

経営強化計画

(2023年4月～2026年3月)

(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)

2023年6月



目 次

○ 前経営強化計画の実績についての総括	1
○ 経営の基本戦略	2
○ 具体的施策	3
(1) 顧客本位の業務運営による収益力の強化	3
(2) 計画的な人材育成ならびに内部管理の強化による組織力の底上げ	4
(3) 業務の効率化、生産性の向上	4
(4) 信用リスク管理の一層の強化	5
(5) 組織の活性化	6
○ 経営の改善の目標	7
○ 責任ある経営体制の確立	8
○ 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策	9
○ 信用供与円滑化計画	10

前経営強化計画の実績についての総括

○前計画（2020年4月～2023年3月）においては、経営改善の重点施策として、「ソリューション営業の実践による収益力の強化」・「業務の効率化・生産性の向上」・「信用リスク管理の一層の強化」を大きな柱に掲げ、経営の改善および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きました。

○この結果、計画の終期（2023年3月期）までの実績は、以下の通りとなりました。

・収益性、業務効率性の向上

「コア業務純益」につきましては、貸出金利回りが計画比低下したことにより貸出金利息も下回る結果となったものの、預金コストの低減や店舗の移転（店舗内店舗化）・売却等による物件費の削減等でカバーしたことから始期値、計画ともに上回りました。

また、「業務粗利益経費率」につきましては、経費（機械化関連費用を除く）が計画比4百万円上回り、市況金利の急激な上昇による有価証券の売却により国債等債券売却損を計上したことで業務粗利益が計画を下回った結果、始期値を下回ったものの計画は未達となりました。

・中小規模事業者向け貸出の増強

コロナ禍によるゼロゼロ融資の取扱いと当組合が推し進めるビジネスモデルの定着により、「中小規模事業者向け貸出残高及び比率」は每期始期値、計画ともに上回りました。また、「経営改善支援等取組率」は早期に専門家に紹介するなど、経営改善の取り組みを進めた結果、全期間で始期値、計画ともに上回りました。

【コア業務純益、業務粗利益経費率】

（単位：百万円、％）

	2020/3期 (始期)	21/3期			22/3期			23/3期			始期比
		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	54	68	60	△8	106	97	△9	140	151	11	97
業務粗利益経費率	80.62	79.40	79.50	0.10	75.51	74.30	△ 1.21	72.61	77.14	4.53	△ 3.48

【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、％）

	2020/3期 (始期)	21/3期			22/3期			23/3期			始期比
		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金残高	29,741	30,200	33,161	2,961	30,300	33,426	3,126	30,500	32,938	2,438	3,197
中小規模事業者向け貸出比率	32.37	32.82	34.61	1.79	32.93	35.50	2.57	33.15	37.41	4.26	5.04
経営改善支援等取組率	4.26	4.28	4.28	0.00	4.33	4.50	0.17	4.38	4.42	0.04	0.16

経営の基本戦略

<経営理念>

釧路信用組合は地域の期待に応えるべく、

- 地域に便利な金融サービス業を目指します。
- 地域の頼りになる金融サービス業を目指します。
- 地域と共に歩む金融サービス業を目指します。

当組合は、上記経営理念を掲げ、釧路市を中心とする地域信用組合としてスタートし、その後釧路地区をベースとして道東の広域にネットワークを持つ唯一の信用組合として業務展開を図るという経営戦略をとってまいりました。今後も経営理念を念頭に地域のため信頼性の高い信用組合として業務展開を図ってまいります。

当組合は、業務基盤の構築を図るため、以下の基本方針（将来ビジョン）、重点施策に取り組んでまいります。

○本計画における基本方針（将来ビジョン）

1. 地域密着型信用組合として、取引先の信頼に基づく持続性のある強固な経営基盤の再構築を図ります。
2. 当組合を取り巻く経営環境の現状に鑑み、将来の目指すべき姿（ビジョン）を全役職員が共有し、持続可能なビジネスモデルの確立を図ります。
3. 顧客との関係を向上させ、顧客の課題解決策を提案し、相互利益を創出する営業活動を実践してまいります。

○本計画における重点施策

- | | |
|-----------------------------------|--|
| (1) 顧客本位の業務運営による収益力の強化 | … ① ターゲットの明確化と顧客管理の強化
② 融資推進策 |
| (2) 計画的な人材育成ならびに内部管理の強化による組織力の底上げ | … ① 人材育成
② 内部管理の強化 |
| (3) 業務の効率化、生産性の向上 | … ① 店舗体制の再構築と人員配置の見直し
② DXへの取り組み
③ 経費の抑制 |
| (4) 信用リスク管理の一層の強化 | … ① 信用リスクへの対応
② 事業性評価の取り組み |
| (5) 組織の活性化 | … ① 役員以外の職員・外部人材等による
ワーキンググループの設置 |

具体的施策

(1) 顧客本位の業務運営による収益力の強化

① ターゲットの明確化と顧客管理の強化

前計画から導入した「渉外活動記録管理表」ならびに「顧客訪問頻度管理表」の活用により訪問管理を整理のうえ、新規・疎遠融資先を含む重点推進先を中心に、確度に応じた融資情報の件数と実行に繋がった件数・金額の管理強化を図り、貸出金の増強を通じて収益力の強化を図る。

② 融資推進策

ア. 顧客本位の業務運営の実践

前計画の「ソリューション営業の実践」を最重点施策とした活動方針は変わらず、ニーズに合わせた反復訪問による取引先とのリレーションを強化し、経営改善にも関わることで、取引先から選ばれる金融機関を目指し、融資推進を図る。

イ. フィールド実践セールス

毎月の得意先担当者によるフィールドセールスと年2回の集合型フィールド実践セールスを実施しており、特に後者に重点を置いて取り組む。事前にアポイントを取るなど生産性のある取り組みへと転換を図り、主に小口・中口融資先の推進を図る。

ウ. 顧客紹介

取引先とのリレーションを強化し更なる信頼関係を構築することで、顧客紹介による小口・中口融資先の増加を図る。

エ. 本業支援

ビジネスマッチングや各種専門家の派遣、フェイスブックを活用した取引先の事業紹介による販売促進の支援など、本業支援を推進し、小口・中口融資先の強化を図る。

オ. その他

社会情勢や金融情勢の変化に合わせ、適宜時世に見合った融資推進策を検討し、収益力を強化する。

(2) 計画的な人材育成ならびに内部管理の強化による組織力の底上げ

① 人材育成

ア. 新入職員の育成

新入職員育成プログラムによりOJT計画を立て、入組1年後には営業店の即戦力となる人材を育成するほか、ジョブローテーション計画を立案し、入組後2年以内を目途に営業店内の基本業務を経験させる実践型の職員育成に取り組む。

イ. 階層別研修会

外部研修等を受講した職員が講師となり、研修内容を職員に共有するための勉強会を開催する。

ウ. 業務別研修会

外部機関等の講師を招き研修会、勉強会を開催するほか、本部の各担当部等が講師となり、担当部門別の勉強会を行う。

エ. 自主的な資格取得

「公的資格等取得奨励規程」における資格を増やし、公的資格取得への挑戦を推奨し、職員個々のレベルアップを図る。

② 内部管理の強化

PDCAサイクルによる管理を行い、経営強化委員会で進捗管理の未達項目に関する原因分析を深めるなど、実効性のある管理を目指す。

(3) 業務の効率化・生産性の向上

① 店舗体制の再構築と人員配置の見直し

ア. 店舗体制の再構築

店舗内店舗化した店舗等を完全統合するほか、老朽化した店舗の集約・建替えを検討する。

イ. 人員配置の見直し

「少数精鋭」による組合運営ができる体制への転換、渉外活動を行う時間を確保できる体制の構築を図る。

② DXへの取り組み

限られた人員で効率の良い事務処理を行うため、他信用組合の取組事例も参考にすることで、DXに取り組む。

③ 経費の抑制

- ア. 店舗再構築による人員配置の見直しや、DX導入による事務の効率化を進め、経費予算管理体制を強化する。
- イ. 中途退職者等により人員減少が続いており、業務に支障をきたさない人員の確保に努める。

(4) 信用リスク管理の一層の強化

① 信用リスクへの対応

ア. 貸出審査体制の強化

大口融資案件や債務者区分等を勘案した貸出・条件変更稟議について厳格な審査に努め、経営陣が率先して管理態勢を検証し、更なる貸出審査体制の強化策を検討するなど、不良債権の発生抑制に取り組む。

イ. 個社別管理方針策定による取引先管理体制の充実

大口与信先管理の一環として、一定の与信先について、融資部が四半期単位で残高推移や状況等を把握するとともに、対応方針を共有するため作成にあたっては営業店を参画させる体制とし、役員に報告のうえ、対応方針等を検証する。

ウ. 審査能力及び管理能力の向上

融資部が営業店とのヒアリング強化による情報の共有化を図るほか、継続した勉強会や臨店指導に取り組む。

エ. 理事会の牽制機能の充実

クレジットリミット超過先、役員貸出先の取り組み状況について都度報告を行う。

オ. 経営改善支援を通じた不良債権発生の防止

事業性評価シートを活用し、融資部が営業店とともに改善策を明確にするなどの支援を行い、不良債権の発生防止につなげる。

カ. 不良債権の圧縮

不良債権回収計画を作成し、月次単位で分析するなど、不良債権の解消に努めるほか、事業再生支援に伴う債務者区分のランクアップを図る。

② 事業性評価の取り組み

経営改善支援が必要と認められる先及び債務者区分に応じて管理が必要な先に対し、営業店と本部が連携のもと提案協議を行い、債権の健全化を目指す。

(5) 組織の活性化

職員を中心にワーキンググループを設置し、組合経営全般を幅広く議論し経営陣に提言するほか、外部人材のメンバー参加も念頭に置き、当組合に「新しい風」を呼び込み、組合経営の活性化を図る。

経営の改善の目標

本計画の実施により達成されるべき経営改善の目標を以下のとおりとし、その必達に向けて取り組んでまいります。

1. 収益性を示す指標

【コア業務純益】		(単位：百万円)				
	23/3期 実績	計画始期 の水準	24/3期 計画	25/3期 計画	26/3期 計画	始期比
コア業務純益	151	151	130	184	244	93

(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：%)				
	23/3期 実績	計画始期 の水準	24/3期 計画	25/3期 計画	26/3期 計画	始期比
業務粗利益経費率	77.14	77.14	72.85	67.87	62.84	△ 14.30

(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、全国信組共同センター使用料、事務機器等の減価償却費、保守関連費用等を計上しております。

責任ある経営体制の確立

1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化

- 経営管理（ガバナンス）態勢の整備・確立を目指し「経営強化委員会」と経営層との連携を図りつつ、本計画の履行状況や施策の追加・変更の可否に係る協議を行うため、理事会（年4回）及び常務会（毎週）を開催し、経営監視・牽制が適正に機能する体制を継続してまいります。
- 監査部における臨店監査を実施し、法令遵守態勢、顧客保護等管理態勢、リスク管理態勢及び組合業務に内在する各種リスクの縮小化を図る観点を重視し、監査体制の充実に努めてまいります。
- 経営の客観性及び透明性を高めるため、信用組合業界の中央機関である全国信用協同組合連合会から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。
- 経営方針については、「業務運営基本方針」・「融資業務運営方針」や部店長会議において各部からの「取組方針について」・「業務運営について」により伝達するほか、役員の臨店や「理事長メッセージ」により都度配信しており、今後もこうした伝達体制を継続してまいります。

2. リスク管理体制の強化

- 統合的リスク管理態勢については、経営企画部が業務全般に内在する多様なリスクを一元的に管理し、「ALMリスク管理委員会」において各種リスクの計測方法の検証と見直しを行い、経営陣がリスク量について適切に評価・判断できる体制を強化してまいります。
- 信用リスク管理態勢については、従来から実施している信用リスク管理の強化に関する諸施策を確実に履行し、一層の信用リスク管理態勢の強化に努めてまいります。
- 市場リスク管理態勢については、半期ごとに余資運用計画と余資運用限度額修正表を策定のうえ今後の方向性を確認し、毎月ALMリスク管理委員会において運用・管理の実情を説明するなど、適切なリスク管理に努めてまいります。
- 流動性リスク管理態勢については、定期的に資金繰りを確認するなど、手許流動性を管理し、毎月、資金繰り計画をALMリスク管理委員会で協議するとともに、支払準備率の報告を行い流動性リスクの管理に努めてまいります。
- オペレーショナル・リスク管理態勢については、事務リスク、システムリスク、災害に伴うリスク等の発生防止と極小化を図り、経営の維持・安定化に努めてまいります。

3. 法令遵守の体制の強化

- 法令等遵守を経営の最重要課題の一つと位置づけ、その維持、向上に努めるとともに、毎年、「コンプライアンス・プログラム」を策定し進捗状況を管理するなど、今後も、法令等遵守態勢の充実・強化を図ってまいります。
- 反社会的勢力への対応については、本部及び営業店の全店を挙げて、反社会的勢力などの把握や新聞報道からの情報収集に努め、今後も、反社会的勢力排除に向けた取り組みを継続してまいります。

中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

1. 円滑な信用供与に向けた体制の整備

- 「渉外活動記録管理表」・「顧客訪問頻度管理表」を活用し、営業店で獲得した融資情報のうち確度の低い情報を融資実行に繋げるため、情報獲得者と役員が可能な限り同行訪問し、融資実行に結びつける取り組みを実施してまいります。役員は幅広い取引先の訪問が可能となり、若手職員はOJTも兼ねた訪問によるモチベーション、エンゲージメントの向上といった相乗効果も期待されます。

2. 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進

- 「経営者保証に関するガイドライン」に基づき、誠実な対応による取引先との継続的かつ良好な信頼関係の構築・強化に努めてまいります。
- 当組合独自商品である、信用格付によるスコアリング融資「格付けクイック」、売掛債権を弁済原資とする「ネットワークローン」の推進に取り組んでまいります。

3. 経営改善支援等の取り組み強化

- 中小規模事業者に対するコンサルティング機能発揮のため、職員の研修等への参加による組合全体のコンサルティング能力の向上に努めてまいります。
- 各種再生支援団体（北海道中小企業活性化協議会等）と情報交換を行うなど連携強化に努め、適切かつ迅速な再生支援に取り組んでまいります。
- 全国信用組合連合会とおぞら銀行グループが立ち上げた事業再生ファンドである「しんくみりカバリファンド」を活用するなど、事業再生に向けた取り組みを推進してまいります。
- 地域の中小規模事業者と共に発展していくため、経営改善が必要な企業に対して融資部と営業店が連携し、経営実態を的確に把握し、適切かつ迅速な経営改善の支援に取り組んでまいります。
- 事業継承等のニーズに対しては、外部の専門機関や地元の税理士・会計事務所などとも連携し、事業承継問題への取り組みを支援してまいります。

信用供与円滑化計画

【中小規模事業者向け貸出計画】

(単位：百万円、%)

	2023/3期 実績	23/9期 計画	24/3期 計画	24/9期 計画	25/3期 計画	25/9期 計画	26/3期 計画
中小規模事業者向け貸出残高	32,938	32,200	32,250	32,350	32,550	32,750	33,050
総資産	88,035	86,000	86,000	86,000	86,000	86,000	86,000
中小規模事業者向け貸出比率	37.41	37.44	37.50	37.61	37.84	38.08	38.43

(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計画】

(単位：先、%)

	2023/3期 実績	23/9期 計画	24/3期 計画	24/9期 計画	25/3期 計画	25/9期 計画	26/3期 計画
経営改善支援等取組先数	53	55	55	55	55	55	55
期初債務者数	1,198	1,185	1,185	1,190	1,190	1,200	1,200
支援取組率	4.42	4.64	4.64	4.62	4.62	4.58	4.58

(注) ※期初債務者数とは、「地方公共団体」・「個人」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