

経営強化計画の履行状況報告書

2025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	10
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	13
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	14
5. 情報開示の充実のための方策	15
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

2025年度の北海道地域の景気は、一部に弱めの動きもみられますが、持ち直していると判断しています。北海道新幹線の延伸工事などの大型案件や、先端半導体工場進出に伴う公共工事予算の規模も高水準となっています。雇用や、所得の状況も緩やかに改善しており、個人消費は物価上昇の影響を受けつつも、堅調に推移しています。

一方で当組合が営業基盤としている釧根地区では、大型道路工事竣工の反動から土木案件が減少する一方、防災関連の建築案件が増加し、公共工事全体としては前年並みを維持している状況ではありますが、人口減少、物価高や原材料費の高騰、漁業の低迷など不安材料があり、地元経済にはまだ波及していない状況です。

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果たすとともに、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年度に策定しました3ヶ年（2023年4月～2026年3月）の第4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。

今年度は、本計画の最終年度となり、第5次経営強化計画に向けての総仕上げとして、「安定感のある持続可能な収益基盤の確立」を目指す年度となります。

計画当初から掲げていた、基本行動である顧客訪問活動、特に「質」を意識した情報の収集を通じ、多様化するニーズへの対応や経営課題の解決など、『顧客本位の業務運営』の実践による持続可能な収益力の強化に努め、中小企業金融の仲介機能を発揮し、地域経済に貢献するとともに、相互扶助を基本理念とする金融機関としてのその社会的責任と公共的使命を果たし、持続性のある強固な経営基盤の構築に引き続き取り組んでまいります。

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 実績	2025/3期 実績	2026/3期 計画	始期からの 改善額
コア業務純益	151	208	225	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 実績	2025/3 期 実績	2026/3 期 計画	始期からの 改善幅
OHR	77.14	73.49	69.49	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、2026 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（第 3 次経営強化計画）より引き続き、営業店ではソリューション営業の観点から融資推進先の更なる細分化を行い、重点推進先、与信推進先、優良取引先、与信管理先に区分するとともに、区分毎に設定している訪問頻度の目安に応じた反復訪問を実践しております。また、営業店の取り組みと並行して、営業推進部においては、訪問頻度や有効訪問件数の増加に繋がるよう渉外日誌、渉外活動記録管理表、顧客訪問頻度管理表、融資情報データベース等の各種渉外ツールの一元管理を行い、適時アドバイスや同行訪問、運用方法の再周知を行う等、営業店と本部による一体型推進に取り組んでおります。

本計画では、上記取り組みに加え、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。

2025 年度上期 実績

顧客訪問回数	16,089 件
一人当たりの訪問回数 (27 名)	596 件
情報件数	619 件
重点推進先の訪問率	75%

② 融資推進策

ア. 顧客本位の業務運営の実践

前計画より引き続き「ソリューション営業の実践」を最重点施策として、特に地域への浸透度が高く、将来的にも成長性が見込まれ、融資の必要性が高い取引先を重点推進先として営業活動を実践しております。2025年度の施策としては、日本政策金融公庫や北海道信用保証協会、地元金融機関との協調融資の強化を図り、小口、中口融資の推進を継続して取り組むことで、2025年度上期は400百万円の新規融資実行に繋げております。

また、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も強化し実践しております。

2025年度上期における外部機関の専門家派遣の実績

2025年 5月	北海道信用保証協会	1件
2025年 6月	事業承継引継支援センター	1件
2025年 6月	北海道信用保証協会	1件
2025年 7月	事業承継引継支援センター	1件
2025年 9月	一般社団法人新現役交流会サポート	1件
2025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招集し、若手・中堅職員と上席者2名体制で同一営業エリア内の未取引先へ、完全アポイント訪問を行う集合型フィールド実践セールスを継続しております。

2025年度上期は6月に実施し全先アポイントを取り付けて訪問した結果、面談率も高まり、新規訪問による渉外担当者のスキルアップ、上席者との同行訪問による会話術やセールストークの習得、取引先数の増加に繋がったほか、融資情報など有益な情報を得ることが出来ました。今後も取り組みを強化し実践方法を確立・習熟してまいります。

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。

2025年度上期は総代への顧客紹介の協力要請運動を継続し、新規与信取引先の獲得実績43先のうち総代からの紹介が6先、既存取引先からの紹介が20先となっております。

エ. 本業支援

当組合では、情報共有を目的に内部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、経営課題や補助金・助成金ニーズを抱えている取引先への各種業務提携先、専門家派遣制度を活用した経営支援への体制を整えております。

また、情報掲示板や渉外活動記録管理表訪問先のデータベースの管理書式を改善し、役員や本部職員からタイムリーに営業活動に対する各種コメントや業務指示を記入できるようにすることで、各種経営課題を抱えている取引先の課題解決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定期的に行っております。

今後も社会情勢や金融情勢の変化に合わせ、適宜時勢に即し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

新入職員の育成については、従来より、入組にあたり、外部機関等も活用した短期間の研修を実施してはいましたが、営業店の即戦力となる人材を育成するため、端末操作等を含む一定程度の事務水準の習得も進めることとし、2024年度からは1～2ヶ月間本部で集合研修を行い、金融の基礎知識のほか、伝票作成、端末操作などの実践的な業務を経験させたのちに、営業店に配属する取り組みを開始しました。2025年度もこの研修を継続して行っております。

また、営業店への配属6ヶ月経過後に、再度本部へ集合し、フォローアップ研修や面談を行っております。

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（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）をあらかじめ総務部が選定し、研修会を実施しております。

2025年度上期における勉強会開催の実績

2025年 6月 金融法務基礎勉強会（窓口）

2025年 7月 リーダー育成勉強会（窓口）

2025年 7月 店頭戦力養成勉強会（窓口）

2025年 9月 高齢者取引と成年後見・相続勉強会（窓口）

ウ. 階層別講座

2025年度から、全信中協主催で外部講師による階層別講座（リモート形式）が開始されたことから、総務部において選定した対象職員が受講しております。

2025年 5月 若手職員基礎講座

2025年 5月 中堅職員基礎講座

2025年 5月 初級管理者基礎講座

2025年 8月 「昭和世代を理解する」講座

2025年 8月 中級管理者基礎講座

2025年 8月 上級管理者基礎講座

上期は基礎講座でしたが、下期はコーチング講座が開催されることから、引き続き参加を予定しております。

エ. 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勉強会を開催いたしました。また、本部の各担当部等が臨店指導を行い、事務処理能力の向上、業務知識や関係法令知識の習得に取り組みました。

2025年 4月 商品（保険）説明勉強会（営推部）

2025年 4月 臨店事務指導（融資部）

2025年 7月 臨店事務指導（総務部）

オ. 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繋げております。

② 内部管理の強化

本計画においては、PDCAサイクルによる管理項目を厳選し、経営強化委員会において集中的な協議を行うことで、進捗管理項目の未達項目について、より深度ある原因分析を可能とするなど、実効性のあるPDCAサイクル管理の徹底を図ってまいりました。具体的には、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月より書式を改定し、さらに、2024年4月にも施策の進捗状況や改善策に応じて内容を改定し実施してまいりました。

2025年度上期におけるP D C A進捗管理項目の達成評価については、全12項目中、8項目が達成、4項目が未達となりました。達成項目につきましては、2025年度P D C A進捗管理表を基に、本計画達成に向けた取り組みの深化や改善を図り、より実態に則したP D C A進捗管理表への改定を進めていき、未達項目につきましては、所管部において要因分析を進め、本計画達成に向け経営強化委員会や部長会議で経営陣を含め議論してまいります。

(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月に清里支店ならびに清里支店内で店舗内店舗化しておりました網走支店を本店に完全統合しました。

(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

2023年10月、12月に実施した店舗統廃合に伴い、大規模な人員配置の見直しを行い、2024年4月には新卒者3名(男性1名、女性2名)、2025年4月には新卒者1名(女性)を採用し、本部において1~2ヶ月間の集中教育を行った上で営業店に配属しております。

業務の効率化の一環として、2024年7月に行った本部の機構改革(経営企画部、総務部、事務部の3部門を総務部に統合)により、営業店への人事異動を含む人員配置を行い、営業推進活動の充実を図りました。

② D X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、他の信用組合に参考事例を聴取する等の取り組みを行いながら、デジタル化を推進しております。

2025年度上期より、各種通帳をLo-CoからHi-Coに切り替えるため、2025年9月にATM改修を実施するなど準備を進め、11月10日から正式に切り替えを開始しております。また、2025年度下期は、D Xの取り組みを更に推し進めるため、他の信用組合への視察を予定しております。

なお、D Xの取り組みにあたっては、費用対効果、店舗戦略を十分に検討のうえ進めてまいります。

③ 経費の抑制

ア. 物件費の抑制

2023 年度に実施した店舗統廃合の効果を維持しており、物件費は計画や前年実績を下回っております。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。

他方で、DX導入等の事務の効率化への取り組みも進め、機械化関連投資において、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顧客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)	2024/3 期 実績	2025/3 期 実績	2025/9 期 実績	2026/3 期 計画
物件費	342	308	296	145	306
うち機械化関連費用	143	132	127	63	135
業務粗利益物件費率	34.13	33.04	31.02	25.39	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

引き続き、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手厚く配置するなど、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。今後も要員計画に基づき、業務に支障を来さないよう人員の確保に努めてまいります。

【要員計画】 (単位：人)

	2023/3 期 (始期)	2024/3 期 実績	2025/3 期 実績	2025/9 期 実績	2026/3 期 計画
職員数	96	82	74	71	76
役員	5	5	5	5	5
本部	27	24	21	21	23
営業店	64	53	48	45	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

当組合では、取引先とのリレーション強化を図り、経営改善に積極的に努めたことから、債権回収等が着実に進み、その結果、不良債権比率は一貫して低下しております。今後も引き続き、貸出資産の健全化を進め、更なる管理強化・事業再生に取り組んでまいります。

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、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、2025年度上期におきましては、5回の融資審議会を開催し、5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、対応方針の作成にあたっては、年間計画に基づき臨店時に意見交換するなど営業店を参画させることによって、対応方針の共有を図っております。

今後も適宜、経営陣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るとともに、勉強会等を通じ、当組合全体の能力水準の引き上げを進めてまいります。

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、経営陣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繋げております。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、2025 年度上期では、北海道中小企業活性化協議会との連携により、債務者及び他行とのヒアリングを重ね、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、不良債権の大幅な削減に取り組んでおります。

2025 年度上期については債務者区分ランクアップもあり、計画を 198 百万円上回る 273 百万円の圧縮実績となり、不良債権比率においても 4.78%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、2025年度上期において7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。

2023年5月には現場である営業店の若手・中堅職員を選抜し「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、2023年11月には若手職員を対象に、「自らが考える『働きやすい職場』について」を議題に、2024年2月には各部長や営業店長クラスを中心に「自らが考える『チーム作り（部店内マネジメント）』について」を議題に、内容に応じて信用組合業界の系統上部機関である全国信用協同組合連合会（以下「全信組連」という。）にもオブザーバ参加いただきながら、計12

回開催し、意見の取り纏めを行いました。

同会議において上がった意見については、所管部署確認の下、自己申告書の活用強化、有給休暇取得率の向上、若手職員の待遇改善等にも繋がっており、引き続き、必要な対応を図っております。

また、その後は2024年10月に同会議の方向性を見直し、2025年3月には、本部各部長及び支店長を対象に経営全般について議論・意見交換を実施いたしました。

さらに、2025年8月以降は、ほぼ同一のメンバーによって構成された次期（第5次）経営強化計画策定に向けたプロジェクトチーム下で、原則として月に一度、経営課題について集中的に議論しております。なお、同計画策定後には、ワーキンググループが引き継ぎ、経営改善に向けた提言を行っていく予定です。

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（原則毎週）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、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、原則、年1回程度の全国信用組合監査機構監査を受査しております。直近では、2025年7月に受査しており、その結果を踏まえて本部・営業店組織の再編に着手したほか、事務ミス区分の見直し等にも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」・「営業推進部業務運営方針」を通達文書で全職員に周知しているほか、部店長会議において理事長及び担当役員から各部店長に直接、年度方針等を伝達しております。また、役員の臨店や営業店への本計画説明会の実施、「理事長メッセージ」により都度配信しており、今後もこうした取り組みを継続してまいります。

2025年度上期 実績

役員臨店回数（各店舗合計） 15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、現場の意見を聴き取り、改善に結び付けることにより、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。

また、常勤監事は監査部監査時において職員との面談を実施し、総務部は営業店臨店実施時に、担当役席が課長以下職員と面談し、店舗の雰囲気や職場の問題点及び仕事に対する意欲等の状況把握を行いました。各店総じて職場の雰囲気がよく問題点は無いとの回答でありましたが、今後も職員の意見聞き取りを継続してまいります。

(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。

2025年度上期実績は2件の提案を受け、採用1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

統合的リスク管理については、業務全般に内在する多様なリスクを一元的に管理し、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、総務部を統括的リスク

管理の統括部署と定め、統合的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。

マイナス金利政策解除後、国内金利は上昇傾向で推移しておりますが、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

流動性リスク管理については、「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、都度、取得しています。2024年10月には外部機関が主催する訓練に参加し、サイバーテロに関する対応方法を確認したほか、2025年5月には外部機関が主催するITリテラシーセミナーに参加しました。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。

2025年度上期 訓練・演習参加実績

2025年5月 ITリテラシー特別セミナー (株)レオンテクノロジー

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、法令等違反行為を審議する機関として、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り組み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招きコンプライアンス勉強会を実施しております。

また、2025年度上期以降、以下のセミナーに参加いたしました。

2025年5月 カスタマーハラスメント対応の説明会

(全国信用組合中央協会主催：役職員対象)

職員の生活実態把握のため2023年5月に「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、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。

内部通報を組合内に浸透させるため、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、北海道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り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、原則、年1回程度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) 経営審査会議の開催

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、2025年度上期は8月に第19回経営審査会議を開催しております。

会議においては、本計画で掲げた施策の取り組みとして、融資の重点推進先への反復訪問を実践する中で、渉外活動記録管理表、顧客訪問頻度管理表等のツールを有効に活用しながら、営業推進を行っていることを説明。委員からは、顧客の満足度向上のための人材育成への取り組みのほか、将来的な人員不足を見据えたAI導入についてもご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。

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経済状況は、北海道地域として観光需要や個人消費の回復等緩やかに持ち直しの兆候がみられるものの、地域の基幹産業である水産業や建築関係をはじめ、すそ野の広い経済活動は停滞を完全に脱したとは言えず、米国の通商政策の影響や物価上昇の継続など景気の下振れリスクが高まっており、中小零細企業の業績悪化や資金繰りに窮する状況も懸念されております。

(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時に、北海道中小企業活性化協議会や、各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)	2025/9 期			2026/3 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	32,750	31,657	▲1,093	33,050
総資産	88,035	86,000	81,006	▲4,994	86,000
中小規模事業者 向け貸出比率	37.41	38.08	39.07	0.99	38.43

(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

2025年度上期は、ソリューション営業、与信推進先のうち減債先へのキャッシュフローを勘案した借換提案など大口融資に偏らない小口、中口融資推進により全体での融資総残高は2023年3月期(始期)比323百万円増加しました。

一方で中小規模事業者向け貸出については、季節資金等の資金需要が例年に比べ減少したことに加え、取引先の業況悪化による信用保証協会代位弁済についても57百万円発生したことから、始期比で1,281百万円の減少となり、計画に対しても1,093百万円下回って推移しております。

なお、中小規模事業者向け貸出比率については、高齢・相続による解約や地公体の預託金も含めた預金の落ち込みにより総資産が計画に対し4,994百万円減少したことから計画に対し0.99ポイント上回り、始期比に対しても1.66ポイント上回って推移しております。

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、貸出比率の計画達成に向け取り組んでまいります。

【経営改善支援等取組計画】

(単位：先、%)

	2023/3 期 (始期)	2025/9 期			2026/3 期 計画
		計画	実績	計画比	
経営改善支援等取組先数	53	55	65	10	55
創業・新事業開拓支援先	7	10	7	▲3	10
経営相談先	33	33	29	▲4	33
早期事業再生支援先	5	1	3	2	1
事業承継支援先	2	1	1	0	1
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	6	10	25	15	10
期初債務者数	1,198	1,200	1,158	▲42	1,200
支援取組率	4.42	4.58	5.61	1.03	4.58

(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り組みを行った先
 - ・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

2025年度上期においては、早期事業再生支援先及び担保・保証に過度に依存しない融資推進先の先数が計画を上回ったことから、経営改善支援等取組率は5.61%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により、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を行うことにより職員の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り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り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、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。

2025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7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。2025年度上期については、16件、79百万円の取り組みとなりました。今後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】

	2023年度	2024年度	2025年度上期
融資実行累計	7件 / 11百万円	9件 / 10百万円	3件 / 2百万円

(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り組み強化

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のほか、2023年3月に金融庁より公表された「業種別支援の着眼点」についても事業者支援能力向上を図るため釧路財務事務所主催による金融庁職員を講師とした勉強会へ当組合から2025年9月に2名、2025年10月に1名の役職員を出席させております。

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。2025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「しんくみりカバリファンド」を活用するなど、事業再生に向けた取り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間で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 地域活性化支援

当組合が主体となり、スタートアップ支援を目的に2016年度から延べ14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、2025年6月に第15回目を開催いたしました。

今後も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 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の取り組みを関係機関に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、2025年度も10月～11月にかけて職員1名を派遣しております。

(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

物価やエネルギー価格の高騰に、人材不足も相まって、中小規模事業者の経営環境は依然厳しい環境下であり、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、直接又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、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、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。2025年度上期は、3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、後継者が不在である場合や、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サポートを行っております。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

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。

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