ研修」

対象者：渉外担当者（各店1名）

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

第4回 8/23 「日本政策金融公庫高崎支店合同研修会」

対象者：渉外担当者（営業リーダー）

日本政策金融公庫業務内容・制度資金説明及び当組合との連携協定に基づき、中小企業向け協調融資の推進について。

④各種管理手法の確立

ア. 「行動計画の進捗管理表<PDCA>」の有効活用

営業推進部ブロック担当者（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、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<PDCA>」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（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努めております。

⑤営業店の役割

ア. 店内PDCA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PDCA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も努めました。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、部会担当者が担当部会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に紹介・利用して頂くなど、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（部会担当者）が主体となり、営業店と一緒にみ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、同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います。

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毎の定性・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（部会担当者）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の評価・助言を受け、経営の客観性・透明性を高めるため、信用組合業界の系統中央金融機関である全信組連の経営指導を毎月受けるとともに、全国信用組合監査機構監査を2019年1月に受監しました。

ウ. 組織内の職員融合

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

②経営方針の周知

ア. 理事長メッセージの通知

2019年6月に新執行体制がスタートし、今後の経営方針について全役職員へ向けた通知文書「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。

2019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、2019年6月開催のALM委員会にて、各リスク量の計測方法を決定、報告するなど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、2019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(11,314百万円→11,159百万円)155百万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で、信用リスク管理を強化してまいります。

③市場リスク管理態勢

市場関連リスク管理方針、市場関連リスク管理規程及び余資運用規程に基づき、2019年度有価証券運用方針・運用計画を策定し、全信組連と協議しながら、債券、仕組預金・仕組貸出および投資信託を投資対象とした安全性重視の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。

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、2019年度第1四半期分を2019年7月24日付通知、第2四半期分を同年10月31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、2019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2019年度は6月、8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、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。

2019年度上期は、8店舗の臨店を実施しました。

エ. コンプライアンス・プログラムの進捗状況等の常勤理事会への報告

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

③営業店長とコンプライアンス・オフィサー

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

また、営業店におけるコンプライアンス責任者として、営業店長が推薦した管理職を理

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

④監査室による内部管理体制

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

ア. 2019年度営業店の内部監査は、2014年度から実施しているターゲット監査やテーマ別監査を継続し、上期に於いて8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6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. マネロン・テロ資金供与対策の組織態勢
- f. 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込み活用することで、反社会的勢力の排除に向けた取組みを徹底しています。

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

⑦顧客保護等管理態勢

顧客の保護及び利便性の向上を図り、業務の健全性及び適切性の確立を目的として顧客保護等に関する方針・規程類を制定し態勢を整備しております。

また、顧客等からの相談・苦情等を受け付ける「お客様相談室」をリスク統括部内に設置し、顧客サポート等の適切性及び十分性を確保し実効性あるものとするべく取り組んでおります。

(4) 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

①全信組連による経営指導、全国信用組合監査機構の監査受査

経営に対する評価の客観性を確保するため、信用組合業界の系統中央金融機関である全信組連の経営指導を毎月受けるとともに、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ます。

2014年1月より2019年9月まで半期毎に、これまで12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。2019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。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

2019年度は経営強化計画で掲げた貸出金利息の計画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んでおります。上半期においては、まず組合プロパー貸出を主体として取り組み、即効性を優先した貸出金増強策を展開した背景があり、保証協会付制度資金等における融資推進が劣後していた点は否めないところが実情であります。

2019年9月末の中小規模事業者等向け貸出残高は、105,464百万円で計画比では▲2,875百万円と下回りましたが、始期比では2,080百万円上回りました。

要因としては、保証協会付きのGプライム保証が前期比+235百万円、Gリピート保証が前期比+207百万円の増加、Gリピートプラス保証が前期比+296百万円の増加、市町村小口資金が前期比▲182百万円、県小規模事業資金が前期比▲129百万円、経営サポート資金が前期比▲432百万円と減少し、保証協会付融資商品は全体で前期比▲74百万円減少となりました。一方、事業性主力商品として取り組んだプロパー貸出の特別経営支援資金が前期比+519百万円、短期継続資金が前期比+208百万円、ビジネスカードローン残高が前期比+4百万円増加するなど、地方公共団体貸付の前期比増加額1,757百万円を除くプロパー貸出が全体で前期比1,591百万円増加しました。

2019年9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、30.58%で計画比では▲0.88ポイントと下回りましたが、始期比では+0.93ポイントと上回りました。

要因として、中小規模事業者等向け貸出残高が計画比▲2,875百万円と事業性融資案件の掘り起こしが不十分であり残高を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始期比6,048百万円と大幅に増加したことが挙げられます。

2019年度においても、引き続き第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、融資推進増強策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)	2019/9期			2018/3 実績対比	2020/3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	108,339	105,464	▲2,875	2,080	110,124
総資産額	348,636	344,336	344,803	467	▲3,833	345,528
中小規模事業者 向け貸出比率	29.65	31.46	30.58	▲0.88	0.93	31.87

(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)	2019/9期 計画	2019/9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	1,311	2,156	845	1,179
創業・新規事業開拓支援	113	203	230	27	117
経営相談	386	350	366	16	▲20
早期事業再生支援	72	73	73	0	1
事業承継支援	41	20	14	▲6	▲27
担保・保証に過度に依存しない融資推進	365	665	1,473	808	1,108
期初債務者数	3,681	3,794	3,507	▲287	▲174
支援取組率	26.54	34.55	61.47	26.92	34.93

((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)「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

当組合の2019年9月末現在の貸出金残高に対する主な業種構成については、製造業21,399百万円(構成比13.08%)、建設業18,711百万円(構成比11.44%)、不動産業が13,505百万円(構成比8.26%)、卸売業・小売業10,936百万円(構成比6.69%)の状況であり、営業地域毎(都市部・郡部・山間部)に業種特性があります。

今後の県内各地域の景況見通しは、少子高齢化・人口減少が進む吾妻ブロックでは、公共工事が徐々に減少する傾向にあり(八ツ場ダム完成:令和2年春)、建設業を中心に後継者問題が深刻化して行く事が予想され、地元法人先からの事業性資金需要が低下基調に向うと同時に、同地域内の宿泊業においても、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白根山噴火による風評被害の影響が依然として残存しており、各企業は新たな設備投資等の資金調達について慎重に対応することが想定されます。

県央ブロックや南部ブロック等の都市部では、交通アクセスの道路網整備による背景から、生活者(マンション・住宅団地)・新規事業者(商業テナント出店)における人口増加にもつながっている地域の実態変化により、不動産関連事業及び建設業が活況を呈して行く事が予想され、今後においても更なる資金需要が見込まれるものと期待されます。半面、市内・郊外に存在する卸売業・小売業事業先については、大型商業施設であるイオン(高崎駅前オーバ)の出店及び大手スーパーマーケットの郊外新規出店(ベルク・ヤオコー)による市場変化に伴い、前橋市・渋川市・高崎市・藤岡市に隣接する地域の卸・小売業界はその煽りを直接的に受けており、営業運転資金需要の低下が今後において懸念されます。

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い背景から、親会社のブランド力に対する信頼回復状況が、先行きの不

透明感の払拭にも大きく影響して行くものと考えます。

2018年度においては、4ブロック編成において地域性・店舗特性に重点を置き、融資営業強化を図りましたが、ブロック内店舗間における融資残高においては格差があり、ブロック全体での融資戦略・融資増強策に対する統一的な取組みが出来ておりませんでした。スピード感・融資商品特性・渉外担当者の人員数等の違いが、営業店融資推進の実績面に直結する事から、融資増強を更に強化（2019年度営業推進計画達成）するため、2019年3月より、4ブロック制を継承しながら（役員によるブロック担当制は継続）、融資増強施策の店舗カテゴリー区分について、営業推進3部会制を新たに導入しました。3部会の編成基準は、営業店融資残高規模を基本として、強化店10店舗（融資残高60億円以上）・事業性店舗6店舗（融資残高40億円以上）・併進店舗7店舗（融資残高20億円以上）としました。3部会制編成の店舗カテゴリーにおいては、融資推進増強の施策面での目線合わせが可能となり（融資商品・提案セールス方法・営業店別目標設定）、類似した店舗規模である事から、融資推進に対しての共通点が多い店舗環境にて、融資推進上での好事例・融資成約手法の情報を共有しながら、融資推進における成約件数の増加を図ることを編成根拠としました。

2019年度9月末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397先、1,680百万円、Gプライム保証が16先、354百万円、Gリピート保証が53先、454百万円、Gリピートプラス保証が12先、297百万円、短期継続融資が56先、471百万円、ビジネスカードローンⅡの実行額が14先、46百万円でありました。

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。

2019年度上期は、2先の事前相談（連携先：群馬県中小企業再生支援協議会1先、経営改善支援センター1先）、7先の経営改善計画策定完了（連携先：群馬県中小企業再生支援協議会1先、経営改善支援センター3先、経営サポート会議3先（注）重複活用あり）と外部機関等との連携による、経営改善・再生支援に関与しております。

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。さらに、「経営者保証に関するガイドライン」の積極的な活用促進に努めるなかで、特に保証債務の履行事由が発生している、ガイドラインに基づく保証債務の整理の申し出のない先への対応策として地域経済活性化支援機構の「特定支援業務」などを有効に活用するため、同機構との積極的且つ具体的な情報交換を実施しております。

2019年度上期の「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：292件」「保証契約を解除した件数：14件」「代表者の交代時において、旧経営者との保証契約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：3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：7件」、新規融資件数2,500件に占める経営者保証に依存しない融資の割合は11.68%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

融資部顧客支援グループによる営業店支援をはじめ、群馬県中小企業再生支援協議会を講師とする業種別研修（主に製造業、建設業、旅館業等のサービス業）の実施、「群馬県中小企業支援ネットワーク会議」が開催する研修会等への参加などにより職員の能力向上を図るほか、「群馬県中小企業サポーターズ制度」の活用等により、コンサルティング機能の発揮に努め、個別の中小規模事業者等の実態に応じた最適な方策を提案しております。

イ. コンサルティング機能発揮に向けた職員のスキルアップ

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

その他コンサルティング機能の発揮・強化としまして、群馬県信用保証協会の協力を得て融資担当者向けに「創業支援セミナー」を実施しました。また、群馬県事業引継ぎ支援センターの協力を得て、職員向け「事業承継セミナー」を28名の参加で実施しました。

ウ. コンサルティング機能の強化

a. 事業性評価

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

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

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

b. 創業支援

創業支援に係るコンサルティング機能の発揮としては、営業推進部内に配属したブロック担当者（部会担当者）が中心となり、2018年度より外部機関である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体制を構築致しました。

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

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・再生支援に取り組んでおります。また、支援先の経営課題の分析・把握、経営課題の解決を図るための方策や経営目標実現のための方策の提案、経営改善計画の策定支援などの経営支援にも取り組んでおります。

特に、融資部顧客支援グループ業種別担当者は、組合内で業種別貸出残高ウェイトの高い製造業、建設業、旅館業者の支援において、業種特性などを踏まえたうえで群馬県中小企業再生支援協議会、経営革新等認定支援機関、外部コンサルタント等とも連携することで取引先の経営改善、事業再生に向けたコンサルティング機能の発揮に努めております。

2019年度上期は、2先の事前相談（連携先：群馬県中小企業再生支援協議会1先、経営改善支援センター1先）、7先の経営改善計画策定完了（連携先：群馬県中小企業再生支援協議会1先、経営改善支援センター3先、経営サポート会議3先（注）重複活用あり）と外部機関等との連携による、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にも積極的に対応する取組みを実施しております。

2019年度上期は、群馬伊勢崎商工会との連携協定を行うための協議を実施しました（10月に連携協定締結）。

また、商工会連携事業として8月には富士見商工会青年部セミナー（当組合職員講師）を開催しました。

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。

2019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1先、経営改善計画策定支援1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

お取引先に対して有効な提案を行なうよう努めております。

なお、2019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、2019年度においては12月に第一勧業信用組合鶯谷支店（東京都）で実施された地方物産展に、当組合の取引先2事業者が出展しました。

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

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

経営に関する相談、その他の取引先（個人事業主を含む）企業に対する支援に係る機能の強化のための具体的方策のひとつとして「経営相談会」の開催を年2回計画しております。2019年度上期は、複雑多岐に亘る相談案件への対応や、課題解決への支援力の醸成を図るため、群馬県よろず支援拠点と連携した「経営相談会」を5月に開催し、地域の中小企業者5先のご参加をいただきました。

③ 早期の事業再生に資する方策

ア. 早期経営改善・事業再生への取組み

業況悪化が懸念される取引先について、理事長をはじめとする常勤理事、関係部長及び対象営業店長で構成する「対応方針検討協議会」を毎週一回開催し、ヒアリングやモニタリングにより、経営者の定量面と定性面の両面からの実態把握に努め、事業再生に向けた取引方針を策定し、早期経営改善支援に取り組んでおります。

2019年度上期は、期中に対象となった顧客を含め201先の「対応方針検討協議会」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、貸出残高ウエイトの高い製造業、建設業、旅館業については、業種別に担

当者を配置し、専門性を踏まえた効率的な支援体制を構築しているほか、整理回収機構、群馬県中小企業再生支援協議会、専門コンサルタント等と連携した過去の取引先支援活動実績に基づくノウハウ・再生スキームを活用することで、個別取引先の実態に即した早期経営改善・事業再生への取組みを強化、促進しております。

2019年度上期は、2先の事前相談（連携先：群馬県中小企業再生支援協議会1先、経営改善支援センター1先）、7先の経営改善計画策定完了（連携先：群馬県中小企業再生支援協議会1先、経営改善支援センター3先、経営サポート会議3先（注）重複活用あり）と外部機関等との連携による、経営改善・再生支援に関与しております。

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、及び中小企業の事業承継への具体的取組が依然低調ななか、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、2019年6月、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、「顧客向け事業承継研修」を開催、14名の参加をいただきました。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

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も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。

2019年度は職員一人当たりの業務負担が増加していることに対する労い及び職員のモチベーション引上げを企図し、標準支給率を上げております。

役員賞与においては2018年度同様、期限を定めず当面の間支給は行わない予定です。

②人件費

2018年度の人件費については、前期末比112百万円減少しております。主な要因は、職員減少に伴い報酬給与手当が86百万円減少したことによるものです。

また、職員数については2018年度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、一般退職者を含め、前期末比104名減少しております。

今後につきましても、現在進めている施策について実効性を高め、業務の生産性向上に努めるとともにモチベーション維持を目的とした支給水準の検討に取り組んでまいります。

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9月末現在、人件費計画の範囲内で推移しています。

2019年度人件費計画	1,620百万円
2019年9月期人件費実績	805百万円
2019年9月期平均ラップ（経過人件費実績/年度計画値）	49.69%

（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まいります。

また、2019年度上期においては、事務機器の老朽化等によりATMやオープン出納機などの順次入替を行った一方、2018年度下期に実施した警備料見直しの効果や不急品購入の抑制により一層の経費削減を図っております。

（単位：百万円）

	2018/3 期実績	2019/3 期実績	2019/9 期実績	2020/3 期計画	2021/3 期計画	2022/3 期計画
物件費	1,097	1,163	537	1,126	1,104	1,095
うち機械化関連費用	99	103	41	112	110	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員に対して周知徹底することにより、適切な業務運営の確保に努めております。

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

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

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