

# 経 営 強 化 計 画

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第 27 条)

平成 26 年 11 月



## 目 次

はじめに	1
I. 経営強化計画の実施時期	2
II. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標	
1. 収益性を示す指標	2
2. 業務の効率性を示す指標	2
III. 経営の改善の目標を達成するための方策	
1. 経営の現状認識	3
2. 経営戦略	8
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	
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	20
2. リスク管理の体制の強化のための方策	21
3. 法令遵守の体制の強化のための方策	22
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	23
5. 情報開示の充実のための方策	24
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	
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	24
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	27
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	28
VI. 全信組連による優先出資の引受に係る事項	
1. 内容、払込金額の総額、発行口数、1口当たり払込金額、発行の方法及び 資本計上額	30
2. 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針	30
VII. 剰余金の処分の方針	
1. 基本的な考え方	31
2. 財源確保の方針	31
VIII. 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	33
2. 各種のリスク管理の状況	33
IX. 経営強化のための計画の前提条件	33

## はじめに

当組合は、昭和 29 年 12 月に設立し、釧路市に本店を置き、釧根地区を営業基盤としてスタートしました。平成 14 年 7 月に旧網走信用組合の事業を譲り受け、北網地区にも店舗を設け、信用組合の理念である相互扶助の精神の下、中小規模事業者や個人の皆様に金融サービスを提供し、信頼される地域金融機関として取り組んでまいりました。

釧根・北網地区の経済は、足元全体としては、「一部に弱さがみられるものの、持ち直しつつある」とみられていますが、当組合のお取引先である中小規模事業者や個人の皆様においては、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。

このような環境下、これまで当組合は、信用組合業界の系統中央金融機関である全国信用協同組合連合会（以下、「全信組連」という。）等から資本支援を受け、地域における金融の円滑化と経営改善に取り組んでまいりましたが、地域経済の発展と、活力維持に向けて、これまで以上に円滑な金融仲介機能を発揮し、主要な取引先である中小規模事業者や個人の皆様への円滑な資金供給や経営支援等の責務を果たしていくためには、盤石な財務基盤を構築することが重要と考え、今般、金融機能の強化のための特別措置に関する法律（以下、「金融機能強化法」という。）第 25 条に基づく資本支援を、全信組連を通じ申請することといたしました。

こうした資本増強によって当組合の財務基盤を強化し、地域密着型金融の担い手として、地方公共団体や関係機関等と連携して地域経済の活性化に取り組むほか、中小規模事業者や個人の皆様に対し円滑な金融仲介機能を最大限発揮し地域経済に貢献していくよう、役職員一丸となって、本経営強化計画（以下、「本計画」という。）に基づいた様々な施策に取り組んでいく所存であります。

## I. 経営強化計画の実施時期

当組合は、金融機能強化法第25条第2項第1号の規定に基づき、平成26年4月から平成29年3月までの本計画を実施いたします。

なお、今後本計画に記載された事項について重要な変化が生じた場合、又は生じることが予想される場合には、遅滞なく全信組連を通じて金融庁に報告いたします。

## II. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標

本計画の実施により達成されるべき経営の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

【コア業務純益】

(単位：百万円)

	24/3期 実績	25/3期 実績	26/3期 実績	計画始期 水準	27/3期 計画	28/3期 計画	29/3期 計画	始期から の改善額
コア業務純益	196	197	173	173	179	195	203	30

\*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

\*計画始期の水準については、直近の決算期の数値を設定しております。

### 2. 業務の効率性を示す指標

【業務粗利益経費率（OHR）】

(単位：%)

	24/3期 実績	25/3期 実績	26/3期 実績	計画始期 の水準	27/3期 計画	28/3期 計画	29/3期 計画	始期から の改善幅
OHR	72.73	69.81	72.57	72.57	73.01	71.98	70.79	1.78

\*業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) ÷ 業務粗利益

\*計画始期の水準については、直近の決算期の数値を設定しております。

\*機械化関連費用は、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。

### Ⅲ. 経営の改善の目標を達成するための方策

#### 1. 経営の現状認識

##### (1) 経営健全化に向けた取組み

当組合は平成 14 年の旧網走信用組合の事業譲受後、融資拡大の経営方針のもと大口融資の獲得を中心として取組みを進めておりましたが、地域経済の低迷やリーマンショックの影響などにより、大口与信先の倒産等が発生したことなどから、不良債権処理費用が大幅に増加しました。このため、平成 22 年 3 月期と平成 23 年 3 月期において、全信組連等より資本支援を受けるとともに、それまでの経営の在り方を転換し、収益基盤の強化と信用リスク管理の徹底等を中心とした経営健全化計画を策定し、現在は同計画に基づく各種施策に取り組んでいるところです。

##### (2) 経営健全化計画の進捗状況

経営健全化計画においては、次の①～⑤の施策に取り組み、店舗統廃合による物件費の削減や信用リスク管理態勢の強化に努めたことなどから、平成 24 年 3 月期以降、3 期連続の最終黒字を計上しております。引き続き、経営管理（ガバナンス）態勢及び内部管理態勢の整備・強化を図るとともに、特に、貸出金の増強による収益力の強化と資産の健全化を当面の最重要課題として位置づけ、計画達成に向け役職員一丸となって取り組んでいきます。

##### ① 経営管理（ガバナンス）態勢の整備・強化

経営陣は組合に内在するリスクを十分に把握するなど、全員が自らの役割・責任を理解し、内部管理のプロセスに十分に関与することで「理事会」「常務会」「経営改善計画委員会」等の諸会議の活性化や牽制機能強化を図るなど、経営管理態勢の強化に取り組んでおります。

一方、これまで「経営改善計画委員会」では、計画未達事項の分析や検討が不十分な面があったことから、平成 26 年 4 月からは委員会での進捗状況の評価や検討を踏まえ、常務会において施策の未達原因の分析や追加施策の検討、理事会においても進捗状況の報告だけでなく、各種施策の評価等の協議を行う態勢とするなど、更なる経営管理態勢の強化に取り組んでおります。

##### ② 内部管理態勢の整備・強化

###### ア. コンプライアンス管理態勢

当組合は、「法令等遵守基本方針」を定め、統括部署を総務部として、コンプライアンス管理について以下の通り態勢強化を図っております。

当組合では、役職員のコンプライアンス（倫理・サービス及び法令等の遵守）の徹底を図るため、コンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンスに関する事項を

総合的に検討、計画及び評価を行っております。具体的には、毎年、「コンプライアンス・プログラム」を策定し、日常業務における検証、部店内研修や外部講師による研修などを実施して、コンプライアンス管理態勢の強化に取り組んでおります。

また、実施状況については、「理事会」及び「常務会」へ報告しており経営陣が取組状況を把握・検証することで牽制機能の強化を図っています。

更に、監査部において、コンプライアンス管理態勢が的確かつ適切に機能しているかどうか検証し、検証結果をコンプライアンス委員会へ報告しております。

コンプライアンス管理態勢については、反社会的勢力への対応など金融機関を取り巻く社会情勢等を踏まえ、これまで以上に管理の徹底や検証等を実施し、一層強固なコンプライアンス管理態勢の構築に取り組んでまいります。

#### イ. 各種リスク管理態勢

当組合はリスクの種類ごとに定めたリスク管理方針に基づき、各担当部門においてリスク管理を実施しているほか、多様なリスクを横断的な見地からの確かな経営判断に繋げるための統合リスク管理委員会を設置するなど、リスク管理態勢の強化に努めております。

また、統合リスク管理委員会、コンプライアンス委員会における協議・検討だけでなく、内容は常務会、理事会等にも報告する態勢としております。

なお、信用リスク管理については、特定業種への与信集中リスクが大きな課題であり、引き続き、計画的な当該リスクの圧縮に取り組んでまいります。

#### ③ 貸出金の増強による収益力の強化

収益力強化のために融資渉外専担者と各支店の渉外担当者の参加による事業者開拓フィールドセールス（略称：FS）を実施し、貸出業務に対する意識付けとスキルアップを図り、アパートローンなどの融資商品発売により貸出増強に取り組んでおります。

しかしながら、釧根・北網地区の資金需要の低迷を起因とする金利競争や、与信業種偏重の改善に取り組んだことなどが影響し、当組合の平成 26 年 3 月末の貸出残高は計画を下回る水準となりました。貸出金の増強は本計画においても引き続き最重要課題として取り組んでいく必要があると認識しております。

#### ④ 資産の健全化

##### ア. 不良債権処理の推進のための方策

大口先の管理強化並びに不良債権の管理強化等のため、平成 22 年に企業支援部（現在は融資部と統合）を設置し、大口問題先を本部に移管し集中的に管理するとともに経営改善計画の策定支援や事業再生支援に取り組んでまいりました。当地域の中小規模事業者には依然経営状況が厳しい先も多いことから、引き続き経営改善

支援に取り組んでまいります。

#### イ. 不良債権のオフバランス化

事業の継続可能性の見込まれない債権については、担保処分などによる回収に努めるとともに、一層の資産の健全化を推進するため、不良債権のオフバランス化を進めております。今後も計画的な債権売却等により、不良債権圧縮に努めてまいります。

### ⑤ その他の収益力強化策

#### ア. 余資運用

過去に外国証券や事業債で多額の損失を計上した反省から、現在は国債や地方債などを中心に安全性を重視した運用を行い、着実に配当収入を積み上げていく方針で臨んでおります。

この結果、平成 26 年 3 月期においては、375 百万円の評価益を計上しており、今後ともリスク管理を重視した運用に努めることとしております。

#### イ. 経費抑制に向けた取組み

役員については、平成 22 年 3 月期以降、役員賞与・退任慰労金を支給しておりません。今後も財務状況が抜本的に改善されるまで支給は行わない予定です。

職員についても、賞与の大幅削減などにより、人件費については、概ね計画どおりの削減ができたものと認識しております。

今後は、本部機構の改編、人員の適切な配置や残業等の削減などに努めていきますが、人材確保・維持のため、収支状況を踏まえつつ、適正な給与水準についても検討してまいります。また、採用にあたっては、パートの割合を高めることにより支給水準を抑えてまいります。

物件費については、平成 23 年度に店舗の統廃合を実施したことや、経費節約を徹底したことにより相当の削減を実施してきました。今後も、経費管理態勢を強化し、引き続き地道な抑制努力の継続が必要と認識しております。

## (3) 平成 26 年 3 月期の事業概況

(単位：百万円)

	25 年 3 月期	26 年 3 月期	
			25 年 3 月期比
資産	87,587	86,227	△1,360
貸出金	46,230	45,950	△ 280
有価証券	21,748	21,324	△424
負債	85,003	83,508	△ 1,495
預金積金	84,024	82,679	△1,345
経常収益	1,619	1,746	127
資金運用益	1,437	1,402	△35
その他	181	343	162
経常費用	1,398	1,426	28
資金調達費用	115	70	△45
経費	1,080	1,117	37
貸倒引当金繰入額	41	0	△ 41
その他	160	238	78
経常利益	220	320	100
特別損益	△98	△144	△46
税引前当期純利益	122	176	54
当期純利益	115	169	54
コア業務純益	197	173	△24

預金・積金については、平成 23 年 11 月の店舗廃止に伴う解約などにより前期比 1,345 百万円減少し、82,679 百万円となりました。

貸出金については、貸出競争の激化、地方公共団体向け融資の減少や、バルクセールスの促進などにより、前期比 280 百万円減少し 45,950 百万円となりました。

損益面では、預金利息の減少や余資運用収益の増加はあったものの、貸出金残高の減少などにより貸出金利息が減少したことから、コア業務純益は 24 百万円減少し 173 百万円となりましたが、当期純利益は不良債権処理費用が減少したことなどから、169 百万円を計上し 3 期連続黒字となりました。

## (4) 当組合の主たる営業区域の状況

当組合の営業区域である道東エリアの経済情勢は、公共事業や雇用情勢に改善や持ち直しの動きがみられる一方で、地場産業である漁業関連や農業、製紙業などでは、燃料費の高騰などにより生産量は前年を下回って推移しておりますほか、観光業におきまし



ても、道外観光客の動きが鈍く、宿泊者数は前年度を下回っており、持ち直しの動きに足踏みがみられる状況となっております。

当組合の主な取引先である中小規模事業者については、建設業者では受注は確保されているものの、受注単価の低下と資材や燃料の高騰により利益率が低下し、厳しい資金繰りの企業が多く見受けられるほか、観光旅館においても団体客の減少や宿泊単価の低下等により売り上げが減少するなど厳しい状況が続いており、景気回復を実感するには至っていない状況にあります。

●主要小売店売上高

(単位:百万円、%)

	合計		衣料品		家電・家庭用品		食料品	
	前年比	前年比	前年比	前年比	前年比	前年比	前年比	
24年度	98,121	△1.0	8,993	11.4	14,241	△10.1	47,881	△1.5
25年度	100,812	2.7	9,333	3.8	14,954	5.0	48,704	1.7
26年度(4~6月)	22,999	△4.4	2,130	△4.0	2,799	△13.0	11,152	△4.1

(出所)財務省北海道財務局釧路財務事務所

●乗用車新車登録・届出台数

(単位:台、%)

	合計		普通乗用車		小型乗用車		軽自動車	
	前年比	前年比	前年比	前年比	前年比	前年比	前年比	
24年度	11,131	14.8	2,912	3.0	4,318	8.4	3,901	35.3
25年度	12,753	14.6	3,391	16.4	4,388	1.6	4,974	27.5
26年度(4~6月)	2,728	△2.9	721	2.6	889	△11.8	1,118	1.7

(出所)日本自動車販売協会連合会釧路支部

●生産動向

(単位:トン、%)

	製紙生産量		すり身生産量		生乳生産量	
	前年比	前年比	前年比	前年比	前年比	前年比
24年度	739,493	△12.5	15,167	5.1	1,358,148	1.3
25年度	747,194	1.0	12,867	△15.2	1,318,878	△2.9
26年度(4~6月)	179,490	△1.5	1,866	△24.0	330,889	△4.8

(出所)日本製紙釧路工場・王子マテリアル釧路工場

全国すり身協会・ホクレン釧路、中標津支所

●水揚状況

(単位:t、百万円、%)

	水揚状況			
	水揚量		水揚金額	
	前年比	前年比	前年比	前年比
24年度	267,823	△7.8	42,581	△7.4
25年度	245,080	△8.5	48,233	13.3
26年度(4~6月)	23,615	△17.2	6,473	21.2

(出所)釧路市魚揚場、根室・白糠・厚岸・標津・羅臼漁協

●観光動向(前年比)

(単位:人、%)

	空港乗降客数合計								宿泊客数合計	
	道外便		道内便		その他		前年比	前年比		
	前年比	前年比	前年比	前年比	前年比	前年比				
24年度	829,921	7.3	585,250	9.1	229,114	0.2	15,557	84.3	960,421	10.5
25年度	884,740	6.6	611,958	4.6	251,963	10.0	20,819	33.8	949,292	△ 1.2
26年度(4~6月)	194,329	1.7	128,146	△ 2.1	62,375	12.6	3,808	△ 19.3	204,974	△ 2.5

(出所)釧路空港事務所、中標津町、管内主要施設

●公共事業(前年比)

(単位:百万円、%)

	月間		累計	
	前年比	前年比	前年比	前年比
24年度	—	—	67,215	8.4
25年度	—	—	89,031	32.5
26年度(4~6月)	36,560	15.7	36,560	15.7

(出所)北海道建設業信用保証株

●雇用情勢(前年比)

(単位:人、倍、ポイント、%)

	月間有効求職者数		月間有効求人数		有効求人倍率		新規求人数	
	前年比	前年比	前年比	前年比	前年差	前年比	前年比	
24年度	73,879	△ 10.3	47,265	13.6	0.64	0.14	18,835	8.9
25年度	67,036	△ 9.3	52,426	10.9	0.78	0.14	20,520	8.9
26年度(4~6月)	16,876	△ 14.2	14,634	15.6	0.87	0.23	5,708	11.4

(出所)釧路・根室公共職業安定所

●住宅建設(前年比)

(単位:戸、%)

	着工戸数		うち持家						うち分譲住宅	
			うち持家		うち貸家		うち分譲住宅			
	前年比	前年比	前年比	前年比	前年比	前年比	前年比	前年比	前年比	
24年度	832	5.6	415	2.7	344	2.4	56	16.7		
25年度	1,056	26.9	474	14.2	539	56.7	38	△ 32.1		
26年度(4~6月)	233	△ 18.2	93	△ 35.0	119	△ 9.8	19	111.1		

(出所)国土交通省

## 2. 経営戦略

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う経営戦略をとってまいりました。

また、平成14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。

営業エリアの経済は、足元全体としては、「一部に弱さがみられるものの、持ち直しつつある」とみられていますが、当組合のお取引先である中小規模事業者や個人の皆様においては、未だ厳しい状況が続いております。

そのような中であって、今後も地域のため、地域の中小規模事業者が必要とする金融機能の提供ができる信頼性の高い信用組合として業務展開を行っていきたくと考えております。

地域の活性化に向けて、当組合の使命を永続的に果たしていくためには、金融機能強化法を活用し、強固な財務基盤を構築することにより、現状の経営改善を一層加速させる必要があると考えており、経営健全化計画を発展的に改定した本計画により、更なる経営改善に取り組んでまいります。

本計画の策定にあたっては、これまでの同計画の進捗状況と昨今の環境変化等を踏まえ、以下の事項を重要施策として、具体的な施策に取り組んでいく所存です。

## 【重点施策】

### A. 営業推進体制の強化による収益力強化

- 外部人材の活用
  - ・ 招聘した外部人材を核とした営業推進体制・管理体制の再構築と強化
  - ・ 外部人材を活かした営業推進部の機能強化
  - ・ 営業店舗別機能（地域特性やマーケット等）の見直しによる推進施策の策定
- 戦略的営業推進活動の推進
  - ・ 推進ターゲットを明確化した訪問営業活動の強化
  - ・ 「営業推進会議」の新設による戦略的営業推進施策の策定
  - ・ 理事長、役員によるトップセールスの強化
- 成長分野への営業推進の強化
  - ・ 農業、再生可能エネルギー及び医療・介護・福祉事業に対する営業推進の強化
- 個人取引の拡大
  - ・ 新商品の開発等による個人ローンの推進
- 営業力強化に向けた人材育成
  - ・ 融資推進のみならず窓口セールスを含めた当組合全体の営業力強化を図るため、外部機関講師等を招いた研修・勉強会を開催
- 人事制度の確立等
  - ・ 業績目標達成の取組みに向けた人事制度の確立

### B. 地域経済の活性化（食と観光による地域活性化支援）

- ・ 「食」や「観光」による地域活性化への取組みに高いノウハウを持つ他の金融機関等との連携強化を図り、地域活性化に取り組めます。

### C. 信用リスク管理強化

- ・ 審査体制の厳格化、取引先管理の強化等に係る諸施策を更に推し進め、信用リスク管理の強化に努めます。
- ・ 経営改善等支援への取組み強化を通じた不良債権化の防止及び不良債権の圧縮に努めます。

### D. 経営効率化

- ・ 戦略的・効率的な職員配置の実施、業務の効率化の推進等により一人当たりの生産性を向上させ、人件費率の改善に努めます。
- ・ 予算管理の徹底により物件費の抑制に努めます。

### E. 経営強化計画の履行体制の確保

- ・ 理事長を統括とする、「経営強化委員会（仮称）」を設置し、経営陣がこれまで以上に積極的に関与した進捗管理を行うことで、確実な履行を図ります。

## A. 営業推進体制の強化による収益力強化

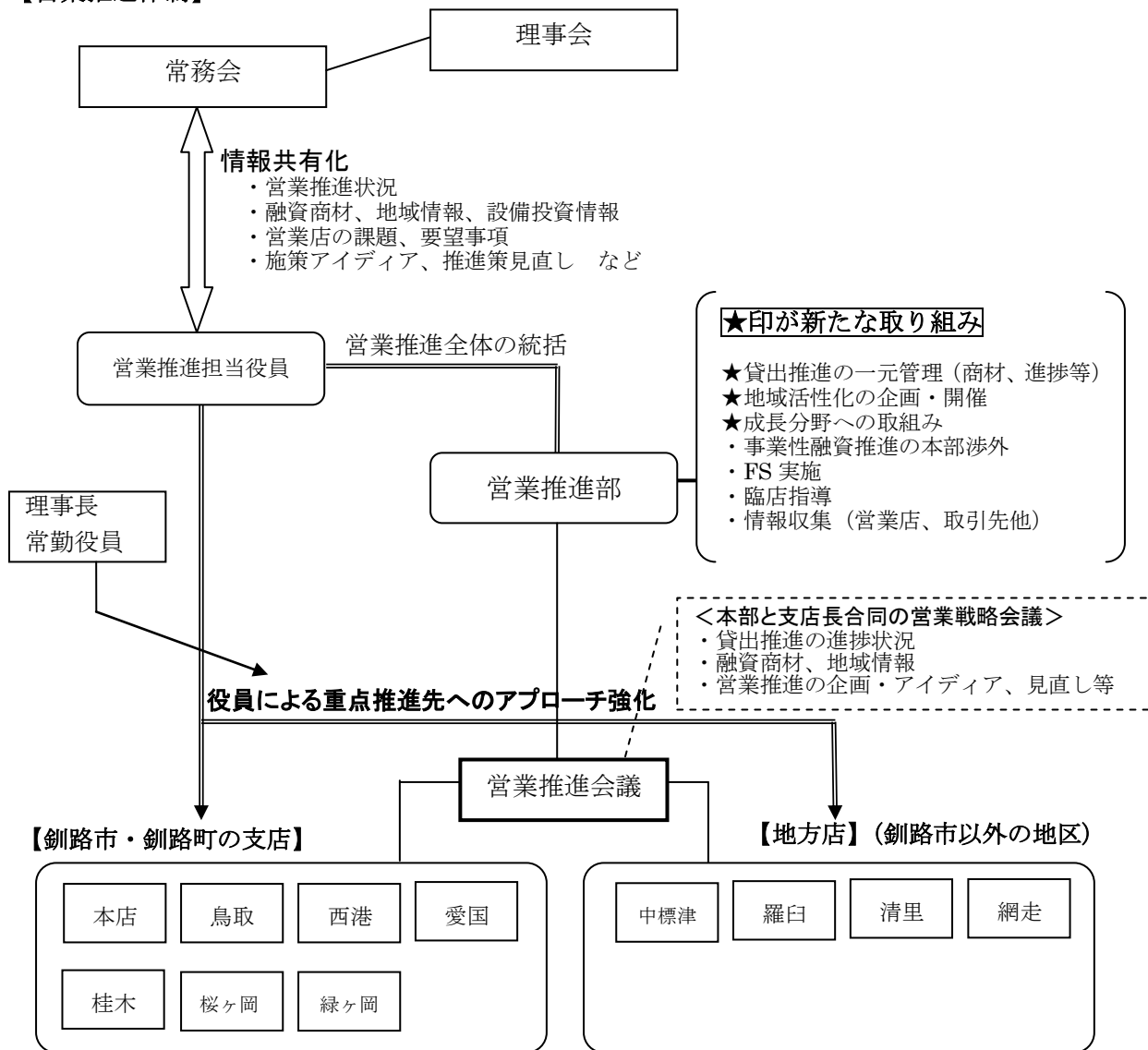
### ○営業推進体制の再構築と強化

当組合では、営業推進体制を強化するため、平成 26 年 4 月に外部人材を招聘し、営業推進担当に配置し、次の施策に取り組みます。

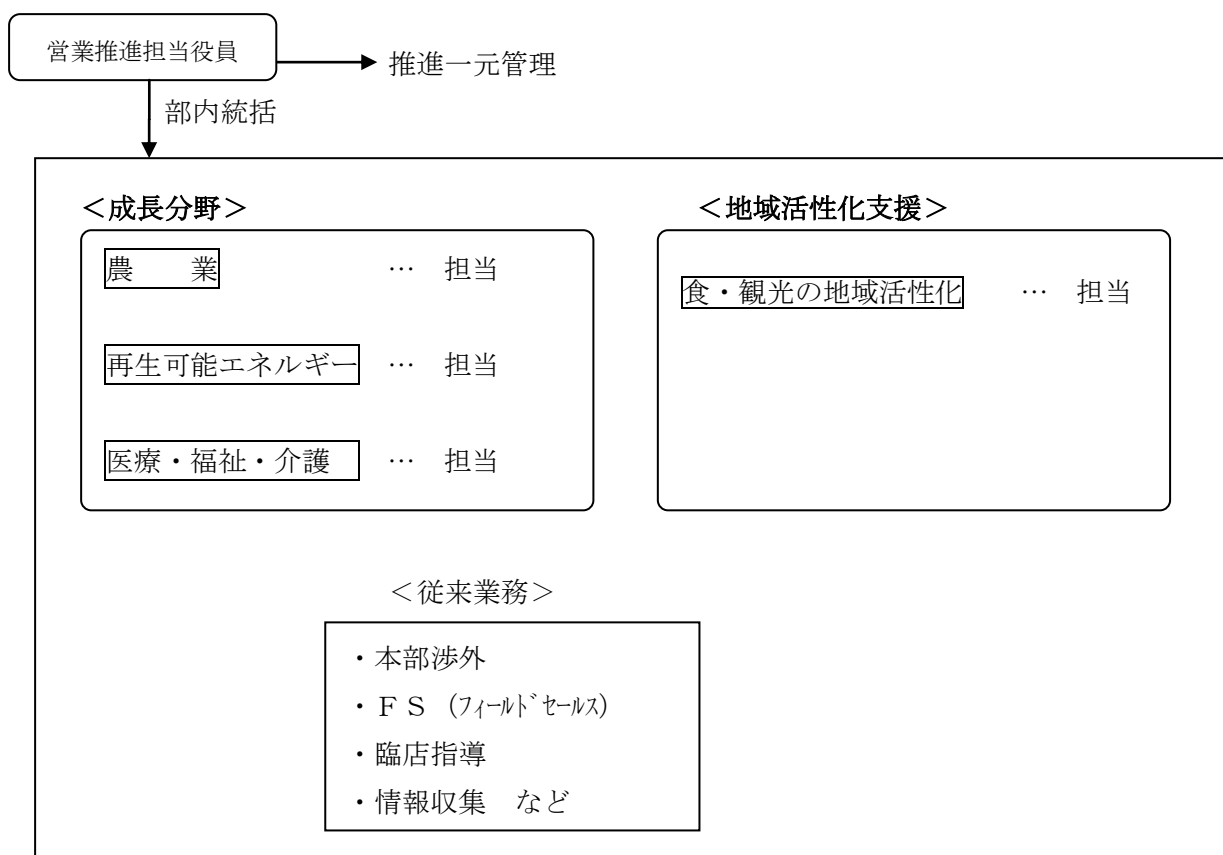
- ・ 同人材を核とした営業推進部体制の強化を図るため、営業推進部に新たに
  - ① 貸出金推進施策や実績の一元管理
  - ② 今後、重点的に取組む成長分野に対する営業推進施策の策定及び進捗管理等
  - ③ 将来の融資に繋げるための地域活性化への取組み等の機能を追加し、一層の体制強化を図ります。
- ・ 地域特性やマーケット等を踏まえた営業店舗別機能の見直しを行うとともに、店舗別機能に応じた人員配置、営業推進施策及び地域活性化施策等を策定します。
  - ① 店舗機能を「法人取引重視」「個人取引重視」を軸に整理し、機能に応じたメリハリのある営業推進目標を設定して営業推進を行います。
  - ② 更に地方店（釧路市外 4 ヶ店）においては、地域活性化支援（食と観光）に関連した現地での情報収集や関連事業者・団体等とのリレーション強化を図る

などのミッションを追加し、地域特性を活かした当該店舗の強みが発揮できるような施策に取り組んでまいります。

**【営業推進体制】**



## 【営業推進部の新体制イメージ】



### ○戦略的営業推進活動の推進

これまで、営業推進対象先の選定については、各営業店主体で行っていたことから、統一的な戦略が採れず非効率であったほか、本部における進捗管理も不十分な状況にありました。

このため、以下の施策に取組み、戦略的営業推進活動を推進していきます。

#### ・推進ターゲットを明確化した訪問営業活動の強化

役員、本部及び営業店において、既存データや各種情報（帝国データバンク等）を活用し、融資推進ターゲットとして既存取引深耕先及び新規開拓対象先を選定し、目標の明確化を図ります。

また、当該情報については、データベース化を行い、本部、営業店の情報の共有化を図るなど効率化にも取り組めます。

#### ・「営業推進会議」の新設による戦略的営業推進策の策定

営業推進の進捗管理と戦略的な対策を図ることを目的に平成 27 年 1 月を目途に「営

業推進会議」を新設します。

本会議には営業推進担当役員、営業推進部長、営業店長が出席することとし、上記推進対象先の進捗状況等を把握・確認するとともに、新たな推進施策を策定するなど、機動的に対応できる体制を構築し、本部・営業店が一体となって営業推進に取り組みます。

- ・ 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うち、貸出増強のコアとなる先を「重点推進先」に選定し、理事長、役員によるトップセールス活動を一層強化します。

### ○成長分野への営業推進の強化

- ・ 農業、再生エネルギー及び医療・介護・福祉事業に対する営業推進を強化

地域経済は公共事業の増加もあり全体的には持ち直してきてはいるものの、中小規模事業者にとって厳しい状況が続いており、建設業や卸売・小売業、不動産業などが主たる営業基盤である当組合にとっては、少子高齢化の進展に伴うマーケットの縮小を見据えると、将来的にその厳しさは更に増すとみられます。

このため、農業や再生可能エネルギー、医療・介護・福祉といった今後成長が見込まれる分野に対する取組みを強化する必要があると考えます。

成長分野への営業推進にあたっては、他の金融機関との連携の強化や情報収集等を通じ、融資実行に結び付けて行きます。また、組合内においても、営業推進部が主体となって営業店と連携し、成長分野事業者へのアプローチ（訪問・面談）を行い、相手先ニーズ等の収集を図りながら融資案件に対する取組みを行ってまいります。

更に、平成 27 年 4 月を目途に、同部内に各分野の担当者を配置し、より強力で推進を図ってまいります。

#### ① 農業分野への営業基盤開拓

当組合の営業区域は釧路管内、根室管内、網走管内の 3 つから成るいわゆる「道東地区」にあり、農業や漁業の 1 次産業を基幹産業とする地域でもあります。

中標津支店がある中標津町や隣接する別海町は酪農が盛んであり、また清里支店がある清里町の農家は 1 戸あたりの平均経営面積が約 37 ha とヨーロッパ (EU) の平均約 20.1 ha を超える規模を有しています。

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あるものと期待しております。

このため、当組合としては後述 B に掲げる地域経済の活性化～「食と観光による地域活性化支援」と連動させながら「食・農業」に関連する意欲ある事業者へのアプローチを強化し、農業分野の営業基盤の開拓に努めます。

合わせて、当組合の独自商品である「ファームローン」を有効に活用しながらビジネスチャンスの拡大を図ってまいります。

## ② 再生可能エネルギー事業

道東エリアは北海道の中でも日射量が多い地域であり、太陽光発電システムに対する設備投資の需要は業務用から家庭用まで旺盛な状況となっております。

メガソーラー級は、買取価格の低下や送配電許容量の問題などからピークアウトしていますが、中小規模の設置需要は依然根強く、こうしたニーズを捉えて「ソーラーローン」などの貸出増加に結び付けます。またバイオマス発電（家畜糞尿型）については、酪農地帯でもあるため自治体の関心も高く、「バイオマス産業都市」として別海町が平成25年6月に、釧路市が平成26年3月にそれぞれ認定されています。

特に別海町は平成27年度稼働を目指してプラント建設を進めており、釧路市や中標津町などの周辺自治体もこれに続くことが予想されることから、バイオマス事業プラントの設備投資拡大が期待されます。

当組合としては、地元金融機関としてのネットワークを活かしながらこれら再生可能エネルギー事業計画について逸早い情報キャッチに努め、的確な資金ニーズ対応を図ります。

## ③ 医療・介護・福祉事業

釧路市の高齢化率（65歳以上）は、2010年25.2%から2025年35.8%（推定）に今後急速に進展することが予想されています。（参考データ：国立社会保障・人口問題研究所より）これに伴い高齢化社会に向けた潜在ニーズが今後より顕在化し、その中でも医療・介護・福祉に関連する事業の広がりが予想されます。

これら事業の開業支援や事業拡張の資金調達、あるいは高齢者向け住居施設や介護施設の建設など多様なニーズに応えられるように、医療・福祉・介護関係の事業者との接点を多く持ち、融資案件の取扱い件数を増やすことでノウハウとスキルのより一層の向上に努め、当該関連事業の貸出増強に取り組みます。

## ○個人取引の拡大

個人取引については、顧客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いきます。

- ・個人向けローン商品（おまとめローン 教育ローン フリーローン シニアカードローンなど）の早期開発と販売
- ・「シニアカードローン」の販売による高齢者を中心とした顧客へのアプローチ
- ・他の金融商品（個人年金保険、一時払い終身保険、医療保険などの生命保険商品）の積極的販売



## ○営業力強化に向けた人材育成

今般招聘した外部人材の専門的知識やノウハウを職員に付与するため、渉外職員のみならず役員、窓口職員に対して、融資推進やマーケティング、セールストーク等に関する勉強会を行うほか、推進分野・テーマに応じて、他の金融機関や外部専門家等の講師を招き研修会を開催するなどして人材の育成を図り、営業力の底上げを図ります。

## ○人事制度の確立等

平成 26 年度に、業績等評価を加味した給与・人事制度に改正等（職員の給与・賞与における業績評価の再開、店舗・個人表彰制度の拡充等）を行いました。

新制度の本格導入後（27 年度（一年間経過措置）は業績評価の運用の徹底と透明性の高い人事運営により、職員のモチベーションの維持・向上を図ってまいります。

今後も、制度等の不断の見直し等を行い、本計画を確実に達成させるため、職員がそれぞれの業績目標の達成に全力で取り組むことのできるような人事制度を確立してまいります。

## B.地域経済の活性化(食と観光による地域活性化支援)

当組合の営業エリアである道東地区は、「食・観光」のポテンシャルが高い地域でありながら、その潜在力が十分に発揮されているとは言い難いのが実状です。

一方で少子高齢化の進展により、現状では、地域経済が縮小して行くのは避けられない情勢であり、“地域とともにある金融機関”としては危機感を持ってこれに対処する必要があると考えます。

このため当組合としては、従前の商工業者等の支援に加え、「食」や「観光」による地域活性化への取組みに高いノウハウを持つ他金融機関等との連携強化を図り、営業推進部が所管部となって地域活性化支援の取組みを行ってまいります。

この取組みを継続的に行うことで、これまで接点が全くないか、あるいは接点があっても薄かった地元事業者とのリレーション強化を図る機会になり、その中で資金ニーズを的確に捉えて融資推進を行ってまいります。

### (1) 観光

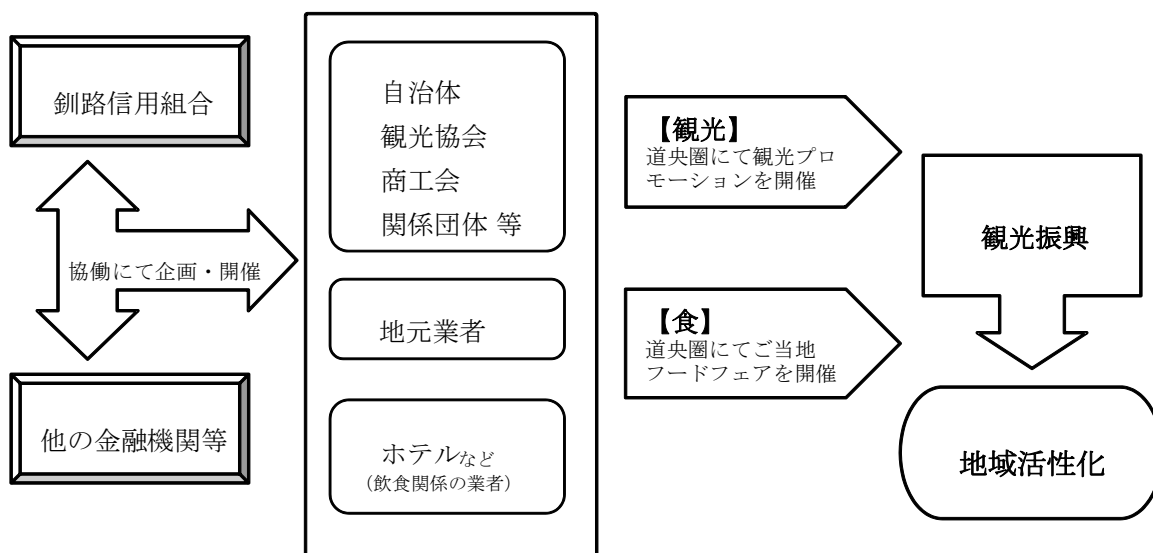
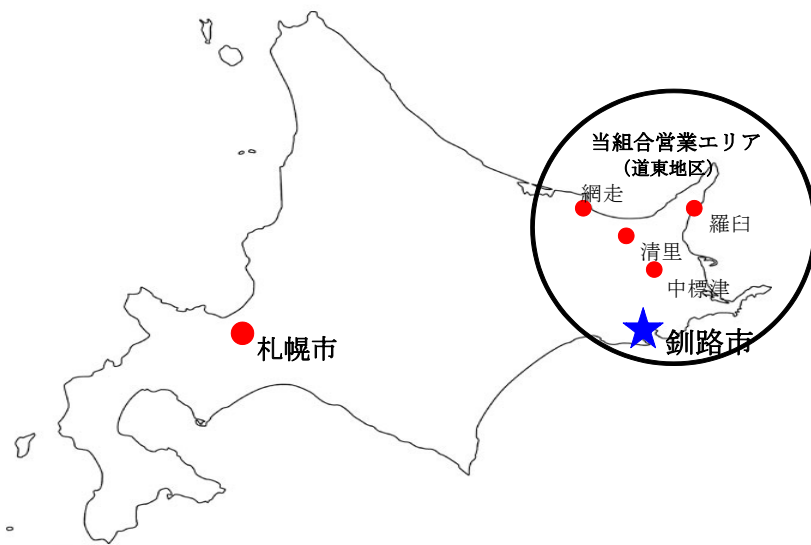
道東地域への観光客誘致による活性化のため、観光に関わる機関や団体（自治体、商工団体、地元観光協会等）と連携を図り、道央圏において「観光プロモーション開催」などによる観光振興の支援を行います。

地域観光素材を発掘するなど、観光ビジネスにつながる可能性のある情報を集めて観光客誘致・地域経済の活性化に貢献する取組みを目指します。

## (2) 食（農業・漁業）

各地域の絶品な食材を集めた「フードフェア」を企画・開催し、同時に観光プロモーションを行うことで「食と観光のコラボ支援」につながることを目指します。

意欲のある農業者を開拓し、対外PR活動・情報発信の取組みをサポートします。生産者（1次産業）との接点拡大に努め、外部機関とも連携を図りながら2・3次業者とのビジネスマッチングによる販路開拓並びに6次産業化支援に取り組みます。



## C. 信用リスク管理強化

### (1) 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）等については、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。

更に、平成 25 年 12 月には大口融資案件に加え、債務者区分等を勘案した貸出・条件変更稟議についても、融資審議会を経て常務会で決定する事とし貸出審査体制の強化を図りました。

今後も、強固な信用リスク管理態勢を構築すべく、経営陣が率先して現状の管理態勢を検証し、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の抑制に取り組んでまいります。

#### (2) 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、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。

今後は、訪問活動を更に充実させることにより、これまで以上に実態把握に取り組むなど、管理体制の強化を図ってまいります。

また、実態把握の強化により新規延滞の発生防止に努めるとともに、延滞が発生した場合には、営業店から迅速に報告させることとし、今後の回収方法の協議及び指導等を行い、延滞の早期解消を図ります。

#### (3) 審査能力及び管理能力の向上

融資部による信用格付システムにおける異常値確認、建設業における決算書と工事受注明細との整合性の確認等の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。

今後は、従来 of 取組みに加え、担当役員等による臨店指導や勉強会の実施、他の金融機関から講師を招いての研修会実施に向けた検討を進めるなどして、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。

#### (4) 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、信用供与限度額超過先、役員貸出先、金融円滑化の取組状況について四半期毎報告を行ってまいりました。

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、十分な審査を行うこととし、理事会の牽制機能の発揮に努めてまいります。

#### (5) 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、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まいります。

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いきます。

#### (6) 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しており、今後も進捗管理を徹底し計画的な不良債権の回収に努めてまいります。

不良債権については、回収だけではなく、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。今後も、計画的な処理を進め、不良債権の一層の圧縮に努めてまいります。

### D. 経営効率化

当組合は、平成 23 年 2 月に策定した経営健全化計画において、店舗の統廃合、本部組織の改編等によって、人員・経費の削減を行ない、経営の効率化を図ってまいりました。今後においても、人員配置の見直し、コスト意識の徹底による生産性の向上を進めてまいります。

#### (1) 職員数

平成 23 年 3 月の資本支援以降、平成 26 年 3 月までに職員数は 40 名減少し(△26%)現在 114 名の体制となっております(注)。

今後、営業推進強化等のために必要な人員については、適宜補充する予定であります。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まいります。

(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。

#### (2) 人件費の抑制

人件費につきましては、平成 23 年 3 月の資本支援以降、概ね経営健全化計画上どおり削減しております。今後についても以下の対応により、人件費の抑制に努めてまいります。

現在、役員賞与、退任慰労金について支給は行っておりませんが、今後も、役員賞与、退職慰労金の支給停止を継続し、財務内容が抜本的に改善されるまでは支給いたしません。

職員の給与・賞与につきましては、平成 23 年度に給与表の引下げ改正を行い、平成

26年度に人事関連規程の改正等を行うなど、メリハリのある処遇と人件費の抑制に努めております。今後はこの運用面での徹底を図り、透明性の高い人事運営を行なうことにより、職員のモチベーションの維持・向上を図ってまいります。

【要員・人件費計画】 (単位：人、百万円、%)

	26/3期	27/3期	28/3期	29/3期
	実績	計画	計画	計画
常勤役職員数	114	115	122	122
前年比	△8	+1	+7	0
人件費	576	573	576	576
前年比	+9	△3	+3	0
業務粗利益人件費率	43.7	45.9	45.3	44.6

### (3) 物件費の抑制

物件費につきましても、これまでの店舗統廃合等の実施により、大幅な削減を図ってきておりますが、今後も経費予算の毎月の消化状況管理を強化し、引き続き地道な抑制努力を継続してまいります。

但し、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確認及びお客様の利便性向上のための所要経費について、投資効果等について慎重に検討の上対応してまいります。

【物件費計画】 (単位：百万円、%)

	26/3期	27/3期	28/3期	29/3期
	実績	計画	計画	計画
物件費	516	465	476	488
前年比	+29	△51	+11	+12
業務粗利益物件費率	39.2	37.2	37.4	37.8

## E. 経営強化計画の履行体制の確保

### (1) 統括管理

事務部を統括部署とし、本計画における各種施策の進捗状況の統括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。

### (2) 経営強化委員会の設置 (実施時期：平成27年1月)

平成22年3月の資本支援以降、経営健全化計画等の進捗管理のため、現在は役員を統括とし、常勤役員・本部部長及び本店営業部長で構成する「経営改善計画委員会」

を毎月開催しておりますが、今後はこの会議を改編し、理事長を統括とし、常勤役員全員が参画する「経営強化委員会（仮称）」を設置して会議を月1回以上開催し、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・策定してまいります。

### （3）P D C Aサイクルによる管理

各種施策の実施状況管理につきましては、常勤役員全員参画の「経営強化委員会（仮称）」で「P D C A」サイクルにより管理してまいります。

P(Plan) 事務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（仮）による計画の進捗管理及び各施策の検証

A(Act) 事務部による改善策の検討並びに計画見直し

## 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

### 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

当組合では、経営健全化計画に基づき、経営管理（ガバナンス）態勢の整備・確立に取り組んでまいりましたが、経営改善計画委員会において、計画未達事項の分析や検討が不十分であったなど、引き続き体制強化を図る必要があると認識しております。

平成26年4月からは当委員会での進捗状況の評価や検討を踏まえ、常務会において施策の未達原因の分析や追加施策の検討、理事会においても進捗状況や施策の追加・変更の可否に係る協議を行う態勢を構築するなど、一層強固な経営管理態勢の整備と本計画の実現に向けて取り組んでおります。

今後についても、新設する「経営強化委員会（仮称）」と理事会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）については、状況に応じ、定例外でも機動的に開催し、経営監視・牽制が適正に機能する体制といたします。

##### 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た、各本店における法令等遵守態勢、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・指導といった指摘型の監査体制に留まっております。

今後は、問題点の改善方法の提言・勧告を行うなど、監査機能の一層の充実・強化を図るとともに、不祥事件・事務不備等の未然防止に向けた関連通知文書の周知・実施状況の確認などにも取り組んでまいります。

また、従来どおり常勤監事は本部稟議全ての閲覧・調査、経営に係る全ての会議に出席するとともに、監査部の臨店監査に同行する体制を継続いたします。

### 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まいります。

### 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、理事長をはじめ役員が臨店する際には全職員に周知しているほか、四半期ごとに開催される部店長会議にて、理事長から当組合の経営内容の現状を踏まえ、その後の対応方針を適時適切に周知し、その結果を各部店において部店長会報告を行なっております。今後も、全職員に対する経営方針の周知と徹底を図ってまいります。

#### 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るとともに、現場の意見を吸い上げることにより、経営管理態勢の強化及び職場の活性化に取り組んでおります。

また、常勤監事が監査部の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。

## 2. リスク管理の体制の強化のための方策

### (1) 統合的リスク管理態勢

従来から総務部が統合的リスク管理の統括部署として、組合のリスク管理態勢の整備に取り組んでおります。今後も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・分析することにより、業務の健全性を確保し、的確な経営判断に繋げてまいります。

統合的リスク管理については、経営陣が積極的に関与し、「ALM委員会」「統合リスク管理委員会」の中で、統合的リスク管理態勢の機能強化に努めてまいります。

### (2) 信用リスク管理態勢

「2. 経営戦略」の「C.信用リスク管理強化」とおり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。

### (3) 市場リスク管理態勢

当組合は、保有していた外国証券・事業債で多額の損失を計上した経験から、経営健全化計画において国債・地方債等を中心に安全性を重視した運用を行う方針を決定し、平成22年度以降は、この方針に沿って運用を行ってまいりました。

運用中の市場リスク管理については、毎月ALM委員会において運用・管理の実状と今後の方向性を確認するなど、適切なリスク管理に努めております。今後とも継続して安定的な運用成績を残していくためには、現状の安全性に視点を置いた方針を維持し更なるリスク管理態勢の強化と、より精度の高い余資運用方針を策定するなど適切な運用態勢を確立してまいります。

### (4) 流動性リスク管理態勢

流動性リスクの管理手続き及び流動性懸念時や危機時における対応を定める「流動性リスク管理方針」、「流動性リスク管理規程」及び「緊急時対応マニュアル」を整備しており、随時、資金繰りを確認するなど、手許流動性の管理等に努めております。

また、毎月の資金繰り計画をALM委員会で協議することとしており、今後も同様の態勢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・リスク管理態勢

「オペレーショナル・リスク管理方針」及び「オペレーショナル・リスク管理規程」を整備し、当該リスク全般に係る管理態勢を構築しております。

今後も、オペレーショナル・リスクを構成する事務リスク、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・安定化に努めてまいります。

## 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「行動綱領」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、法令等遵守態勢の強化に努めております。

また、コンプライアンス管理体制については、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、委員長である理事長のほか、各委員は果たすべき役割を十分に理解し、監視機能を発揮することで、役職員のコンプライアンス意識の醸成と法令等遵守の実効性を高めております。

このほか、毎年、「コンプライアンス・プログラム」を策定し、本部各部及び営業店での研修会の実施や監査部における検証等に取り組んでおり、本部各部及び全営業店は、



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、今後も一層の態勢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など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。

更に、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。現在、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ますが、今後も反社会的勢力データベースの精緻化を図り、反社会的勢力排除に向けた取組みを強化します。

## (3) 顧客保護等管理態勢の構築

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・規程類を制定し態勢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、「お客様相談ダイヤルの設置」、店頭ロビーへの「ご意見箱」設置等により、お客様の声に対して適切に対応してきておりますが、今後とも、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して取り組んでまいります。

## 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監

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に受けるとともに、年に1回の全国信用組合監査機構監査を受監いたします。

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・透明性を高めてまいります。

### (2) 第三者委員会（仮称）の設置

経営の客観性・透明性を確保するため、当組合の経営戦略及び経営強化に向けての各種取組みの進捗を監視することを目的として、平成27年度を目途に外部有識者による委員会を設置いたします。

当該委員会につきましては、当組合の経営実態並びに本計画の進捗状況を十分に説明し、これに対する意見・助言等をいただき、適切に経営に反映してまいります。

## 5. 情報開示の充実のための方策

### (1) 「ディスクロージャー・ポリシー」の制定・公表

情報開示に関する基本方針として、「ディスクロージャー・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を行ってまいります。

### (2) ディスクロージャー誌等での開示

お客様・組合員の皆様に、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を開示するとともに、積極的な営業活動に取り組んでおります。

今後とも、従来と同様、ディスクロージャー誌については、決算期毎に法令で定められた開示内容以外に、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、店頭に備置くほか、当組合のホームページ上でも開示いたします。

また、9月次においても経営内容に関するレポートを作成し、ディスクロージャー誌と同様の方法で開示してまいります。

## 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

### 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策

#### (1) 地域の状況

当組合が営業基盤とする釧根・北網地区で、足元全体としては、「一部に弱さがみられるものの、持ち直しつつある」とみられていますが、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のはもちろん、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まいります。

す。

当組合では毎年支援企業先を選定し支援業務を行っており、平成 26 年度は 66 先を選定し、融資部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計画】

(単位：百万円、%)

	24/3 期 実績	25/3 期 実績	26/3 期 実績	27/3 期 計画
中小規模事業者向け貸出残高	35,259	32,030	28,685	29,289
総資産	87,145	87,587	86,227	86,611
中小規模事業者向け貸出比率	40.46	36.56	33.26	33.81

	27/9 期 計画	28/3 期 計画	28/9 期 計画	29/3 期 計画
中小規模事業者向け貸出残高	30,400	30,600	30,700	30,900
総資産	90,580	90,673	90,690	90,713
中小規模事業者向け貸出比率	33.56	33.74	33.85	34.06

(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

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 S P C 向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

- ・27/3 期の総資産額については、資本支援等の影響を勘案し、期中平均残高を計上

【経営改善等支援取組計画】

(単位：先、%)

	24/3 期 実績	25/3 期 実績	25/9 期 実績	26/3 期 実績	26/9 期 実績
経営改善等支援取組先数	33	27	35	32	33
創業・新事業開拓支援先	8	11	15	13	10
経営相談先	5	5	6	6	12
早期事業再生支援先	1	0	1	1	1
事業承継支援先	0	0	0	0	0
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	19	11	13	12	10
期初債務者数	1,359	1,335	1,297	1,297	1,300
支援取組率	2.42	2.02	2.69	2.46	2.53

	27/3 期 計画	27/9 期 計画	28/3 期 計画	28/9 期 計画	29/3 期 計画
経営改善等支援取組先数	33	35	35	36	36
創業・新事業開拓支援先	10	10	10	10	10
経営相談先	12	13	13	14	14
早期事業再生支援先	1	1	1	1	1
事業承継支援先	0	1	1	1	1
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	10	10	10	10	10
期初債務者数	1,300	1,320	1,320	1,340	1,340
支援取組率	2.53	2.65	2.65	2.68	2.68

(注)・期初債務者数とは、「日本標準産業分類」の大分類に準じた業種別分類に基づく「地方公共団体」「雇用・能力開発機構等」「個人（住宅・消費・納税資金等）」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

・当組合が継続支援を行う先として指定している先

(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

## 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

「営業推進会議」の設置により組合が一丸となった営業推進体制の強化、取引先のニーズにあった商品の開発等に取り組み、信用供与体制の整備を図ってまいります。

また、既存の営業推進関連データの統合を図り、推進対象先を一元管理できるデータベースを構築・整備し、本部と営業店で情報共有化を図ることにより、より効率的な営業推進に取り組んでまいります。

#### ②経営改善等支援の取組みに向けた体制の整備

当組合は「経営革新等支援機関」の認定を取得し体制の整備を行っております。支援にあたっては、融資部において支援企業先を選定し、支援先の経営課題の分析、経営改善のための各種支援などに取り組んでいます。

### (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。

#### ②「格付けクイック」の促進

当組合は、従来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。平成 25 年度中の取扱いは 25 件、148 百万円となっております。

今後も引き続きこの商品の推進に積極的に取り組んでまいります。

(3) 中小規模事業者等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 中小規模事業者等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。

今後とも、地域の中小規模事業者の資金需要にマッチした新商品を開発するなど、更なる推進を行なってまいります。

② 経営改善等支援の取組み強化

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、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。

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の強化に努め、適切かつ迅速な再生支援に取り組んでいきます。

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組みを推進してまいります。

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

「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組みを行ってまいります。

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チャレンジしたいと考えております。

(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。

取引先からの相談については、必要に応じて外部機関や外部専門家との連携を図る等、地域におけるきめ細やかな支援ネットワークを構築して、解決に資するサポートに取り組んでまいります。

(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引き続き取り組んでまいります。

(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いる一方で、具体的な検討や対策を講じている企業は、社長の年齢が60歳代でも約4割にとどまるなど（2014年版中小企業白書より）、十分な準備ができていない実態があります。

後継者が不在であったり、あるいは承継対策が進まない状態のまま経営者の高齢化が進むと事業者の成長力・収益力低下を招きかねず、地域経済にもマイナス影響となります。

このため、当組合としても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組みを行ってまいります。

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、事業承継問題への取組みを支援してまいります。

## VI. 全信組連による優先出資の引受に係る事項

### 1. 内容、払込金額の総額、発行口数、1口当たり払込金額、発行の方法及び資本計上額

1. 種類	社債型非累積的永久優先出資
2. 申込期日（払込日）	平成26年12月12日（金）
3. 発行価額 非資本組入額	1口につき10,000,000円（額面金額1口500円） 1口につき 5,000,000円
4. 発行総額	8,000百万円
5. 発行口数	800口
6. 配当率	12か月日本円TIBOR+0.28%（発行価額に対する配当率）
7. 累積条項	非累積的
8. 参加条項	非参加
9. 残余財産の分配	次に掲げる順序により残余財産の分配を行う ① 優先出資者に対して、優先出資の額面金額に発行済優先出資の総口数を乗じて得た額をその有する口数に応じて分配する。 ② 優先出資者に対して、優先出資の払込金額から額面金額を控除した金額に発行済優先出資の総口数を乗じて得た額をその有する口数に応じて分配する（当該優先出資の払込金額が額面金額を超える場合に限る。）。 ③ ①及び②の分配を行った後、なお残余があるときは、払込済みの普通出資の口数に応じて按分して組合員に分配する。 ④ 残余財産の額が①、②により算定された優先出資者に対する分配額に満たないときは、優先出資者に対して、当該残余財産の額をその有する口数に応じて分配する。

### 2. 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針

#### (1) 必要資本額の根拠

平成26年3月期の自己資本比率は8.95%と、国内基準である4%を上回っております。

しかしながら、当組合の営業エリアである地域の経済環境は非常に厳しい状況にあり、金融機関に対する円滑な資金供給や、経営改善及び事業再生等に対する支援ニーズがさらに増加してきております。

こうした中、協同組織金融機関に求められる役割と責任は極めて重要であると考えており、将来にわたって地域の中小規模事業者等に対する円滑な金融仲介機能を発揮することにより、地域の活性化に貢献するためには、より強固な財務基盤を構築する必要があると認識しております。



このため、今般の 80 億円の資本増強により自己資本の充実を図り、平成 27 年 3 月期決算において、貸付債権に係る予防的な引当処理を視野に入れ、今後の信用リスクを極力排除するとともに、繰越損失を一掃することとしております。

これにより、今後、地域経済や金融市場に急激な変動が生じた場合でも、財務基盤の安定性を確保し、地域の中小規模事業者等に対する適切かつ積極的な金融仲介機能の発揮に万全を期してまいります。

#### 【自己資本比率の推移】

	26/3 期 実績	27/3 期 計画	28/3 期 計画	29/3 期 計画
自己資本比率	8.95%	28.77%程度	28.87%程度	29.00%程度

#### (2) 当該自己資本の活用方針

今般の資本増強により財務基盤の充実・強化が図られることから、金融仲介機能の発揮による中小規模事業者等に対する信用供与の維持・拡大と、各種サービスの向上に持続的に取り組んでまいります。

## VII. 剰余金の処分の方針

### 1. 基本的な考え方

協同組織金融機関として、取引先及び優先出資者の皆様から出資金をお預かりして金融事業を行い、利益剰余金の中から配当をお支払することとしていますが、今後の信用リスクを極力排除するため貸付債権に係る予防的な引当処理を実施することから、平成 27 年 3 月期の当期純損益は 14 億円程度の損失を見込んでおり、無配とする方針です。但し、平成 27 年 6 月開催予定の定時総代会の承認を経て、資本準備金の額の減少により繰越損失を一掃し、配当に向けた態勢を整備いたします。

今後は、本計画の実践による収益力の強化と業務の効率化を進め、内部留保の蓄積による優先出資の早期返済を目指すとともに、平成 28 年 3 月期以降は、安定した配当を実施・継続していく方針であります。

### 2. 財源確保の方針

全信組連から最大限のサポートを得ながら、本計画に盛り込んだ諸施策を着実に遂行することにより収益力の強化と業務の効率化を進め、安定した利益を確保し、財源の積上げに努めてまいります。

なお、これにより、優先出資消却積立金は平成 51 年 3 月期において、4,040 百万円まで積み上がると見込んでおり、これに利益準備金 950 百万円、資本準備金 388 百万円及び優先出資金 4,000 百万円を加えた 9,378 百万円が優先出資 8,000 百万円の返済財源と

なります。

【利益剰余金の推移】

(単位：百万円)

	26/3期	27/3期	28/3期	29/3期	30/3期	31/3期	32/3期
当期純利益	169	△1,439	194	202	207	239	271
資本準備金	—	4,000	388	388	388	388	388
利益剰余金	△2,173	△3,612	194	234	279	356	465
利益準備金	—	—	—	32	64	96	128
優先出資消却積立金	—	—	—	—	—	—	—

	33/3期	34/3期	35/3期	36/3期	37/3期	38/3期	39/3期
当期純利益	301	330	360	279	302	323	344
資本準備金	388	388	388	388	388	388	388
利益剰余金	604	772	970	1,087	1,227	1,388	1,570
利益準備金	160	192	224	256	288	320	353
優先出資消却積立金	100	200	300	400	500	600	700

	40/3期	41/3期	42/3期	43/3期	44/3期	45/3期	46/3期
当期純利益	367	391	415	438	470	507	536
資本準備金	388	388	388	388	388	388	388
利益剰余金	1,776	2,005	2,258	2,535	2,842	3,188	3,562
利益準備金	388	425	465	507	551	598	649
優先出資消却積立金	850	1,000	1,180	1,390	1,620	1,880	2,170

	47/3期	48/3期	49/3期	50/3期	51/3期
当期純利益	572	593	637	647	655
資本準備金	388	388	388	388	388
利益剰余金	3,972	4,403	4,878	5,363	5,856
利益準備金	703	761	821	885	950
優先出資消却積立金	2,490	2,840	3,210	3,620	4,040

(注)26/3期は実績、27/3期以降は計画

## **VIII. 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、非常勤役員の増員、外部金融機関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管理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「法令等遵守基本方針」「顧客保護等管理方針」及び「統合的リスク管理方針」の主旨に則り、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することにより、適切な業務運営の確保に努めてまいります。

#### **(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監査態勢、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まいります。

### **2. 各種のリスク管理の状況**

各種リスク全般を管理する「統合リスク管理委員会」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. リスク管理の態勢の強化のための方策」に記載のとおりです。

## **IX. 経営強化のための計画の前提条件**

### **(1) 金利**

日銀による量的・質的金融緩和政策の継続により、金利は低位で安定的に推移するものと考えられることから、本計画期間内においては、現行程度の水準で推移するものと予想しております。

但し、長期金利につきましては、景気回復のテンポが高まり、デフレ解消の見通しが強くなることも想定されますので、緩やかに上昇していくことも視野に入れております。

### **(2) 株価**

国内の景気回復は、当面緩やかに続くものと思われませんが、世界経済の回復力が力強さに欠く中では、「円安＝株価上昇」にも限界があるものと考えられることから、本計画期間中における株価は、現行程度の水準で推移するものと予想しております。

(3) 為替

平成 25 年の秋以降、ほぼ一本調子での円安が進行してきたものの、米景気指標の下振れや、新興国市場の混乱等により、調整局面にありますが、基調としては緩やかな円安が続くものと思われ、本計画期間中は現行程度の水準で推移するものと予想しております。

【前提条件】

(単位：%、円)

		26/3 期 実績	26/9 末 実績	27/3 期 前提	28/3 期 前提	29/3 期 前提
金 利	無担保コール翌日物	0.04	0.02	0.05	0.05	0.05
	新発 10 年国債利回り	0.64	0.52	0.60	0.60	0.60
日経平均株価		14,827	16,173	15,000	15,000	15,000
為替相場 (円/米ドル)		102.97	109.4	103.0	103.0	103.0

以上