

平成30年8月17日

釧路信用組合

### 第7回経営審査会議の結果概要について

当信用組合は、経営の客観性・透明性を確保し、コーポレート・ガバナンスを強化することを目的として設けた、外部有識者2名により構成する「経営審査会議」の第7回会議を開催しました。その概要につきまして、下記のとおり取り纏め致しました。

#### 記

1. 日時 平成30年8月9日（木） 15時～16時20分

2. 場所 釧路信用組合 本店4階 役員会議室

3. 出席者 経営審査委員

尾崎 泰文 釧路公立大学経済学部 教授

簗島 弘幸 弁護士

4. 事務局 坂井 俊次 理事長

忠村 浩志 専務理事

小西 卓哉 常務理事

藤原 和巳 常勤監事

寺崎 俊明 総務部

5. 事務局からの資料説明要旨

坂井理事長より平成29年度決算の概況及び経営強化計画の履行状況について説明致しました。

## ○平成29年度の決算状況について

平成29年度決算について、経常利益は598百万円で計画対比459百万円の上回り、当期利益は651百万円で計画対比514百万円の上回りでした。

本業の儲けを示すコア業務純益は90百万円で計画対比79百万円の下回りとなっています。収入は計画を上回り、経費は計画を下回り、かつ黒字決算で決算配当も継続して出来たという状況であり、一見して良好な決算ではありました。しかし本業では貸出金利息収入は988百万円で計画対比126百万円の下回り、それをカバーしているのは何かと言えば、その他の経常収益532百万円であり、その大半である488百万円が貸倒引当金の戻し入れによるものです。

経常費用では、計画対比15百万円の下回りとなっていますが、これは人件費、物件費を抑えることで費用が抑制出来たためです。

経常利益以外の点では、特別利益74百万円がありますが、これは旧網走支店（旧網走信用組合本店）の取り壊し分として計上していた引当金が、売却時に戻り益となったものです。特別損失15百万円は売却時にエレベーターの改修などを行った費用です。

以上が決算の概要です。

コア業務純益が大きく下回った背景には『マイナス金利』による影響がありますが、貸出金利息が計画比を下回った理由は、貸出金の利回り低下による影響と、残高不足による影響があります。景気がある程度良化しているとは言え、お取引先は借入に慎重な姿勢であり、また設備資金の需要も少なく、貸出残高はそれほど伸びませんでした。もう一つは、当組合の課題である不良債権です。会社分割などの再生処理による不良債権の切り分けや、サービサーへの債権売却、貸出金の償却などによる不良債権処理が、結果として貸出金の残高減少に影響しました。

不良債権比率の減少には毎年取り組んで来ましたが、過去には20%超の水準でありましたが、本決算では11.03%となり、更に7月末では10.3%まで低下しており、今年度末には1ケタ台まで減少させたいと考えております。不良債権比率は減少しており、今後も貸出資産の良化、健全化を進めて行きたいと考えています。

預金は計画対比998百万円の上回りとなりました。定期性は下回りですが、流動性が上回りとなっており、預金全体としては上回りとなりました。

貸出金は計画対比2,790百万円の下回りとなりました。その内訳は、不良資産の整理で約1,000百万円減少、地方公共団体向け貸出で約1,000百万円減少、このほか思うように新たな貸出が積み上がらなかったのが目標を大きく下回った要因です。

## ○第2次強化計画の履行状況について

監督官庁が強化計画の履行を評価するにあたっては様々な項目がありますが、最終的に重きを置かれるのは計数計画の履行状況です。営業推進的な部分はビジネスモデルに集約されているので、まずこれについてご説明します。

当組合の強みは、培ってきたフェイストゥフェイスと釧路をベースとした道東・オホーツクとのネットワークです。弱みは不良債権の存在、人員不足、組織連携の不足などです。

人員が少ない中で沢山のことにトライ出来ませんので、従来からの強みである既存の事業性貸出先を中心として、ここからお取引先を広げて行こうと取り組んでいます。お取引先をよく知るために仕入・販売先の情報を集約し、データベースを作成しました。これは企業のマッチング、新規訪問のツール、既存先の収支改善や売り上げ増加のお手伝い、貸出の商材に繋げるための情報収集等、様々な活用します。

釧路市内と地方店のネットワーク活用の推進と、人員の少ないなか収益の上がる場所に戦力を投下するという考えで、7月からは営業店それぞれの営業推進体制から、エリアを念頭に、営業店をグループ化したブロック制度を導入して推進しています。背景にはビジネスモデルがあり、お取引先との面談を増やして、お取引先の業績向上、そして当組合の成果につなげたいと考えています。

強化計画で、監督官庁から求められている数値は、法定4指標についてです。コア業務純益は対目標下回りとなりました。業務粗利益経費率については目標上回りとなりました。これは人件費など過去から相当抑制してきた経緯があり、これ以上の削減が難しいためです。中小規模事業者向け貸出比率は、貸出残高が思うように伸びない中で不良債権の削減もあり、分子となる中小規模事業者向け貸出残高は伸びず、逆に分母である総資産は利益計上に伴って増えており、これにより比率が低下し目標未達となりました。経営支援取組率は目標達成しましたが、結果4指標の内、3指標が目標未達となりました。

指標目標の達成は勿論大切ですが、当組合の将来に向けて足腰を強くすることも大切です。職員に対しては地道にビジネスモデルに取り組めば同時に数字にもつながると伝えています。強化計画の履行については、このような状況です。

## ○その他報告について

強化計画以外で1つご報告があります、羅臼支店についてです。羅臼支店の人員はパート含め5名おりますが、昼食休憩時に人員が手薄となり、防犯上に懸念があるため11月から昼1時間窓口を閉鎖することとしましたので、ご報告します。

## 委員、事務局の発言要旨

### 委員

- ・ビジネスモデルについては、前回の会議の時にも、チェックシートなどを作成していると言うお話でしたが、半年が経過してデータベースは固まってきているのでしょうか、また情報の検索はできないのでしょうか。  
種々の開拓をして行く中で、職員の方はそのデータを持ちながらの営業となると思いますが、データの構築が出来れば、あとは大丈夫なのではないでしょうか。
- ・評価指標が種々ありますが、手ごたえは感じているのですか。またデータベースやブロック体制については、しばらくの間取り組んで行かれることと思いますが、この取り組みを現場の職員はどう考えているのでしょうか。
- ・ベンチマークを見ると、平成 29 年度についてはメイン先が増え、尚且つ経営指標等が改善した先が増えています。貸出残高が減っている中、進めている取組が成果に結びついているのではないのでしょうか。また、他の金融機関では、成功した事例を集積して誰でも見られるようにしているという取組があるようですがいかがでしょうか。
- ・経営者保証について、保証契約を解除した件数が増えている理由について伺いたい。

### 事務局

- ・データベースは、情報も蓄積されて活用できる量に達しています。データの検索は業種、場所（エリア）、商品（取扱品目）、取引金融機関などで可能となっています。ただ、使用方法がまだまだ自分のモノとなっていないようで、上手く活用できれば販売先や仕入先データが新規訪問の情報となり経営支援につなげることも可能となりますので、これから使い方を工夫して行かなければなりません。
- ・現在の取り組みについて、職員の中でも高い年齢層には違和感があるようです。しかし、釧路は金利競争が激しく、大手金融機関と同じ土俵ではやって行けません。強みを生かして足繁くお取引先のところに通い、フェイストゥフェイスで向き合う姿勢が大切であり、危機感を持って行動しなければいけないと考えています。
- ・今回は、初めての試みとしてベンチマークの集計を公表しました。ビジネスモデルへの取り組みは、お取引先の業績改善の数字にすぐに表れるものではありませんが、徐々に改善に反映されて行くことで、ベンチマークの数値に繋がればと考えております。成功事例についてはまだ集積するまでの実績とはなっていませんが、この考えを持って今後も取り組んでいきます。
- ・経営者保証の解除については、世の中の動きではありますが、社長の交代時や業績好転期など、今後更に保証契約解除が進んで行くものと思います。  
また事業承継において、これにかかわる当事者二人を安易に保証人としないうようにという、当局からの要請もありますが、事業性評価を念頭に取組んで行く考えです。