

経営強化計画の履行状況報告書

平成 2 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	2
(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)基本戦略	3
(2)信用コスト削減のための取組強化	12
(3)ローコストへの対応	15
(4)経営強化計画の確実な履行体制の構築	15
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	16
(2)リスク管理の体制の強化のための方策	16
(3)法令遵守の体制の強化のための方策	18
(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	21
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	23
(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	28
6. 経営強化に伴う経費に関する事項	
(1)経営強化計画始期と平成 29 年9月期実績	31
(2)人件費	31
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	31

1. はじめに

平成 29 年度上半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、米国の経済政策運営や、それが国際金融市場に及ぼす影響、新興国や資源国等の景気下振れ、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、雇用情勢に改善が見られるほか、個人消費も家計消費支出が前年を上回っているほか、乗用車販売も前年を上回るなど、全体としては緩やかに持ち直しています。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 28 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、当組合は平成 27 年 8 月に公表した「経営強化計画（平成 27 年 4 月～平成 30 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)

	27年3月期 (計画始期)	28年3月期 実績	29年3月期 実績	30年3月期 計画	始期からの 改善額
コア業務純益	523	340	149	738	215

(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：%)

	27年3月期 (計画始期)	28年3月期 実績	29年3月期 実績	30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)	79.59	83.40	92.95	79.00	△0.59

(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、平成30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おります（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) 基本戦略

①改革への取り組み

ア. 新しいビジネスモデルへの転換

当組合では、新たなビジネスモデルへの転換として、取引先事業者が最重要課題と考えている売上高増加を実現するまで、当組合がフォローし関与していく体制として、平成27年8月より営業推進部内に販路開拓室を設置して室長1名とブロック長5名の販路開拓室員が中心となって、取引先事業者の販路開拓を支援するコンサルティング業務を開始しております。

また、営業系のコンサルティング能力を高めるため、外部講師を招いた営業勉強会や営業推進部職員による階層別営業研修を定期的で開催するとともに、支店長又はブロック長が、営業係と同行訪問することで融資推進方法を実践教育するなど、営業系のスキルアップを図っております。

イ. 改革の断行

今日まで当組合は、人縁・地縁を活かした地域密着型金融に徹し、営業係が訪問活動を通じて情報を収集することで顧客ニーズに応える営業活動をビジネスモデルとして実施してはいましたが、営業地域内の資金需要が低迷する中でマイナス金利の影響もあり、本業である貸出金は他行金利競争が激しく計画どおりの実績が上げられず、適正なコア業務純益を確保するのが難しい状況にありました。

そこで、当組合が掲げる事業先の販路開拓を支援するコンサルティング業務は、他行が実施している事業先同士を紹介するまでに留まっている一般的なビジネスマッチングではなく、当組合が事業先同士を紹介により結び付け、売上高増加が図れるまで当組合がフォローする販路開拓支援コンサルティング活動を実施することで、業績改善に寄与することができ、その成功報酬として手数料を頂き役務取引等収益を確保しようとする新たなビジネスモデルであります。当組合では、県内金融機関が実施していない敢えて困難な販路開拓支援コンサルティングに立ち向かうことで、新たな収入源の確保を求め大胆な組織改革による取り組みを平成27年8月よりスタートさせております。

平成29年9月末現在、販路開拓コンサルティング活動契約実績累計78先、うち紹介活動によるビジネスマッチング実績63件、うち売上実績27件の成果が上がりました。当組合が支援し売上貢献した先は累計13先、売上合計3,226千円でありますが、契約先ごとに決定した売上目標額に届いた先はありませんでした。

②経営戦略

ア. 営業態勢の強化による貸出の増強

a. 営業推進態勢の運営強化

○営業店ブロックによる営業推進態勢の再構築

ブロック担当役員、ブロック長、各支店長は、期初に掲げた地域特性を考慮した営業店毎の営業推進目標に対し、進捗状況の確認並びに今後の改善対策等を協議検討するため、7ブロック単位で毎月「ブロック支店長会議」、四半期毎に「ブロック営業戦略会議」を開催しております。

「ブロック支店長会議」・「ブロック営業戦略会議」では、各種統計資料等により経営強化計画の進捗状況を確認するとともに、ブロック担当役員は進捗状況に応じた改善対応へのアドバイスを実施しております。また、営業推進部員も随時出席し、目標達成意識の喚起と営業店・本部間のコミュニケーション強化を図っております。今後も、地域特性を把握し、ブロックの強みを活かした営業推進活動を展開してまいります。

平成29年2月には、営業推進部内の職員7名を兼務にてブロック担当者に任命し、営業店における各種会議への参加等により、営業店が抱えている課題等を吸い上げ、具体的な改善対応策を一緒に考え、本部主導のもとで明確な指示が出せるような態勢に改善しました。

平成29年8月には、大型店で貸出金のボリュームや市場性が見込まれる店舗で当組合の経営に与える影響が大きい5店舗（東群馬営業部、尾島支店、伊勢崎支店、太田宝泉支店、群南支店）をパイロット店舗として位置づけ、担当役員を配置して本部と営業店と一緒に融資対象先を抽出し、お客様の資金繰りサポートをすることで、リスクに見合った金利を確保する即効性のある融資推進に優先的に取り組むこととしました。

○営業推進に係る進捗管理等の強化

平成27年度からは、週次で個人ローン獲得状況のデータをブロック長及び営業店に配信しており、毎月開催のブロック長営業推進部合同連絡協議会において、実績が低調な店舗に対する指導・改善方法について協議しております。

ブロック担当役員は、各ブロック内の会議や諸行事等に積極的に参加することで、各ブロックの進捗状況を確認するとともに、他ブロックの好事例等を紹介し情報を共有化するなど適切な指導を実施しております。

また、月次で各営業店の担当者・エリア別の各項目純増ベースでランク付けを行い、ブロック長・営業店に還元しております。

平成29年度上期においては、平成28年度から実施している貸出金上位200先及び預金上位200先の一部見直しを行い、貸出金上位100先及び預金上位100先（事業先及び個人事業主）に対象先を絞込み、目的を持った訪問活動により事業性融資取引の拡大を目指し取り組んでおります。ブロック担当役員、ブロック長、ブロック担当者は、臨店および担当ブロック支店長会議等に参加した際には、貸出金上位100先や預金上位100先への融資推進状況を確認するとともに、改善が必要な場合には、

その場で指導しています。

このほか、ブロック担当役員は、主要取引先へ定期的に支店長と同行訪問しトップセールスするなかで資金需要の発掘に努めるとともに、営業店へ定期的に臨店し営業現場が抱える問題点や課題を収集したうえで、経営陣が考えている施策を支店長だけでなく店舗職員全員に直接周知徹底するよう努めております。

b. 人材の育成と活用

○若手涉外係の育成

(ア) 外部講師や役職員を講師とした実践的な研修を継続的に実施することで、職員自身が自ら積極的に営業推進活動に取り組む集団を目指すとともに、ブロック長や本部職員と若手涉外係の同行訪問による実践的な OJT により目標達成意欲を高めるため、以下の研修を実施いたしました。

・平成 29 年 4 月～9 月の研修実施内容

(a) 平成 29 年 4 月～6 月は、平成 29 年度総合職新入職員 6 名を対象に、群南支店中居出張所において新入職員内部研修を実施。(事務職採用者 4 名は 5 月末まで内部研修実施)「金融業務基礎ならびに営業推進基礎」講師：営業推進部職員、総務人事部職員

(b) 平成 29 年 7 月は、「効果的な情報の与え方、営業推進手法」講師：帝国データバンク太田支店長、涉外担当者 35 名参加

(c) 同 7 月、「階層別営業推進研修会」(管理職 22 名)

講師：営業推進部職員

テーマ：「リレバン実践と営業力強化」

(d) 同 7 月、「階層別営業推進研修会」(監督職 38 名)

講師：営業推進部職員

テーマ：「法人融資推進事例研究、短期継続融資推進の仕組み」

(e) 平成 29 年 8 月は「階層別営業推進研修会」(総合職・主任職クラス 48 名)

講師：営業推進部職員

テーマ：「顧客との共通価値の創造、経営者へのアプローチ手法、商品別ニーズ別推進のポイント」

(イ) 商品セールス時の会話内容や場面ごとの応酬話法向上のため、全店共通テキストとして「営業係のためのセールストーク集」を平成 27 年 9 月に作成いたしました。また、全国信用組合中央協会発行の OFFJT ツール「融資渉外のセールストークのすすめ方」、「涉外体制の手引き<営業店編>」についても全店の営業係に配付し、営業推進部職員臨店時の指導マニュアルといたしました。

さらに、これらのツールを 3 点セットとして、今後はブロック別・階層別に定期的に集合研修を行うなど、平成 28 年 2 月より営業係の教育を継続的に実施しております。

・進捗状況

(a) 「営業係のためのセールストーク集」

- ・平成 27 年 8 月 26 日（水）～9 月 24 日（木）策定作業
- ・平成 27 年 11 月 6 日（金）策定し、パソコン内キャビネットに掲載
- ・平成 27 年 11 月の各ブロック営業リーダー会議に参加し、活用方法について、営業推進部より説明
- ・平成 29 年度の「階層別営業推進研修会」における活用は以下の通りです。
平成 29 年 7 月 12 日（水）（管理職 22 名）
平成 29 年 7 月 19 日（水）（監督職 38 名）
平成 29 年 8 月 2 日（水）（総合職・主任職 48 名）
- ・平成 29 年度の「営業店店内勉強会」における活用は以下の通りです。
平成 29 年 5 月「事業所開拓アプローチ」（業種別）
平成 29 年 8 月「事業所開拓アプローチ」（業種別）

(b) 「融資渉外のセールストークのすすめ方」

- ・平成 27 年 10 月 26 日（月）全店の営業係、部店長、ブロック長に配付及び活用方法について全店に通知
- ・平成 27 年 11 月の各ブロック営業リーダー会議に参加し、活用方法について、営業推進部より説明
- ・平成 29 年度の「営業店店内勉強会」における活用は以下の通りです。
平成 29 年 4 月「飛び込み訪問時のアプローチ方法」
平成 29 年 7 月「提案からクロージング・お礼訪問等での話の進め方」

(c) 「渉外体制の手引き<営業店編>」

- ・平成 27 年 10 月 26 日（月）全店の営業係、部店長、ブロック長に配付及び活用方法について全店に通知
- ・平成 27 年 11 月の各ブロック営業リーダー会議に参加し、活用方法について、営業推進部より説明
- ・平成 29 年度の「営業店店内勉強会」における活用は以下の通りです。
平成 29 年 6 月「課題解決型（ソリューション営業）推進による融資開拓」
平成 29 年 9 月「経営環境別に見た推進先への具体的な取組方法」

○職員経営懇談会の設置

今後の将来を背負う幹部職員以外の職員にも経営に参画する機会を設け、新たな発想を経営に生かす必要があると考え、平成 27 年 11 月に「職員経営懇談会」を設置いたしました。

平成 27 年度は 3 回の会合を持ち、役員との意見交換も 1 回行い、現場が考える問題点等を直接意見交換しました。そのうち、新入職員教育については、金融基礎研修期間を 2 ヶ月間、その後、渉外研修を 1 ヶ月間設け、営業店への配属時には、即

戦力となるような研修体制としました。

平成 28 年度および平成 29 年度上期は開催できませんでしたが、現場が考える問題点を直接意見交換する取組みとして、役員、総務人事部による営業店全職員を対照にした面談を平成 29 年 12 月に実施しております。

イ. 収益力の強化

ア. 法人戦略

当組合では、法人戦略として引続き企業情報を活用した新規事業先の開拓、ミドルリスク層をターゲットとしたビジネスローンの推進、成長産業分野の新規開拓等に力を注ぐにあたり、以下の取組みをおこなっております。

- ・企業情報を活用した新規事業先の開拓については(株)帝国データバンクの企業情報の活用により、新規開拓訪問を行っております。活用にあたり(株)帝国データバンクの支店長による勉強会を平成 27 年度より開始し、平成 28 年度は 3 回開催、平成 29 年度は平成 29 年 7 月 13 日に勉強会を開催しました。具体的な情報ツールを使用して顧客からの信頼獲得の方法と BIMA 資料と資産自己査定データを組み合わせた営業推進リストの活用方法を学びました。
- ・法人の新規開拓業務における渉外係のスキルアップを目的として、全国信用組合中央協会の発行する「融資渉外のセールストークのすすめ方」、「渉外体制の手引き」、当組合作成の「営業係のためのセールストーク集」を活用して集合研修、支店内勉強会を実施しております。
- ・新規融資開拓商品として支店長決裁で迅速に融資対応できる「小規模事業者創生資金」の取扱いを平成 29 年 9 月 11 日より開始しました。本商品は債務超過先や期間損失先に対しても代表者や個人事業者の個人信用情報を利用し、積極的に事業性融資の推進を図るものとしております。
- ・ミドルリスク層をターゲットとしたビジネスローンの推進においては、平成 27 年 9 月 1 日にアイフル(株)保証の事業者カードローン「サクッと」の取扱いを開始し、平成 29 年 9 月末の累計実績は法人極度額 18 件、27 百万円、残高 13 百万円、個人極度額 876 件、1,458 百万円、残高 310 百万円となっております。
- ・取引先の資金繰り支援策として、正常運転資金の範囲内で継続して利用できる「短期継続融資」の取扱いを平成 29 年 8 月 1 日より開始、また、簡便且つ迅速に対応できる「ビジネスカードローンⅡ」の取扱いを平成 29 年 9 月 1 日より開始しました。
- ・このほか、既存商品であった「特別経営支援資金」の利用限度額の増額、返済期間の延長等見直すとともに、要注意先にも対応できる「特別経営支援資金Ⅱ」を平成 29 年 11 月 6 日より取扱いを開始しました。
- ・成長産業分野の新規開拓にあたり、引続き営業推進部内の法人営業グループ 2 名による①医療・介護・福祉関連分野②太陽光発電分野③農業関連分野に特化した営業推進体制をとっております。法人営業グループによる新規開拓訪問、営業店からの

情報提供による同行訪問等をおこない融資推進を図っております。

- ・融資新商品については、事業性評価に基づく定性情報を考慮した中で、本部と営業店が一体となって融資対象先を絞り込み、特に、中小零細事業者で信用度が低い先に目を向け、お客様が抱える課題解決に向け資金繰り改善に向けたコンサルティング活動を強化し、お客様の資金需要に対してタイムリーな資金提供に応じることで、リスクに見合った金利にて適正収益の確保に繋げてまいります。

b. 個人戦略

当組合では、個人戦略として取引先企業との間で役員及び従業員を対象とした「金利優遇制度に関する覚書」の締結により職域提携先へ個人ローン商品を提供しており、平成 29 年 9 月末現在で企業数 2,036 件、役職員数 22,868 人と職域提携しております。また、住宅ローン金利の低下に伴う他行との競合激化の状況から、当組合の新商品として平成 28 年 7 月よりリフォームローン「みらい」、平成 28 年 12 月より個人の債務集約を目的としたフリーローン「おまとめベンリー」を導入しております。

平成 29 年度事業計画は、営業店毎に貸出金利の確保を基本とした個人ローン獲得目標を独自設定しており、平成 29 年 9 月末の個人ローン獲得実績につきましては、主要 5 項目（住宅ローン・マイカーローン・教育ローン・フリーローン・リフォームローン）の年間獲得目標 4,586 百万円に対し実績 1,194 百万円で達成率 26.03%、カードローン 2 項目（カードローン・教育カードローン）の獲得極度額目標 629 百万円に対して実績 72 百万円で達成率 11.44%となっております。

目標に対し実績が低迷している要因としては、既存取引先への推進が中心となり、地区内の新規融資先や新たな市場である職域提携先への取組みと、目的型ローンに対する具体的な見込先の情報収集や営業担当者の推進能力が不足している事が要因となっております。また、営業店の獲得状況にも大きな差が見られ、地域の環境や特性に合わせた推進方法が必要と考えております。

対応策としては、個人ローンのプロパー商品の開発に伴う具体的な推進対象先の抽出を営業推進部が実施する事で、営業店職員の負担低減を図ると共に審査能力の向上も併せて実施する方針であります。また、若年層顧客や新規融資先を確保する方策として、Web 完結型融資システムの導入を進めております。

○全店一斉推進日活動の推進

毎月、各店において 7 日、17 日を基準に営業係による一斉推進活動を、融資案件の確保を主体に取組んでおり、内勤職員も来店客や店周顧客へのチラシ等の配布を実施しております。

○職域提携企業向けローンの取り扱い

- (ア) 平成 27 年 6 月 1 日より、当組合取引企業（法人・個人事業者）の役職員向けに融資利率を優遇したしんくみ保証㈱「職域提携企業向け商品」の取り扱いを開始しております。

(イ) 商品構成は職域目的型ローン「進学応援団」・「安全運転」のプレミアム及びレギュラー金利とする商品、職域フリー型ローン「チョイス」の4段階金利の商品で構成しております。

(ウ) 各営業店により当組合取引企業先（法人・個人事業者）に職域提携の理解を得て、「覚書」を締結した職域提携企業先の従業員に対して、商品説明会開催や定期訪問による職域商品を推進した結果、平成29年9月末の職域3商品（職域フリーローン「チョイス」・職域目的ローン「安全運転」・「進学応援団」）の実行件数は、165件実行金額202百万円となっております。今後も、新たな市場である職域提携先へ継続した推進を実施して、融資案件の掘り起しに取り組んでまいります。

○個人信用情報機関との提携による個人ローン強化

- ・個人信用情報機関を利用した個人ローン商品として、顧客の利便性の向上と幅広い顧客ニーズに対応したプロパー商品「プライベートローン」として、平成29年10月2日より取り扱いを開始しました。
- ・個人ローンの新商品として、オリエントコーポレーションの携帯電話やPCから申し込み可能なWeb完結型融資システムを本年度中に導入予定であり、通常業務の中で面談が困難である特に若年層への取組みを強化する方針であります。
- ・住宅ローン

住宅ローンは、ローン実行を契機に給与振込・公共料金・各種ローン取扱等、生涯にわたる世帯取引に繋がり、個人取引のメインバンク化を図る重要な商品であります。しかし、他行との金利競争が激化しており、3年・5年・10年の固定金利住宅ローン金利は、金利見直しの周期や優遇金利など複雑な金利設定の改善と直近の金利情勢を明確に反映させるため、平成28年4月から四半期毎に見直しを実施する方法へ変更し、営業店の営業推進取り扱いを容易にしております。平成29年10月10日には、既存商品である「新住宅ローンみらい」の融資利率を2.88%から1.75%へ引き下げ、資金使途にリフォーム済中古住宅購入資金を追加し、融資金額を担保価格100%とするなど、融資基準の見直しを実施しており、商品の利便性向上による利用向上を図っております。

本年度獲得目標1,369百万円に対して、平成29年9月末の獲得実績は533百万円で、達成率は38.93%であります。今後はリフォームローン「みらい」による他行住宅ローンの借換えを含めた住宅リフォーム需要にも積極的な取組みを行なってまいります。

【住宅ローン実績】

(単位：百万円)

	28/3実績	29/3実績	29/9実績	30/3計画	計画対比
住宅ローン実行額	1,610	1,156	533	1,639	△1,106
住宅ローン残高	17,322	16,826	16,542	—	—

純増額	△152	△496	△284	—	—
-----	------	------	------	---	---

※平成 29 年度は実行額(獲得)の目標は設定していますが、残高目標の設定はありません。

・フリーローン

フリーローンは、しんくみ保証㈱のフリーローン「チョイス」・職域フリー型ローン「チョイス」に加え、平成 28 年 12 月より取扱いを開始した個人の債務の集約及びしんくみ保証㈱の 2 次保証を目的としたフリーローン「おまとめベンリー」を推進しております。

平成 29 年度の獲得目標は、フリーローン「チョイス」(職域含) 1,363 百万円に対して平成 29 年 9 月末実績 396 百万円、達成率は 29.09%であり、「おまとめベンリー」503 百万円に対して平成 29 年 9 月末実績 66 百万円、達成率は 13.22%であります。平成 29 年 10 月 2 日より、新商品「プライベートローン」の取扱いを開始し、フリーローンの残高増加に向けた推進を強化する方針であります。

【フリーローン実績】

(単位：百万円)

	28/3 実績	29/3 実績	29/9 実績	30/3 計画	計画対比
チョイス実行額(職域含)	1,153	1,223	396	1,363	△967
チョイス残高(職域含)	1,692	1,913	1,831	—	—
チョイス残高(職域含)純増額	316	220	△82	—	—
おまとめベンリー実行額	—	233	66	503	△437
おまとめベンリー残高	—	226	264	—	—
おまとめベンリー純増額	—	226	38	—	—
合計残高	1,692	2,139	2,095	—	—
合計純増額	316	447	△44	—	—

※平成 29 年度は実行額(獲得)の目標は設定していますが、残高目標の設定はありません。

・教育ローン

本年度の教育ローンは、平成 26 年度より取扱いを開始した教育カードローン「進学応援団」を主力商品として推進しております。融資残高は、平成 28 年 3 月末 173 百万円・平成 29 年 3 月末 202 百万円・平成 29 年 9 月末 217 百万円と増加しており、現在の貸越極度額 485 百万円に対する稼働率は 44.91%であります。

証書貸付タイプの教育ローンは、スペシャル・プレミアム・レギュラー金利を設定した商品構成で、資金用途も教育カードローンに比べ幅広い対応が可能であり、顧客ニーズに対応した商品提案が可能であります。平成 29 年 9 月末の取扱い実績は、18 件 16 千円であります。

教育ローンの融資案件確保には、融資対象となる子弟の有無の情報が重要であり、

日常業務の中や「顧客情報照会システム」又は「SKCオンライン照会システム」を活用した、取引顧客の世帯構成等の情報収集により、融資見込先の確保を行います。

【教育ローン実績】

(単位：百万円)

	28/3実績	29/3実績	29/9実績	30/3計画	計画対比
教育ローン実行額	40	53	16	203	△187
教育ローン残高	252	239	222	—	—
教育ローン純増額	△33	△13	△17	—	—
教育カードローン獲得額	101	93	16	207	△191
教育カードローン契約額	589	656	485	—	—
教育カードローン残高	173	202	217	—	—
教育カードローン純増額	70	29	15	—	—
合計残高	425	441	439	—	—
合計純増額	37	16	△2	—	—

※教育カードローンは、子弟の卒業に合わせて口座の解約を行っております。

※平成29年度は実行額(獲得)の目標は設定していますが、残高目標の設定はありません。

・マイカーローン

群馬県は人口100人あたりの保有台数が全国1位の県であり、マイカーローン需要は旺盛な地域であります。平成29年度のマイカーローン獲得目標534百万円に対する平成29年9月末の獲得実績は147百万円、達成率は27.6%であります。

新たな市場である職域提携先企業の役職員に対する融資提案や自動車販売・修理等の関連事業先に対する顧客の紹介依頼を強化して、見込先及び融資案件の増加に努める方針であります。

【マイカーローン実績】

(単位：百万円)

	28/3実績	29/3実績	29/9実績	30/3計画	計画対比
マイカーローン実行額	334	357	147	534	△387
マイカーローン残高	843	877	860	—	—
純増額	23	34	△17	—	—

※平成29年度は実行額(獲得)の目標は設定していますが、残高目標の設定はありません。

ウ. 顧客の販路開拓を支援するコンサルティング業務

a. 地域経済と当組合の関わり

当組合は地域密着型金融を推し進めるにあたり、今まで以上に取引先事業者に寄

り添うことで、資金需要に迅速に対応し信用供与の維持拡大を図ってまいります。

特に、今までの当組合の顧客満足度を高めるビジネスモデルとして、売上金や日掛け入金に対して渉外職員が訪問して集金する業務を通して顧客とのコミュニケーションを図りながら情報収集や融資推進等付加価値活動を行ってまいりました。

このビジネスモデルは今後とも継続しますが、他金融機関との差別化を図るためには、新たなビジネスモデルが必要と考えました。

国内景気は、財政・金融政策にも支えられ緩やかな回復基調にあり、今後も震災復興や東京五輪に向けた公共工事が下支えしていくとみられておりますが、当組合の取引先である中小規模事業者を取り巻く環境は依然として不透明感が拭えない状況にあります。

こうした環境下で当組合は、取引先事業者が最優先課題としている売上高増加をコンサルティングの目的として取り組むことといたしました。

また、国の施策として施行された「中小企業等経営強化法」による経営力向上に係る取組み支援（経営力向上計画の認定）に対し、取引先事業者が積極的に申請できるよう、情報提供や申請書作成支援等にも取り組むこととしています。

b. 新しいビジネスモデルを支える環境整備

平成 29 年度店別業績評価については、収益管理部門を柱と位置付け「貸出金利息」を伸長率から目標達成率に変更し、配点を最高 200 点から 300 点にアップするとともに、達成店は達成割合に応じて 250 点～300 点、未達成店は達成割合に応じて 150 点以下で配点するなど、達成店と未達成店でメリハリを付けました。

また、平成 29 年度の事業計画は、店舗の特性により推進項目が相違するため「重点推進項目達成率」は削除し、代わりに、「個人向け融資残高増加率」配点 150 点及び「公的年金口座増加率」配点 50 点の項目を新たに追加しました。

さらに、「重大事故状況」は、配点を△130 点から△150 点へ調整変更し、15 項目合計で 1,400 満点としました。

このほか、今後の店別業績評価基準として、従来成果や達成レベルで評価する「定量評価」に加えて、取引先の事業内容の改善や課題解決に向けての取組みなどコンサルティング機能発揮、事業性評価による目利き力向上など、仕掛中の取組み状況に応じて、「プロセス評価」を取入れる検討を開始しました。

(2) 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 百万円以上の先、直近 1 年以内の未保全額のピークを超えかつ未保全額が 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。

平成 29 年度上期は、延べ 214 件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、個別取引先管理態勢の強化を目的に、企業支援対象先、未保全額 30 百万円以上の先について、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。

平成 29 年度は、前年度の「対応方針検討協議会」結果をもとに、対象先基準を見直した上で 330 先の付議対象先を抽出し、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。平成 29 年 9 月末現在では、複数回付議先を含め延べ 194 先の方針協議を終了しております。

また、協議会の席上で資産背景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、融資部から営業店宛て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）を四半期ごとに実施し、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、融資部管理回収グループ担当者が継続管理するとともに、次四半期以降の「営業店長ヒアリング」でフォローを行っております。

平成 29 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、平成 29 年 9 月末現在の三ヶ月以上の延滞率は 1.61%に改善致しました（前期末比 0.26 ポイントの改善）。

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. 融資部企業支援グループ業種別担当者による事業再生支援への取り組み

融資部企業支援グループは、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ます。特に、企業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支援に取り組んでおります。

これらの取組みにより、平成 29 年度上期は、支援先の温泉旅館 1 先において、認定支援機関との連携による経営改善計画策定支援及び設備資金支援を実施しました。

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

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ズ制度」に職員

をサポーターとして登録(登録職員 55 名)し、定期的な事例報告会等に積極的に参加するなど他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案内や各種施策の提案等を行っております。

また、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、営業店における活用に係る理解度を深めるための研修を実施し、外部機関のノウハウ及び再生スキームを活用することで、個別取引先の実態に応じた最適な方策を提案しております。

外部機関等との連携による平成 29 年度上期経営改善支援の実績は、以下のとおりであります。

【経営改善支援等の取組み】

(単位：先数)

		経営改善再生支援 (事前相談)	経営改善 再生支援	事業承継 支援	合 計
1	群馬県中小企業再生支援協議会	3	—	—	3
2	経営改善支援センター	6	1	—	7
3	経営サポート会議	6	1	—	7
4	中小企業基盤整備機構	—	—	18	18
5	その他	—	—	3	3
	合計	15	2	21	38

※重複活用があるため実際の債務者数とは相違する。

ウ、「事業再生ファンド」の活用促進

平成 25 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」などを有効活用した事業再生に取り組んでおります。

③職員の目利き力及び再生スキルの向上

営業店職員を対象とし、中小企業診断士やコンサルタント等の外部専門家を講師に迎え、業種別研修(組合内で貸出残高ウェイトの高い製造業、建設業、旅館業を中心とした業種別の基礎知識を習得する研修)を実施し、職員の目利き力の向上を図っております。

平成 29 年度は、群馬県中小企業再生支援協議会を講師に迎え、10 月 13 日、12 月 14 日に建設業を対象とした業種別研修(事業性評価研修)を開催しました。

これらの取組みにより、事業性評価で必要となるスキルを有する職員を育成し、適切なコンサルティング機能の発揮、及び金融の円滑化に努めてまいります。

(3) ローコストへの対応

①効率的な店舗政策

店舗政策につきましては、お客様の利便性等を勘案のうえ、生産性向上に向けた店舗体制、人員体制の再構築を行うため、平成 27 年 11 月に、伊勢崎北支店、伊勢崎西支店、大泉支店、岩鼻支店、中居支店を無人出張所化し、北橋支店を有人出張所化しました。また、これまで有人出張所であった大間々支店新里出張所、藤岡支店藤岡西出張所を有人出張所から無人出張所化しております。

これにより、平成 29 年 9 月期の店舗数は 36 店舗(1 有人出張所含む)となっております。

②戦略的な人員配置

本部機構の再編や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予定でしたが、職員数に余裕が無く戦略的配置が困難な状況でした。

(4) 経営強化計画の確実な履行体制の構築

①経営強化室

「経営強化室」は、経営強化計画に掲げた施策の立案・進捗・達成に向け、複数の所管部にまたがる施策の調整を目的として P D C A サイクルに基づき取り組んでおります。

当経営強化計画における各種施策の進捗状況の統括及び各所管部における各種施策の取組状況等に係る「経営強化計画進捗管理委員会」による検証結果等を踏まえ、改善策を検討・策定しております。

②経営強化計画進捗管理委員会

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

委員会は、月 1 回開催し、経営強化計画の着実な履行に向けての本部・営業店間の認識の統一を図るため、常勤役員と部室長のほかブロック長を加え、経営強化計画の進捗状況をレビューするとともに、実行された各施策の効果等を検証し、必要に応じて改善策等を協議する体制としております。

また、委員会において出された改善策や役員からの指示事項について、所管部署やブロック長がその対応や指示事項を各ブロック内で説明・実践フォローすることで、役職員が一体となり計画達成に向け取り組んでおります。

③ P D C A サイクルによる管理

各種施策の実施状況管理につきましては、「進捗状況管理表」を作成し、「P D C A サイクル」により、管理しております。

各施策の進捗状況は、経営強化計画進捗管理委員会へ報告し、経営強化計画の進捗管理及び各施策の検証を行っております。

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、全国信用組合監査機構監査を平成29年1月に受監しました。

②新経営陣のリーダーシップの確保

ア. 経営方針の周知と職員意見の吸い上げ

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ほか、全常勤役員が参加する部店長会議を四半期ごとに開催、担当理事が参加するブロック単位での部店長会議を随時開催し、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。

また、全営業店を地区ごとに7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のほか、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、各種リスクを定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へ報告するものとし、経営陣が適切に評価・判断できる体制となっております。

今年度は平成29年3月末を基準としたALM委員会を平成29年8月に、6月末を基準とした同委員会を9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、平成 29 年 8 月開催の A L M 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。

これらの取組みを強化継続した結果、平成 29 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が期首対比で 1,145 百万円減少いたしました。

今後も、引き続きこれらの取組みをさらに徹底することによって、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、平成 29 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い、リスクの高い仕組債等の運用は行わない方針です。

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 A L M 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、「資金ポジション管理表」を毎週常勤役員に報告するほか、四半期毎に常勤理事会に「流動性リスク指標に伴う報告」を行っております。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、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、四半期毎に取り纏めたものを営業店へフィードバックしており、他店舗で発生した事務処理事例を参考に、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、平成 29 年度第 1 四半期分を平成 29 年 7 月 18 日付通知、平成 29 年度第 2 四半期分を平成 29 年 10 月 20 日付通知にて、それぞれ営業店へフィードバックしております。

また、「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合併後の事務処理統一化に向け役立てております。

このほか、事務リスク回避策の一環として進めている事務取扱要領（暫定版）の改訂作業については、所管部署による各編毎の見直しが完了したことから、随時「改訂版」としてイントラネット上に掲示して営業店周知致しました。

その後、事務取扱規則の全編について、見直し作業が完了したことから、「事務取扱規則（全編）」の正式版の制定を平成 29 年 9 月 20 日に行いイントラネット上に掲示して営業店周知致しました。

なお、信組情報サービス㈱が作成した事務取扱要領を更に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、平成 28 年 5 月に「別段預金『振込返還金口』の管理方法変更に伴う業務手順書改訂」、平成 28 年 6 月に「業務手順書『手形・小切手の集中発行』の制定」、「パスワード変更の確認結果報告書の制定ならびに業務手順書資料改訂」、「業務手順書『国庫金振込事務処理』ならびに資料の一部改訂」、「業務手順書『収益編入処理No.1』の一部改訂」、平成 28 年 10 月に「業務手順書『総合口座組入・解除』の制定」を行うなど致しました。

今後と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」を今年度は 6 月、9 月、の計 2 回開催いたしました。また、「コンプライアンス・オフィサー会議」は 7 ブロックで各 2 回開催いたしました。それぞれの場において説明を行い、協議を重ね周知徹底を図っております。

②コンプライアンス統括部署

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

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. コンプライアンス委員会等の開催

コンプライアンス委員会及び同普及委員会は、いずれもリスク管理室が事務局となり、原則として四半期に1回開催しております。

エ. 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（平成29年度11月末までに24店舗実施）しております。

残りの11店舗についても今後、臨店を予定しております。

オ. 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の充実

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. 29年度営業店の内部監査は、平成26年度から実施しているターゲット監査やテーマ別監査を継続し、上半期に於いて15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化にするとともに、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、上半期は9項目を実施いたしました。

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いたします。

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

組合内イントラネットに平成26年7月より閲覧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おります。また、平成27年8月よりスクリーニング還元を行い、モニタリングと合わせて管理を行っております。

定期的に「反社会的勢力に関する情報」を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り組みを徹底しております。

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監

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、毎年、全国信用組合監査機構監査を受監しております。

これにより、当組合の経営戦略や基本方針について客観的な立場で評価・助言を受け、経営の客観性・透明性を高めるよう努めております。

なお、平成28年度は1月に受監し、融資先に対するモニタリングの充実や再生支援の強化、反社対応の徹底、事務不備発生防止に向けた内部事務管理体制の構築等、経営に係る助言を受けており、今後、改善対応を行ってまいります。

②経営諮問会議

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」を設置しております。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。

平成29年度は、8月に開催し、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

お客様・組合員の皆様に、当組合の経営に対する理解を深めていただき、経営の透明性を確保することを目的として、迅速かつ充実した経営情報を開示するとともに、積極的な営業活動に取り組んでおります。適時適切かつ透明性の高い情報開示を行うことを基本方

針とする「ディスクロージャー・ポリシー（情報開示に関する基本的な考え方）」を制定し、ホームページに公表しております。

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

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

当組合では、地域社会において様々なライフステージに立つ中小企業事業者の経営課題の解決に向けた支援の強化、販路開拓を含んだコンサルティング機能の発揮、地域の経営改善等に取り組むことで、引続き地域密着型金融を押し進めてまいりました。

平成29年度上期においては、前年度より取り組んでいる貸出金上位200先及び預金上位200先の一部見直しを行い、貸出金上位100先及び預金上位100先（事業先及び個人事業主）に対象先を絞込み、事業性融資取引の拡大を目指し、融資推進目的を明確にした訪問活動により積極的な資金需要の掘り起こしを実施しました。

特に、支店長やブロック長が営業担当者と同行訪問を精力的に実施するなど、OJTを兼ねた指導により、支店長及びブロック長目線による目の付け所を変えた融資推進方法を営業担当者に教え込むことにより、当組合全体の営業スキルアップを図ることで成果に結び付く行動を遂行し計画達成に向け取り組みました。

しかしながら、店舗により実績状況にバラツキがあり、今まで以上にお客様と面談する機会を増やすことができ、お客様の融資情報等、様々な情報収集から資金ニーズを捉えたなかで提案セールスする手法にて、落込み分以上に獲得実績を積み上げることができた店舗もありましたが、中小規模事業者等向け貸出残高の平成29年9月末実績は100,973百万円、平成27年3月始期に対しては510百万円増加したものの、平成29年度目標に対しては、△2,527百万円、前期末比△875百万円と減少しました。

創業・新規事業開拓支援先数については、成長産業分野における太陽光発電事業が、電力買い取り価格の低下により創業・新規事業者が減少していることや介護施設関連事業においても、介護報酬単価の引き下げや事業所の普及が進んで来ており新規参入者が減少傾向にあることにより、平成29年9月末は計画の85先に対して実績57先と計画を上回ることはできませんでした。今後においては地元商工会との連携活動を強化していくなかで、

新規創業者を発掘し開拓支援に努めてまいります。

また、当組合では後援会組織である「みらい倶楽部」会員との積極的な交流活動を実施しており、ここから得られる情報も融資推進に繋がる情報であり有効に活用しております。平成 29 年度は、融資部企業支援部グループ内に地域サポートリーダーを配置し、当組合営業店と地域が重複する商工会との連携に取り組んでおり、平成 29 年 10 月 19 日（木）にしぶかわ商工会（伊香保支店、子持支店、赤城支店の営業地域と重複）と連携協定を締結しました。

このほか、正式な連携協定まで至っていませんが、10 地区の各地区商工会に当組合の協定活動内容の周知説明を実施済みであり、既に商工会青年部に当組合の営業担当者が会員加盟し、商工会の各種会合やイベント等に積極的に参加して情報交換を図る、または当組合が商工会青年部会員向けに各種セミナーを開催するなど、協力活動を実施しています。

○青年部員向けセミナーの今年度開催実績及び予定

- ・ 7 月 14 日（金）富士見商工会「事業計画のたて方」22 名参加
- ・ 9 月 26 日（火）高崎市群馬商工会「金融機関の融資について」8 名参加
- ・ 11 月 10 日（金）高崎市箕郷商工会「事例研究」6 名参加
- ・ 12 月 8 日（金）嬭恋村商工会「金融機関の融資について」11 名参加
- ・ 12 月 12 日（水）太田市新田商工会「金融機関の融資について」11 名参加
- ・ 12 月 19 日（火）高崎市群馬商工会「事例研究」9 名参加
- ・ 他地区 3 商工会と今年度に青年部セミナーを予定しております。

○会員向け個別相談

- ・ 8 月 28 日（月）藤岡市鬼石商工会青年部員に「事業承継について」相談会を開催

これらの活動で得られた様々な情報の中から、資金需要に繋がる情報を漏らさず汲み取ることで、幅広い資金需要の発掘に努め提案セールを実施するなど目的を持った訪問活動を継続実施することにより計画達成に向け改善対応を図りました。

《中小規模事業者向け貸出残高の推移》

（単位：百万円、％）

	27/3 期 (計画始期)	29/9 期			27/3 実 績対比	30/3 期 計画
		計画	実績	計画対比		
中小規模事業者 向け貸出残高	100,463	103,000	100,973	△2,027	510	103,500
総資産額	350,564	354,931	355,235	304	4,671	356,429
中小規模事業者 向け貸出比率	28.65	29.01	28.42	△0.59	△0.23	29.03

- (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、%)

	27/3 期 実績	29/9 期 計画	29/9 期 実績	29/9 期 計画対比	27/3 期 対比
経営改善支援等取組先数	574	555	580	25	6
創業・新規事業開拓支援	160	85	57	△28	△103
経営相談	307	320	352	32	45
早期事業再生支援	67	70	72	2	5
事業承継支援	40	20	21	1	△19
担保・保証に過度に依存 しない融資推進	0	60	78	18	78
期初債務者数	3,945	4,006	3,681	△325	△264
支援取組率	14.55	13.85	15.75	1.90	1.20

(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」を取り扱った先

(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

融資部企業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

平成24/3期～27/3期までは無担保融資「アクション2000」を取り扱った先としておりますが、27/9期以降計画は、取組みを進めている「特別経営支援資金」を取り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)と同程度又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中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための方策

ア. 円滑な信用供与に向けた体制

各ブロック担当理事やブロック長は、毎月開催される「ブロック支店長会議」や四半期毎に開催される「ブロック営業戦略会議」に積極的に参加し、目標に対する達成意欲を醸成すべく、各ブロック内における長所を引き出すための適切なアドバイスを実施して、各ブロック目標の達成に向けブロック毎の特性を考慮した信用供与方策を推進しております。

また、お客様の資金繰り改善支援策として短期継続融資の利用促進を実施するにあたり、営業推進部が全店への臨店説明による周知活動を平成 29 年 8 月より 2 ヶ月間掛けて実施しました。営業店では、営業推進部が策定した対象先リストに基づき、正常運転資金の範囲内で取扱い可能な先へ短期継続融資の推進をスタートさせました。

本部が積極的に営業店へ訪問して、見込先の抽出や売り込み方法を説明したことから、平成 29 年 9 月末現在で 13 件 53 百万円の実績があります。一方、店舗により既存融資取引先が少ない店舗があり、短期継続融資対象先がほとんど存在しない場合があるため、実績に結び付かない店舗があります。対象先が少ない店舗には、営業推進部が新規融資対象先リスト（預金のみ取引先+BIMA データ結合）を策定し、新規融資取引先の開拓向け融資商品「小規模事業者創生資金」による融資取引先の増加に向けた推進活動を実施しています。

今までは中小規模事業者向け貸出残高を増加させるにあたり、比較的財務内容良好先へ積極的な融資推進を行っていたため、融資推進しやすい反面、他行金利競争が激しく融資残高アップには貢献できませんが、超低金利貸出とせざるを得ない状況にありました。

今後は定量情報の把握は勿論のこと、お客様の定性情報をしっかり見極められる目利き力を養うことで、信用度が劣る先の財務内容改善に向け、資金繰り支援や課題解決に向けたコンサルティング活動に傾注してまいります。これらの活動で得られた情報の中から適切な資金提案アドバイスを実施し、タイムリーな資金供給により信用リスクに応じた金利を確保するビジネスモデルを構築することで、金融仲介機能を発揮できるお客様の身近な金融機関として、本来の信用組合の役割と使命を全うしていきたいと考えています。

イ. 中小規模事業者の経営改善支援への取組み

融資部企業支援グループは、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、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、企業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。

これらの取組みにより、平成 29 年度上期は、支援先の温泉旅館 1 先において、認定支援機関との連携による経営改善計画策定支援及び設備資金支援を実施しました。

ウ. 審査態勢の迅速化（臨店審査・融資稟議支援システム等）

当組合の経営に与える影響が大きい優先 5 店舗に担当役員を配置し、本部と営業店と一緒に融資対象先を抽出し、お客様の資金繰りをサポートすることで、即効性のある融資推進を優先的に取り組んでおります。

また、営業店での融資稟議の起案、本部による承認、決裁などの伴う、必要書類の一元管理を行い、融資審査業務を円滑に進めるため、平成 29 年 4 月より融資稟議支援シス

テムの運用を開始いたしました。

同システムの稼働により、営業店及び本部の融資業務にかかる業務時間を大幅に短縮させると共に、内部統制の強化、情報の一元管理により各種報告書類の削減が図られました。

②担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策

ア．特別経営支援資金等への取組み

当組合では、無担保・無保証の商品である特別経営支援資金を主力融資推進項目として、年間獲得目標を設定して推進しております。年間目標 271 件に対して、平成 29 年 9 月末実績は 76 件であり、先数ベース進捗率 28.04%と低調な推移であり、前年同月比では 41 先減少しております。

減少要因としては、前年度は主に利用実績が少ない旧東群馬信用組合店舗に対する積極的な利用推進の実施に加え、平成 28 年 2 月に金利引下げの実施に伴う組合全体での利用推進が図れた結果、本年度は反動による利用者の減少に繋がっております。

イ．ビジネスローン等への取組み

平成 27 年 9 月 1 日より、アイフル(株)保証の事業性カードローン「サクッと」の取扱いを開始しております。

平成 29 年度の獲得は 9 月末現在で 25 件、極度額 44 百万円の実績であり、取扱開始以降の獲得累計は 893 件、極度額 1,485 百万円で利用残高は 326 百万円であります。下半期は利用率の向上を図りながら、積極的な推進を行なってまいります。

ウ．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平成 26 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」の積極的な活用を努めております。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。

③中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策

ア．中小規模事業者向け貸出の強化

a．フォワードプレスの推進

平成28年度までは「ベストパートナー」商品の推進を図るため、年2回（4月と10

月)、全店を対象に検討会を開催していました。営業店に対し推進したい見込先を予めリストアップさせ、検討会の中で融資推進の可否を決定しておき、案件について組織的かつ迅速に融資推進を図ることを目的として開催していました。

平成29年度は、事業性融資を推進するにあたり、融資ボリュームだけでなく信用リスクに応じた適正金利を確保するための取組みとして、ゴルフ用語である「フォワードプレス」の考え方を取入れ、事前準備を徹底することで融資推進がスムーズにできるように、「ベストパートナー」商品に代わる取組みとして平成29年5月26日～6月12日に「フォワードプレス」案件の事前検討会を実施しました。

「フォワードプレス」の取組みは、債務者区分が要注意先以下の資金繰り改善をすることが目的であり、債務一本化による返済額軽減が見込める先、資金需要があり事業改善が見込める先、他行肩代り防止先など、営業店と本部が事前検討会にて融資取組みの方向性を決定した先へ効率良く資金供給することで、信用リスクに応じた適正金利の確保を目指し取組んでいます。

平成29年9月末現在の「フォワードプレス」の取組み実績は、推進中件数162件、2,561百万円に対して、実行件数103件、1,334百万円で、件数進捗率63.58%、金額進捗率52.09%、新規融資実行平均金利3.06%を確保し収益確保に貢献しています。なお、今後は融資部と営業店の審査における迅速化の取組みによりスピード化を図るため、事前検討会は不要とし、随時協議することとしました。

下期における営業推進策としては、上記に掲げた中小規模事業者向け貸出残高の増強及び貸出金利アップに向け、両方の目標を一緒にクリアするため、信用度が若干劣る先の資金繰り改善をサポートするなかで、信用リスクに応じた金利を設定できる融資商品である、短期継続融資、ビジネスカードローンⅡ、特別経営支援資金、特別経営支援資金Ⅱを主体とした融資推進の拡大に取り組んでおります。

今後も、本部営業推進部職員による案件発掘からの関わり強化が必要であり、OJTの継続的な実施で営業力を高め、事業性融資を主体とした推進に注力することで、要注意先以下の対象先も含めタイムリーな資金供給に努めていきます。

b. 中小規模事業者に対する施策や補助金等の情報提供

平成28年4月に、(株)ウェストエネルギーソリューションと「電気料金等のコスト削減」サービスの紹介業務の提携を契約し、取引先に対してコスト削減サービス情報の提供により、財務内容の改善を支援する新しいサービスを実施することとしました。

同月に(株)ウェストエネルギーソリューションの担当者を講師として、ブロック長・支店長を対象とした勉強会を開催し、商品・サービスの提供内容、導入効果のポイント等について理解を深めました。

また、今年度は取引先事業者に対する本業支援として、平成28年7月から施行された中小企業等経営強化法（経営力向上計画）について、情報提供や申請書作成のお手

伝いができるよう、渉外係全員に国の施策パンフレットを挿入したクリアファイルを配付しました。

また、平成 29 年度版「中小企業施策利用ガイドブック」を全店に配付するとともに、営業リーダーの会議の中で、具体的な施策についての活用方法についても研修を行い、実践で役に立つよう取組みました。

平成 29 年 9 月末時点で、当組合が積極的に関与して申請した「経営力向上計画」については 3 営業店にて 4 件の申請、キャリアアップ助成金について 1 件の申請結果となりました。まだまだ、応援実績は少ないですが、取引先事業者の役に立つ取組みとして、情報発信ができるよう取り組んでまいります。

今後も取引先事業者に対し、ミラサボ等の活用により取引先事業者に対して積極的にメリットのある情報提供を行ってまいります。

【中小規模事業者等向け商品の販売状況(平成 29 年 9 月末現在)】

(単位：百万円)

商品名	件数	実行金額	商品概要
特別経営支援資金	203	443	融資限度 1,000 万円 原則無担保、原則第 3 者保証人不要
介護事業サポート資金	41	3,053	融資限度 3 億円(運転資金 5,000 万円) 原則第 3 者保証人不要
エコソーラー事業支援資金	305	7,015	原則、法人の場合法人の代表者、個人事業者の場合は不要 担保等は個別協議
ベストパートナー資金	575	7,813	融資限度 1 億円以内 担保は個別にて協議 原則第 3 者保証人不要
ビジネスローン みらい	56	43	融資限度 500 万円 全国しんくみ保証の保証付 原則第 3 者保証人不要
事業者カードローン	1,149	618	融資極度額 1,000 万円(無担保 500 万円) 信用保証協会保証付 原則第 3 者保証人不要 融資極度額 500 万円 アイフル(株)保証 無担保、保証人不要 法人申込は代表者が連帯保証
ビジネスカードローン みらい	201	424	融資極度額 500 万円 無担保、原則第 3 者保証人不要
合 計	2,530	19,409	

イ. 経営改善等支援の取組みの強化

a. コンサルティング機能の発揮

融資部企業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。

平成 29 年度は、群馬県中小企業再生支援協議会を講師に迎え、10 月 13 日、12 月 14 日に建設業を対象とした業種別研修（事業性評価研修）を開催しました。

b. 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。

c. 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。

また、平成 29 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を 3 先実施するなど、積極的な活用を努めております。

d. 事業再生ファンドの活用

平成 25 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。

(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創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能強化のための方策

地域における経済の活性化に資することは、地域金融機関としての当組合に求められている重要な使命であることを認識し、創業・新事業開拓支援、地域経済を支える主要産業（製造業、建設業、旅館業など）を営む中小企業の再生支援、事業承継問題をはじめとする諸問題や課題解決に資する相談業務などに積極的に取り組んでおります。

現在、富士見商工会と連携協定を結び、商工会員との活動を通じて交流を深める中で、新規与信取引や創業・新規事業者への開業支援を実施しております。

平成 29 年度から当組合の各営業地域にある商工会との連携活動を広めて行くため、融資部内に地域サポート担当者を配置し、現在、今までの活動成果を参考に各地域における商

工会、商工会青年部との連携活動を強化すべく同様な取組みをスタートしております。

また、創業予定者及び新事業開拓に取り組む事業者に対する相談業務を強化すべく、群馬県信用組合協会などが実施する外部研修等への職員の派遣を継続的に行なっております。平成 29 年度は、群馬県信用組合協会主催の「事業承継研修」に職員の派遣を行ない、事業承継対策の必要性、重要性を職員に再認識させております。

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

ア. 相談機能の強化

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、平成 29 年度上期は、9 月に「経営相談会」を開催し、地域の中小企業事業者の方々のご参加をいただきました。

イ. ビジネスマッチングの取組強化

a. 新しいビジネスモデルの構築

平成 29 年 9 月末時点で、販路開拓コンサルティング業務委託契約先については、累計目標 100 先に対して 78 先の契約でした。また、契約先のうち、26 先に対して 63 件の紹介活動を実施しました。しかし、目標売上額を上回った先はありませんでした。

既に成約しているものの、許認可申請やその他の事情で工事が完了せず、売上貢献できていないものが数先発生しています。

売上として回収できるまで、責任をもって応援していくことが当組合の販路開拓業務であることから、引続き売上実現まで協力していくとともに、新しい販路開拓のため、夫々の職員の持つ取引先情報について、共有ができるように「ビジネスマッチングシステム」の活用とともに、イントラネットを活用した取引先に対する速やかな情報提供を実践してまいります。

今年度は活動開始から 3 年目を迎えるため、室員全員で契約先の売上額貢献のため実績を出していくことを共通認識として下期も取組んでまいります。

b. 取引先同士の連携強化

当組合の顧客で組織されている後援団体である「みらい倶楽部」については、各店舗に組織されており、自主的に運営されております。特に青年部については、部員及びその家族・従業員等を対象とした練成講座を年 2 回開催し部員の自己啓発の契機としております。また、終了後の懇親会にては、地域の異なる異業種の部員同士が新しい交流の契機としております。

平成 29 年 7 月 21 日に、「歴史が教えてくれる日本人の生き方」をテーマに榊ことほぎの白駒妃登美氏に講演を依頼し、伊香保温泉ホテル天坊にて開催したところ、100 名の部員及びその関係者が参加しました。

また、平成 29 年 11 月 17 日には、ぐんまみらい信用組合合併 5 周年記念&第 37 回

みらい倶楽部連合会青年部練成講座として、産経新聞社論説委員で大正大学客員教授の河合雅司氏を招き、今話題のベストセラー「未来の年表」をテーマに講演を開催し総勢 137 名のお客様が参加しました。

c. 他団体との連携強化

当組合と前橋市富士見町に事務局を置く富士見商工会は、平成 27 年 9 月 8 日に「連携協力に関する協定」を締結しました。前橋市富士見町地区は当組合の前橋北支店が営業地域としており、平成 24 年 8 月に同支店の入会を機にセミナー等の開催による交流の機会を通じて、会員である地元事業者との親睦を高めてきています。

平成 29 年度は、融資部内に地域サポートリーダーを配置し、県内の商工会との連携強化を図っています。

平成 29 年 10 月 19 日には、当組合と渋川市のしぶかわ商工会が、「連携協力に関する協定」に締結しました。しぶかわ商工会は、当組合が営業店や出張所を設置している渋川市内の伊香保町、子持地区、北橋町、赤城町地区に支所があり、営業地域がほぼ重なっていることから、一段と協力して会員である事業者に対し支援を図ってまいります。

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。

平成 29 年度は、前年度「対応方針検討協議会」結果をもとに対象先基準を見直した上で付議対象 330 先を抽出し、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。平成 29 年 9 月末現在では、複数回付議先を含め延べ 194 先の方針協議を終了しております。

イ. 企業支援グループによる早期経営改善・事業再生への取組み

融資部企業支援グループは、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、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。

平成 29 年度上期の外部機関との連携による経営改善・事業再生支援実績は 17 先となっております。

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、平成 29 年 12 月には、(独) 中小企業基盤整備機構が実施している事業承継コーディネーターを講師とする「金融機関向け事業承継研修」に営業担当者 33 名を参加させる予定など、職員の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おります。

6. 経営強化に伴う経費に関する事項

(1) 経営強化計画始期と平成 29 年 9 月期実績

【職員の推移】

(単位：人)

27 年 3 月期 計画始期	28 年 9 月期 実績	29 年 3 月期 実績	29 年 9 月期 実績	30 年 3 月期 計画	30 年 3 月期 見込
415	435	414	419	420	408

平成 29 年 9 月期の職員数は 419 名（パート職員は含まない）であり、今年度定年退職者を含む退職予定者 11 名を控除し、平成 30 年 3 月期計画で定める 420 名体制を大幅下回った職員数を見込んでおります。

(2) 人件費

職員のモチベーション維持のため、収益状況を勘案のうえ賞与の支給水準を検討することとしておりましたが、コア業務純益が計画比大幅に未達成のため、現状維持に留め、また、役員賞与については支給しておらず、今後も期限を定めず当面の間支給は行いません。

給与体系や賞与の支給水準の検討を開始しましたが、前述のとおり計画未達成のため、引き続き、検討を行ってまいります。

(3) 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、店別の物件費予算管理を実施しております。然しながら、永年に亘り物件費削減を行った結果老朽化した資産が多数存在したことより、店舗修繕・改修工事等を複数店において実施しました。今後も計画的に資産更新を図ってまいります。

(単位：百万円)

	27/3 期 実績	28/3 期 実績	29/3 期 実績	29/9 期 実績	30/3 期 計画
物件費	1,313	1,167	1,108	556	1304
うち機械化関連費用	111	106	102	49	116

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、平成 28 年 3 月 22 日開催の第 54 回常勤理事会で承認を受けた「平成 28 年度の内部監査計画書」に基づき実施した監査結果を所管部署へ報告し、毎月開催する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指示しております。

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、人事交流等にも一定の成果を上げております。

以 上