

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33条)

(ダイジェスト版)

平成29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
▪ 経営ビジョンの確立	4
▪ ビジネスモデルの確立	5
▪ ソリューション営業の実践	6
● 経営の効率化	7
● 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化のための方策	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

○前経営強化計画(平成26年4月～29年3月)においては、経営改善の重点施策として、「営業推進体制の強化による収益力強化」「地域経済の活性化(食と観光による地域活性化支援)」「信用リスク管理強化」「経営効率化」さらに、この施策の着実な実行に向けた「経営強化計画の確実な履行体制の確保」を掲げ、経営の改善及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まいりました。

○この結果、計画の終期(平成29年3月期)までの実績は、以下のとおりとなりました。

・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、日銀のマイナス金利政策等の影響、他行との金利競争による貸出金利息収入の減少及び有価証券利息配当金の減少など収入面での落ち込みを経費削減でカバーすることができず計画未達となりました。また、「業務粗利益経費率」につきましては、分母である業務粗利益が、計画を下回ったことに加え、分子の経費において網走支店の店舗移設等による増加があったことから、計画未達となりました。

・中小規模事業者向け貸出の増強

中小規模事業者に対する資金の供給を経営の最優先課題として取組んだ結果、「中小規模事業者向け貸出残高及び比率」は、計画を上回ることができました。また、「経営改善支援等取組率」についても、本部と営業店が連携して取組んだ結果、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、%)

	26/3期 (始期)	27/3期			28/3期			29/3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	173	179	192	13	195	254	59	203	196	△ 7	23
業務粗利益経費率	72.57	73.01	66.90	△ 6.11	71.98	61.24	△ 10.74	70.79	74.01	3.22	1.44

【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、%)

	26/3期 (始期)	27/3期			28/3期			29/3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	28,685	29,289	30,184	895	30,600	33,124	2,524	30,900	32,403	1,503	3,718
中小規模事業者向け貸出比率	33.26	33.81	35.02	1.21	33.74	35.41	1.67	34.06	35.32	1.26	2.06
経営改善支援等取組率	2.46	2.53	2.92	0.39	2.65	3.50	0.85	2.68	3.19	0.51	0.73

経営の基本戦略 1/2

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。今後も、既存の経営理念に「将来Vision」を加え、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・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 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 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 経営ビジョンの確立
経営基盤の強化、組織力の強化、経営の効率化、経営強化計画の履行体制の確保等
- ② ビジネスモデルの確立
販売先・仕入先データベースの精緻化、渉外活動管理の基本の徹底、ビジネスモデルの実践等
- ③ ソリューション営業の実践
事業性評価の取組、経営支援の取組、顧客取引の拡大等

具体的施策 1/3

(1) 経営ビジョンの確立

●経営基盤の強化

- ① 営業推進体制の強化
重点推進先を中心とした訪問頻度の拡大、渉外活動行動基準の見直し、理事長・役員によるトップセールスの強化、フィールド実践セールスの実施、本部臨店・営業推進会議による戦略的営業推進の統一化、地域密着型金融の推進
- ② 信用リスク管理の強化
貸出審査体制の強化、個別別管理方針策定による取引先管理体制の充実、審査能力及び管理能力の向上、理事会の牽制機能の充実、経営改善支援を通じた不良債権の防止、不良債権の圧縮
- ③ 人材の育成
外部講師による研修会・勉強会、自主的な資格取得・研修受講、新入職員教育の強化、部門別・階層別勉強会、OJTの継続、正確な事務処理励行の継続

●組織力の強化

- ① 組織体制の強化～職制の見直しによる指示系統の明確化を図り、各部署にて組織的かつ機動力ある運営を行います。
- ② 「個人」から「チーム」への運営強化～日常における報告・連絡・相談の励行、徹底を図ってまいります。
- ③ 「提案制度」の定着、活用～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まいります。
- ④ 各種委員会機能の強化～ALMリスク管理委員会等の各種委員会を充実させ、組織力の強化に取り組んでまいります。
- ⑤ 各事業年度方針に基づいた公平感のある店舗業績評価～各営業店環境に応じた店舗業績評価を行ってまいります。

●経営の効率化

- ① 経営の効率化～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）を行ってまいります。
- ② 適正な人員配置～店舗機能に応じた適正な人員配置により効率化を図ってまいります。
- ③ 物件費の抑制～今後も経費予算の毎月の消化状況管理を強化し地道な抑制努力を継続してまいります。
- ④ 事務の効率化～営業店の事務処理を効率よく行なうため、「提案制度」の活用等により、営業店事務の効率化を図ってまいります。
- ⑤ 文書管理規程の見直し～文書の保管管理を効率よく行なうため、文書管理規程の見直しを行ってまいります。
- ⑥ 権限の見直し～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まいります。

具体的施策 2/3

(2) ビジネスモデルの確立

当組合をはじめ、金融機関を取り巻く環境は、経済政策による回復基調により、信用コストは減少するも、マイナス金利政策により、市場金利の低下や貸出金利の一層の競争激化等から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として確認し取り組んでまいります。

●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、精度向上に努めてまいります。
また、「販売先・仕入先調査」には、「お客様の現況・実態把握」のみならず、部店間での情報共有が必要であり連携を深めてまいります。

●渉外活動管理の基本の徹底

- ① 顧客管理～顧客管理カード、訪問日誌、顧客訪問頻度管理表を活用し、日々の渉外活動における顧客管理を行ってまいります。
- ② 行動管理～質の高い渉外を行なうため、訪問先の状況把握を行い、反復訪問を活動の基本とする行動管理を徹底してまいります。
- ③ 情報管理～情報収集に努め担当のみならず店全体で共有し管理を徹底してまいります。

●ビジネスモデルの実践

- ① 「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、取引密度を深めてまいります。
- ② 「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のネットワークや取引先の販売先・仕入先データベースを活用していくとともに、「ネットワークローン」を利用し既存先の深耕、新規取引先の開拓に繋げてまいります。
- ③ 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、顧客の拡大を図ってまいります。
- ④ 地域社会等との連携強化～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、企画・開催にも取り組んでまいります。
- ⑤ 地方創生への積極的関与～取引先の業績向上さらには地域の活性化に繋げていくために積極的に取り組んでまいります。
- ⑥ 農業分野への営業基盤開拓の継続～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まいります。

具体的施策 3/3

(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

I. 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。

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まいります。

●事業性評価の取組

- ① ヒアリングシートの作成～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まいります。
- ② 債務者取引「概況表」付表の作成～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まいります。
- ③ 事業性評価シート「明日への道標」の作成～お客様の強み・弱み等の実態を把握し、最適な金融サービスを行ってまいります。
- ④ 個社別取引方針チェックシート～経営課題を整理して、お客様のライフステージにあった提案をしてまいります。

●経営支援の取組

- ① ネットワークローン「絆」の推進～担保・保証に依存しない売掛債権を弁済原資にしたローンに取り組んでまいります。
- ② 本業支援～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まいります。
- ③ 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重点的に取り組んでまいります。
- ④ 経営相談支援室（仮称）設置～顧客の様々な相談に対応すべく、経営相談支援室（仮称）を新設いたします。
- ⑤ 経営改善の取組（債権健全化推進）～債権の健全化は喫緊の課題であり、「経営支援」と位置付けて取り組んでまいります。

●顧客取引の拡大

- ① 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
- ② 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
- ③ その他の金融商品～医療保険、ガン保険などの保険商品を揃えております。

経営の効率化

経費の削減による経営の効率化は、これ以上の削減が難しい水準まで進捗しており、今後は、業務の見直し・効率化、生産性向上の観点からの経営の効率化を推進する必要があるものと認識しております。

【要員、人件費】

(単位：人、百万円、%)

	27/3期 実績	28/3期 実績	29/3期 実績	30/3期 計画	31/3期 計画	32/3期 計画
常勤役職員数	113	113	118	130	135	140
人件費	564	535	567	592	604	616
業務粗利益人件費率	41.96	37.70	47.35	47.02	46.93	46.95

(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

【物件費】

(単位：百万円、%)

	27/3期 実績	28/3期 実績	29/3期 実績	30/3期 計画	31/3期 計画	32/3期 計画
物件費	454	439	434	474	478	472
うち機械化関連	146	129	138	152	159	152
業務粗利益物件費率	33.78	30.93	36.27	37.64	37.14	35.97

(注) ※業務粗利益物件費率 = 物件費 ÷ 業務粗利益

経営強化計画の履行体制の確保

事務部経営企画室を統括部署とし、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)

	27/3期 実績	28/3期 実績	29/3期 実績	計画始期 の水準	30/3期 計画	31/3期 計画	32/3期 計画	始期比
コア業務純益	192	254	196	196	170	184	203	7

(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

【業務粗利益経費率（OHR）】

(単位：%)

	27/3期 実績	28/3期 実績	29/3期 実績	計画始期 の水準	30/3期 計画	31/3期 計画	32/3期 計画	始期からの 改善幅
業務粗利益経費率	66.90	61.24	74.01	74.01	72.59	71.71	71.34	2.67

(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監査体制の強化を図ってまいります。
- 経営の客観性及び透明性を高めるため、全信組連による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. リスク管理の体制の強化

- 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、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。

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. 円滑な信用供与体制に向けた態勢の整備

- 「渉外活動行動基準の見直し」・「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、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体制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。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を進めてまいります。
- 顧客からの経営相談に関する相談事項を受付けし、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（仮）」を新設し、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り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、%)

	29/3期 実績	29/9期 計画	30/3期 計画	30/9期 計画	31/3期 計画	31/9期 計画	32/3期 計画
中小規模事業者向け貸出残高	32,403	32,600	32,700	32,800	33,500	33,600	34,000
総資産	91,724	91,282	90,839	91,294	91,750	92,138	92,527
中小規模事業者向け貸出比率	35.32	35.71	35.99	35.92	36.51	36.46	36.74

(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

【経営改善支援等取組計画】

(単位：先、%)

	29/3期 実績	29/9期 計画	30/3期 計画	30/9期 計画	31/3期 計画	31/9期 計画	32/3期 計画
経営改善支援等取組先数	41	45	45	47	47	49	49
期初債務者数	1,285	1,317	1,317	1,350	1,350	1,380	1,380
支援取組率	3.19	3.41	3.41	3.48	3.48	3.55	3.55

(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区分に基づく「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いたします。

※「経営改善支援等取組先」は以下の取り組み先といたします。

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