

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)

2024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	2
2. 経営の改善の目標を達成するための方策	3
○営業推進態勢の強化による貸出の増強	4
○人材育成と積極的な女性職員活用	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	7
○経営強化計画の確実な履行体制の構築	8
3. 責任ある経営体制の確立	10
4. 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画	11
5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化方策	12

経営強化計画の策定にあたって

○前経営強化計画（2021年4月～2024年3月）においては、経営改善の重点施策として、①営業推進態勢の強化による貸出の増強、②経営効率化への対応、③信用コスト削減のための取組強化、④経営強化計画の確実な履行体制の構築を掲げ、役職員一丸となっ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組んでまいりました。

○前経営強化計画に掲げた目標や指標に対する実績は、下表「経営の改善の目標に対する実績」及び「中小規模事業者に対する信用供与の円滑化の指標に対する実績」のとおりです。2024年3月期実績は、「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2021年3月期実績からの改善や計画の達成はできませんでした。しかしながら、「コア業務純益」、「業務粗利益経費率」、「中小規模事業者向け貸出比率」、「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2021年3月期実績からの改善並びに計画を達成しております。

「経営の改善の目標に対する実績」

(単位:百万円、%)

	2021/3期実績 (計画始期)	2022/3期			2023/3期			2024/3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	573	400	689	289	402	768	366	600	732	132	159
業務粗利益経費率	83.97	84.61	75.30	▲9.31	84.89	72.53	▲12.36	79.22	75.12	▲4.10	▲8.85

「中小規模事業者に対する信用供与の円滑化の指標に対する実績」

(単位:百万円、%)

	2021/3期実績 (計画始期)	2022/3期			2023/3期			2024/3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	116,062	116,100	116,747	647	116,600	116,236	364	117,100	115,228	▲1,872	▲834
中小規模事業者向け貸出比率	33.88	35.62	35.14	▲0.48	36.09	36.09	0.00	36.59	37.99	1.40	4.11
経営改善支援等取組率	89.58	89.60	91.27	1.67	89.61	91.30	1.69	89.62	91.30	1.68	1.72

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)

	2024/3 月期実績 (計画始期)	2025/3 月期 計画	2026/3 月期 計画	2027/3 月期 計画	始期からの 改善幅
コア業務純益	732	632	708	1,000	268

(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（機械化関連費用除く）】

(単位：%)

	2024/3 月期実績 (計画始期)	2025/3 月期 計画	2026/3 月期 計画	2027/3 月期 計画	始期からの 改善幅
業務粗利益経費率	75.12	76.95	75.45	67.94	▲7.18

(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. 経営の改善の目標を達成するための方策

○営業推進態勢の強化による貸出の増強

- ・営業推進態勢の強化（営業推進3部会制の継続、融資特化型営業の定着）
- ・Area Power有効利用の確立（効率的な営業推進の実現、システム化による事務処理の軽減）

○人材育成と積極的な女性職員活用

- ・女性融資担当者の育成（女性職員の活躍による組織力の強化）
- ・若手職員の育成（OJT研修による融資営業力の強化）

○経営効率化への対応

- ・店舗政策の見直し（店舗統廃合の実施）
- ・戦略的な人員配置（少数精鋭での人員体制の構築、営業店内務業務の省力化による営業職への転換）
- ・事務の効率化（営業店窓口業務の負担軽減）

○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（理事長案件審査会等の開催）
- ・事業再生支援への取組みを通じた不良債権化の防止（外部機関との連携強化）
- ・職員の目利き力及び再生スキルの向上（内部研修や外部専門家による研修の実施）

○経営強化計画の確実な履行体制の構築

- ・本部の各機能の役割（収益計画達成状況などの検証・未達成要因の分析、業務遂行上の行動障壁の把握及び排除）
- ・各種会議での検討及び協議事項（営業推進面等の店舗好事例の共有）

○営業推進態勢の強化による貸出の増強

ア. 営業推進態勢の強化

- 「営業推進3部会制」(強化店:貸出金60億円以上、事業性店:同40億円以上、併進店:同20億円以上)を継続し、営業店の規模に応じた戦略立案及び実績管理・指導等を行うことにより、3部会営業店毎の強みを活かした営業推進活動を展開する態勢の確立を目指しております。
- 営業推進部長及び部会担当者が支店長等と店舗業績面や営業活動面について対話する機会を積極的に設け、業務遂行上の行動障壁等に関する課題・問題点を確認し、営業推進部内での改善策の検討を経て経営強化計画進捗管理委員会や常勤役員会へ報告し組織全体で対応することを基本として、本部と営業店の情報共有(進捗管理・実績管理)及び連携強化を念頭に置きながら、全店が統一した営業推進活動に対するPDCAサイクルの確立に向け取り組んでまいります。
- 融資主体の営業活動に一層注力するため、個人向け定期積金の集金業務を原則終了しており、これにより捻出した時間を融資推進に充当することで融資特化型営業の構築に取り組む方針としました。営業推進部においては事業性資金及び個人消費者ローンの具体的な融資提案先の確保において指示・指導しながら、融資推進対象先への融資提案書作成のサポート対応(融資案件の組立)にも関与することで融資特化型営業の定着を促進しております。

イ. Area Power 有効利用の確立

- 2022年度より新たな営業支援システムとして「Area Power」を導入しております。本システムは、①外出先での顧客情報の閲覧、訪問管理、電子チラシ等による効率的な営業推進の実現、②訪問計画、結果や預り管理のシステム化による渉外事務、帰店後処理の軽減が効果として挙げられます。一方で、営業担当者毎に訪問計画(推進先、方法・目標の事前準備)、行動・目標・実績管理の入力に差が生じていることが、課題として挙げられることから、本部による営業店への指導・関与を強め、訪問計画の明確化、行動・目標・実績管理を強化してまいります。

○人材育成と積極的な女性職員活用

新人事制度導入後4年が経過し職員の意識改革や向上心の醸成が認められつつあります。今後も新人事制度の浸透に努めつつ、職員の意欲や能力を一層引き出すため、以下の施策を中心に職員一人ひとりの成長に着目する人材育成を目指してまいります。併せて職員一人ひとりの成長の観点から、組織の活性化、職員満足感の向上、職員定着率・離職率の改善を目指してまいります。

ア. 女性融資担当者の育成

○女性管理職育成には、融資、渉外業務の能力開発が不可欠であることから、女性融資係の増員配置を実施しています。融資業務は法務知識を始め、幅広い業務スキルを必要とすることから、「女性融資研修」を継続実施し、情報交換を含めた自己啓発意欲を高めることによる早期の育成を目指しています。また、女性を融資係に配属することにより既存融資係は融資営業担当者へと配置転換が可能となり、活躍の場をさらに拡大し組織力強化に繋げてまいります。

イ. 若手職員の育成

○新規開拓から既存先まで同行訪問を実施することで、問題解決型の提案セールスや経営代表者との会話（情報を引き出す話法）によるOJT研修を通じて、営業経験が少ない若手職員を中心に融資営業力の強化を図ってまいります。

○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中で、店舗政策の見直しを実施し適正人員を確保したうえで収益力を考慮した適材適所の人員配置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. 店舗政策の見直し

○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ことを狙いに、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実現してまいります。

イ. 戦略的な人員配置

○顧客サービスの維持向上を図りつつ少数精鋭での人員体制の構築を目指してまいります。更に、営業店内務業務の省力化により、内勤職を営業職に配置転換し、営業力を強化してまいります。特に女性職員も含め活躍の場を拡大しながら営業力の強化に努めてまいります。女性職員については、スムーズに営業職を担当できるよう営業店で一定期間 OJT・OFF-JT を実施の上、役務収益の確保や個人向け取引推進（年金・個人ローン等の獲得）から始めるなど配慮して取り組んでまいります。また、融資担当職員も営業活動に割ける時間を確保できる体制を構築してまいります。

ウ. 事務の効率化

○第4次経営強化計画期間中に導入したシステム（電子記帳台・セミセルフキャッシャー等）の有効利用指導を行い更なる営業店窓口業務の負担軽減と効率化を図り、内務職員の活躍の場を拡大していきます。

○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

- 一定条件に該当する重要な案件を慎重に審査する「理事長案件審査会」、個別重要取引先への対応を協議する「対応方針検討協議会」を定期的を開催し、適正な運用に努めてまいります。
- 延滞先の管理について、「営業店長ヒアリング」を四半期毎の実施を基本とし、必要に応じてタイムリーに実施するなど、適正な運用に努めるとともに、役員を含む本部及び営業店は、大口先との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. 事業再生支援への取組みを通じた不良債権化の防止

- 事業再生支援を推し進めるべく、企業支援対象先として、債務者区分、未保全額、業種、経営姿勢を考慮し支援企業を選定し、個々の企業にあった方策を検討し、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。
- 外部機関等を活用し、付加価値の高いコンサルティング機能を発揮してまいります。中でも特に事業者の再生局面に関わりの強い信用保証協会、中小企業活性化協議会及び事業承継・引継ぎ支援センターとの連携を強化してまいります。
- 「事業再生ファンド」を活用し、事業再生や業種転換が必要なお取引先に対して有効な提案を行ってまいります。

ウ. 職員の目利き力及び再生スキルの向上

- 内部研修や外部専門家研修を実施し、職員の目利き力の向上を図ってまいります。また、外部専門家との協議検討の場に営業店担当者を同席させ、経験を積ませることで再生スキルの向上に繋げてまいります。

○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

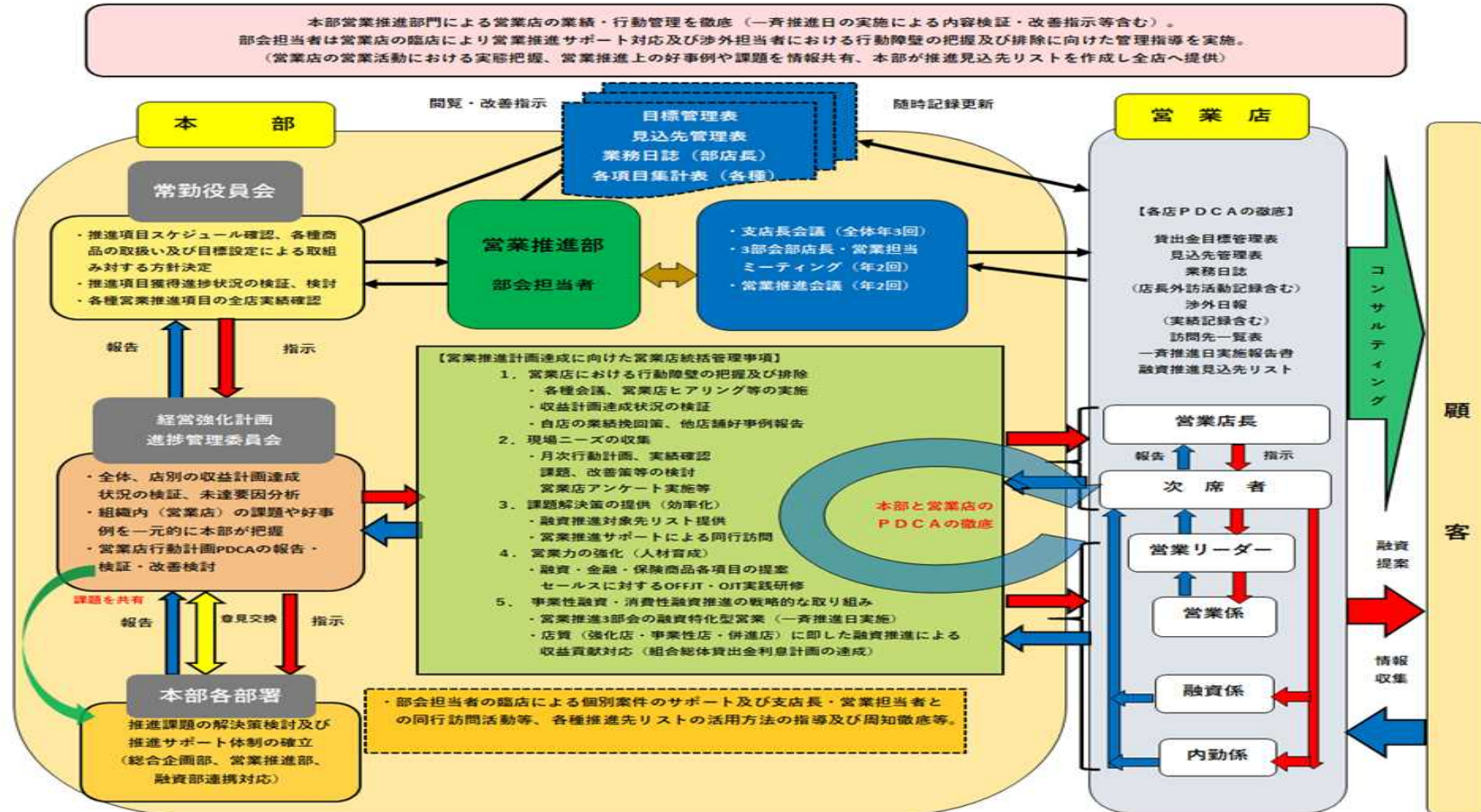
- 常勤役員会では、経営強化計画の確実な履行につなげる組織全般の各種課題などの検討事項を協議し、組織全体の事項として共通認識を図り、その後の方向性を決定してまいります。
- 経営強化計画進捗管理委員会では、全体、店別の収益計画達成状況などの検証、未達成要因の分析、本部と営業店が抱える課題の把握と改善策の検討、好事例の共有及び営業店への還元などを行ってまいります。
- 本部各部署は、各種会議や営業店臨店ヒアリング等による営業店の現場ニーズの収集及び情報の共有化を進め、速やかな課題解決策の提示など営業店サポートに努めてまいります。
- 部会担当者は、各種会議、営業店臨店ヒアリング等の実施（収益計画達成状況、挽回策、他店舗好事例など）によって現場ニーズを収集・把握するとともに、営業店における業務遂行上の行動障壁の把握及び排除に努めてまいります。

イ. 各種会議での検討及び協議事項

- 定期的に行われる各種会議（支店長会議、部会別支店長会議、部会別営業会議等）では、収益計画達成状況と主たる未達要因の把握、及び具体的挽回策の速やかな協議立案に努めるとともに、他店の好事例などを共有し営業推進活動に有効活用してまいります。また、営業推進行動と実績との因果関係に着目し好事例などの情報共有化に努めるなど、課題解決策に具体性を持たせてまいります。

営業推進管理体系図

図1 営業推進管理体系図



3. 責任ある経営体制の確立

ア. リスク管理の体制の強化

- 統合的リスク管理態勢について、各種リスクを量的に把握・評価し、ALM委員会にて報告・協議するなど、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遵守し、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毎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。

イ. 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。

ウ. 経営に対する評価の客観性の確保

- 経営に対する評価の客観性を確保するため、全信組連の経営指導を定期的に受けるとともに、年に1回の全国信用組合監査機構監査を引き続き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、外部有識者で構成される「経営諮問会議」を今後も半期に1回開催し、ご意見・助言等をいただくとともに、それらを適切に経営に反映してまいります。

4. 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画

「中小規模事業者に対する信用供与の円滑化の指標」

【中小規模事業者向け貸出残高・比率】

(単位：百万円、%)

	2024/3 期 実績	2024/9 期 計画	2025/3 期 計画	2025/9 期 計画	2026/3 期 計画	2026/9 期 計画	2027/3 期 計画
中小規模事業者向け貸出残高	115,228	115,414	115,600	116,000	116,400	116,500	116,600
総資産額	303,275	306,400	309,525	309,757	309,990	310,371	310,752
中小規模事業者向け貸出比率	37.99	37.66	37.34	37.44	37.54	37.53	37.52

(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率】

(単位：先、%)

	2024/3 期 実績	2024/9 期 計画	2025/3 期 計画	2025/9 期 計画	2026/3 期 計画	2026/9 期 計画	2027/3 期 計画
経営改善支援等取組先数	2,908	2,743	2,743	2,746	2,746	2,750	2,750
期初債務者数	3,185	3,004	3,004	3,007	3,007	3,011	3,011
支援取組率	91.30	91.31	91.31	91.32	91.32	91.33	91.33

(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

5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化方策

ア. 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備

- 営業推進3部会制の継続により、店舗規模・特性に配慮した営業推進策を立案し、併せて群馬県の主要産業の分布に鑑み、地域性にも配慮してまいります。

イ. 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進等

- 無担保・無保証商品である特別経営支援資金等の取り扱いについては、取引先事業者の定性情報等を訪問時における聴取にて蓄積し、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。
- 「経営者保証に関するガイドライン」の積極的な活用に努める中で、事業承継時の経営者保証に関して、「経営者保証に関するガイドラインの特則」を適切に活用してまいります。

ウ. 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画の適切かつ円滑な実施

- 職員を外部機関等へ派遣することで、専門知識の習得や人的ネットワークの構築を図り、当組合の事業性評価力の向上と、本業支援の向上に取り組んでおり、企業や産業の成長を支援してまいります。
- 外部機関との連携などを活用し、新規創業（創業計画策定支援、創業に係る金融支援など）への取り組みを強化してまいります。また、これらの取り組み姿勢を積極的且つ有効に外部へ情報発信してまいります。
- 金融支援に留まらず、固定費圧縮提案やIT導入提案、事業形態の見直し提案等、事業継続に向けた本業支援への取り組みを通じて経営課題への関与度合いを深化させる取り組みを実施してまいります。
- 中小企業活性化協議会及び事業承継・引継ぎ支援センターとの積極的な情報交換を行うなど、外部機関との連携を強化するとともに、営業店における連携先活用の理解度を深め、組合全体として外部機関のノウハウ等を活用することで、個別取引先の実態に応じた最適な方策を提案することなどにより、引き続きお取引先企業への支援に取り組んでまいります。