

経営強化計画

(2020年4月～2023年3月)

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第33条)

(ダイジェスト版)

2020年6月



目次

● 前経営強化計画の実績についての総括	1
● 経営の基本戦略	2
▪ 基本戦略(将来Vision)	2
▪ 本計画における基本方針(目標)、重点施策	3
● 具体的施策	4
▪ ソリューション営業の実践による収益力の強化	4
▪ 業務の効率化・生産性の向上	5
▪ 信用リスク管理の一層の強化	6
● 経営強化計画の履行体制の確保	7
● 経営の改善の目標	8
● 責任ある経営体制の確立	9
● 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑のための方策	10
● 信用供与円滑化計画	11

前経営強化計画の実績についての総括

○前計画（2017年4月～2020年3月）においては、経営改善の重点施策として、「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」を大きな柱に掲げ、経営の改善および中小規模事業者に対する信用供与の円滑化に積極的に取り組んできました。

○この結果、計画の終期（2020年3月期）までの実績は、以下の通りとなりました。

・収益性の向上（コア業務純益）、業務効率性の向上（業務粗利益経費率）

「コア業務純益」につきましては、貸出金利の低金利継続と貸出金残高の減少による貸出金利息収入の落ち込みを、定期預金を中心とした預金金利引下げによる預金利息の減少および人件費・物件費抑制による経費の削減でカバーすることができず始期値を下回り、計画も未達となりました。また、「業務粗利益経費率」につきましては、経費削減に努めるも業務粗利益が計画を下回ったことにより始期値を上回り計画も未達となりました。

・中小規模事業者向け貸出の増強

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を職員に明示し推進を図ってまいりましたが、金融機関同士の競争が激化し貸出金の増強に苦戦を強いられる状況が続いていることや、当初の計画にはなかった不良債権のオフバランス化を行ったことで、「中小規模事業者向け貸出残高及び比率」は始期値を下回り、計画も未達となりました。また、「経営改善支援等取組率」は、早期に専門家を紹介するなど、経営改善の取組みを進めた結果、全期間で計画を上回ることができました。

【コア業務純益、業務粗利益経費率】

（単位：百万円、％）

	2017/3期 (始期)	18/3期			19/3期			20/3期			始期比
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	
コア業務純益	196	170	90	△80	184	75	△109	203	54	△ 149	△ 142
業務粗利益経費率	74.01	72.59	78.87	6.28	71.71	79.33	7.62	71.34	80.62	9.28	6.61

【中小規模事業者向け貸出残高及び比率、経営改善支援取組率】

（単位：百万円、％）

	2017/3期 (始期)	18/3期			19/3期			20/3期			始期比
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	
中小規模事業者向け貸出金残高	32,403	32,700	31,865	△835	33,500	31,410	△ 2,090	34,000	29,741	△ 4,259	△ 2,662
中小規模事業者向け貸出比率	35.32	35.99	34.40	△ 1.59	36.51	33.89	△ 2.62	36.74	32.37	△ 4.37	△ 2.95
経営改善支援等取組率	3.19	3.41	3.94	0.53	3.48	5.43	1.95	3.55	4.26	0.71	1.07

経営の基本戦略 1/2

<経営理念>

釧路信用組合は地域の期待に応えるべく

○地域に便利な金融サービス業を目指します。○地域の頼りになる金融サービス業を目指します。○地域と共に歩むサービス業を目指します。

当組合は、上記経営理念を掲げ、釧路市を中心とする地域信用組合としてスタートし、その後釧路地区をベースとして道東の広域にネットワークを持つ唯一の信用組合として業務展開を図るという経営戦略をとってまいりました。今後も経営理念を念頭に地域のため信頼性の高い信用組合として、以下の基本戦略により業務展開を図ってまいります。

●基本戦略（将来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。
 - ・ 起業や創業を支援する。
 - ・ ビジネスマッチング（販路拡大）を推進する。
- 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。
- 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。
- 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」～
 - ・ 人と人との思いの連鎖を意識して使うこと。
 - ・ 人と人と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。

経営の基本戦略 2/2

当組合は、「将来Vision」を基本として業務基盤の構築を図るため、以下の基本方針、重点施策に取り組んでまいります。

●本計画における基本方針（目標）

- ① 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 マイナス金利導入による運用利回りの低下や地域経済の回復の遅れなど、当組合を取り巻く経営環境の現状に鑑み、将来の目指すべき姿（ビジョン）を全役職員が共有し、持続可能なビジネスモデルの確立を図ります。
- ③ 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まいります。

●本計画における重点施策

- ① ソリューション営業の実践による収益力の強化
 - (1) 融資推進策
顧客情報管理・渉外行動管理方法の見直し、ターゲットの明確化、事業性融資推進策、消費性融資推進策
 - (2) 内部管理・人材育成策
PDCAサイクルの徹底管理、人材育成・人事制度再構築
- ② 業務の効率化・生産性の向上
 - (1) 店舗体制の再構築
 - (2) 経費の抑制
- ③ 信用リスク管理の一層の強化
 - (1) 信用リスクの削減
 - (2) 事業性評価シート（旧3点セット）の活用

具体的施策 1/4

(1) ソリューション営業の実践による収益力の強化

①融資推進策

- ア. 顧客情報管理・渉外行動管理方法の見直し
「渉外活動記録管理表」を導入し、顧客情報を一元管理することで、本部・営業店において情報を共有化
- イ. ターゲットの明確化
「渉外活動記録管理表」を活用した、資金需要先の絞り込み、新たな重点推進先の抽出、ターゲット先に対する取組み
- ウ. 事業性融資推進策
本部・営業店が一体となり、ソリューション営業を徹底、「渉外活動記録管理表」の情報を基に、ターゲット市場にあった融資商品の開発
- エ. 消費性融資推進策
「女性活躍推進室」しんくみローンプラザの開設による個人ローンの推進強化、個人取引のメイン化を図った取組み

②内部管理・人材育成策

- ア. PDCAサイクルの徹底管理
目標達成のための途上管理の数値化による分析（KPI指標の作成による管理）、数値結果に基づいた課題・問題点、未達要因の改善策の協議、協議結果の本部・営業店における共有化
- イ. 人材育成、人事制度再構築
ジョブローテーション計画立案、実践型の職員育成に取り組むことで即戦力となる人材の育成、勉強会の定期開催による知識習得、階層別・担当部門別の勉強会実施による業務知識や関連法令知識の向上、公的資格等の取得推奨による個々のレベルアップを図る

具体的施策 2/4

(2) 業務の効率化・生産性の向上

①店舗体制の再構築

- ア. 事業性融資先が多く収益力の高い店舗への経営資源（人員）の集中化、その他の釧路市内店舗の営業体制見直し（昼休業の導入等）による運営の効率化
- イ. 不採算店舗の再編
釧路市内店舗・地方店舗を問わず、将来性を見据えた抜本的な店舗機能の見直しや再編に着手
- ウ. 店質の明確化
事業性融資推進店・併進店・消費性融資中心店に区分け店質に応じた目標を設定、統括店長の采配による各ブロック内での人事異動の実施（適材適所の人員配置）

②経費の抑制

- ア. 物件費の抑制
経費予算管理体制の強化、店舗体制の再構築及び不採算店舗の再編による物件費の削減
- イ. 人件費の抑制
メリハリのある店舗体制作りや適材適所への人員配置による人件費の見直し、総人員のスリム化による人員削減

【物件費】

（単位：百万円、％）

	2018/3期 実績	19/3期 実績	20/3期 実績	21/3期 計画	22/3期 計画	23/3期 計画
物件費	442	426	417	430	406	384
うち機械化関連	146	156	154	155	155	150
業務粗利益物件費率	38.96	39.13	38.51	39.66	37.97	36.26

（注） ※業務粗利益物件費率 = 物件費 ÷ 業務粗利益

具体的施策 3/4

【要員、人件費】

(単位：人、百万円、%)

	2018/3期 実績	19/3期 実績	20/3期 実績	21/3期 計画	22/3期 計画	23/3期 計画
常勤役員数	122	123	127	133	129	125
人件費	577	574	591	566	538	516
業務粗利益人件費率	50.79	52.70	54.52	52.26	50.28	48.72

(注) ※業務粗利益人件費率 = 人件費 ÷ 業務粗利益

※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

(3) 信用リスク管理の一層の強化

①信用リスクの削減

ア. 貸出審査体制の強化

大口融資案件や債務者区分等を勘案した貸出・条件変更稟議の厳格な審査、経営陣の参画による管理態勢の充実

イ. 個社別管理方針策定による取引先管理体制の充実

大口与信先管理として、残高推移や状況等の把握、今後の対応方針等の検証、事業性評価シートを活用した取引先の収益強化や経営改善に向けた管理体制の強化

ウ. 審査能力及び管理能力の向上

決算書更新時における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、融資部による継続した勉強会や臨店指導等の取組み

エ. 経営改善支援を通じた不良債権の防止

不良債権の防止を図るため、事業性評価シートを活用し事業再生支援室が営業店とともに支援先の問題点の洗い出しや分析、改善策を明確にするなどの支援、北海道中小企業再生支援協議会や外部コンサルタントなどの外部機関との連携による財務状況の改善での不良債権化の未然防止

オ. 不良債権の圧縮

不良債権回収計画の作成、実績対比での分析、徹底した進捗の管理、償却や債権売却による計画的な不良債権処理の実施

具体的施策 4/4

②事業性評価シートの活用

ア. 事業性評価シートの見直しと活用目的

事業性評価シート作成対象先の見直し、事業性評価シートを活用し経営改善支援を目的とした提案協議の実施や債権の健全化（債務者区分のランクアップ）

イ. 経営相談支援室の活用

渉外活動記録管理表を基に相談内容に合わせた外部支援機関等への取次ぎ、経営支援における重要な手法である事業承継を重点的に取組む

ウ. 事業再生支援室の活用

事業性評価シートを活用し、営業店と連携のうえ、債権の健全化（ランクアップ）に向けた取組みを推進

経営強化計画の履行体制の確保

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・立案を行ってまいります。また、毎月開催している理事長を委員長とする「経営強化委員会」において、引き続き「PDCA」サイクルにより、本計画の進捗状況の管理を行ってまいります。

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

(単位：百万円)

【コア業務純益】	2018/3期 実績	19/3期 実績	20/3期 実績	計画始期 の水準	21/3期 計画	22/3期 計画	23/3期 計画	始期比
コア業務純益	90	75	54	54	68	106	140	86

(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

(単位：%)

【業務粗利益経費率 (OHR)】	2018/3期 実績	19/3期 実績	20/3期 実績	計画始期 の水準	21/3期 計画	22/3期 計画	23/3期 計画	始期からの 改善幅
業務粗利益経費率	78.87	79.33	80.62	80.62	79.40	75.51	72.61	△8.01

(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。

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の体制の強化

- 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」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・変更の可否に係る協議を行うため、理事会（年4回）及び常務会（毎週）を開催し、経営監視・牽制が適正に機能する体制を継続してまいります。
- 監査部における臨店監査を実施し、法令遵守態勢、顧客保護等管理態勢、リスク管理態勢及び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、監査体制の充実に努めてまいります。
- 経営の客観性及び透明性を高めるため、信用組合業界の中央機関である全国信用協同組合連合会から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。
- 経営方針については、「業務運営基本方針」・「融資業務運営方針」や部店長会議において各部からの「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。

2. リスク管理態勢の強化

- 統合的リスク管理態勢については、総務部が業務全般に内在する多様なリスクを一元的に管理し、「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・判断できる体制を強化してまいります。
- 信用リスク管理については、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、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まいります。
- 流動性リスク管理については、定期的に資金繰りを確認するなど、手許流動性を管理し、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い流動性リスクの管理に努めてまいります。
- オペレーショナル・リスク管理については、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. 法令遵守の体制の強化

- 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、向上に努めるとともに、毎年、「コンプライアンス・プログラム」を策定し進捗状況を管理するなど、今後とも、法令等遵守態勢の充実・強化を図ってまいります。
- 反社会的勢力への対応については、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、今後とも、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。
- マネロン・テロ対策資金供与防止については、新たに導入される「SAML」（信組SAML）システムの顧客フィルタリング、スクリーニングを活用し顧客管理を行うとともに、リスク評価やスコアリング評価の定期的な見直し等により不正口座利用の防止に努めてまいります。

中小規模の事業者に対する信用供与の円滑のための方策

1. 円滑な信用供与体制に向けた態勢の整備

- 「渉外活動管理方法の見直し」と「経営資源（人員）の集中化」を図り、重点推進先を中心とした訪問頻度拡大、ソリューション営業の実践による新たなビジネスモデルの構築、営業推進会議における担当役員、営業推進部、各営業店長の統一戦略による営業推進体制の強化等により、信用供与の円滑化に向けた態勢の強化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

- 「経営者保証に関するガイドライン」に基づき、誠実な対応による取引先との継続かつ良好な信頼関係の構築・強化に努めてまいります。
- 当組合独自商品である、信用格付によるスコアリング融資「格付けクイック」、売掛債権を弁済原資とする「ネットワークローン」の推進に取り組んでまいります。

3. 経営改善支援等の取り組み強化

- 中小規模事業者に対するコンサルティング機能発揮のため、職員の研修等への参加による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。
- 各種再生支援団体（北海道中小企業再生支援協議会等）と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まいります。
- 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まいります。
- 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ぎを行う事を目的とした「経営相談支援室」を、また、特定区分の債務者に対する債権の健全化を目的とした「事業再生支援室」を設置しており、様々な取引先の問題解決に取り組んでまいります。
- 地域の中小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まいります。
- 事業継承等のニーズに対しては、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、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、%)

	2020/3期 実績	20/9期 計画	21/3期 計画	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画
中小規模事業者向け貸出残高	29,741	29,900	30,200	30,270	30,300	30,400	30,500
総資産	91,875	92,000	92,000	92,000	92,000	92,000	92,000
中小規模事業者向け貸出比率	32.37	32.50	32.82	32.90	32.93	33.04	33.15

(注) ※中小規模事業者向け貸出残高 = 中小規模事業者向け残高 ÷ 総資産

【経営改善支援等取組計画】

(単位：先、%)

	2020/3期 実績	20/9期 計画	21/3期 計画	21/9期 計画	22/3期 計画	22/9期 計画	23/3期 計画
経営改善支援等取組先数	52	51	51	52	52	53	53
期初債務者数	1,219	1,191	1,191	1,200	1,200	1,210	1,210
支援取組率	4.26	4.28	4.28	4.33	4.33	4.38	4.38

(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。

※「経営改善支援等取組先」は以下の取り組み先と致します。

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