

経営強化指導計画の履行状況報告書

【釧路信用組合】



平成27年12月
全国信用協同組合連合会

目 次

はじめに

- 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 6
 - (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釧路信用組合に対し、資本支援を実施するとともに人的支援を行い、金融仲介機能の強化に努めてまいりました。

釧路信用組合は、これまでも、経営の合理化や資産の健全化などの取組みにより経営体力を強化し、地域の事業を営む中小規模事業者や個人の皆様に対する円滑な資金供給や金融サービスの提供に努めてまいりましたが、今後、これまで以上の円滑な資金供給や、経営改善及び事業再生等に対する支援ニーズの高まりが見込まれる中、一層の地域経済への貢献を進める観点から、盤石な財務基盤を構築する必要があるとの考えの下、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、釧路信用組合が、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公的資金を活用することにより、釧路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、釧路信用組合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、釧路信用組合に対する全面的かつ万全な支援を行ってまいります。

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のための方策（各種リスク管理強化の状況を含む）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（経営指導監理課）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・評価を行い、当会の経営陣に報告しております。

釧路信用組合への助言・指導にあたっては、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っております。

また、当会の経営陣と当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26年12月から平成27年11月末までに資金運用サポートを含めた13回のヒアリング等を実施し、経営改善に向けた対応を図ってまいりました。

①「営業推進体制の強化による収益力強化」に向けた指導

a. 営業推進体制の再構築と強化

当信用組合では、営業推進体制を強化するため、平成26年4月に外部人材を招聘し、営業推進担当に配置するとともに、①事業性貸出対象先のデータベースの構築・融資商材管理表の統一化による貸出増強に向けた管理体制の整備、②営業推進部と各営業店長からなる「営業推進会議」の定例開催に伴う情報共有化による本部・支店が一体となった営業推進、③「地方創生グループ」の新設による地域活性化への支援取組体制の整備を図っております。

また、将来の融資につがる地域活性化への取り組みを行うため、営業店の平成27年度業績評価体系（店舗表彰・個人表彰制度）の大幅な見直しや地域特性・マーケット等を踏まえた店舗別機能に応じた目標の設定等、平成27年度上期から業績評価体系を重点施策に連動する内容に改定しております。

当会としては、これらの取組みにより、計画通り営業推進体制の再構築と強化が図られたことから、引き続き、貸出業務の一層の拡大が図られるよう指導してまいります。

b. 戦略的営業推進活動の推進

ア. 推進ターゲットを明確化した訪問営業活動の強化

既存の融資取引データや帝国データバンクの情報を活用し、貸出推進対象先のデータベースを構築しました。この中で、貸出増強において重要と位置付ける先を「重点先」に選定し、融資推進ターゲ

ットの明確化を図りました。この「重点先」を中心に役員・本部・営業店は一体となって融資ニーズの発掘や案件組成、新規開拓に向けて営業推進に取り組んでおります。

イ. 融資商材管理の精度向上

従来、各営業店で独自に管理していた融資商材を営業推進部にて作成した統一のフォームを利用して、全店の融資商材を一元管理する仕組みを平成 27 年 3 月から整えました。これまで各営業店によって基準にバラつきがあった融資商材確度（実行可能性）をランク付けし、統一した基準に基づき商材集計の精度を高めることに取り組んでおります。

各営業店の融資商材は営業推進部が毎月定期的に集約して融資商材のストック状況や案件の進捗度合い等の把握に活用しており、貸出増強の管理ツールとして有効に機能しています。

ウ. 「営業推進会議」の新設による戦略的営業推進策の策定

営業推進の進捗管理と戦略的な対策を図ることを目的に平成 27 年 2 月に「営業推進会議」を新設しました。

本会議には営業推進担当役員、営業推進部長、営業推進部上席、営業店長が出席し、貸出増強の進捗状況や問題点等の情報共有化や、新たな推進施策に対する意見交換を行っております。

本会議を通じて、経営強化の重点施策に対する営業店長の理解を得るとともに本部と営業店が一枚岩となった推進力になることと、新たな施策アイデア等が生み出される場とするべく原則、毎月定例的に開催しております。

エ. 理事長、役員によるトップセールスの強化

理事長は、地域金融機関として地方創生に積極的に関与するとともに地域活性化支援を図るために、各地公体トップとの関係強化に努めております。

具体的には、営業エリア地域における「食と観光」の魅力を広く PR するため、道央圏でのフェア開催を自治体や観光協会への働きかけを行うほか、地方創生総合戦略における施策等で当信用組合が支援可能な取り組みについて各自治体のトップと情報交換を行っております。

また、「役員渉外リスト」を新たに作成し当該リスト対象先を主体に役員渉外を実施している他、個別融資案件のサポートや情報収集など機動的な営業推進活動に取り組んでおります。

当会では、所管部署別ヒアリング等を通じて、本部による管理状況や営業推進活動の状況について、実効性のある取組みが行われていることを確認しております。引き続き、管理状況について検証し、進捗

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。

c. 成長分野への営業推進の強化

当信用組合では、農業や再生可能エネルギー（ソーラー発電、バイオガス発電）、医療・介護・福祉といった今後成長が見込まれる分野に対する営業推進を図るため、営業推進部内の職員3名と営業推進担当役員の合計4名にて役割分担し、推進活動に取り組んでおります。

当会では、当該融資推進策の進捗状況を確認し、進捗が捗々しくない場合には、速やかな原因分析と対応を求めてまいりましたが、引き続き、成長分野への営業推進の進捗状況ならびに実績を確認し、必要に応じた指導を行ってまいります。

d. 営業力強化に向けた人材育成

当信用組合では、平成27年度においてFS（フィールドセールス）を活用した実践的な渉外力強化トレーニングを継続して実施しているほか、提案型営業のスキルアップ、事業性評価ワークショップ、生命保険窓販のセールス力アップ等のテーマに応じて外部専門家等の講師を招いた研修会を開催し、営業力強化に向けた人材育成に取り組んでおります。

当会としては、営業力強化に向けた人材育成の取組みが着実に実施されていることを確認しており、引き続き、実効性のある取組みが図られているか進捗状況を検証し、必要に応じた指導を行ってまいります。

②「地域経済の活性化（食と観光による地域活性化支援）」に向けた指導

「食」や「観光」による地域活性化への取組みに高いノウハウを持つ他金融機関等との連携強化を図りながら、営業推進部が所管部となって地域経済の活性化に貢献する取組みを行っております。

「食」の分野では、フードフェアの開催協力を行い、道内主要新聞社に取材要請を行うなどして地域における食材の魅力の情報発信に取り組んでおります。また、地域資源の活用やブランド化等に資する事業への支援に取り組むため、平成27年6月にミュージックセキュリティーズ(株)と業務提携し、クラウドファンドの推進を行っております（第1号案件「ホエー仕込みの釧路産塩さばファンド」を組成）。

「観光」の分野では、道東地域への観光客誘致による活性化のため、道央圏での「観光プロモーション」開催を自治体や地元観光協会等に働きかけをし、フードフェアと連動させながら観光振興のバックアップに取り組んでおります。

当会としては、食と観光による地域活性化支援については着実に実施されていると認識しており、引き続き、地域経済の活性化に資する取組みの進捗を検証するとともに、それに伴う貸出業務の一層の拡大を図るよう指導してまいります。

③「信用リスク管理強化」に向けた指導

a. 貸出審査体制の強化

当信用組合では、貸出審査体制の厳格化を図る観点から、大口融資案件（一組合員に対する貸出金1億円以上、又は未保全額3千万円以上）等については、本部各部長で構成される融資審議会を経て常務会で決定する体制とするなど、厳格な審査に努めております。更に、平成25年12月には大口融資案件に加え、債務者区分等を勘案した貸出・条件変更稟議についても、融資審議会を経て常務会で決定する事とし貸出審査体制の強化を図りました。平成27年度上期については、19回の融資審議会を開催、53件の貸出内容について審議を行いました。

当会では、貸出審査体制の強化について、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、着実に取組まれているものと認識しております。

b. 個社別管理方針策定による取引先管理体制の充実

当信用組合では、個社別の決算内容を確認のうえ、格付・取引方針検討表により営業店と本部にて取引方針を決定しております。また、大口与信先管理の一環として、「債権額2億円以上」・「未保全額5千万円以上（債権額2億円未満）」の与信先については、四半期単位で、残高推移や状況等を把握し、今後の対応方針等について検証しております。

訪問活動を更に充実させるなどにより、これまで以上に実態把握に取り組むため、管理体制の強化の検討を行うとともに、実態把握の強化により新規延滞の発生防止に努めております。また、延滞が発生した場合には、営業店から迅速に報告させることとし、今後の回収方法の協議及び指導等を行い、延滞の早期解消を図ることとしております。

当会では個社別管理方針策定による取引先管理体制の充実について、所管部署別ヒアリングを通じ確認しており、着実に取組まれているものと認識しております。引き続き、実効性のある取組みが図られているか進捗状況を確認し、必要に応じた指導を行ってまいります。

c. 経営改善支援を通じた不良債権の防止及び不良債権の圧縮

当信用組合では、経営改善が必要な取引先について、融資部が営業店とともに問題点の洗出しや分析を行い、改善策を明確にするなどの支援を行っていくことで、不良債権の発生防止に繋げております。

特に、重点的な対応が必要な取引先については、平成27年5月に「特

定専門家派遣契約」を締結した地域経済活性化支援機構を始め、北海道中小企業再生支援協議会、外部コンサルタントといった外部機関との連携を図るなどして、財務状況の改善を図り、不良債権化を未然に防止するよう努めております。

また、不良債権比率の改善を図るため、事業年度当初に不良債権回収計画を作成し、月次単位で回収実績を取り纏め、進捗を確認しております。平成 27 年度上期における回収実績は償却や債権売却を除いて、計画を 99 百万円上回る 225 百万円となりました。

不良債権の圧縮については、回収だけではなく、大口先を含む償却や債権売却を積極的に進めております。平成 26 年度については、本年度計画を 33 百万円上回る 2,504 百万円の実績となり、大幅な削減を図っております。

当会では経営改善支援を通じた不良債権の防止及び不良債権の圧縮について、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、着実に取組まれているものと認識しております。引き続き、実効性のある取組みが図られているか進捗状況を確認し、計画的な処理に向け必要に応じた指導を行ってまいります。

(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

釧路信用組合の責任ある経営体制の確立に向け、当会からの職員の出向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 27 年 11 月までに、トップヒアリング 1 回を含む計 13 回のヒアリング等を実施しております。

また、資金運用にかかるサポートを 1 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。

(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

釧路信用組合では、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貸出残高及び同貸出比率並びに経営改善支援等取組率の数値目標を定めております。

当組合は、安定的かつ円滑な資金供給に向けた体制整備のため、外部から招聘した人材を営業推進担当に配置し、営業推進会議の設置及び貸出金推進施策や実績の一元管理の実施といった貸出業務に関する体制強化を図ったほか、成長分野への営業推進強化を図ってまいりました。

平成 27 年 9 月期実績につきましては、これら取組みにより、中小規模事業者向け貸出残高及び同貸出比率は計画を達成しております。

また、経営改善支援等取組率に関しても、創業・新事業開拓支援への積極的な取組みなどにより計画を達成しております。

当会では、当組合による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、各施策の実施状況及び実績の把握に努めるとともに、他信用組合の成功事例の提供などを通じて、これまで以上に地域の中小規模事業者への円滑な資金供給や充実した金融サービスの実施が図られるよう指導・助言を行っております。

今後は、平成28年3月末の計画達成に向け、各施策の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。

【中小規模事業者向け貸出等実績】

(単位：百万円、%)

	26/3期 実績(始期)	27/9期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
中小規模事業者向け貸出残高	28,685	30,400	33,545	3,145	4,860
中小規模事業者向け貸出比率	33.26	33.56	35.69	2.13	2.43
経営改善支援等取組率	2.46	2.65	2.93	0.28	0.47

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課（課長以下信組支援担当計7名）とし、本部各部や釧路信用組合の管轄営業店である札幌支店と連携して、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、他信用組合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。

なお、信用組合に対するALM、リスク管理を含めた有価証券運用、収益力の強化におけるサポートについて、専門職員との更なる連携を図るため、当会理事長を本部長、専務理事を実施責任者とする「信組経営サポート企画本部」を設置し、更なる体制の充実と、経営指導・支援体制の強化に取り組んでおります。

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27年12月に釧路信用組合より経営強化計画履行状況報告（平成27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、営業推進会議の設置などの体制整備のほか、地方創生グループの新設や地元地公体、ホテル

と連携したフードフェア、観光プロモーションへの取組みなど、ほぼ計画通りに取組まれているものと認識しております。

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、同貸出残高は計画を3,145百万円上回るとともに、計画始期を4,860百万円上回っております。同貸出比率につきましても、計画を2.13ポイント、計画始期を2.43ポイント、それぞれ上回っており、残高、比率ともに計画を達成しております。

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支援等取組率につきましては、計画始期を0.47ポイント上回るとともに、計画を0.28ポイント上回っており、計画を達成しております。

当会では、引き続き、組合が設置した各種組織や営業推進策の実効性を確認するとともに、計画達成に向けた指導・助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

当会は、釧路信用組合から定期的（日次、月次、四半期、半期、年次）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し、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26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27年3月期決算にかかる資料についても、本年7月に提供しております。

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 27 年 5 月に第一回目となるトップとの協議を実施いたしました。

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 27 年 1 月に初回のヒアリングを実施し、11 月末までに 13 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おります。

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 26 年 12 月以降、営業推進部（営業推進）、融資部（信用リスク管理）といった部署に対し個別ヒアリング（計 9 回）を通じて指導・助言を行いました。

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、釧路信用組合に対し、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 27 年 4 月および 7 月に出向者協議会を行うとともに、平成 26 年 12 月には、他信組への出向者との意見・情報交換の場を設け、組合の課題解決に向けた意見交換を実施いたしました。

(3) 監査機構による検証・指導

当会では、釧路信用組合に対し、年 1 回、監査機構による監査を実施することとしております。

平成 26 年度におきましては、5 月に監査機構監査を実施し、当監査において、大口与信先の状況把握を含む資産状況の確認や信用リスク及び市場リスク管理態勢等の検証を通じて、融資先に対するモニタリングの充実や再生支援の強化、反社対応の徹底、不良債権処理の推進等経営改善に向けた助言を行っております。

今後も引き続き、当該監査を通じ、当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。

(4) 計画達成に必要な措置

① 人的支援の実施

当会職員の出向派遣を継続し、釧路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、釧路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。

b. 取引先の販路拡大へのサポート

釧路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。

なお、平成 26 年 12 月には、「営業推進のための情報交換会」を開催し、住宅ローンや広報の取組事例等について意見交換を実施しております。

c. しんくみ리카バリの活用

信組業界の再生ファンドである『しんくみ리카バリ』を活用し、釧路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まいります。

③ **ALMサポートの実施**

ALM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**

有価証券ポートフォリオを分析して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することにより、市場リスク管理及び資金運用をサポートしてまいります。

平成26年12月に、今後の資金運用に係るサポートを実施しており、今後も継続的にサポートを実施してまいります。

また、平成27年2月には、「有価証券運用サポート会議」の開催により、マーケット動向、当会の運用状況・方針について説明、意見交換を実施しております。

⑤ **トレーニーの受入**

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してまいります。

取組施策	実施時期
【人的サポート】 ○当会からの人材派遣継続	平成26年4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26年12月
○「有価証券運用サポート会議」	平成27年2月
【経営戦略サポート】 ○しんくみ経営戦略会議	平成26年9月 平成27年10月
○「営業推進のための情報交換会」	平成26年12月
○くみれん情報交換会	平成27年6月 平成27年10月

以上