

# 経営強化指導計画の履行状況報告書

## 【釧路信用組合】



平成29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 ..... 5
- 3. 経営指導のための施策の進捗状況 ..... 5
  - (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、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もと、地域の中小規模事業者等に対する金融仲介機能をより一層発揮していくために、平成26年12月に当会の資本増強支援を行うにあたり、財源面の支援として金融機能強化法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や人材派遣を含め、釧路信用組合に対する全面的かつ万全な支援を行っていくこととしております。

## 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・評価を行った上で、当会の経営陣に報告するとともに、釧路信用組合への助言・指導について、双方向での議論を進め、着実な履行内容の確認、取り組みが不芳となった場合の要因分析を行うほか、当会の経営陣と当信用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、3か年の経営強化計画に対する各種サポートを含めたヒアリングを実施（平成29年4月に実施した初回から、平成29年11月末までに5回実施）し、当信用組合による信用供与の維持・拡大と各種サービスの向上がなされるよう経営の改善策にかかる個別の施策に対して、以下のとおり指導しております。

#### ①「経営ビジョンの確立」に向けた指導

##### a. 経営基盤の強化

#### ア. 営業推進体制の強化

当信用組合では、既存先及び重点推進先のデータベースを構築し、顧客訪問頻度管理表への一元化を実現することで、取引先の拡大に向けた本部・営業店双方からの管理強化を図っておりますほか、平成29年9月には、重点推進先への訪問頻度拡大及び融資渉外体制の強化に向けた渉外行動基準の改定を行い、現在の渉外活動行動基準の行動指針、訪問件数目標、行動管理等の見直しを行い、職員の意識改革を促し、行動計画、目標設定の精度向上を図っております。

また、推進ターゲット先のうち、選定された重点推進先を中心として理事長・役員によるトップセールス活動を強化しておりますほか、同職位職員数名による集合フィールド実践セールス及び全店一斉フィールド実践セールスを実施し、個々の能力向上に取り組んでおります。

なお、29年度上期の実績として、集合フィールド実践セールスを2回、全店一斉フィールド実践セールスを4回実施しております。

さらに、顧客からの経営に関する各種相談事項を受け付け、解決策の提案や外部支援機関への取次等を行う「経営相談支援室」を平成29年10月に開設し、今後は外部専門機関との更なる連携強化を図っていくこととしております。

## イ. 信用リスク管理

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）や債務者区分等を勘案した貸出・条件変更稟議についても、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。

なお、平成 29 年度上期については、7 回の融資審議会を開催、9 件の貸出内容についての審議を行いました。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、四半期単位で、残高推移や状況等を把握するとともに、今後の対応方針等について検証しております。さらに、事業性評価の一環として経営改善支援先・再生計画策定先に対しては個社別取引方針チェックシートを活用のうえ、取引先の収益強化や経営改善に向けた管理体制を強化しております。

加えて、経営改善が必要な企業に対しましては、個社別取引方針チェックシートを活用し、融資部が営業店とともに支援先の問題点の洗い出しや分析を行い、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きましては、北海道中小企業再生支援協議会や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の対応により、財務状況の改善を図り、不良債権化を未然に防止しております。

## ウ. 人材の育成

当信用組合では、平成 29 年 6 月に農業経営アドバイザー研修に職員を派遣いたしましたほか、同年 4 月には、新入職員を早期に戦力化するためのプログラム（新入職員育成プログラム）を作成し、OJT（職場内教育）、Off-JT（職場外教育）、自己啓発の 3 要素の教育指導に取り組んでおります。

また、若手職員を対象とした融資業務の勉強会や預金担当者を対象とした預金業務の勉強会を開催するなど業務知識の向上にも取り組んでおります。なお、今後は階層別の勉強会も計画しております。

当会としては、これらの取り組みを検証し、計画通り営業推進体制の再構築と強化が図られていることを確認しており、引き続き、貸出業務の一層の拡大が図られるよう指導・助言を行ってまいります。

## b. 組織力の強化

当信用組合では、組織運営において「個人」から「チーム」へ、全職員の英知を結集し、少数精鋭の集団を目指して組織運営に取り組んでおります。具体的には、平成 28 年 6 月に全本支店に預金・融資・得意先の課長職を配置する職制の見直しを行い、指示系統を明確にするるとともに、各部署にて組織的かつ機動力ある運営を行い、更に、部下の指導・育成や責任の所在を各所属長が確認しつつ管理能力が醸成されていく中で、

上位職へステップアップを図っております。

また、日常における「報・連・相」（報告・連絡・相談）の励行・徹底や、職員からの「提案制度」の定着・活用、公平感のある店舗業績評価に努めております。

#### c. 経営の効率化

当信用組合では、融資推進店舗等への適正な人員配置による効率化を図ることで生産性の向上に努めており、併せて、事務の効率化、物件費の抑制に向けた各種取り組みを行っております。

当会としては、これらの取り組みの推進により、一層の経営基盤の強化を図られるよう、引き続き指導してまいります。

### ② 「ビジネスモデルの確立」に向けた指導

当信用組合では、これまでの歩みや現状を踏まえ、原点に立ち返り、将来の目指すべき姿（ビジョン）を検討し、全役職員が共有した上で、これを持続可能なビジネスモデルとして確認し、取り組んでおります。

具体的には、既存の事業性貸出先への反復訪問を活動の基本として、貸出先の商流（販売先、仕入先との物と金の流れ）を意識し、仕入決済資金等、運転資金の取込やビジネスマッチングに繋げて、取引密度を深めることとしております。さらに、貸出先の販売先、仕入先へのアプローチや当組合の本部、店舗網を駆使し、「紹介」及び「照会」により、既存先への深耕は基より新規先開拓にも繋げるよう取り組んでおります。

このため、平成 29 年度上期は、販売先・仕入先データベースの精緻化を図っており、これを基に、ビジネスマッチングによる売上増強や経費の圧縮を提案しております。また、道東、オホーツクに広がるネットワークの要である地方独立店においては、母店制度を導入し、網走方面、中標津方面での地域情報と情報共有連携の緻密化を図り、より強固な体制を確立しております。また、農業、再生可能エネルギー、医療・介護・福祉等、今後成長が見込める分野への営業推進の強化について、既存取引先等からの紹介、情報収集を中心として商材を積み上げ、顧客の拡大に取り組んでおります。

平成 29 年度上期の農業関連融資実績は、新規 1 件を含む 36 件 433 百万円、再生可能エネルギーの融資実績として、ソーラー発電が 16 件 1,853 百万円、バイオガス発電が 1 件 250 百万円、医療・介護・福祉の融資実績は 39 件 3,293 百万円となっております。

### ③ 「ソリューション営業の実践」に向けた指導

当信用組合では、「ソリューション営業」を、顧客との関係を向上させ、その課題解決策を提案し、相互利益を創出する営業活動と定義しております。

具体的な取り組みとして、聞き取り調査による顧客の定性情報の収集を経て、事業性評価シート「明日への道標」の作成、顧客との対話ツールと位置付け、財務状況など定量的な分析に加えて、財務諸表に現れない、商流、人材、技術力、組織力等の無形の資産や事業の強み・弱み等の実態を把握したうえで、事業内容や成長性・持続可能性を適切に評価し、その評価に基づいて最適な金融サービスの提供に取り組むこととしております。なお、担保・保証に依存しない貸出として、売掛債権を弁済原資に、貸出案件の取込に資する商品として「ネットワークローン「絆」」の取り扱いを開始し、新規貸出のきっかけ商品としてネットワークの拡大に取り組むとともに、平成29年10月に「経営相談支援室」を設置し、営業店の相談を集約して、相談内容に合わせて外部支援機関等に取次を行う取り組みに努めております。

当会では、所管部署別ヒアリング等を通じて、これらの業務活動に関する本部による管理状況や経営支援の状況について、実効性のある取り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。

## **(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**

当信用組合の責任ある経営体制の確立に向け、当会からの常勤役員（理事長、監事）の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。

また、3か年の経営強化指導計画に基づくヒアリングを月次で実施（平成29年4月に実施した初回から平成29年11月まで、計5回のヒアリングを実施）しております。

また、資金運用にかかるサポートを逐次実施しており、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**

当信用組合では、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。

平成29年9月期実績につきましては、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り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。

今後も計画達成に向け、各施策の取り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、%)

	29/3 期 実績 (始期)	29/9 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	32,403	32,600	34,526	1,926	2,123
中小規模事業者向け貸出比率	35.32	35.71	37.06	1.35	1.74
経営改善支援等取組率	3.19	3.41	4.25	0.84	1.06

## 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5名）とし、本部各部や当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、「信組経営サポート企画本部」を平成26年7月に設置し、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29年12月に当信用組合より経営強化計画履行状況報告（平成29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、地域密着型金融の推進等の経営基盤の強化のほか、経営の効率化、ソリューション営業の実践など、ほぼ計画通りに取り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1,926百万円上回るとともに、計画始期を2,123百万円上回っております。同貸出比率につきましても、計画を1.35ポイント、計画始期を1.74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、計画を0.84ポイント上回るとともに、計画始期を1.06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、当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29年3月期決算にかかる資料は、同年8月に提供しております。このほか、マイナス金利政策を踏まえた収益の見通しについて、随時、情報提供しております。

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り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 29 年 12 月に初回となるトップとの協議を実施しております。

### 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 29 年 4 月から平成 29 年 11 月末までに 5 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、今年度、営業推進部（営業推進）、に対し個別ヒアリングを通じて指導・助言を行いました。

今後におきましても、その他の部署も含め、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、当信用組合に対し、監査機構監査の検証結果にかかる対応状況について、ヒアリング及び資料徴求を行い、継続的な状況把握と課題に対する助言・指導の強化に努め、各種リスクの抑制を図っております。

これにより、監査機構監査時やヒアリング時等の時点对応に留まることのない、継続的に検証する体制を構築しております。

なお、平成 29 年度は 12 月に監査機構監査を実施し、当該監査結果について検証を行い、改善に向けたアドバイスをしております。

## 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。

なお、第二次強化計画である平成29年4月から11月までの間に2回の出向者協議会を行うとともに、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、当信用組合に対し、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29年度におきましては、12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

当会からの人的支援の実施につきましては、理事長、常勤監事の出向派遣を継続しており、当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、当信用組合の事業再生支援の取り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

当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り組みをサポートしてまいります。また、平成29年10月には「しんくみ食のビジネスマッチング展」を開催し、お取引先の販路拡大に向けた取り組みを行っております。

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、当信用組合のお取引先の再生支援に向けての取り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。

また、平成29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
【経営戦略サポート】 ○しんくみ経営戦略会議	平成29年9月
○くみれん情報交換会	平成29年6月
○SKCセンター利用研究会	平成29年10月
○オープンAPIに係る説明会	平成29年12月

以上