

# 経営強化計画の履行状況報告書

2020年6月



## 目 次

I. 2020年3月期決算の概要	
1. 経営環境	1
2. 決算の概要	2
II. 経営の改善に係る数値目標の実績	
1. 収益性を示す指標	5
2. 業務の効率性を示す指標	5
III. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	7
IV. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況	
1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策	28
2. リスク管理の体制の強化のための方策	29
3. 法令遵守の体制の強化のための方策	30
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	31
5. 情報開示の充実のための方策	31
V. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている 地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	
1. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている 地域における経済の活性化に資するための方針	32
2. 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	35
3. その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策	37
VI. 剰余金の処分の方針	38
VII. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策	
1. 経営管理に係る体制	39
2. 各種のリスク管理の状況	39

## I. 2020年3月期決算の概要

### 1. 経営環境

2019年度における道内景気は、地震後の災害復旧工事などにより公共投資は堅調であり、設備投資も緩やかに増加している一方、新型コロナウイルス感染症による下押し圧力が各方面に見られ、個人消費は弱い動きとなっているほか、住宅投資は減少し、飲食業、観光業などは急激な悪化が見られました。

当組合が営業基盤としている釧根・北網地区においてもこの感染症拡大の影響を受けており、基幹産業である一次産業の生産低下による景気の低迷や、今後直面する少子高齢化による地域の縮小・衰退などが懸念されます。

このような経済環境のもと、当組合はこれまで以上に中小規模事業者の皆様への安定的かつ円滑な資金供給や経営支援等の責務を果たすため、2017年9月に公表した第二次経営強化計画（2017年4月～2020年3月。以下「本計画」という。）に基づき、2016年6月に策定した「将来 Vision」における ①地域活性化を支援する ②地域をつなぐ力になる ③地域の魅力を高める ④少数精鋭の人材集団となる これら4つの柱を業務基盤として、「経営ビジョンの確立」、「ビジネスモデルの確立」、「ソリューション営業の実践」を重点施策として掲げ、役職員一丸となって経営改善に取り組んでまいりました。

しかしながら、重要課題であった渉外活動の見直しをすべく取り組んだ「ブロック体制による営業推進の強化及び効率化」、「営業力強化に向けた人材育成」、「貸出審査体制の強化」、「中小規模事業者に対する信用供与の円滑化」についてはビジネスモデル（お取引先とのネットワークを活用したソリューション営業により、お取引先に満足いただくとともに当組合自身の収益力強化にもつなげる）の転換に向けた態勢整備に時間を取られたことから、その十分な実践までには至らなかったほか、早期の事業再生に資する方策・事業承継に対する支援に係る機能強化についてもまだまだ職員の経験不足が否めないのが実情であり、その結果、本計画の最終年度は、法定4指標（コア業務純益、業務粗利益経費率、中小小規模事業者貸出残高・比率、支援取組率）のうち支援取組率以外は始期の水準と比較して悪化いたしました。

今年度から開始となる第三次経営強化計画においては、「ソリューション営業の実践」をはじめとするビジネスモデルの実現に向け、人材教育を進め、効率と収益を意識しつつ、各課題克服への取組を重ねてまいります。

## 2. 決算の概要

### (1) 主要勘定（末残）

（単位：百万円）

	2017年3月末 実績(始期)	2019年3月末 実績(前期)	2020年3月末		
			実績	対始期比	対前期比
預金・積金	80,837	80,921	80,635	△202	△286
貸出金	45,372	43,025	40,568	△4,804	△2,457
有価証券	25,643	26,309	25,050	△593	△1,258

#### ① 預金・積金

預金・積金については、低金利や顧客の高齢化、相続・転居の影響等で個人預金が減少し、2020年3月期の末残は、対前期比286百万円減少の80,635百万円となりました。

地区別では、釧路地区111百万円増加、根室地区183百万円増加、網走地区580百万円減少となっており、釧路・根室地区では、顧客管理のあり方や高齢化への対処、新規預金先の獲得等、前期からの課題は一定程度解消され当期大幅なプラスとなったものの、網走地区に関しては過去の店舗統廃合による顧客利便性等に起因し、劣勢状態が続いており、抜本的な店舗体制の見直しが今後の課題と認識しております。

#### ② 貸出金

貸出金については、当組合における最重点課題として諸施策に取り組んでまいりましたが、2020年3月期の末残は、対前期比2,457百万円減少の40,568百万円となりました。

地区別では、釧路地区1,734百万円減少、根室地区381百万円減少、網走地区341百万円減少と全地区において減少しております。

資金需要の低迷が続く中、低金利による他行与信攻勢を受け劣勢状態が続いており、一般証貸の年間約定弁済分4,157百万円及び地公体の償還分495百万円を新規実行分でカバー出来ず、結果総体の貸出は大きく減少となりました。

なお、当期（2020年3月末）は48百万円のオフバランス化を実施しており、金融再生法上の不良債権は、対前期比で407百万円減少して3,456百万円に、不良債権比率は、対前期比で0.45ポイント減少して8.49%となり、不良債権の圧縮は相当程度進捗したものと認識しております。

今後も中小規模事業者向け貸出や個人ローン等の推進を最重点課題として取り組んでまいります。

#### ③ 有価証券

有価証券については、市況金利の低迷により厳しい運用環境の中、金利動向や

リスク等を勘案し購入を控えた結果、対前期比 1,258 百万円減少し 25,050 百万円となりました。今後もリスク分散等を思慮し運用収益の安定化に努めてまいります。

## (2) 収益状況（計数は別表 1 に記載）

### ① 資金利益

貸出金利息については、低金利による利回り面での影響と、貸出金残高の減少により、計画を 251 百万円下回りました。

余資運用収益は、厳しい運用環境を反映して、計画を 12 百万円下回ることとなったため、資金運用収益は計画を 262 百万円下回る 1,163 百万円となりました。

一方、預金利息については、平残の減少と定期預金の金利引き下げ等により、計画を 15 百万円下回る 25 百万円となりました。

以上の結果、資金利益は計画比 247 百万円減少の 1,138 百万円となりました。

### ② コア業務純益

業務収益については、貸出金利息及び余資運用収益が計画を下回ったことにより、計画を 266 百万円下回り 1,273 百万円となりました。

一方、業務費用は、預金コストの低減、人件費及び物件費の抑制等により計画を 128 百万円下回る 1,217 百万円となりました。

この結果、コア業務純益は、計画を 149 百万円下回る 54 百万円となりました。

### ③ 当期純利益

不良債権処理、貸出先の債務者区分の変更等により、貸倒引当金の戻入益 155 百万円計上したことから、当期純利益は、187 百万円確保することができました。上記利益に依存しない安定した利益を確保できるよう、引き続き努力してまいります。

## (3) 自己資本比率の状況

2020 年 3 月末の自己資本比率は、貸出金残高の減少によりリスク・アセットの額の合計額が減少したこと等を背景として、対前期比 0.79 ポイント上昇し、26.24%となりました。

【別表1】

(単位：百万円)

	2019年3月期	2020年3月期			
	実績	計画	実績	対計画比	対前期比
業務純益	68	193	55	△137	△13
業務収益	1,299	1,540	1,273	△266	△26
資金運用収益	1,189	1,426	1,163	△262	△25
うち貸出金利息	938	1,168	916	△251	△21
役務取引等収益	104	112	103	△8	△0
その他業務収益	6	1	6	5	0
うち国債等債券関係	4	0	0	0	△3
業務費用	1,230	1,346	1,217	△128	△12
資金調達費用	34	41	25	△15	△8
うち預金利息	34	41	25	△15	△8
役務取引等費用	163	185	162	△22	△0
その他業務費用	11	1	0	△0	△11
うち国債等債券関係	11	—	0	0	△11
一般貸倒引当金繰入額	—	10	—	△10	—
経費	1,020	1,109	1,028	△80	8
うち人件費	574	616	591	△24	17
うち物件費	426	472	417	△54	△8
うち機械化関連費用	156	151	154	3	△2
業務粗利益	1,089	1,312	1,084	△228	△5
国債等債券関係損益	△6	—	0	0	7
コア業務純益	75	203	54	△149	△21
臨時損益	243	△21	139	160	△104
うち不良債権処理	16	20	1	△19	△15
うち株式等関係損益	0	—	1	△1	△1
経常利益	312	172	194	21	△117
特別損益	△0	—	△0	△0	0
固定資産処分損益・減損	△0	—	△0	△0	0
税引前当期純利益	311	173	194	21	△116
法人税等	6	6	6	0	0
当期純利益	307	166	187	21	△119

## II. 経営の改善に係る数値目標の実績

2020年3月期における経営の改善に係る数値目標の実績は、以下の通りとなっております。

### 1. 収益性を示す指標

【コア業務純益】 (単位：百万円)

	2017/3期 実績(始期)	2020/3期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
コア業務純益	196	203	54	△149	△142

\*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

低金利による利回り面での影響と貸出金平残で対計画比 7,218 百万円の下回り等から、貸出金利息は対計画比で 251 百万円下回ったほか、余資運用収益が対計画比で 12 百万円下回り、役員取引等収益が対計画比で 8 百万円下回ったこと等から、業務収益は対計画比で 266 百万円下回りとなりました。

一方、プレミアム定期預金の金利引き下げと預金平残で対計画比 1,384 百万円の下回り等から、預金利息は対計画比で 15 百万円下回ったほか、人件費、物件費の抑制等により、経費が対計画比で 80 百万円下回り、役員取引等費用が対計画比で 22 百万円下回り等から、業務費用は対計画比で 128 百万円下回りとなり、コア業務純益は対計画比で 149 百万円下回り 54 百万円となりました。

今後も経営強化計画に基づき持続可能なビジネスモデルの構築を掲げ、ソリューション営業を実践し、貸出金残高の増強と貸出金利回りの改善を図り、収益性の向上にむけ総力あげて取組み、コア業務純益の増強に努めてまいります。

### 2. 業務の効率性を示す指標

【業務粗利益経費率(OHR)】 (単位：%)

	2017/3期 実績(始期)	2020/3期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
OHR	74.01	71.34	80.62	9.28	6.61

\*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。

業務粗利益経費率は、業務粗利益の対計画比で 227 百万円の下回りが影響となり、計画を 9.28 ポイント上回る結果となりました。

業務粗利益減少の主な要因としては、機械化関連費用を除く不要不急の経費については抑制を図り対計画比 84 百万円下回ることができましたが、貸出金利息の対計画比で 251 百万円下回りが影響となり、計画を下回る結果となりました。

今後も経営強化計画に基づき経費の効率化を図るとともに、収益性の向上のため貸出金残高の増強と貸出金利回りの改善を図り、業務粗利益経費率の改善に取り組んでまいります。



### Ⅲ. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

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ふ経営戦略をとってまいりました。

また、2002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営業しております。

今後も、2016年6月に策定した「将来 Vision」を基本として、役職員が一丸となつて経営強化計画の様々な施策に取り組み、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。

#### ● 「将来 Vision」4つの柱

##### **Vision 1 地域活性化を支援する**

- 外部機関等との連携を実践的に活用し、地域活性化に資する業務に取り組む。
- 起業・創業を支援する。
- ビジネスマッチング（販路拡大）を推進する。

##### **Vision 2 地域をつなぐ力になる**

- 地域（まち・ひと・しごと）を良く知る。
- 人と人、企業や官公庁・団体等との橋渡しをする。
- 地域交流の機会を創出する。
- 地域貢献活動に積極的に取り組む。

##### **Vision 3 地域の魅力を高める ～ 地域に誇りを持つ**

- 食や観光の情報発信につながる取り組みを行う。
- 地域の魅力につながる情報・取り組み等をキャッチし、当該取り組みの支援および情報発信をする。
- クラウドファンディングを活用し、地域おこしや地域のブランド力向上に努める。

##### **Vision 4 少数精鋭の人材集団となる**

- 人材育成に積極的に取り組む組織となる。
- 職員は自ら学ぶ姿勢を持ち、自己研鑽に励む。
- 個の力を高めるとともに、みんなの知恵を出し合う「協創力」を発揮する組織風土を醸成する。

※ 「協創力」 ～ ・人と人の思いの連鎖を意識して使うこと。

・人と人の思いのつながりを駆使して問題解決を図るため、関係するみなが集まる「場」を作ること。

・「場」を活用してみんなで問題解決をデザインするために力を出し合うこと。

⇒ その力が「協創力」です。

**このコンセプトを役職員全員で共有し、ひとりひとりが力を高めることで釧路信用組合の未来を築きます！**

このような観点から、本計画においては、以下の基本方針（目標）と重点施策を掲げ、経営改善に向けた取り組みを強化しております。

## 1. 基本方針(目標)

### (1) 経営ビジョンの確立

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) ビジネスモデルの確立

当組合を取り巻く経営環境の現状を鑑み、原点に立ち返って将来の目指すべき姿（ビジョン）を検討し、それを全役職員が共有して持続可能なビジネスモデルの確立を図ります。

### (3) ソリューション営業の実践

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おります。

## 2. 重点施策

### (1) 経営ビジョンの確立

- ① 経営基盤の強化
- ② 組織力の強化
- ③ 経営の効率化
- ④ 経営強化計画の履行体制の確保

### (2) ビジネスモデルの確立

- ① 販売先・仕入先データベースの精緻化
- ② 渉外活動管理の基本の徹底
- ③ ビジネスモデルの実践

### (3) ソリューション営業の実践

- ① 事業性評価の取組
- ② 経営支援の取組
- ③ 顧客取引の拡大

## 3. 重点施策の進捗状況および実施予定

### (1) 経営ビジョンの確立

#### ① 経営基盤の強化

##### ア. 営業推進体制の強化

##### a. 重点推進先を中心とした訪問頻度の拡大

各営業店の既存先及び重点推進先への訪問状況はパソコン内の顧客訪問

頻度管理表に都度入力し、本部・営業店双方からアクセスが行える形へ精緻化を実施したことにより「見える化」が実現し、本部にて日々の顧客訪問管理が行える形となり、営業店についても毎日の訪問先入力によって訪問の進捗状況管理を実施して行く中で、営業推進担当者にはきめ細かい訪問意識が根付き、既存融資先に対する訪問頻度率は毎月70%以上で定着するなど成果が見られました。そのため、さらなる取組の深化を目的に、2019年4月からは本部の指導により訪問頻度管理対象先を拡大し、既存融資先を主体とした重点推進先のみならず、新規先から純預金先も含む全ての取引先を訪問頻度管理対象先としましたが、結果的に営業店の負担感を増大させることにつながり、訪問回数の増加には至りませんでした。

従って、第三次経営強化計画では顧客の実態や営業店の意見を踏まえ、ソリューション営業のターゲットを明確に選定したうえで、新たな訪問管理体制を構築してまいります。

仕入先・販売先に対する情報収集は、2017年12月に仕入・販売先リストの検索方法追加による精緻化を実施・文書を発出しました。また、2018年2月と8月にも先数の追加されたリスト配信を行い、新規開拓やビジネスマッチングツールとしての活用を促してまいりましたが、リストの精緻化に費やす事務負担は大きく、また、その活用成果も伴わず、結果として有効活用には至りませんでした。

従って、第三次経営強化計画では、仕入・販売先リストのあり方を再考し、新たな情報蓄積方法とデータベース化を構築してまいります。

ネットワークを活用したアプローチ（P19参照）については、市内店舗と地方店舗の情報交換により、未取引先の設備需要掘起しや既存先のビジネスマッチングに繋がっております。

#### b. 渉外活動行動基準の見直し

重点推進先への訪問頻度拡大、及び、融資渉外体制の強化を図る事を目的として、2017年9月1日付で渉外行動基準の改定を実施いたしました。人員不足等で形骸化していた渉外活動行動基準の行動指針や訪問件数目標、行動管理等の見直しを行い、職員の意識改革を促し、日々の行動計画、目標設定の精度向上を図っております。

なお、2017年11月13日付で職務経験年数に応じた渉外行動基準に付随する「渉外の手引き」を作成しております。

また、管理方法については、2018年7月1日から開始したブロック体制の導入に合わせて得意先日誌をデータ化し、ブロック体制の統括店はもとより、全店で共有し、本部の役職員も閲覧出来るようになり、必要に応じて指示事項をパソコン内にコメントする等、日々の渉外活動状況を管理・指導する方

法を確立しております。

c. 理事長・役員によるトップセールスの強化

推進ターゲット先の内、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。

なお、2017年9月より目的を明確化した役員訪問を計画・実施し、「役員渉外顛末記録」に訪問役員がコメント・アドバイス等を記載した後、該当店舗へフィードバックしております。

○2019年度 トップセールス実施訪問件数 1,048 件 (内、面談件数 693 件)

d. フィールド実践セールスの実施

同職位職員数名が同エリア内で活動目的を明確にした、集合フィールド実践セールスおよび全店一斉フィールド実践セールスを実施、且つ、情報交換等による個々の能力向上に取り組んでおります。

○2019年度 F S実績

① 集合F S 4回 (6・7・9・11月)

総訪問件数 737 件 (内、面談件数 416 件)

〈成果〉融資予約 3 件、融資起案 4 件、決算書予約 3 件

預金成約 3 件、預金予約 2 件、顧客情報獲得 58 件

② 全店一斉F S 11回 (4・5・6・7・8・9・10・11・12・1・2月)

総訪問件数 1,248 件 (内、面談件数 1,016 件)

〈成果〉融資商材 8 件、顧客情報獲得 60 件

e. 本部臨店・営業推進会議による戦略的営業推進の統一化

営業推進部による本部臨店では、担当役員と営業推進部の役席者が各店へ赴き、支店長又は役席と面談し、重点推進先の進捗状況等活動状況の確認を行うほか、情報や問題点等各店の課題の収集を行っており、今期は全 11 店舗に対し毎月 1 回 (但し 2 月を除く) の臨店を実施しております。

営業推進会議については、2018年7月からブロック体制の導入に伴い、以降全店集合型の営業推進会議に代り、本部臨店時に、支店長のみならず階層毎の個別指導や意見交換を行い、戦略的営業推進の統一化に取り組んでおります。

f. 地域密着型金融の推進

地域密着型金融のさらなる推進により、資金供給のみならず、外部機関とも連携して経営に関する情報提供や助言・指導・経営改善支援等のコンサルティング機能の強化に取り組んでおります。

また、顧客からの経営に関する各種相談事項を受付し、解決策の提案や外部支援機関への取次等を行う相談窓口として、営業推進部内に「経営相談支援室」を 2017年10月2日に開設しており、外部専門機関との更なる連携強

化を図っております。

#### イ. 信用リスク管理の強化

当組合の最大の経営課題は、不良債権化の防止及び不良債権の圧縮に向けた「信用リスク管理」であります。当組合が抱えている「不良債権」は貸出金償却等により徐々に減少しつつありますが、不良債権比率は相変わらず高い水準にあることから、信頼回復への阻害要因となっており、これを払拭させるためにも債権管理・事業再生へ取り組んでおり、2018年11月には不良債権先の再生支援を強化すべく融資部内に「事業再生支援室」を設置しました。

##### a. 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）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。2019年度については、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。今後も、強固な信用リスク管理体制を構築すべく、経営陣が率先して現状の管理体制を検証し、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抑制に取り組んでまいります。

##### b. 個社別管理方針策定による取引先管理体制の充実

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、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、今後の対応方針等について検証しております。

また、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、事業再生支援室が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。

##### c. 審査能力及び管理能力の向上

審査能力向上のため、決算書更新時において企業の経営課題や定性情報など、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、外部講師による継続した勉強会や臨店指導に取り組んでおります。今後も、従来の取り組みに加え、担当役員等による臨店指導や勉強会の実施を進めるなどして、知識の蓄積を図り審査能力及び管理能力の向上を図ってまいります。

なお、2019年度においては、11月及び3月に勉強会を開催しました。

##### d. 理事会の牽制機能の充実

従来より理事会に対しては、クレジットリミット超過先、役員貸出先、金融円滑化の取り組み状況について四半期毎報告を行っております。

今後も継続的に実施していくこととしていますが、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、十分な情報開示により理事会の牽制機能の発揮に努めてまいります。

e. 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、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、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して、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。

なお、2019年度は北海道中小企業再生支援協議会との連携により、2先の抜本的再生案件に取り組んでおります。

f. 不良債権の圧縮

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実績対比を分析するなど、進捗管理を徹底し不良債権の回収に努めております。また、再生手法の活用に伴う償却や債権売却を進めるなど、大幅な削減に取り組んでおります。2019年度については計画を281百万円上回る450百万円の実績となり、不良債権比率においても8.49%まで圧縮・削減を図ることが出来ました。

今後もこうした回収等を進めるほか、事業再生支援に伴う債務者区分のランクアップを図り、不良債権の一層の圧縮に努めてまいります。

ウ. 人材の育成

当組合が、今後予想される厳しい環境を乗り切る為には、将来を担う人材の育成と、年々多様化・高度化が進む金融機関への社会的ニーズに的確に対応できる専門知識や能力の向上が益々必要となっており、体系化された部門別・階層別による勉強会・研修会、更には通信教育講座等を積極的に活用しております。

a. 外部講師による研修会・勉強会

融資推進、専門知識取得の目的で2018年4月に外部講師を招き事業承継の勉強会、またローン推進のため保証会社から講師を招き勉強会を開催致しました。2018年11月には融資渉外の実践訓練(FST)を開催しております。2019年11月にも外部講師を招き、コーチングの勉強会を開催し管理職のマネジメント力の強化を図っております。今後も研修会・勉強会を通じ職員の資質向上に努めます。

b. 自主的な資格取得・研修受講

農業簿記検定、FP 試験、銀行業務検定など前年に引き続き職員の資格取得にトライしようとする機運を更に高めて、個々のスキルアップに繋げて行きます。2019 年度については、銀行業務検定試験 3 級、4 級に 28 名が合格しております。

c. 新入職員教育の強化

2017 年 4 月から導入した新プログラム（新入職員育成プログラム）で、各所属長から四半期毎に「進捗状況管理シート」の提出を受け、職場への順応度合、業務の習得度合などを確認するとともに、本部担当部署が配属店に赴き、直接新入職員と面談し、教育目的のほか、不安・不満などの解消を図ることで、職場への定着を図っております。2018 年からは新入職員を他店の窓口で勤務させる人事交流も行っています。

なお、プログラムの進捗状況については担当部署で四半期ごとに進捗管理し経営陣に報告しております。

d. 部門別・階層別勉強会

役員を講師に、融資未経験者並びに融資経験 1 年未満の職員向けに月 1 回の勉強会を行っております。部門別・階層別勉強会を通じて各人の能力を高めると共に、事務の統一化を進めております。

なお、2019 年度は勉強会を 6 回開催し、延べ 62 名が参加しました。

e. OJT の継続

特に、新入職員、入組 1~2 年目の職員については基本業務マスターの為、今後も指導を継続してまいります。

f. 正確な事務処理励行の継続

事務ミスの集計・分析を行い、正確な事務処理継続のため営業店指導を継続しております。

## ② 組織力の強化

### ア. 組織体制の強化（職制の見直しによる指示系統の明確化）

当組合は、組織運営において「個人」に依存する事が多く、組織上において責任の所在が不透明となり、結果的にパワーも生まれず、人材の育成にも繋がらない等、組織力向上にも限界が認められる事から、「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。

2016 年 6 月の職制の見直し（全本支店に預金・融資・得意先の課長職配置）により、指示系統を明確にする事によって、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、上位職にステップアップを図っております。

また、この取り組みに男女の区分は無く、自己研鑽による女性職員の活躍の場を広げる事によって、一層活力のある組織の醸成に取り組んでおります。

なお、2018年7月からブロック体制がスタートし、得意先担当者の母店配置により効率化を進め、更なる組織体制の強化を図っております。

#### イ. 「個人」から「チーム」への運営強化

組織体制において「個人」から「チーム」への運営強化に取り組む事とし、日常における「報・連・相」（報告・連絡・相談）の励行・徹底を図っております。

#### ウ. 「提案制度」の定着、活用

組織が直面する課題は、時間の経過とともに変遷するものであり、適宜、柔軟に対応していく必要があります。

課題の解決には、職員全員が問題意識を持ち続け、それに立ち向かっていくことが必要で、組織の活力に繋げる為にも「提案制度」を定着させ活用しております。そのため、職員からの提案に対し担当部は素早いレスポンスを行うよう取り組んでおります。例えば、職員からの提案を踏まえ、過去の事務ミスや事務勉強会資料をデータ共有することで、各店の事務ミス抑制や事務処理の効率化に繋がりました。

#### エ. 各種委員会機能の強化

経営強化委員会等の各種委員会を開催し、組織力の強化に努めております。

※各委員会の実施状況（2019年度）

- ・経営強化委員会～9回実施
- ・ALMリスク管理委員会～9回実施
- ・商品開発委員会～委員会は開催していませんが、2020年2月より教育ローン極度型「チャンスⅡ」の取扱を開始しております。また、2020年4月より、(株)クレディセゾン保証フリーローン「自由自在」について、WEB完結システムの取扱を開始してまいります。
- ・事務改善委員会～委員会は実施していませんが、委員への回付または事務連絡発出により5件の事務の改善・統一を図りました。

#### オ. 各事業年度方針に基づいた公平感のある店舗業績評価

各店舗の地域特性やマーケット等、各営業店環境に応じた店舗機能を十分考慮し、『「事業性評価」の取組み』を組み入れた推進項目及び目標設定を行い、且つ、ブロック体制の導入に伴い、グループ毎（独立店含む）の店舗業績評価を行っております。



### 【店舗表彰制度】

- a. ブロック体制の導入（2018年7月より実施）に伴い店舗体制は一新されており、各グループ毎（独立店を含む）に各種項目目標を設定した業績評価採点方法を採用しております。
- b. 2019年度の事業性評価項目の採点基準では、昨年に引き続き当組合ビジネスモデルに基づいた「融資提案」及び「融資実行」件数を柱としております。
- c. 2019年度より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ました。

### ③ 経営の効率化

#### ア. 取引先毎の地区見直し・顧客の利便性を考慮した取引店舗の見直し

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月よりブロック体制を導入致しました。

<体制見直しの狙い>

- ・将来に繋がる営業推進体制の準備
- ・顧客との接点拡大
- ・業務エリアの集約による効率化

その後、中堅職員の退職や職員の若年化が進むなどの人的要因もあったことから、結果営業力は低下し、当初想定したような実効性の確保には至っていない状況にあります。

このような営業店の現況を踏まえ、ブロック体制の目的や枠組み等を改めて整理し直し、店舗機能を含む抜本的な見直しを今後の検討課題としております。

また、取引支店が遠方に位置している取引先毎の地区見直しについては、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が、前述の方の要因もあり道半ばの状況となっております。

○2019年度の地区見直し整備先数 4先実施済み

#### イ. 適正な人員配置

店舗機能に依じた適正な人員配置により効率化を図っているものの、退職等による職員数の不足から、営業推進強化等に必要の人員も不足しており、

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おります。

【要員・人件費計画】

(単位：人、百万円、%)

	2017/3期 (始期)	2018/3期 実績	2019/3期 実績	2020/3期 実績	2020/3期 計画
常勤役職員数	118	122	123	127	140
人件費	567	577	574	591	616
業務粗利益人件費率	47.35	50.79	52.70	54.52	46.95

(注) 常勤職員、被出向職員及び嘱託職員は含み、パート職員は除く。

ウ. 物件費の抑制

物件費につきましては、経費予算の管理を徹底し、地道な削減を継続しました。この結果、2020年3月期の物件費は417百万円となり、計画を下回る水準となっております。

また、機械化関連投資につきましては、事務の効率化、リスク管理の強化、機器の耐用年数、サポート体制の状況およびお客様の利便性向上のための投資効果等について、慎重に所要経費を検討の上対応してまいります。

【物件費計画】

(単位：百万円、%)

	2017/3期 (始期)	2018/3期 実績	2019/3期 実績	2020/3期 実績	2020/3期 計画
物件費	434	442	426	417	472
うち機械化関連	137	146	156	154	151
業務粗利益物件費率	36.27	38.96	39.13	38.51	35.97

エ. 事務の効率化

営業店の事務処理を効率よく行なうため、勉強会および「提案制度」の活用等により営業店事務の効率化を図っております。(2019年度、勉強会5回開催)

オ. 文書管理規程の見直し

2017年10月文書保存規程を制定し、保存台帳により文書の作成から廃棄までの管理を行ない、文書管理の効率化を図っております。

カ. 権限の見直し

2017年4月より、事務分掌規程を改正し役職による権限の見直しを行ない、事務処理の効率化を図っております。

#### ④ 経営強化計画の履行体制の確保

- ア. 経営企画部を統括部署とし、本計画における各種施策の進捗状況及び計画の成否に係る主な施策の企画・立案を行っております。
- イ. 理事長を統括とする「経営強化委員会」を2019年度に9回開催し、取組状況の進捗管理、検証等を実施し、更なる改善策を検討・策定しております。
- ウ. 各種施策の実施状況管理につきまして、「経営強化委員会」で「PDCA」サイクルにより管理しております。

P (Plan)	本部各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)	経営強化委員会による計画の進捗管理及び各施策の検証
A (Act)	本部各部による改善策並びに計画見直し

#### (2) ビジネスモデルの確立

##### 当組合のビジネスモデル

(お客様に満足、企業に利益をもたらす(永続的な)具体的な仕組み)

当組合をはじめ、金融機関を取り巻く環境は、マイナス金利政策による市場金利の低下や貸出金利の一層の競争激化に加え、新型コロナウイルスの影響を受けた取引先に対する低金利での資金繰り支援等、貸出金利回りの下押し要因が多く、更に厳しい収益環境となっています。

こうした中、当組合は、これまでの歩みや現状を踏まえ、原点に立ち返って将来の目指すべき姿(ビジョン)を検討し、それを全役職員が共有して持続可能なビジネスモデルの確立に向け、信用組合の特性であるフェイス・トゥ・フェイスを活かし、お取引先への訪問を通して関係を強固にする活動を目指しましたが、マネジメント管理が十分ではなく、本部・営業店が一体となってソリューション営業の実践に向けた取り組みを管理すべきところを、訪問で得た情報を共有することのみで満足してしまい、情報の有効的な活用につながらず、その確立までに至りませんでした。

#### ① 販売先・仕入先データベースの精緻化

ビジネスモデル実践に伴い、「お客様の身になって考える」、「お取引先のお取引先を考える」ことが重要であることから、販売先・仕入先データベース活用が必要不可欠であり、精度向上に努めるべく、2017年12月に精緻化リストを配信。更には、2018年2月と8月に先数の追加されたリストを順次配信し、リスト内容の更新を随時行い、更なる精緻化に向けて取組んでまいりましたが、リストの精緻化に費やす事務負担は大きい反面、その活用成果は伴わず、結果として期待した効果は得られませんでした。

従って、第三次経営強化計画では、従来使用していた各種管理資料を、ポイントを絞る形で集約し、営業店の作業負担の軽減を図り、データベースの精緻化とデータベースを活用した営業推進の両立に取り組んでまいります。

## ② 渉外活動管理の基本の徹底

ビジネスモデルを実践するに当たり「お客様をよく知る」ことが必要であり、その為にも顧客管理、行動管理、情報管理などを定めた「渉外の手引き～渉外活動管理の基本」を定着させ、ビジネスモデルの実践に努めております。

### ア. 顧客管理

顧客カード、得意先日誌、情報連絡管理シートを活用し、日々の渉外活動における顧客管理を行っております。

### イ. 行動管理

より多くの顧客と面談し、より質の高い渉外を行なうため、事前準備が重要であるとともに、訪問先の現況把握が必要であり、反復訪問を活動の基本とする行動管理に取り組んでおります。

### ウ. 情報管理

渉外活動するうえで情報は不可欠であり、情報収集に努め担当のみならず店全体で共有し管理するよう取り組んでおります。

2018年7月より「得意先日誌」「顧客カード」「情報連絡管理シート」をパソコン内で管理し、本部各店の情報共有化を図っております。

- ※ 上記ア・イ・ウについては、管理ツールが複数あり、それぞれがリンク付けされておらず、営業店の作業面と本部による管理面共に非効率であったことから、2020年度からは従来使用していた「得意先日誌」「顧客カード」「情報連絡管理シート」を一元化した「渉外活動記録管理表」を導入し、営業店の作業負担軽減を図ると共に、更なるデータベース（情報管理）の充実を図ります。
- なお、本部では全店の「渉外活動記録管理表」を毎日集約し、全店分の顧客訪問頻度の管理を行います。これにより営業店職員の訪問状況や実績管理をスピーディーに把握し指導管理することで、本部と営業店の連携強化を図ります。

## ③ ビジネスモデルの実践

### ア. 「フェイス・トゥ・フェイス」の実践

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、取引密度を深めるよう取り組んでおります。

また、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

使して、「紹介」および「照会」により、既存先への深耕は元より新規先開拓にも繋げるよう取り組んでおります。

イ. 「ネットワーク」を意識したアプローチの活用

釧路をベースとした道東、オホーツクに広がるネットワークや他信用組合とのネットワーク等を活用して、当組合の既存取引先からの情報や販売先・仕入先データベースを用いた、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。

※2017年度より取扱開始した「ネットワークローン」(P23 参照) を利用し既存先の深耕、更には新規取引先の開拓に繋げるよう取り組んでおります。

ウ. 成長分野への営業推進の強化

農業、再生可能エネルギー、医療・介護・福祉分野について、現状低調に推移しております。特に再生可能エネルギーについては買取価格の低下に伴い大幅に需要が減少しております。然しながら、既存取引先への営業推進または成長分野の既存先からの同業者の紹介、情報収集等を中心として商材を積み上げ、今後も顧客の拡大に一層取り組んでまいります。

< 農業関連の融資取扱実績 >

	2019年度上期 (2019年4月～2019年9月)	2019年度下期 (2019年10月～2020年3月)
融資実行	2件 / 14百万円	2件 / 8百万円
融資残高(期末時点)	37件 / 498百万円	38件 / 536百万円

※融資実行実績については、新規取引先への実行分のみを記載。

※融資残高については、期末時点の農業関連融資、総体件数及び残高となっております。

< 再生可能エネルギーの融資取扱実績 >

【ソーラー発電】

	2019年度年上期 (2019年4月～2019年9月)	2019年度下期 (2019年10月～2020年3月)
融資実行	1件 / 22百万円	1件 / 14百万円
融資残高(期末時点)	14件 / 1,148百万円	14件 / 1,089百万円

※融資実行実績については、新規取引先への実行分のみを記載。

※融資残高については、期末時点のソーラー発電融資、総体件数及び残高とな

っております。

#### 【バイオガス発電】

	2019年度上期 (2019年4月～2019年9月)	2019年度下期 (2019年10月～2020年3月)
融資実行	0件 / 0百万円	0件 / 0百万円
融資残高(期末時点)	1件 / 200百万円	1件 / 187百万円

※2019年度の新規取引先への融資実行実績はありません。

※融資残高については、期末時点のバイオガス発電融資、総体件数及び残高となっております。

#### <医療・介護・福祉の融資取扱実績>

	2019年度上期 (2019年4月～2019年9月)	2019年度下期 (2019年10月～2020年3月)
融資実行	1件 / 10百万円	1件 / 5百万円
融資残高(期末時点)	40件 / 2,930百万円	40件 / 2,701百万円

※融資実行実績については、新規取引先への実行分のみを記載。

※融資残高については、期末時点の医療・介護・福祉融資、総体件数及び残高となっております。

#### エ. 地域社会等との連携強化

これまで以上に、地域の自治体や経済団体、関係外部機関等との連携に重点を置き、地域社会の活性化や発展に寄与する施策に積極的に参画し、当組合の存在感を高めるよう努めております。

また、従前より取り組んでいる都市圏へ赴き地元地域を紹介する観光プロモーションやフードフェアの企画・実施に加え、地元地域での「フードフェア」等の企画・開催にも取り組んでおります。

#### オ. 地方創生への積極的関与

これまでの「地方創生」にかかる活動をベースに、「経営相談支援室」が中心となり取引先の業績向上さらには地域の活性化に繋げていく事を念頭において積極的に取り組んでおります。

販路拡大 ～ 地元企業間及び地元企業販路拡大への取り組みとして、本部・支店間の情報連携により積極的にビジネスマッチングやクラウドファンディングへ取り組んでおります。

創業者支援～ 地元創業者への支援として、実行主体として開催に取り組んでいる地域クラウド交流会を継続的に行っております。

また、2017年度から釧路市・釧路商工会議所と連携し「くしろ地域創業スクール」へ当組合よりワークショップアドバイザーを派遣し、当組合の創業者支援取組を関係機関にPRすると共に、新規創業者へのアプローチ機能を強化しております。

#### 【釧路地域クラウド交流会】

起業家の事業アイデアプレゼンテーションによる創業・起業家の支援により地域活性化を目指すイベントで、道内では釧路が最初の開催地であり、2016年6月18日の第1回開催から2020年2月11日の第10回まで継続開催しております。

<開催実績>

2019年度は、1回（2020年2月11日の第10回目）のみ開催しました。

#### カ. 農業分野への営業基盤開拓の継続

当組合の営業区域は釧路、根室、網走管内にあり、一次産業を基幹産業とする地域でもあります。特に安全で高品質な農産物の産地としてポテンシャルが高いエリアであり、「食・農業」に関連するビジネスチャンスが見込めることから、当組合の独自商品である「ファームローン」を有効に活用し、取引の拡大の継続を図っております。

※2020年3月末ファームローン取扱実績（残高）5件、11,906千円

なお、農業分野に対する取組強化の一環として、職員1名が「農業経営アドバイザー」の資格を保持しております。

#### （3）ソリューション営業の実践

ソリューション営業とは（Solution＝課題解決）

お客様との関係を向上させ、お客様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。

#### 3つのポイント

##### 1. お客様との関係向上

お客様の真の問題、課題を理解するために、最も重要なのは、お客様の実情をお聞きすることです。

そのためには、お客様との良好な関係を作り、信頼感を持っていただくことで

ありソリューション営業は、お客様との信頼関係作りから始まります。

## II. お客様に対する課題解決策の提案

お客様の課題解決に当たっては、目の前の個別課題の解決だけではなく、長期視点に立って、総合的にお客様の経営課題の解決を図ることが大切となります。

## III. 相互利益の創出

お客様の利益の創出こそが、ソリューション営業担当者の仕事として位置づけております。

### ① 事業性評価の取組

#### ア. ヒアリングシートの作成

ソリューション営業実践のために、お客様との信頼関係を築くうえで必要な情報を聞き取り整理しております。

#### イ. 債務者取引「概況表」付表の作成

信用リスク管理およびソリューション営業への第一歩と位置付けて、お客様の実態把握のため非財務情報の集積に取り組んでおります。

#### ウ. 事業性評価シート「明日への道標」の作成

お客様との対話ツールと位置付け、お客様の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んでおります。

#### エ. 個社別取引方針チェックシート

上記の一連の取り組みにより浮き彫りとなった経営課題を整理して、如何に改善するか、事業拡大に向けて何を提案するか、当組合はどのように取り組んで行くか、等々を検討し、ライフステージにあった提案に活用しております。

なお、2019年度末までで858件の作成実績となっており、各営業店が顧客の問題点等を洗い出し管理を行っております。

#### オ. 債務者概況表の改定

ビジネスモデルの定着については、当組合が掲げる最も重要な施策であり、3点セット（前述イ・ウ・エ）の取り組みについては相当の作成件数に至ったものの、個々の3シートに分かれた帳票であるが故の営業店サイドの非効率な作業行程と、本部サイドにおける管理・閲覧方法の不便さには改善の余地が見受けられたことから、その精度を高めつつ、将来に繋がるビジネスモデルを確立させるため、従来の債務者概況表と3点セットを集約した、新・債務者概況表を新たに制定致しました。（2019年10月1日より運用開始）



※以上の事業性評価への取組みにより、2019年度は全店で252件の提案案件に結び付けました。

ソリューション営業に対する職員の意識は徐々に定着しつつあるものの、初めての取組みということもあり、本計画期間中はこれらの事業性評価ツールを「活用する」よりも業績評価のために「作成する」ことが主眼となっており、本来のソリューション営業の実践には道半ばとなっております。

## ② 経営支援の取組

### ア. ネットワークローン「絆」の推進

本商品は、担保・保証に依存しない貸出として、販売先・仕入先データベースを活用して、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位置付けており、新規貸出のきっかけ商品として活用し、「絆」を深めてネットワークの拡大に取り組んでおります。

### イ. 本業支援

既往にて培った「フェイス・トゥ・フェイスの実践」、釧路をベースとした道東における「ネットワークの機能」を生かした取引先の支援に取り組んでおります。

### ウ. 事業承継の取組

多くの経営者において事業承継が経営課題の一つであることから「経営支援」における重要な手法として、重点的に取組みに努めております。

### エ. 経営相談支援室の設置

2017年10月2日「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へ取次を行う取組みに努めております。

### オ. 経営改善の取組（債権健全化推進）

当組合にとって債権の健全化は喫緊の課題であり、最大の「経営支援」と位置付けて取り組んでおります。

### カ. 事業再生支援室の設置

2018年11月1日「事業再生支援室」を設置し、不良債権先の再生支援に取り組んでおります。

## ③ 顧客取引の拡大

お客様の多様なニーズに応じた商品を一層充実させ、取引拡大に取り組んでおります。

また、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、個人ローンの強化に取り組んでおります。

ア. 個人向け商品

職域ローン、カードローン、フリーローン、教育ローン、マイカーローン  
など

※2018年5月1日 オリックス・クレジット(株)保証フリーローンを取扱  
開始

2020年3月末取扱実績(残高) 370件、364百万円

イ. 法人向け商品

ビジネスサポートローン、ネットワークローンなど

※2020年3月末取扱実績(残高)

ビジネスサポートローン 18件、15百万円

ネットワークローン 9件、24百万円

ウ. その他の金融商品

医療保険、ガン保険などの保険商品の他、小規模企業共済、国民年金基金  
なども揃えております。

※2020年3月末取扱実績(件数)

保険商品6件、iDeCo1件、小規模企業共済45件、国民年金基金6件

※2019年9月から、オリックス・クレジット株式会社の取り扱いする住宅ロ  
ーン「フラット35」について、顧客紹介業務を開始。

※2019年9月、株式会社りそな銀行と信託代理業務(併營業務代理店)業務  
契約を締結し、10月から国民年金基金の募集業務取扱を開始。

※2019年11月から、オリックス(株)との顧客紹介に関する事業提携包括契約  
に基づき、オリックス(株)が取り扱う、リース・割賦取組、新電力事業など  
の顧客紹介業務を開始。

# 釧路信用組合 リレーション活用推進スキーム

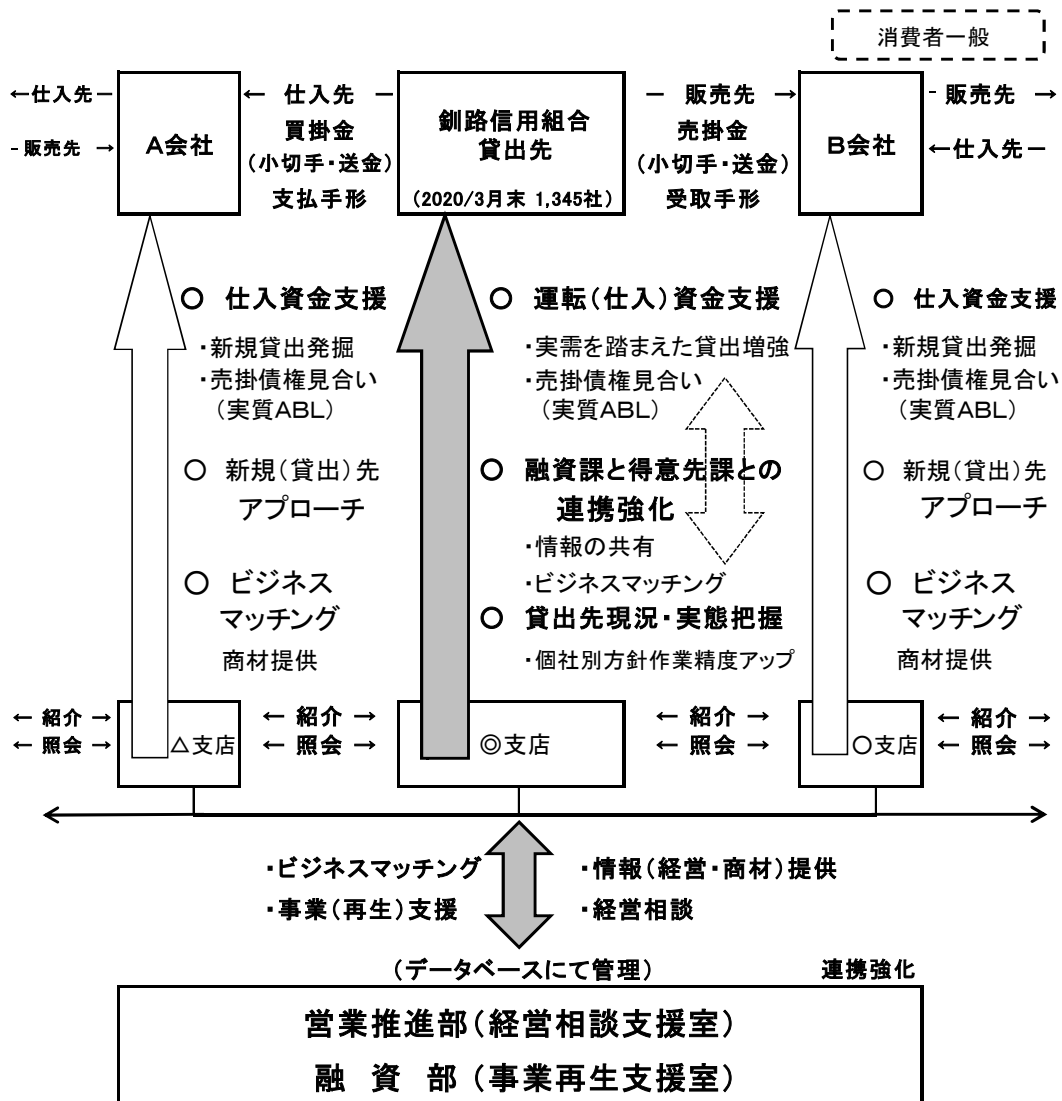
( ビジネスモデル )

( ネットワークローン「絆」 )

## ( 強みの活用 )

- 既往にて培った「フェイス・トゥ・フェイスの実践」による取引先の実態把握
- 釧路をベースとした道東における「ネットワークの機能」を生かした取引先の拡大

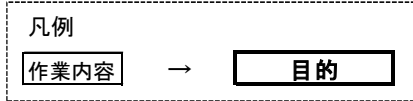
(スキームのポイント) ~ 営業強化策と不良債権処理促進の両立 ~  
 ~ 人員不足の中での効率的、効果的な取組 ~  
 ~ 顧客ニーズに応える中での預金・貸出増強策 ~





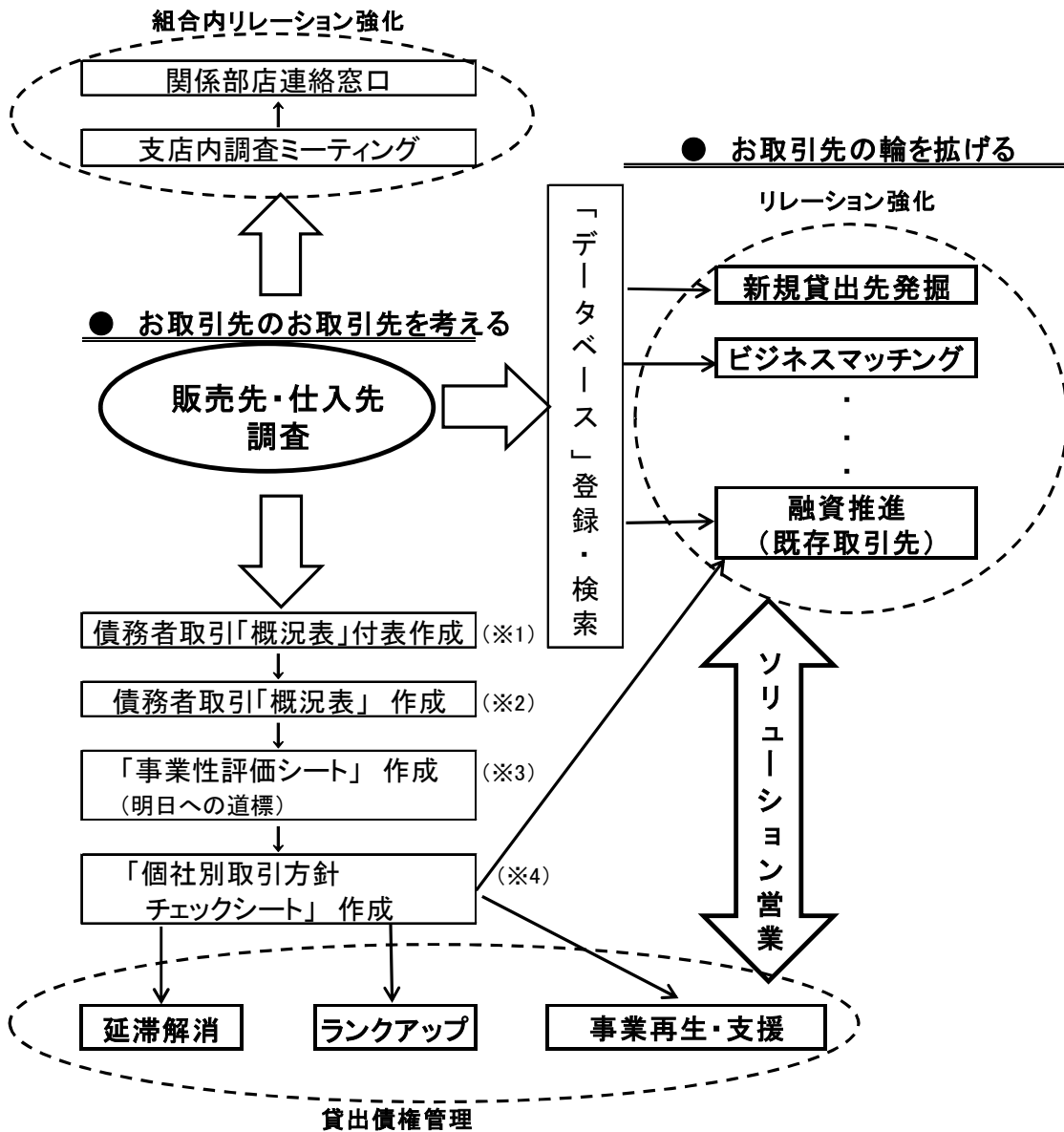
## ビジネスモデルの実践

### 販売先・仕入先調査とビジネスモデルとの関係



#### ● 組織の連携を強化する

(支店担当者間、僚店間、本部支店間、本部間)



#### ● お取引先の現況・実態を把握する

(※1~4について、2019年10月より「新・債務者概況表」に集約)

#### IV. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況

##### 1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

###### (1) 経営管理（ガバナンス）態勢の強化

###### ① 経営監視・牽制の適正化

当組合は、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」（2019年度9回開催）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・変更の要否に係る協議を行うため、2019年度理事会を6回開催しました。また、毎週開催している常務会にて都度協議し、経営監視・牽制が適正に機能する体制を継続しております。

###### ② 監査体制の強化

監査部における臨店監査については、内部監査基本方針に基づく監査を通じ、各本店における法令遵守態勢、顧客保護等管理態勢及びリスク管理態勢の有効性を評価し、提言・勧告を行うよう変更しております。同時に監査時には常勤監事が職員と面談し、意見を吸い上げております。

今後についても、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、臨店監査では、常勤監事の同行を継続し、問題点の改善方法の提言・勧告を継続するほか、従来通り常勤監事は組合内の会議に出席し、監査体制の充実を図ってまいります。

###### ③ 経営の客観性・透明性の向上

本計画に関する経営の客観性・透明性を高め、また、管理・監督、経営戦略や基本方針について客観的な立場で評価・助言を受けるため、信用組合業界の中央機関である全信組連の経営指導を定期的に受けるとともに、年1回の全国信用組合監査機構監査を受監しております。

###### ④ 経営陣のリーダーシップの確保

###### ア. 経営方針の周知

経営方針については、「2019年度業務運営基本方針」を発出し、また、部店長会議において各担当部からの「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。

###### イ. 職員意見の吸い上げ

理事長をはじめ役員が臨店する際には、職員と直接会話する時間を設けて経営方針を直接伝え、また、常勤監事が監査部臨店監査同行時に全職員と面談する時間を設けております。職員からは、当組合が掲げるビジネスモデル

を展開するため 3 点セットを中心とした書類作成に迫われ、営業活動に費やす時間が思うように取れていなかった等の意見があり、それらの意見を 3 点セットの見直しや顧客訪問頻度管理表の改定等に活用し、営業店が少しでも多くの時間、営業推進活動を行えるよう体制整備に努めております。

## 2. リスク管理の体制の強化のための方策

### (1) 統合的リスク管理体制

従来から総務部が統合リスク管理の統括部署として、統合リスク管理体制の整備に取り組んでおります。業務全般に内在する多様なリスクを一元的に管理し、横断的な見地からリスクを経営体力と比較分析し、業務の健全性を確保し、的確な経営判断に繋げる体制としております。

なお、毎年度のリスク量の計測基準を検討し、業務環境に応じた対応により管理を強化してきており、今後もこの体制を継続するとともに、「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・判断できる体制としております。

### (2) 信用リスク管理体制

前述のとおり、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体制の強化に努めております。

### (3) 市場リスク管理体制

市場リスク管理については、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おります。

2016 年 1 月のマイナス金利政策導入および 2020 年 2 月頃からの新型コロナウイルス感染症の影響により資金運用環境は、極めて厳しい状況が続いていますが、リスク管理を適切に行うことにより運用収益の安定化・極大化に努めております。

### (4) 流動性リスク管理体制

当組合では、流動性リスクを適切に管理するため「流動性リスク管理方針」、「流動性リスク管理規程」及び「緊急時対策マニュアル」等を整備し、随時、資金繰りを確認するなど、手許流動性を管理しております。

また、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っており、今後も同様の体制により流動性リスクの管理に努めてまいります。

#### (5) オペレーショナル・リスク管理体制

オペレーショナル・リスク管理体制については、事務リスク、システムリスク、災害に伴うリスク等の各リスクの管理方針及び管理規程に基づき、当該リスクの発生防止と極小化を図り、経営の維持・安定化に努めております。

事務リスクに関しては、2016年1月事務ミス記録表の書式変更を行い、すべての事務ミスを事務部が一元管理するよう改正し、年度別に集計後全店にフィードバックし、注意喚起を継続しております。

また、インターネットバンキングについても、ワンタイムパスワード導入の推奨や適時注意喚起を促す等セキュリティー強化に努めております。

### 3. 法令遵守の体制の強化のための方策

#### (1) 法令等遵守態勢

当組合は、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、向上に資するための行動指針・役職員の行動規範を定めた「役職員の行動規範」及び「法令等遵守規程」、「コンプライアンス・マニュアル」を制定し、法令等遵守体制の強化に努めております。

また、コンプライアンスの管理方法については、コンプライアンスの徹底状況や問題点を把握する一方、法令等違反行為を検討する機関として、コンプライアンス委員会を設置しており、役職員のコンプライアンス意識の醸成と法令遵守の実効性を高めております。

さらに、毎年、「コンプライアンス・プログラム」を策定し、研修会の実施や監査部における検証等に取り組んでいるほか、本部各部及び営業店は、四半期毎にコンプライアンス取組状況をチェックして、経営陣に報告しております。

公共性を有する金融機関においては、法令等を厳格に遵守し、健全かつ適切な業務運営に努めることが極めて重要であることから、今後も体制強化に取り組んでまいります。

#### (2) 反社会的勢力への対応

反社会的勢力への対応については、「コンプライアンス管理規程」において、反社会的勢力とは断固として対決する旨を定めており、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ております。

また、情報内容については、警察及び北海道暴力追放センターとの連絡体制を強化し、担当部署である総務部において内容を精査のうえ、データベースの精緻化を図っております。

さらに、データベース化した情報については、本部各部及び営業店へ周知し、水際において取引の未然防止に努めております。反社会的勢力への対応について



は、「反社会的勢力対応マニュアル」に則り対応しており、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。

### (3) 顧客保護等管理体制の構築

お客様の保護及び利便性の向上を図り、業務の健全性及び適切性の確立を目的として、顧客保護等に関する方針・規程類を制定し体制の整備に努めております。

お客様からの相談・苦情等については、従来から、ホームページ上やディスクロージャー誌で案内しているほか、お客様の声に対して適切に対応するため「お客様相談ダイヤルの設置」、さらに店頭ロビーへの「ご意見箱」を設置等により、顧客サポート等の適切性及び充分性を確保し実効性のあるものとすべく取り組んでおります。

## 4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

### (1) 全信組連による経営指導、全国信用組合監査機構の監査受査

経営に対する評価の客観性を確保するため、信用組合業界の系統中央金融機関である全信組連の経営指導を定期的受けるとともに、年 1 回の全国信用組合監査機構監査を受監しております。

これにより、当組合の経営戦略や基本方針について客観的な立場で評価・助言を受け、経営の客観性・透明性を高めております。2019 年度監査機構監査は、2019 年 12 月に受監しております。なお、監査結果に係る改善策については本部各部にて協議・対応中にあり、進捗状況については監査部で管理しております。

### (2) 経営審査会議

経営の客観性・透明性を確保するため、2015 年 6 月に理事会の諮問機関として外部有識者から構成される「経営審査会議」を設置し、経営全般について助言・提言をいただき、これを経営に反映させることにより、コーポレート・ガバナンスを強化しております。大学教授・弁護士の 2 名の有識者で構成し 2019 年度は 2 回開催しております。

当期におきましても、委員からは、収益力の強化、営業推進管理、店舗運営に係る対応等について貴重な意見・助言をいただきました。今後も客観的な立場で評価・助言をいただき、経営に適切に反映してまいります。

なお、議事概要は、従来通り、毎回、当組合ホームページ上で公表してまいります。

## 5. 情報開示の充実のための方策

当組合は、情報開示に関する基本方針として、2015 年 2 月に「ディスクロージャー

一・ポリシー（情報に関する基本的な考え方）」を制定・公表し、適時適切かつ透明性の高い情報開示に努めております。

ディスクロージャー誌につきましても、引き続き、決算期毎に法令で定められた開示内容のほか、経営理念、リスク管理態勢、コンプライアンス管理態勢の状況を始め、地域貢献に関する情報等、当組合を理解していただくための経営情報を分かりやすく伝えられるように作成し、店頭に掲げ置く他、当組合のホームページ上でも開示しております。

当組合の経営に対する理解を深めていただき、経営の透明性を確保することを目的として、迅速かつ充実した経営情報の開示を行ってまいります。

## **V. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況**

### **1. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている地域における経済の活性化に資するための方針**

#### **(1) 地域の状況**

当組合が営業基盤とする道東地域の景気は、好況の分野はあるものの限定的で、すそ野の広い経済活動は停滞を脱していない感がある中、新型コロナウイルス感染症による下押し圧力もあり、中小規模事業者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。

#### **(2) 基本方針**

地域の中小規模事業者に対する円滑な資金供与に努める事を使命とし、新型コロナウイルスの影響を受けた取引先に対する資金繰り支援を始め、地域経済活動の支援を積極的に行い、地域活性化に向けた金融仲介機能を発揮してまいります。また、北海道中小企業再生支援協議会や外部コンサルタント等の外部機関との連携を強化する等により、取引先の経営改善、事業再生に向けたコンサルティング機能の発揮に努めております。なお、当組合では毎年支援企業を選定し支援業務を行っており、融資部（事業再生支援室）・営業推進部（経営相談支援室）と営業店が連携して支援に取り組んでおります。

【中小規模事業者向け貸出実績】

(単位：百万円、%)

	2017/3 期 (始期)	2020/3 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	34,000	29,741	△4,259	△2,662
総資産	91,724	92,527	91,875	△652	151
中小規模事業者 向け貸出比率	35.32	36.74	32.37	△4.37	△2.95

(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

・中小規模事業者向け貸出とは、協同組合による金融事業に関する法律施行規則別表第1号における「中小企業等」から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除いたもの。

- (1) 政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出及び地方住宅供給公社向け貸出等、大企業が保有する各種債権又は動産・不動産の流動化スキームに係るSPC向け貸出
- (2) その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

当組合における本計画では、中小規模事業者向け貸出金の増強に向けた様々な取組み（経営ビジョンの確立、ビジネスモデルの確立、ソリューション営業実践等）を職員に明示し、推進を図ってまいりました。

具体的には、組織力及び効率化の強化を目的としたブロック体制を導入し、内部管理資料作成の分業化と、営業店（ブロック全体）毎の営業推進体制の整備を実施し、情報収集強化の継続と、取得情報を活用した「提案・実行」、「新規取引先の拡大」、「ビジネスマッチング等」の実践を掲げ、役員主導のもと、一層の積極的な営業活動を展開し、役員・各営業店が一丸となった推進活動に取り組んでまいりました。

しかしながら、当組合のテリトリーである道東地区の中小規模事業者の資金需要が伸び悩む中、長引くマイナス金利政策の影響により金融機関同士の競争が激化していることや、当初計画にはなかった不良債権のオフバランス化（中小規模事業者向け貸出金の償却・債権売却は2018年3月期から2020年3月期の3年間で、1,525百万円実施しております。）を実施したことなどから、中小規模事業者向け貸出残高につきましては、計画未達となり、計画始期との比較でも2,662百万円減少致しました。また、同貸出比率につきましても、計画未達となり、計画始期との比較では2.95ポイント下回りました。

これは、他行に先んじて資金需要を掘り起こすという当組合のビジネスモデルの本旨を、本部から営業店に対して十分に伝えることができず、その結果、様々なツ

ール（顧客訪問頻度管理表、3点セット、販売先・仕入先データベース等）が本来目指した目的から外れ、シートを作成する作業に追われることとなり十分な成果があげられなかったためと認識しております。

今後は営業店との議論を踏まえ、これまでの反省点・改善点を早期に見直し、先ずは増えすぎたツールの整理に取組み、その余力を積極的な営業推進の時間に充てるとともに、人材の育成にも注力し、役職員が一丸となり貸出増強の実現を目指してまいります。また、中小規模事業者向け貸出金の増強につきましては、当組合における最重要施策として、引き続き計画に掲げる具体的な取組みを徹底して実践し、計画の達成に向け総力を挙げて取組んでまいります。

### 【経営改善支援等取組実績】

（単位：先、％）

	2017/3期 (始期)	2020/3期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
経営改善支援等取組先数	41	49	52	3	11
創業・新事業開拓支援先	11	10	7	△3	△4
経営相談先	14	27	25	△2	11
早期事業再生支援先	1	1	6	5	5
事業承継支援先	0	1	3	2	3
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	15	10	11	1	△4
期初債務者数	1,285	1,380	1,219	△161	△66
支援取組率	3.19	3.55	4.26	0.71	1.07

(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
  - ・創業・新事業開拓関連融資制度（当組合の提携先・市町村・保証協会等）等を取扱った先
- ② 経営相談先
  - ・当組合が特に継続支援を行う先として「支援企業先」に指定している先
- ③ 早期事業再生支援先
  - ・専門家（経営コンサルタント、公認会計士、税理士等）を紹介して経営改善の取り組みを行った先
  - ・中小企業再生支援協議会、公的機関と連携し再生計画の策定に関与した先
- ④ 事業承継支援先
  - ・事業承継に係わる相談に対し助言等を行った先
- ⑤ 担保・保証に過度に依存しない融資推進先
  - ・スコアリング融資「格付けクイック」を取扱った先
  - ・ABL手法の活用により流動資産担保融資を行った先
  - ・売掛債権見合融資「ネットワークローン」を取扱った先

## 2. 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) 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制整備のための方策

#### ① 円滑な信用供与体制に向けた態勢の整備

「渉外行動基準の見直し」と「取引先毎の地区見直し」を行い、重点推進先を中心とした訪問頻度拡大を図っております。それにより取引先の抱えている課題・ニーズを当組合も共有化し、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行っております。

本部臨店においては推進先の進捗状況を把握し、臨店報告を基に担当役員、営業推進部、各営業店長が統一した戦略を認識する事で、信用供与体制の整備強化を図っております。

#### ② 経営改善等支援の取り組みに向けた体制の整備

新たなビジネスモデルの構築により、積極的にソリューション営業を展開し、取引先の抱える業績不振、事業承継、事業再生関連等の経営課題を把握、共有化する事により、本部と営業店が連携し、また、必要に応じて再生支援協議会等、外部専門機関とも連携して課題解決に向けた経営改善支援の取り組みを強化しております。

### (2) 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策

#### ① 経営者保証ガイドラインの活用

中小規模事業者等と保証契約を締結する場合、また、当該保証人が「経営者保証に関するガイドライン」に則した保証債務の整理を申し立てられた場合や保証契約の見直し時は、「経営者保証に関するガイドライン」に基づき、誠実に対応し、取引先との継続的かつ良好な信頼関係の構築・強化に努めることとしております。

2019年度については、経営者保証に依存しない融資の一層の促進を図るため、既存の保証契約の適切な見直しとして、保証人脱退とした事例など4件を取り扱いました。

#### ② 「格付けクイック」の促進

当組合は、従前より信用格付によるスコアリング融資「格付けクイック」を独自商品として発売し、お取引先の資金需要に対応しております。2019年度については、6件28百万円の取り組みとなりました。今後についても対象先については一層の促進を図ってまいります。

### ③ 「ネットワークローン」の促進

当組合は、「ソリューション営業」実践の一つとして、売掛債権を弁済原資とする扱いである「ネットワークローン」を独自商品として2017年4月に発売し、お取引先の資金需要に対応しております。

	2017年度	2018年度	2019年度
融資実行累計	25件/139百万円	29件/132百万円	56件/158百万円

## (3) 中小規模事業者向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策

### ① 中小規模事業者向け商品の販売促進

当組合では、お取引先の資金繰りをサポートし、中小規模事業者等の事業発展に向けて安定した資金調達が可能となる商品を提供してまいりましたが、新たに、既存先の深耕、新規先の開拓につなげる事を目的に上述のとおり「ネットワークローン」を新商品として販売促進に努めております。

### ② 経営改善等支援の取り組み強化

#### ア. コンサルティング機能の向上

中小規模事業者に対するコンサルティング機能の発揮のためには、職員の能力向上が必要不可欠であります。このため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ております。

また、自主的な資格取得・研修受講の体制づくりを構築し、組合全体のコンサルティング能力の向上に努めております。

#### イ. 中小企業再生支援協議会等外部団体の活用

各種再生支援団体（北海道中小企業再生支援協議会、北海道中小企業総合支援センター、商工会・商工会議所、認定支援機関及び外部コンサルタント等の外部機関）と随時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おります。

当組合は、中小規模企業者に対する適切かつ迅速な再生支援に外部団体を活用しており、2019年度に於いて、北海道中小企業再生支援協議会関与先2先の活用状況となっております。

#### ウ. 事業再生ファンドの活用

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（当組合を含む）等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り組みを推進しております。また、信用組合業界専用の再生ファンドである「しんくみりカバリ」も活用しており、2019年度までで2先の活用状

況となっております。

### 3. その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策

#### (1) 創業又は、新事業の開拓に対する支援に係る機能強化のための方策

##### ① 「食と観光」による地域活性化支援

道東地区の「食や観光」の潜在ポテンシャルを外部機関等とも連携を図りながら「食のフェア」や「観光プロモーション」などを企画・開催し、高品質で安全な食（農・水産物）の対外PRや観光振興の支援の取り組みを行っております。

また、農業事業者との接点拡大にも努め、2・3次業者とのビジネスマッチングや6次産業化の支援についても取り組みに努めております。

#### 【具体的な取り組み】

- ・全国信用組合中央協会等が主催し、毎年東京で開催される「しんくみ食のビジネスマッチング展」に、2017年度から当組合のお取引先も毎年参加しており、参加においては地元自治体とも連携し参加企業の販路促進サポート、並びに、地元地域のPR活動を行っており、2019年度もお取引先1社が参加致しました。（開催日：2019年10月30日）

- ② 地域活性化に貢献する事業者に対し、事業内容の宣伝効果を兼ね備えた有効な資金調達手段として、クラウドファンディングの活用を推進しており、地域おこしや地域ブランド力向上に努めております。

#### (2) 経営に関する相談その他の取引先の企業に対する支援に係る機能強化のための方策

中小規模事業者が抱える経営の問題はこれまで以上に深刻であり、改善に向けての支援ニーズは確実に高まっているものと認識しております。

当組合においては、顧客からの経営相談に関する相談事項を受付し、直接または外部支援機関への取次を行う事を目的に「経営相談支援室」を開設し、取引先の問題解決の取り組みに努めております。

#### (3) 早期の事業再生に資する方策

地域の中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・営業推進部（経営相談支援室）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おり、2018年11月には「事業再生支援室」を設置し、中小企業再生支援協議会と連携した再生案件にも関与しております。

**【具体的な取組み】**

- ・2020年3月時点において、中小企業再生支援協議会と連携し、1先の再生手続に取り組んでおります。

**(4) 事業の承継に対する支援に係る機能強化のための方策**

中小規模事業者の多くが次世代への事業承継問題で悩みを抱えており、具体的に取り組んでいる企業の割合は依然低い状況にあります。

こうした状況を踏まえ、当組合では取引先に対してきめ細やかな情報提供を行い、早い段階からの事業承継の準備着手や、意識付けの活動の取り組みを行っております。また、「経営相談支援室」では、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、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、事業承継問題を抱える取引先に対しては、専門家を派遣し個別支援にも取り組んでおります。

**【具体的な取組み】**

- ・2018年4月20日 中小機構北海道より事業承継コーディネーターを招き職員向け第1回事業承継研修を開催。

以後、今年度も同機構と連携し、個別相談先に対し専門家を派遣し、同行支援により課題解決への取り組みを行っております。

(2019年度 専門家派遣先：3先)

- ・2019年8月2日 北海道中小企業総合支援センター主催の「釧根 事業承継サポートネットワーク会議」に参加し、外部機関との連携強化。

- ・2019年5,7,9月 釧路商工会議所が主催する「事業承継・個別相談会」とタイアップし、当組合取引先が個別相談会に参加。

(2019年度 個別相談会参加先：2社)

- ・2019年11月21日 釧路商工会議所が主催する、経営者向け「事業承継セミナー」に共催し、連携・協力態勢を強化。

**VI. 剰余金の処分の方針**

2020年3月期は、計画を上回る当期純利益187百万円を計上し、当期末処分剰余金は、1,093百万円を確保することができましたので、計画どおり優先出資及び普通出資の配当を実施いたしました。

今後も、収益力の強化を図ることで内部留保の蓄積に努め、安定かつ適切な配当を行っていく方針であります。



## **VII. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策**

### **1. 経営管理に係る体制**

#### **(1) 内部統制基本方針**

当組合では、非常勤役員と全国信用協同組合連合会からの経営陣参画の受入れ等、経営の透明性の向上を図り適切な経営態勢を確保しております。

また、理事会は「経営管理基本方針」のほか、これに基づく「法令遵守基本方針」及び「統合リスク管理方針」の趣旨に則り、その重要性をあらゆる機会を通じて全役職員に対して周知徹底をすることにより、適切な業務運営の確保に努めております。

#### **(2) 内部監査体制**

理事会は、「内部監査基本方針」に基づき、内部監査部署である監査部を理事長直轄の組織として、その独立性を確保しております。監査部は、当方針に基づく監査を通じて、各部店における内部管理態勢、法令等遵守態勢、顧客保護等管理態勢及びリスク管理態勢の有効性を評価し、問題点の発見・指導にとどまらず、問題点の改善方法の提言を行っております。

### **2. 各種のリスク管理の状況**

各種リスク全般を管理する「ALMリスク管理委員会」の組織体制、信用リスク管理、市場リスク管理、流動性リスク管理、オペレーショナル・リスク管理態勢については「IV. 2. リスク管理の体制の強化のための方策」に記載の通りです。

以上