

経営強化計画

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第 33 条)

(ダイジェスト版)

平成 27 年 6 月



目次

● 経営強化計画の策定にあたって	1
● 経営の改善の目標	3
● 経営戦略の概要	4
【 重点施策 】		
▪ 営業態勢の強化による貸出の増強	6
▪ 収益力の強化	7
▪ 顧客の販路開拓を支援するコンサルティング業務	8
● 信用コスト削減のための取組強化	9
● ローコストへの対応（経営の効率化）	10
● 経営強化計画の確実な履行体制の構築	10
● 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化方策	11
● 信用供与円滑化計画	12
● 責任ある経営体制の確立	13

経営強化計画の策定にあたって

○前経営強化計画（平成24年4月～27年3月）においては、経営改善の重点施策として、①営業態勢の強化による貸出の増強、②収益力の強化、③信用コスト削減のための取組強化、④ローコストへの対応（経営の効率化）、を掲げ、この4つの方策の着実な実行に向け、「経営強化計画の確実な履行体制の構築」を掲げて、経営の改善並びに中小規模事業者に対する信用供与の円滑化に積極的に取り組んでまいりました。

○平成27年3月期までの実績は、以下の表「経営改善の目標と実績」及び「中小規模事業者向け貸出残高及び比率、経営改善支援等取組率」のとおりであります。「コア業務純益」、「業務粗利益経費率」につきましては、計画の始期である平成24年3月期実績からの改善や、目標は達成できませんでした。また、「中小規模事業者向け貸出残高」につきましては、計画の始期である平成24年3月期実績からは改善しているものの、目標を達成できませんでした。「経営改善支援等取組率」につきましては、計画の始期である平成24年3月期実績からの改善並びに、目標を達成しております。

- ・収益性の向上（コア業務純益向上）、業務効率性の向上（業務粗利益経費率）

ローコストへの対応につきましては、2店舗を有人出張所へ、1有人出張所を無人化、2出張所を廃止し物件費の圧縮を図ったものの、貸出金利息が計画を下回ったほか余資運用についても市場金利が低下したことなどから、計画が未達成となりました。なお、人件費が減少したことにより、経費全般（機械化関連費用を除く）については計画を上回る削減となりました。

- ・中小規模事業者等向け貸出の増強

外部からの情報を入手するとともに各営業店において把握した企業情報に基づき新規開拓見込先をリストアップし、部店長が率先して推進活動に取り組むほか、事前に本部と営業店において見込先の金額・期間・金利等の条件を決定しておくことにより、事業者への融資をスピーディーに実行する態勢を構築してまいりました。また、担当役員・ブロック長・法人営業グループと連携し、情報を共有するとともに同行訪問するなど、重層的に新規事業先の開拓に取り組む、成長産業分野（介護事業関連・太陽光事業関連・農業事業関連）の営業推進にも積極的に取り組んでまいりましたが、合併直後は、営業推進体制の構築が不十分であったほか、地域特性を踏まえた営業推進が出来なかったことなどから、中小規模事業者向け貸出残高は、計画を下回る結果となりました。

「経営改善の目標と実績」

(単位：百万円、%)

	24/3期実績 (計画始期)	25/3期			26/3期			27/3期			始期からの 改善幅
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	
コア業務純益	971	512	297	△215	980	577	△403	1,094	523	△571	△448
業務粗利益経費率	79.06	92.56	94.31	1.75	77.78	78.39	0.61	75.61	79.59	3.98	0.53

「中小規模事業者向け貸出残高及び比率、経営改善支援等取組率」

(単位：百万円、%)

	24/3期実績 (計画始期)	25/3期			26/3期			27/3期			始期からの 改善幅
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	
中小規模事業者向け貸出残高(末残)	98,853	100,044	96,401	△3,643	102,000	101,868	△132	102,800	100,463	△2,337	1,610
中小規模事業者向け貸出比率	28.10	28.86	27.47	△1.39	28.34	29.01	0.67	28.43	28.65	0.22	0.55
経営改善支援等取組率	6.71	6.73	8.06	1.33	7.83	12.41	4.58	8.40	14.55	6.15	7.84

経営の改善の目標

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組んでまいります。

(1) 収益性を示す指標

【コア業務純益】

(単位：百万円)

	27/3 月期 実績	計画始期 の水準	28/3 月期 計画	29/3 月期 計画	30/3 月期 計画	始期から の改善幅
コア業務純益	523	523	633	684	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 (OHR)】

(単位：%)

	27/3 月期 実績	計画始期 の水準	28/3 月期 計画	29/3 月期 計画	30/3 月期 計画	始期から の改善幅
業務粗利益経費率 (OHR)	79.59	79.59	79.04	80.02	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。

経営戦略の概要

基本理念として、「繁栄する地域社会」、「幸福なる人」、「信頼される『ぐんまみらい信用組合』」を掲げ、当組合は、協同組織金融機関として、相互扶助の基本に立ち返り、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を目指します。

<< 基本戦略 >>

○改革への取組み

平成 24 年 11 月にぐんまみらい信用組合が誕生してからの 3 か年間における、業績及び役職員意識を検証した結果を踏まえて、本経営強化計画期間の 3 か年（平成 27 年 4 月～平成 30 年 3 月）を「新しいビジネスモデルへの転換期間」と設定し、収益力の向上を実現してまいります。

新しいビジネスモデルは、単にビジネスマッチングを行うのではなく、売上が入金にな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です。

この新しいビジネスモデルに転換するために、店舗統廃合により渉外を集中させ訪問営業に重点を置きます。また、コンサルティング能力の向上を図るための勉強会を随時実施すると共に、OJTによるスキルアップを図ってまいります。

地域の中小規模事業者等への安定的かつ迅速な資金供給を行うとともに、顧客の売上入金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に取り組むなど、「新しいビジネスモデルへの転換」に取り組むことにより、真の顧客満足を目指して地域における当組合の存在意義を高め、収益力の向上に取り組んでまいります。

重点施策

○営業態勢の強化による貸出の増強

- ・営業推進体制の運営強化（営業推進態勢の再構築、成長分野の営業推進、進捗管理等の強化、推進ツール強化）
- ・人材の育成と活用（若手渉外係の育成、職員経営懇談会の設置）

○収益力の強化

- ・法人戦略（販路開拓支援コンサルティング、企業情報を活用した新規開拓、ビジネスローン推進）
- ・個人戦略（継続的かつ効果的なF S活動、職域提携企業向けローンの推進、申込チャネル強化、当組合独自商品の開発）

○顧客の販路開拓を支援するコンサルティング業務

- ・地域経済と当組合の関わり（キャッシュフローの改善を当組合がサポート、県下全域に広がった当組合のネットワークとデータベースの活用、お客様の業況改善サポート）
- ・新しいビジネスモデルを支える環境整備（販路開拓支援の推進評価構築、顧客満足度向上の管理）

営業態勢の強化による貸出の増強

ア. 営業推進体制の運営強化

- ブロックの強み・弱みを再度検証し、強みを活かしたメリハリのある目標を設定し新しいブロック戦略を立案するとともに、ブロックの長所進展に集中的に取り組んでまいります。
- 引き続きトップセールスによる営業活動を行うとともに、目標未達時や問題発生時には随時、担当理事、ブロック長、部店による改善策等の検討を行ってまいります。
- 本部に事業性融資（主要業種別）と個人ローンの進捗管理にかかる専門担当者を配置し、進捗管理等を徹底するとともに、目標未達発生時点で担当理事、ブロック長、部店長を交えた原因追求とその改善指導を速やかに実施してまいります。

イ. 人材の育成と活用

- 入組2～5年目までの渉外職員だけでなく内勤職員も対象として研修会の開催頻度を高め、外部講師や役職員を講師とした実践的な研修を実施してまいります。
本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の同行訪問による実践的なOJTの実践により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してまいります。
- 今後の将来を背負う幹部職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、若手職員による「職員経営懇談会（仮称）」を設置し、現場が考える問題点を協議してまいります。
これにより、各若手職員の業務に対するモチベーションの高揚や経営への参画意識を高めてまいります。

収益力の強化

ア. 法人戦略

- 既に取組んでいるビジネスマッチングを更に発展させ、取引先の売上入金までフォローする販路開拓支援を主力とした新しいビジネスモデルへの転換に取り組んでまいります。
- 企業情報機関と契約して、企業情報活用術等の研修会を実施し、様々な情報に着目した切り口から新規融資見込先を抽出し推進するとともに、取引先の定量情報や定性情報を重視した当組合独自の特別経営支援資金等の取り扱いや保証会社と提携したビジネスローンを推進してまいります。

イ. 個人戦略

- 当組合と取引先企業の間で従業員を対象とした「金利優遇制度に関する覚書」を締結した先に対して、本制度の商品について説明し推進してまいります。
- 内勤職員は店周1キロメートル圏内を担当し、渉外担当者は事前に設定した推進地区について、個人を対象としたフィールドセールス（F S）活動を実施し、基盤拡充を図ってまいります。

【推進計画】

(単位：百万円)

	27/3 期 実績	28/3 期 計画	29/3 期 計画	30/3 期 計画
中小規模事業者向け貸出残高	100,463	101,500	102,500	103,500
住宅ローン残高	17,463	17,575	17,675	17,775
教育ローン残高	285	305	325	345
マイカーローン残高	820	870	920	970

顧客の販路開拓を支援するコンサルティング業務

従来の当組合のビジネスマッチング

同業種・異業種を集めてビジネスチャンス場を設けます。

紹介等は行いますが、紹介後の交渉進捗や売上入金フォローは組織として義務づけてはいません。

取引が開始となっても、最終的な売上額が当組合側ではわかりませんので、売り手となる取引先事業者の満足度合いは推測するしかありません。このため、紹介により引き合わせたことで、役目が終了したと考えます。ビジネスマッチングの場をつくっただけで満足していただけたと考えていました。

仮に販路開拓の見返りを求めるとするならば、満足度合いに関係なく決められた見返りを求めるか、一律無料とするしかありません。このため、一律無料としています。

ぐんまみらい信用組合の販路開拓支援

当組合と販路開拓業務委託契約された取引先事業者に対して、当組合のあらゆるネットワークを利用して「新規の買い手先」をご紹介できるよう取組みいたします。

当組合と契約した売り手となる取引先事業者に対して紹介した買い手先の売上金が支払われ入金されるまで見届け、紹介時点ではなく、入金時点で販路開拓が完了すると思えます。

契約による一定期間の最終的な売上額が売り手となる事業者と当組合の双方に明らかになりますので、満足度合いが可視化されます。また“満足できる当組合からの売上付与額（目標額）”についても売り手となる事業先に指定してもらうことも可能となります。

“満足できる当組合からの売上付与額（目標額）”の達成により成果報酬をいただくことも可能となります。業務委託契約を締結し、成果報酬での委託手数料をいただくこととし、コア業務純益の増強を行います。売り手となる取引先事業者にもたらされた売上は顧客満足度の定量化指標となります。

信用コスト削減のための取組強化

ア. 審査・管理態勢の継続的な取組強化

- 「理事長案件審査会」及び「対応方針検討協議会」により、大口先・未保全多額先について個別に対応を決定してまいります。
- 延滞先管理の一環である、「営業店長ヒアリング」は四半期ごとの開催を基本とし、必要に応じてタイムリーに開催し、実態に応じた対応方針を決定し、改善を進めてまいります。

イ. 事業再生支援の取組みを通じた不良債権化の防止

- 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まいります。
特に、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効率的な事業再生支援に取り組んでまいります。
- 中小企業再生支援協議会や地域経済活性化支援機構など外部機関との連携を強化するとともに、「群馬県中小企業サポーターズ制度」や「事業再生ファンド」の活用を促進してまいります。

ウ. 職員の目利き力及び再生スキルの向上

- 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、業種別研修を実施し、職員の目利き力の向上を図ってまいります。
- 「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に積極的に参加し、職員の再生スキルの向上に努めてまいります。

ローコストへの対応（経営の効率化）

ア. 店舗政策

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、店舗の統廃合又は小型化や出張所化を実現してまいります。

イ. 戦略的な人員配置

本計画期間中に定められた店舗政策による店舗統廃合によって生じた余剰人員を顧客満足度向上、サービス向上に向けて戦略的に配置してまいります。

ウ. 経費の抑制

人件費については、適正な職員数を確保するために職員の採用も計画的に行います。物件費については、緊急予算として不要不急品の購入を排除し、各店毎の物件費予算管理を実施しております。なお、老朽化した店舗等につきましては、必要に応じ補修等の対応を図ってまいります。

経営強化計画の確実な履行体制の構築

ア. 経営強化室の設置

平成24年12月に設置した、理事長直轄の「経営強化室」において、複数の所管部にまたがる施策の調整ととりまとめを行い、経営強化計画の組織横断的な取組みを行っております。

イ. 経営強化計画進捗管理委員会の設置

平成24年12月に設置した、理事長を委員長とする「経営強化計画進捗管理委員会」において、引き続き「PDCAサイクル」により、本経営強化計画の進捗状況の管理を行ってまいります。

また、職員経営懇談会の提言についても本部所管部署を交えて検討会を開催し、経営強化計画進捗管理委員会で施策の調整を行ってまいります。

中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化方策

ア. 円滑な信用供与の実施体制の整備

- 引き続き、7ブロック制を継続し、担当理事・ブロック長を中心に、ブロック目標に対する達成意欲の醸成、危機意識の共有を持続させ、ブロックごとの長所を進展してまいります。
- 本部法人営業グループについては、既存事業先に対する販路開拓に対して中心的な役割を担ってまいります。

イ. 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進等

- 複数の商品であった、無担保・第三者保証不要の融資では、一部商品を一本化し、資金ニーズの発生に速やかに対応できるよう準備してまいります。
- 新規取引先にも対応できるビジネスローンを新たに発売するなどの施策により、地域の中小企業の資金需要に対してタイムリーかつスピーディーに対応してまいります。

ウ. 経営改善等支援の取組みの強化

- コンサルティング機能の発揮に努め、取引先の実態に応じた最適な方策を提案してまいります。
- 過去に実施してきたコンサルティング会社による職員研修の受講経験を活かし、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にした研修を継続的に実施するなど、職員のスキルアップを図ってまいります。
- 群馬県中小企業再生支援協議会等の外部機関との連携により、迅速な事業再生に積極的に取り組んでまいります。
- 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取引先に対して有効な提案を行ってまいります。

信用供与円滑化計画

《中小規模事業者向け貸出残高の推移》

(単位：百万円、%)

	27/3 期 実績	27/9 期 計画	28/3 期 計画	28/9 期 計画	29/3 期 計画	29/9 期 計画	30/3 期 計画
中小規模事業者向け貸出残高	100,463	100,297	101,500	102,000	102,500	103,000	103,500
総資産額	350,564	351,270	351,976	352,704	353,433	354,931	356,429
中小規模事業者向け貸出比率	28.65	28.55	28.83	28.91	29.00	29.01	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

《経営改善支援等取組み推移》

(単位：先、%)

	27/3 期 実績	27/9 期 計画	28/3 期 計画	28/9 期 計画	29/3 期 計画	29/9 期 計画	30/3 期 計画
経営改善支援等取組先数	574	523	693	544	714	555	730
期初債務者数	3,945	3,856	3,856	3,926	3,926	4,006	4,006
支援取組率	14.55	13.56	17.97	13.85	18.18	13.85	18.22

(注)・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
- (2) 経営相談先
- (3) 早期事業再生支援先
- (4) 事業承継支援先
- (5) 担保・保証に過度に依存しない融資推進先

責任ある経営体制の確立

ア. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化

- 経営の客観性及び透明性を高めるため、全信組連による定期的な経営指導を受けるとともに、全国信用組合監査機構による監査を年1回受査してまいります。
- 経営の客観性及び透明性を確保するため、外部有識者等による「経営諮問会議」を今後も半期ごとに開催し、経営に反映してまいります。

イ. リスク管理の体制の強化

- 統合リスク管理態勢について、主要なリスク量の評価・分析結果をALM委員会にて協議するとともに、各リスクの限度枠を制定し、経営陣がリスク量について適切に評価・判断できる体制を構築してまいります。
- 信用リスク管理態勢について、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・管理を今後も徹底してまいります。
- 市場リスク管理態勢について、市場リスク管理方針、市場リスク管理規程及び余資運用規程を整備し、これらの方針等に基づき策定する年度ごとの有価証券運用方針・運用計画に沿って運用を行ってまいります。

ウ. 法令遵守の体制の強化

- 「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等を審議するほか、コンプライアンス・プログラムを策定し、進捗状況を月次単位で管理するなど、法令等遵守態勢の構築・推進に努めてまいります。