

# 経営強化計画の履行状況報告書

2023年6月



## 目 次

I. 2023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	19
2. リスク管理の体制の強化のための方策	20
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	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	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	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	30
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	31
2. 各種のリスク管理の状況	31

## I. 2023年3月期決算の概要

### 1. 経営環境

2022年度の北海道経済は、新型コロナウイルス感染症の影響が徐々に和らぎ、持ち直しに向けた動きがみられました。また、個人消費につきましても、物価の上昇の影響はありましたが、人流の回復により緩やかに持ち直しの動きがみられました。当組合が営業基盤としております釧根・北網地区では、設備投資は高水準で推移しているものの公共投資・住宅投資は回復に至っておらず、人口減少の加速化に加え、原材料・エネルギー価格の上昇、基幹産業である日本製紙釧路工場の紙・パルプ事業の撤退による地元経済への影響の波及などが懸念され、地元中小規模事業者に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、2020年度に策定しました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。）に取り組んでまいりました。

本計画の3年目となる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、店舗再編による業務の効率化を図るなど経営改善に取り組んでまいりました。

第四次経営強化計画の1年目となる2023年度におきましては、「顧客本位の業務運営」の実践を通じて中小企業金融の仲介機能を発揮し、地元経済に貢献するとともに、持続性のある強固な経営基盤の構築に取り組み、収益力の強化に努めてまいります。

### 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）	2022年3月末 実績	2023年3月末		
			実績	始期比	前期末比
預金・積金	80,635	81,759	76,844	△3,791	△4,915
貸出金	40,568	44,092	43,561	2,993	△531
有価証券	25,050	23,726	14,652	△10,398	△9,074

### ① 預金・積金

預金・積金について、店舗再編による店舗内店舗化、コロナ禍により資金調達した事業者の預金流出、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、2023年3月期の末残は、前期比4,915百万円減少の76,844百万円となりました。

なお、地区別では釧路地区187百万円減少、根室地区1,248百万円減少、網走地区は3,478百万円減少しております。

2023年度においても店舗の再編が予定されていることから、預金・積金の減少傾向は続くものと思われます。

### ② 貸出金

貸出金については、2020年度のコロナ関連融資をピークに2021年度以降はその反動で資金需要が低迷したことに加え、店舗再編による店舗内店舗化の影響から網走・清里支店で前期比518百万円減少、羅臼支店で220百万円減少、総体で531百万円の減少となりましたが、網走・清里支店、羅臼支店を除く釧路・中標津地区の合計では207百万円増加となっております。また、始期比では2,993百万円の増加となりました。

今後もこれまでと同様に取引先への訪問頻度を意識したリレーション強化を心掛けて、取引先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。さらに、単なる金融支援に留まらず、取引先の本業支援についても推進してまいります。

### ③ 有価証券

有価証券については、世界的な利上げや日銀による長期金利の変動許容幅の拡大などから市況金利が急激に上昇したことを受け、金利リスクを削減するため残存期間の長い債券を売却したほか、国債の大量償還があったことが影響した結果、前期比9,074百万円減少し14,652百万円となりました。今後もリスクと収益のバランスを考慮し安定した収益の確保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

資金運用収益については、貸出金利息で計画を34百万円下回りましたが、預け金利息、有価証券利息配当金等で計画を上回ったため、資金運用収益は計画を6百万円上回る1,129百万円となりました。

一方、資金調達費用については、店舗移転（店舗内店舗化）から定期預金の解約等が発生し、計画を6百万円下回る8百万円となりました。

この結果、資金利益は計画を 12 百万円上回る 1,121 百万円となりました。

② コア業務純益

業務収益（国債等債券関係収益を除く）については、役務取引等収益の減少等により計画を 10 百万円下回る 1,220 百万円となりました。

一方、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、預金コストの低減に加え、店舗の移転（店舗内店舗化）や売却等により計画を 22 百万円下回る 1,068 百万円となりました。

この結果、コア業務純益は、計画を 11 百万円上回る 151 百万円となりました。

③ 当期純利益

店舗移転（店舗内店舗化費用）や売却等に係る特別損失 68 百万円を計上したものの、コア業務純益増加のほか、貸倒引当金の戻入益 279 百万円等により、経常利益が計画を 240 百万円上回る 361 百万円となったことから、当期純利益は計画を 172 百万円上回る 287 百万円となりました。

(3) 自己資本比率の状況

自己資本比率は、預け金の増加等によりリスク・アセットが前期比 1,796 百万円上回ったことを要因として、同比 0.64 ポイント低下し、23.69%となりました。

【別表 1】

(単位:百万円)

	2022年3月期	2023年3月期			
	実績	計画	実績	計画比	前期比
業務純益	135	130	86	△44	△49
業務収益	1,259	1,230	1,226	△4	△33
資金運用収益	1,120	1,123	1,129	6	9
うち貸出金利息	877	922	888	△34	11
役務取引等収益	97	104	84	△20	△13
その他業務収益	41	3	13	10	△28
うち国債等債券関係	38	-	6	6	△32
業務費用	1,123	1,100	1,140	40	17
資金調達費用	10	14	8	△6	△2
うち預金利息	10	14	8	△6	△2
役務取引等費用	139	157	142	△15	3
その他業務費用	0	0	73	73	73
うち国債等債券関係	0	-	72	72	72
一般貸倒引当金繰入額	-	10	-	△10	-
経費	973	919	916	△3	△57
うち人件費	569	516	534	18	△35
うち物件費	360	384	342	△42	△18
うち機械化関連費用	148	150	143	△7	△5
業務粗利益	1,109	1,059	1,002	△57	△107
国債等債券関係損益	38	-	△65	△65	△103
コア業務純益	97	140	151	11	54
臨時損益	85	△9	275	284	190
うち不良債権処理	-	10	0	△10	-
うち株式等関係損益	△0	-	-	-	△0
経常利益	220	121	361	240	141
特別損益	△61	-	△68	△68	△7
固定資産処分損益・減損	54	-	△49	△49	△103
税引前当期純利益	159	121	293	172	134
法人税等	6	6	5	△1	△1
当期純利益	153	115	287	172	134

## II. 経営の改善に係る数値目標

2023年3月期における経営の改善に係る数値目標の実績は、以下のとお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)	2023/3期			
		計画	実績	計画比	始期比
コア業務純益	54	140	151	11	97

$$* \text{コア業務純益} = \text{業務純益} + \text{一般貸倒引当金繰入額} - \text{国債等債券関係損益}$$

業務収益(国債等債券関係収益を除く)については、資金運用収益で計画を6百万円上回りましたが、役員取引等収益では20百万円下回ったこと等から、業務収益は計画を10百万円下回る1,220百万円となりました。

一方、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)については、預金コストの低減に加え、店舗の移転(店舗内店舗化)や売却等による物件費の減少から計画を22百万円下回る1,068百万円となりました。

この結果、コア業務純益は、計画を11百万円上回る151百万円となりました。

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)	2023/3期			
		計画	実績	計画比	始期比
OHR	80.62	72.61	77.14	4.53	△3.48

$$* \text{業務粗利益経費率} = (\text{経費} - \text{機械化関連費用}) \div \text{業務粗利益}$$

\*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。

経費(機械化関連費用を除く)が計画を4百万円上回り、市況金利の急激な上昇に伴うリスク回避に向けた債券の売却等から、国債等債券売却損67百万円を計上したことで、業務粗利益は計画を57百万円下回り、結果、業務粗利益経費率は、計画を

4.53ポイント上回り77.14%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ツールが複数あり、それぞれがリンク付けされておらず、その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「情報管理シート」等の複数の資料を集約した『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。

これにより、営業店での作業負担が軽減され、これまで以上に訪問活動に注力することができたことに加え、役員・本部においても営業店職員の取引先の訪問状況や交渉内容などいち早く精査し、また、必要に応じて適宜指導を行うことが可能となりました。今後も渉外活動記録管理表等を用いて業務効率化を図り営業推進活動に専念できる態勢の構築に努めてまいります。

また、顧客訪問回数や情報件数については、2022年度は2021年度と比較し、店舗再編に伴う店舗内店舗化の影響に加え、網走地区の撤退方針に伴う営業体制の見直しにより大幅に減少しましたが、店舗統廃合後は、人的資源を釧路・中標津地区に集中し、訪問頻度を意識したソリューション営業を実践することで増加させてまいります。

###### 【顧客訪問回数（1ヶ月平均）】

2021年度 5,324回 → 2022年度 4,140回（△1,184回）

###### 【情報件数（1ヶ月平均）】

2021年度 467件 → 2022年度 368件（△99件）



## イ. ターゲットの明確化

当組合の事業性融資先のうち、ターゲットとする訪問先について、「重点推進先」「与信管理先」「その他」に3分類し、更に2021年1月からは訪問頻度を「顧客訪問頻度管理表」にて管理しておりましたが、「重点推進先」の件数が特に多いことがネックとなり、同先のなかには毎月訪問を必要としない先や面談が難しい先も多数含まれていたことから、実効性に欠ける対応となっておりました。そのため、従来3分類に新たに「推進検討先」を加え、2022年12月より4分類としております。

なお、具体的な施策は以下のとおりです。

### (ア) 重点推進先、推進検討先、並びに与信管理先の選定

顧客の実態や営業店の意見を踏まえ、2022年12月から新たな重点推進先と推進検討先を選定しました。与信管理先については従前と変更ございません。

- ・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。
- ・推進検討先…既存融資先のうち毎月訪問を必要としない先や資金需要が見込まれない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、重点推進先への反復訪問を徹底させ、本部（営業推進部）において顧客訪問頻度管理表を作成し、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、コロナ禍やロシアによるウクライナ侵攻などの影響から物価上昇やエネルギー価格の上昇により経営環境としては非常に厳しい状況であることから、コロナ支援対応先（3月時点で494先）を中心に伴走型による金融支援のほか、本業支援も意識したリレーションを実践・強化しております。しかしながら、重点推進先の訪問回数については、店舗再編による店舗内店舗化等の影響から2021年度は63,891回に対し、2022年度は49,684回に減少となりました。今後は店舗統廃合後、人的資源を釧路・中標津地区に集中し訪問回数の増加を図ってまいります。

なお、最重点先については最も推進を強化する先としての位置付けでありましたが、2022年12月より最重点先を廃止し、最重点先を含む推進を強化していく先を重点推進先といたしました。

(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、推進検討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しております。

2022年度は15件のマッチングが成立するなど、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。

2022年度は、取引先へのコロナの影響確認と、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実施いたしましたが、円滑な店舗統廃合の実現に向けた顧客説明等の対応を優先した結果、実績は前期比で減少しました。今後は計画の達成に向けて経営陣一丸となり、これまで以上に積極的に対応してまいります。

【トップセールス実績（実施訪問回数）】

2021年度 734回（内、面談回数 609回）

→2022年度 528回（内、面談回数 420回）（△206回（△189回））

(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営業店から選抜した職員を集め、同一営業エリア内で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実施する定例フィールド実践セールス（定例FS）を実施し、新規顧客の獲得に努めるとともに、顧客との密な情報交換等を通じ、個々の渉外担当者がより実践的なソリューション営業を行えるよう対話スキルアップの場としても活用しております。

【2022年度FS実績】

①集合FS 2回（6月、11月）

②定例FS 12回（毎月）

## 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おり、また、ロシアのウクライナ侵攻に伴う物価上昇やエネルギー価格の上昇により、取引先を取り巻く経済環境は非常に厳しい状態となっております。

当組合としてもウィズコロナ・アフターコロナを見据え、以下の取組を通じて今後も取引先の足元支援に注力し金融支援のみならず本業支援を重視した顧客本位の営業を実践し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確度A～Cの3段階に取り纏め、融資実行に繋がった件数・金額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、「渉外活動記録管理表」で得られた融資情報を確度に応じて分類するとともに、融資実行に繋がった件数と金額についても集計し、管理しております。また、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営業活動を徹底しております。

しかしながら、店舗統廃合の影響から、顧客訪問回数と情報件数は2021年度と比較し減少しており、今後は店舗再編により人的資源を釧路・中標津地区に集中し、「渉外活動記録管理表」を有効に活用してまいります。

また、情報収集能力の強化を図ることを目的に、当組合が提供する金融サービスに対するセールス方法についての内部勉強会を開催（生命保険商品や国民年金基金）してまいります。

その他、毎月実施している本部による営業店への個別指導を徹底し、営業推進部と各営業店長が今後の営業戦略を協議している営業推進会議においても好事例等を示すなど、課題解決に向けた取り組みを行ってまいります。

### (ウ) 市場に合った融資商品の開発

引き続き、新規先・疎遠取引先を含む重点推進先に対する融資推進商品として「アシスト7」・「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、市場に合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	2021年度 融資実行累計	2022年度 融資実行累計	前期比
アシスト7	31件/235百万円	24件/246百万円	△7件/11百万円
ネットワークローン「絆」	20件/55百万円	12件/42百万円	△8件/△13百万円

(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、引き続き取引先のフォローアップを強化してまいります。

フォローアップ強化の施策として経営改善支援や事業再生支援に取り組んでおり、取引先の課題解決に向けて「しんくみ新現役交流会」や「中小企業119」を積極的に活用しているほか、外部の専門機関と連携した取引先支援の際には、専門家に同行（オンラインも含む）し、専門家の知見や課題解決に向けたアドバイスを目の当たりにすることによって、知識を広げスキルアップに繋げる取組みを実施しております。今後もこの取組みについては継続して取り組んでまいります。

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、2021年度は計画を下回る実績で推移していましたが、2022年度は住宅ローンの取扱いが好調に推移しており、前期末から299百万円増加、計画に対しても229百万円上回っております。

【消費性融資の残高推移】

(単位：百万円)

	2020/3末 始期	2022/3末 実績	2023/3末 計画	2023/3末 実績	計画比
貸出金残高 (消費性融資)	5,669	5,635	5,705	5,934	229

(ア) 「女性活躍推進室」 “しんくみローンプラザ” の発展的改編

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 (その後、本部直轄でセールス活動に集中できる体制とする

ため本部へ移設)し、市内店舗と連携した電話セールスやDM発送により、ライフステージに合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まいりました。

その結果、各営業店での個人ローン推進への取り組みが十分に進展したことから、人員の効率的配置に鑑み、2023年1月以降は、営業店業務に精通しFP資格を取得した女性主任調査役を営業推進部に配置し、臨店指導時に営業店の女性職員と面談するなど、本部から営業店窓口セールスをフォローアップする体制を構築したことと併せ、「しんくみローンプラザ」としての活動を終了しております。

#### (イ) 住宅ローンの推進

本計画期間中における住宅ローンの推進にあたっては、分割保証料の一部を組合が負担する商品の取扱い開始(2020年11月)を皮切りに、(株)ジャックスとの提携によるリフォームローンの取扱い開始(2021年3月)、全国しんくみ保証(株)との提携によるリフォームローンの金利の見直し実施(2021年5月)、住宅ローンの超長期保証の導入(2021年7月)等、主として商品性の見直し等により訴求力向上を図ることで獲得増強に努めてまいりました。これらが奏功し2022年度の住宅ローン、リフォームローンの取り扱い実績は件数・金額とも増加しております。

今後も住宅ローンの増強は消費性融資推進の重点施策の位置付けとし、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(株)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月から取扱いを開始しており、キャンペーンなどを設け推進に取り組んでおります。

また、2021年9月より全国しんくみ保証(株)が保証するカードローン「アラカルト」の取扱いも開始いたしました。

2022年度下期におきましても、(株)オリエントコーポレーションの協賛によりカードローンの獲得キャンペーンを実施し、目標を上回る実績を上げております。

今後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】

	2022年3月	2023年3月
契約数	1,220件	1,329件
残高	41,641千円	54,568千円

#### 【アラカルト取扱状況】

	2022年3月	2023年3月
契約数	99件	319件
残高	3,735千円	14,637千円

## 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サイクルにおける目標未達の原因分析が不十分であり、計画の不芳を招いた点を踏まえ、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付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・本部各部長が出席のもと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。

ソリューション営業の基礎となる情報件数の達成率については、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、2020年度においては、情報件数の目標が未達でありました。

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、営業推進部が営業店を臨店の際に、情報収集量の少ない職員に対して、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、特に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起こすようセールス意識を高める指導を行った結果、2023年3月期の情報件数の達成率は135%と目標を大きく上回りました。引き続き、営業推進部が臨店の際にセールス意識を高めるべく各職員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を明確にする

ことで、対象先の業況確認を行うなど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PDCAサイクルにおいて管理してまいります。

PDCA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、職員と共有し、改善すべきことは何かを全役職員が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さらに深化すべく、経営陣が中心となって経営強化委員会や部長会議で議論しております。

## 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におけるジョブローテーション計画に基づき後方業務、窓口業務、実践を通じた顧客対応などを学び、個人ローン受付ができる教育を進めています。

総務部は四半期ごと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、早期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がリモート開催となり、2022年度は11講座が開催され12名が受講いたしました。今後は、新型コロナウイルス感染症の収束状況に応じて外部講師を招いた勉強会の開催や、外部研修会への参加も再開いたします。

### (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の拡大により、中止しております。今後は、新型コロナウイルス感染症の収束状況に応じて再開いたします。

## (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釧路市内の4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。

(イ) しんくみローンプラザ（当初 桜ヶ岡支店内に設置）は、ライフステージに合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）へ移設し、専担者1名を配置しておりましたが、前述のとおり、営業店での個人ローン推進が定着し、効率的な人員配置等を行う必要性にも鑑み、ローンプラザとしての活動は終了いたしました。今後は営業推進部の指導のもと営業店職員のセールスを強化し個人ローンの増強を図ってまいります。

(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、効率を重視した運営を行っております。具体的には、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

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とし、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」）とも連携し、営業店戦略の在り方について当組合内で議論を行い、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、2022 年9月には、羅臼支店を中標津支店へ、それぞれ店舗内店舗化し、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)、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、羅臼支店は中標津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)を行い、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、店舗体制の再構築および不採算店舗の再編等により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 実績	2023/3期 実績	2023/3期 計画
物件費	417	415	360	342	384
うち機械化関連	154	162	148	143	150
業務粗利益物件費率	38.46	39.18	32.46	34.13	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、対して消費性融資中心店は預金担当者を中心とした少人数体制とするなど、メリハリのある店舗体制作りで収益性を高めてまいります。人員については中途退職者等により減少が続いておりますが、今後は収益状況を見極めつつ業務に支障をきたさないようスリム化を図り、人件費削減を進めてまいります。

2023年3月末の職員数は97名での体制となっております。

【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 実績	2023/3期 実績	2023/3期 計画
正規職員	117	104	89	81	108
非正規含む	137	122	105	97	120
人件費	591	568	569	534	516
業務粗利益人件費率	54.52	53.63	51.31	53.29	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

① 信用リスクの削減

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。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、不良債権比率は相対的に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、これを払拭するためにも不良債権管理・事業再生に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。2022年度におきましては、3回の融資審議会を実施し、3件の貸出内容についての審議を行いました。また、2023年3月にクレジットリミットについても例外要件を撤廃し、運用面での強化を図りました。

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」又は「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、四半期単位で本部にてリストを作成し、経営陣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作成にあ

たっては営業店を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

融資部は、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、融資部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、2022年度は、北海道中小企業活性化協議会との連携により、1先のリスケジュール案件に取り組みました。

#### 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、償却やサービサーを活用す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。2022年度については計画を755百万円上回る948百万円の実績となり、不良債権比率においても6.74%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。なお、2022年度において1先のランクアップに繋がりました。

### 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、2022年度は事業承継問題を抱える3先の取引先に対して、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でおります。

### 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。なお、2022年度において1先のランクアップ事例がありました。

#### 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本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、理事会においても本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、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、従来どお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2022年7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、経営陣の臨店や「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。

## 【2022年度 役員臨店（各店舗合計）】

実施臨店回数 76回

### ② 職員意見の吸い上げ

理事長をはじめ経営陣が臨店する際には、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、各営業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、2022年度は10件の提案を受け採用3件、検討中2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・判断できる体制を更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を報告しております。また、四半期ごとに「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、担当理事を通じ各理事に報告のうえ、融資実行先の貸出残高推移や業況を把握し、信用リスク管理の強化に関する諸施策を確実に履行するなど、一層の信用リスク管理態勢の強化に努めております。

### (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、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ー対策に対しては、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、セキュリティーの強化に努めております。

事務リスクに関しては、全ての事務ミスが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等セキュリティー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付け、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、四半期ごと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。

2022年12月に公表した不祥事件を踏まえ、総務部・監査部が職員に対し階層別に今回の不祥事件を題材にしたコンプライアンス勉強会を開催しております。また、職員の生活実態把握のため「自主申告実施要領」を制定するとともに、総務部担当役員は年1回、全職員と面接することと致しました。

大口現金の持参については、全面的に禁止するよう規程を改正。定期預金の解約原因チェック、取次票の検証についても監査項目とするなど、相互牽制機能を強化いたしました。

内部通報を進めるため、通報先を全店に周知し通報の重要性についても説明しております。

これらの施策を有効に機能させ、不祥事件の防止に努めてまいります。

## (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・苦情等の窓口については、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、全信組連の経営指導を定期的に行けるとともに、年1回の全国信用組合監査機構監査を受査しており、2022年度は7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、2022年度は2回の会議を開催しました。

会議においては、ターゲットを明確にしたソリューション営業の実践状況と、理事長以下経営陣によるトップセールスの状況や、取引先のマッチングに繋がった事例なども報告いたしました。またアフターコロナの対応策として、経営改善支援等に取り組むため外部機関を活用している内容を説明いたしました。

委員の方からは、収益拡大のための手数料収入を模索する意見や、市場金利上昇

に対応した住宅ローンなどの金利の引き上げによる収益の確保、外部専門家の有効活用などの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、2021年9月に稼働を停止した日本製紙釧路工場の紙・パルプ事業の撤退、また、新型コロナウイルス感染症の終息が見通せないことに加え、ロシアによるウクライナ侵攻の影響による物価上昇やエネルギー価格の上昇など、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中小企業119の制度を利用した外部コンサルタント等、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)	2022/3 期 実績	2023/3 期			
			計画	実績	計画比	始期比
中小規模事業者 向け貸出残高	29,741	33,426	30,500	32,938	2,438	3,197
総資産	91,875	94,154	92,000	88,035	△3,965	△3,840
中小規模事業者 向け貸出比率	32.37	35.50	33.15	37.41	4.26	5.04

(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

2022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2,438百万円の上回り、始期比では3,197百万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4.26ポイントの上回り、始期比で5.04ポイントの増加となりました。

なお、総体の預金・貸出金残高の減少に伴い、総資産は計画に対し3,965百万円の下回り、始期比でも3,840百万円減少となっております。

## 【経営改善支援等取組計画】

(単位：先、%)

	2020/3 期 (始期)	2023/3 期			
		計画	実績	計画比	始期比
経営改善支援等取組先数	52	53	53	0	1
創業・新事業開拓支援先	7	10	7	△3	0
経営相談先	25	31	33	2	8
早期事業再生支援先	6	1	5	4	△1
事業承継支援先	3	1	2	1	△1
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	11	10	6	△4	△5
期初債務者数	1,219	1,210	1,198	△12	△21
支援取組率	4.26	4.38	4.42	0.04	0.16

(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。

・「経営改善支援等取組先」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

2023年3月末においては、早期事業再生支援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4.42%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」により、重点推進先を中心としたリレーションの強化を図っております。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、並びに営業推進部と各営業店長が営業戦略などを協議することを目的として毎月開催している営業推進会議においては、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ことで、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、必要に応じて北海道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。

2022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5件を取り扱いました。

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、取引先の資金需要に対応しております。2022年度については、13件、90百万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、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】

	2021年度	2022年度
融資実行累計	20件 / 55百万円	12件 / 42百万円

(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、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ためには、職員の能力向上が必要不可欠であることから、希望者には e ラーニングを受講させるなど自主的な資格取得・研修受講の体制づくりを構築し、人事考課にも評価項目に組み入れるなど組合全体のコンサルティング能力の向上に努めております。その結果、2022 年度は 1 級ファイナンシャルプランニング技能士に 1 名合格、3 級ファイナンシャルプランニング技能士に 2 名合格、宅地建物取引士に 2 名合格するなど、着実に職員の資質向上に繋がっております。

### 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 年度は 1 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「しんくみりカバリファンド」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ます。

2021 年度は、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 回継続開催してまいりました「釧路地域クラウド交流会」の開催を延期いたしました

その他、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、2022 年度上期も同様の状況となりましたが、2022 年 11 月には、札幌市及び札幌卸売商連盟の主催する「卸売キャラバン隊 in 釧路」に参

加したほか、同年12月には、第11回「釧路地域クラウド交流会」を開催いたしました。

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】

2022年度取組実績 4先 316百万円(内当組合 184百万円・公庫 132百万円)

## 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

コロナ禍の影響が経済活動の停滞を招き、ロシアによるウクライナ侵攻の影響から物価上昇やエネルギー価格が上昇しており、中小規模事業者の経営環境はこれまで以上に深刻であり、経営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。

当組合においては、顧客からの経営課題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、また、事業継続を目的とした条件変更等の支援も積極的に応じております。

(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。2022年度は、1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、課題解決に向けた情報提供を展開しております。

また、「経営相談支援室」では外部の専門機関などとも連携し、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、2022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・専門家派遣活動を継続し、事業承継問題を抱える2先のお取先に対して専門家派遣を実施致しました。また、「中小企業 119」の制度を活用し、1先の取引先に対し事業承継に関する専門家を派遣、その他にも北海道事業承継・引継ぎ支援センターに1先の取引先の事業承継に関する相談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

2023年3月期は、計画を上回る当期純利益 287 百万円を計上し、当期末処分剰余金は、528 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」に記載のとおりです。

以 上