

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)

2021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
○経営効率化への対応	5
○信用コスト削減のための取組強化	6
○経営強化計画の確実な履行体制の構築	7
3. 責任ある経営体制の確立	9
4. 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画	10
5. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化方策	11

経営強化計画の策定にあたって

○前経営強化計画（2018年4月～2021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、⑤コンサルティング機能の発揮・強化を掲げ、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り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等の指標に対する実績」とおりのとおりです。2021年3月期実績は、「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2018年3月期実績からは改善しているものの、計画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」、「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2018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、%)

	2018/3期実績 (計画始期)	2019/3期			2020/3期			2021/3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	▲11	▲426	51	477	643	521	▲122	830	573	▲257	584
業務粗利益経費率	97.29	109.45	95.33	▲14.12	78.49	77.15	▲1.34	74.40	83.97	9.57	▲13.32

「中小規模事業者に対する信用供与の円滑化等の指標に対する実績」

(単位:百万円、%)

	2018/3期実績 (計画始期)	2019/3期			2020/3期			2021/3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	103,384	106,554	104,002	▲2,552	110,124	105,185	▲4,939	112,811	116,062	3,251	12,678
中小規模事業者向け貸出比率	29.65	31.05	30.46	▲0.59	31.87	31.37	▲0.50	32.39	33.88	1.49	4.23
経営改善支援等取組率	26.54	32.33	50.44	18.11	38.50	75.42	36.92	44.42	89.58	45.16	63.04

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)

	2021/3 月期実績 (計画始期)	2022/3 月期 計画	2023/3 月期 計画	2024/3 月期 計画	始期からの 改善幅
コア業務純益	573	400	402	600	27

(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：%)

	2021/3 月期実績 (計画始期)	2022/3 月期 計画	2023/3 月期 計画	2024/3 月期 計画	始期からの 改善幅
業務粗利益経費率	83.97	84.61	84.89	79.22	▲4.75

(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）
- ・人材育成と活用（新人事制度に基づく人材育成、Off-JTとOJTを織り交ぜた渉外担当者の育成）

○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）
- ・人件費の圧縮（システム導入等を進め、物件費と並行し圧縮）
- ・事務の効率化（営業店事務の本部集中化）

○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（理事長案件審査会等の開催）
- ・事業再生支援の取組みを通じた不良債権化の防止（総合コンサルティング部の創設、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（外部専門家を講師に迎えた研修等の実施）

○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）
- ・各種管理手法の確立（行動計画の進捗管理表等を活用した営業店サポート活動、営業推進活動の有効性確保）
- ・営業店の役割（訪問活動の量的拡大及び質的向上、主たるターゲット層を明確にした営業推進活動）

○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、本部と営業店の連携強化を図りながら、営業推進活動に対するPDCAサイクルの確立に努めることといたします。
- 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てることで営業活動の強化に繋げております。営業推進部においては、補助金活用事例の共有や渉外が持参する融資提案書の作成への関与を強化することで融資特化型営業の定着を図ってまいります。

イ. 人材育成と活用

- 新人事制度（役職定年制の廃止や年功序列から実績主義への変更、教育体系の明確化）に基づき、これまで以上に職員の能力や意欲を引き出しながら人材育成に取り組んでおります。
- コロナ禍での研修体制の見直しを行い、Web研修システム「eラーニング」の導入を決定しました。デジタルツールの活用により自己研鑽の機会を広げてまいります。
- 渉外担当者の育成については、営業推進部が中心となってOff-JT（融資勉強会）とOJT（同行訪問）を織り交ぜ、現場目線での融資提案営業支援や営業店長、渉外担当者へのヒアリング等を行い、問題点等の把握とフォローアップを実施してまいります。

○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。

ウ. 人件費の圧縮

人件費について、金融機関を取り巻く収益環境は当面厳しいものと認識しており、システム導入等による事務合理化を進めることで業務負担の軽減を図り、物件費と並行した圧縮対応を実施してまいります。

エ. 事務の効率化

営業店事務処理については、本部集中化を進めることで効率化を図るとともに、人員配置の見直しに繋げてまいります。

○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

- 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. 事業再生支援の取組みを通じた不良債権化の防止

- コロナ禍を踏まえ、総合コンサルティング部を創設（従前の融資部顧客支援グループを部に昇格）するとともに、外部機関とも連携のうえ、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

- 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. 各種管理手法の確立

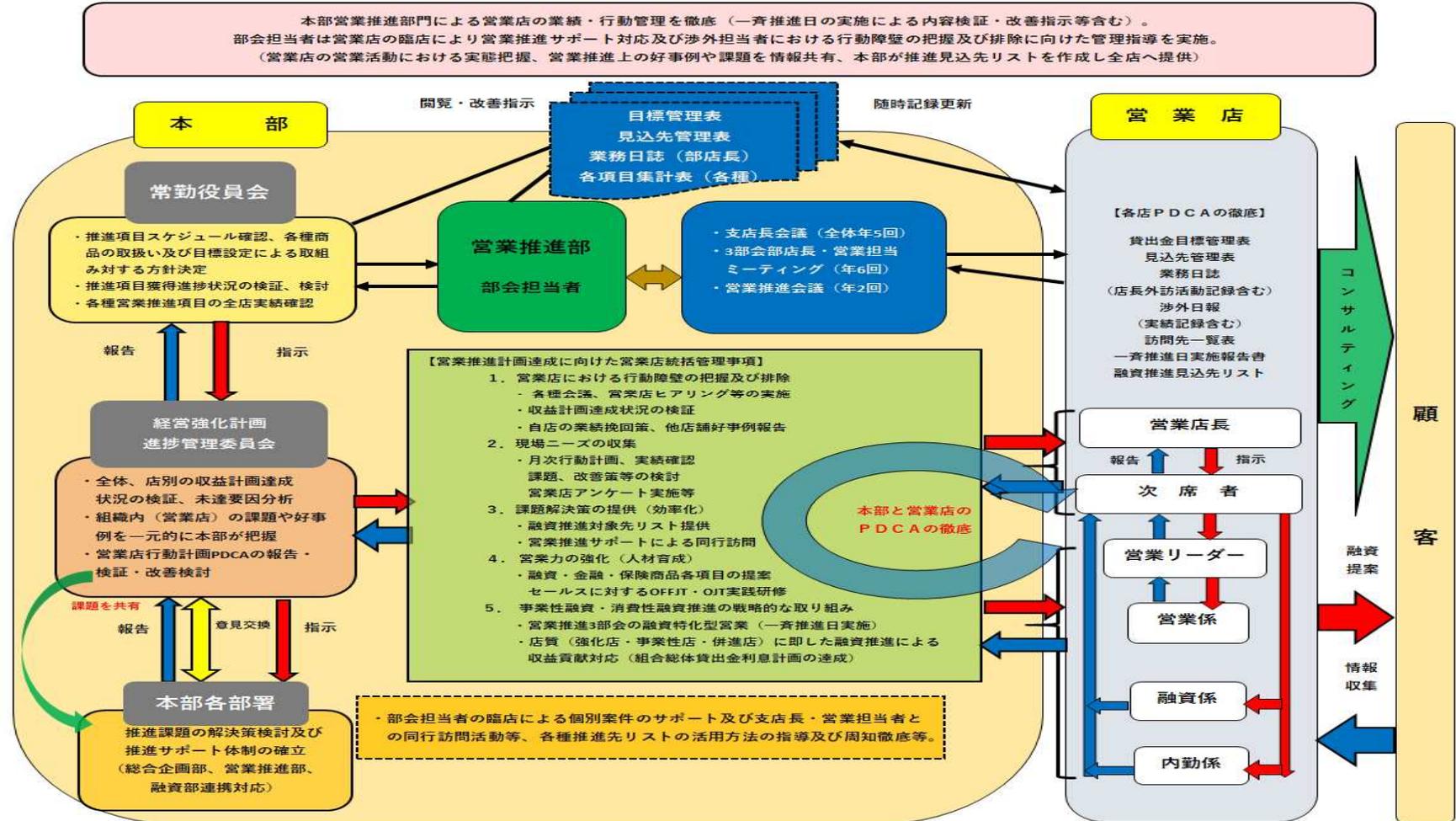
- 部会担当者は、月次単位で計画実施状況と結果を集計把握し、量と質の底上げに向けた解決策を立案するなど「行動計画の進捗管理表＜P D C A＞」を有効に活用し、営業店サポート活動の有効性確保に努めてまいります。
- 営業店の支店長及び営業担当者などが自らの営業推進活動をチェックするためのツールである「セルフチェック表＜自店用、自己用＞」を有効活用し、日々の営業推進活動の有効性確保に向けた改善活動を継続してまいります。

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。

営業推進管理体系図

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等の指標」

【中小規模事業者向け貸出残高・比率】

(単位：百万円、%)

	2021/3期 実績	2021/9期 計画	2022/3期 計画	2022/9期 計画	2023/3期 計画	2023/9期 計画	2024/3期 計画
中小規模事業者向け貸出残高	116,062	116,081	116,100	116,350	116,600	116,850	117,100
総資産額	342,486	334,213	325,940	324,501	323,063	321,524	319,985
中小規模事業者向け貸出比率	33.88	34.73	35.62	35.85	36.09	36.34	36.59

(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、%)

	2021/3期 実績	2021/9期 計画	2022/3期 計画	2022/9期 計画	2023/3期 計画	2023/9期 計画	2024/3期 計画
経営改善支援等取組先数	3,019	3,061	3,061	3,063	3,063	3,066	3,066
期初債務者数	3,370	3,416	3,416	3,418	3,418	3,421	3,421
支援取組率	89.58	89.60	89.60	89.61	89.61	89.62	89.62

(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. 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」の積極的な活用を努める中で、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）への取組みを強化してまいります。また、これらの取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。
- 経営改善支援の更なる強化を図るため、信用保証協会との連携を強化し、取引先企業への専門家派遣や経営改善計画策定支援を行い、積極的に経営改善・再生支援に取り組んでまいります。
- 支援先が有する経営資源のうち、特に「ヒト・モノ・情報」に対して積極的に関与し、具体的には固定費圧縮提案や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・経営改善への取組みを実施してまいります。