

経営強化計画の履行状況報告書

2023年12月



目 次

I. はじめに	1
II. 経営の改善に係る数値目標	
1. 収益性を示す指標	1
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の進捗状況	
1. 重点施策の進捗状況および実施予定	2
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	9
2. リスク管理の体制の強化のための方策	11
3. 法令遵守の体制の強化のための方策	12
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	13
5. 情報開示の充実のための方策	14
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	15
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	17
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	19
VI. 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	21
2. 各種のリスク管理の状況	21

I. はじめに

2023 年度上半期の北海道経済は、新型コロナウイルス感染症の影響が和らぎ、特に個人消費を中心に景気が持ち直しておりますが、原材料や食料品価格の高騰といった物価高の影響が、企業業績の圧迫や家計の購買力低下を通じて、北海道景気の下押し圧力となっており、持ち直しのテンポは緩慢なものにとどまっております。

当組合が営業基盤としている釧根・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・住宅投資は減少しており、人口減少、物価高や原材料費の高騰、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などが懸念され、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、2023 年 9 月末に新たな 3 ヶ年（2023 年 4 月～2026 年 3 月）の第四次経営強化計画（以下「本計画」という。）を策定・公表いたしました。

本計画においては、第三次経営強化計画（2020 年 4 月～2023 年 3 月。以下「前計画」という。）にて実施してきた、業務の効率化・生産性の向上に取り組みつつソリューション営業を軸として収益を上げるビジネスモデルの更なる実践を通じ、強固な経営基盤の構築への取り組みを進めてまいります。

II. 経営の改善に係る数値目標

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、その達成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)

	2023/3 期 (始期)	2024/3 期 計画	2025/3 期 計画	2026/3 期 計画	始期から の改善額
コア業務純益	151	130	184	244	93

* 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：％）

	2023/3 期 (始期)	2024/3 期 計画	2025/3 期 計画	2026/3 期 計画	始期から の改善幅
OHR	77.14	72.85	67.87	62.84	△14.30

*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。

これらの指標の動向につきましては、2024 年 3 月期実績の状況を次回に報告する予定です。

(注) 協同組織金融機関は年度決算であることから、これらの計数については、年度計数を報告することとされています（金融機能の強化のための特別措置に関する内閣府令第 80 条）。

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) 顧客本位の業務運営による収益力の強化

① ターゲットの明確化と顧客管理の強化

前計画においては、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、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してまいりました。

本計画においても、上記取組みを継続するとともに、渉外活動記録管理表、顧客訪問頻度管理表等を活用し、融資商材の確度に応じた融資情報件数と融資実行件数・金額を集計し管理強化につなげ、下記の施策を通じて貸出金の増強を図り収益力の強化を進めております。

2023 年度上期 実績

顧客訪問回数	21,871 件
情報件数	2,027 件
重点推進先の訪問率	88%

② 融資推進策

ア. 顧客本位の業務運営の実践

前計画においては「ソリューション営業の実践」を最重点施策として、特に融資に繋がる可能性の高い取引先を重点推進先としてソリューション営業を実践してまいりました。

本計画においては、前計画を踏襲しつつ、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。

2023 年度上期	外部機関の専門家派遣	4 件
2023 年 4 月	北海道事業承継・引継ぎ支援センター	1 件
2023 年 6 月	北海道信用保証協会	1 件
2023 年 7 月	中小企業診断士	1 件
2023 年 9 月	北海道信用保証協会	1 件

イ. フィールド実践セールス

本計画においては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に重点を置き実施する予定でありましたが、2023 年度上期においては下期に店舗再編を控えていたこと、また、中途退職者によりスケジュールを組むことが難しくなり、2023 年度上期は集合型フィールド実践セールスを実施できませんでしたので、従前に比してより効果的な集合型フィールド実践セールスの実践のための準備・検討を進めている段階にあります。

集合型フィールド実践セールスにつきましては店舗再編実施後に開始する方針のもと、当面はこれまでと同様に得意先担当者による通常のフィールドセールスを月次で実施することを中心に実践してまいります。

2023 年度	訪問、面談実績（通常フィールドセールス）
	訪問実績 289 件
	面談実績 160 件

ウ. 顧客紹介

取引先とのリレーションを強化し更なる信頼関係を構築することで、取引先からの顧客紹介による融資推進を図っております。

2023 年度上期の新規与信取引先の獲得実績は 42 先であり、うち 24 先が既存取引先等からの紹介案件であります。

エ. 本業支援

本計画では、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。

上期の取り組みとしては、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2023年9月1日より一部リニューアルし、個社別の訪問結果に対してコメントを入力できるようにしました。

これにより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指示、指導、助言等が可能となり、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、9件の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に対して専門家派遣制度の活用を促す等の本業支援に繋げております。

オ. その他

営業推進部による営業店臨店や営業推進会議、部店長会議等にて融資推進に向けた意見交換を都度行っております。

今後も社会情勢や金融情勢の変化に合わせ、適宜時世に見合った融資推進策を検討し収益力の強化に向け取り組んでまいります。

(2) 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

① 人材育成

ア. 新入職員の育成

引き続き、新入職員育成プログラムにより、OJT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ます。また、ジョブローテーション計画を立案し、入組後2年以内を目途に店内の基本業務を全て経験させ、実践型の職員育成に取り組んでまいります。

イ. 階層別研修会

外部研修等を受講した職員が講師となり、研修内容を職員に共有するための勉強会を開催いたしました。その際、受講者の階層（管理職手前の中堅職員、課長クラスの間管理職、部店長クラスの経営層職員など）をあらかじめ選定し、研修会を実施しております。

2023年度上期実績 道信協研修受講者2名が勉強会開催

7月 営業店長勉強会

8月 得意先勉強会

ウ. 業務別研修会

職員に融資推進やセールストーク等のノウハウを身に付けさせる目的で、外部機関等の講師を招き研修会・勉強会を開催いたしました。また、本部の各担当部等が講師となり担当部門別の勉強会を行い、正確なオペレーション、内部規程に沿った事務処理、業務知識のほか関係法令知識の向上にも取り組みました。

2023年度上期実績 3回の開催

5月 生命保険（外部）

8月 臨店事務指導（事務部）

9月 臨店事務指導（融資部）

エ. 自主的な資格取得

「公的資格等取得奨励規程」における資格を増やし、公的資格にトライすることを推奨して、職員個々のレベルアップにつなげております。

2023年度上期実績 1名がFP3級、2級合格

② 内部管理の強化

前計画においては、KPIを設定し、PDCAサイクルによる管理を開始しましたが、管理項目が多く、経営強化委員会での協議内容が多岐にわたり本来必要な協議が不十分であった反省を踏まえ、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PDCAサイクル管理の徹底を図ってまいります。

本計画の進捗管理表については、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月に従来の書式から改定をしており、本計画1期目より運用しております。当該進捗管理表を基にして、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り組みを役員が中心となって経営強化委員会や部店長会議で議論しております。

(3) 業務の効率化・生産性の向上

① 店舗体制の再構築と人員配置の見直し

ア. 店舗体制の再構築

(ア) 経営資源の集中を図るため、2023年10月に桜ヶ岡支店を本店に、店舗内店舗化しておりました鳥取支店、緑ヶ岡支店、羅臼支店をそれぞれ愛国支店、本店、中標津支店に、2023年12月に網走支店、清里支店を本店に完全統合するための取り組みを実施しました。

(イ) さらに、老朽化した店舗の集約・建替えや、退職者の動向等を考慮した職員配置について検討を進めてまいります。

イ. 人員配置の見直し

上記の店舗体制の再構築等を踏まえ人員の再配置を行う予定であるほか、渉外係の人員不足を解消すべく、現在在籍している1名の女性渉外係を含め2～3名程度の女性渉外係の配置を検討し取り組んでまいります。

また、営業店の人員を増加させるためにも、本部機構の改革に着手し、本部職員の営業店への異動を進めてまいります。

② DXへの取り組み

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への取り組みを推進しております。

2023年度上期の取組みとしては、個人の顧客を対象に、預金口座の残高や入出金明細、クレジットカードの利用明細を専用アプリで確認できる「しんくみ with CREKO」を導入し、顧客の利便性向上を図りました。

なお、DXの取り組みにあたっては、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んでおります。

③ 経費の抑制

ア. 物件費の抑制

今年度は、店舗内店舗を含む6店舗の統廃合を実施し、更には人員配置の見直しや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てまいります。

ただし、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及びお客様の利便性等向上を検討の上対応してまいります。

【物件費計画】

(単位：百万円、%)

	2023/3期 (始期)	2023/9期 実績	2024/3期 計画	2025/3期 計画	2026/3期 計画
物件費	342	157	331	311	306
うち機械化関連	143	66	140	135	135
業務粗利益物件費率	34.13	31.33	33.40	31.31	30.00

(注) 業務粗利益物件費率 = 物件費 ÷ 業務粗利益

イ. 人件費の計画について

事業性融資残高が多く収益性の高い店舗には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で収益性を高めてまいります。しかしな

がら、人員については中途退職者等により減少が続いたため、全国信用協同組合連合会（以下、「全信組連」という。）と相談し、男性職員1名（OB）女性職員2名（OGで1名はパート）を採用しております。

今後は要員計画に基づき、業務に支障をきたさないよう人員の確保に努めてまいります。

なお、2023年9月末の職員数は83名での体制となっております。

【要員計画】

（単位：人）

	2023/3期 （始期）	2023/9期 実績	2024/3期 計画	2025/3期 計画	2026/3期 計画
職員数	96	83	90	83	76
役員	5	5	5	5	5
本部	27	24	26	24	23
営業店	64	54	59	54	48

（注）職員数＝役員＋正職員＋嘱託職員

（4）信用リスク管理の一層の強化

① 信用リスクへの対応

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、取引先の経営改善に積極的に努めたことや取引先とのリレーションを強化したことによる債権回収等により徐々に減少しつつありますが、貸出資産の健全化を図るためにも更なる管理強化・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（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。

なお、2023年度上期におきましては、6回の融資審議会を開催し、6件の貸出審議を行いました。

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」又は「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。

今後も役員に報告のうえ対応方針等について検証してまいります。

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発生防止

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、2023年度上期時点で北海道中小企業活性化協議会との連携により、1先のリスク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。

2023年度上期については計画を268百万円上回る519百万円の実績となり、不良債権比率においても5.79%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 事業性評価の取り組み

事業性評価の取り組みについては、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、支援ツールとして「事業性評価シート」を作成し、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）を目指しております。

なお、2023年度上期において1先のランクアップに繋がりました。

(5) 組織の活性化

本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（組合として何をすべきなのか）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月に設置しました。1回目ならびに2回目は、若手職員を中心とし「業務の効率化やペーパーレス化に向けたDXの推進について」を議題に5月、6月の計2回開催しました。ワーキンググループで出た意見については、経営陣に提言し、また経営強化委員会で共有を図ったうえ、各所管部において対応しております。

また、2023年11月、12月には新たに「自らが考える『働きやすい職場』について」ならびに「自らが考える当組合70周年記念事業案について」を議題に設定し、グループ構成についても議題に応じてグループメンバーを再選定し、年次の近い職員等で構成するなど、発言しやすい会議形態で開催する予定です。

今後についても、階層別で議題を設定し、議題によっては全信組連参加のもと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んでまいります。

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（毎週）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。

今後についても、「経営強化委員会」において、PDCA進捗管理による計画未達事項の分析や対応策の検討を徹底し、その内容を踏まえて、理事会等において履行状況や施策の追加・変更の可否に係る協議を行うことで経営監視・牽制機能を発揮して

まいります。

(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、情報を集約のうえ、実態把握を行っております。

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、今年度も2024年3月までには受査する予定であり、その結果を踏まえて改善に取り組んでまいります。

(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」により伝達しているほか、役員が臨店や営業店への第4次経営強化計画説明会の実施、「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。

2023年度上期実績

役員臨店回数（各店舗合計）	40回
経営強化計画説明会の開催	2023年11月（各営業店ごとに開催）

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

組織が直面する課題は、時間の経過とともに変遷するものであり、適宜、柔軟に対

応していく必要があります。

課題の解決には、職員全員が問題意識を持ち続け、それに立ち向かっていくことが必要で、組織の活力につなげる為にも「提案制度」を活用しております。そのため、職員からの提案に対し担当部は素早いレスポンスを行うよう取り組んでまいります。

2023年度上期は10件の提案を受け採用は1件、検討中4件という状況です。

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、経営企画部を統合リスク管理の統括部署として、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。

余資運用環境の低位継続や、新型コロナウイルス感染症等の影響により厳しい状況が続いていますが、リスク管理を適切に行い、運用収益の安定化・極大化に努めてまいります。

(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。

サイバーテロに対しては、上部団体等から提供される最新のサイバー攻撃や脆弱性の対策に関する情報を得るほか、外部機関が主催する訓練等にも参加し、サイバーテロに関する対応方法の確認に努めております。また内部的には年1回のシステムリスク評価、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。

2023年度訓練・演習参加実績

- 11月 ホームページ改ざん対応訓練（信組情報サービス株式会社）
銀行CEPTOAR訓練（内閣官房内閣サイバーセキュリティセンター（NISC））
- 12月 2023年度分野横断的演習（内閣官房内閣サイバーセキュリティセンター（NISC））

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たほか、2023年11月には再発防止と役職員のコンプライアンス意識の醸成を目的として顧問弁護士を講師にコンプライアンス勉強会を実施してまいります。

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、全職員と面談するなど、相互牽制機能を強化いたしました。

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し、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。

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、2023 年度上期は 8 月 21 日に第 15 回目の会議を開催しました。下期についても開催予定であります。

第 15 回目の会議においては、新たな取り組みとして組合内にワーキンググループを作り事務改善や、今後の組合の発展についての方策、来年の 70 周年記念事業など様々なテーマについて職員に話し合ってもらう機会を設けたこと、当組合の職員が取引先の職場体験を開始し、2023 年 7 月に 3 名が作業体験をしたこと、2023 年 7 月に道内の他組合の視察を行ったことなどについて説明いたしました。委員の方からは、職員減少の懸念と今後の人員確保について、また市場金利上昇に伴う住宅ローン減少への対策等についての意見をいただいております。

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、決算期ごと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。

また、2023 年 9 月期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いたしました。

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、原材料価格の上昇など、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、%)

	2023/3 期 (始期)	2023/9 期			2024/3 期 計画
		計画	実績	計画比	
中小規模事業者 向け貸出残高	32,938	32,200	32,225	25	32,250
総資産	88,035	86,000	89,215	3,215	86,000
中小規模事業者 向け貸出比率	37.41	37.44	36.12	▲1.32	37.50

(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

2023 年度上期は、店舗体制の再構築による不採算店舗の再編に基づき6店舗の店舗統廃合が控えていたことから、該当店舗の融資残高が603百万円減少しました。ま

た、信用リスク管理態勢の強化から、不良債権の整理・改善に取り組んでおり、397百万円の不良債権を売却しました。他にも取引先の業況悪化による信用保証協会による代位弁済について57百万円発生したことから、中小規模事業者向け貸出残高については、始期比では713百万円の減少となりましたが、計画に対しては、店舗統廃合や債権売却を当初より見込んでいたことから25百万円の上回りました。

また、中小規模事業者向け貸出比率については計画に対し1.32ポイントの下回り、始期比で1.29ポイントの低下となりました。

中小規模事業者向け貸出比率の未達要因としましては、店舗統廃合の影響による預金の流出が当初見込みより少額になったこと等により、総資産が計画を3,215百万円、始期比で1,180百万円超過し、計画比、始期比ともに下回っている状況であります。

今後も、指標推移を注視し、重点施策に基づく中小規模事業者向け貸出残高の底上げを図り、総資産に応じた貸出比率の計画達成に向けて取り組んでいく方針であります。

【経営改善支援等取組計画】

(単位：先、%)

	2023/3 期 (始期)	2023/9 期			2024/3 期 計画
		計画	実績	計画比	
経営改善支援等取組先数	53	55	61	6	55
創業・新事業開拓支援先	7	10	9	▲1	10
経営相談先	33	33	32	▲1	33
早期事業再生支援先	5	1	1	0	1
事業承継支援先	2	1	2	1	1
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	6	10	17	7	10
期初債務者数	1,198	1,185	1,185	0	1,185
支援取組率	4.42	4.64	5.14	0.50	4.64

(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
 - ・経営者保証ガイドラインを活用した先

2023 年度上期においては、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、支援取組率は 5.14%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体制の整備

営業活動の管理を強化するため、渉外活動記録管理表を 2020 年 6 月に制定し、日々取引先との面談内容を役員・本部に回覧することで、取引先が抱えている経営課題や資金ニーズの情報共有化を実践しております。面談内容を確認することで、融資情報に対しいち早く対応することが可能となり円滑な信用供与体制を構築しております。また、営業店で獲得した融資情報について、可能な限り理事長をはじめとする役員が情報獲得者と幅広い取引先に対して同行訪問を実施しており、融資実行に繋げるとともに、役員が直接 OJT を行うことによりモチベーションやエンゲージメントの向上を図っております。

② 経営改善支援等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。

2023 年度上期については、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。2023 年度上期については、10 件、42 百万円を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、「顧客本位の業務運営」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】

	2022 年度	2023 年度（上期）
融資実行累計	12 件 / 42 百万円	5 件 / 5 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 経営改善支援等の取組み強化

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、関係団体が主催する各種セミナーやフォーラムへの参加や脱炭素アドバイザー認定資格を取得するため、31 名の職員が 2024 年 2 月に検定試験を受験する予定であります。また、金融庁が 2023 年 3 月に公表した「業種別支援の着眼点」についても事業者支援能力の向上を図るため、北海道信用保証協会と連携しながら意見交換会の実施を予定しており、コンサルティング能力の向上に努めております。

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。2023年度上期については、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。

2023年度上期については、1先のファンド利用案件に取り組みました。

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 地域活性化支援

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」について、コロナ禍を経て、2022年12月に第11回目を4年ぶりに開催し、2023年8月に第12回目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。

なお、「地域クラウド交流会」については、2023年10月21日に「輝け!!第4回地域クラウド交流会全国グランプリ大会 in 釧路」を開催いたしました。全国グランプリ大会は、それぞれの地域で開催された「地域クラウド交流会」でグランプリを獲得した合計7名（釧路1名含む）によるグランプリ大会であります。

② 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

物価高騰やエネルギー価格が高騰しており、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）を目的として「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の5類移行後の対応については、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。2023年度上期は、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、以前のコロナ禍においては先行きの不透明感から事業継続を断念するケースも見られたことから、当組合としても取引先に対して情報提供や訪問活動による精神的サポートによる訪問活動を行っております。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、2023年度上期は当組合取引先で事業承継に悩みを抱えていた取引先1社に対して北海道事業承継・引継ぎ支援センターから専門家を派遣し個別支援に取り組んでおります。

VI. 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役員の受入れ等、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」に記載のとおりです。

以 上