

経営強化計画

(2026年4月～2029年3月)

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律等の一部を改正する法律による
改正前の金融機能の強化のための特別措置に関する法律第33条)

(ダイジェスト版)



目 次

○ 前経営強化計画の実績についての総括		1
○ 経営の基本戦略		2
○ 重点施策		3
(1)「顧客本位の業務運営」の深化による地域経済力の維持・向上と収益力の強化		3
(2)適正人材の確保ならびに人材育成		4
(3)業務の効率化		5
(4)信用リスク管理の一層の強化		5
○ 経営の改善の目標		7
○ 責任ある経営体制の確立		8
○ 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		9
○ 信用供与円滑化計画		10

前経営強化計画の実績についての総括

○前計画（2023年4月～2026年3月）においては、経営改善の重点施策として、「顧客本位の業務運営による収益力の強化」・「計画的な人材育成ならびに内部管理の強化による組織力の底上げ」・「業務の効率化・生産性の向上」・「信用リスク管理の一層の強化」・「組織の活性化」を大きな柱に掲げ、経営の改善および中小規模事業者に対する信用供与の円滑化に積極的に取り組んできました。

○この結果、計画の終期（2026年3月期）までの実績は、以下の通りとなりました。

・収益性、業務効率性の向上

「コア業務純益」につきましては、政策金利上昇のほか、継続した金利交渉により貸出金利回りが計画比で上昇したことから、始期値、計画ともに上回り、計画達成となりました。また、「業務粗利益経費率」につきましては、経費（機械化関連費用を除く）が計画を6百万円下回り、貸出金利の上昇に伴い業務粗利益が計画を68百万円上回った結果、始期値、計画ともに下回り、計画達成となりました。

・中小規模事業者向け貸出の増強

取引先への反復訪問による情報の蓄積・深耕から、顧客ニーズに応えるソリューション営業のサイクルは意識の醸成がされてきておりますが、限られた融資渉外体制のもとで訪問活動を進めるなか、世界情勢や資材高騰など経済状況による資金需要の影響もあり、「中小規模事業者向け貸出残高」は始期値、計画ともに下回り、計画未達となりました。一方、「中小規模事業者向け貸出比率」については、店舗統廃合・相統等による預金残高の落ち込みからの総資産の減少もあり、始期値、計画ともに上回り、計画達成となりました。

また、「経営改善支援等取組率」は融資部と営業店が連携して支援業務に取り組んだ結果、全期間で始期値、計画ともに上回り、計画達成となりました。

【コア業務純益、業務粗利益経費率】

（単位：百万円、％）

	2023/3期 (始期)	24/3期			25/3期			26/3期			始期比
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	
コア業務純益	151	130	208	78	184	225	41	244	353	109	202
業務粗利益経費率	77.14	72.85	73.49	0.64	67.87	69.49	1.62	62.84	58.36	△ 4.48	△ 18.78

【中小規模事業者向け貸出残高及び比率、経営改善支援等取組率】

（単位：百万円、％）

	2023/3期 (始期)	24/3期			25/3期			26/3期			始期比
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	
中小規模事業者向け貸出金残高	32,938	32,250	32,278	28	32,550	31,783	△ 767	33,050	30,666	△ 2,384	△ 2,272
中小規模事業者向け貸出比率	37.41	37.50	39.39	1.89	37.84	40.74	2.90	38.43	40.12	1.69	2.71
経営改善支援等取組率	4.42	4.64	4.97	0.33	4.62	5.49	0.87	4.58	4.83	0.25	0.41

経営の基本戦略

<経営理念>

- 釧路信用組合は地域の期待に応えるべく、
- 地域に便利な金融サービス業を目指します。
 - 地域の頼りになる金融サービス業を目指します。
 - 地域と共に歩む金融サービス業を目指します。

当組合は、上記経営理念を掲げ、釧路市を中心とする地域信用組合としてスタートし、その後釧路地区をベースとして道東の広域にネットワークを持つ唯一の信用組合として業務展開を図るという経営戦略をとってまいりました。今後も経営理念を念頭に地域のため信頼性の高い信用組合として業務展開を図ってまいります。

当組合は、業務基盤の構築を図るため、以下の基本方針（将来ビジョン）、重点施策に取り組んでまいります。

○本計画における基本方針（将来ビジョン）

1. 地域密着型信用組合として、取引先の信頼に基づく持続性のある強固な経営基盤の強化を図ります。
2. 当組合を取り巻く経営環境の現状に鑑み、将来の目指すべき姿（ビジョン）を全役職員が共有し、持続可能なビジネスモデルの確立を図ります。
3. 顧客との関係を向上させ、顧客の課題解決策を提案し、絆を深めると共に相互利益を創出する営業活動を実践してまいります。

○本計画における重点施策

- | | |
|---|--|
| （１） 「顧客本位の業務運営」の深化による地域経済力の維持・向上と収益力の強化 … | ① コンサルティング機能の強化
② 提案営業力の強化・実践 |
| （２） 適正人材の確保ならびに人材育成 … | ① 本部組織の再編
② 店舗体制の見直し
③ 人件費の引き上げ
④ 人材育成
⑤ 職員の士気高揚 |
| （３） 業務の効率化 … | ① バンキングアプリ導入
② DXの推進 |
| （４） 信用リスク管理の一層の強化 … | ① 信用リスクの対応
② 事業性評価の取組 |

重点施策

(1) 「顧客本位の業務運営」の深化による地域経済力の維持・向上と収益力の強化

① コンサルティング機能の強化

前計画を通し、顧客ニーズに応える「ソリューション営業」のサイクルが意識醸成され、着実に「顧客本位の業務運営」が浸透してきておりますが、未だ道半ばであり、以下の施策により「顧客本位の業務運営」を継続かつ、深化させビジネスモデルを定着・実践することで地域経済力の維持・向上と収益力を強化してまいります。

ア. 顧客本位の業務運営の実践

「顧客本位の業務運営の実践」をより深化させるべく、ビジネスマッチングや取引先が抱える経営課題の解決に向けた本業支援を行うとともに、質を重視した提案営業力の強化・実践に取り組んでまいります。

イ. 顧客管理強化による預貸推進策

顧客管理帳票の活用により情報を一元的に管理するとともに、取引先との信頼関係を構築し、顧客紹介や預金・融資情報の蓄積に努め、給与振込、総合振込、インターネットバンキング、職域関連商品の推進など、複合取引における預金の取入れ強化に取り組んでまいります。

② 提案営業力の強化・実践

ア. 商品説明型営業から課題解決型営業への転換

訪問件数や情報件数の質を重視した営業活動への深化、質の向上、スキルの平準化に取り組むことで、取引先から選ばれる金融機関を目指してまいります。

イ. フィールドセールスの継続

集合型フィールドセールスと融資渉外担当者によるフィールドセールスを統合・見直し、融資渉外職員と僚店上席者の2名体制での完全アポイント制フィールドセールスを実施してまいります。

(2) 適正人材の確保ならびに人材育成

地元の企業説明会に積極的な出席及び各学校との連携を強化し、インターシップ等の開催を行うことで、当組合の知名度向上に繋がることになり、就職活動者から入口段階で選ばれる企業を目指します。

①本部組織の再編

顧客との接点である融資渉外に対し、限られた職員数の中から可能な限り人員を配置する必要があるとの認識の下、本部組織を再編（6部から4部へと集約・統合）行っておりましたが、更なる本部組織の再編や融資渉外の増員を含め、「顧客本位の業務運営」の深化に向けた人員配置の最適化を引き続き進めてまいります。

②店舗体制の見直し

釧根エリアにおける将来的な人口動態も見込んだ顧客利便性の更なる向上、店舗の老朽化、少人数経営に向けた態勢整備、職員の士気高揚・職場環境の改善等への対応として、店舗体制の見直しを図ってまいります。

③人件費の引き上げ

採用強化を図るため、特に新卒者に対して地元の学校へのアプローチに加えて、企業説明会参加にも積極的に取り組んでおりますが、周辺金融機関・自治体との給与差があることから採用活動は難航しているため、この差を埋めるべく、給与水準の引き上げを行ってまいります。

④人材育成

道信協を含む外部研修受講後に外部研修受講者を講師とした組合内勉強会の開催に加え、職員の能力向上に資する勉強会の受講及び開催を継続してまいります。

⑤職員の士気高揚

一般職員から上席職員まで階級ごとにコミュニケーション研修等を受講し、対話能力が熟練することで、コミュニケーションの活発化が望まれ、将来的には職員の士気高揚・職場環境を含め内部からの改善が期待できます。離職防止にも繋がると捉えておりますので、各職員のコミュニケーション能力を継続的に養ってまいります。

(3) 業務の効率化

バンキングアプリを始めとしたD Xの推進により、本部組織・営業店問わず将来を見据えた業務の効率化を積極的に取り組んでまいります。

①バンキングアプリ導入

バンキングアプリは個人預金のメイン化や将来的な新規口座獲得も図られるものであり、重要インフラとなるシステムの位置付けと判断しております。導入後は多くの顧客への利用を推進することで、当組合の利用価値向上と事務作業減少による効率化が期待できることから、令和9年8月導入を目途に進めてまいります。

②D Xの推進

他組合の視察を経て得た情報を基に取組事例を参考とし、事務の効率化や費用対効果、店舗戦略を十分に検討したうえでD Xを推進してまいります。

(4) 信用リスク管理の一層の強化

① 信用リスクへの対応

当組合の不良債権は、取引先の経営改善支援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減少傾向にありますが、引き続き債権管理・事業再生支援に次のように取り組んでまいります。

ア. 貸出審査体制の強化

大口融資案件について、本部各部長で構成される融資審議会を経て常務会で決定する体制等、今後も経営陣が率先して現状の管理態勢を検証し、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、融資部が管理方針を策定し、四半期ごとに残高推移や状況等を把握のうえ経営陣に報告し、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

本部と営業店の連携強化による情報の共有化を図るほか、継続した勉強会や臨店指導に取り組んでおりますが、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、役員貸出先の取組状況について都度報告を行い、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

事業性評価シートを活用し、経営改善の実効性を確保するため、経営陣が関与のうえ、融資部や営業店の取組状況を把握評価し改善策を検討するなど計画的に取り組むことで、不良債権の発生防止につなげてまいります。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まいります。

カ. 不良債権の圧縮

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解消に努めており、また、償却やサービサーを活用するなど、不良債権の削減にも取り組んでいるほか、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事業性評価の取組

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を通じて、債権の健全化（債務者区分のランクアップ）を目指してまいります。

経営の改善の目標

本計画の実施により達成されるべき経営改善の目標を以下のとおりとし、その必達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)

	26/3期 実績	計画始期 の水準	27/3期 計画	28/3期 計画	29/3期 計画	始期比
コア業務純益	353	353	325	300	362	9

(注) ※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：%)

	26/3期 実績	計画始期 の水準	27/3期 計画	28/3期 計画	29/3期 計画	始期比
業務粗利益経費率	58.36	58.36	61.10	61.98	58.25	△ 0.11

(注) ※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。

責任ある経営体制の確立

1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化

- 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・変更の要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体制を継続してまいります。
- 法令遵守態勢、顧客保護等管理態勢、リスク管理態勢及び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、監査体制の充実に努めてまいります。
- 経営の客観性及び透明性を高めるため、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から定期的な経営指導を受けるとともに、全国信用組合監査機構による監査を原則年1回程度受査してまいります。
- 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、理事長をはじめとする役員の臨店や「理事長メッセージ」により都度配信しており、今後もこうした周知体制を継続してまいります。

2. リスク管理体制の強化

- 統合的リスク管理態勢については、総務部が業務全般に内在する多様なリスクを一元的に管理し、業務の健全性を確保し、的確な経営判断に繋げる体制を目指すとともに、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・判断できる体制を強化してまいります。
- 信用リスク管理態勢については、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まいります。
- 市場リスク管理態勢については、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まいります。
- 流動性リスク管理態勢については、定期的に資金繰りを確認するなど、手許流動性を管理し、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い流動性リスクの管理に努めてまいります。
- 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発生防止と極小化を図り、経営の維持・安定化に努めてまいります。

3. 法令遵守の体制の強化

- 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、向上に努めるとともに、毎年、「コンプライアンス・プログラム」を策定し進捗状況を管理するなど、今後も、法令等遵守態勢の充実・強化を図ってまいります。
- 反社会的勢力への対応については、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、今後も、反社会的勢力排除に向けた取組を継続してまいります。

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. 円滑な信用供与に向けた体制の整備

- 「渉外活動記録管理表」・「顧客訪問頻度管理表」を活用し、日々取引先との面談内容を役員・本部・営業店が共有することで、取引先が抱える経営課題や資金ニーズの情報共有化を実践し、取引先から得られた情報に対しいち早く対応することで融資実行に結びつける取組を継続して実施してまいります。
- これまでの取引先への反復訪問により、積極的にソリューション営業を展開し、経営課題を本部・営業店が一体となって把握、共有化しているところ、今後も必要に応じて外部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を強化してまいります。

2. 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進

- 「経営者保証に関するガイドライン」に基づき、誠実な対応による取引先との継続的かつ良好な信頼関係の構築・強化に努めてまいります。
- 当組合独自商品である、信用格付によるスコアリング融資「格付けクイック」、売掛債権を弁済原資とする「ネットワークローン」の推進に取り組んでまいります。

3. 経営改善支援等の取組強化

- 既存先の深耕、新規先・取引疎遠先の開拓に繋げることを目的に各種法人・事業者向け融資商品の活用、よりニーズに則した商品内容の見直しを図り販売促進してまいります。
- 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、職員研修のほか各種セミナーやフォーラム等への参加による組合全体のコンサルティング能力の向上に努めてまいります。
- 各種再生支援団体（北海道中小企業活性化協議会等）と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まいります。
- 全国信用組合連合会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を推進してまいります。
- 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し、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まいります。
- 事業承継等のニーズに対しては、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、事業承継問題への取り組みを支援してまいります。

信用供与円滑化計画

【中小規模事業者向け貸出計画】

(単位：百万円、%)

	2026/3期 実績	26/9期 計画	27/3期 計画	27/9期 計画	28/3期 計画	28/9期 計画	29/3期 計画
中小規模事業者向け貸出残高	30,666	32,850	32,780	32,845	32,920	32,985	33,050
総資産	76,420	78,920	71,755	74,810	71,216	73,765	71,079
中小規模事業者向け貸出比率	40.12	41.62	45.68	43.90	46.22	44.71	46.49

(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

【経営改善支援等取組計画】

(単位：先、%)

	2026/3期 実績	26/9期 計画	27/3期 計画	27/9期 計画	28/3期 計画	28/9期 計画	29/3期 計画
経営改善支援等取組先数	56	56	56	56	56	57	57
期初債務者数	1,158	1,139	1,139	1,150	1,150	1,160	1,160
支援取組率	4.83	4.91	4.91	4.86	4.86	4.91	4.91

(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といたします。

※「経営改善支援等取組先」は以下の取組先といたします。

①創業・新事業開拓支援先 ②経営相談先 ③早期事業再生支援先 ④事業承継支援先 ⑤担保・保証に過度に依存しない融資推進先