

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 30 年 6 月



ぐんまみらい信用組合

目次

経営強化計画の策定にあたって	1
1. 経営の改善の目標	3
2. 経営戦略の概要	4
○営業推進態勢の強化による貸出の増強	5
○経営効率化への対応	6
○信用コスト削減のための取組強化	8
○経営強化計画の確実な履行体制の構築	9
○コンサルティング機能の発揮・強化	10
3. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化方策	11
4. 信用供与円滑化計画	12
5. 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27年4月～30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顧客の販路開拓を支援するコンサルティング業務、を掲げ、この3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30年3月期までの実績は、以下の表「経営改善の目標と実績」および「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27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27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27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、5店舗を無人化、1店舗を有人出張所化、2有人出張所を無人化し物件費の圧縮と戦略的な人員配置を行ったものの、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み、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、中小規模事業者に対する資金繰り支援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、%)

	27/3期実績 (計画始期)	28/3期			29/3期			30/3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	523	633	340	△293	684	149	△535	738	△11	△749	△539
業務粗利益経費率	79.59	79.04	83.40	4.36	80.02	92.95	12.93	79.00	97.29	18.29	17.70

「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、%)

	27/3期実績 (計画始期)	28/3期			29/3期			30/3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)	100,463	101,500	101,176	△324	102,500	101,848	△652	103,500	103,384	△116	2,921
中小規模事業者向け貸出比率	28.65	28.83	28.56	△0.27	29.00	28.94	△0.06	29.03	29.65	0.62	1.00
経営改善支援等取組率	14.55	17.97	21.93	3.96	18.18	20.21	2.03	18.22	26.54	8.32	11.99

1. 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)

	30/3 月期実績 (計画始期)	31/3 月期 計画	32/3 月期 計画	33/3 月期 計画	始期から の改善幅
コア業務純益	△11	△426	643	830	841

(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：%)

	30/3 月期実績 (計画始期)	31/3 月期 計画	32/3 月期 計画	33/3 月期 計画	始期から の改善幅
業務粗利益経費率 (OHR)	97.29	109.45	78.49	74.40	△22.89

(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。

2. 経営戦略の概要

中小規模事業者等への安定的かつ円滑な資金供給を行い、地域経済の発展に貢献していくため、次の事項等に取り組んでまいります。

○営業推進態勢の強化による貸出の増強

- ・営業推進管理体系の再構築（ブロック制の改編、地域性や店舗の特性を踏まえた体制）
- ・人材育成と活用（金融仲介機能発揮の観点による職員の育成、女性営業職員の育成）

○経営効率化への対応

- ・生産性向上のための施策（店舗統廃合の実施、戦略的な人員配置と人件費の圧縮）
- ・事務の効率化（本部集中による効率化）

○信用コスト削減のための取組強化

- ・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」の開催）
- ・事業再生支援の取組みを通じた不良債権化の防止（効率的な事業再生支援、外部機関との連携強化）

○経営強化計画の確実な履行体制の構築

- ・本部、営業店の連携強化（ブロック担当者配置、活動実態把握と改善の連携）
- ・進捗管理手法の確立（各種会議の役割を明確化、管理手法の確立）

○コンサルティング機能の発揮・強化

- ・顧客支援グループによる一元的な対応（商工会等との連携、企業支援、販路開拓）
- ・機能の発揮（資金繰り支援、職域提携先顧客との対面営業、外部機関への職員派遣）

○営業推進態勢の強化による貸出の増強

ア. 営業推進態勢の運営強化

- 営業地域を7ブロック制から4ブロック制に改編し、営業推進部ブロック担当者が営業店長等との面談などにより営業推進上の問題点を吸い上げ営業推進部内での対策協議を経て経営強化計画進捗管理委員会や役員朝会へ報告するなど、本部と営業店のPDCAサイクルの好循環態勢の確立に努めてまいります。
- 比較的十分な市場を有しながらも融資増強が図れていない店舗を「強化店」に指定し、必要な人材を傾斜的に投入すると共に融資専担者を配置して収益力強化に努めてまいります。
- 店舗単位に地域性や店質を考慮し、事業性融資メインか消費性融資メインかを明確にしたうえで、メリハリを付けた計画を策定し推進してまいります。
- 事業の継続・成長に必要な資金、あるいは将来の生活設計に必要な資金を「借りたくても借りられない、借りづらい」、等と感じている中小規模事業者層、勤労者層などへ向けて、ニーズにあった商品を開発・提供することにより、信用リスク度に応じた金利で資金需要に応じることで、適正金利を確保し貸出金利息の維持向上に努めてまいります。

イ. 人材育成と活用

- ターゲット市場の特性を考慮して、「高度な支援よりターゲット市場のニーズにあった支援」「指導型の支援より伴走型の支援」であることに留意の上効率的に取り組んでまいります。
- 過去に実施してきたOff-JTや営業現場でのOJTに加え、営業推進部ブロック担当者によるOJTを組み合わせることによって、現場目線での融資提案営業力のレベルアップに取り組んでまいります。
- 女性職員を中心とした年金専担者を育て上げて行くこととし、将来的には、お客様の資産運用全般の相談業務ができる女性営業職員の育成を目指してまいります。

○経営効率化への対応

コスト意識の徹底を図り、生産性の向上を進めていくなかで、本部人員の営業部門への再配置やパートタイマーの活用等により、営業戦力の充実を図ります。併せて、各種研修等を通じた営業戦力の質的強化への戦略投資を行うことで、収益力や生産性の向上を実現してまいります。

ア. 店舗政策

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、店舗の統廃合また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

新たな店舗政策によって生じる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. 人件費の圧縮

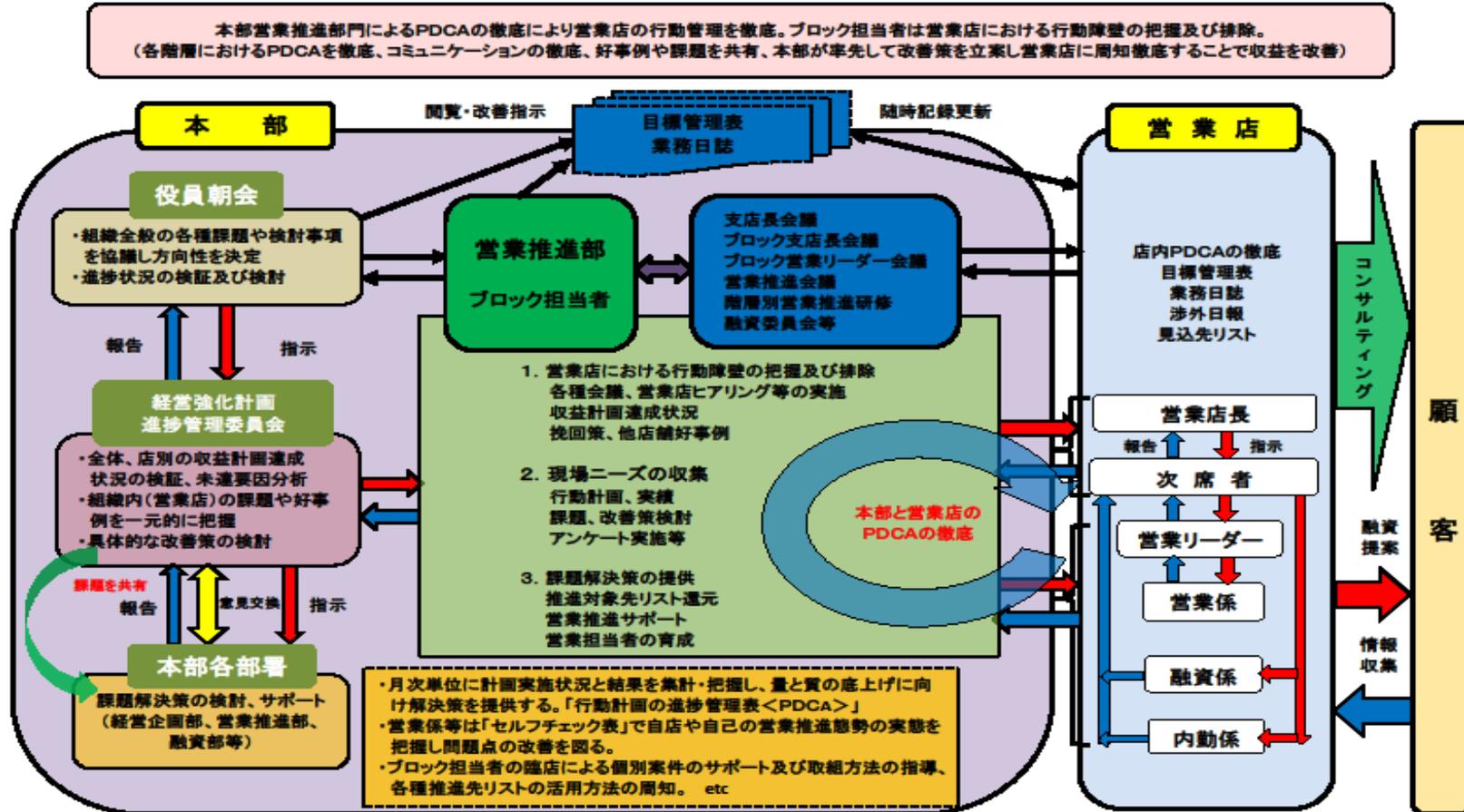
賞与につきましては、収益性の改善を優先したうえで、業績に応じて柔軟に対応いたします。役員に対する賞与については、今後も期限を定めず当面の間支給は行いません。また、定年退職者の再雇用や退職者による自然減への対応は、パートでの採用とするほか、新規職員の採用抑制により、人件費の支給水準を抑えてまいります。

エ. 事務の効率化

営業店事務処理については、本部集中処理等の効率化を検討し合理化を図ってまいります。

営業推進管理体系図

営業推進管理体系図



○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。
- 「営業店長ヒアリング」は四半期ごとの実施を基本とし、必要に応じてタイムリーに実施するなど、適正な運用に努め、役員を含む本部及び営業店は大口先と直接面談を実施するなど、大口先の業況管理の徹底に努めてまいります。

イ. 事業再生支援の取組みを通じた不良債権化の防止

- 融資部顧客支援グループは、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。

○経営強化計画の確実な履行体制の構築

ア. 本部の各機能の役割

- 役員朝会では、経営強化計画の進捗状況を検証のうえ、組織全般の各種課題などの検討事項を協議しその後の方向性などを決定してまいります。
- 経営強化計画進捗管理委員会では、全体、店別の収益計画達成状況などの検証、未達成要因の分析、それぞれの営業店が抱える課題の検討や好事例の共有及び営業店への還元などを行ってまいります。
- 本部各部署は、各種会議や営業店臨店ヒアリング等による営業店の現場ニーズの収集及び情報の共有化を進め、速やかな課題解決策の提示など営業店サポートに努めてまいります。
- 営業推進部ブロック担当者は、各種会議、営業店臨店ヒアリング等の実施（収益計画達成状況、挽回策、他店舗好事例など）によって現場ニーズを収集・把握（行動計画、実績、課題、改善策検討、アンケート実施等）するとともに、営業店における行動障壁の把握及び排除に努めてまいります。

イ. 各種管理手法の確立

- 営業推進部ブロック担当者は、月次単位で画実施状況と結果を集計把握し、量と質の底上げに向けた解決策を立案するなど「行動計画の進捗管理表＜P D C A＞」を有効に活用し、営業店サポート活動の有効性確保に努めてまいります。
- 営業店の支店長及び営業担当者などが自らの営業推進活動をチェックするためのツールである「セルフチェック表＜自店用、自己用＞」を有効活用し、日々の営業推進活動の有効性確保に向けた改善活動を継続してまいります。

ウ. 営業店の役割

- 各種営業推進ツール（目標管理表、業務日誌、渉外日報など）を有効に活用し、店内でP D C Aを回すことによって訪問活動の量的拡大及び質的向上に努めてまいります。
- 主たるターゲット層を明確にした営業推進活動に努めてまいります。

○コンサルティング機能の発揮・強化

ア. 地域性や店舗の特性を踏まえた体制

融資部内の企業支援グループを顧客支援グループに改組して、「商工会等との連携活動」、「企業支援」、「販路開拓関連業務」を、一元的に対応することとし、コンサルティング活動を主体とした業務運営を行ってまいります。

イ. コンサルティング機能の発揮・強化

- 本部・営業店が協調して、既にお取引をいただいている法人及び個人事業者様の財務情報・取引情報・定性情報などを参考に方針を決定し、資金繰り支援などのコンサルティング機能を発揮してまいります。
- 資金繰りが厳しいと判断される先や債務者区分が要注意先となっているお取引先へのコンサルティングに最大限注力してまいります。
- 職域提携先顧客をウェブサイトへ誘導し、入口としての非対面営業の強化による金融コンサルティング機能発揮機会の醸成を図り、当組合が目指すところの対面営業による金融コンサルティング機能の発揮を実現してまいります。
- 各営業地域内にある商工会との連携事業を通して会員事業者のライフステージに合った金融支援を含めた経営相談や課題解決のためのコンサルティング機能の発揮を広めていくための活動を実施し、商工会との連携協定の幅を広げるとともに連携活動の充実に努めてまいります。

ウ. 職員スキルアップ

- 「群馬県中小企業サポーターズ制度」に職員がサポーターとして登録し、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りスキル向上に努めてまいります。
- 中小企業診断士等の外部専門家を講師とする業種別研修（主に製造業、建設業、旅館業等のサービス業）の実施、「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参加し、職員の再生スキルの向上に努めてまいります。
- 事業性評価などの場面で必要となるスキルを有する職員を育成してまいります。

3. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化方策

ア. 地域性・店舗特性に配慮した融資営業の強化

- 地域特性に配慮した営業推進策の策定が可能となる態勢を確立し、群馬県の主要産業の分布に鑑み、4ブロック内各営業店の営業推進策に特性を持たせてまいります。

イ. 中小規模事業者の経営改善支援への取組み

- 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について、必要に応じ外部の専門家と連携・協力し積極的に取組んでまいります。

ウ. 経営者保証に関するガイドラインの活用

- 「経営者保証に関するガイドライン」の積極的な活用促進に努めるなかで、特に保証債務の履行事由が発生し、ガイドラインに基づく保証債務の整理の申し出のない先へ地域経済活性化支援機構の「特定支援業務」などを有効に活用してまいります。

エ. 経営改善等支援の取組みの強化

- 外部講師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。
- 外部機関等へ派遣により習得したノウハウにより、事業性評価シートを題材として、ビジネスモデルの把握の方法等、具体的な勉強会を下位階層職員にも実施していくことで事業性評価の更なる定着を図ってまいります。
- 外部機関との連携などを活用し、創業に係るさまざまな事項への支援などへの取組みを強化してまいります。また、保証協会との連携強化により、積極的に経営改善・再生支援にも取組んでまいります。

4. 信用供与円滑化計画

(単位：百万円、%)

	30/3期 実績	30/9期 計画	31/3期 計画	31/9期 計画	32/3期 計画	32/9期 計画	33/3期 計画
中小規模事業者向け貸出残高	103,384	104,916	106,554	108,339	110,124	111,467	112,811
総資産額	348,636	345,890	343,145	344,336	345,528	346,879	348,231
中小規模事業者向け貸出比率	29.65	30.33	31.05	31.46	31.87	32.13	32.39

(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、%)

	30/3期 実績	30/9期 計画	31/3期 計画	31/9期 計画	32/3期 計画	32/9期 計画	33/3期 計画
経営改善支援等取組先数	977	1,050	1,201	1,311	1,461	1,571	1,721
期初債務者数	3,681	3,714	3,714	3,794	3,794	3,874	3,874
支援取組率	26.54	28.27	32.33	34.55	38.50	40.55	44.42

(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

5. 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・判断できる体制強化に努めております。
- 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おります。

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。