

経営強化指導計画の履行状況報告書

【釧路信用組合】

2019年12月



全国信用協同組合連合会

目 次

はじめに	・・・・・・・・ 1
1. 経営指導の進捗状況	・・・・・・・・ 2
(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	・・・・・・・・ 7
3. 経営指導のための施策の進捗状況	・・・・・・・・ 7
(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、2014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

経営改善の目標達成（各種リスク管理強化の状況を含む）のための方策については、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、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。

釧路信用組合への指導・助言にあたっては、双方向での議論を進め、着実な履行内容の確認、取り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、当会の経営陣と釧路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等を実施（2017年4月に実施した初回から、2019年11月末までに24回実施）し、経営の改善に向けた指導を以下のとおり行ってまいりました。

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

釧路信用組合では、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、2017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、渉外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実施することで、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。

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、2019年度の実績としては、集合フィールド実践セールスを3回、全店一斉フィールド実践セールスを6回実施しております。

営業推進部では担当役員と役席者が各店へ赴き、支店長または役席者と面談し、重点推進先の進捗状況等、活動状況の確認を行うほか、各店の課題も分析しており、上期は毎月臨店を実施しております。

また、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2017年10月に開設し、外部専門機関との更なる連携強化を図っております。

なお、2019年7月から、女性活躍の場を拡大・推進するため、女性活躍推進室「しんくみローンプラザ」を立ち上げ、ノウハウの蓄積に努め、個人ローンの推進強化に取り組んでおります。

イ. 信用リスク管理

釧路信用組合では、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、2019年度上期については、3回の融資審議会を開催、4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。更に、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（2019年10月より、「新・債務者概況表に統合」）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。

また、更なる管理体制の強化として2018年11月に事業再生支援室を設置しております。

ウ. 人材の育成

釧路信用組合では、2017年4月に、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。

若手職員を対象とした融資・審査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も開催しており、人材育成のため部門別・階層別の勉強会を行い業務知識の向上に取り組んでおります。

2018年4月には、融資推進、専門知識取得を目的に外部講師を招き事業承継勉強会を開催したほか、保証会社から講師を招きローン推進の勉強会も開催しております。

また、2018年11月には融資渉外の実践訓練（FST）、2019年11月には管理職向けのコーチング勉強会を開催しており、今後も継続的に職員のスキルアップに向け各種勉強会を開催いたします。

なお、職員1名が「農業経営アドバイザー」の資格を取得しております。

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

の再構築と信用リスク管理の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と併せ信用リスク管理の強化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

釧路信用組合では、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、2016年6月に全店に預金・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なかで、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。

店舗業績評価については、収益力の強化に向け「融資提案」及び「融資実行」件数を採点基準の柱とするほか、2019年度からは全員参画型の店舗運営を目的とした個々の残業時間の抑制と本支店毎の物件費予算に対する一定の経費削減率を業績評価項目に追加しております。

c. 経営の効率化

釧路信用組合では、顧客との繋がりの方の更なる深化を図り、地域金融機関としての機能を発揮して中小規模事業者等の事業発展に向け取り組むため、2018年7月1日よりブロック体制を導入致しました。

なお、ブロック体制導入に伴い、従来僚店間で重複していた地区整備が可能となり、現在、取引支店が遠方に位置している取引先については、顧客の方の更なる利便性等を考慮し、近隣の支店を利用してもらうよう見直し及び整備に取り組んでおります。

また、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実施しております。

当会としては、これらの取り組みの推進により、一層の組織体制の強化や経営の効率化が図られるよう、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

釧路信用組合では、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うえで、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釧路信用組合の本部、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、2017年度より、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、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。加えて、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。

2019年度の農業関連融資実績は、新規取引先への実行2件を含む37件498百万円、再生可能エネルギーの融資実績として、ソーラー発電が14件1,148百万円、バイオガス発電が1件200百万円、医療・介護・福祉の融資実績は40件2,930百万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

釧路信用組合では、「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」(2019年10月より「新・債務者概況表」に統合)を作成し、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、財務諸表に表れない、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」」を取り扱っており、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、2017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確認してまいりましたが、「ビジネスモデルの確立」と「ソリューション営業の実践」に向けた指導がスピード感に乏しいものとなり、結果的に両施策の進捗が捗々しくないものとなりました。今後は時宜を得た指導・助言に努めることとし、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

当会では、釧路信用組合の責任ある経営体制の確立に向け、常勤役員(2019年6月まで理事長を派遣、同月、理事長の退任に伴い常務理事を派遣)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態勢の強化に向けた指導・助言を行っております。

なお、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等を実施(2017年4月に実施した初回から、2019年11月末までに24回実施)しており、今後も継続的に取り組むことで、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の貸出残高」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。

釧路信用組合は、「渉外行動基準の見直し」、「取引先ごとの地区見直し」、「ブロック体制の導入」を行い、重点推進先を中心とした訪問頻度拡大を図っているほか、取引先の抱えている課題・ニーズを共有し、克服・改善を目的とした「ソリューション営業」を積極的に展開させ、新たなビジネスモデルの構築を進めております。

しかしながら、「中小規模事業者向け貸出残高」、「同貸出比率」につきましては、計画、計画始期ともに未達となりました。

一方、「経営改善支援等取組率」につきましては、創業・新事業開拓支援への積極的な取り組みなどにより、計画及び計画始期を上回っております。

当会では、釧路信用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・助言を行ってまいりましたが、スピード感に乏しく、結果的に計画を下回る実績に留まりました。

今後は計画達成に向け、各施策の進捗状況の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て時宜を得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、%)

	2017/3 期 実績 (計画始期)	2019/9 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	33,600	31,571	▲2,029	▲832
中小規模事業者 向け貸出比率	35.32	36.46	33.82	▲2.64	▲1.50
支援取組率	3.19	3.55	4.51	0.96	1.32

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5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。

加えて、信用組合に対するALM、リスク管理を含めた有価証券運用、収益力強化へのサポートとして、専門職員と連携した「信組サポート本部」により、更なる経営指導・支援体制の強化に取り組んでおります。

今後につきましても、各種ヒアリングの実施とともに、釧路信用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。

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、2019年12月に釧路信用組合より経営強化計画履行状況報告（2019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。

釧路信用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、経営の効率化に関しては概ね計画通りに取り組まれておりますが、ソリューション営業の実践に関しては進捗が捗々しくないものと認識しております。

中小規模事業者への信用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、2019年9月期の「同貸出残高」が31,571百万円となり、計画始期を832百万円、計画を2,029百万円下回りました。また、「同貸出比率」につきましても33.82%となり、計画始期を1.50ポイント、計画を2.64ポイント下回りました。

一方、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、創業・新事業開拓支援への積極的な取り組み等により、2019年9月期において計画始期を1.32ポイント、計画を0.96ポイント上回っております。

当会では、各種のヒアリングを通じて、釧路信用組合の各施策の実施状況を確認するとともに、役職員における目標達成意識並びに取り組みの強化に向けた指導・助言を行ってまいりましたが、経営改善支援等取組率を除き、計画を達成するまでには至りませんでした。

こうした状況を踏まえ、中小規模事業者への信用供与の一層の円滑化と併せ、収益確保を意識した指導を行い、取り組みが不十分な施策については、早期に的確な評価をし、計画の着実な履行に向けて時宜を得た指導・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、釧路信用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、2019年3月期決算に係る資料については、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、釧路信用組合における課題・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）では掘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釧路信用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、基本方針にかかる指導・助言を実施しており、2019年11月までにトップとの協議を2回実施しております。

b. 月次ヒアリング

原則として月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、2017年4月から2019年11月末までに21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、営業推進部及び融資部に対し個別ヒアリングを通じて指導・助言を行っております。

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、釧路信用組合に対し、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指導・助言の強化に努め、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対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、2019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指導・助言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、第二次経営強化計画期間である2017年4月から2019年11月までの間に5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、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。

2019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。

今後も引き続き、当該監査を通じ、釧路信用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、2019年6月まで理事長を出向派遣（派遣終了）、同月より常務理事を出向派遣しており、釧路信用組合の経営体制の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

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り組みをサポートしてまいります。また、2019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、釧路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指導・助言を通して、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、2019年3月には、当会資金運用部を中心とし、資金運用会議を開催し、マーケット動向、当会の運用状況・方針等について説明、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。

【当会による主なサポート一覧（2019年度以降）】

取組施策	実施時期
<p>【人的サポート】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○当会からの人材派遣（継続） 	<p>2019年4月</p>
<p>【経営戦略サポート】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ペイジー収納サービスの新規案件対応に係る説明会 ○顧客向け支援に係る情報交換会 ○キャッシュレス加盟店開拓の実施に関する説明会 ○サイバーセキュリティに係る説明会 ○検査マニュアル廃止後の融資に関する検査・監督の考え方と進め方に係る説明会 ○営業店統括に関する意見交換会 ○しんくみ食のビジネスマッチング展 	<p>2019年5月 2019年5月 2019年6月 2019年6月 2019年8月 2019年10月 2019年10月 2019年10月</p>

以上