

# 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】

2018年12月



全国信用協同組合連合会

## 目 次

はじめに	・・・・・・・・ 1
1. 経営指導の進捗状況	・・・・・・・・ 2
(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	・・・・・・・・ 6
3. 経営指導のための施策の進捗状況	・・・・・・・・ 7
(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、地域の中小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、地域の中小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、2012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小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まいります。

## 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、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・評価を行い、当会の経営陣に報告しております。

ぐんまみらい信用組合への指導・助言にあたっては、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っております。

また、当会の経営陣とぐんまみらい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(2018年4月に実施した初回から2018年11月末までに9回実施)し、経営の改善に向けた指導を以下のとおり行ってまいりました。

#### ① 「営業推進体制の強化による貸出の増強」に対する指導

##### a. 収益改善策への取り組み等

ぐんまみらい信用組合は、営業推進上のPDCA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り組んでおります。営業推進部ブロック担当者は、各ブロック単位（7ブロック制を4ブロック制に改編）に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。

また、ブロック担当役員やブロック担当者（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）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。

更に地域性や店舗の特性を踏まえた店舗体制を実施したほか、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。

当会は、各ブロックの実績や本部とブロックの協議、ブロックに対する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、実効性のある指導を行うよう指導するとともに、融資提案を重視した営業推進を浸透させていく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

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。

店舗体制の見直しやブロック担当役員やブロック担当者の活動につきましては計画どおり進捗しておりますが、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、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

ぐんまみらい信用組合では、現場目線での融資提案営業力のレベルアップを目指し、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。

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。

#### c. 法人戦略

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、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。

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実績について確認してまいりました。

事業性融資商品の取扱いは計画どおり進捗しておりますが、今後も引き続き、目標達成に向けた指導・助言を行ってまいります。

#### b. 個人戦略

ぐんまみらい信用組合では、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コード入りショップカード、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おり、今後も引き続き、目標達成に向けた指導・助言を行ってまいります。

### ② 「経営効率化への対応」に対する指導

ぐんまみらい信用組合では引き続き、コスト意識の徹底を図り、収益性や生産性の向上を実現していくこととしております。

2018年度におきましては、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。

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ております。

当会は所管部署別ヒアリング等を通じ、店舗体制の取り組み状況について確認を行ってまいりました。

店舗体制につきましては、計画どおり進捗しておりますが、今後の人員配置につきましても計画どおり進捗するよう、引き続き、目標達成に向けた指導・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

ぐんまみらい信用組合では、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(2018年度：延べ172先)。

また、信用コスト削減のための取り組みとして、個別取引先管理体制の強化を目的に、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(2018年度：延べ211先)。なお、2018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350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。

更に、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。

なお、2018年9月末現在の三ヶ月以上延滞につきまして、延滞率は1.89%と前期末比0.66ポイント上昇しております。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り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。

また、ぐんまみらい信用組合は、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、ぐんまみらい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。

## (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

当会では、ぐんまみらい信用組合の責任ある経営体制の確立に向け、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態勢の強化に向けた指導・助言を行っております。

なお、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(2018年4月に実施した初回から同年11月まで、トップヒアリング1回を含む計9回のヒアリングを実施)しております。

また、適宜、資金運用に係るサポートを実施しており、今後も継続的に取り組むことで、態勢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

ぐんまみらい信用組合では、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、2014年1月の初回開催以降、これまでに10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

ぐんまみらい信用組合では、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。

ぐんまみらい信用組合では、地域性・店舗特性に配慮した融資営業の強化策として、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いるほか、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り組んでおります。

当会では、ぐんまみらい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、各施策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、2018年9月期の「中小規模事業者向け貸出残高」の実績は104,753百万円となり、計画に対しては163百万円下回ったものの、計画始

期に対しては1,369百万円上回る結果となりました。

また、「同貸出比率」につきましては、29.49%となり、総資産の増加を主因として計画に対し0.84ポイント、計画始期に対し0.16ポイント下回っております。

また、「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、38.74%となり、計画に対しては10.47ポイント上回り、計画始期に対しても12.20ポイント上回る結果となりました。

当会では、ぐんまみらい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月次単位で確認し、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。

引き続き、ぐんまみらい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、ぐんまみらい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。

【中小規模事業者向け貸出等実績】

(単位：百万円、%)

	2018/3期 実績 (計画始期)	2018/9期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
中小規模事業者 向け貸出残高	103,384	104,916	104,753	▲163	1,369
中小規模事業者 向け貸出比率	29.65	30.33	29.49	▲0.84	▲0.16
支援取組率	26.54	28.27	38.74	10.47	12.20

## 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7名)とし、本部各部やぐんまみらい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。

加えて、信用組合に対するALM、リスク管理を含めた有価証券運用、収益力強化へのサポートとして、専門職員と連携した「信組経営サポート企画本部」により、更なる経営指導・支援体制の強化に取り組んでおります。



今後につきましても、各種ヒアリングの実施とともに、ぐんまみらい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。

### 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、2018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(2018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。

ぐんまみらい信用組合が経営強化計画に掲げた主要施策については、概ね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信用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、「同貸出残高」が計画未達となったものの、計画始期の水準は上回り、「同貸出比率」は計画及び計画始期の水準を下回る結果となりました。

一方、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、計画及び計画始期の水準を上回り、達成いたしました。

当会では、今後もぐんまみらい信用組合の経営の改善に資するべく、各施策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、引き続き、実効性確保に向けた指導・助言を継続してまいります。

特に、貸出増強及び収益力の向上が喫緊の課題であると認識のもと、抜本的な改善に向けた具体策を講じ、計画が着実に履行されるよう、指導・助言を行ってまいります。

#### (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、ぐんまみらい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、ぐんまみらい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、2018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、ぐんまみらい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ぐんまみらい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、基本方針にかかる指導・助言を実施しており、2018年4月から11月までに、1回実施しており、ぐんまみらい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、2018年4月から同年11月末までに8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、2018年4月以降、営業推進部、経営企画部(資金運用)、融資部、総務人事部(人事政策)、といった部署に対する個別ヒアリング(計8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。

今後におきましても、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指導・助言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ぐんまみらい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、2018年度は2019年1月に監査機構監査を実施しており、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おります。

### 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指導・助言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。

2018年4月から11月までに、当会からの出向者との「出向者協議会」を3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、ぐんまみらい信用組合に対し、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。

2018年度におきましては、2019年1月に監査機構監査の実施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、引き続き、専務理事を派遣し、ぐんまみらい信用組合の経営体制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、ぐんまみらい信用組合の事業再生支援の取り組みへのサポートをこれまで実施してまいりました。

2018年度の実績はありませんでしたが、必要に応じ、ぐんまみらい信用組合と各関係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

ぐんまみらい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ビジネスマッチングへの参加斡旋等、ぐんまみらい信用組合お取引先の販路拡大・事業再生に向けた取り組みをサポートしております。

当会では、引き続き、ぐんまみらい信用組合お取引先の販路拡大に資するようサポート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。

ぐんまみらい信用組合では、2017年度までに9件抜本的な事業再生を行っております。

2018年度の案件はありませんでしたが、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

市場リスクや信用リスク管理態勢等、各種リスク管理態勢の確認を通じてALMの実施状況、データ整備や運営に関する指導・助言を行っております。今後も引き続き、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、ぐんまみらい信用組合に対し、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、2019年2月には、当会資金運用部を中心とし、運用サポート勉強会の実施を予定しております。

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ぐんまみらい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（2018年度）】

取組施策	実施時期
【人的サポート】 ○当会からの人材派遣(継続)	2018年 4月
【経営戦略サポート】 ○くみれん情報交換会	2018年 6月
○業務説明会(富国生命保険、オリエントコーポレーション、 全国信組保証)	2018年 7月
○しんくみ経営戦略会議	2018年 9月

以 上