

# 経営強化指導計画の履行状況報告書

## 【ぐんまみらい信用組合】



平成29年12月

全国信用協同組合連合会

# 目 次

はじめに

- 1. 経営指導の進捗状況 ..... 1
  - (1) 経営の改善の目標を達成するための方策への指導
  - (2) 従前の経営体制の見直しその他責任ある経営体制の確立に関する事項への指導
  - (3) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他地域経済の活性化に資する方策への指導
  
- 2. 経営指導体制の強化の進捗状況 ..... 7
  
- 3. 経営指導のための施策の進捗状況 ..... 8
  - (1) 経営強化計画の進捗管理
  - (2) モニタリング、ヒアリング
    - ① オフサイト・モニタリング
    - ② 協議、ヒアリング
    - ③ 出向者協議会
  - (3) 監査機構による検証・指導
  - (4) 計画達成に必要な措置
    - ① 人的支援の実施
    - ② 事業再生支援へのサポート
    - ③ ALMサポートの実施
    - ④ 資金運用サポートの実施
    - ⑤ トレーニーの受入

## 【はじめに】

当会は、ぐんまみらい信用組合が、地域の中規模事業者や個人の皆様に対する資金供給を担う重要な金融機関であるという認識のもと、地域の中規模事業者等に対する金融仲介機能をより一層発揮していくために、平成 24 年 12 月に当会の資本増強支援を行うにあたり、財源面の支援として金融機能強化法を活用することにより、ぐんまみらい信用組合の財務基盤について更なる強化を図りました。

こうした資本増強により、ぐんまみらい信用組合が金融仲介機能の強化を図り、これまで以上に地域の中規模事業者や個人の皆様に対する信用供与の維持・拡大と各種サービスの向上がなされるよう、信用組合業界の系統中央機関として、「経営強化指導計画」に基づく強力な指導や人材派遣を含め、ぐんまみらい信用組合に対する全面的かつ万全な支援を行っていくこととしております。

## 1. 経営指導の進捗状況

### (1) 経営の改善の目標を達成するための方策への指導

経営改善の目標達成(各種リスク管理強化の状況を含む) のための方策については、経営強化計画に掲げる各種施策の実施により、財務・収益体質の改善・安定化が図られるよう、事後管理の所管部である信組支援部(経営指導監理課)において、モニタリング、ヒアリング等を通じ、施策の実施状況を的確に把握し、実効性の分析・評価を行った上で、当会の経営陣に報告するとともに、ぐんまみらい信用組合への指導・助言について、双方向での議論を進め、着実な履行内容の確認、取り組みが不芳となった場合の要因分析を行うほか、当会の経営陣と当信用組合の経営陣との個別面談・協議による経営強化計画の検証と基本方針への指導・助言を行っております。

当会では、3か年の経営強化計画に対する各種サポートを含めたヒアリングを実施(平成27年4月に実施した初回から平成29年11月末までに47回実施)し、当信用組合による信用供与の維持・拡大と各種サービスの向上がなされるよう経営の改善策にかかる個別の施策に対して、以下のとおり指導しております。

#### ① 「営業態勢の強化による貸出の増強」に対する指導

##### a. 営業推進態勢の運営強化

当信用組合は、ブロック担当役員、ブロック長、各支店長が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、進捗状況に応じた改善対応へのアドバイス、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等を図っております。

さらに、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いるほか、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、進捗管理の強化を図っております。

当会は、ブロックごとの実績や「ブロック営業戦略会議」での協議・指導内容について所管部署別ヒアリング等を通じ確認を行い、ブロック長の責任と権限の明確化を図るとともに、ブロックごとの地域性を重視した営業戦略を実施するよう指導いたしましたほか、計画目標達成に向け、本部の計数管理及び指導強化並びにブロック担当役員の積極的な関与を促しており、組合では、平成29年2月より、営業推進部内に各ブロック担当者7名を配置し、営業店の各種会議参加や臨店等により、本部主導のもとで明確な指示を出せる態勢を構築しております。

また、営業担当者の営業推進力の向上やモチベーションアップに必要な施策の実施についても、出向者協議会において議論いたしました。

今後も引き続き、ブロック目標の達成に向けた管理を徹底し、組合に

よる地域特性に応じたブロックの強みを活かした営業推進活動の展開が図られ、ブロック目標を確実に達成するよう指導してまいります。

#### b. 人材の育成と活用

当信用組合は、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渉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、研修を実施しております。

また、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月に作成したほか、全国信用組合中央協会発行の「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<営業店編>」についても全店の営業係に配布し、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、ブロック別・階層別に定期的に集合研修を行うなど、これらのツールを3点セットとして営業担当者の教育を継続的に実施しております。

当会では、当信用組合の「営業係のためのセールストーク集」作成にあたり、他信組の「セールストーク集」について情報提供する等作成にかかるサポートを実施いたしました。

また、営業担当者の教育については、座学にとどまらず、ロールプレイングやOJTの実施等、より実践的な研修を継続的に実施するよう指導いたしました。

さらに、女性活躍推進の取組みについても積極的に行うよう指導いたしました。

今後も、職員の知識のレベルアップについて今後も必要かつ十分な活動が継続的になされているか検証するとともに、さらなる人材の育成に向けた指導・助言を行ってまいります。

### ② 「収益力の強化」に対する指導

#### a. 法人戦略

当信用組合では、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のほか、ミドルリスク層をターゲットとした新たなビジネスローンの推進、成長産業分野の新規開拓等に向け、勉強会の開催等を行ったほか、平成27年8月に販路開拓室を設置、同年9月に事業者カードローン「サクッと」の取扱いを開始いたしました。

また、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月より、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」と、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月より開始いたしました。

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、返済期間の延長等を見直すとともに、要注意先にも対応できる「特別経営支援資金Ⅱ」の取り扱いを平成29年11月より開始しております。

当会では、所管部署別ヒアリングを通じて、営業推進の取り組みや営業店に対する指導について確認し、当信用組合のPDCAサイクルについてスピード感をもった対応並びに本部による管理・指導の徹底を求めてまいりました。

さらに、役員自ら融資推進に部店長と同行訪問する等トップセールスの継続実施について指導いたしました。

今後も引き続き、目標達成に向けた管理並びに指導を徹底してまいります。

#### b. 個人戦略

当信用組合では、個人戦略として当信用組合と取引先企業間で従業員を対象とした「金利優遇制度に関する覚書」を締結した職域提携先へ個人ローン商品を販売することを柱に、ブロック毎にメリハリを付けた目標を掲げ取り組んでおります。

また、毎月、各店にて7日、17日を基準に営業係による全店一斉推進活動を実施し、新規取引先の開拓に取り組んでおります。

さらに、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、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」を、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、また、既存商品である「新住宅ローンみらい」の融資利率の引き下げや融資基準の見直しを検討しております。

平成29年度事業計画は、営業店毎に貸出金利息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年度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。

当会では、個人ローン推進強化に向け、職域提携企業向けローン等各種ローンの実績及び推進の取り組み状況について、所管部署別ヒアリングを通じて検証してまいりましたが、実績が目標に届かなかったことから、今後の目標の確実な達成に向け、新商品の開発や営業担当者の行動管理に対する本部の関与強化について確認及び指導をしてまいります。

#### ③ 「顧客の販路開拓を支援するコンサルティング業務」に対する指導

当信用組合で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いくため、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。

このための環境整備として、当信用組合では販路開拓支援推進の評価方法も含めて、経営強化計画の目標達成に向けて、メリハリをつけることで現場が効果的に実力を発揮できる業績評価を平成28年3月より取り入れております。

また、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たほか、今後の店別業績評価基準として、従来の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。

当会は所管部署別ヒアリング等を通じ、コンサルティング業務への取組状況について確認を行っております。

販路開拓支援推進に向けた取組みにおいて、まだ、目標売上額を上回った先はなく、十分な結果を出すまでには至っておりませんが、当会としては、態勢整備は図られたものと認識しており、今後も必要かつ十分な対応が継続的になされているか検証するとともに、必要に応じ、指導・助言を行ってまいります。

#### ④ 「信用コスト削減のための取組強化」に対する指導

当信用組合では、総与信額500百万円以上の先等の案件について、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「理事長案件審査会」に付議、審査しております(平成29年度：延べ214件)。

また、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」を毎週定期的で開催しております(平成29年度：延べ194先)。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。

さらに、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。

この結果、平成29年9月末現在の三ヶ月以上延滞につきまして、延滞率は1.61%と前期末比0.26ポイント改善しております。当会では、所管部署別ヒアリングを通じ活動状況の確認を行っており、今後も、引き続き、所管部署別ヒアリング及び監査機構監査において信用コスト削減のための取組みについて十分な対応が継続的になされているか検証するとともに、債務者管理の徹底について指導・助言を行ってまいります。

なお、事業再生支援への取組みにつきましては、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、経営改善計画を大幅に上回る売上実績を上げている個別温泉旅館が現れるなどの結果が出てきております。

また、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。

当会では、当信用組合の事業再生支援への取り組みにつきましては、着実に取り組まれているものと認識しており、今後も必要かつ十分な対応が継続的になされているか検証するとともに、必要に応じ、指導・助言を行ってまいります。

#### ⑤ 「ローコストへの対応」に対する指導

当信用組合は本計画期間において、お客様の利便性やサービス向上を図ることを目的とした店舗体制、人員体制の再構築を行うために、平成27年11月に、伊勢崎北支店・大泉支店・伊勢崎西支店・岩鼻支店・中居支店の5店舗を無人出張所化、北橋支店を有人出張所化、新里出張所・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。また、店舗体制の再構築による余剰人員を地域の特性にあわせ、営業力強化、顧客満足度向上、サービス向上に向けて戦略的に配置しております。

当会では、ヒアリングを通じ経営の効率化及び人員の戦略的な配置に向けた取り組み状況の確認を行っており、当該取り組みにおいて、コスト削減並びにサービス向上意識を併せ持った取り組みが図られていることを確認しております。

今後も、引き続き、ヒアリング等を通じて当信用組合の経営の効率化に向けた指導に取り組んでまいります。

### (2) 従前の経営体制の見直しその他責任ある経営体制の確立に関する事項への指導

#### ① 経営体制確立に向けてのサポート

当信用組合の責任ある経営体制の確立に向け、当会からの常勤役員(専務理事)の派遣を継続するとともに、組合役員や重要施策を担う所管部署の長等との面談や監査機構監査等を通じて、ガバナンスやリスク管理体制の強化に向けた指導・助言を行っております。

また、3か年の経営強化指導計画に基づくヒアリングを月次で実施(平成27年4月に実施した初回から平成29年11月まで、トップヒアリング6回を含む計34回のヒアリングを実施)しております。

当会では、資金運用にかかるサポートも平成29年11月までに6回実施しており、今後も継続的に実施することで、体制強化に向けた対応を進めてまいります。



## ② 「経営諮問会議」開催に向けたサポート

当信用組合では、ガバナンス強化や経営の客観性・透明性の向上を図るため、群馬県内の有識者を構成メンバーとして「経営諮問会議」を設置し、平成26年1月の初回開催以降、これまでに8回開催いたしました。当会では、同会議開催に向けたサポートを行ってまいりました。また、委員の提言に対する組合の対応状況を確認しております。

今後も委員の提言に対する組合の対応状況を確認し、対応が不十分と思われる場合は、指導・助言してまいります。

## (3) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他地域経済の活性化に資する方策への指導

当信用組合では、中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化と地域経済の活性化に資するため、経営強化計画において、中小規模事業者向けの貸出残高及び同貸出比率並びに経営改善支援等取組率の数値目標を定めております。

当信用組合では、円滑な信用供与に向けた体制の整備のため、営業エリアである群馬県全域において、生活圏に応じた7ブロック制を導入し、各ブロックに担当役員及びブロック長などを配置することで、地域ごとに特色のある業務推進を実施しております。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に参加や臨店等により、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。

また、成長分野である介護事業関連、アグリビジネス事業関連、太陽光発電事業関連への新規開拓を推進するほか、特別経営支援資金等への取り組み、ベストパートナーの推進、中小規模事業者に対する施策や補助金等の情報提供等推進に向け積極的に取り組んでおります。

さらに、平成28年度上期においては、「既存貸出先上位200先」、同下期においては「既存預金上位200先」を対象として、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。平成29年上期においては、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（事業先及び個人事業主）及び預金上位100先（事業先及び個人事業主）を対象先を絞込み、主に事業先を中心に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。

当会では、当信用組合による中小規模事業者に対する信用供与の円滑化に資するべく、当信用組合の各取り組みの進捗状況を確認するとともに、管理資料作成のサポートや役職員における目標達成意識並びに取り組みの強化に関する指導・助言を行ってまいりました。

この結果、平成29年9月期の中小規模事業者向け貸出の実績残高は、100,973百万円となり、計画残高103,000百万円に対しては2,027百万円下回り、計画始期100,463百万円に対しては510百万円上回る結果となりま

した。

なお、平成 29 年 9 月末の中小規模事業者向け貸出比率につきましては、28.42%で、計画に対し 0.59 ポイント、計画始期に対し 0.23 ポイント下回っております。

経営改善支援等取組率に関しては、対応方針検討協議会や融資部企業支援グループなどによる経営相談・事業再生への取り組み及び無担保融資の推進に取り組んだ結果、15.75%となり、計画に対しては 1.90 ポイント上回り、計画始期に対しても 1.20 ポイント上回る結果となりました。

当会では、当信用組合による中小規模事業者に対する融資増強に資するべく、残高及び月末までの案件見込先の状況を週次単位で確認し、本部の指導強化について指導するとともに、各種ヒアリングにおいては役員による積極的な指導により営業店における目標管理意識の向上及び目標達成に向けた行動の実践を指導いたしました。

また、経営改善支援等取組率に関しても所管別部署ヒアリングにおいて指導を実施いたしました。

今後も、計画達成に向け、当信用組合の取り組みをバックアップいたしますとともに、所管部署別ヒアリングに加え随時の進捗確認を通じて、当信用組合の営業体制の充実や営業力の強化、営業活動の効率化に向けた提言を行ってまいります。

#### 【貸出金残高等実績】

(単位：百万円、%)

	27/3 期 実績 (計画始期)	29/9 期		計画 対比	始期 対比
		計画	実績		
中小規模事業者向け 貸出残高	100,463	103,000	100,973	▲2,027	510
中小規模事業者向け 貸出比率	28.65	29.01	28.42	▲0.59	▲0.23
支援取組率	14.55	13.85	15.75	1.90	1.20

## 2. 経営指導体制の強化の進捗状況

当会では、公的資金を活用した資本支援先の事後管理にかかる所管部署を信組支援部経営指導監理課(課長以下信組支援担当計5名)とし、本部各部や当信用組合の管轄営業店である本店営業第二部と連携して、ヒアリング、モニタリングやきめ細かな指導・助言を行っております。

今後につきましても、各種ヒアリングの実施とともに、当信用組合から定期的に提出を受ける報告・資料の分析等を中心に、経営内容の把握、指導・助言を行ってまいりますとともに、分析手法の精緻化、他金融機関の成功事例の研究などを進め、引き続き経営指導の充実・強化に努めてまいります。

なお、信用組合に対するALM、リスク管理を含めた有価証券運用、収益力の強化におけるサポートについて、専門職員との更なる連携を図るため、「信組経営サポート企画本部」を平成26年7月に設置し、更なる体制の充実と、経営指導・支援体制の強化に取り組んでおります。

### 3. 経営指導のための施策の進捗状況

#### (1) 経営強化計画の進捗管理

当会は、平成29年12月にぐんまみらい信用組合より経営強化計画履行状況報告(平成29年9月末基準)の提出を受け、同報告書を精査し、計画の進捗状況等について把握・分析を行い、国に提出いたしました。

当信用組合が経営強化計画に掲げた主要施策については、計画通りに取り組まれているものと認識しております。

中小規模事業者への資金供与の円滑化を図るための数値目標である「中小規模事業者向け貸出残高」及び「同貸出比率」につきましては、中小規模事業者向け貸出の実績残高は、1,009億円となり、計画残高には及びませんでした。また、同貸出比率については、計画値、計画始期値ともに下回っております。

また、地域経済の活性化を図るための数値目標である地域企業に対する経営改善支援等取組率につきましては、計画始期及び計画ともに上回る結果となりました。

当会では、計画の達成に向け、当信用組合の中小規模事業者向け貸出の進捗確認について各種ヒアリングにおいて確認及び指導を行ってまいりましたが、当信用組合では、金利競争等の激化から組合全体では計画を上回るまでには至りませんでした。

このため、当会では、今後も当信用組合による中小規模事業者に対する融資増強に資するべく、当信用組合の各取り組みの進捗状況及び本部・経営陣による具体的な指示内容等について確認・指導することを通じ、計画達成に向け、必要かつ十分な対応が継続的になされているか検証しながら、今後とも、実効性確保に向けた指導・助言を継続してまいります。

#### (2) モニタリング、ヒアリング

##### ① オフサイト・モニタリング

当会では、当信用組合から定期的(日次、月次、四半期、半期)に経営状況やリスク管理状況に関する各種データの提出を受け、状況把握に努めるとともに、当会の各部署や関係機関との連携を図りながら、計画の達成に向けた指導・助言を行っております。

具体的には、日次で組合の預金、貸出金の推移や現金、預け金等の状況を把握するとともに、流動性の状況を検証しております。

有価証券運用については、当信用組合からの照会に対し当会の運用専門担当者が商品の特徴やリスクについてアドバイスしているほか、月次では、

有価証券の種類別・保有区分別のポートフォリオを把握、四半期ごとに評価損益及び感応度(リスク)を把握し、自己資本(健全性)に与える影響等について検証しております。

また、半期ごとに大口先や業種別の与信状況を把握し、金額の推移、保全やポートフォリオの状況等について検証を行っております。

なお、平成29年3月期決算にかかる資料については、同年8月に提供しております。このほか、マイナス金利政策を踏まえた収益の見通しについて、随時、情報提供しております。

当会では、引き続き、当信用組合における課題・問題点の早期発見と適切な対応を図るべく、定期的に経営状況、リスク管理状況に関する各種資料の提出を受けるとともに、所管部署ヒアリングや、出向者協議会を通じた、より深度ある実態把握や対策の立案、遂行、事後管理に基づく時宜に応じた適切な指導・助言等を行ってまいります。

## ② 協議、ヒアリング

当会では、定量的な経営状況把握(オフサイト・モニタリング)では掴みきれない経営上の課題・問題点等を定期的・階層別のヒアリング等の実施により把握し、適切な指導・助言を行うことにより計画の達成に向けた各種取り組みをサポートしております。

### a. トップとの協議

原則として半期に一度、理事長をはじめとした当会の経営陣による当信用組合の経営陣との個別面談・協議を通じ、経営強化計画の検証や、基本方針にかかる助言・指導を実施しており、平成27年4月から平成29年11月までに、6回実施しており、当信用組合の課題に対する経営陣の認識及び改善策について協議を行い、収益力を高める環境・体制整備等について指導いたしました。

### b. 月次ヒアリング

月1回以上、当会役員又は指導専担部署によるヒアリングを行い、経営強化計画の推進体制、進捗状況及び経営状況に関するヒアリングを実施し、現状の把握、問題点の共有化を行っており、平成27年4月から平成29年11月末までに29回のヒアリングを実施しております。

### c. 所管部署別ヒアリング

経営強化計画の主要施策(改善効果・目標の大きい施策)を担う所管部署別にヒアリングを行い、よりきめ細かな施策の履行・実効性確保の検証強化を図るとともに、対象範囲が絞られたヒアリングの実施により、一層の深度ある検証・指導体制を強化してまいります。

なお、開催は原則として月1回以上といたしますが、施策の進捗状況に応じ、実施時期を調整することで、最も効果的なタイミングでの指導を実現してまいります。

当会では、平成 27 年 4 月以降、営業推進部、経営企画部(資金運用)、融資部、総務部(人事政策)、リスク管理室(統合的リスク管理、ALM)といった部署に対する個別ヒアリング(計 20 回)を通じ、経営強化計画の着実な履行に向けた指導・助言を行ってまいりました。

今後におきましては、経営強化計画に掲げた目標の必達に向け、月次ヒアリング及び所管部署別ヒアリングを確実に継続実施し、施策の細部にまで行き届いたきめ細やかな助言・指導を行ってまいります。

#### d. 監査機構監査のフォローアップヒアリング

当会では、監査機構監査の検証結果にかかる当信用組合の対応状況につきまして、定期的な報告や管理資料及び所管部署別ヒアリング等の機会を通じた継続的な確認を実施し、未解消課題に対する指導・助言の強化を図っております。

これにより、監査機構監査時やヒアリング時等の時点対応に留まることのない、継続的に検証する体制を構築しております。

なお、平成 29 年度は 1 月に監査機構監査を実施する予定であり、当該監査結果について検証を行い、改善に向けたアドバイスを行っていきます。

### ③ 出向者協議会

当会からの出向者と指導専担部署が、原則として四半期ごとに会合を開き、より深度ある現状把握・分析の実施と、施策の結果が捗々しくない場合の迅速かつ実情に応じた適切な対応を協議・指示するとともに、各種ヒアリングを通じて行った当会からの助言・指導内容の徹底が図られていることを確認することで、計画の実効性向上に努めております。

平成 27 年 4 月から平成 29 年 11 月までに、当会からの出向者との「出向者協議会」を 8 回実施し、当会のヒアリング等の対応に関し、収益力の強化に向けた取り組みについて意見交換を実施いたしました。

今後につきましても、出向者との情報交換や意見交換を行うなかで、深度ある実態把握を行い、施策の詳細な内容について、繰り返し指導・助言を行ってまいります。

### (3) 監査機構による検証・指導

当会では、当信用組合に対し、年 1 回、監査機構による監査を実施することとしております。

平成 28 年度におきましては、平成 29 年 1 月に監査機構監査を実施し、当監査において、営業推進態勢の一段の強化や大口の業況不芳先に対するモニタリングの一段の徹底について、職員の育成・活用等、経営に係る助言を行っております。

今後も引き続き、当該監査を通じ、当信用組合の経営実態の詳細な把握を行うとともに、経営改善に向けたアドバイスを行ってまいります。

なお、平成 29 年度は平成 30 年 1 月の監査を予定しております。

#### (4) 計画達成に必要な措置

##### ① 人的支援の実施

当会からの人的支援の実施につきましては、これまで常勤監事の派遣を行ってまいりましたが、平成25年6月より常勤理事の派遣(現在、専務理事)に切り替え、当信用組合の経営態勢強化を図っております。

##### ② 事業再生支援へのサポート

###### a. 各関係団体との連携強化

中小規模の事業者の事業再生及び地域経済の活性化に資するため、当会は各関係団体と連携し、当信用組合の事業再生支援の取り組みへのサポートを実施しております。

平成27年度におきましては、10月にミュージックセキュリティーズ(株)との業務提携に係る説明会、11月に(株)日本信用情報機構との業務提携並びに全国しんくみ保証業務の説明会を開催しております。

また、平成28年度は、購入型クラウドファンディングサービスに係る説明会や中小企業者支援に係る情報交換会等を開催し、当信用組合もこれに参加しております。今後についても、必要に応じ、当信用組合と商工団体との情報交換会の開催など、連携強化に向けた取り組みをサポートしてまいります。

###### b. 取引先の販路拡大へのサポート

当信用組合からの相談に応じ、お取引先の販路開拓等に関する他の信用組合の取組事例等の提供や、他の信用組合とのお取引先にかかる情報交流の仲介、ビジネスマッチングへの参加斡旋等、当信用組合取引先の販路拡大・事業再生に向けた取り組みをサポートしております。

また、経営強化計画における新たなビジネスモデルとして、販路開拓支援コンサルティングの立ち上げについて、当会がコンサルタントの紹介等サポートいたしました。

当会では、引き続き、施策の取組状況について確認を行うとともに取り組みの実効性、課題等を検証し、改善策の指導・助言を行ってまいります。

###### c. しんくみ리카バリの活用

信組業界の再生ファンドである『しんくみ리카バリ』を活用し、ぐんまみらい信用組合のお取引先の再生支援に向けての取り組みをサポートしております。

当信用組合では、平成25年度に、温泉旅館や製造業など4先の再生案件の事前相談を実施し、平成26年度は、製造業1社について事業再生ファンド「しんくみ리카バリ」を活用した抜本的な事業再生を完了致しました。

さらに、平成 27 年度は、取引先 2 先について「しんくみ리카バリ」と具体的な協議を実施し、平成 28 年度は、取引先 1 先について「しんくみ리카バリ」を活用して抜本的な事業再生を行ないました。

今後も引き続き『しんくみ리카バリ』を活用した事業再生の取り組みをサポートしてまいります。

③ ALMサポートの実施

ALMの実施状況を確認し、データ整備や運営に関する助言・指導を通して、リスク管理態勢の強化をサポートしてまいります。

④ 資金運用サポート(有価証券ポートフォリオ分析)の実施

資金運用サポートにつきましては、信組経営サポート企画本部の運用サポート担当者が、当信用組合に対し、随時、金利の見通しや運用方針に基づいた銘柄選定等にかかる助言を行っております。

また、平成 29 年 10 月には、当会資金運用部を中心とし、運用サポート勉強会を実施しております。

今後も、安全性と市場流動性を重視した運用についてサポートしてまいります。

⑤ トレーニーの受入

資金運用サポートを通じて当信用組合の状況を確認するなかで、必要に応じ、有価証券運用にかかるトレーニーを受入れ、内部管理体制の強化及び人材育成をサポートしてまいります。

【当会による主なサポート一覧】

取組施策	実施時期
<p>【人的サポート】</p> <p>○当会からの人材派遣(継続)</p>	<p>平成 24 年 6 月</p>
<p>【資金運用サポート】</p> <p>○ポートフォリオの状況、リスク管理体制、資金運用アドバイス</p> <p>○資金運用会議</p> <p>○有価証券運用サポート勉強会</p>	<p>平成 27 年 3 月</p> <p>平成 28 年 3 月 平成 29 年 2 月</p> <p>平成 29 年 10 月</p>
<p>【経営戦略サポート】</p> <p>○くみれん情報交換会</p> <p>○「マイナンバー制度にかかる金融機関の実務対応」説明会</p> <p>○ミュージックセキュリティーズ(株)との業務提携に係る説明会</p> <p>○平成 27 年度「しんくみ経営戦略会議」</p> <p>○(株)日本信用情報機構との業務提携並びに全国しんくみ保証業務の説明会</p> <p>○購入型クラウドファンディングサービスに係る説明会</p> <p>○セミナー「地域金融機関との連携等について」</p> <p>○くみれん経営セミナー</p> <p>○全国しんくみ保証業務説明会並びに融資取組事例紹介について</p> <p>○中小企業者支援に係る情報交換会</p> <p>○遺言代用信託説明会</p> <p>○サイバーセキュリティに係る説明会</p>	<p>平成 27 年 6 月 平成 27 年 11 月 平成 28 年 3 月 平成 28 年 6 月 平成 29 年 6 月</p> <p>平成 27 年 10 月</p> <p>平成 27 年 10 月</p> <p>平成 27 年 11 月 平成 28 年 9 月 平成 29 年 9 月</p> <p>平成 27 年 11 月</p> <p>平成 28 年 4 月 平成 28 年 9 月</p> <p>平成 28 年 9 月 平成 28 年 11 月</p> <p>平成 28 年 11 月</p> <p>平成 28 年 11 月 平成 29 年 1 月 平成 29 年 11 月</p>

以 上