

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	・・・・・・・・ 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	・・・・・・・・ 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、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11月末までに各種サポートを含めた15回のヒアリング等を実施し、当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まいりました。

① 「営業態勢の強化」に向けた指導

ア. 営業推進態勢の強化

当組合は、群馬県内の生活圏に応じて、特色ある業務推進を行うため、吾妻圏、前橋圏、渋川圏、高崎圏、藤岡圏、伊勢崎圏、太田・館林圏の7ブロック制を導入し、各ブロックに専担のブロック長を配置いたしました。

また、役員についてもブロック担当制を設け、支店長と同行訪問先に対して積極的に融資推進トップセールスによりリーダーシップを発揮した営業活動に取り組んでおります。

さらに、平成25年4月より、担当役員、営業推進部長、ブロック長及び営業店長で構成する「ブロック別営業戦略会議」を開催し、本部が営業現場に出向いて地域特性を踏まえた営業戦略について深度ある議論を行うことで、営業店における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「ブロック別営業戦略会議」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っております。

ブロック制を導入及び「ブロック別営業戦略会議」により、ブロック内営業店間の協力による目標達成意識の醸成がみられております。

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、ブロック目標の確実な達成に向け指導してまいります。

イ. 法人営業体制の充実・強化

法人営業については、平成25年4月に、営業推進部に成長分野の新規開拓に特化した法人営業グループを設置し、営業店と連携して推進する体制を整備いたしました。

更に、平成25年4月に、上記7ブロック制の導入に併せて、経済活動が活発な地区が所在する前橋圏、渋川圏、高崎圏、伊勢崎圏、太田・館林圏の5ブロックに成長分野以外の法人営業に特化した、ブロック長直轄の法人営業専担者を5名配置し、体制の充実・強化を図っております。

当会では、法人営業専担者の活動状況について所管部署別ヒアリングを通じて、効果的な営業推進や情報共有化が図られていることを確認し、進展が捗々しくない場合には、速やかな原因分析と対応等の検討を求めてまいります。

ウ. 成長分野の新規開拓に特化した営業推進

当組合は、平成25年4月に、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の新規開拓を推進するため、法人営業グループに各業界に精通した職員3名（1名は兼務）を配置し、営業店の案件に対し、事業計画の検証、アドバイスなどの支援を行っております。また、案件先に営業店職員と同行訪問を行うなど、営業店と

本部間の連携強化を図り融資の成約に向け取り組んでおります。

成長分野の新規開拓に特化した営業推進につきましては、目標を上回る実績を上げており、当会では、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 「収益力の強化」に向けた指導

ア. 新規事業先の開拓

当組合は、平成25年3月に、帝国データバンクと契約を行い、全店で同社の企業情報の利用を開始しました。各店において、企業情報を活用することにより、訪問先のリストアップ作成を行い、営業店長や渉外係が複数回訪問活動を実施し見込先に対してブロック長や法人営業専担者が同行訪問や支援を行うことで、新規事業先の獲得に結び付けております。

また、平成25年4月、帝国データバンクの支店長を講師として勉強会を開催しました。

このほか、融資ニーズを発掘したときは事前に本部と融資条件を協議して提案セールスを行っており、店長と融資部及び営業推進部で金額や利率などの検討会を開催し、事前協議書の代わりとしております。

当会は所管部署別ヒアリング等を通じ訪問先のリストアップ作成及び、新規事業先開拓の推進などの営業店の渉外活動の取組みについて確認するとともに、営業店長及び渉外担当者の訪問活動強化並びに本部の指導強化を指導いたしました。

今後もよりきめ細かな組合本部による営業店への管理・指導を指導してまいります。

イ. 個人を対象としたフィールドセールス（F S）活動による基盤拡充

当組合は、取引先数を増加させ基盤拡充を図るため、平成24年12月から「全店一斉推進日」を毎月2日間（7日、17日）実施しております。

当会は、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ます。

今後も、ヒアリング等を通じて当組合の基盤拡充に向けた指導に取り組んでまいります。

③ 「信用コスト削減のための取組強化」に向けた指導

当組合は、平成24年11月に、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活動を強化するため、融資部内に企業支援グループを設置しました。また、組合内で貸出ウエイトの高い旅館業、建設業、製造業については、業種別に担当者を3名配置し、支

援先に対する専門的かつ効率的な支援体制を構築しております。

さらに、群馬県経済産業部の「群馬県中小企業サポーターズ制度」へ53名の職員を登録し、中小企業支援について、積極的に取り組んでいるほか、平成25年3月には、群馬県中小企業診断士協会と「業務提携に関する契約書」を締結し、業種の特性を踏まえたコンサルティング機能発揮のための職員教育やお取引先中小規模事業者の経営支援に取り組んでおります。

当会は、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、平成25年9月までには、群馬県中小企業再生支援協議会において8先の事前相談、しんくみりカバリにおいて4先の再生案件の事前相談を実施しております。

事業再生支援の取組みについては、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。

④ 「ローコストへの対応」に向けた指導

当組合は平成25年11月に、新里支店と藤岡西支店の2店舗を有人出張所化し、四万温泉出張所を有人出張所から無人出張所化にしております。

また、店舗の効率化による余剰人員を、お取引先の利便性が低下することを防止するため、統廃合された店舗に係る営業エリア内の存続店舗にも投入配置しております。

当会は、ヒアリングを通じ経営の効率化に向けた取組み状況の確認を行っており、当取組みにおいて、コスト意識を持った経費削減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

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11月末までに、トップヒアリング2回を含む計12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11月末までに3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」への出席

当組合では、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、群馬県内外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月の開催を予定しております。

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、開催時はオブザーバーとして出席を予定しており、委員の提言に対する組合の対応状況を確認してまいります。

(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。

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、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組みの強化に関する指導・助言を行ってまいりました。

しかしながら、県内企業の資金需要の低迷に加え、合併後の業務繁忙による営業部店の営業推進不足などにより、平成25年9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。

今後は、平成26年3月末の計画達成に向け、各種取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 (計画始期)	25/9期		計画 対比	24/3期 実績対比	27/3期 目標 (計画終期)
			計画	実績			
中小規模事業者向け 貸出残高	東 群 馬	34,612	101,852	97,259	△4,593	△1,594	102,800
	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	28.34	27.14	△1.20	△0.96	28.43
	かみつけ	26.98					
	合 計	28.10					
支援取組率	東 群 馬	8.40	7.69	10.18	2.49	3.47	8.40
	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25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、営業推進・管理態勢の整備の遅れなどから、同貸出残高は計画始期を15億円下回り、計画対比では45億円の未達。同貸出比率は計画始期を0.96ポイント、計画を1.20ポイント下回っております。なお、計画始期の減少幅は平成25年3月末より9億円縮小しております。

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3.47ポイント上昇し、計画対比で2.49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、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組みの強化に向けた指導・助言を行ってまいりましたが、計画未達の状況を踏まえ、当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9月期決算にかかる資料についても、今年11月に提供を受けております。

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10月に、第2回目となるトップとの協議を実施し、不良債権の積極的な処理及び収益力を高める環境・体制整備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25年1月に初回のヒアリングを実施し、平成25年11月末までに10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25年1月以降、営業推進部、経営企画部（資金運用）、融資部、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6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ることとしております。

なお、平成25年度は12月に監査機構監査を実施し、当該監査結果について検証を行い、経営改善に向けたアドバイスを行ってまいります。

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。

平成25年1月から平成25年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組みについて意見交換を実施いたしました。

意見交換を踏まえ、余資運用にかかるサポートを10月に実施したほか、中小規模事業者向け融資の取組強化についてヒアリング等を通じて助言・指導を行ってまいりました。

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、繰り返し助言・指導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。

平成25年度は12月に監査機構監査を実施しております。

(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。

当会は、参加信組を対象に平成25年7月に「中小企業庁による各種制度及び日本政策金融公庫との業務連携にかかる説明会」を開催し、当組合から1名が参加したほか、11月には「認定支援機関向け経営支援実務研修会」を開催し、当組合から1名が参加しております。

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. しんくみりカバリの活用

信組業界の再生ファンドである『しんくみりカバリ』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おります。

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月以降実施しており、平成25年度は、9月まで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ました。今後も引き続き『しんくみりカバリ』を活用に向けた取組みをサポートしてまいります。

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、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、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月及び10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いたしました。

なお7月より、ALMや統合的リスク管理に係るサポートと連携した対応を図るため、しんくみ運用サポートチームで対応するよう体制を見直しております。

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

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12月に当組合職員2名に対し研修を実施いたしました。

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
【ALMサポート】 ○データ整備や運営に関する助言・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 平成25年10月
【経営戦略サポート】 ○中小企業庁による各種制度及び日本政策金融公庫との業務連携にかかる説明会 ○認定支援機関向け経営支援実務研修会	平成25年7月 平成25年11月

以 上