

経営強化計画の履行状況報告書

2021年6月



目 次

| | |
|--|----|
| I. 2021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 | 21 |
| 3. 法令遵守の体制の強化のための方策 | 22 |
| 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 | 27 |
| 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 | 29 |
| VI. 剰余金の処分の方針 | 31 |
| 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. 2021年3月期決算の概要

1. 経営環境

2020年度は、未だかつて経験したことのない新型コロナウイルス感染症が全国に拡がり、経済活動は停滞し、雇用情勢も悪化しました。

道内を見ても、新型コロナウイルス感染症による緊急事態宣言下で外出が制限され、その後の自粛ムードを背景に、個人消費は抑制され、特に飲食・観光業は多大な影響を受けております。

当組合が営業基盤としている釧根・北網地区では、人口減少・漁業の低迷・コロナ禍に加え、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が懸念されるなど、地元中小企業には未だ厳しい状況が続いております。

第三次経営強化計画の初年度であった昨年度は、法定4指標のうち小規模事業者向け貸出金比率・残高、支援取組率は目標を上回り、預貸金の目標も達成するなどの成果は上げられましたが、コロナ関連融資の取扱いによる利回り下押しの影響もあり収支面では十分な成果は得られませんでした。

第三次経営強化計画の2年目となる今年度は、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）

| | 2019年3月末 実績 | 2020年3月末 実績（始期） | 2021年3月末 | | |
|-------|----------------|--------------------|----------|-----------|-----------|
| | | | 実績 | 2019年3月末比 | 2020年3月末比 |
| 預金・積金 | 80,921 | 80,635 | 83,431 | 2,510 | 2,796 |
| 貸出金 | 43,025 | 40,568 | 44,423 | 1,398 | 3,855 |
| 有価証券 | 26,309 | 25,050 | 23,899 | △2,410 | △1,151 |

① 預金・積金

当期はコロナ禍により影響を受けた事業者への資金繰り支援が行き渡り、法人・個人事業主の手元流動性資金が滞留しており、流動性預金残高は対前期比5,957百万円の増加となりました。一方、定期性預金に関しては、市中金融機関

の利下げ動向に鑑み、当組合も2020年5月18日から定期預金金利を一律0.002%へ引き下げを実施しており、以後、新規の預入契約数が横ばいのなか、高齢化に伴う相続の増加により、他行または地区外に流出した預金や、コロナ禍での運転資金や生活費への補填の為の解約も増加し、加えて、後半は網走支店の移転(2021年3月8日より清里支店への店舗内店舗化)に伴う他行流出も余儀なくされ、定期性預金残高は対前期比で3,161百万円減少したものの、流動性資金の増加額が上回り、総体の預金・積金の末残は2,796百万円の増加となりました。

なお、地区別では釧路地区4,167百万円増加、根室地区1,060百万円増加、網走地区は2,431百万円減少しております。

今後は長引くコロナ禍で、滞留中の預金は徐々に減少に転じる見通しにあることから、更にきめ細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広くPRし、預金推進に努めてまいります。

② 貸出金

当期は期初からコロナ禍により影響を受けた事業者等に対し、コロナ関連融資を活用した資金繰り支援対応を最優先に取組んだ結果、貸出金末残は対前期比で3,855百万円増加しました。

地区別では釧路地区3,058百万円増加、根室地区734百万円増加、網走地区63百万円の増加となっております。

なお、当期(2021年3月末)は200百万円のオフバランス化を実施したものの、大口与信先のランクダウンが発生したことから、金融再生法上の不良債権は対前期比で326百万円増加し3,783百万円となりましたが、不良債権比率は前期同様8.49%で推移しております。

今後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1,151百万円減少し23,899百万円となりました。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

余資運用で計画を上回りましたが、コロナ関連融資により、貸出金残高は増加したものの、例年の運転資金需要の一部がコロナ関連融資での対応となり、利回りを押し下げたため、貸出金利息は計画を40百万円下回り、資金運用収益は計画を29百万円下回る1,127百万円となりました。

一方、資金調達費用については、定期預金の金利引き下げ等により、計画を8百万円下回る17百万円となりました。

以上の結果、資金利益は計画を21百万円下回る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下回ったことにより、業務収益は計画を30百万円下回る1,241百万円となりました。

一方、預金コストの低減、経費の抑制等により、業務費用（国債等債券関係損益、一般貸倒引当金繰入額を除く）は、計画を21百万円下回る1,181百万円となりました。

この結果、コア業務純益は、計画を8百万円下回る60百万円となりました。

③ 当期純利益

貸出先の債務者区分の変更等による貸倒引当金繰入額521百万円の計上、および立体駐車場の解体費用、網走支店の店舗移転（清里支店内へ店舗内店舗として移転）費用等による特別損失を197百万円計上したことなどから、当期純利益は、△699百万円となりました。今後は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。

なお、2020年度の計画は、当期純損失703百万円となっており、計画の範囲内での推移となりました。

(3) 自己資本比率の状況

自己資本比率は当期純損失の計上や、コロナ関連融資の増加等を要因として、対前期比1.26ポイント低下し、24.98%となりました。

【別表 1】

(単位：百万円)

| | 2020年3月 期実績 | 2021年3月期 | | | |
|-------------|----------------|----------|-------|------|------|
| | | 計画 | 実績 | 対計画比 | 対前期比 |
| 業務純益 | 55 | △36 | △85 | △49 | △140 |
| 業務収益 | 1,273 | 1,271 | 1,241 | △30 | △32 |
| 資金運用収益 | 1,163 | 1,156 | 1,127 | △29 | △36 |
| うち貸出金利息 | 916 | 920 | 880 | △40 | △36 |
| 役務取引等収益 | 103 | 108 | 108 | 0 | 5 |
| その他業務収益 | 6 | 6 | 5 | △1 | △1 |
| うち国債等債券関係 | 0 | — | 0 | 0 | 0 |
| 業務費用 | 1,217 | 1,307 | 1,327 | 20 | 110 |
| 資金調達費用 | 25 | 25 | 17 | △8 | △8 |
| うち預金利息 | 25 | 25 | 17 | △8 | △8 |
| 役務取引等費用 | 162 | 161 | 157 | △4 | △5 |
| その他業務費用 | 0 | 0 | 6 | 6 | 6 |
| うち国債等債券関係 | 0 | 0 | 5 | 5 | 5 |
| 一般貸倒引当金繰入額 | — | 105 | 141 | 36 | 141 |
| 経費 | 1,028 | 1,015 | 1,004 | △11 | △24 |
| うち人件費 | 591 | 566 | 568 | 2 | △23 |
| うち物件費 | 417 | 430 | 415 | △15 | △2 |
| うち機械化関連費用 | 154 | 155 | 162 | 7 | 8 |
| 業務粗利益 | 1,084 | 1,083 | 1,059 | △24 | △25 |
| 国債等債券関係損益 | 0 | — | △4 | △4 | △4 |
| コア業務純益 | 54 | 68 | 60 | △8 | 6 |
| 臨時損益 | 139 | △499 | △408 | 91 | △547 |
| うち不良債権処理 | 1 | 500 | 382 | △118 | 381 |
| うち株式等関係損益 | 1 | — | △0 | △0 | △1 |
| 経常利益 | 194 | △535 | △494 | 41 | △688 |
| 特別損益 | △0 | △161 | △197 | △36 | △197 |
| 固定資産処分損益・減損 | △0 | △57 | △74 | △17 | △74 |
| 税引前当期純利益 | 194 | △696 | △692 | 4 | △886 |
| 法人税等 | 6 | 6 | 6 | 0 | 0 |
| 当期純利益 | 187 | △703 | △699 | 4 | △886 |

II. 経営の改善に係る数値目標の実績

2021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) | 2021/3期 | | | |
|--------|-------------------|---------|----|------|------|
| | | 計画 | 実績 | 対計画比 | 対始期比 |
| コア業務純益 | 54 | 68 | 60 | △8 | 6 |

*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

コロナ関連融資の増加により、貸出金利回りが低下となったことから、貸出金利息は計画を40百万円下回り、資金運用収益は計画を29百万円下回りました。

一方、資金調達費用については、定期預金の金利引き下げ等により計画を8百万円下回り、物件費の抑制等により経費が計画を11百万円下回ったことなどから、コア業務純益は計画を8百万円下回り60百万円となりました。

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) | 2021/3期 | | | |
|-----|-------------------|---------|-------|------|-------|
| | | 計画 | 実績 | 対計画比 | 対始期比 |
| OHR | 80.62 | 79.40 | 79.50 | 0.10 | △1.12 |

*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。

機械化関連費用を除く経費は、抑制に努めたことから計画を18百万円下回りましたが、貸出金利回りの低下により貸出金利息が計画を40百万円下回ったことから、業務粗利益は計画を24百万円下回り、業務粗利益経費率は、計画を0.10ポイント上回り79.50%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、今年度は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」、並びに「顧客カード」、「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作業負担が軽減され、その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、結果、顧客訪問回数・情報件数は飛躍的に増加しました。

【顧客訪問回数(1ヶ月平均)】

2019年度 4,213回 → 2020年度 5,308回 (+1,095回)

【情報件数(1ヶ月平均)】

2019年度 106件 → 2020年度 432件 (+326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が、ターゲットとする訪問先ではありますが、管理資料としての「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、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485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、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、重点推進先に対する訪問頻度は上期（9月末）54%から、下期（3月末）66%となり、12%増加しました。

(ウ) ソリューション営業の実践

重点推進先及び与信管理先に対する取組みを店長が進捗管理し、本部には定期的に進捗管理の報告を行うべく、2020年6月より「ソリューション営業実践報告書」を制定し、営業店は毎月2回（15日締めと月末締め）本部に提

出すことで習慣化を図り、各部役員も報告内容を共有し、ソリューション営業の実践につなげております。

他方、依然低金利による他行からの金利攻勢は強く、2020年度の他行肩代り案件は352百万円あったことから、今後更なるソリューション営業の徹底により、お取引先との信頼関係の構築を進めてまいります。

(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、2020年度におきましては、コロナ禍での緊急事態宣言発令等により、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。

【2020年度 トップセールス実績】

実施訪問件数 926 件（内、面談件数 712 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、同エリア内で明確な活動目的の下3日間集中して行う、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。

【2020年度 FS 実績】

①集合FS 2回（7・9月）

②定例FS 10回（6・7・8・9・10・11・12・1・2・3月）

※4・5月は新型コロナ緊急事態宣言下で活動自粛

ウ. 事業性融資推進策

2020年度（本計画初年度）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、地域経済が停滞するなか、当組合としましては地域金融機関としての責務を全うすべく、コロナ禍において影響を受けたお取引先事業者への相談対応並びに資金繰り支援を最優先に取り組んだ結果、2020年3月から2021年3月

末までのコロナ関連融資は、実行ベースで 653 件、総額 9,382 百万円となりました。

こうしたこともあり、当組合のお取引先では直接コロナが起因する倒産や廃業等の事象は発生しておらず、コロナ関連融資により 2020 年度の融資残高は大きく増加しました。

【コロナ関連融資の月別実行状況】

(単位：件/百万円)

| 実行月 | 実質無利子・無担保融資 | | | | その他 | | プロパー | | コロナ融資 合計 | |
|-------|-------------|-------|-----|-------|-----|-------|------|-----|-------------|-------|
| | 国準拠 | | 道特別 | | 保証付 | | | | | |
| R2.3月 | — | — | — | — | 14 | 203 | 4 | 45 | 18 | 248 |
| 4月 | — | — | — | — | 52 | 564 | 0 | 0 | 52 | 564 |
| 5月 | 69 | 861 | 9 | 243 | 11 | 176 | 4 | 419 | 93 | 1,700 |
| 6月 | 115 | 1,581 | 13 | 310 | 0 | 0 | 1 | 10 | 129 | 1,901 |
| 7月 | 69 | 1,180 | 18 | 350 | 0 | 0 | 2 | 24 | 89 | 1,554 |
| 8月 | 54 | 635 | 5 | 95 | 5 | 51 | 0 | 0 | 64 | 780 |
| 9月 | 23 | 319 | 4 | 80 | 1 | 60 | 2 | 7 | 30 | 466 |
| 10月 | 29 | 391 | 4 | 70 | 1 | 15 | 0 | 0 | 34 | 476 |
| 11月 | 14 | 118 | 1 | 20 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15 | 138 |
| 12月 | 32 | 312 | 2 | 30 | 0 | 0 | 0 | 0 | 34 | 342 |
| R3.1月 | 11 | 81 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 28 | 12 | 109 |
| 2月 | 17 | 125 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 17 | 125 |
| 3月 | 62 | 899 | 4 | 80 | 0 | 0 | 0 | 0 | 66 | 979 |
| 合計 | 495 | 6,502 | 60 | 1,278 | 84 | 1,069 | 14 | 533 | 653 | 9,382 |

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、今後は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、繋げ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、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、2020年度の訪問件数と情報件数は共に増加傾向にあるものの、導入後間もない「渉外活動記録管理表」の活用方法や情報収集能力は職員によって差があり、特に若手職員を中心に当組合が目指すソリューション営業を指導し、浸透させる必要性を認識しております。そのため、「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。

(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が、2020年度はコロナ関連融資の取扱いを最優先としたため、プロパー融資商品については後発的な取組みとなっております。

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。

【各融資商品の実行状況】

| 年度 商品名 | 2019年度 融資実行累計 | 2020年度 融資実行累計 | 対前期比 |
|--------------|------------------|------------------|-------------|
| アシスト7 | 18件/119百万円 | 15件/125百万円 | △3件/+6百万円 |
| 専決5 | 0件/0百万円 | 0件/0百万円 | ±0件/±0百万円 |
| ネットワークローン「絆」 | 56件/158百万円 | 41件/127百万円 | △15件/△31百万円 |

※「アシスト7」は北海道内全7信用組合が取扱う唯一の統一商品ですが、2020年度の当組合取扱実行額は全道1位となりました。

(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、(株)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、2020年10月から役職員45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。

【消費性融資の残高推移】

(単位：百万円)

| | 2020/3 末 始期 | 2021/3 末 計画 | 2021/3 末 実績 | 対計画比 | 対始期比 |
|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|------|------|
| 貸出金残高（消費性融資） | 5,669 | 5,681 | 5,504 | △177 | △165 |

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拡げ、市内店舗と連携した電話セールスやポスティング活動により、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、結果セールス件数も増加しております。

また、「女性活躍推進室」の職員に限り2020年8月より時差出勤制を導入

し、対話率の高い夕方以降の電話セールスを実施しております。

【ローンプラザ電話セールス件数】

2019年度(下期)3,479件→2020年度(下期)6,977件(前期比+3,498件)

※ローンプラザは2019年6月開設のため、2019年度下期比較としております。

【ローンプラザ電話セールス対話率】

2019年度21.7% → 2020年度28.4%(前期比+6.7%)

【ローンプラザ個人ローン契約実績】

2019年度68,390千円 → 2020年度51,546千円(前期比△16,844千円)

【ローンプラザカードローン獲得実績】

2019年度29件 → 2020年度46件(前期比+17件)

(イ) 住宅ローンの推進

2020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に伴い、住宅投資も一時停滞するなか、上期の住宅ローンは8件・138,500千円の取扱いがありました。

また、2020年11月から既存商品内容を一部改正(全国保証(株)付住宅ローンの分割保証料を一部当組合負担とする)し、他行競合商品との差別化を図り、併せて推進キャンペーンを設け早期に残高底上げを図るべく住宅ローンの推進に取り組んだ結果、下期の住宅ローンは11件・162,600千円の取扱いがあり、2020年度の住宅ローン取扱高は合計19件・301,100千円となりました。

2021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、獲得職員に対しては報奨制度を導入するなど、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年度上期におきましては、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、個人消費も一時停滞するなか、上期のカードローンは108件の新規獲得がありました。

下期は、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月から取扱開始。併せてキャンペーンを設け取り組んだ結果、下期のカードローンは579件の新規獲得に至りました。

2021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。

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、店舗評価の設定目標を経営強化計画の各施策とリンクづけし、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・本部各部署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、数値結果に基づいて、施策を取組むうえでの課題・問題点、未達の場合の改善策を協議しております。

ここまでの達成状況は、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蔓延による訪問活動の自粛の影響はあるものの、「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きております。

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ております。また、テラーの中にはフィービジネスなどの売り込む手法がわからないという職員も多いため勉強会等を開催するとともに、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おります。

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とともに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。

P D C A進捗管理表については、2020年度に修正を行い、第3次経営強化計画1期目より進捗管理しております。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。

しかしながら、P D C A管理方法の見直し1年目ということもあり、未達項目に対する担当部署からの改善策等に対する議論が深まらなかった点が課題と認

識しており、今後は担当部署の意見等を基に議論が活発になるよう計画達成に向けた進捗管理を行ってまいります。

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いるほか、業界団体が行っている集合研修も全て中止となっております。

今後は、リモートで行われる勉強会に参加することを検討しております。

(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んでおります。

6月 融資勉強会（役員）

7月 簿記勉強会（役員）

8月 相続手続き勉強会（事務部）

8月 疑わしい取引勉強会（総務部）

9月 窓口セールス勉強会（総務部）

9月 稟議書、概況表の作成勉強会（総務部）

10月 eラーニング「e-JINZAI for finance」受講（総務部）

10月 民法改正について（融資部）

10月 カードローン勉強会（営推部）

11月 歳入金・国庫金・現金勉強会（事務部）

(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)へ移設致しました。

(ウ) 鳥取支店、桜ヶ岡支店、緑ヶ岡支店は、事業性融資をそれぞれの統括店に集約し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。

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)、網走支店(網走ブロック)、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)、緑ヶ岡支店(本店ブロック)、鳥取支店(愛国ブロック)

(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 | 2021/3期 計画 | 2022/3期 計画 | 2023/3期 計画 |
|-----------|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 物件費 | 417 | 415 | 430 | 406 | 384 |
| うち機械化関連 | 154 | 162 | 155 | 155 | 150 |
| 業務粗利益物件費率 | 38.46 | 39.18 | 39.66 | 37.97 | 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。

2021年3月末の職員数は122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 | 2021/3期 計画 | 2022/3期 計画 | 2023/3期 計画 |
|-----------|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 正規職員 | 117 | 104 | 118 | 112 | 108 |
| 非正規含む | 137 | 122 | 130 | 125 | 120 |
| 人件費 | 591 | 568 | 566 | 538 | 516 |
| 業務粗利益人件費率 | 54.52 | 53.63 | 52.26 | 50.28 | 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。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。2020年度については、11回の融資審議会を開催、13件の貸出内容についての審議を行いました。また、2021年3月にはクレジットリミットの運用徹底について営業店へ通達しております。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（債権額2億円未満）」の与信先については、四半期単位で、残高推移や状況等を把握するとともに、今後の対応方針等について検証しております。

又、事業性評価の一環として経営改善支援先等に対しては事業性評価シートを活用のうえ、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おります。

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、北海道中小企業再生支援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、2020年度で北海道中小企業再生支援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、償却や債権売却を進めるなど、大幅な削減に取り組んでおります。2020年度については計画を416百万円上回る618百万円の実績となり、不良債権比率においても8.49%となりました。

今後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、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なりました。

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、2020年度において2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、2020年度上期は、コロナ禍により、外部専門機関との往来自粛を余儀なくされたことに加え、営業店では資金繰り支援対応を最優先に取り組んだ結果、外部専門機関を介する取組み実績はありませんでしたが、下期は事業承継問題を抱える6先のお取先に対して、中小機構北海道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、2020年度において2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、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」）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2020年
7月に受査しております。

(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、
役員が臨店や「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 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。

なお、2020年度は13件の提案を受け、採用3件という結果でした。

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

従来から総務部が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。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

前述のとおり、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、新型コロナウイルス感染症拡大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、

セキュリティーの強化に努めてまいります。

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を受けるとともに、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、2020年度は2回の会議を開催しました。

会議においては、営業推進について、担当者が定期的に取り先を訪問し、業況を聞き取りしているなどの計画に基づいた取引先訪問を重視していること、また新型

コロナウイルス感染症にかかる融資の状況などについて説明しました。

委員の方からは、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や、コロナ収束後の出口戦略についても検討が必要になってくる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始め、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、店頭に掲げ置く他、当組合のホームページ上でも開示してまいります。

また、2021年3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、新型コロナウイルス感染症の終息が見通せないことや、東京オリンピックの延期等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のと同様に、北海道中小企業再生支援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等により、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 | | | |
|-------------------|------------------|----------|--------|-------|-------|
| | | 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 | 30,200 | 33,161 | 2,961 | 3,420 |
| 総資産 | 91,875 | 92,000 | 95,801 | 3,801 | 3,926 |
| 中小規模事業者 向け貸出比率 | 32.37 | 32.82 | 34.61 | 1.79 | 2.24 |

(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

2020年度は、コロナ関連融資の増加により、中小規模事業者向け貸出残高については、計画に対し2,961百万円の上回り、始期比では3,420百万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1.79ポイントの上回り、始期比で2.24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3,801百万円の上回り、始期比で3,926百万円増加したため、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) | 2021/3 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 | 51 | 51 | 0 | △1 |
| 創業・新事業開拓支援先 | 7 | 10 | 3 | △7 | △4 |
| 経営相談先 | 25 | 29 | 27 | △2 | 2 |
| 早期事業再生支援先 | 6 | 1 | 1 | 0 | △5 |
| 事業承継支援先 | 3 | 1 | 8 | 7 | 5 |
| 担保・保証に過度に依存しない融資推進先 | 11 | 10 | 12 | 2 | 1 |
| 期初債務者数 | 1,219 | 1,191 | 1,191 | 0 | △28 |
| 支援取組率 | 4.26 | 4.28 | 4.28 | 0.00 | 0.02 |

(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
 - ・中小企業再生支援協議会、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

2021年3月においては、担保・保証に過度に依存しない融資推進先の取組にて計画を上回ったことから、総体で支援取組率4.28%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、必要に応じて再生支援協議会等、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。

2020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8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、お取引先の資金需要に対応しております。2020年度については、6件、25百万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】

| | 2019年度 | 2020年度 |
|--------|--------------|--------------|
| 融資実行累計 | 56件 / 158百万円 | 41件 / 127百万円 |

(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事を目的に各種法人・事業者向け融資商品を活用し、販売促進しておりますが、2020年度はコロナ関連融資の利用を最優先に取組んだことから、プロパー融資商品については後発的な取組みとなりました。

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、eラーニングを導入し自主的な資格取得・研修受講の体制づくりを構築し、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。

イ. 中小企業再生支援協議会等外部団体の活用

各種再生支援団体（北海道中小企業再生支援協議会、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。2021年3月現在、1先のリスケジュール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、2020 年度は、札幌市・札幌卸商連盟が主催、釧路市が共催する「卸売キャラバン隊商談会 in 釧路」（2020 年 11 月開催）に当組合も後援し、お取引先 1 社が参加して新たな販路拡大支援に繋がりました。

なお、2020 年度は、新型コロナウイルス感染症拡大防止等の為、当組合が主体となり 2016 年度から延べ 10 回継続開催し、2020 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」の開催延期を始め、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、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】

・ 2020 年度取組実績～ 1 先 54 百万円（内当組合 34 百万円・公庫 20 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を関係機関に PR すると共に、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

コロナ禍において中小規模事業者が抱える経営の問題はこれまで以上に深刻であり、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を行う事を目的とした「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、制度融資等を活用した新規融資や書類作成等の負担軽減を図った条件変更等の対応を最重要施策として適切に行った結果、当組合のお取引先では直接コロナが起因する倒産や廃業等の事象は発生しておらず、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。

【コロナ関連融資相談対応状況】

- ・2021年3月末時点の相談件数 635 件（うち融資実行 485 先、条件変更 12 先）

(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。2021年3月現在、北海道中小企業再生支援協議会と連携し、1先のリスケジュール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。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、職員に対する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、2020年度上期は、コロナ感染拡大防止等の為、各機関での相談会や専門家派遣は活動自粛となり、個別支援の実績はありませんでした。

他方、2020年度下期は、中小機構北海道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6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

2021年3月期は、貸倒引当金の積み増し等により当期純利益△699百万円を計上し、当期末処分剰余金は、285百万円となりましたが、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、各本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