

# 経営強化指導計画の履行状況報告書

## 【釧路信用組合】

2024年6月



全国信用協同組合連合会

## 目 次

はじめに	・ ・ ・ ・ 1
1. 経営指導の進捗状況	・ ・ ・ ・ 2
(1) 経営の改善の目標を達成するための方策への指導	
(2) 従前の経営体制の見直しその他責任ある経営体制の確立に関する事項への指導	
(3) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他地域経済の活性化に資する方策への指導	
2. 経営指導体制の強化の進捗状況	・ ・ ・ ・ 7
3. 経営指導のための施策の進捗状況	・ ・ ・ ・ 8
(1) 経営強化計画の進捗管理	
(2) モニタリング、ヒアリング	
① オフサイト・モニタリング	
② 協議、ヒアリング	
③ 出向者協議会	
(3) 監査機構による検証・指導	
(4) 計画達成に必要な措置	
① 人的支援の実施	
② 事業再生支援へのサポート	
③ 資金運用サポートの実施	

## 【はじめに】

当会は、釧路信用組合が、地域の中小規模事業者や個人の皆様に対する資金供給を担う重要な金融機関であるという認識のもと、地域の中小規模事業者等に対する金融仲介機能をより一層発揮していくために、2014年12月に当会の資本増強支援を行うにあたり、財源面の支援として金融機能強化法を活用することにより、釧路信用組合の財務基盤について更なる強化を図りました。

こうした資本増強により、釧路信用組合が金融仲介機能の強化を図り、これまで以上に地域の中小規模事業者や個人の皆様に対する信用供与の維持・拡大と各種サービスの向上がなされるよう、信用組合業界の系統中央機関として、「経営強化指導計画」に基づく強力な指導や人材派遣を含め、釧路信用組合に対する全面的かつ万全な支援を行ってまいります。

## 1. 経営指導の進捗状況

### (1) 経営の改善の目標を達成するための方策への指導

経営改善の目標達成（各種リスク管理強化の状況を含む）のための方策については、経営強化計画に掲げる各種施策の実施により、財務・収益体質の改善・安定化が図られるよう、所管部である信組支援部支援第二グループにおいて、モニタリング、ヒアリング等を通じ、施策の実施状況を的確に把握し、実効性の分析・評価を行い、当会の経営陣に報告しております。

釧路信用組合への指導・助言にあたっては、双方向での議論を進め、着実な履行内容の確認、取組みが不芳となった場合の要因分析を行っております。

また、当会の経営陣と釧路信用組合の経営陣との個別面談・協議による経営強化計画の検証と基本方針への指導・助言を行っております。

当会では、3か年の経営強化計画に対する各種サポートを含めたヒアリング等を実施（2023年4月から2024年3月末までに19回実施）し、経営の改善に向けた指導を以下のとおり行ってまいりました。

#### ① 顧客本位の業務運営による収益力の強化に向けた指導

##### a. 融資推進策

###### ア. 顧客本位の業務運営の実践

釧路信用組合では、融資推進先を重点推進先と与信管理先に選別し、営業店では重点推進先への反復訪問を実践し、効果検証を通じ、訪問頻度の向上や有効訪問件数の増加に繋がるよう渉外活動記録管理表、顧客訪問頻度管理表等の各種渉外ツールを適宜見直ししながら、これらを活用し、融資商材の確度に応じ特に推進を要する先を重点推進先としてソリューション営業を実践するほか、金融支援だけに留まらず、取引先が抱える様々な経営課題の解決に向けた経営改善支援を各外部機関との連携を強化し実践しております。

この結果、2023年度は17件の外部機関の専門家派遣を実施しております。

###### イ. フィールド実践セールス

釧路信用組合では、集合型フィールド実践セールスに重点を置き実施する方針です。

2023年度においては、店舗統廃合への対応等により実施困難となったことから次年度以降の実践方法の検討を余儀なくされる状況下、当会の紹介もあり先進的な取り組みを行っている信組とオンラインでの意見交換を実施し、同信組の取組を参考に3月に集合型フィールドセールを実践し、一定の成果をあげるに至りました。

###### ウ. 顧客紹介

釧路信用組合では、取引先との信頼関係を構築し顧客紹介による融資推進を図っております。

2023 年度の新規与信取引先の獲得実績は 72 先であり、うち 37 先が既存取引先等からの紹介案件となっております。

#### エ. 本業支援

釧路信用組合では、組合内で情報共有を目的に運用している情報掲示板を活用した取引先同士のビジネスマッチングや、経営課題を抱えている取引先への各種専門家派遣制度を活用した経営支援を実施する方針です。

2023 年度の取組みとしては、当組合内で情報共有を目的に運用している情報掲示板や渉外活動記録管理表のうち訪問先のデータベースの管理書式を一部リニューアルし、役員や本部職員による個社別の訪問結果に対するタイムリーなアドバイス、助言等を可能とすることで、各職員への具体的な指示をはじめ、営業活動に対する各種コメントや業務指示により、取引先同士のビジネスマッチングや事業承継問題など各種経営課題を抱えている取引先への専門家派遣制度を活用するよう促す等の本業支援に繋げております。

当会としては、これらの取組みを検証し、顧客本位の業務運営の実践による収益力の強化に向けた取組みが進んでいることを確認しております。

このほか、当会は営業推進に知見の有る専門職の職員を組合へ派遣し、経営陣と営業推進体制に係る意見交換のほか、臨店や営業推進会議において助言を行う等、釧路信用組合の営業推進態勢の強化を図ってきました。

今後も引き続き、地域の中小規模事業者への円滑な資金供給並びに一層の収益力強化が図られるよう指導・助言を行ってまいります。

#### b. 計画的な人材育成ならびに内部管理強化による組織力の底上げ

##### ア. 計画的な人材育成

釧路信用組合では、新入職員育成プログラムにより、O J T 計画を立てて入組 1 年後には営業店の即戦力となる人材を育成しているほか、外部研修を受講した職員が講師となり勉強会を開催しています。

また、階層別や業務別研修会の開催等を通じて職員育成に取り組んでおります。

2023 年度における研修会の開催実績は、階層別研修会が 7 回、業務別研修会が 8 回となっております。

##### イ. 内部管理の強化

釧路信用組合では、P D C A サイクルによる管理項目を厳選し、進捗管理項目の未達項目について、経営強化委員会で原因分析を深めるなど、実効性のある P D C A サイクル管理の徹底を図っております。

2023 年度においては、実施事項に対する達成判断基準やチェックポ

イントを明確にし、より未達項目への原因分析を深められるよう 2023 年 6 月に進捗管理表を従来の書式から改定をしております。

当会としては、これらの取組みを検証し、人材育成ならびに内部管理強化による組織力の底上げに向けた取組みが進んでいることを確認しております。今後も、一層の人材育成ならびに内部管理強化による組織力の底上げが図られるよう、引き続き指導・助言を行ってまいります。

## ② 業務の効率化・生産性の向上に向けた指導

### a. 店舗体制の再構築と人員配置の見直し

釧路信用組合では、事業性融資先が多く収益力の高い釧路市内の店舗（本店、西港支店、愛国支店、桂木支店）及び、中標津支店に経営資源（人員）の集中化を図るべく、店舗の再編と店質の明確化を進めております。

2023 年度は、10 月に桜ヶ岡支店、緑ヶ岡支店を本店に、鳥取支店を愛国支店に、緑ヶ丘支店を本店に、羅臼支店を中標津支店に完全統合したほか、2023 年 12 月にも網走支店、清里支店を本店に完全統合し店舗再編を進めました。

また、上記の店舗体制の再構築等を踏まえ人員の再配置を行ったほか、渉外係の人員不足を解消すべく、新卒 3 名を採用し、本部において相当期間の集中教育を行ったうえで営業店に配属しました。今後も、営業店の人員を厚くするためにも、本部機構の改革にも着手し、本部職員の支店への異動を進める方針です。

### b. DX への取組みと経費の抑制

釧路信用組合では、限られた人員で効率の良い事務処理を行うため、他の信用組合を視察し、取組事例を参考に DX への取組みを推進しております。なお、DX の取組みにあたっては、事務の効率化や費用対効果、店舗戦略を十分に検討のうえ取り組む方針です。

経費の抑制にあたっては、前述の統廃合を実施並びに人員配置の見直し、DX 導入等の事務の効率化を進めるとともに、引き続き、経費予算の管理態勢を強化し抑制に努めるほか、事業性融資残高が多く収益性の高い店舗に対し営業推進担当者の人員を増加させるなど、メリハリのある店舗体制作りにより収益性を高める方針です。

当会としては、これらの取組みを検証し、店舗体制の再構築を通じて、業務の効率化・生産性の向上に向けた対応が進んでいることを確認しております。今後も、一層の業務の効率化・生産性の向上が図られるよう、引き続き指導・助言を行ってまいります。

## ③ 信用リスク管理の一層の強化に向けた指導

### a. 信用リスクへの対応

#### ア. 貸出審査体制の強化

釧路信用組合では、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、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し、理事会に対しては、クレジットリミット超過先への対応、役員への貸出状況について都度報告を行うなど、厳格な審査に努めており、2023年度においては、17回の融資審議会を開催し、貸出内容についての審議を行っております。

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む方針です。

#### イ. 取引先管理体制の充実と審査管理能力の向上

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」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、対応方針を共有するため作成にあたっては、年間計画に基づいた臨店時に意見交換するなど営業店を参画させております。

また、営業店の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、営業店指導にも取り組んでおります。今後も継続的に取り組み、知識の蓄積を図り審査能力及び管理能力の向上に努める方針です。

#### ウ. 経営改善支援を通じた不良債権の発生防止及び不良債権の圧縮

経営改善が必要な企業に対して、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経営改善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ほか、重点的な対応が必要な取引先については、北海道中小企業活性化協議会や外部コンサルタントといった外部機関と連携した支援を行っていくことで、不良債権の発生防止につなげております。

このほか、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るとともに、事業再生支援に伴う債務者区分ランクアップや場合によっては債権の償却や売却も睨み、不良債権の削減に努めております。

2023年度においては、北海道中小企業活性化協議会との連携により、2先のリスケジュール案件に取り組んだほか、不良債権についても計画を292百万円上回る844百万円の削減実績となっております。

#### b. 事業性評価の取組み

釧路信用組合では、経営改善支援が必要と認められる先及び債務者区分に応じて管理が必要な先に対し、営業店と本部が連携のもと経営改善支援を目的とした提案協議を行い、経営改善計画の策定等、債権の健全化（債務者区分のランクアップ）を図っており、2023年度においては1先のランクアップに繋げております。

当会としては、これらの取組みを検証し、貸出審査体制の強化、不良債権の圧縮等により、信用リスク管理の一層の強化に向けた対応が進んでいることを確認しております。今後も、信用リスクの削減が図られるよう、引き続き指導・助言を行ってまいります。

#### ④ 組織の活性化に向けた指導

釧路信用組合では、計画達成に係る障害や対応すべきこと、組合経営の改善点など組合経営全般を幅広く議論し経営陣に提言するワーキンググループを2023年4月に設置し、運営にあたっては、議題に応じてグループメンバーを都度選定することで、発言しやすい会議形態で開催しております。

今後も、複数のワーキンググループで意見交換を行い、それぞれの意見を経営陣に提言し、組合経営の活性化に向けて取り組む方針です。

当会としては、これらの取組みを検証し組織の活性化に向けた取組みが進んでいることを確認しております。今後もこうした検証を続けるとともに適宜ワーキンググループへの参加等を通じ組織の活性化に向け、引き続き指導・助言を行ってまいります。

#### (2) 従前の経営体制の見直しその他責任ある経営体制の確立に関する事項への指導

当会では、釧路信用組合の責任ある経営体制の確立に向け、常勤役員の派遣を継続するとともに、組合役員や重要施策を担う所管部署長等との面談や監査機構監査等を通じて、ガバナンスやリスク管理態勢の強化に向けた指導・助言を行っております。

なお、3ヶ年の経営強化計画に対する各種サポートを含めたヒアリング等を実施(2023年4月から2024年3月末までに19回実施)しており、今後も継続的に取り組むことで、体制強化に向けた対応を進めてまいります。

#### (3) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他地域経済の活性化に資する方策への指導

釧路信用組合では、中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化と地域経済の活性化に資するため、経営強化計画において、「中小規模事業者向けの貸出残高」及び「同貸出比率」並びに「経営改善支援等取組率」の数値目標を定めております。

釧路信用組合では、重点推進先への反復訪問並びに効果検証を通じたソリューション営業の実践や、金融支援だけに留まらない経営改善支援による「顧客本位の業務運営による収益力の強化」に努めております。

こうした取組みにより 2024 年 3 月期においては、「中小規模事業者向け貸出残高」につきましては、計画を 28 百万円上回り計画を達成したほか、「経営改善支援等取組率」につきましても、担保・保証に過度に依存しない融資推進先の取組みにて計画を上回ったこと等により、計画を 0.33 ポイント上回り計画を達成しております。

なお、中小規模事業者向け貸出比率については、店舗統廃合による預金の流出が進んだことにより、総資産が計画比・始期比ともに下回ったため、計画比 1.89 ポイント、始期比 1.98 ポイント上回り、計画を達成しました。

当会では、釧路信用組合による中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化と地域経済の活性化に資するため、各施策の実施状況及び実績の把握に努めるとともに、他信用組合の成功事例の提供などを通じて、これまで以上に地域の中小規模事業者への円滑な資金供給や充実した金融サービスの実施が図られるよう指導・助言を行っております。

今後も計画達成に向け、各施策の進捗状況の確認を継続するとともに、各種ヒアリングを通じた課題・問題点の把握と改善に向けて時宜を得た提言を実施してまいります。

【中小規模事業者向け貸出等実績】

(単位：百万円、%)

	2023/3 期 実績 (計画始期)	2024/3 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	32,938	32,250	32,278	28	△660
中小規模事業者 向け貸出比率	37.41	37.50	39.39	1.89	1.98
支援取組率	4.42	4.64	4.97	0.33	0.55

## 2. 経営指導体制の強化の進捗状況

当会では、公的資金を活用した資本支援先の事後管理にかかる所管部署を信組支援部支援第二グループ（グループ長以下 4 名）とし、本部各部や釧路信用組合の管轄営業店である札幌支店と連携して、ヒアリング、モニタリングやきめ細かな指導・助言を行っております。

加えて、信用組合に対する A L M、リスク管理を含めた有価証券運用、収益力強化へのサポートとして、専門職員と連携した「信用組合サポート本部」により、更なる経営指導・支援体制の強化に取り組んでおります。

今後につきましても、各種ヒアリングの実施に加え、釧路信用組合から定期的に提出を受ける報告・資料の分析等を中心に、経営内容の把握、指導・

助言を行ってまいりますとともに、分析手法の精緻化、他信用組合の成功事例の研究などを進め、引き続き経営指導の充実・強化に努めてまいります。

### 3. 経営指導のための施策の進捗状況

#### (1) 経営強化計画の進捗管理

当会は、2024年6月に釧路信用組合より経営強化計画履行状況報告（2024年3月末基準）の提出を受け、同報告書を精査し、計画の進捗状況等について把握・分析を行い、国に提出いたしました。

釧路信用組合が経営強化計画に掲げた主要施策については、概ね計画通りに取り組みられているものと認識しております。

また、2024年3月末の実績におきましても、経営の改善に係る数値目標のうち、「業務粗利益経費率」につきましては、金利上昇に備え残存期間の長い債券を売却処分したことにより売却損失を計上したことが影響し、計画未達となりましたが、計画始期比では改善が図られました。「コア業務純益」につきましても、計画を上回る経費削減を実施したこと等により、計画始期比、計画比いずれも達成しております。

このほか、前述1.(3)の通り、中小規模事業者への信用供与の円滑化を図るための数値目標である「中小規模事業者向け貸出比率」、「同貸出残高」、並びに地域経済の活性化を図るための数値目標である地域企業に対する「経営改善支援等取組率」については、いずれも計画を達成しております。

#### 【コア業務純益等実績】

(単位：百万円、%)

	2023/3期 実績 (計画始期)	2024/3期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
コア業務純益	151	130	208	78	57
業務粗利益 経費率	77.14	72.85	73.49	0.64	△3.65

当会では、引き続き、釧路信用組合の中小規模事業者への信用供与の円滑化と併せ、収益確保に向けた取組みを確認するとともに、計画達成に向けた指導・助言を行ってまいります。

#### (2) モニタリング、ヒアリング

##### ① オフサイト・モニタリング

当会は、釧路信用組合から定期的（日次、月次、半期、年次）に経営状況やリスク管理状況に関する各種データの提出を受け、状況把握に努めるとともに、当会の各部署や関係機関との連携を図りながら、計画の達成に向けた指導・助言を行っております。

具体的には、日次で釧路信用組合の預金、貸出金の推移や現金、預け金等の状況を把握し、流動性の状況を検証しております。

有価証券運用については、釧路信用組合からの照会に対し当会の運用専門担当者が商品の特徴やリスクについてアドバイスしているほか、月次では、有価証券の種類別・保有区分別のポートフォリオを把握、半期ごとに評価損益及び感応度（リスク）を把握し、健全性確保の観点から自己資本に与える影響等について検証しております。

また、半期ごとに大口先や業種別の与信状況を把握し、金額の推移、保全やポートフォリオの状況等について検証を行っております。

当会では、引き続き、釧路信用組合における課題・問題点の早期発見と適切な対応を図るべく、定期的に経営状況、リスク管理状況に関する各種資料の提出を受けるとともに、所管部署ヒアリングや、出向者協議会を通じた、より深度ある実態把握や対策の立案、遂行、事後管理に基づく時宜に応じた適切な指導・助言等を行ってまいります。

## ② 協議、ヒアリング

当会では、定量的な経営状況把握（オフサイト・モニタリング）では掴みきれない経営上の課題・問題点等を定期的・階層別のヒアリング等の実施により把握し、適切な指導・助言を行うことにより計画の達成に向けた各種取組みをサポートしております。

### a. トップとの協議

適宜、理事長をはじめとした当会の経営陣による釧路信用組合の経営陣との個別面談・協議を通じ、経営強化計画の検証や、基本方針にかかる指導・助言を行っております。

### b. 定期ヒアリング

定期的又は随時、当会役員・指導専担部署、管轄営業部店によるヒアリングを行い、経営強化計画の推進体制、進捗状況及び経営状況に関するヒアリングを実施し、現状の把握、問題点の共有化を行っており、2023年4月から2024年3月末までに19回のヒアリングを実施しております。

### c. 所管部署別ヒアリング

経営強化計画の主要施策（改善効果・目標の大きい施策）を担う所管部署別にヒアリングを行い、よりきめ細かな施策の履行・実効性確保の検証強化を図るとともに、対象範囲が絞られたヒアリングの実施により、一層の深度ある検証・指導体制を強化しております。

当会では、今年度、営業推進部及び経営企画部に対し個別ヒアリングを通じて指導・助言を行っております。

今後におきましても、その他の部署も含め、継続的な所管部署別ヒアリングの実施による対応を図ってまいります。

d. 監査機構監査のフォローアップヒアリング

当会では、釧路信用組合に対し、監査機構監査の検証結果に係る対応状況について、ヒアリング及び資料徴求を行い、継続的な状況把握と課題に対する指導・助言の強化に努め、各種リスクの抑制を図っております。

これにより、監査機構監査時やヒアリング時等の時点对応に留まることのない、継続的に検証する体制を構築しております。

③ 出向者協議会

当会からの出向者と指導専担部署が適時に情報交換を行い、より深度ある現状把握・分析の実施と、施策の結果が捗々しくない場合の迅速かつ実情に応じた適切な対応を協議・指示するとともに、各種ヒアリングを通じて行った当会からの指導・助言内容の徹底が図られていることを確認することで、計画の実効性向上に努めております。

なお、2023年4月から2024年3月末までに計5回のヒアリングを実施しております。

(3) 監査機構による検証・指導

当会では、釧路信用組合に対し、年1回程度、監査機構による監査を実施することとし、直近では2024年3月に実施しております。

引き続き、当該監査を通じ、釧路信用組合の経営実態の詳細な把握を行うとともに、経営改善に向けたアドバイスを行ってまいります。

(4) 計画達成に必要な措置

① 人的支援の実施

当会からの人的支援の実施につきましては、2019年6月より常務理事を出向派遣しており、釧路信用組合の経営体制の強化を図っております。

② 事業再生支援へのサポート

a. 各関係団体との連携強化

中小規模事業者の事業再生及び地域経済の活性化に資するため、当会は各関係団体と連携し、釧路信用組合の事業再生支援の取組みへのサポートを実施してまいります。

b. 取引先の販路拡大へのサポート

釧路信用組合からの相談に応じ、取引先の販路開拓等に関する他の信用組合の取組事例等の提供や、他の信用組合との取引先に係る情報交流の仲介等を検討するなど、事業再生に向けた取組みをサポートしております。

また、地域の中小規模事業者の資本金のニーズや販路開拓等の

支援策として、クラウドファンディングを運営する外部企業と連携しており、2021年10月より提携事業者を変更のうえ、「MOTTAINAI みらい」を立ち上げております。

当会では、引き続き、釧路信用組合の取引先の販路拡大に資するようサポートを行ってまいります。

c. しんくみりカバリの活用

当会では、信組業界の再生ファンドである「しんくみりカバリ」を活用し、釧路信用組合の取引先の再生支援に向けての取組みをサポートしております。

釧路信用組合におきましては2020年6月にあおぞら債権回収株式会社及びしんくみりカバリ株式会社との事業再生ファンドの利用に関する覚書を締結し「しんくみりカバリ」活用による事業再生に向けた取組みを推進しております。

当会におきましても、今後も引き続き、「しんくみりカバリ」の活用に向けた取組みをサポートしてまいります。

③ 資金運用サポートの実施

釧路信用組合の資金運用をサポートするため、運用方針・計画の策定について指導・助言を実施するほか、個別銘柄の購入・売却等にあたり随時相談に応じております。

また、必要に応じてALMに係るデータ整備や運営に関する指導・助言のほか、資金運用に係るトレーニーの受入等を実施し、リスク管理態勢及び人材育成の強化をサポートしております。

【当会による主なサポート一覧（2023年度以降）】

取組施策	実施時期
<b>【人的サポート】</b> ○当会からの人材派遣（継続）	2023年4月
<b>【資金運用サポート】</b> ○有価証券運用方針策定に係るアドバイス  ○ 資金運用会議	2023年4月 2023年9月 2024年2月 2024年2月
<b>【経営戦略サポート】</b> ○新NISA制度の取扱いに係る説明会 ○中小機構との業務連携に関するWEB説明会	2023年9月 2024年3月

以上