

経営強化計画の履行状況報告書

2022年6月



目 次

I. 2022年3月期決算の概要	
1. 経営環境	1
2. 決算の概要	1
II. 経営の改善に係る数値目標の実績	
1. 収益性を示す指標	5
2. 業務の効率性を示す指標	5
III. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	
1. 重点施策の進捗状況および実施予定	6
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の進捗状況	
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	18
2. リスク管理の体制の強化のための方策	19
3. 法令遵守の体制の強化のための方策	21
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	22
5. 情報開示の充実のための方策	23
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の進捗状況	
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	23
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	26
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. 剰余金の処分の方針	29
VII. 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	30
2. 各種のリスク管理の状況	30

I. 2022年3月期決算の概要

1. 経営環境

2021年度は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が適用されるなど経済活動は停滞しました。公共工事は北海道新幹線の延伸工事や、国土強靱化に伴う道路整備など引続き発注が見込まれる一方で、当組合が営業基盤としている釧根・北網地区では、コロナ禍に加え、人口減少、漁業の低迷、基幹産業である製紙工場の紙・パルプ事業撤退による地元経済への影響の波及、更に失業者の増加なども懸念され、地元経済は未だ厳しい状況が続いております。

このような経済環境のもと、当組合はこれまで以上に中小規模事業者・個人の皆様へ安定的かつ円滑な資金供給などの責務をはたすとともに、課題解決策の提案を通じ、相互利益を創出する活動を進めるべく、一昨年度新たな3ヶ年（2020年4月～2023年3月）の第三次経営強化計画（以下「本計画」という。）を策定・公表いたしました。

本計画の最終年度となる2022年度は、コロナ禍における事業者支援を継続するとともに、地道な企業訪問により「事業性評価」とそれに伴う「ソリューション営業の実践による収益力の強化」を進め、安定した収益を確保しながら、持続性のある強固な経営基盤の構築に取り組んでまいります。

2. 決算の概要

(1) 主要勘定（末残）

（単位：百万円）

	2020年3月末 実績（始期）	2021年3月末 実績	2022年3月末		
			実績	2020年3月末比	2021年3月末比
預金・積金	80,635	83,431	81,759	1,124	▲1,672
貸出金	40,568	44,423	44,092	3,524	▲332
有価証券	25,050	23,899	23,726	▲1,323	▲172

① 預金・積金

預金・積金については、コロナ禍により資金調達した事業者の預金流出、店舗内店舗化、高齢・相続の影響等により、個人及び法人預金ともに減少し、2022年3月期の末残は、対前期比1,672百万円減少の81,759百万円となりました。

なお、地区別では釧路地区731百万円減少、根室地区506百万円減少、網走地区は435百万円減少しております。

今後においても、長引くコロナ禍で滞留中の預金は更に減少する見通しにあ

ることから、きめ細やかな顧客訪問により定期性預金の解約防止に努めつつ、個人・法人問わず新規顧客取入れの営業戦略として優遇金利商品やサービスメリットをPRし、預金推進に努めてまいります。

② 貸出金

貸出金については、前年度のコロナ関連融資の終了とともに、資金需要が低迷したことのほか、地公体向け貸出の償還及び大口先の繰上償還等もあり、2022年3月期の末残は対前期比332百万円減少し44,092百万円となりましたが、平残及び中小規模事業者向け貸出残高は対前期比増加となりました。

地区別では釧路地区630百万円（うち、地公体424百万円）減少、根室地区85百万円増加、網走地区212百万円増加となっております。

なお、当期（2022年3月末）は132百万円のオフバランス化を実施したこともあり、金融再生法上の不良債権は対前期比で165百万円減少し、3,618百万円となり、不良債権比率は対前期比0.30ポイント低下し8.19%となっております。

今後においても、お取引先との信頼関係を第一にコロナ禍における事業者支援を継続しつつ、中小規模事業者向け貸出や個人ローン等の推進を最重点課題として取り組んでまいります。

③ 有価証券

有価証券については、市況金利の低迷により厳しい運用環境の中、金利動向やリスク等を勘案し購入を控えた結果、対前期比172百万円減少し23,726百万円となりました。今後もリスク分散等を思慮し運用収益の安定化に努めてまいります。

(2) 収益状況（計数は別表1に記載）

① 資金利益

貸出金平残は計画を上回りましたが、新規実行の貸出約定金利が伸び悩んだため貸出金利回りが低下していることから、貸出金利息は計画を42百万円下回り、資金運用収益は計画を16百万円下回る1,120百万円となりました。

一方、資金調達費用については、店舗移転による定期預金の解約等により、計画を5百万円下回る10百万円となりました。

この結果、資金利益は計画を11百万円下回る1,110百万円となりました。

② コア業務純益

資金運用収益が計画を16百万円下回ったことにより、業務収益（国債等債券関係収益を除く）は、計画を22百万円下回る1,221百万円となりました。

一方、預金コストの低減、物件費の抑制等により、業務費用（国債等債券関係費用、一般貸倒引当金繰入額を除く）は、計画を14百万円下回る1,123百万円となりました。

この結果、コア業務純益は、計画を9百万円下回る97百万円となりました。

③ 当期純利益

収益については、コア業務純益増加のほか、担保物件の売却等による貸倒引当金の戻入益94百万円、前期に減損処理した事業債の償還益38百万円の計上により、経常利益が計画を133百万円上回る220百万円となる一方、店舗移転（店舗内店舗化費用）、店舗の減損損失等により特別損失61百万円の発生により、当期純利益は計画を72百万円上回る153百万円となりました。

今後も安定した利益を確保できるよう、引き続き努力してまいります。

(3) 自己資本比率の状況

自己資本比率は、不動産向け融資の増加等により「リスク・アセットの額の合計」の増加を要因として、対前期比0.65ポイント低下し、24.33%となりました。

【別表 1】

(単位:百万円)

	2021年3月期	2022年3月期			
	実績	計画	実績	対計画比	対前期比
業務純益	△85	96	135	39	220
業務収益	1,241	1,243	1,259	16	18
資金運用収益	1,127	1,136	1,120	△16	△7
うち貸出金利息	880	919	877	△42	△3
役務取引等収益	108	104	97	△7	△11
その他業務収益	5	3	41	38	36
うち国債等債券関係	0	—	38	38	38
業務費用	1,327	1,147	1,123	△24	△204
資金調達費用	17	15	10	△5	△7
うち預金利息	17	15	10	△5	△7
役務取引等費用	157	159	139	△20	△18
その他業務費用	6	0	0	0	△6
うち国債等債券関係	5	—	0	0	△5
一般貸倒引当金繰入額	141	10	—	△10	△141
経費	1,004	963	973	10	△31
うち人件費	568	538	569	31	1
うち物件費	415	406	360	△46	△55
うち機械化関連費用	162	155	148	△7	△14
業務粗利益	1,059	1,069	1,109	40	50
国債等債券関係損益	△4	—	38	38	42
コア業務純益	60	106	97	△9	37
臨時損益	△408	△9	85	94	493
うち不良債権処理	382	10	—	△10	△382
うち株式等関係損益	△0	—	△0	△0	0
経常利益	△494	87	220	133	714
特別損益	△197	—	△61	△61	136
固定資産処分損益・減損	△74	—	54	54	128
税引前当期純利益	△692	87	159	72	851
法人税等	6	6	6	0	0
当期純利益	△699	81	153	72	852

※2021年度より消費税等の会計処理を税込方式から税抜方式へ変更しております。

II. 経営の改善に係る数値目標の実績

2022年3月期における経営の改善に係る数値目標の実績は、以下の通りとなっております。

1. 収益性を示す指標

【コア業務純益】

(単位：百万円)

	2020/3期 実績(始期)	2022/3期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
コア業務純益	54	106	97	△9	43

*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

貸出金平残は計画を上回りましたが、前述の通り貸出金利回りが低下していることから、貸出金利息は計画を42百万円下回り、資金運用収益は計画を16百万円下回りました。

一方、資金調達費用については、店舗移転による定期預金の解約等により計画を5百万円下回り、また、物件費が店舗内店舗化等の効果により、計画を46百万円下回ったことなどから、コア業務純益は計画を9百万円下回る97百万円となりました。

今後も経営強化計画に基づき持続可能なビジネスモデルの確立に向けて、ソリューション営業の実践により、貸出金残高の増強と貸出金利回りの改善を図り、収益性の向上にむけ総力をあげて取り組み、コア業務純益の増強に努めてまいります。

2. 業務の効率性を示す指標

【業務粗利益経費率(OHR)】

(単位：%)

	2020/3期 実績(始期)	2022/3期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
OHR	80.62	75.51	74.30	△1.21	△6.32

*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。

人件費が計画を31百万円上回ったことが影響し、機械化関連費用を除く経費は、計画を16百万円上回りましたが、業務粗利益が計画を39百万円上回ったことから、業務粗利益経費率は、計画を1.21ポイント下回り74.30%となりました。

今後も経営強化計画に基づき経費の効率化を図るとともに、収益性の向上のため

貸出金残高の増強と貸出金利回りの改善を図り、業務粗利益経費率の改善に取り組んでまいります。

Ⅲ. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

1. 重点施策の進捗状況および実施予定

(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

従前、顧客情報管理と渉外行動管理のための管理ツールが複数あり、それぞれがリンク付けされていなかったため、各営業店とも当該資料の作成に追われ、顧客情報管理のためのツールとして所期の目的を達成していない実情を反省し、2020年度より顧客情報管理と渉外行動管理方法の大幅な見直しに着手しました。

具体的には、従来使用していた「得意先担当者の日誌」、「顧客カード」並びに「情報管理シート」を一元管理した『渉外活動記録管理表』を導入し、2020年6月から運用を開始しております。

この『渉外活動記録管理表』は営業店長以下全員が使用し、営業店は全員分の管理表を原則当日中にFAXにて本部(営業推進部)へ報告しております。本部で集約した『渉外活動記録管理表』は、翌営業日に理事長以下役員全員に回付し、取引先が抱えている課題・問題点・資金ニーズを一早くキャッチしその情報を共有することでソリューション営業につなげております。

営業店では、これらの資料一元化により軽減された作業負担分の余力を取引先訪問へと注力することで、更なる顧客データベース(情報管理)の充実が図られつつあり、本部では、営業店職員の訪問状況や実績管理をスピーディーに指導管理することにより、本部と営業店の更なる連携強化が進んでおります。その結果、2021年度は新型コロナウイルス感染症拡大による活動自粛もありましたが、顧客訪問回数・情報件数は前期に比べ増加しました。

【顧客訪問回数(1ヶ月平均)】

2020年度 5,308回 → 2021年度 5,324回(+16回)

【情報件数(1ヶ月平均)】

2020年度 432件 → 2021年度 467件(+35件)

以上の施策により、営業店の業務効率化を図り、営業推進活動に専念できる体制構築に努めております。

イ. ターゲットの明確化

当組合の事業性と信のお取引先のうち、ターゲットとする訪問先については、管理資料である「顧客訪問頻度管理表」に純預金先や新規先も追加していたものの、取引の見込みがない先や担当者も未記載となっている先が残った状態であり、管理資料として不十分であったことから、訪問活動に資するためのメンテナンスを実施し、管理上実効性のある明確な管理方法へ変更しております。これにより、訪問先の明確化が図られております。

なお、具体的な施策は次の通りです。

(ア) 重点推進先と与信管理先の選定

顧客の実態や営業店の意見を踏まえ、2020年度から新たな重点推進先と与信管理先を選定しました。

- ・重点推進先 …既存融資先（コロナ支援対応先含む）、新規先、疎遠取引先（復活交渉先）の中から、今後も資金需要がある等の推進可能な先を選定しております。
- ・与信管理先 …経営改善支援先と要管理先及び破綻懸念先としております。

営業店には、上記選定先への反復訪問を徹底させ、本部（営業推進部）では「渉外活動記録管理表」を基に全店の訪問頻度を管理しております。

(イ) 重点推進先を中心とした訪問頻度の増加

重点推進先については、コロナ禍において取引先は依然予断を許さない状況が続いていることから、コロナ支援対応先（3月末時点で全500先）へのアフターフォローと、コロナ支援未実施先へのアプローチを最優先とし、これらのコロナ支援対象先を当面の重点推進先として営業推進に取り組んでおります。なお、コロナ支援対象先のみならず、新規先や疎遠取引先へのアプローチといった本来の融資推進スタンスを併進し、時節ごと又は経済動向に応じ期間を決め、組合全体として重点的に推進するターゲットを更に絞り込んだ先を最重点先（3月末時点で全103先）として抽出し、本部と営業店が一体となり、ソリューション営業に取り組んでおりますが、まん延防止等重点措置による訪問自粛期間もあったことから重点推進先に対する訪問頻度は上期（9月末）68%から、下期（3月末）62%となり、6%減少しました。

与信管理先（3月末時点で全81先）については、営業店が訪問対象先を選定し、本部と連携し事業再生支援・債権管理に取り組んでおりますが、与信管理先に対する訪問頻度は上期（9月末）71%から、下期（3月末）66%と重点推進先と同様、5%減少となりました。

(ウ) ソリューション営業の実践

営業店長は、担当者が毎日作成する渉外活動記録管理表を基に重点推進先及び与信管理先に対する取組みの進捗を管理し、2020年6月に制定した「ソリューション営業実践報告書」を用いて、本部に対し毎月1回（月末締め）報告を行っております。報告内容を組合内で速やかに共有することで、事業者間のマッチングを促すなど、ソリューション営業の実践につなげております。

(エ) 理事長・役員によるトップセールスの強化

重点推進先等に対しては、従前より理事長・役員によるトップセールス活動を強化しておりますが、2021年度におきましては、コロナ禍での緊急事態宣言等により、トップセールスの中止を余儀なくされた期間もありました。

なお、緊急事態宣言等解除後は、お取引先へのコロナ影響確認と、当組合の資金繰り支援態勢の周知も踏まえたトップセールス活動を再開したことで、お客様との更なる信頼関係が構築されたものと認識しております。

今後も計画の達成に向けて役員一丸となり、これまで以上に積極的に対応してまいります。

【2021年度 トップセールス実績】

実施訪問件数 734 件（内、面談件数 609 件）

(オ) フィールド実践セールスの実施

営業推進部主導により各店から選抜した職員を集め、同一営業エリア内で明確な活動目的の下 3 日間集中して未取引先への訪問を行う、集合型フィールド実践セールス（集合 FS）、および、営業店ごとに得意先担当者が原則毎月 1 回以上実施する定例フィールド実践セールス（定例 FS）を実施しており、情報交換等による個々の能力向上に取り組んでおります。

【2021年度 FS 実績】

①集合 FS 2 回（7 月・11 月）

②定例 FS 6 回（4・7・8・10・11・12 月）

※5・6・9・1・2・3 月は新型コロナウイルス感染症拡大により活動自粛

ウ. 事業性融資推進策

長引くコロナ禍において取引先は依然予断を許さない状況が続いていることから、当面はコロナ支援対応先へのアフターフォローと、コロナ支援未実施先へのアプローチを最優先としつつ、今後もウィズコロナ対策に向けた新たな資金需要の発掘と、新規取引先を含む重点推進先へのソリューション営業の徹底に向け次の施策を遂行し、更なる事業性融資の推進に取り組んでまいります。

(ア) 情報の蓄積と活用

営業店はきめ細かい訪問活動の中で得られた情報を「渉外活動記録管理表」に蓄積し、本部は営業店が収集した情報を取り纏め、融資へ繋げているかを管理しております。

(イ) ソリューション営業の徹底

事業性融資推進の根幹となる融資基盤の維持・拡大に向け、営業店で得た顧客情報を「渉外活動記録管理表」で本部においても把握することで、得られた情報から融資に繋げているのか、繋がられなければ営業店の活動にどのような課題・問題点があるのかを把握・指導し、また、営業店において作成しているソリューション営業実践報告書を活用し、課題・問題点・資金ニーズを踏まえたソリューション営業を徹底させております。

この取組みにより、顧客訪問回数と情報件数は共に増加傾向にあり、今後も「渉外活動記録管理表」を有効に活用し、情報収集能力の強化を図ることを目的とした内部勉強会の開催や、本部臨店時の個別指導を徹底し、好事例等を示すなど、今後も課題解決に向けた取組みを行ってまいります。

2021年度においては、事業性融資推進及び個人ローン推進に係る勉強会を実施いたしました。

(ウ) ターゲットとする市場にあった融資商品の開発

前計画から引き続き、重点推進先および新規先・疎遠取引先に対する融資推進商品として「アシスト7」・「専決5」・「ネットワークローン絆」等を活用しております。

今後も渉外活動で得た情報を基に、ターゲット市場にあった融資商品の開発、追加投入により、お客様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まいります。

年度 商品名	2020年度 融資実行累計	2021年度 融資実行累計	対前期比
アシスト7	15件/125百万円	31件/235百万円	16件/110百万円
ネットワークローン「絆」	41件/127百万円	20件/55百万円	▲21件/▲72百万円

(エ) 新型コロナウイルス感染症への対応

コロナ関連融資を活用したお取引先への資金繰り支援は一巡しましたが、今後も予断を許さない状況が続く見通しであるため、引き続きお取引先のフォローアップを強化してまいります。

また、今後の対応として、経営改善支援や事業再生支援に取り組む必要性を認識しており、職員のスキルアップに取り組んでおります。

【具体的な取組み】

全国信用組合中央協会が会員となり、㈱ビズアップ総研が提供する金融機関向けeラーニング「e-JINZAI for finance」を、2021年度役員36名（任意）が受講しております。

エ. 消費性融資推進策

本計画は新型コロナウイルス感染症拡大の最中でのスタートとなり、コロナ禍での行動自粛により、「ヒト・モノ・カネ」の動きが一時停滞し、消費マインドが低下するなか、定額給付金や持続化給付金等の入金もあり、2020年度1年間で個人ローン残高は165百万円の落ち込みとなり、消費性融資の推進を本計画に掲げるうえで、大変厳しい出足となりました。2021年度は、住宅ローンやカードローンの推進により前期を131百万円上回る5,635百万円まで回復したものの、計画を58百万円下回る結果となりました。

【消費性融資の残高推移】

(単位：百万円)

	2020/3末 始期	2021/3末 実績	2022/3末 計画	2022/3末 実績	対計画比
貸出金残高 (消費性融資)	5,669	5,504	5,693	5,635	▲58

については、現況を鑑み、消費性融資残高の早期挽回を図るべく、次の施策に取り組んでおります。

(ア) 「女性活躍推進室」 “しんくみローンプラザ” の活動強化

2019年6月から、「女性活躍推進室」 “しんくみローンプラザ” (桜ヶ岡支店内) を開設し、本店ブロックを中心に個人ローンの強化に取り組んでいました。2020年7月からは活動拠点を桜ヶ岡支店内より釧路市内中心地に位置する本部(営業推進部管轄)に移設し、活動範囲を釧路市内全域に広げ、市内店舗と連携した電話セールスやDM発送により、ライフステージにあった個人融資の増強、並びに、個人取引のメイン化を図っております。拠点を営業店内から本部へ移設したことでセールス活動に集中することが可能となりました。

また、2021年7月から8月にかけて営業店テラーを対象にしんくみローンプラザ職員による電話セールスの実技指導を実施しております。

(イ) 住宅ローンの推進

2021年度におきましては、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、住宅投資も一時停滞するなか、住宅ローン(リフォームローン含む)は43件・558,590千円の取扱いがありました。

また、獲得職員に対する報奨制度を導入し、他にも2021年7月から既存商品内容を一部改正(全国保証㈱付住宅ローンの返済期間を最大50年の取扱いを可能とする)し、他行競合商品との差別化を図っております。

2022年度におきましても、住宅ローンの増強は消費性融資推進の重点施策と位置付けし、全職員が一丸となり、更なる推進に取り組んでまいります。

(ウ) カードローンの推進

2020年度下期に、全国しんくみ保証㈱が新設した「随時返済型カードローン」を、当組合も新商品“ひと安心”として導入し、2020年10月から取扱開始。併せてキャンペーンを設け取り組んだ結果、2021年度のカードローンは644件の新規獲得に至りました。

2022年度におきましても、消費性融資の残高底上げと、貸出金利回りの上昇に向け更なるカードローンの推進に取り組んでまいります。

【ひと安心取扱状況】

	2021年3月	2022年3月
契約数	576件	1,220件(+644件)
残高	12,285千円	41,647千円(+29,362千円)

② 内部管理・人材育成策

ア. P D C Aサイクルの徹底管理

前計画ではP D C Aサイクルを回す際に目標未達の原因分析を十分に行っていなかったため計画の不芳を招いた点を反省し、P D C Aサイクルによる目標管理の徹底を図っております。

具体的には、本計画の各施策にリンクづけした店舗評価の設定目標をK P Iとすることで目指すべき目標を明確にし、常勤役員・本部各部長が出席して毎月開催する経営強化委員会においてK P Iの達成状況を報告しております。それらの達成状況に応じて、施策を取り組むうえでの課題・問題点、未達の場合の改善策を協議しております。

2021年3月期においては、ソリューション営業の基礎となる情報獲得件数の達成率が目標の約75%程度となり、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による訪問活動の自粛の影響はあったものの、「渉外活動記録管理表」の各担当者の活動記録を見ると情報収集に対する意識付けの濃淡が出ておりました。

この結果を受け、経営強化委員会において未達の原因を分析し、ソリューション営業を進めていく際に重要な、取引先からの情報収集に対する取組課題について対応を検討しました。

改善策として、情報収集量の少ない職員に対しては日常会話から得られる些細な情報の発掘方法をコーチングし、テラーに対しては来店客の反応を見るなど、情報に繋がるアクションをおこすよう指導した結果、2022年3月期の情報獲得件数の達成率は約139%となりました。引き続き、営業推進部が臨店の際に取組率・セールス意識を高めるべくテラーに対し指導を行ってまいります。

情報収集活動の基本となる訪問については、融資取引先を中心に訪問頻度を高める取組みを引き続き行うとともに、先述のとおり推進先のターゲットを明確にすることで、対象先の業況確認を行うなどお取引先に寄り添った対応を行うこととします。なお、ターゲット先への訪問をP D C Aサイクルにおいて管理してまいります。

P D C Aサイクルについては、経営強化委員会終了後、全職員に進捗管理表を開示することでどのような取組みを行い、その結果がどうなっているのか、改善すべきことは何かを役員が中心となって考え遂行することとしております。

当該進捗管理表については、2020年度に修正を行い、本計画1期目より運用しております。修正した進捗管理表においては、項目ごとに計数で表示されるため、進捗・達成率状況の把握が容易となりました。

担当部署や他の部署からの意見等を踏まえ、計画達成に向けた取組みを組合全体で議論できる体制を整えてまいります。

イ. 人材育成、人事制度再構築

(ア) 新入職員の育成

新入職員育成プログラムのとおり、配属店がジョブローテーション計画を作成し、各店の裁量で業務別の教育期間を設定。具体的には本人確認業務や流動性・定期性預金業務、為替・税金業務などの後方部門を経験させたのち、第1線である窓口担当に配置します。その後は、実践を通して顧客対応などを学ばせ、最終的には個人ローン受付まで到達出来る教育を進めています。

総務部は四半期毎に行っている新人面接、OJT 担当者面接で、その進捗状況を聞き取り、1年後の戦力化に向けアドバイスを継続しております。

(イ) 外部講師による研修会・勉強会

コロナ禍の状況を考慮し、外部研修は見送っております。業界団体が行っている集合研修は年間14講座開催の予定でしたが、7講座が中止、7講座がリモート形式で行われ、計9名が受講いたしました。

(ウ) 部門別・階層別の勉強会

本部の各担当部等が講師となり年間計画を立て、担当部門別、階層別の勉強会を予定していましたが、新型コロナウイルス感染症拡大により、中止いたしました。

(2) 業務の効率化・生産性の向上

① 店舗体制の再構築

ア. 釧路市内店舗の再構築

(ア) 事業性融資先が多く収益力の高い本店、西港支店、愛国支店、桂木支店、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。

(イ) しんくみローンプラザ(当初 桜ヶ岡支店内に設置)は活動エリアを釧路市内全域に広げ、ライフステージにあった個人ローンの更なる増強と機能強化を図るため2020年7月に本部(営業推進部管轄)へ移設いたしました。

(ウ) 桜ヶ岡支店は、個人向け取引を中心に活動する消費性融資中心店として効率よく運営することを目指しております。そのため、人員が手薄となる昼時間帯の防犯リスクを回避し、少人数での営業を可能とするため2020

年9月に昼休業を導入いたしました。

イ. 不採算店舗の再編

近年、不採算が続く店舗については、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を図り、再編に着手する方針にあり、2021年3月に網走支店を清里支店に統合（店舗内店舗化）し、網走ブロックの再編を図りました。

また、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（以下「全信組連」）とも協議の上、営業店戦略の在り方について議論を行い、2022年3月には鳥取支店を愛国支店へ、緑ヶ岡支店を本店へ、それぞれ店舗内店舗化し、2022年9月には、羅臼支店を中標津支店へ店舗内店舗化の予定であり、釧路市内店舗・地方店舗の再編に着手しております。

ウ. 店質の明確化

(ア) 各営業店の特性を鑑み、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し、チーム一体となり各施策に取り組んでおります。

a. 事業性融資推進店

本店(本店ブロック)、西港支店、愛国支店（愛国ブロック）、桂木支店

b. 併進店

中標津支店(中標津ブロック)、羅臼支店(中標津ブロック)、清里支店(網走ブロック)

c. 消費性融資中心店

桜ヶ岡支店（本店ブロック）

なお、網走支店は清里支店、緑ヶ岡支店は本店営業部、鳥取支店は愛国支店に店舗内店舗化しております。

(イ) 各ブロック(本店ブロック・愛国ブロック・中標津ブロック)は統括店長の采配で、状況に応じ最善と考えられる主査以下の人事異動（適材適所の人員配置）を可能とし、「稼ぐ」姿勢と行動力を高めております。

② 経費の抑制

ア. 物件費の抑制

物件費は、抑制に努め減少傾向で推移しておりますが、現状の収益状況に鑑みると更なる削減が必要と考えております。引き続き経費予算管理体制を強化し、地道な抑制努力を継続するとともに、店舗体制の再構築および不採算店舗の再

編等により物件費の削減を進めてまいります。

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、サポート体制の状況およびお客様の利便性向上のための投資効果等について、慎重に所要経費を検討の上対応してまいります。

【物件費計画】

(単位：百万円、%)

	2020/3期 (始期)	2021/3期 実績	2022/3期 計画	2022/3期 実績	2023/3期 計画
物件費	417	415	406	360	384
うち機械化関連	154	162	155	148	150
業務粗利益物件費率	38.46	39.18	37.97	32.46	36.26

(注) 業務粗利益物件費率 = 物件費 ÷ 業務粗利益

イ. 人件費の抑制

事業性融資推進店は人材を投入するなど、メリハリのある店舗体制作りで収益性を高めながら、総人員については新卒採用の抑制や退職者等により、スリム化を図り、人件費削減を進めております。

2022年3月末の職員数は105名での体制となっております。(注)

【要員・人件費計画】

(単位：人、百万円、%)

	2020/3期 (始期)	2021/3期 実績	2022/3期 計画	2022/3期 実績	2023/3期 計画
正規職員	117	104	112	89	108
非正規含む	137	122	125	105	120
人件費	591	568	538	569	516
業務粗利益人件費率	54.52	53.63	50.28	51.31	48.72

(注) ※常勤役員、被出向職員は除く。

※業務粗利益人件費率 = 人件費 ÷ 業務粗利益

(3) 信用リスク管理の一層の強化

当組合の経営課題として、不良債権化の防止及び不良債権の圧縮に向けた「信用リスク管理」が挙げられます。当組合が抱えている「不良債権」は、貸出金償却等により徐々に減少しつつありますが、不良債権比率は高い水準にあることから、信頼回復への阻害要因となっており、これを払拭させるためにも不良債権管理・事業再生へ取り組んでおります。

ア. 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）や債務者区分等を勘案した貸出・条件変更稟議についても、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。2021 年度上期におきましては、新型コロナウイルス感染症拡大防止対策のため融資審議委員を招集しての融資審議会の開催を控え、下期においては、審査の重要性と厳格性を維持させる目的もあり、マスク着用、室内換気、座席間隔に万全な対策を行い、4 回の融資審議会の開催を実施し 5 件の貸出内容についての審議を行いました。

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んでまいります。

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、四半期単位で本部にてリストを作成し、役員に報告することとしていましたが、2021 年 12 月期分より、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営業店を役員報告に参画させる体制といたしました。

今後も取引先の収益強化や経営改善に向けた管理体制を強化してまいります。

ウ. 審査能力及び管理能力の向上

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を図ってまいります。

エ. 理事会の牽制機能の充実

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っております。今後も継続的に実施し理事会の牽制機能の発揮に努めてまいります。

オ. 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、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などの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。

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おります。

なお、2021年度は北海道信用保証協会・中小企業基盤整備機構北海道本部との連携の経営改善アドバイザー派遣により2先の事業再生案件に取り組んでおります。

カ. 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するなど、進捗管理を徹底し不良債権の回収に努めております。また、償却や債権売却を進めるほか事業再生支援に伴う債務者区分ランクアップなど、大幅な削減に取り組んでおります。2021年度については年間計画を461百万円上回る669百万円の実績となり、不良債権比率においても8.19%まで圧縮・削減を図ることが出来ました。

今後もこうした回収等を進めるほか、事業再生支援に伴う債務者区分のランクアップを図り、不良債権の一層の圧縮に努めてまいります。

② 事業性評価シートの活用

ア. 事業性評価シート（旧3点セット）の見直しと活用目的

従前の「事業性評価シート」を用いた取組みについては、事業性融資先全先を作成対象としたため、各営業店とも当該資料の作成作業に追われ、所期の目的である顧客に向けた事業性評価への十分な活用に至りませんでした。その実情を反省し、これまで蓄積された「事業性評価シート」の情報を有効活用しつつ、2020年5月に管理方法の見直しを図りました。

具体的には、「事業性評価シート」作成対象を小口・零細の簡易査定先で貸増などの新たな与信取引が発生していない先を除き、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のみ更新完備することにしました。作成されたシートを対象先の支援ツールとして活用し、営業店と本部（事業再生支援室・経営相談支援室）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）を目指しております。2021年度は経営改善改善支援に取り組み3先の債務者区分のランクアップが出来ました。

イ. 経営相談支援室の活用

顧客との対話が深まるにつれて、様々な相談が寄せられることから、これに対応するべく、2017年10月に「経営相談支援室」を開設しております。同支援室の機

能としては、「事業性評価シート」から得られる情報や、「渉外活動記録管理表」を基に営業店からの相談を集約して、相談内容に合わせて外部支援機関等に取次を行う取組みを行っております。

また、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「経営支援」における重要な手法として重点的に取り組んでおります。なお、2021年度は事業承継問題を抱える4先のお取引先に対して、中小企業基盤整備機構北海道本部及び釧路商工会議所を介した専門家派遣を実施し、個別支援に取り組んだほか、「2021 しんくみ食のビジネスマッチング展」及び「しんくみ新現役交流会」に参加し、それぞれ1先の支援に取り組みました。

ウ. 事業再生支援室の活用

当組合にとって債権の健全化は喫緊の課題であり、最大の「経営支援」と位置付け、これに対応すべく2018年11月に「事業再生支援室」を設置しており、同支援室は、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しております。

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の進捗状況

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) 経営監視・牽制の適正化

当組合は、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（月2～3回）を開催し、経営監視・牽制が適正に機能するよう取り組んでおります。

前計画においてはPDCAサイクルが機能しなかったことから、毎月開催する経営強化委員会において計画の履行状況を確認、各施策の取組・改善等を協議し、以降の営業推進や与信先管理等に反映させております。常務会において臨店指導の結果、与信先管理状況等の報告を随時受けており、また、理事会においても経営強化計画の履行状況を説明・報告し、各理事と議論する態勢を取っております。

(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、各部門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、提言・勧告を行っております。同時に監査時には常勤監事が職員と面談し、意見を吸い上げております。

今後についても、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、

臨店監査では、常勤監事の同行を継続し、問題点の改善方法の提言・勧告を継続するほか、従来通り常勤監事は組合内の会議に出席し、監査体制の充実を図ってまいります。

(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、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査しており、今年度は2021年5月に受査し、その結果を踏まえて改善に取り組んでおります。

(4) 経営陣のリーダーシップの確保

① 経営方針の周知

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。

【2021年度 役員臨店（各店舗合計）】

実施臨店回数 71回

② 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。

(5) 「提案制度」の定着・活用

職員の新しい視点や、業務に対し問題意識を持つことが、組織の活力にも繋がることを踏まえ、各店に対し提案書の提出について喚起し、「提案制度」の定着を図っております。

職員目線の提案により事務処理の改善や、業務の効率化に繋がった事例もあり、2021年度は16件の提案を受け採用7件、検討中1件という状況になります。

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

業務全般に内在する多様なリスクを一元的に管理のうえ、横断的な見地からリスクを経営体力と比較分析するため、2021年9月より統合リスク管理の統括部署を総

務部から経営企画部に移行し、統合リスク管理態勢の整備に取り組んでおります。リスクを一元管理することで業務の健全性を確保し、的確な経営判断に繋げる体制とすることを目指しております。

なお、毎年度のリスク量の計測基準を検討し、業務環境に応じた対応により管理を強化してきており、今後もこの体制を継続するとともに、「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・判断できる体制をさらに強化してまいります。

(2) 信用リスク管理態勢

信用リスク管理については、融資先が特定顧客・業種に偏ることのないよう客観的な総合審査を行い、毎月 ALM リスク管理委員会において大口先の状況報告しております。また、四半期毎に「債権額 2 億円以上」「未保全額 50 百万円以上」について、担当理事を通じ各役員理事に報告し、貸出実行後のメンテナンスを行うなど、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。

(3) 市場リスク管理態勢

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おります。

今後も、新型コロナウイルス感染症等による国内経済の後退が懸念されることから、引き続き適切なリスク管理を行い、運用収益の安定化を図ってまいります。

(4) 流動性リスク管理態勢

当組合では、流動性リスクを適切に管理するため「流動性リスク管理方針」、「流動性リスク管理規程」及び「緊急時対策マニュアル」等を整備し、随時、資金繰りを確認するなど、手許流動性を管理しております。

また、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っており、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・リスク管理態勢については、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・安定化に努めております。

サイバーセキュリティ対策に対しては、全信組連から提供される最新攻撃や脆

弱性の対策情報を得ることにより、また内部的には定期的なリスク評価により、セキュリティの強化に努めております。

事務リスクに関しては、全ての事務ミスを事務部が一元管理し、毎月集計後に全店にフィードバックし、注意喚起を継続しております。特に事務リスク軽減の観点から、営業店の事務処理体制の整備・強化に重点的に取り組んでおります。

また、インターネットバンキングについても、ワンタイムパスワード導入の推奨や適時注意喚起を促すなどセキュリティ強化に努めております。

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「役職員の行動規範」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、役職員のコンプライアンス意識の醸成と法令遵守の実効性を高めております。

さらに、毎年、「コンプライアンス・プログラム」を策定し、研修会の実施や監査部における検証等に取り組んでいるほか、本部各部及び営業店は、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、反社会的勢力とは関係を完全に遮断し、断固として排除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。

さらに、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。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、今後も反社会的勢力排除に向けた

取組みを継続してまいります。

(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、ホームページ上やディスクロージャー誌で案内しているほか、お客様の声に対して適切に対応するため「お客様相談ダイヤルの設置」、さらに店頭ロビーへの「ご意見箱」を設置しております。

なお、「ご意見箱」につきましては、これまで、お客様からのご意見はいただいておりません。

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するべく取り組んでまいります。

(4) マネロン・テロ対策資金供与防止

2020年12月から新たに「SAML」（信組SAML）システムを導入し、顧客格付け（リスクに応じ、高・中・低の判定）、長期不稼働口座のフィルタリング、少額口座作成後のモニタリングなどの機能により、リスクを検知するスピード、精度が高まり、新システムによる顧客フィルタリング、スクリーニングを活用した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おります。

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査

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査しており、2021年度は5月に受査しております。

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) 経営審査会議

経営の客観性・透明性を確保するため2015年6月24日付にて「経営審査会議規程」を制定し、外部有識者で構成される「経営審査会議」を半期ごとに開催し、その協議内容をホームページ上で開示しております。

経営全般について助言・提言をいただき、これを経営に反映させることにより、コーポレート・ガバナンスを強化しております。大学教授・弁護士・商工会議所職員の3名の有識者で構成し、2021年度上期は8月23日に第12回目の会議を開催しまし

たが、下期はコロナ感染症拡大により中止いたしました。

第12回目の会議においては、帳票の集約により顧客情報の内容が充実したものとなったほか、重点推進先への訪問頻度を高めるとともに、コロナ支援対応先へのアフターフォローのための訪問を継続している旨を説明いたしました。

委員の方からは、釧路の基幹産業である製紙工場撤退に伴う関連企業への支援を求める意見や、コロナ禍における取引先の動向に注意を払いながら組合の経営にあたってもらいたい旨などのご意見を頂いております。

今後も客観的な立場で評価・助言をいただき、経営に適切に反映してまいります。

5. 情報開示の充実のための方策

当組合は、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に努めております。

ディスクロージャー誌につきましても、引き続き、決算期毎に法令で定められた開示内容のほか、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はじめ、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、店頭に掲げ置くほか、当組合のホームページ上でも開示してまいります。

今後も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の開示を行ってまいります。

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の進捗状況

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

(1) 地域の状況

当組合が基盤とする道東地域の景気は、好況の分野はあるものの限定的であり、水産関係をはじめ、すそ野の広い経済活動は停滞を脱していないなか、新型コロナウイルス感染症の終息が見通せないことなどにより経済指数が下方修正されたほか、中小零細企業の業績悪化や資金繰りに窮する状況も危惧されており、更なる厳しさに直面しております。

(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ことと同様に、北海道中小企業活性化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こ

となどにより、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おります。当組合では毎年支援先を選定し支援業務を行っており、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、%)

	2020/3 期 (始期)	2021/3 期 実績	2022/3 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	29,741	33,161	30,300	33,426	3,126	3,685
総資産	91,875	95,801	92,000	94,154	2,154	2,279
中小規模事業者 向け貸出比率	32.37	34.61	32.93	35.50	2.57	3.13

(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SPC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

2021年度は、中小規模事業者向け貸出残高については、計画に対し3,126百万円の上回り、始期比では3,685百万円の増加となりました。

また、中小規模事業者向け貸出比率についても計画に対し2.57ポイントの上回り、始期比で3.13ポイントの増加となりました。

なお、総体の預金・貸出金残高増加に伴い、総資産も計画に対し2,154百万円の上回り、始期比で2,279百万円増加したため、中小規模事業者向け貸出残高の伸び率に対し、同貸出比率は微増となっております。

【経営改善支援等取組計画】

(単位：先、%)

	2020/3 期 (始期)	2022/3 期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
経営改善支援等取組先数	52	52	55	3	3
創業・新事業開拓支援先	7	10	5	△5	△2
経営相談先	25	30	28	△2	3
早期事業再生支援先	6	1	3	2	△3
事業承継支援先	3	1	4	3	1
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	11	10	15	5	4
期初債務者数	1,219	1,200	1,220	20	1
支援取組率	4.26	4.33	4.50	0.17	0.24

(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。

・「経営改善等支援取組先」は以下の取組先。

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

・当組合が特に継続支援を行う先として「経営改善支援先」に指定している先

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

・中小企業活性化協議会、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

・売掛債権見合融資「ネットワークローン」を取扱った先

2022年3月末においては、コロナ禍の影響により創業・新事業開拓支援先の取組が少なかったが、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から、総体で支援取組率4.50%となりました。

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

2018年7月に導入したブロック体制の機能を強化し、「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の増加を図っております。それにより取引先の抱えている課題・資金ニーズを当組合も共有化し、課題解決・経営改善を目的とした「ソリューション営業」を積極的に展開させ、持続可能なビジネスモデルの構築を行っております。

本部臨店においては、重点推進先の進捗状況を把握し、担当役員、営業推進部、各営業店長が統一した戦略を認識する事で、信用供与態勢の整備強化を図っております。

② 経営改善等支援の取組みに向けた体制の整備

ビジネスモデルの構築により、積極的にソリューション営業を展開し、取引先の抱える業績不振、事業承継、事業再生関連等の経営課題を本部・営業店が一体となって把握、共有化し、必要に応じて中小企業活性化協議会等、外部専門機関とも連携して課題解決に向けた経営改善支援の取組みを強化しております。

(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・強化に努めております。

2021年度については、経営者保証に依存しない融資の一層の促進を図るため、既存の保証契約の適切な見直しとして、経営者保証に依存しない事例など7件を取扱いました。

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。2021年度については、17件、86百万円の取組みとなりました。今後についても対象先については一層の促進を図ってまいります。

③ 「ネットワークローン」の促進

当組合は、「ソリューション営業」実践の一つとして、売掛債権を弁済原資とする「ネットワークローン“絆”」を独自商品として2017年4月に発売し、お取引先の資金需要に対応しており、今後も継続してまいります。

【ネットワークローン取組実績】

	2020年度	2021年度
融資実行累計	41件 / 127百万円	20件 / 55百万円

(3) 中小規模事業者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 中小規模事業者向け商品の販売促進

当組合では、上述のとおり、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おり、引き続き既存先の深耕、新規先・取引疎遠先の開拓につなげることを目的に各種法人・事業者向け融資商品を活用し、販売促進しております。

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一環として「しんくみ新現役交流会」に参加し、中小企業庁の専門家派遣制度（中小企業119）を活用しつつ、お取引先の経営課題解決に向けた伴走支援に取り組んでおります。

イ. 中小企業活性化協議会等外部団体の活用

各種再生支援団体（北海道中小企業活性化協議会、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強化に努め、適切かつ迅速な再生支援に取り組んでおります。2022年3月末現在まで、5先の再生支援案件に取り組んでおります。

ウ. 事業再生ファンドの活用

全信組連とあおぞら銀行グループが立ち上げた事業再生ファンドである「しんくみ리카バリファンド」を活用するなど、事業再生に向けた取組みを推進しております。また、2020年6月にあおぞら債権回収株式会社及びしんくみ리카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ております。

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

① 「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おり、2021年度上期は、新型コロナウイルス感染症拡大防止等のため、当組合が主体となり2016年度から延べ10回継続開催し、2021年度は釧路市での全国大会も予定していた「釧路地域クラウド交流会」の開催延期をはじめ、各機関でのイベント活動も自粛となり、地域活性化に資する取組みは例年よりも停滞しましたが、2022年度は札幌市及び札幌卸売商連盟の主催による「卸売キャラバン隊 in 釧路」に参加の予定にあり、引き続き、起業家の応援を通じた地域の活性化に向けた支援に取り組んでまいります。

② 日本政策金融公庫との連携

2018年3月から、日本政策金融公庫と連携し、創業や成長支援の融資可能性の拡大、ひいては地域経済の活性化のために新たな協調商品の取組みを始めました。

この協調融資商品は、当組合と日本政策金融公庫が相互にリスク分担し、企業の資金ニーズへの対応等を通じて地域経済の活性化を目指すものであります。

【具体的な取組み】

2021年度取組実績 2先 75百万円(内当組合37.5百万円・公庫37.5百万円)

③ 官民一体となった創業支援

2017年度から釧路市・釧路商工会議所と連携し「くしろ地域創業スクール」へ当組合よりワークショップアドバイザーを派遣し、当組合の創業者支援取組みを関係機関にPRするとともに、新規創業者へのアプローチ機能を強化しております。

(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

長期化するコロナ禍においては景況の先行きが見えず、中小規模事業者が抱える経営の問題の深刻化に伴い、企業の支援ニーズは多岐にわたり確実に高まっているものと認識しております。

当組合においては、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ことを目的とした「経営相談支援室」と、特定区分の債務者に対する債権の健全化（ランクアップ）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おります。

特に、新型コロナウイルス感染症への対応については、その影響の大きさを踏まえ、取引先の業況を適宜確認し、伴走支援型特別保証制度の活用促進、資金繰り安定による事業継続を目的とした条件変更等の取組支援を行うことで、新型コロナウイルス感染症に起因する倒産や廃業等の事象を最小限に抑えられており、当組合としましては相互扶助の理念を全うし、地元金融機関として一定の責務は果たせたものと認識しております。

(3) 早期の事業再生に資する方策

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のうえ、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おります。2021年度は、5先の再生支援案件に取り組んでおります。

(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

経営者の高齢化が進む中、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はいるものの、具体的な検討や対策を講じている企業は少ない状況です。

また、後継者が不在であったり、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。

特に、コロナ禍においては取引先事業者の中で高齢や後継者不足を理由に事業継続を断念するようなケースも増加し得ることから、当組合としても取引先に対してきめ細かな訪問活動を行い、情報提供や精神的サポートを心掛け、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おります。

また、「経営相談支援室」で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、職員の事業承継に係る知識や対応策のノウハウ向上を図り、事業承継問題を抱える取引先に対しては、専門家を派遣し個別支援にも取り組んでおります。

なお、2021年度は、中小企業基盤整備機構北海道本部及び釧路商工会議所が主催する「事業承継・個別相談会」とタイアップし、当組合取引先への個別相談・専門家派遣活動を再開し、事業承継問題を抱える4先のお取先に対して専門家派遣を実施し、個別支援に取り組んでおります。

VI. 剰余金の処分の方針

2022年3月期は、計画を上回る当期純利益153百万円を計上し、当期末処分剰余金は、340百万円を確保することができましたので、計画どおり優先出資及び普通出資の

配当を実施いたしました。

今後も、収益力の強化を図ることで内部留保の蓄積に努め、安定かつ適切な配当を行っていく方針であります。

VII. 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、非常勤役員と全信組連からの経営陣の受入れ等、経営の透明性の向上を図り適切な経営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「法令遵守基本方針」及び「統合リスク管理方針」の趣旨に則り、その重要性をあらゆる機会を通じて全役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おります。

(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おります。

2. 各種のリスク管理の状況

各種リスク全般を管理する「ALM 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. リスク管理の体制の強化のための方策」に記載の通りです。

以 上