

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27条)

(ダイジェスト版)

平成26年11月



目 次

● 経営強化計画の策定にあたって	1
● 経営の改善の目標	2
● 経営戦略の概要	3
【重点施策】		
▪ 営業推進体制の強化による収益力強化	5
▪ 地域経済の活性化	6
▪ 信用リスク管理強化	7
▪ 経営効率化	8
▪ 経営強化計画の履行体制の確保	9
● 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化方策	10
● 信用供与円滑化計画	11
● 責任ある経営体制の確立	12
● 全国信用協同組合連合会による優先出資の引受に係る事項	13

経営強化計画の策定にあたって

1. はじめに

当組合は、昭和29年12月に設立し、釧路市に本店を置き、釧根地区を営業基盤としてスタートしました。平成14年7月に旧網走信用組合の事業を譲り受け、北網地区にも店舗を設け、信用組合の理念である相互扶助の精神の下、中小規模事業者や個人の皆様に金融サービスを提供し、信頼される地域金融機関として取り組んでまいりました。

釧根・北網地区の経済は、足元全体としては、「一部に弱さがみられるものの、持ち直しつつある」とみられていますが、当組合のお取引先である中小規模事業者や個人の皆様においては、未だ厳しい状況が続いております。

また、将来的には、過疎化、高齢化の加速が危惧され、水産関係等基幹産業が縮小するなど、先行きが厳しいものとの見方もあります。

このような環境下、これまで当組合は、信用組合業界の系統中央金融機関である全国信用協同組合連合会（以下、「全信組連」という。）等から資本支援を受け、地域における金融の円滑化と経営改善に取り組んでまいりましたが、地域経済の発展と、活力維持に向けて、これまで以上に円滑な金融仲介機能を発揮し、主要な取引先である中小規模事業者や個人の皆様への円滑な資金供給や経営支援等の責務を果たしていくためには、盤石な財務基盤を構築することが重要と考え、今般、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第25条に基づく資本支援を、全信組連を通じ申請することといたしました。

こうした資本増強によって当組合の財務基盤を強化し、地域密着型金融の担い手として、地方公共団体や関係機関等と連携して地域経済の活性化に取り組むほか、中小規模事業者や個人の皆様に対し円滑な金融仲介機能を最大限発揮し地域経済に貢献していくよう、役職員一丸となって、本経営強化計画（以下、「本計画」という。）に基づいた様々な施策に取り組んでいく所存であります。

2. 経営強化計画の実施時期

金融機能強化法第25条第2項第1号の規定に基づき、平成26年4月から平成29年3月までの本計画を実施いたします。

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の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)

	24/3期 実績	25/3期 実績	26/3期 実績	計画始期 の水準	27/3期 計画	28/3期 計画	29/3期 計画	始期から の改善額
コア業務純益	196	197	173	173	179	195	203	30

(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：%)

	24/3期 実績	25/3期 実績	26/3期 実績	計画始期 の水準	27/3期 計画	28/3期 計画	29/3期 計画	始期から の改善額
業務粗利益経費率	72.73	69.81	72.57	72.57	73.01	71.98	70.79	1.78

(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。

経営戦略の概要

当組合は、釧路市を中心とする地域信用組合としてスタートし、その後周辺地域へも業務展開を図るという経営戦略をとってまいりました。また、平成14年7月に旧網走信用組合との統合により、広域の営業エリアを持つ信用組合として営業しております。

今後も地域のため、地域の中小規模事業者が必要とする金融機能の提供ができる信頼性の高い信用組合として業務展開を行っていきたいと考えております。

本計画の策定にあたっては、これまでの経営改善に向けた取組みと昨今の環境変化等を踏まえ、以下の事項を重点施策として、具体的な施策に取り組んでいく所存です。

A. 営業推進体制の強化による収益力強化

- 外部人材の活用
 - ・ 招聘した外部人材を核とした営業推進体制・管理体制の再構築と強化
 - ・ 外部人材を活かした営業推進部の機能強化
 - ・ 営業店舗別機能（地域特性やマーケット等）の見直しによる推進施策の策定
- 戦略的営業推進活動の推進
 - ・ 推進ターゲットを明確化した訪問営業活動の強化
 - ・ 「営業推進会議」の新設による戦略的営業推進施策の策定
 - ・ 理事長、役員によるトップセールスの強化
- 成長分野への営業推進の強化
 - ・ 農業、再生可能エネルギー及び医療・介護・福祉事業に対する営業推進の強化
- 個人取引の拡大
 - ・ 新商品の開発等による個人ローンの推進
- 営業力強化に向けた人材育成
 - ・ 融資推進のみならず窓口セールスを含めた当組合全体の営業力強化を図るため、外部機関講師等を招いた研修・勉強会を開催
- 人事制度の確立等
 - ・ 業績目標達成の取組みに向けた人事制度の確立

B. 地域経済の活性化（食と観光による地域活性化支援）

- ・「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の金融機関等との連携強化を図り、地域活性化に取り組めます。

C. 信用リスク管理強化

- ・審査体制の厳格化、取引先管理の強化等に係る諸施策を更に推し進め、信用リスク管理の強化に努めます。
- ・経営改善等支援への取組み強化を通じた不良債権化の防止及び不良債権の圧縮に努めます。

D. 経営効率化

- ・戦略的・効率的な職員配置の実施、業務の効率化の推進等により一人当たりの生産性を向上させ、人件費率の改善に努めます。
- ・予算管理の徹底により物件費の抑制に努めます。

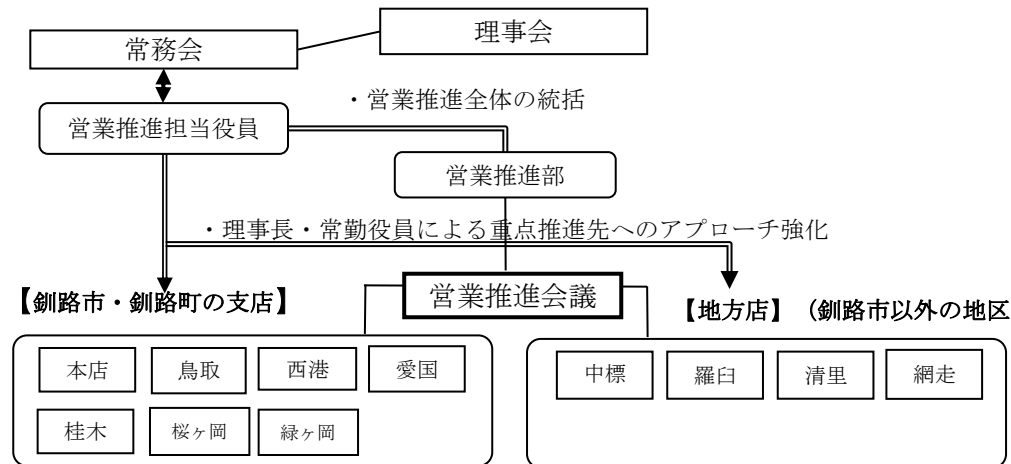
E. 経営強化計画の履行体制の確保

- ・理事長を統括とする、「経営強化委員会（仮称）」を設置し、経営陣がこれまで以上に積極的に関与した進捗管理を行うことで、確実な履行を図ります。

営業推進体制の強化による収益力強化

- 招聘した外部人材を中心に営業推進体制を再構築し、営業推進部の機能強化として、①貸出金推進施策や実績の一元管理 ②重点的に取組む成長分野に対する営業推進施策の策定及び進捗管理 ③将来の融資に繋げるための地域活性化への取組み等を行います。
- 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「営業推進会議」を新設し、推進対象先を選定し目標を明確化するとともに営業推進全般の進捗管理を通じて、新たな推進施策を策定するなど、機動的に対応できる体制を構築し、本部・営業店が一体となって営業推進に取り組みます。
- 農業や再生可能エネルギー及び医療・介護・福祉といった成長が見込まれる分野に対する取組みを強化し、顧客ニーズ等の収集を図りながら融資推進に取り組みでまいります。
- 顧客の多様なニーズに応じた商品を一層充実させ、取引拡大に取り組みでまいります。
- 外部専門家等の講師を招き研修会を開催し、人材の育成を図り、営業力の底上げを図ってまいります。
- 業績等評価を加味した給与・人事制度の運用の徹底と透明性の高い人事運営により、職員のモチベーションの維持・向上を図ってまいります。

【営業推進体制】

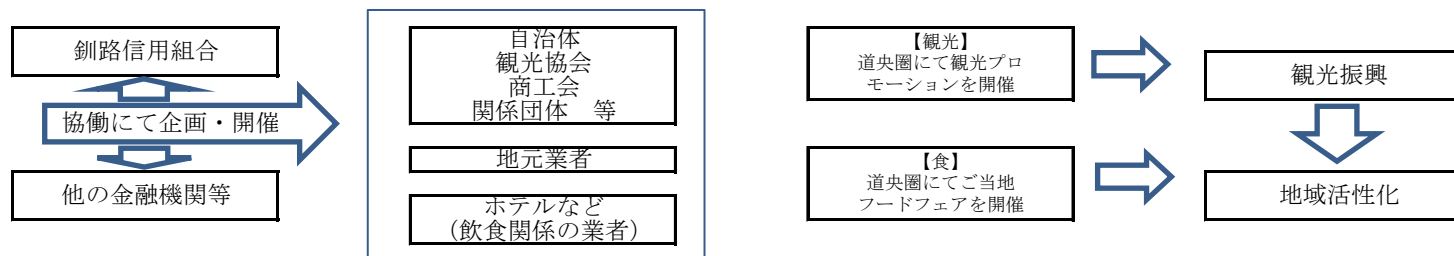


★印が新たな取り組み

- ★貸出推進の一元管理（商材、進捗等）
- ★地域活性化の企画・開催
- ★成長分野への取組み
 - ・事業性融資推進の本部渉外
 - ・FS実施
 - ・臨店指導
 - ・情報収集（営業店、取引先 他）

地域経済の活性化 (食と観光による地域活性化支援)

- 従前の商工業者等の支援に加え、「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、営業推進部が所管部となって地域活性化支援の取組みを行ってまいります。
- 下記のような取組みを継続的に行うことで、これまで接点のなかった地元事業者とのリレーション強化を図り、資金ニーズを的確に捉え融資推進を行ってまいります。
 1. 観光
 - ・道東地域への観光客誘致による活性化のため、観光に関わる機関や団体（自治体、商工団体、地元観光協会等）と連携を図り、道央圏において「観光プロモーション開催」などによる観光振興の支援を行ってまいります。
 - ・地域観光素材を発掘するなど、観光ビジネスにつながる可能性のある情報を収集し、観光客誘致・地域経済の活性化に貢献する取組みを目指してまいります。
 2. 食（農業、漁業）
 - ・各地域の絶品な食材を集めた「フードフェア」を企画・開催し、同時に観光プロモーションを行うことで「食と観光のコラボ支援」につながることを目指してまいります。
 - ・意欲のある農業者を開拓し、対外PR活動・情報発信の取組みをサポートいたします。生産者（1次産業）との接点拡大に努め、外部機関とも連携を図りながら2・3次業者とのビジネスマッチングによる販路開拓並びに6次産業化支援に取り組みます。



信用リスク管理強化

1. 貸出審査体制の強化
当組合では、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が、今後も強固な信用リスク管理態勢を構築すべく、経営陣が率先して現状の管理態勢を検証し、更なる貸出審査体制の強化策を検討するなど新たな不良債権の発生の抑制に取り組んでまいります。
2. 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、「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、訪問活動を更に充実させこれまで以上に実態把握に努めるとともに、今後の対応方針等について検証するなど管理体制の強化を図ってまいります。
3. 審査能力及び管理能力の向上
融資部による臨店指導や他の金融機関などから招いた外部講師による勉強会を実施するなど審査能力及び管理能力の向上を図ってまいります。
4. 理事会の牽制機能の充実
従来より、理事会に対しては、信用リスク管理に係る個別の状況を四半期毎に報告を行っております。今後も継続的に実施しつつ、報告内容の更なる充実を図り、これまで以上に債務者の実態を把握するとともに、十分な審査を行い、理事会の牽制機能の発揮に努めてまいります。
5. 経営改善支援を通じた不良債権の防止
経営改善が必要な企業に対して、融資部が営業店とともに支援先の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まいります。また、重点的な対応が必要な取引先については、外部機関との連携を図るなど不良債権の発生を未然に防止してまいります。
6. 不良債権の圧縮
事業年度当初に不良債権回収計画を作成し、月次単位の実績対比を分析しており、今後も進捗管理を徹底し計画的な回収に努めてまいります。また、償却や債権売却を進めるなど不良債権の一層の圧縮に努めてまいります。

経営効率化

当組合は、平成23年2月に策定した経営健全化計画において、店舗の統廃合、本部組織の改編等によって、経営の効率化を図ってまいりました。今後においても、人員配置の見直し、コスト意識の徹底により生産性の向上を進めてまいります。

1. 人件費

営業推進強化のために必要な人員については、適宜補充する予定ではありますが、融資推進店舗への重点配置など、効率的に職員を配置し、生産性の向上に努めてまいります。また、給与・賞与につきましては、人事関連規程の改正を行い、メリハリのある処遇と人件費の抑制に努めております。今後はこの運用面での徹底を図り、透明性の高い人事運営を行うことにより、職員のモチベーションの維持・向上を図ってまいります。

2. 物件費

物件費については、これまでの店舗統廃合等の実施により、大幅な削減を図ってきておりますが、今後も経費予算の毎月の消化状況管理を強化し、引き続き抑制努力を継続してまいります。

【経費計画】

(単位：百万円)

	26/3 実績	27/3 計画	28/3 計画	29/3 計画
人件費	576	573	576	576
前年比	9	△3	3	0
物件費	516	465	476	488
前年比	29	△51	11	12

経営強化計画の履行体制の確保

1. 統括管理
事務部を統括部署とし、本計画における各種施策の進捗の統括及び計画の成否に係る主な施策の企画・立案を行ってまいります。
2. 経営強化委員会の設置
現在、経営健全化計画等の進捗管理のため、役員を統括とし、常勤役員・本部部長及び本店営業部長で構成する「経営改善計画委員会」を毎月開催しておりますが、今後はこの会議を改編し、理事長を統括とし、常勤役員全員が参画する「経営強化委員会（仮称）」を設置して月1回以上開催し、取組状況の進捗管理、検証等を実施、更なる改善策を検討・策定してまいります。
3. PDCAサイクルによる管理
各種施策の実施状況管理につきましては、常勤役員全員参画の「経営強化委員会（仮称）」で「PDCA」サイクルにより管理してまいります。

P (Plan)	事務部による各施策の企画・立案
D (Do)	本部各部・営業店による施策の実行
C (Check)	経営強化委員会（仮）による計画の進捗管理及び各施策の検証
A (Act)	事務部による改善策の検討並びに計画見直し

中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化方策

1. 円滑な信用供与体制に向けた態勢の整備
 - 「営業推進会議」の設置により組合が一丸となった営業推進体制の強化、取引先のニーズにあった商品の開発等に取り組み信用供与体制の整備を図ってまいります。
2. 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進等
 - 経営者保証に関するガイドラインに基づき、取引先との継続的かつ良好な信頼関係の構築・強化に努めます。
 - 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」の推進に積極的に取り組んでまいります。
 - 地域の中小規模事業者の資金需要にマッチした新商品を開発するなど、更なる推進を行なってまいります。
3. 経営改善等支援の取組み強化
 - 外部専門家を講師とする研修の実施、外部団体が開催する研修会等への参加を継続し、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。
 - 北海道中小企業再生支援協議会等外部団体と情報交換を行なうなど連携の強化に努め、適切かつ迅速な再生支援に取り組んでまいります。
 - 地域経済活性化支援機構、中小企業基盤整備機構、北海道信用保証協会及び北海道内金融機関等（当組合を含む）が出資する官民ファンドである、北海道オールスターワン投資事業有限責任組合を活用するなど、事業再生に向けた取組みを推進してまいります。
 - 創業又は、新事業の開拓に対して、「食のフェア」や「観光プロモーション」などを企画・開催し、対外PRや観光振興の支援の取組みを行ってまいります。
 - 経営に関する相談及び早期の事業再生に関する相談に対して、外部機関や外部専門家との連携を図り解決に向け取り組んでまいります。
 - 事業の承継に対しては、外部の専門機関等と連携し、職員に対する事業承継に係る知識や対応策のノウハウ向上を図り、事業承継問題への取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、%)

	24/3期 実績	25/3期 実績	26/3期 実績	27/3期 計画	27/9期 計画	28/3期 計画	28/9期 計画	29/3期 計画
中小規模事業者向け貸出残高	35,259	32,030	28,685	29,289	30,400	30,600	30,700	30,900
総資産	87,145	87,587	86,227	86,611	90,580	90,673	90,690	90,713
中小規模事業者向け貸出比率	40.46	36.56	33.26	33.81	33.56	33.74	33.85	34.06

(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

【経営改善等支援取組計画】

(単位：先、%)

	24/3期 実績	25/3期 実績	25/9期 実績	26/3期 実績	26/9期 実績	27/3期 計画	27/9期 計画	28/3期 計画	28/9期 計画	29/3期 計画
経営改善等支援 取組先数	33	27	35	32	33	33	35	35	36	36
期初債務者数	1,359	1,335	1,297	1,297	1,300	1,300	1,320	1,320	1,340	1,340
支援取組率	2.42	2.02	2.69	2.46	2.53	2.53	2.65	2.65	2.68	2.68

(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分類に基づく「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致します。

・ 「経営改善等支援取組先」は以下の取組先と致します。

- 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

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体制の強化
 - 経営に対する評価の客観性を確保するため、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回受監してまいります。
 - 経営の客観性及び透明性を確保するため、平成27年度を目途に外部有識者による「第三者委員会（仮称）」設置いたします。
2. リスク管理体制の強化
 - 統合的リスク管理について、ALM委員会、統合リスク管理委員会の中で、業務全般に内在する多様なリスクを一元的に管理し、リスクを経営体力と比較・分析することにより、必要な対応を協議してまいります。
 - 信用リスクについては、P7の信用リスク管理強化のための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。
 - 市場リスク管理については、今後とも、安定的な有価証券運用を継続していくために、現状の安全性に視点を置いた方針を維持し、更なるリスク管理態勢の強化と、より精度の高い余資運用方針を策定するなど適切な運用態勢を確立してまいります。
 - オペレーショナル・リスク管理については、リスクを構成する事務リスク、システムリスク、災害に伴うリスク等、当該リスク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. 法令遵守体制の強化
 - 「コンプライアンス委員会」により、コンプライアンスの徹底状況や問題点、法令等違反行為を審議するほか、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、法令等遵守態勢の充実・強化を図ってまいります。特に反社会的勢力への対応については、今後も反社会的勢力データベースの精緻化を図り、反社会的勢力排除に向けた取り組みを強化してまいります。

全国信用協同組合連合会による優先出資の引受に係る事項

1. 必要資本額の根拠

今般の80億円の資本増強により自己資本の充実を図り、平成27年3月期決算において、貸付債権に係る予防的な引当処理を視野に入れ、今後の信用リスクを極力排除するとともに、繰越損失を一掃することとしております。これにより、今後、地域経済や金融市場に急激な変動が生じた場合でも、財務基盤の安定性を確保し、地域の中小規模事業者等に対する適切かつ積極的な金融仲介機能の発揮に万全を期してまいります。

【自己資本比率の推移】

	26/3期 実績	27/3期 計画	28/3期 計画	29/3期 計画
自己資本比率	8.95%	28.77%程度	28.87%程度	29.00%程度

2. 当該自己資本の活用方針

今般の資本増強により財務基盤の充実・強化が図られることから、金融仲介機能の発揮による中小規模事業者等に対する信用供与の維持・拡大と、各種サービスの向上に持続的に取り組んでまいります。