

# 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25年6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	・・・・・・・・ 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	・・・・・・・・ 3
3. 経営指導のための施策の進捗状況	・・・・・・・・ 4
(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、信用組合業界の系統中央機関として東群馬信用組合及びかみつけ信用組合に対し、資本支援を実施するとともに人的支援を行い、両信用組合の金融仲介機能の強化に努めてまいりました。

両信用組合は、これまで以上に地域経済活性化への貢献を図る観点から、平成24年11月に合併し、営業基盤や経営資源の統合によるスケールメリットの活用を図り、強固な経営基盤を構築するとともに、合併に際して盤石な財務基盤を構築する必要があるとの考えから、当会に対し追加の資本支援の要請を行ってまいりました。

当会といたしましては、両信用組合が、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下、これまで以上に安定的かつ円滑な資金供給を実施していくために、当会の資本増強支援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、両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、合併後の信用組合（以下、「ぐんまみらい信用組合」という）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（各種リスク管理強化の状況を含む）

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（経営指導監理室）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助言・指導について、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、支援実施後の平成24年1月から、平成25年5月末までに各種サポートを含めた7回のヒアリング等を実施し、経営改善に向けた対応を図ってまいりました。

## (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

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、当会からの役員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。

平成25年5月末までに、トップヒアリング1回を含む計5回のヒアリングを実施しております。

また、統合的リスク管理やALM及び資金運用にかかるサポートも平成25年5月末までに2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。

## (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等支援取組率の数値目標を定めております。

当組合では、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。

また、営業推進部内に法人営業グループを設置し、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、経済活動が活発な5ブロックに法人営業専担者を配置するなど、営業店と連携して推進する体制を整備しております。

しかしながら、県内企業の資金需要の低迷に加え、合併への対応などによる本部の指導不足、営業部店の営業推進不足などにより、平成25年3月期の実績につきましては、中小規模事業者向け貸出残高及び同貸出比率は計画を下回りました。

当会では、当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、当組合の各取組みの進捗状況を確認するとともに、営業推進管理強化に関する指導・助言を行ってまいりました。

今後は、平成25年9月末の計画達成に向け、各種取り組みの状況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。

経営改善等支援取組率に関しては、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・事業再生への積極的な取り組みにより、計画を上回る実績となっております。

【貸出金残高等実績】

(単位：百万円、%)

		24/3期 実績	25/3期		計画 対比	24/3期 実績対比
			計画	実績		
中小規模事業者向け 貸出残高	東 群 馬	34,612	100,044	96,401	△3,643	△2,452
	かみつけ	64,241				
	合 計	98,853				
中小規模事業者向け 貸出比率	東 群 馬	30.45	28.86	27.47	△1.39	△0.63
	かみつけ	26.98				
	合 計	28.10				
支援取組率	東群馬	8.40	6.73	8.06	1.33	1.35
	かみつけ	5.94				
	合 計	6.71				

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（経営指導監理室）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。

今後につきましても、各種ヒアリングの実施とともに、当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、平成25年6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25年3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。

当組合が経営強化計画に掲げた主要施策については、ほぼ計画通りに取り組まれたものと認識しております。

その一方で、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、地域経済の低迷による中小規模事業者の設備投資や資金需要の低下による外的要因に加え、合併後の業務繁忙により、各営業店への取り組み方針等の指示が徹底されていなかったため、同貸出残高は計画始期を24億円下回り、計画対比では36億円の未達。同貸出比率は計画始期を0.63ポイント、計画を1.39ポイント下回っております。

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等支援取組率につきましては、計画始期対比で1.35ポイント上昇し、計画対比で1.33ポイント上回る結果となりました。

当会では、当組合が導入した7ブロック制や法人営業グループによる営業推進・管理の状況を確認するとともに、実効性向上に向けた指導・助言を行ってまいりましたが、計画未達の状況を踏まえ、徹底した要因分析及び改善策の策定、実行に向けた提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、当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24年3月期決算にかかる資料については、同年7月に提供しており、平成25年3月期決算にかかる資料についても、今年7月の提供を予定しております。

当会では、引き続き、当組合における課題・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

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25年3月に、第一回目となるトップとの協議を実施いたしました。

### b. 月次ヒアリング

月一回以上、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25年1月に初回のヒアリングを実施し、5月末までに5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一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、25年1月以降、営業推進部、経営企画部（資金運用）、リスク管理室（統合的リスク管理、ALM）といった部署に対し個別ヒアリング（計3回）や月次ヒアリング（1回）を通じて指導・助言を行ってまいりました。

今後におきましても、継続的な所管部署別ヒアリングの実施による対応を図ってまいります。

### d. 監査機構監査のフォローアップヒアリング

当会では、ぐんまみらい信用組合に対し、今後実施を予定している監査機構監査の検証結果にかかる対応状況について、ヒアリングを行

い、継続的な状況把握と未解消課題に対する助言・指導の強化を行うことで、各種リスクの抑制に努めてまいります。

### 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、年一回、監査機構による監査を実施することとしております。

当監査では、資産査定の確認や信用リスク、市場リスク、事務リスク等の検証を通じて、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、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月より常勤の理事の派遣に切り替え、ぐんまみらい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、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いたします。

平成25年3月には、全信中協との共催により中小企業基盤整備機構の職員を講師とする「事業承継研修会」を開催（参加取引先23名）したほか、今後についても、必要に応じ、ぐんまみらい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、他の信用組合とのお取引先にかかる情報交流の仲介等を検討するなど、事業再生に向けた取組みをサポートしてまいります。

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組みをサポートしてまいります。

当組合では、同制度の活用に向け、ファンドを運営するあおぞら債権回収(株)との打ち合わせを平成24年12月以降、2回実施しているほか、活用見込み先の抽出、協議などを進めております。

③ A L Mサポートの実施

A L Mサポートにつきましては、平成25年3月に、当会の専門部署である財務企画部により、当組合のA L Mの実態把握と今後の取り組み方針にかかるアドバイスを実施しております。

今後も、継続的にA L Mの実施状況を確認し、データ整備や運営に関しての助言・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、経営指導監理室に運用サポート担当者（資金運用部門管理職兼任）を配置しており、随時、市場リスク管理及び資金運用をサポートしているほか、平成25年2月に、現状の有価証券ポートフォリオ分析及び市場リスク量の検証を行うとともに、将来のポートフォリオのシミュレーションやストレステストなどを実施し、市場リスク管理及び資金運用をサポートしております。

⑤ トレーニーの受入

当会では、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することとしており、平成25年度中の実施に向けて組合と協議を行っております。

取組施策	取組開始時期
【人的サポート】 ○当会からの追加派遣	平成25年6月
【A L Mサポート】 ○データ整備や運営に関しての助言・指導	平成25年3月
【資金運用サポート】 ○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	平成25年2月
【経営戦略サポート】 ○くみれん懇談会	平成24年6月

以上