

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】

2023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	・・・・・・・・ 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	
(3) 監査機構による検証・指導	
(4) 計画達成に必要な措置	

【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支援第二グループにおいて、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等を実施（2021年4月から2023年9月末までに43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 「営業推進態勢の強化による貸出の増強」に対する指導

a. 営業推進3部会制の機能強化・充実等

ぐんまみらい信用組合は、営業推進面でのPDCAの円滑な循環に努め営業店の目標・行動・実績の管理を徹底することを掲げてまいりました。

2019年3月より、従来の営業店4ブロック（地区による編成）を継承しつつ営業推進3部会（貸出金残高基準により強化店、事業性店、併進店に編成）により業績を管理する体制としております。

同時に、営業推進部内に部会担当を配置し、営業店への臨店ヒアリングや同行訪問等を実施しながら、融資ニーズの情報収集、店舗運営上の問題解決策の協議、営業推進面での好事例の取りまとめ等、営業店に対するサポート機能の強化に取り組んでおります。

また、支店長会議を原則として4半期開催としたほか、地域内の情報共有・好事例のノウハウ吸収が図られるようディスカッション形式による営業推進強化策の協議を実施しております。

当会では、店舗別の実績や営業推進3部会制の実施状況、役員・本部による営業店への指導状況等について各種ヒアリング等を実施して確認を行いました。当該ヒアリング結果に基づき、取組みの実行性を検証するとともに、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、計画達成に向け、本部の計数管理及び指導強化並びに担当役員の積極的な関与を促してまいりました。

引き続き、営業推進態勢の強化による貸出の増強が図られるよう、指導・助言を行ってまいります。

b. 人材育成と活用

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、営業推進3部会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。

また、実績好調な店舗については、支店長会議等にて職員が成功事例を発表し、どのような行動が効果的であったのかを僚店と共有し、貸出金残高の底上げに取り組んでおります。

当会では、各種ヒアリング等を通じて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が着実に実施されていることを確認しております。

今後も、職員の知識のレベルアップについて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、更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

ぐんまみらい信用組合では、新規融資推進の対象先リスト等の推進ツールを営業推進部で作成し、営業店に提供するほか、融資成約見込先を明確化し、渉外担当者による訪問活動で中小規模事業者の事業実態（定量情報・定性情報）を十分把握したうえで、資金繰り支援を中心とした提案セールスに取り組んでおります。

具体的には、プロパー資金の長・短期融資（グッドウイルローン等を含む）、及び保証協会付各種制度資金（県新型コロナウイルス感染症関連伴走支援型資金・県小規模企業事業資金・市町村小口資金等）による融資提案を柱とし、更に組合独自商品のビジネスカードローンⅡ（信用扱い）などの信用リスクに見合った金利設定による融資商品の利用促進により、貸出金利息の増収を図るべく様々な融資商品を顧客毎の資金ニーズに合わせて活用することにより、組合全体の融資推進増強に積極的に取り組んでおります。

2023 年度上期においては、ウィズコロナ・アフターコロナを見据えながら、債務者区分が要注意先以下の中小零細事業者などへの事業性評価に基づき、資金繰り支援を慎重に対処しながら、小口多数化の方針により融資提案を行っております。

当会では、各種ヒアリング等を通じて、商品別の実績や営業推進3部会制の実施状況、同部会担当者による営業店サポートの状況等について確認するとともに、既実行の新型コロナウイルス感染症対応資金の返済・条件変更の状況を注視しながら、アフターコロナを見据えた、事業性評価に基づく資金繰り支援の動向を確認し、融資推進に向けた活動の見直しや実績向上に向けた指導・助言を行ってまいりました。

当会としては、今後もアフターコロナを見据えた実効性のある法人戦

略が実践されるよう、本部の立案・指示内容及び営業店の活動状況等を確認し、更なる実績向上に向けた指導・助言を行ってまいります。

d. 個人戦略

ぐんまみらい信用組合では、消費性融資について新型コロナウイルス感染症が個人家庭にも大きく影響を及ぼしていること等から、少額のフリーローンやカードローン等による生活資金の提供に取り組んでおります。その推進にあたっては、様々なプロモーションツール（職域提携先への周知ポスター、QRコード入りショッピングカード、QRコード入り名刺、DMなど）を活用しながら、対面営業とWeb申し込みの双方から推進しております。

消費性融資の推進にあたっては、ローン残高の底上げ及び約定平均利率の上昇に繋げることを念頭に置き、今後においても組合収益確保の主要項目に位置付けて総合的な貸出金利の増収に向け取り組む方針です。

なお、2023年9月末においては、「チェンジフリー」のローン残高は、2,260百万円、約定平均利率9.044%、「チョイス」のローン残高は690百万円を確保しております。

当会では、各種ヒアリング等を通じて、商品別の実績や職域提携先への推進状況等について確認してまいりました。住宅ローン需要が落ち込みを見せましたが、消費性融資の推進により一定程度カバーし、2023年9月末時点の個人向け融資全体での残高は前期末比△115百万円の微減に留めております。

貸出金利の確保による収益性の改善に向けては、個人ローンの増強も重要であり、新商品の導入や既存商品の見直し、対面と非対面を使い分けた営業活動の工夫等、今後、個人ローンの増強に資する一層の取り組みがなされるよう指導・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

a. 店舗政策

ぐんまみらい信用組合では、更なる経営効率化と融資推進を中心とした店舗体制を構築するため、店舗の統廃合を進めております。

2023年度においては、2024年2月に預金特化型店舗2店舗（吉井支店、鬼石支店）の店舗内店舗化を予定しているほか、沖支店周辺店舗の集約に向けた取り組みを進めております。

今後も継続的に、経営資源を重点拠点へ集約することを前提に店舗の統廃合を進める方針です。

b. 事務の効率化

ぐんまみらい信用組合では、営業店事務処理の効率化について検討し、事務の本部への集中化に取り組んでおります。

具体的には2022年度において、5月に相続窓口受付システムの本部集

中処理を稼働させ、2023年3月に全営業店の相続事務を本部に集中化しました。

また、事務効率化のために渋川中央営業部で試験的に導入した「セミセルフキャッシャー」ならびに「電子記帳台」については、1顧客あたりの応対時間等が大きく短縮されるなど、高い導入効果が認められたことから、2022年度以降、導入店舗を拡大することで効率化を図りました。

今後も営業店事務負担の軽減や本部集中化を図る等、継続的に事務効率化に努める方針です。

当会では、各種ヒアリング等を通じて、店舗政策をはじめとする経営効率化に向けた取組状況について確認を行ってまいりました。

店舗政策については、計画通りの対応は完了しておりますが、引き続き、事務や店舗運営の合理化等により、一層の経営効率化が図られるよう指導・助言を行ってまいります。

③ 「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、2023年度上期においては延べ135先が付議されました。

このほか、信用コスト削減のための取組みとして、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50百万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」を毎週定期的に開催しており、2023年度上期は217先について対応を協議しました。

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。

2023年度上期においても、「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、2023年9月末現在の3ヶ月以上延滞率は0.95%と、前期末比0.16ポイントの改善となりました。

また、事業再生支援を通じた不良債権化の防止にも努めており、群馬県中小企業活性化協議会、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とも連携し、取引先の経営改善・再生支援に取り組んでおります。

2023年度上期は、原材料価格高騰等の影響を受けている支援先の収益力改善に向けた取組み強化のため、群馬県中小企業活性化協議会と連携のうえ、9先の経営改善計画策定を完了しております。

当会では、各種ヒアリングや監査機構監査を通じて、債務者の実態把握及び信用リスク管理の状況を確認しております。引き続き地政学リスクの高まりや資源高影響等により組合取引先の業績が悪化し、信用コストが増加する懸念があるため、管理態勢の充実や事業再生支援の強化等により信用

コスト削減が図られるよう指導・助言を継続してまいります。

(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(常務理事)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体制の強化に向けた指導・助言を行っております。

なお、3か年の経営強化計画に対する各種サポートを含めたヒアリング等を実施(2021年4月から2023年9月末までに43回実施)しており、今後も継続的に取り組むことで、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」へのサポート

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、2023年9月末までに20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。

また、前述のとおり、2019年3月より営業推進3部会の枠組みを設け、店舗規模を基準とした3区分編成によって、店舗特性を考慮した融資推進・管理態勢を整備し、主力融資商品の選択や営業ノウハウ等の好事例の共有化や本部による営業店サポートの充実等に取り組んでおります。

2023年9月末実績につきましては、こうした融資推進策の下、プロパー融資残高が着実に増加したものの、新型コロナウイルス感染症関連資金の据置期間終了に伴う約定返済額の増加や繰上償還に加え、信用コスト抑制に向けた債権売却を実施したこと等により、「中小規模事業者向け貸出残高」は115,213百万円となり、計画比では1,637百万円、始期比では849百万円下回る実績となりました。「同貸出比率」につきましても、計画36.34%に対して実績36.08%と計画比0.26ポイント下回りました。なお、始期比では総資産も減少しているため2.20ポイント上回っております。

「経営改善支援等取組率」につきましては、取引先の経営相談に積極的に対応したほか、計画を超える事業承継支援を実施した結果、これらの取組先数が増加したものの、前述の債権売却実施の影響により担保・保証に過度に依存しない融資推進先数が減少したこと等が響き、経営改善支援取組先数全体としては計画比・始期比ともに下回りました。但し、債権売却等により分母となる期初貸出先数が計画比減少していることから、支援取組率につきましては計画比 4.16 ポイント、始期比 4.20 ポイントともに上回っております。

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べく、各施策の実施状況及び実績を確認するとともに、他信用組合の成功事例の提供等を通じて、これまで以上に円滑な資金供給や充実した金融サービスの提供が図られるよう指導・助言を行っております。

今後も更なる取組みの充実に向け、各施策の進捗状況の確認を継続するとともに、各種ヒアリングを通じた課題・問題点の把握と改善に向けた提言を実施してまいります。

【中小規模事業者向け貸出等実績】

(単位：百万円、%)

	2021/3 期 実績 (計画始期)	2023/9 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	116,062	116,850	115,213	△1,637	△849
中小規模事業者 向け貸出比率	33.88	36.34	36.08	△0.26	2.20
支援取組率	89.58	89.62	93.78	4.16	4.20

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係る所管部署を信組支援部支援第二グループ（グループ長以下3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「信用組合サポート本部」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、2023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(2023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みられているものと認識しておりますが、計数面については、新型コロナウイルス感染症関連資金の据置期間終了に伴う約定返済額が増加していることや、信用コスト抑制に向けた不良債権処理を進めている影響等があり、若干の遅れが生じていることを踏まえ、更なる営業推進体制の強化に向けた一層の取り組みが必要と認識しております。

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、更なる経営改善に向け、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、取り組みの実効性確保に向けた指導・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、年次)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、日次でぐんまみらい信用組合の預金、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。

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組みをサポートしております。

a. トップとの協議

適宜、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、基本方針に係る指導・助言を実施しております。

今後におきましても、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・助言を行ってまいります。

b. 定期ヒアリング

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、2021年4月から2023年9月末までに43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。

当会では、2021年4月以降、営業推進部、総合企画部(資金運用)、融資部、人事部(人事政策)、といった部署に対する個別ヒアリングを通じ、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係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。

③ 出向者協議会

当会からの出向者と指導専担部署が、適宜会合を開き、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。

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、直近では2023年1月に実施をしております。

引き続き、当該監査を通じ、ぐんまみらい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。

(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、常務理事を派遣し、計画達成に向け、当会指導方針の徹底並びに実効性向上を図っております。

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組みへのサポートを実施しております。

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、他の信用組合の取組事例等の提供や、他の信用組合との取引先に係る情報交流の仲介等を検討するなど、取引先の販路拡大に向けた取組みを適切にサポートしております。

また、地域の中小規模事業者の資本金のニーズや販路開拓等の支援策として、クラウドファンディングを運営する外部企業と提携しており、2021年10月より提携事業者を変更のうえ、「MOTTAINAI みらい (旧MOTTAINAI もっと)」を立ち上げております。

当会では、引き続き、ぐんまみらい信用組合の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取引先の再生支援に向けての取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、2023年度上期は3先について「しんくみリカバリ」を活用し再生支援を行っております。

今後も引き続き「しんくみリカバリ」を活用した事業再生の取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 資金運用サポートの実施

当会は、ぐんまみらい信用組合の資金運用をサポートするため、運用方針・計画策定のほか、随時、金利の見通しや運用方針に基づいた銘柄選定等に係る助言を行っております。

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

当会では、有価証券運用に係るトレーニー制度を設けており、必要に応じて、内部管理体制の強化及び人材育成をサポートしております。

【当会による主なサポート一覧（2023年度以降）】

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)	2023年4月
【資金運用サポート】 ○有価証券運用方針・運用計画書に係るアドバイス	2023年6月
【経営戦略サポート】 ○新NISA制度の取扱いに係る説明会	2023年9月

以上