

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 28 年 6 月



## 目 次

I. 平成 28 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	4
2. 業務の効率性を示す指標	4
III. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	4
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	18
2. リスク管理の体制の強化のための方策	19
3. 法令遵守の体制の強化のための方策	20
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	21
5. 情報開示の充実のための方策	22
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業域及び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業域及び地域における経済の活性化に資するための方針	23
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	25
3. その他主として業務を行っている業域及び地域における経済の活性化に資する方策	27
VI. 剰余金の処分の方針	29
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	29
2. 各種のリスク管理の状況	29

## I. 平成 28 年 3 月期決算の概要

### 1. 経営環境

平成27年度における日本経済は、雇用・所得環境の改善を背景に個人消費は底堅い動きとなり、企業収益も改善の動きがみられるなど、緩やかな回復基調が続きました。しかしながら、年度末にかけての急速な円高・株安等金融市場に対する不安感、個人消費の伸び悩み、中国を中心とした世界的な景気減速懸念等により、先行きの不透明感が強くなってきております。

このような経済環境にあつて、当組合は、これまで以上に中小規模事業者の皆様への安定的かつ円滑な資金供給や経営支援等の責務を果たすため、平成 26 年 3 月に策定した第一次経営強化計画（平成 25 年 4 月～平成 28 年 3 月。以下「本計画」という。）に基づき、「貸出金増強等による収益力強化」「信用リスク管理強化」「経営効率化」「経営強化計画の確実な履行体制の構築」を重点施策として掲げ、役職員一丸となつて経営改善に取り組んでまいりました。

この結果、本計画の最終年度である平成 27 年度においては、強化計画における主要指標をすべて達成することができ、また、計画で意図した財務内容の改善、営業推進体制の基礎固め、経営管理・内部管理態勢の整備・強化、役職員の意識向上等も計画通り進捗いたしました。

しかしながら、最重要課題であつた貸出業務の増強等、本来的な収益力強化に繋がる諸施策の進展は道半ばの状況であり、また、内部管理態勢の整備・強化も、基本的なレベルでの改善に留まっているのが実情であります。

その意味で、前計画から継続して取り組むべき課題は多く、また、新たに浮き彫りになった課題も出てきておりますので、今後、当組合が、持続的な成長を遂げていくためには、これらの課題を再認識し、より強固な経営基盤の再構築に向け、一層取り組みを強化していく必要があるものと考えております。

このため、今年度新たに第二次経営強化計画を策定し、同計画に基づいた施策を着実に実践していくことで、更なる経営改善を図り、業域・地域経済の再生・活性化に資する金融機関として、その責務を果たしていく所存です。

### 2. 決算の概要

#### (1) 主要勘定（末残）

（単位：百万円）

	25 年 3 月末 実績（始期）	27 年 3 月末 実績	28 年 3 月末		
			実績	25 年 3 月末比	27 年 3 月末比
預 金 ・ 積 金	57,219	50,757	51,730	△5,489	973
貸 出 金	32,259	28,847	30,242	△2,017	1,395
有 価 証 券	9,103	5,714	5,413	△3,690	△301

### ①預金・積金

預金・積金については、ここ数年、高金利の定期預金の満期解約、社会福祉法人の施設整備のための流出等により、減少が続いていましたが、高金利定期預金の満期到来が一巡したこと、また、預金管理体制の整備を進めてきたこと等から、平成28年3月期の末残は、5期振りの純増となり、対前期比で973百万円増加の51,730百万円となりました。

### ②貸出金

貸出金については、当組合における最重点課題として諸施策に取り組んでまいりましたが、この結果平成28年3月期の末残は、6期振りの純増となり、対前期比1,395百万円増加の30,242百万円となりました。

一方、不良債権の圧縮も積極的に進めた結果、金融再生法上の不良債権は、対前期比で2,044百万円減少しており、貸出資産の入替・積み上げは相当程度進捗したものと認識しております。

### ③有価証券

平成28年3月期は、金利動向等を勘案し、新たな投資を行わなかったことから、有価証券の保有残高は、外国債券の償還分300百万円が減少し、5,413百万円となりました。

## (2) 収益状況（計数は別表1に記載）

### ①資金利益

貸出金平残の減少と貸出金利回りの低下により、貸出金利息が対前期比61百万円減少しましたが、余資運用益が対前期比16百万円増加したことから、資金運用収益は対前期比43百万円減少の841百万円となりました。

一方、預金利息が、平残の減少と利回りの低下から、対前期比24百万円減少し61百万円となったため、資金利益は、対前期比19百万円減少の780百万円となりました。

### ②コア業務純益

人件費及び物件費の削減により、経費は対前期比18百万円減少の668百万円となりましたが、資金利益及びその他の業務収益の減少をカバーすることができず、コア業務純益は対前期比5百万円減少の145百万円となりました。

但し、対計画比では、17百万円上回ることができました。

### ③当期純利益

不良債権の処理により、貸倒引当金の戻入益を1,133百万円計上したことから、当期純利益は、対前期比973百万円増加の1,244百万円となり、計画123百万円を大幅に上回る水準を確保することができました。

## (3) 自己資本比率の状況

平成 28 年 3 月末の自己資本比率は、貸出残高の増加によりリスクアセットが増加したものの、多額の利益剰余金の計上により自己資本が増加したことから、対前期比 1.34%ポイント上昇し、22.33%となりました。

## 【別表 1】

(単位：百万円)

	27年3月期 実績	28年3月期			
		計画	実績	対計画比	対前期比
業務純益	150	128	145	17	△5
業務収益	944	1,009	898	△111	△46
資金運用収益	884	969	841	△128	△43
うち貸出金利息	763	835	702	△133	△61
役務取引等収益	33	30	34	4	1
その他業務収益	26	10	22	12	△4
うち国債等債券関係	0	0	0	0	0
業務費用	794	881	753	△128	△41
資金調達費用	85	108	61	△47	△24
うち預金利息	85	108	61	△47	△24
役務取引等費用	23	25	23	△2	0
その他業務費用	0	0	0	0	0
うち国債等債券関係	0	0	0	0	0
一般貸倒引当金繰入額	0	0	0	0	0
経費	686	748	668	△80	△18
うち人件費	457	480	443	△37	△14
うち物件費	216	255	211	△44	△5
うち機械化関連費用	62	76	71	△5	9
業務粗利益	836	876	813	△63	△23
国債等債券関係損益	0	0	0	0	0
コア業務純益	150	128	145	17	△5
臨時損益	121	0	1,115	1,115	994
うち不良債権処理	△145	12	△1,133	△1,145	△988
経常利益	271	128	1,260	1,132	989
特別損益	1	0	△13	△13	△14
固定資産処分損益・減損	1	0	△13	△13	△14
当期純利益	271	123	1,244	1,121	973

## II. 経営の改善に係る数値目標の実績

平成 28 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りました。

### 1. 収益性を示す指標

【コア業務純益】

(単位：百万円)

	25/3 期 実績 (始期)	27/3 期 実績	28/3 期			
			計画	実績	対計画比	対始期比
コア業務純益	108	150	128	145	17	37

\*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

貸出金平残の伸び悩みや貸出金利回り低下により、貸出金利息が対計画比 133 百万円減少しましたが、預け金利息その他の収益が 19 百万円増加したこと、さらに業務費用において、対前期比、預金利息 47 百万円及び経費 80 百万円の削減ができたことから、計画を 17 百万円上回る 145 百万円を確保することができました。

### 2. 業務の効率性を示す指標

【業務粗利益経費率 (OHR)】

(単位：%)

	25/3 期 実績 (始期)	27/3 期 実績	28/3 期			
			計画	実績	対計画比	対始期比
OHR	79.31	74.64	76.71	73.43	△3.28	△5.88

\*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。

平成 28 年 3 月期の業務粗利益経費率は、業務粗利益が計画に対し 63 百万円下回ったものの、経費が計画より 75 百万円下回ったことにより、計画より 3.28 ポイント下回ることができました。対始期比でも 5.88 ポイント改善しております。

## III. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

当組合は、経営強化計画に沿って、引き続き中小規模事業者への安定的かつ円滑な資金供給を行うなど、適切かつ積極的な金融仲介機能を発揮するため、次の事項に重点的に取り組んでまいりました。

## 【重点施策】

- (1) 貸出金増強等による収益力強化
- (2) 信用リスク管理強化
- (3) 経営効率化
- (4) 経営強化計画の確実な履行体制の構築

### (1) 貸出金増強等による収益力強化

#### ①営業推進体制の強化

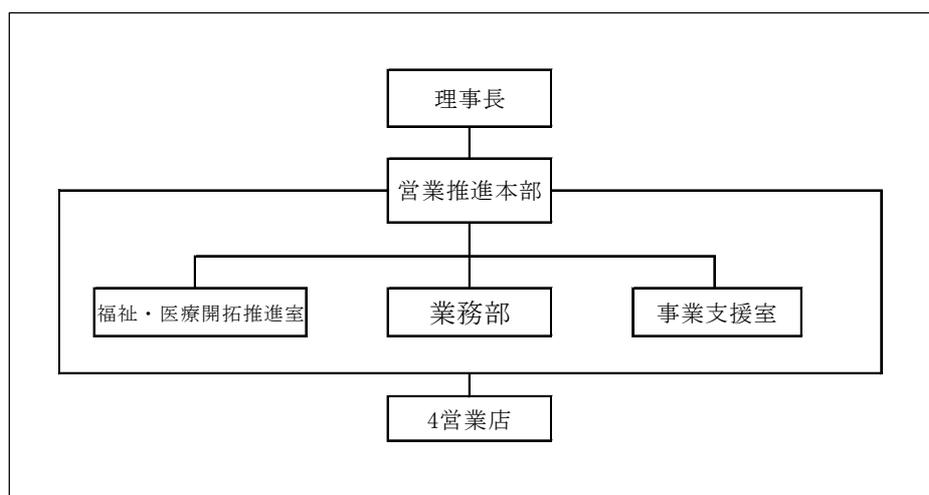
##### ア. 理事長を本部長とした営業推進本部の設置

平成26年3月1日付で、理事長を本部長とする営業推進本部を設置するとともに、同日付で同本部内に「福祉・医療開拓推進室」及び「事業支援室」を設置いたしました。

営業推進本部では、理事長自らのリーダーシップにより、半期毎に業務運営方針及び具体的推進策を策定し、部店長会議、営業推進会議等で周知・徹底を図るとともに、計画の進捗状況の管理と必要な対応策を協議するため、毎週営業推進本部会議を開催し、その結果を踏まえて営業店に対する管理及び指導を強化してまいりました。

営業推進本部設置以降、同本部の機能の充実と営業店との連携体制を強化することにより、営業推進力の一層の強化と貸出業務の拡大に努めてまいりましたが、同本部を軸とする営業推進体制の整備は概ね順調に進捗したものと考えております。

#### 【営業推進部門の体制】



#### イ. 役員・本部・営業店一体となった営業推進体制の一層の強化

営業推進本部の設置により推進体制を強化するとともに、従来から行っている役員・本部・営業店一体となった営業推進体制の強化のための諸施策を、以下のとおり継続して実施してまいりました。

この結果、理事長によるトップセールスを始め、各種会議体運営、臨店は定着化し、一体運営の枠組みは確立されたものと考えております。

- a. 理事長及び役員が、資本増強の趣旨や今後の経営方針について、個別取引先に対する説明を行い、理解を得るとともに、以降も各営業店と連携を図りながらトップセールスを継続しております。
- b. 月 1 回理事長以下役員、本部部長、営業店長が出席する「営業推進会議」を開催し、その都度営業推進施策の検証と各店の進捗状況の確認を行い実効性のある具体的施策について議論を進めております。また、会議の効果をより高めるため、平成 26 年 8 月から開催時期を月後半から月初に変更するとともに、毎月下旬に業務部が各営業店に臨店し、計画の進捗状況と対応策についてヒアリングを実施の上、必要な指導を行う体制を確立しております。
- c. さらに、平成 27 年度上期から役員・本部・営業店の意識統一を図るため、営業推進本部による臨店や階層別、職位別の会議開催を定期化するとともに、毎半期に 1 回、各営業店が実施している営業推進会議に理事長以下営業推進本部のスタッフが参加することにより、営業店の末端まで推進方針が徹底できるよう努めております。
- d. 営業活動における現状認識・課題認識の共有化を確実にするため、平成 26 年 4 月に業務進捗管理資料の見直し・整備を行い、計画の進捗管理及び諸会議における対応策の策定の精度向上に努めております。また、合わせて取引先の情報（業域・地域別、商品別、資金使途別、顧客別等）に関するデータの整備にも努め、本部及び営業店が情報共有できる管理資料の整備も行いました。その結果、営業推進本部と営業店との諸会議の場において、戦略的かつ効果的な営業推進活動策定のツールとして活用できる体制が構築されつつあります。
- e. 当組合は、平成 24 年 4 月から、他の信用組合より人材派遣の支援を受けておりますが、平成 27 年度においては、同人材を営業店から本部に配置することにより営業推進支援の強化を図っております。

#### ウ. 営業店舗別機能の見直しと要員再配置

当組合は、昭和 28 年に台東区駒形（現浅草支店）に本部・本店を置き、東京都一円を営業区域として医療・福祉・環境衛生を「業域」とする信用組合として設立されました。

その後、昭和 39 年に新宿支店（現本店）、昭和 43 年に小平支店、昭和 50 年に青梅支店を開設し、昭和 52 年には店舗周辺地域を対象とする「地区」の認可を得て、今日まで業域及び地域の両面から業務展開を図ってまいりました。

しかしながら、この間、本店を除き各営業店においては、概ね同一の体制・要員・営業戦略等で営業推進を行ってきたため、地域の特性・お客様のニーズに沿った業務展開が必ずしも十分とはいえず、店舗別の営業成績にも格差が生じるようになりました。

このような状況に鑑み、平成 26 年 4 月に各店の取引の現状とマーケットの特性を十分検証の上、営業店毎の機能の見直しを行い、要員を重点的に配置する店舗・一部に機能を特化し効果的な運営を目指す店舗等に整理し、効果的・効率的な店舗戦略を策定いたしました。

この戦略に基づき、要員体制の見直しと、人事異動を実施の上、平成 26 年度の業務運営にあたりましたが、貸出業務強化という観点からは、所期の成果を十分上げることができませんでした。

以上の経緯を踏まえ、平成 27 年度においては、期初に営業力強化を主眼においた人事異動により体制の再構築を図るとともに、営業推進本部と各営業店が十分議論の上、各営業店の特性にあった業務計画を策定し、業務運営に臨みました。

この結果、平成 27 年度は、4 店舗ともに計画に近い貸出残高を確保するなど、平成 26 年度に比べ貸出業務を中心に業績は向上し、徐々に見直しの趣旨に沿った体制の整備・営業力の強化が進んできております。

28 年度以降は、再度、各営業店における強み・弱み、取引拡大の可能性のあるマーケットの有無、貸出・預金業務のウエイト等の観点から検証を行い、より店舗特性にあった営業戦略を策定の上、営業推進にあたってまいります。

## エ. 営業店内の業務運営体制の見直し

営業店の組織体制は、営業グループ・融資グループ・債権管理グループ・事務グループのグループ制としておりましたが、上記の店舗機能見直し後の運営状況を見ながら、この体制（各グループの役割、業務範囲、グループ単位の見直し等）の見直しを行う必要があるという問題意識を持って業務運営にあたってまいりました。

その一環として、本店にのみ設置していた債権管理グループ（不良債権の管理・回収を担当）については、独立した組織として存続する必要性が薄れてきたと判断し、平成 27 年 4 月に、同グループを廃止し、融資グループに統合いたしました。

また、組織の見直しの前提として、各営業店における業務の効率化推進が必要と考え、優先して非効率業務の見直しに着手し、一部業務範囲の縮小を行いました。

その後も、業務の効率化の視点も踏まえつつ、要員・人事面の制約も考慮しながら営業店組織の見直しを検討してまいりましたが、平成 28 年度を迎えるにあたり、改めて検証・検討の結果、最終的には一部機能の見直しは行うものの、基本的には従来同様の組織を継続するという結論にいたりしました。

組織見直しの視点は、営業力強化のための貸出事務の所管の見直し（融資グループから事務グループへの移管、融資グループと営業グループの統合）にありましたが、現状の各グループの要員・事務量等を勘案した結果、現状の組織を前提に、各営業店長の人事マネジメントにより、実態に合った柔軟な業務運営を行った方が有効に機能すると判断したものであります。

但し、対外的に分かりやすい組織・呼称とするため、「グループ制」から「課制」に変更することといたしました。

## ②業域における取引の拡大推進

当組合の営業基盤のベースは、業域としての定款三業種（医療・福祉・環境衛生）にありますが、現状の当組合内における取引シェアは低水準にあり、拡大の余地は十分にあるものと考えております。

業域での基盤をさらに拡充・強化し「医療・福祉・環境衛生に強い東京厚生信用組合」というブランド力を向上させることが、地域も含めた今後の当組合の業容拡大につながるものと考えております。

このため、業域での一層の取引拡大を図るため、平成 26 年度から以下の諸施策に取り組んでまいりました。

### ア. 「福祉・医療開拓推進室」の設置

営業推進本部の設置に合わせ、平成 26 年 3 月 1 日付で、新たに「福祉・医療開拓推進室」（以下、「推進室」という。）を設置いたしました。

「推進室」は、当初「支援本部」としての位置づけと、自らも貸出実行目標額を持って活動する「営業推進部隊」としての双方の機能を持ってスタートいたしました。平成 27 年度においては、「支援本部」に軸足を置いた運営に変更した結果、業域取引の量的拡大が不十分となったことから、28 年度以降は、「推進室」の位置づけを再度変更するなど体制の整備を図りたいと考えております。

### イ. 取引拡大のための具体的施策

#### a. 定款三業種向け新商品の開発

平成 26 年 2 月に「精神障害者就労支援事業所向け融資」の新商品を開発し、「推進室」及び各営業店においてセールス活動を開始いたしました。

また、平成 27 年 2 月に同様の考え方で、知的障害者就労支援もその対象に

加え「障害者就労支援事業所向け融資」として商品を一本化いたしました。

この新商品の推進については、開発以降、全店で約 500 先を訪問した結果、平成 28 年 3 月までに 43 件、292 百万円の貸出実績を計上いたしました。

さらに、平成 27 年 7 月医師向けマーケットの開拓ツールとして「医師向け開業ローン」の新商品を開発し、営業店近隣の税理士事務所宛て DM を発送する等の販売活動を開始いたしました。

また、平成 27 年度下期には、総代等の人脈を活用し、5 つの地域医師会へのアプローチを行い、取引実現に努めております。平成 28 年 3 月末時点では、同ローンの実績は 1 件、30 百万円に留まっておりますが、マーケットでの反応は徐々に増えてきておりますので、引き続き推進を強化してまいります。

b. 業界団体、福祉事業所の運営母体法人等からの情報収集

「推進室」設置以降、日本グループホーム協会東京支部総会等 13 の総会・説明会等に参加し情報収集に努めました。

また、新たなネットワーク構築のため介護業界準大手の株式会社、障害者関連運営母体及び医師会・歯科医師会等に対するアプローチを継続しており、徐々に情報交換ルートを拡大しております。

c. 精神障害者・認知症グループホームへのアプローチ強化と提案型営業の推進

東京都社会福祉協議会等の各種上部団体を通じ、当組合の概要及び融資商品のパンフレットを配布し（平成 26 年度から 27 年度の 2 年間に於いて 30 団体の傘下会員に約 2 万部）、アプローチを強化するとともに、提案型営業推進のベース作りに努めております。

d. 在宅医療等の開業を支援する事業会社との連携による開業資金融資の推進

平成 26 年 3 月に続き、平成 28 年 3 月に貸出取引が実現いたしました。今後、連携関係をより強化するため、正式なビジネスマッチング契約を締結する予定としております。

e. 医師・歯科医師への一層のセールス強化等

医師・歯科医師への直接的なアプローチを強化するとともに、当業界に対しコンサルティング等を手掛けている税務会計事務所と連携し、お客様の紹介依頼、さらには同事務所が主催する歯科医師向けセミナー開催時に、当組合のパンフレットを配布するなどセールス強化に努めております。

また、「推進室」において、従来未接触であった渋谷区・豊島区の歯科医師会会員約 400 先への個別訪問の実施、さらには前述のとおり、「医師向け開業ローン」の販売活動を梃子に、医師会へのアプローチ強化など、取引実現に向けた取組みを行っております。

f. 診療報酬・介護給付費等を担保とする債権譲渡担保融資の推進

担保・保証に過度に依存しない融資の推進の一環として、債権譲渡担保融

資の推進を図っており、平成 28 年 3 月期においては、11 件、68 百万円の実績を計上しております。

#### ウ. その他の施策

経営強化計画で掲げた前述の具体的施策の他、「推進室」の機能の見直しを機に追加したのも含めて、以下の諸施策に取り組んでまいりました。

##### a. 各種セミナー、研修等の実施

取引先向けとして、平成 26 年 5 月に、外部専門家及び取引先の幹部社員を講師に迎え「相続対策及びサービス付高齢者住宅事業」に関するセミナー（参加者 31 名）を開催、また、平成 27 年 11 月に、NPO 法人の代表者を講師に迎え、「成年後見人制度」に関するセミナー（参加者 33 名）を開催し、いずれも参加者に対するフォローを継続しております。

組合内においては、平成 26 年度において営業店の次長を対象に、業域取引推進をテーマに勉強会を 3 回開催いたしました。

##### b. 営業店との連携体制再構築

平成 27 年度の推進体制変更に伴い、従来「推進室」が管轄していた重点推進先を営業店に引き継ぐとともに、連携強化のため、「推進室」の各営業店に対する往訪を定例化し、営業店の業域開拓スケジュールに合わせ同行訪問を実施する体制を整備いたしました。

また、計数目標として「推進室」のサポートによる営業店の貸出実行額を目標化し、連携体制のモチベーションアップを図っております。

平成 27 年度は、目標額 1,000 百万円に対し実績は 478 百万円と未達となりましたが、「推進室」との連携による推進先は新規開拓が中心であり、かつ資金需要の大半が施設整備関係であることから、息の長い推進活動が必要であると認識しております。

今後も、業域信用組合として、取引先の裾野拡大の観点を重視した営業活動を遂行し、将来に亘る収益基盤の確保に努めてまいります。

なお、推進体制見直し後の運営を円滑に行うため、平成 27 年 4 月に、各営業店長と「推進室」のメンバーで構成する「業域開拓推進委員会」を設置いたしました。2 ヶ月毎に開催し、開拓の進捗状況等の確認や情報交換などを行っております。

##### c. 「推進室」による営業店のサポート体制強化

営業店毎に保有していた事業用物件の情報を社内 LAN で共有化できる体制を整えました。また、業界動向に関する情報提供も社内 LAN を活用して開始しております。

d. 当組合のネットワークを活用した新たな取組み

平成 27 年 12 月に、当組合の取引先の公益社団法人と連携し、オーナー型グループホーム推進プロジェクト（地域包括ケアシステム構築）を結成し、当組合は事務局及び金融部門を担う立場として参加することになりました。

本件プロジェクトは、業域信用組合である当組合のビジネスモデルを具現化する象徴的なケースであり、当該プロジェクトのみならず他のプロジェクト結成も含めて、今後の業域取引拡大の柱として積極的に推進してまいります。

【業域との貸出取引残高】

（単位：百万円、％）

	27/3 期		28/3 期			
	実績	シェア	計画	シェア	実績	シェア
業域	11,162	38.7	11,800	39.0	11,296	37.4
地域他	17,685	61.3	18,500	61.0	18,946	62.6
合計	28,847	100.0	30,300	100.0	30,242	100.0

③貸出金増強のための営業（商品）戦略

ア. 定款三業種向けの新商品開発

業域との取引拡大のため、各業種の資金ニーズにあった新商品の開発に継続的に取り組んでおり、前述のとおり「障害者就労支援事業所向け融資」及び「医師向け開業ローン」を開発し取扱いを開始しております。今後も、引き続き「推進室」を中心に新商品の開発に努めてまいります。

イ. 事業性融資の推進

a. 既存取引先及び新規開拓

平成 27 年度についても、従来同様、重点推進先の見直し・選定による既存取引先及び新規開拓の推進、融資完済予定先リストを活用したリピート融資の推進、不動産プロジェクト反復融資推進先の抽出等により、事業性資金の貸出に積極的に取り組みました。この結果、平成 27 年度の事業性資金の貸出実行額は 13,011 百万円となり、平成 26 年度の 8,486 百万円を大幅に上回る結果となりました。また、そのうち 7 割以上が、重点推進先からのものであり、重点推進先設定による運営は、有効に機能しているものと認識しております。

b. 保証協会保証付融資、ノンバンクの保証付融資（厚信事業所支援ローン）の推進

担保・保証に過度に依存しない中小規模事業者向け融資商品を積極的に推進いたしましたが、平成 27 年度における保証協会付融資は 180 百万円（平成 26 年度 130 百万円）、厚信事業所支援ローンは 26 百万円（平成 26 年度 119 百万円）となり、両商品合計で平成 26 年度の水準を若干下回る結果となりました。

c. 「事業支援室」設置による提案型の営業推進

平成 26 年 3 月に営業推進本部内に設置した「事業支援室」を中心に、経営改善支援等業務を通して、事業者に対する提案力・コンサルティング能力の向上、ソリューション営業（問題解決・提案型営業）の推進を図っております。

ウ. 個人向け商品の推進

個人向け商品については、以下の諸施策により引き続き積極的に推進いたしました。平成 26 年度同様、平成 27 年度も、取扱い増を見込んだ住宅ローンの貸出が伸び悩んだこと等から、平成 28 年 3 月末の個人向け融資の残高は対前期末比 421 百万円減少の 7,280 百万円となり、全体として低調な結果に終わりました。

a. 定期積金による基盤拡充

定期積金は、定例の集金訪問時に年金振込、定期預金、個人ローン、住宅ローン等のセールスや情報収集・情報提供の機会が得られる商品であることから、従来から積極的に推進しております。平成 27 年度においては、200 先増を目標にキャンペーン等の実施により推進いたしましたが、先数は若干減少する結果となりました。

b. 既往預金顧客、業域個人等（医師等）に対する提案型ローンの推進

既往のお客様とのコミュニケーション拡大に努め、教育ローン、カーライフローン等の取り込みに努めるとともに、収益物件ローン等の提案を行い案件獲得に努めております。特に、最近では、業域信用組合のネットワークを活かしたオーナー型福祉施設建設の提案に注力しております。

c. 定款三業種の従業者をターゲットにした個人向けローンの推進

定款三業種の法人取引（特に社会福祉法人）におけるリレーションを梃子に、その従業者に対する個人向けローンの取引推進を図っており、この一環として、平成 26 年 11 月に「職域サポート契約制度」を導入いたしました。

平成 28 年 3 月末現在で、契約先数は 67 先となりましたが、契約に基づく個人ローンの実績は、これまでの累計で 20 件、19 百万円に留まっており、今後の取組強化が課題となっております。今後も引き続き、契約先に対するトップセールスの展開等により取扱いの増加を図ってまいります。

#### d. 住宅ローンの推進

住宅ローンは、給与振込から教育ローン、退職金、年金、資産運用と生涯にわたって取引関係が続いていく、いわば「個人のメインバンク化」につながる重要な商品であり、積極的な取組みを継続しております。

しかしながら、金利競争の激化により、平成 27 年度の貸出実行額は 336 百万円となり、平成 26 年度に比べ、35 百万円減少いたしました。

今後については、商品性の見直し、審査手法の見直し等を含め、さらなる強化を図ってまいります。

#### e. 提携商品の取扱拡充

全国しんくみ保証(株)との提携個人ローンについては、カーライフローン、奨学ローンのキャンペーンにより取扱いの拡充に努めるとともに、平成 26 年 7 月からは Web 対応を開始し、さらに商品多様化のため平成 26 年 11 月から教育カードローンの取扱いを開始いたしました。

今後、宣伝活動を強化すること等により拡販に努めてまいります。

### ④その他の収益強化策

#### ア. 預金

給与振込口座、年金受取口座、自動振替口座等の獲得推進を通じ、低コストの個人流動性預金の増強を図っておりますが、平成 28 年 3 月末の個人流動性預金の残高は、平成 27 年 3 月末に比べ 163 百万円増加いたしました。

今後についても、引き続き住宅ローンの推進、職域サポート契約制度による個人ローンの推進、ピーターパンカードの推進等を通じて流動性メイン口座の獲得に努めてまいります。

#### イ. その他手数料

収益力強化のため、平成 25 年 4 月に不動産担保取扱手数料、振込手数料、各種証明書発行手数料等、各種手数料の一部を見直し、平成 27 年 3 月には期限前償還手数料の見直し・適正化を行い、手数料収入の増加を図っております。

また、平成 25 年 9 月、ノンバンクとの間で、顧客紹介により取引が実現した場合には一定の手数料を得るという提携契約を締結しました。取扱い開始以降 4 件の実績が上がっており、引き続き手数料収入の確保に向け、連携を強化してまいります。

### ⑤人材の育成

金融業務の高度化に伴い、今後当組合の収益力の強化を図っていくためには、営業担当者の業務遂行能力の向上が必要不可欠であると考えております。

このためOJTを基本に、案件を通しての審査部の指導による若手担当者の審査能力向上に努めるとともに、平成 27 年度も外部団体の主催する実務研修に 16 名派遣し、業務遂行能力の向上に努めてまいりました。

また、営業担当者の業務遂行能力のみならず、組合全体の人材育成の強化を図る観点から、平成 28 年 2 月に、従来の「研修規程」を「能力開発規程」に改め、研修体系の整備、新入職員の育成プランの策定、各種資格取得奨励制度の見直し等を実施いたしました。

なお、専門能力向上の観点から、必要に応じ外部からの人材招聘も継続して検討しております。

## (2) 信用リスク管理強化

### ①審査・管理体制の強化

#### ア. 貸出審査体制の厳格化

総与信額 100 百万円以上については、理事長以下常勤役員で構成する「融資審議会」で審議・決裁する体制を継続しており、特に新規大口先については、「融資審議会」を複数回実施して深度ある審議を行うなど、審査体制の厳格化を図っております。

また、審査面における理事会の牽制機能強化のため、全決裁案件（条件変更案件、否決案件を含む）の一覧と融資審議会案件の否決を含めた決裁状況を従来同様理事会へ報告しております。

#### イ. 取引先管理の充実

取引先管理徹底のため、従来「債権会議」を定例的に開催し、延滞先を中心に取引先の状況と今後の回収推進方法の協議・確認、債務者区分の見直し等を行ってまいりました。さらに、平成 25 年 12 月以降は、延滞先のみならず、要注意先以下全先及び未保全額の大きい正常先等も対象に加えて管理の徹底を図るとともに、担保評価の見直し、事業再生への取組み等取引先管理に係る留意事項・諸施策等についても協議・徹底する場とすること等により、本会議の充実を図ってまいりました。

このような経緯を経て、平成 26 年 4 月のクレジットライン変更に際し、資産管理体制の一層の強化を図るため管理資料の見直しを実施いたしました。

この見直しは、従来「債権会議」で実施していた個別債権毎の管理方針の徹底とそのフォローを、より効果的に実施する体制を目指し、管理資料の充実と管理方法・報告体制の整備を行ったもので、その後の運用状況を見ながら「債権会議」のあり方について見直す方向で対応したものです。

個別案件に対する認識及び対応方針については、経営トップから営業担当者

まで共有化が進み、取引先管理に関する運営については会議体によらずとも日常的なフォローの精度を上げる方が効果的であると判断される状況になってまいりましたので、今後「債権会議」は必要に応じて開催することといたしました。

平成 26 年度下期以降については、この見直し後の管理体制に基づき運営を行うとともに、新たに、営業店から、月次での「破綻懸念先以下の整理回収推進報告」及び半期毎の「特定高額先管理報告」（大口貸出先及び高額未保全先の状況）を審査部に報告する制度を制定し、取引先管理体制の充実・強化を図っております。

#### ウ．営業店の審査能力向上

審査部による個別稟議案件を通じての指導を継続しているほか、審査部による営業店臨店時の説明等を実施することにより、営業店担当者全員の審査能力向上に努めております。

#### ②理事会の牽制機能の充実

理事会に対して、信用リスク管理態勢に係る個別の状況（個別引当金の状況、未保全額一定以上の先、クレジットライン超過先、特定管理債権の状況等）についての定例的な報告を継続し、理事会の牽制機能の充実に努めております。

#### ③経営改善支援等の取組みを通じた不良債権化の防止

中小企業金融円滑化法の期限到来後も、各金融機関には取引先の経営体質強化、経営改善に向けた取組みに積極的に対応することが要請されております。当組合においても「事業支援室」の本格稼働後は、営業店・審査部等との連携により、取引先の実態把握に努め、改善可能性の判断を早期に行うとともに、再建見込みのある先については、企業再生・経営支援を通じて財務状況の改善を図り、不良債権化の未然防止に努めております。

#### ④不良債権の圧縮

平成 25 年 12 月及び平成 26 年 3 月にサービサーへの売却を実施いたしましたが、平成 26 年度に 3 回、さらに平成 27 年度に 4 回の売却を実施し、計画を上回る不良債権のオフバランス化を行いました。また、サービサーへの売却によらない物件の任意売却促進等による不良債権の圧縮についても計画以上に進捗いたしました。

#### (3) 経営効率化

当組合は、前回の経営健全化計画の段階から、経営の効率化に向け、ローコスト

体制への移行に努めてまいりましたが、平成 27 年度についても経費の圧縮は計画通り進んだものと認識しております。

#### ①要員（注）

新規採用の抑制等により、要員数が年々減少しており、これに対しては、業務の効率化、派遣社員の補完等で対応してまいりましたが、一方で業務推進力の低下・モラルの低下に繋がる懸念も出てきたため、平成 26 年度の後半から、本計画に定めた要員数・人件費の範囲内で採用活動を再開いたしました（平成 26 年度中途採用 2 名。平成 27 年 4 月新卒者 4 名採用）。

この結果、平成 28 年 3 月末の要員数は 66 名となり、計画 70 名は下回ったものの、5 年振りに対前期末比 1 名増加する結果となりました。

業容についても、同様に平成 28 年 3 月期において拡大に転じており、当組合の適正規模という観点からは、均衡点に近づいてきたものと認識しております。

（注）含む常勤役員、被出向社員、期末退職者。除く派遣社員、パート

#### ②人件費の圧縮

平成 28 年 3 月期の人件費は、443 百万円となり、計画 480 百万円を下回る結果となりました。

また、人件費率の改善を目指し、実力・成果主義を意識したメリハリのある人事運営に努めておりますが、平成 28 年 3 月期の業務粗利益人件費率は、計画を若干下回る水準となり、効率化も計画通り進捗いたしました。

なお、職員のモラル・モチベーションの向上を図り、組合全体の生産性・経営効率の向上を図る観点から、平成 27 年 4 月に人事諸規程の一部整備（就業規則、職員給与規程、人事考課規程、業績評価管理規程等）を行い、現在規程の趣旨に沿った運営に努め、さらなる経営効率の向上を図っているところです。

#### 【要員・人件費実績】

（単位：人、百万円、％）

	25/3 期 (始期)	27/3 期 実績	28/3 期	
			計画	実績
常勤役職員数	77	65	70	66
人件費	544	457	480	443
業務粗利益人件費率	58.6	54.6	54.8	54.5

#### ③物件費の抑制

平成 28 年 3 月期の物件費は、211 百万円となり、計画 255 百万円を下回る結果

となりました。

今後も予算管理の精度向上等により、引き続き物件費の抑制に向けて取り組んでいくとともに、組合内の意識の徹底も図ってまいります。

【物件費実績】

(単位：百万円)

	25/3 期 (始期)	27/3 期 実績	28/3 期	
			計画	実績
物件費	234	216	255	211
除く機械化関連	179	154	179	140

(4) 経営強化計画の確実な履行体制の構築

①統括管理部署

企画部を統括管理部署とし、本計画における各種施策の進捗状況の統括及び計画の成否に係る主な施策の企画・立案を行っております。

②経営強化計画進捗管理委員会の設置

平成 26 年 4 月、従来の「経営管理委員会」を改編の上、新たに「経営強化計画進捗管理委員会」を設置し、同月以降、毎月本件経営強化計画の進捗状況の管理を行っております。

企画部は、本委員会による検証結果等を踏まえ、改善策を検討・策定しております。

③P D C A サイクルによる管理

各種施策の実施状況管理につきましては、「進捗状況管理表」を作成し、「P D C A」サイクルにより管理しております。

- P (Plan) 企画部による各施策の企画・立案
- D (Do) 本部各部並びに営業店による施策の実行
- C (Check) 経営強化計画進捗管理委員会による計画の進捗管理及び各施策の検証
- A (Act) 企画部による改善策の検討並びに策定

#### 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) 経営管理（ガバナンス）態勢の強化

###### ①経営監視・牽制の適正化

当組合では、平成23年6月の経営陣の刷新以降、経営管理（ガバナンス）態勢の整備・確立に取り組んでおり、定例理事会、定例監事会及び定例常勤理事会による経営監視・牽制が適正に機能する体制を継続しております。

###### ②監査体制の強化

検査部の機能について、従前のオペレーショナル・リスク中心の監査から組合業務に内在する各種リスクの縮小化を図る監査へ移行するため、平成27年2月に監査関連の規程の見直しを行い監査態勢の整備を行いました。

平成27年度上期は、この態勢見直しの趣旨に沿った内部監査を実施し、監査体制の強化に努めました。

また、各部店における自己チェック体制を整備するため、平成27年4月に自店検査規程を策定し、検査部の指導の下、自店検査の充実を図っております。

なお、従来どおり常勤監事は組合内の全ての会議に出席するとともに、検査部の臨店検査に同行する体制を継続し監査の充実を図っております。

###### ③経営の客観性・透明性の向上

経営の客観性・透明性を高めるため、信用組合業界の系統中央金融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。）の経営指導を毎月受けるとともに、年に1回の全国信用組合監査機構の監査を受けております。

これにより、当組合の経営戦略や経営強化計画の履行状況について客観的な立場で助言・指導を受け経営の客観性・透明性を高めるよう努めております。

###### ④経営陣のリーダーシップの確保

###### ア. 経営方針の周知

経営方針については、半期毎の部店長会議において当該期の経営方針・業務運営方針を伝達し、理事長の挨拶を全部店宛て配布し徹底を図るほか、毎月開催される常務会、経営強化計画進捗管理委員会、営業推進会議等において検証、必要に応じて部店宛て伝達する体制を継続しております。

###### イ. 職員意見の吸い上げ

上記の諸会議において、当組合の経営課題等について協議することにより、常勤役員が職員の意見を認識することが可能な体制を継続しております。

また、理事長はじめ役員が臨店する場合に、職員と直接懇談する時間を設け、その中で、当組合の経営方針等を直接伝えるとともに、営業店の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と職場の活性化に取り組んでおります。

## 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

従来から企画部が統合的リスク管理の統括部署として、組合のリスク管理態勢の整備に取り組んでおりますが、平成26年9月に統合的リスク管理の運営について再整理し、業務全般に内在する各種リスクについてリスク枠を設定の上、自己資本に対する使用状況をモニタリングする態勢を整備いたしました。

態勢整備後、月次の常勤理事会において、リスク管理上問題のない状況であることを確認しております。

また、最近の貸出業務において、不動産事業者向けが増加していることを勘案し、平成27年度下期より信用リスク量の計測方法を変更しております。

### (2) 信用リスク管理態勢

前述のとおり、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

余資運用については、平成24年度以降、国債・地方債等の安全資産を中心に運用する方針で臨んでおりますが、今後とも継続して安定的な運用成績を残していくためには、さらなるリスク管理態勢の強化と、より精度の高い余資運用方針を策定する必要があるとの判断から、平成26年4月、市場リスク管理規程類の整備・見直しを行いました。この見直しにおいては、市場リスク管理に関する理事会等の役割の明確化、リスク管理手法の精緻化、報告体制の整備等について改定を行うとともに、余資運用に関する諸規程を「資金運用規程」に一本化し、資金運用に関する管理体制の整備を行っております。

以降、毎期初に余資運用計画・有価証券運用計画を策定し、これに基づき具体的な運用を行っております。また、市場リスク管理については、統合的リスク管理の一環として半期毎に市場リスク量の運営目途を設定し、企画部において月次の状況をモニタリングの上、常勤理事会に報告する体制を継続しております。

平成27年度についても、同様の考え方で臨んでおり、当組合の内部留保の状況及び金利情勢等を勘案し、預け金を中心とした余資運用としております。

#### (4) 流動性リスク管理態勢

流動性リスクについては、平成 26 年 4 月に実施した市場リスク管理の規程類の見直しに合わせ一部見直しを行い管理態勢の強化を図るとともに、同年 11 月には流動性悪化時への対応力の強化を図るため、再度規程類の見直しを行いました。日常的な流動性リスク管理については、従来同様、日々の資金繰り状況を理事長まで報告するとともに、毎月の常勤理事会に月次の状況を報告しており、引き続き適切に対応しております。

現在、支払準備率は非常に高い水準で推移しており、流動性に問題のない状況です。

#### (5) オペレーショナル・リスク管理態勢

平成 25 年 11 月オペレーショナル・リスク管理方針及びオペレーショナル・リスク管理規程の見直しを行うとともに、オペレーション事故報告制度を導入し、以降本制度の運用の徹底と定着化に努めてまいりました。

報告制度導入以降に発生したオペレーション事故については、本部も含め具体的な対応策を協議し、総務部事務システム課による通達発信及び臨店指導等により、今後の事故の発生防止と極小化に努めております。

また、平成 26 年度下期以降、オペレーショナル・リスクを構成する個別の事務リスク・システムリスク・情報セキュリティリスク等の規程類の制定・改正を継続的に行い、当該リスク管理体制の強化を図っております。

### 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

法令等遵守については、当組合にとって重要な課題と認識し、お客様・組合員の皆様からの信頼・信用を確保するため、役職員一人ひとりのコンプライアンス意識の醸成・徹底に取り組んでおります。

具体的な運営面では、半期毎にコンプライアンス・プログラムを作成し、これに基づき活動を行っており、各部に配置しているコンプライアンス責任者が毎月開催するコンプライアンス責任者会議で各店における遵守状況を報告しております。

また、原則として四半期に 1 回、理事長を委員長とするコンプライアンス委員会を開催し、組合全体のコンプライアンスへの取組状況、違反事案、苦情事例などを審議・確認しており、委員会の内容、決定事項等を理事会に報告しております。

さらに、コンプライアンスに対する認識を高めるために、原則毎月各営業店においてコンプライアンス勉強会を継続して開催しております。

平成 27 年度につきましても、平成 27 年 4 月及び 10 月にコンプライアンス・プログラムを作成し、これに沿った運営を行っており、法令遵守の体制強化に向けた取

組みを継続して行っております。

今後につきましても、現状の運営態勢を基本に推進し、必要に応じ見直しを行う等、一層の態勢の強化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きましては、運用体制の更なる充実を図るため、平成25年10月、規程類及び運用ルールの見直しと、認定先の整備、暴力追放センターへの会員加入等によるデータベースの充実等の対応を行いました。

その後、見直し後の体制に沿った運営を継続し、さらに「全銀協反社情報データベース」の利用が可能になったため、同データに基づき再度データベースの洗い替えを行い、運営面の充実を図っております。

また、平成27年5月には、信組情報サービス（株）の提供する「顧客確認システム」を導入し、全銀協反社情報データと当組合の取引先の全件突合を実施するなど、反社会的勢力のチェックの精度向上を図っております。

## (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、業務部内への「お客様相談」用専用フリーダイヤルの設置、店頭ロビーへの「ご意見箱」及びホームページ上への「苦情・ご意見」書き込み欄の設置等により、お客様の声に対して適切に対応しております。

なお、平成27年度より、営業店における苦情を常勤理事会に報告し、苦情の内容と対応状況を共有化することにより、顧客保護等の管理を強化しております。

## 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

「IV 1. (1) ③経営の客観性・透明性の向上」記載のとおり、全信組連による経営指導、全国信用組合監査機構の監査を定期的を受け、経営に対する評価の客観性の確保に努めております。

### (2) 経営諮問会議（第三者委員会）の設置

平成26年10月に、外部有識者で構成する「経営諮問会議」を設置しております。本会議は、地元中小企業関係団体の役員、業域関連（社会福祉法人）の役員及び公認会計士の計3名の外部有識者から経営全般について助言・提言を頂き、これを経営に反映させることにより、経営の客観性・透明性を確保することを目的としてお

ります。

平成 27 年 1 月から平成 28 年 1 月まで半期毎に、これまで 3 回開催いたしました。席上委員から、信用組合の特徴を踏まえた顧客とのリレーションのあり方、業域取引におけるネットワーク拡大のための方策等について貴重な意見・助言をいただきましたので、今後の経営に適切に反映してまいりたいと考えております。

なお、第 3 回の会議の概要については、平成 28 年 3 月に当組合のホームページにて公表しております。

## 5. 情報開示の充実のための方策

### (1) 「ディスクロージャー・ポリシー」の制定・公表

お客様・組合員の皆様に、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を開示するとともに、積極的な営業活動に取り組んでおりますが、平成 26 年 3 月に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）」を制定しホームページに公表いたしました。

### (2) ディスクロージャー誌等での開示

ディスクロージャー誌については、従来と同様に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情報を始め、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、店頭に備え置く他、当組合のホームページ上でも公開してまいります。

また、お客様に分かりやすいホームページとするため、ホームページの全面リニューアルの作業に着手しており、平成 28 年 9 月の完成を目途に準備を進めております。

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業  
域及び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業  
域及び地域における経済の活性化に資するための方針

(1) 中小規模事業者向けの信用供与円滑化計画の進捗状況

平成 28 年 3 月期における中小規模事業者向けの貸出残高及び総資産に占める比率  
は以下のとおりとなりました。

【中小規模事業者向け貸出実績】 (単位：百万円、%)

	25/3 期 実績 (始期)	28/3 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	19,135	19,500	22,326	2,826	3,191
総資産	59,624	60,363	59,606	△757	△18
中小規模事業者向け 貸出比率	32.09	32.30	37.45	5.15	5.36

(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 S P C 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

中小規模事業者に対する貸出業務については、当組合の最重要課題として取り組んで  
まいりましたが、平成 28 年 3 月末の残高は 22,326 百万円、総資産に対する比率は 37.45%  
となり、平成 27 年 9 月末に続き、残高・比率とも計画及び始期の水準を上回ることが  
できました。

過去の未達の原因を踏まえ、様々な対応策に取り組んできた結果、徐々にその成果  
が出てきたものと認識しております。

具体的には、貸出・回収計画のプロセス見直しによる確度の高い計画策定（特に約  
定外回収計画）と進捗管理の強化、顧客管理の徹底・取引戦略策定等による他行肩代  
りの防止、店舗別推進体制の再構築と各店の特性に合った業務運営、営業推進本部に  
よる営業店サポート体制の強化等の効果が大きいものと認識しております。

(2) 経営改善支援等取組計画の進捗状況

平成 28 年 3 月期における経営改善支援等取組の実績は以下のとおりとなりました。

【経営改善支援等取組実績】

(単位:先、%)

	25/3 期 実績 (始期)	28/3 期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
経営改善支援等取組先数	17	31	65	34	48
創業・新事業開拓支援先	3	3	7	4	4
経営相談先	1	4	0	△4	△1
早期事業再生支援先	0	0	1	1	1
事業承継支援先	0	1	1	0	1
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	13	23	56	33	43
期初債務者数	554	560	490	△70	△64
支援取組率	3.06	5.53	13.26	7.73	10.20

(注)・期初債務者数とは、「日本標準産業分類」の大分類に準じた業種別区分に基づく「地方公共団体」「雇用・能力開発機構等」「個人（住宅・消費・納税資金等）」を総債務者数から除いた数といたします。

・各期とも半期毎の計数を記載しております。

・「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

定款三業種において新規事業の開設資金を支援した先。独立起業支援会社との連携による独立起業支援を行った先。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）を利用した先

(2) 経営相談先

経営改善指導に係る助言等を継続的に行っている先

(3) 早期事業再生支援先

審査部指導により抜本的な条件変更対応により経営改善支援を行った先

(4) 事業承継支援先

事業承継に係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

「診療報酬・介護給付費等の債権譲渡担保融資」を実施した先。「東京環境保全協会会員向け融資」（無担保）を実施した先。「しんくみビジネスローン」（無担保）を実施した先。その他小口無担保事業者ローンを実施した先

経営改善支援等業務については、平成 26 年 3 月に営業推進本部内に「事業支援室」を設置し、同室と営業店との連携強化によりその取組みを強化しており、平成 28 年 3 月期も過去同様、取組先数及び取組率とも計画を達成することができました。

「担保・保証に過度に依存しない融資」の取組みが中心ではありますが、創業・新事業開拓支援の実績が増加、また、早期事業再生支援、事業承継支援の実績も上がってきており、徐々に本業務に対する取組内容も向上しつつあります。

## 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

前述のとおり、営業推進本部の設置等による組合一丸となった営業推進体制の強化等により、信用供与体制の整備を図っておりますが、その機能の発揮が徐々に進んできているものと認識しております。

#### ②経営改善支援等の取組みに向けた体制の整備

平成 26 年 3 月 1 日付で、営業推進本部内に「事業支援室」を設置し、2 名の業務部兼務スタッフが、営業店と連携しながら、支援先の経営課題の把握・分析、経営改善の取組みのための方策の企画立案、経営改善計画の策定支援などの取組みを開始いたしました。

また、平成 26 年 6 月 16 日付で「経営革新等支援機関」の認定を取得し、本業務に対する取組姿勢を内外に明確化することにより、推進体制の基本的な整備を行いました。

平成 26 年度下期以降、組合内の連携強化のための「事業支援連絡協議会」の設置及び中小企業基盤整備機構・中小企業診断士等外部専門家との連携体制の構築等を進め、平成 27 年度上期には、具体的案件においてその取組を強化しております。

#### ③信用供与の実施状況を検証するための体制

企画部が本計画の各種施策の進捗状況を統括するとともに、理事長を委員長とする「経営強化計画進捗管理委員会」を毎月開催し、本計画の取組状況を把握、また、本部の指導内容の適切性を検証し、必要に応じ改善を指導することにより、本計画の実効性の確保に努めております。

### (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「債権譲渡担保融資」の促進

当組合は、従来から、医療機関や特別養護老人ホーム、介護サービス事業者等を対象として、診療報酬、調剤報酬、介護給付費等を担保とする組合独自商品である「債権譲渡担保融資」による融資を実施し、当該取引先の資金需要に対応してきております。

平成 26 年度以降、この商品の更なる拡大を図るため、営業店の業務目標に取扱件数を追加し、推進意識の高揚を図りました。

平成 27 年度における取扱いは 11 件、68 百万円となりました。

## ②保証付き融資の促進

平成 26 年度以降、債権譲渡担保融資と同様、信用保証協会の保証付融資及びノンバンクとの提携による保証付融資の取扱件数を営業店の業務目標に追加し、推進意識の高揚を図りました。

平成 27 年度における取扱実績は信用保証協会が 32 件、180 百万円、ノンバンクとの提携によるものが、5 件、28 百万円となりました。

## ③小口無担保ローンの開発・推進

中小規模事業者においては、資金繰りの状況に応じた無担保ローンのニーズが強くなってきておりますが、これらのニーズに対応するため、当組合では「障害者就労支援事業所向け融資」等の新商品の開発も含めその推進の強化を図っており、今後も継続してまいります。

平成 27 年度における取扱実績は 57 件、332 百万円となりました。

以上の結果、「担保・保証に過度に依存しない融資」の取扱いは、27 年度合計で 105 件となり、計画 45 件を大幅に上回る結果となりました。

## (3) 中小規模事業者等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中小規模事業者等向け商品の販売促進及び新商品の開発

当組合では、お取引先の資金繰りをサポートし、中小規模事業者の事業発展に向けて長期的に安定した資金調達が可能となる商品（医師・歯科医師向け融資、認知症グループホーム事業者向け融資、東京環境保全協会会員向け融資、ノンバンク保証付き事業者ローン等）を提供してまいりました。

今後も業域及び地域の中小規模事業者の資金需要にマッチした新商品の開発に努めてまいります。

### 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発揮のためには、職員の能力向上が必要不可欠であります。このため「事業支援室」のスタッフが外部団体が開催する研修会等へ積極的に参加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（27年度に11件）。

また、外部専門家を講師とする職員向けの研修を企画し、平成27年度は3回実施いたしました。

今後とも、事業支援室が他金融機関の事例等を研究し、組合内で共有できるような研修を実施する体制整備を図ってまいります。

#### イ. 中小企業再生支援協議会等外部団体及び外部専門家の活用

現在まで、外部団体を活用した実績はありませんが、事業支援室設置後、中小企業再生支援協議会、認定支援機関、外部コンサルタント等との情報交換を進めており、今後はこのような外部機関等との連携を強化するとともに、研修の実施により外部機関等の活用に係る理解度を深め、今後の具体的な案件への取組みの素地づくりに努めてまいります。

#### ウ. 事業再生ファンドの活用

活用実績はありませんが、信用組合業界の事業再生ファンドである「しんくみりカバリ」を活用するほか、事業再生ファンド設立に向けた取組みに積極的に参画してまいります。

### 3. その他主として業務を行っている業域及び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

当組合の定款三業種は社会的ニーズの増大により、今後マーケットにおける新規創業、異業種からの新規参入等が増加してくるものと思われま

す。また、地域の中小規模事業者においては、経営者の高齢化及び後継者不在問題による廃業の増加が懸念されております。

このような状況から、業域及び地域における創業支援と新事業開拓の重要性は今後ますます高まってくるものと考えられますので、業域及び地域の開業率向上及び新事業開拓に資するため、在宅医療、介護事業等の開業支援を行っている事業会社との連携による開業資金の融資実行、外部機関が実施する創業・新事業開拓セミナー情報等の紹介、創業支援等に係る各種制度融資・保証の利用促進、制度融資・保証を補填するプロパー融資の活用等、様々な支援策の実施に努めております。

事業会社との連携による開業資金の貸出については、同社との情報交換を緊密に継続し、取引の増加に努めております。

また、創業・新事業開拓支援にあたっては、「女性・若者・シニア創業サポート融資」の活用を重点的に推進しており、平成26年6月及び平成27年7月に外部専門家を講師とする職員向けのセミナーを開催するとともに、具体的案件において講師との連携を強化して取り組んでおります。

この結果、平成27年度に4件の「女性・若者・シニア創業サポート融資」制度による取引が実現いたしました。

## (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

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。

取引先からの相談については、必要に応じて外部機関や外部専門家の指導を仰ぎつつ、営業店と本部が一体となって解決に資するサポートに取り組んでおります。

平成27年度には、2件の経営相談実績があり、外部専門家とともにアドバイス等を実施するとともに、必要に応じ資金支援も実施いたしました。

また、営業活動においては、常にビジネスマッチングの可能性について念頭に置きながら取引先の紹介に努めており、平成26年5月にはビジネスマッチングを意識して、介護事業者を講師とした取引先向けのセミナーを開催いたしました。

## (3) 早期の事業再生に資する方策

平成26年6月に中小企業診断士同席の上、各営業店の次長に対して事業支援取組みの進め方について説明会を開催し、中小企業診断士との連携についての道筋をつけました。

また、平成26年9月に組合内の連携強化のため、事業支援室・審査部・営業店合同による「事業支援連絡協議会」を設置し、以降平成28年3月までに7回開催いたしました。平成26年度の同協議会において3先の支援取組先を選定し、中小企業診断士の指導のもと経営改善状況をモニタリングするとともに、平成27年9月の同協議会において新たに2先の支援取組先を選定し、事業再生支援に向けて取組みを開始いたしました。

この結果、1先について、中小企業診断士の指導による改善に向けた取組みが功を奏し、業績が回復してきたことから、財務支援資金の融資も行い事業再生の支援を行うことができました。

## (4) 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

中小規模事業者の後継者不在による廃業が増加している反面、事業承継に具体

的に取り組んでいる企業の割合は依然低い状況にあります。

こうした状況を踏まえ、事業支援室のスタッフが外部団体主催の研修等に参加し、ノウハウの吸収に努めるとともに、職員の知識向上のため平成26年度に「事業承継セミナー」を職員向け及び取引先向けに各々開催いたしました。

また、平成27年度下期においても、取引先向けのセミナーを1回開催し、セミナーの参加者1先から、個別の相談があり、講師から適切な助言を行うことができました。

## VI. 剰余金の処分の方針

平成28年3月期は、計画を上回る当期純利益1,244百万円を計上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行いました。

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、安定的かつ適切な配当を行っていく方針です。

## 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

理事会は「内部統制基本方針」のほか、これに基づく「法令等遵守基本方針」「顧客保護等管理方針」及び「統合的リスク管理方針」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。

また、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検査部を理事長直轄の組織として、その独立性を確保するとともに、検査部の機能を強化しております。検査部は、当方針に基づく監査を通じて、各部室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「統合的リスク管理委員会」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