

経営強化計画

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第 27 条)

平成 26 年 3 月



目 次

はじめに	1
I. 経営強化計画の実施時期	2
II. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標	
1. 収益性を示す指標	2
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	
1. 経営の現状認識	3
2. 経営戦略	9
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	
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	2 1
2. リスク管理の体制の強化のための方策	2 2
3. 法令遵守の体制の強化のための方策	2 3
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	2 4
5. 情報開示の充実のための方策	2 4
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	
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	2 6
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	2 9
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	3 1
VI. 全信組連による優先出資の引受に係る事項	
1. 内容、払込金額の総額、発行口数、1口当たり払込金額、発行の方法及び資本計上額	3 3
2. 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針	3 3
VII. 剰余金の処分の方針	
1. 基本的な考え方	3 5
2. 財源確保の方針	3 5
VIII. 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	3 7
2. 各種のリスク管理の状況	3 7
IX. 経営強化のための計画の前提条件	3 8

はじめに

当組合は、昭和 28 年の創立以来、業域信用組合として、医療・福祉・環境衛生（以下、「定款三業種」という。）の事業を営む企業及び個人事業主の皆様への良質な金融サービスの提供に努めるとともに、店舗所在地の地域の中小規模の事業者及び個人のお客様に対しても、地域密着型の金融に積極的に取り組み、業域及び地域社会から信頼される金融機関をめざしてまいりました。

当組合が対象としている定款三業種は、少子・高齢化の進展、家庭機能の変化等により、かつてのように限られた人達の保護・救済にとどまらず、国民全体を対象として生活の安定を支える役割が求められており、このような分野で金融機関が果たすべき資金仲介及びコンサルティング機能の必要性と、その社会的意義は今後一層高まってくるものと思われる。

一方、店舗所在地である東京の経済動向は、景気回復傾向が続いているものの、中小規模事業者にとっては依然として厳しい環境が続いており、中小企業金融円滑化法の終了以降、資金繰りの厳しい事業者さらには経営改善・再生支援を求める事業者も増えてきております。

このような状況下、これまで当組合は、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。）の資本支援を得て、業域及び地域における金融の円滑化と経営改善に取り組んでまいりましたが、従来以上に中小規模事業者等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していくためには、盤石な財務基盤を構築することが重要と考え、今般金融機能の強化のための特別措置に関する法律（以下、「金融機能強化法」という。）第 25 条に基づく資本支援を、全信組連を通じ申請することといたしました。

こうした資本増強による当組合の財務基盤の強化を背景とし、今後業域及び地域の皆様のご期待に応えるため、適切かつ積極的な金融仲介機能の発揮による中小規模事業者・個人の皆様に対する信用供与の維持・拡大と、各種サービスの向上に努め、役職員一丸となって本経営強化計画に基づいた様々な施策に取り組んでいく所存です。

I. 経営強化計画の実施時期

当組合は、金融機能強化法第 25 条第 2 項第 1 号の規定に基づき、平成 25 年 4 月から平成 28 年 3 月までの経営強化計画（以下、「本計画」という。）を実施いたします。

なお、今後本計画に記載された事項について重要な変化が生じた場合、または生じることが予想される場合には、遅滞なく全信組連を通じて金融庁に報告いたします。

II. 経営強化計画の終期において達成されるべき経営の改善の目標

本計画の実施により達成されるべき経営の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)

	23/3 期 実績	24/3 期 実績	25/3 期 実績	計画始期 の水準	26/3 期 計画	27/3 期 計画	28/3 期 計画	始期から の改善額
コア業 務純益	172	97	108	108	65	119	128	20

*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

*計画始期の水準については、直近の決算期の数値を設定しております。

2. 業務の効率性を示す指標

【業務粗利益経費率(OHR)】

(単位：%)

	23/3 期 実績	24/3 期 実績	25/3 期 実績	計画始期 の水準	26/3 期 計画	27/3 期 計画	28/3 期 計画	始期から の改善幅
OHR	80.27	83.42	79.31	79.31	89.03	79.51	76.71	2.60

*業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) ÷ 業務粗利益

*計画始期の水準については、直近の決算期の数値を設定しております。

*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。

*26/3 期は、債券売却損の計上により、業務純益が大幅に減少するため、業務粗利益経費率は一時的に上昇する見込みです。

Ⅲ. 経営の改善の目標を達成するための方策

1. 経営の現状認識

(1) 経営健全化に向けた取組み

当組合は、定款三業種の事業者に対する資金供給を中心に業務展開を図ってまいりましたが、平成 17 年以降、さらなる業容の拡大と収益機会の多チャンネル化を図るため、定款三業種以外の不動産業者向け融資に取り組みました。この不動産向け融資はミニバブルもあって、しばらくは順調に推移いたしましたが、平成 20 年のリーマンショック以降、資産の不良化が進み平成 23 年 3 月期には、赤字を計上するに至りました。

このため、平成 23 年 6 月に経営陣を刷新し、以降、経営管理態勢の確立及び信用リスク管理態勢、資産査定管理態勢の整備を行うとともに、経営の抜本的な改革を図るため、平成 24 年 3 月、全信組連から資本支援を得て、不良債権処理を一層推し進め、新たに策定した「経営健全化計画」に基づき経営改善に向けての取組みを開始いたしました。

さらに、平成 25 年 6 月新たに外部から理事長を招聘し、この経営健全化計画の考え方を基に、収益力の回復と強固な経営基盤の確立を目指し、諸施策のスピードを上げて経営の改善に努めているところです。

(2) 経営健全化計画の進捗状況

経営健全化計画においては、経営管理（ガバナンス）態勢及び内部管理態勢の整備・強化を図るとともに、特に、貸出金の増強による収益力の強化と資産の健全化を当面の最重要課題として位置づけ、以下のとおり計画達成に向け役員一丸となって取り組んでまいりました。

①経営管理（ガバナンス）態勢の整備・強化

理事会及び監事における牽制機能の強化、「常勤理事会」「常務会」「経営管理委員会」等の諸会議の活性化等により経営管理態勢の強化に取り組んできた結果、ガバナンス面の改善は相当程度進捗しているものと認識しております。

②内部管理態勢の整備・強化

ア. コンプライアンス管理態勢

コンプライアンス委員会及びコンプライアンス責任者会議を定例的に開催し、コンプライアンスの遵守状況及び期初に策定したコンプライアンス・プログラムの履行状況を検証するなど、総合的な組合運営の立場からコンプライアンス態勢の強化に努めてまいりました。

反社会的勢力管理態勢についても見直しを行い、一層の強化・充実を図ってお

り、コンプライアンス管理態勢の整備は徐々に進展してきているものと認識しております。

イ. 各種リスク管理態勢

リスク管理態勢については、特に信用リスク管理態勢の強化に注力して取り組み、案件の状況についての理事会報告事項のルール化、自己査定運用の精緻化、貸出決裁権限の見直し等の諸施策を確実に履行してまいりました。

この結果、リスク管理態勢の整備については概ね計画通り進捗しているものと認識しております。

その他のオペレーショナル・リスク、市場リスク等につきましては、規程の整備は進んでおりますが、運営面での整備・強化は今後の課題となっております。

③貸出金の増強による収益力の強化

収益力強化のためには貸出金の増強が最も重要であるとの認識のもと、定款三業種とのさらなる取引推進及びその従業者をターゲットにした個人ローンの推進、店周営業による地域の中小規模事業者の資金ニーズ発掘、業域・地域両面における新商品の開発等による事業性融資の推進、推進体制の強化等の諸施策を実施してまいりました。

しかしながら、資金需要の低迷、赤字計上による当組合のリスクテイク力の低下等により、平成 25 年 3 月末の貸出残高は計画を下回る水準となり、貸出金の増強は本計画においても引き続き最重要課題として取り組んでいく必要があると認識しております。

④資産の健全化

ア. 不良債権処理の推進のための方策

不良債権処理の推進及び債権管理態勢強化のため、審査部・営業店における専担セクションの設置、不良債権の管理・回収方針を審議するための理事長以下役員、本部部長、営業店長で構成する「債権会議」の開催、問題債権の状況と対応方針の理事会報告の定例化等の諸施策を実施してまいりました。この結果、今後の不良債権処理に向けての体制整備は想定どおり進捗したものと認識しております。

イ. 不良債権のオフバランス化

経営健全化計画においては、資産の健全化を推進するため、状況を見ながら、不良債権のオフバランス化を進めることといたしましたが、その手法、採算性等について検討を加え、平成 25 年 12 月に初めてサービサーへの売却を行いました。

今後も継続的にオフバランス化を推進していく予定です。

⑤その他の収益力強化策

ア. 余資運用

過去、保有している株式・債券で多額の評価損を計上した反省から、国債や地方債などの安全資産を中心に運用し、着実に配当収入を積み上げていく方針で臨み、平成 25 年 3 月期におきましては概ね予定どおりの結果となっております。

イ. 経費抑制に向けた取組み

役員については、計画通り人数を削減し、役員賞与・退任慰労金制度を廃止いたしました。職員賞与についても計画通り大幅に削減し、給与水準についても人事制度の改定により、今後段階的に水準の引き下げが可能な対応を行っており、人件費については想定の範囲内で削減ができたものと認識しております。

物件費についても、削減努力を重ね、平成 23 年 3 月期の 300 百万円強の水準から平成 25 年 3 月期は 230 百万円強となっており、経営健全化計画を上回るペースで削減を進めました。

(3) 平成 25 年 3 月期の事業概況

(単位：百万円)

	24 年 3 月期	25 年 3 月期	
			24 年 3 月期比
資産	63,299	59,624	△ 3,675
貸出金	33,640	32,259	△ 1,381
有価証券	3,927	9,103	5,176
負債	61,525	57,968	△ 3,557
預金積金	60,598	57,219	△ 3,379
経常収益	1,288	1,176	△ 112
資金運用益	1,233	1,085	△ 148
その他	55	91	36
経常費用	5,209	1,315	△ 3,894
資金調達費用	316	220	△ 96
経費	833	791	△ 42
貸倒引当金繰入額	3,478	259	△ 3,219
その他	582	45	△ 537
経常利益	△ 3,921	△ 139	3,782
特別損益	△ 0	64	64
税引前当期純利益	△ 3,921	△ 75	3,846
当期純利益	△ 4,120	△ 80	4,040
コア業務純益	97	108	11

預金積金については、高金利の定期預金の満期解約等により前期比 3,379 百万円減少し、57,219 百万円となりました。

貸出金については、平成 24 年 11 月から「創立 60 周年キャンペーン」を展開いたしましたが、資金需要不足等により、前期比 1,381 百万円減少し 32,259 百万円となりました。

損益面では、貸出金の減少に伴い貸出金利息が減少しましたが、預金利息の減少と経費の圧縮により概ねカバーすることができました。しかしながら取引先の業況悪化により新たに貸倒引当金の積み増しが必要となりましたので、経常利益は△139 百万円となり、不良債権の処理を進めた前期よりは大幅に改善したものの、赤字を計上する結果となりました。

(4) 当組合の主たる営業区域の状況

①業域

定款三業種の動向は以下のとおりとなっております。

なお、当組合の業域の営業範囲は定款で東京都一円、神奈川県 2 市及び埼玉県 6 市と定められております。

【医療】

東京都内の医療施設は、病院数約 640 で、昭和 57 年をピークに減少傾向が続いています。また一般診療所数約 12,600、歯科診療所数 10,500 となっており、ここ数年は概ね横ばいで推移していましたが、平成 23 年から減少に転じています(注 1)。

医療専門職は、医師約 40 千人、歯科医師 16 千人、薬剤師 44 千人となっており、概ね増加傾向で推移しています(注 2)。

患者数(入院・外来)は、全国的には平成 23 年に若干減少いたしました。東京都においては同年の 1 日当たり患者数は 930 千人で対前年比 1.5%増と引き続き増加しており(注 3)、民間機関の推計によれば、今後もこの傾向が続くものと予想されております(注 4)。

(注 1) 厚生労働省「医療施設調査」平成 23 年 10 月現在

(注 2) 厚生労働省「医師・歯科医師・薬剤師調査」平成 22 年 12 月現在

(注 3) 厚生労働省「平成 23 年患者調査」

(注 4) 日本政策投資銀行、日本経済研究所の予測(平成 25 年 9 月)。

【福祉】

東京都内の社会福祉法人は、現在 1,035 法人で増加傾向で推移しています(注 5)。また、福祉施設(老人福祉施設、障害者支援施設、児童福祉施設等)は約 10,000 あり(注 6)、ここ数年は小規模施設の統廃合が進んでいることから先数については微減状態が続いていますが、利用者は増加傾向にあり、今後も高齢化の進展とともに施設の増設、高齢者向けの新しいサービスの提供等が増加し、マーケットは拡大していくものと考えております。

(注 5) 東京都福祉保健局にヒアリング。

(注 6) 東京都福祉保健局ホームページの「社会福祉施設一覧」を集計

【環境衛生】

現在、東京環境保全協会への加入員数は、65 先となっており、この業界については数に大きな変動はなく、安定的に推移していくものと考えております(注 7)。

(注 7) 東京環境保全協会ホームページ

《定款三業種との取引状況（25/3 末）》

ア. 貸出 (単位：先、百万円、%)

	先数	残高	残高シェア
医療	129	4,634	14.4
福祉	155	4,745	14.7
環境衛生	99	2,747	8.5
定款三業種計	383	12,128	37.6
その他含む総合計	1,160	32,259	100

イ. 預金（法人取引のみ） (単位：先、百万円、%)

	先数	残高	残高シェア
定款三業種	432	13,465	66.9
法人取引合計	1,961	20,128	100

(なお、個人取引 18 千件、371 億円は業域・地域の区分はいたしておりません。)

②地域

当組合は、業域以外の地域として、店舗所在地（新宿区、台東区、小平市、青梅市）の他に、周辺である千代田区、中央区、渋谷区、中野区、東久留米市、東村山市、西東京市、羽村市の認可を受け、営業活動を展開しております。

【店舗所在地区の状況】

	人口	中小企業数		信組数	産業等の特徴
	(人)	(社)	比率(%)		
新宿区	326,309	23,452	98.3	7	都内有数の高度経済地区。新宿駅西口は高層ビル群を中心としたビジネス街、東口は高度商業地域。小売年間販売額は23区内トップクラス。西新宿にはIT産業の本社機能が集積、先端コンピュータ関連の事業者が多く起業者も多い。
台東区	175,928	19,601	99.3	8	皮革関連、ジュエリー関連の消費財を扱う製造業や卸・小売業が集積。従業者9人以下の小規模事業者が約8割を超える。開業50年以上の事業所が多い。
小平市	187,035	3,633	99.9	1	都心部のベッドタウン化、工場の進出等により人口は年々増加。第三次産業が70%以上で大企業はほとんどない。将来小平駅北口の再開発の予定あり。
青梅市	139,339	3,754	99.8	1	古くは宿場町として養蚕や繊維で栄えた町であるが、今はその面影はなく、都心部のベッドタウン化。大企業はほとんどなく、中小製造業の工業団地あり。福祉施設が都市部では町田市に次いで多いのが特徴

総務省「経済センサス基礎調査」（2009～2010年）

2. 経営戦略

当組合は、業域信用組合としてスタートし、その後店舗所在地を中心とする地域へも業務展開を図るという独自の経営戦略をとってまいりました。

今後も「業域を基盤として、地域への広がりも兼ね備えた」特色のある信用組合として、他にはないノウハウの蓄積、コンサルティング能力の向上等を図り、業域及び地域の中小規模事業者等の皆様へ良質な金融サービスの提供ができる信頼性の高い組合として業務展開を行っていきたいと考えております。

このためには、当組合自身が財務基盤の充実を図り、高度化・複雑化していくお客様のニーズに対し、適切かつスピーディーに対応できる経営体質を確立していく必要があると考え、平成24年度から前述の「経営健全化計画」に基づき経営改善に向けた取り組みを行ってまいりました。

しかしながら、今後当組合の使命を永続的に果たしていくためには、現状の経営改善を一層加速させる必要があると考えており、今後は同計画を発展的に改定し、今回新たに策定した「経営強化計画」に基づき、さらなる経営改善に取り組んでまいります。

本計画の策定にあたっては、これまでの経営健全化計画の進捗状況と昨今の環境変化等を踏まえ、以下の事項を重要施策として、具体的な施策に取り組んでいく所存です。

【重点施策】

(1) 貸出金増強等による収益力強化

- ・理事長を本部長とした営業推進本部を設置し、組合一丸となった強固な営業推進体制を構築いたします。
- ・営業店舗別機能の見直しと要員再配置、営業店内の業務運営体制の見直し等により貸出の営業推進体制を強化し、収益力の強化を図ってまいります。
- ・「業域取引推進室(仮称)」を設置し、当組合の基盤であります業域との取引拡大を推進いたします。
- ・「企業支援室(仮称)」を設置し、中小規模事業者の経営改善等支援への取組みを強化するとともに、提案型営業の推進を図ります。

(2) 信用リスク管理強化

- ・従来から実施しております審査体制の厳格化、取引先管理の強化等に係る諸施策をさらに推し進め、信用リスク管理の強化に努めます。
- ・経営改善等支援への取組みを通じた不良債権化の防止に努めます。

(3) 経営効率化

- ・戦略的・効率的な要員配置の実施、業務の効率化の推進等により一人当たりの生産性を向上させ、人件費率の改善に努めます。
- ・予算管理の徹底により物件費の抑制に努めます。

(4) 経営強化計画の確実な履行体制の構築

企画部を統括管理部署とし、「経営強化計画進捗管理委員会(仮称)」を設置し推進管理を行うことで、確実な履行を図ります。

(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

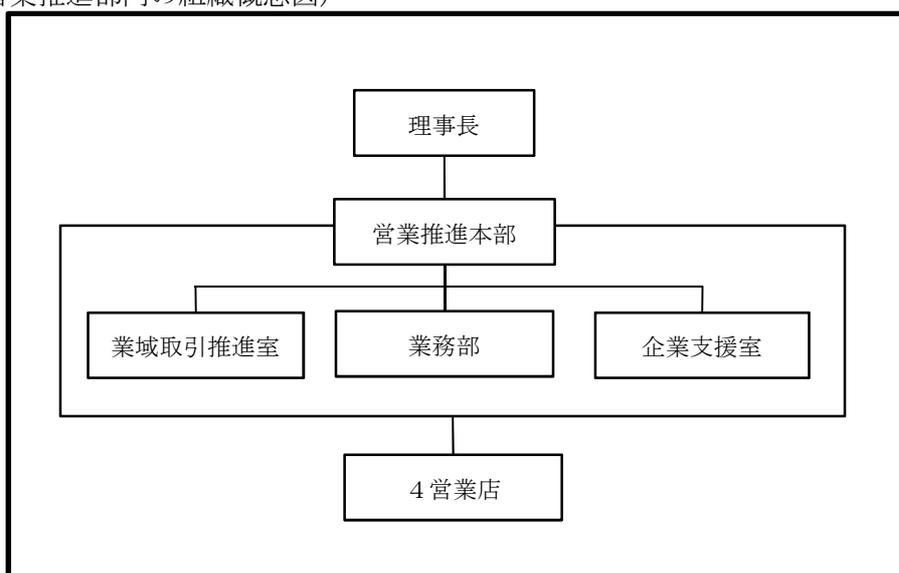
ア. 理事長を本部長とした営業推進本部の設置(実施時期:平成26年4月)

平成25年6月の新理事長就任以降、組合一丸となった営業推進体制の確立に注力してまいりましたが、貸出業務に対する取組姿勢を内外に明確化し、より

強固な体制を構築するため、理事長を本部長とする営業推進本部を設置いたします。

営業推進本部は、既存の「業務部」と、後述する新設の「業域取引推進室（仮称）」及び「企業支援室（仮称）」とで構成し、理事長自らのリーダーシップにより、高度化・複雑化するお客様のニーズに適切かつスピーディーに対応することにより、貸出業務の一層の拡大を図ります。

(営業推進部門の組織概念図)



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一層強化してまいります。

- a. 信用組合の営業の原点は「フェイス・トゥ・フェイス」にあることを再確認し、理事長及び役員によるトップセールスを一層展開いたします。
- b. 従来から、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っています。加えて理事長及び役員が定期的に（月 2 回程度）営業店を訪問する体制を敷き、部店運営から個別取引先に対する営業戦略に及ぶまで直接議論することにより、営業店における目標達成意識の喚起と、本部・営業店間のコミュニケーションの強化を図っておりますが、今後も引き続きこの運営の充実を図ります。
- c. 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には、そのツールとして業務進捗管理及び顧客情報管理資料が必要不可欠であり、従来

から、そのデータの整備・改善に努めております。今後は、特に取引先情報（業域・地域別、商品別、資金使途別、顧客別等）の整備・充実を図り、この情報を基に、戦略的かつ効果的な営業推進活動を行ってまいります。

- d.また、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、今後も、同人材のキャリア・ノウハウを活かして、さらなる営業力の強化を図ります。

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充分とはいえず、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、各店の取引の現状とマーケットの特性を充分検証し、平成26年4月をめどに、営業店毎の機能の見直し（業域と地域のウエイト、重点顧客層、重点商品等）を行い、効果的・効率的な店舗戦略を策定の上、これに基づき要員の再配置を行うことといたします。

見直しにあたっては、今後の業務展開上重要なポイントとなる「業域における貸出業務の展開可能性」「中小規模事業者の支援ニーズ」を軸に、店舗毎の特性を検証し、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する方向で考えております。

エ. 営業店内の業務運営体制の見直し

現在、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を敷いていますが、上記の店舗戦略と要員配置とも関連し、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）についても見直しを行うことといたします。

特に貸出業務の増強という観点からは、資金需要の創出・把握のために如何に効率的かつ幅広くお客様とコンタクトできるかがポイントであり、そのためには内部事務の合理化・効率化、集金業務の見直し等による貸出営業時間の捻出が必要ですので、これらの点について要員面も含めて検討を加えてまいります。

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、拡大の余地は充分にあるものと考えております。

また、今後の業容拡大を展望した場合も、この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での営業推進においても必要不可欠であると考えております。

このため、今後業域での一層の取引拡大を図るため以下の諸施策に取り組んでまいります。

ア. 「業域取引推進室（仮称）」の設置（実施時期：平成26年4月）

定款三業種との取引拡大を図るため、平成24年11月本部内に「定款三業種開拓PT」を設置し（専担者1名）、社会福祉法人の新規開拓と施設建築資金融資の獲得を中心に活動を行ってまいりました。貸出実行に結びついた実績はまだ充分とは言えない状況にありますが、今後の取引実現に向けたリレーション作りは相応に進捗しているものと認識しております。

今後は、実際の案件獲得に向け、このPTを発展的に解消して、新たに「業域取引推進室」を営業推進本部内に設置し、専担者も増員のうえ貸出実行額を目標化することで考えております。

イ. 取引拡大のための具体的施策

「業域取引推進室」において、業域との取引拡大のための諸施策の企画・立案、新商品の開発、研修の実施等を行ってまいります。また、推進室のメンバーが業界動向に関する外部研修を受講し組合内にフィードバックすることにより、組合内全体のノウハウの蓄積に努めます。

具体的な取引推進にあたっては、当面以下の活動を重点施策として取り組んでまいります。

- a. 定款三業種向け新商品の開発
- 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
- 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
- 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
- e. 医師・歯科医師への一層のセールス強化等
- 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

【業域・地域別貸出残高イメージ】

(単位：百万円、%)

	25/3 期		26/3 期		27/3 期		28/3 期	
	実績	シェア	計画	シェア	計画	シェア	計画	シェア
業域	12,128	37.6	11,700	37.5	11,750	38.3	11,800	39.0
地域他	20,131	62.4	19,500	62.5	18,950	61.7	18,500	61.0
合計	32,259	100.0	31,200	100.0	30,700	100.0	30,300	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ますが、今般、業歴の長い福祉事業所向けの小口無担保ローン（「精神障害者就労支援事業所向け融資」）を開発し、平成 26 年 2 月から取扱いを開始いたしました。

今後ともこのような新商品の開発に積極的に取り組み、業域との取引拡大を図ってまいります。

イ．事業性融資の推進

a.既存取引先

貸出金増強のベースとなる既存取引先については、以下の諸施策を実施し、そのフォローを本部が適切にできる体制を整備することにより、今後とも継続的な資金需要が捕捉できるような取引関係を構築してまいります。

- ・毎期初に、営業店と本部が協議の上、当該期の重点推進先をリストアップし、深耕訪問の実施、提案型営業の展開等によりリピート取引を推進いたします。
- ・また完済予定先等のデータを活用し、取引先の資金需要及び他の金融機関のアプローチ状況等も踏まえて取引を推進いたします。
- ・重要な取引先については、理事長及び役員を交えて、具体的な推進策等を策定し、戦略的な対応を行っていきます。
- ・経営改善支援及び事業再生支援に積極的に取り組むことにより、取引先のメイン化を推進いたします。

b.新規先の開拓

企業情報リスト等を活用して各営業店において新規見込先をリストアップし、営業店長が率先して訪問するほか、役員や理事長も同行訪問するなど、新規取引先の開拓に取り組んでまいります。また、資金ニーズを発掘した時は、本部と連携の上、提案型の営業推進を行ってまいります。

c.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
中小規模事業者に対する過度に担保または保証に依存しない融資商品として積極的に推進してまいります。

d.「企業支援室(仮称)」設置による提案型の営業推進

中小規模事業者の経営改善等支援への取組みを強化するため、営業推進本部内に「企業支援室」を設置し（実施時期：平成26年4月、専担者1～2名）、経営改善等支援業務を通して、事業者に対する提案力・コンサルティング能力の向上を図り、ソリューション営業（問題解決・提案型営業）の推進を図ってまいります。

ウ. 個人向け商品の推進

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や定期預金及び個人ローンや住宅ローン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、既往のお客様からの情報収集力を強化するとともに、新規開拓を推進いたします。

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まいります。

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教育ローン等の取引推進を図ります。

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、引き続き積極的に取り組んでまいります。今後は、スコアリングによる形式基準のみならず、お客様のキャッシュフローに対する実質的な審査も実施することにより、取込案件の増大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の取扱いの拡充を図ります。

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、各種手数料の一部見直しを行いました。今後も融資事務取扱手数料、期限前償還手数料等諸手数料の見直し・適正化を図り、手数料収入の増加を図ってまいります。

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いたしました。今後も同様の形態でビジネスチャンスが見込まれるようであれば、他社への拡大も検討してまいります。

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、臨店研修の開催、外部団体の主催する研修への積極的参加、各種資格の取得の奨励（銀行業務検定、宅地建物取引主任者等）等により、組合全体の業務遂行能力の底上げを図ってまいります。

また、業域信用組合として、その存在感を増していくためには、定款三業種に対する高度な専門知識を持ったコンサルティング能力のある人材の育成が必要であり、この観点からの外部研修受講、各種交流会への参加及び各種資格取得の奨励（医療経営士等）により必要な人材の育成に努めてまいります。

また、必要に応じ外部からの人材招聘も検討してまいります。

(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

貸出審査体制の厳格化を図る観点から、平成 25 年 8 月に貸出決裁権限の見直しを行い、理事長以下常勤役員で構成する「融資審議会」の決裁権限を従来の実質総与信額 200 百万円から 100 百万円に引き下げを行うとともに、クレジットラインの引き下げも実施いたしました。

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理事会に報告する体制としております。

今後もこの体制に基づき厳格な運営に努めるとともに、必要に応じ検証を加えていくことといたします。

イ. 取引先管理の充実

現在、取引先管理徹底のため、「債権会議」を定例的に開催し（審査部と営業店毎に月1回。四半期に1回は理事長以下役員及び本部部長も参加した合同会議）、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おります。

今後は、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、本会議のさらなる充実を図り、取引先管理の徹底・強化を図ってまいります。

また、自己査定についても、現在毎月簡易査定を実施する体制としておりますが、今後この精度向上に努めてまいります。

ウ. 営業店の審査能力向上

審査部による営業店臨店の頻度を上げ、案件相談や審査ポイントの説明を通じ、営業店担当者全員の審査能力向上に努めてまいります。また、「債権会議」等諸会議を通じても同様の対応を行ってまいります。

②理事会の牽制機能の充実

従来から、理事会に対しては、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）について定例的に報告を行っていますが、今後も継続的に実施し、理事会の牽制機能の充実に努めます。

③経営改善等支援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「企業支援室」を設置し、月次の「債権会議」等を通じ取引先の実態把握に努め、改善可能かどうか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、不良債権化を未然に防止してまいります。

④不良債権の圧縮

前述のとおり、平成25年12月にサービサーへの売却を初めて実施いたしました。今後も債権の状況、マーケット状況等を勘案しながら、売却を進め不良債権の圧縮に努めます。

(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、ローコスト体制へ移行するとともに、経営資源（人・物・金）を有効活用することにより、お客様の期待に応える質の高い金融サービスの提供に取り組んでまいりました。

コストの抑制はかなり進んできていると認識しておりますが、本計画においても引き続き効率化を推進してまいります。

①要員

平成 23 年 6 月の経営陣の刷新以降、平成 25 年 12 月までに要員数は 16 名減少し（▲18%）現在 71 名の体制となっております（注）。

当面要員数は概ね横ばいを想定し、今後は店舗戦略・営業推進体制の見直し等による戦略的・効率的な要員配置の実施、業務の効率化の推進等により一人当たりの生産性を向上させ経費率の改善に努めてまいります。

（注）含む常勤役員、被出向社員。除く派遣社員、パート

②人件費の圧縮

前述のとおり、人件費につきましては経営健全化計画では概ね計画どおり圧縮が進んでおりますが、今後については以下の対応によりさらなる圧縮に努めてまいります。

役員報酬の削減を行います。また退任慰労金制度は既に廃止し、役員賞与も支給は行っておりませんが、今後も期限を定めず当面の間支給はいたしません。

職員の賞与につきましては、平成 24 年度から支給水準を大幅に下げておりますが、今後につきましても、収益性の改善を優先したうえで支給水準を決定してまいります。

職員の給与体系につきましては、平成 24 年 4 月及び 10 月に制度改定を行いましたが、その経過措置期間（調整給支給中）が平成 27 年 3 月末で終了するため、平成 28 年 3 月期からは想定の引き下げが可能となります。

また、同制度改定により年功序列型から実力・成果主義への転換を行っておりますので、今後はこの運用面での徹底を図り、メリハリのある人事運営を行うことにより全体の人件費率の改善に努めてまいります。

【要員・人件費計画】

(単位：人、百万円、%)

	24/3 期	25/3 期	26/3 期	27/3 期	28/3 期
	実績	実績	計画	計画	計画
常勤役職員数	83	77	71	70	70
前年比	△4	△6	△6	△1	0
人件費	569	544	499	487	480
前年比	△103	△25	△45	△12	△7
業務粗利益人件費率	60.9	58.6	64.4	57.0	54.8

③物件費の抑制

物件費につきましても、すでにかかなりの削減を行ってきておりますが、今後も経費予算管理体制を強化し、引き続き地道な抑制努力を継続してまいります。

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、収益管理態勢の強化及びお客様の利便性向上のために必要であり、投資効果・収益効果・付加価値等について充分検討の上実施してまいります。

(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・立案を行ってまいります。

また、各所管部署における各種施策の取組状況等に対する「経営強化計画進捗管理委員会（仮称）」による検証結果等を踏まえ、改善策を検討・策定してまいります。

②経営強化計画進捗管理委員会の設置（実施時期：平成 26 年 4 月）

現在、経営健全化計画等の進捗管理のため、理事長を委員長とし、本部役員及び本部部長で構成する「経営管理委員会」を毎月開催しておりますが、今後はこの会議を改編し、「経営強化計画進捗管理委員会（仮称）」として本計画の進捗管理を行ってまいります（メンバーに営業店長委嘱の理事を追加）。

③PDCA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、「PDCA」サイクルにより管理してまいります。

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

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

前述のとおり、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・確立に取り組んでまいりましたが、今後につきましても、定例理事会及び定例監事会を隔月に開催するほか、常勤理事会を毎月開催し、経営監視・牽制が適正に機能する体制といたします。

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に移行し、監査体制の強化を図ってまいります。

また、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いたします。

③経営の客観性・透明性の向上

本計画の進捗状況の管理・監督、経営戦略や基本方針についての客観的な立場で評価・助言を受け、経営の客観性・透明性を高めるため、信用組合業界の系統中央金融機関である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まいります。

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、毎週常勤役員及び本部部長が出席の上開催される常務会において検証、必要に応じ部店宛て伝達する体制を今後も継続してまいります。

イ. 職員意見の吸い上げ

上記の常務会において、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としております。

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まいります。

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、今後は業務全般に内在する各種リスクについて、これを一元的に管理し総体的に捉えて、その総体的なリスクを経営体力と比較・対照することにより、業務の健全性を確保することを目的とした統合的リスク管理を目指した取組みに努めてまいります。

具体的には、「統合的リスク管理委員会」の運営を充実させ、組合内の主要なリスク状況の把握と必要な対応を協議するとともに、ALM運営についても本委員会でも協議する体制といたします。

(2) 信用リスク管理態勢

従来から実施している前述の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。

(3) 市場リスク管理態勢

前述のとおり、余資運用については、経営健全化計画において、国債・地方債等の安全資産を中心に運用する方針を決定し、平成24年度以降は、この方針に沿って運用を行ってまいりました。

運用中のリスク管理については、毎月常勤理事会において一定の前提でのロス額を算出し、今後の運用・管理の方向性を確認するとともに、ロスカットルールに抵触しない場合でも、その時点の諸事情を勘案し、その都度ロスカットの可否を決定するという態勢で臨んでまいりました。

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判断し、現在、市場リスク管理態勢整備のため、規程の見直しから作業に着手しており、今後組合全体のALM運営の見直しと、それを踏まえた余資運用方針、運用基準等の策定により、適切な運用態勢を確立してまいります。

(4) 流動性リスク管理態勢

流動性リスク管理方針、流動性リスク管理規程及び緊急時対応マニュアルを整備し、「平常時・懸念時・緊急時」の資金繰り逼迫度区分により、現金・預金の確保を行うとともに、資金繰り状況について、営業店で1,000万円以上の大口為替がある場合には、本部担当部署へ報告するなど、流動性と収益性のバランスをとりながら、手許流動性の確保に努めております。

また、毎日「現金預け金日報」により、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、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

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、当該リスク全般に係る管理態勢の整備に着手いたしました。

今後は、オペレーショナル・リスクを構成する事務リスク・システムリスク・情報セキュリティリスク等の各リスクの管理方針及び管理規程の整備を進め、当該リスクの発生防止と極小化を図り、経営の維持・安定化に努めてまいります。

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

法令等遵守態勢の整備については、当組合にとって重要な課題と認識し、平成 20 年以降「法令等遵守基本方針」「法令等遵守規程」を制定し、これに基づき態勢の構築・整備に努めてまいりました。

組織体制としては、規程類の制定に合わせ理事長を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス推進として統括部署を企画部、各本店にコンプライアンス責任者を配置しております。

運営面では、期初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、コンプライアンス責任者は毎月開催するコンプライアンス責任者会議で各本店における遵守状況を報告しております。またコンプライアンス委員会は、原則として四半期に 1 回開催し、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することとしています。

また、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開催することとしています。

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も、法令等遵守態勢の一環として「反社会的勢力に対する基本方針」「反社会的勢力対応規程」「反社会的勢力対応マニュアル」等規程類の整備、反社会的勢力の照会・判定システムの構築等（データベース化）を行ってまいりましたが、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。

今後、見直し後の体制による運用面の充実を図り、反社会的勢力との取引根絶に向け取組みを強化していきたいと考えております。

(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きておりますが、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. 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、信用組合業界の系統中央金融機関である全信組連の経営指導を定期的に受けるとともに、年に1回の全国信用組合監査機構監査を受査いたします。

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) 第三者委員会（仮称）の設置

経営の客観性・透明性を確保するため、当組合の経営戦略及び経営強化に向けての各種取組みの進捗を監視することを目的として平成26年度を目途に外部有識者等による委員会を設置いたします。

当該委員会につきましては、当組合の経営実態並びに本計画の進捗状況を十分に説明し、これに対する意見・助言等をいただくとともに、ご意見等は適切に経営に反映してまいります。

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

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を行ってまいります。

(2) ディスクロージャー誌等での開示

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。

今後とも、従来と同様、ディスクロージャー誌については、決算期ごとに法令で定められた開示内容以外に、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、店頭に備え置く他、当組合のホームページ上でも公開いたします。

また、9月次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してまいります。

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業域及び地域における経済の活性化に資する方策

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

当組合は、業域と地域の両面から中小規模事業者に対する信用供与を行っており、地域に関しては、東京という産業集積地の中で店舗周辺地域を中心に業務を行っております。

(1) 業域（定款三業種）の現状

当組合の業域に従事する事業者は、医師・歯科医師、薬局、医療法人、社会福祉法人、福祉に参入した民間法人、清掃事業請負会社等であり、これらの中には一部大規模の事業者が存在はしますが、そのほとんどが中小規模の事業者又は個人となっております。

前述のとおり、定款三業種は社会的ニーズの増大により、今後マーケットは拡大していくものと予想されますが、経営的な観点からは、公共性が高いが故の制約、労働集約型的色彩が強く採算性が低いこと等から、難易度の高い事業と考えられ、今後の事業展開にあたっては、多くの課題が存在するものと思われま

(2) 地域の状況

日本経済は、円安を背景とする輸出環境の改善、設備投資の増加、消費税率引上げ前の駆け込み需要などから回復基調が続いていますが、東京都はこれを牽引する形で景気回復基調を維持しております。

法人企業景気予測調査（平成 25 年 10～12 月期調査：東京都分：財務省関東財務局東京財務事務所）によりますと、企業の景況判断 B S I は全規模・全産業において 4 期連続で「上昇」超となっております、中小企業においても 7 年振りに「上昇」超に転じております。しかしながら、平成 26 年度 4～6 月の予測においては再び B S I はマイナスに転じており、先行きの不透明感は拭えない状況が続いております。

(3) 基本方針

こうした環境の下、当組合においては業域及び地域の中小規模事業者に対して、その活性化・発展のために円滑な信用供与に努めてまいりましたが、最近の経済環境下では資金供給のみに依存した従来型の支援だけでは充分ではない状況となっております。

このような観点から、取引先の経営改善・事業再生への支援は、非常に重要な課題と考えており、中小企業金融円滑化法の期限到来後も取引先からの条件変更の要請に対しては前向きに対応してまいりました。しかしながら、当組合がメインである先が少ないこと、また、極めて零細な取引先が多く事業再生計画を立案できるま

では至っていないこと、さらには当組合内で経営改善等の支援を担当できる人材が少ないこと等から、本格的な経営改善・事業再生支援の実績という点では、これまで、あまり実例がないのが実情であります。

今後は本課題の重要性に鑑み、これらの体制面を改善し、中小規模事業者の資金需要に迅速に対応し、信用供与の維持拡大を図るとともに、さらなるコンサルティング機能の発揮に努め、その責務を果たしていきたいと考えております。

【中小規模事業者向け貸出計画】

(単位：百万円、%)

	23/3 期 実績	24/3 期 実績	25/3 期 実績	26/3 期 計画
中小規模事業者向け貸出残高	27,149	21,749	19,135	18,900
総資産	63,605	63,299	59,624	57,715
中小規模事業者向け貸出比率	42.68	34.35	32.09	32.74

	26/9 期 計画	27/3 期 計画	27/9 期 計画	28/3 期 計画
中小規模事業者向け貸出残高	19,100	19,200	19,350	19,500
総資産	59,520	59,736	60,050	60,363
中小規模事業者向け貸出比率	32.09	32.14	32.22	32.30

(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

- ・26/3期の総資産額については、資本支援等の影響を勘案し、期中平均残高を計上

【経営改善等支援取組計画】

(単位：先、%)

	23/3 期 実績	24/3 期 実績	24/9 期 実績	25/3 期 実績	25/9 期 実績
経営改善等支援取組先数	29	21	20	17	24
創業・新事業開拓支援先	2	0	0	3	2
経営相談先	4	3	4	1	3
早期事業再生支援先	0	1	0	0	1
事業承継支援先	0	0	0	0	0
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	23	17	16	13	18
期初債務者数	580	561	554	554	521
支援取組率	5.00	3.74	3.61	3.06	4.60

	26/3 期 計画	26/9 期 計画	27/3 期 計画	27/9 期 計画	28/3 期 計画
経営改善等支援取組先数	24	26	28	30	31
創業・新事業開拓支援先	2	2	2	3	3
経営相談先	2	3	3	4	4
早期事業再生支援先	0	1	0	1	0
事業承継支援先	0	0	1	0	1
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	20	20	22	22	23
期初債務者数	521	540	540	560	560
支援取組率	4.60	4.81	5.18	5.35	5.53

(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。

・23/3 期及び 24/3 期は通期、24/9 期以降は半期毎の計数を記載しております。

・「経営改善等支援取組先」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

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、営業店舗戦略の見直し、営業店内の業務運営体制の見直し、取引先のニーズにあった商品の開発等により、信用供与体制の整備を図ってまいります。

②経営改善等支援の取組みに向けた体制の整備

早期に「経営革新等支援機関」の認定を取得するための体制の整備を行ってまいります。

具体的には、前述のとおり、営業推進本部内に「企業支援室」を設置し、営業店と連携しながら、支援先の経営課題の分析・把握、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について、必要に応じ外部の専門家等の協力も得て取り組んでまいります。

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するとともに、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、本計画の実効性を確保してまいります。

(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 25 年 3 月末の取扱残高は 818 百万円となっております。

今後も引き続きこの商品の推進に積極的に取り組んでまいります。

②保証付き融資の促進

中小規模事業者の多くは、財務体質が脆弱であるほか、十分な担保も有しておりませんので、他機関との提携による保証付融資が事業者にとって有効な資金調達手段となっております。

当組合では従来から信用保証協会の保証付融資制度を積極的に活用してきておりますが、今後とも同協会との定期的な情報交換や協議による信用保証制度並びに信用保証制度を活用した各種制度融資の趣旨等の適切な理解の下、信用保証付融資の促進に取り組んでまいります。

また、当組合では、平成 25 年 10 月から新たにノンバンクとの提携による保証付融資（厚信事業所支援ローン）の取扱いを開始いたしました。スタート時から事業者のニーズが強く融資実績も徐々に上がってきておりますので、引き続きこの商品の取組みに注力していきます。

③小口無担保ローンの開発・推進

前述のとおり、業域との取引拡大のため、小口無担保ローンの商品の開発に取り組んでおりますが、今後とも取引先の資金繰りニーズにマッチした小口無担保ローンの推進を図ってまいります。

(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、中小規模事業者等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を開発してまいります。

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。このため外部専門家を講師とする研修の実施、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まいります。

また、現在のところ当組合内での実績は、不十分な状況となっておりますが、職員の能力向上のためには実例に学ぶのが最も有効であると考えております。

企業支援室が他金融機関の事例を研究し、組合内で共有できるような研修を実施する体制を構築していくことを考えております。

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、外部団体等を活用した実績はありませんが、今後は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積極的な情報交換を行うなど、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

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、様々な支援策を実施してまいります。

また、創業予定者及び新事業開拓に取り組む事業者に対する相談業務を強化するべく、外部研修等への職員派遣などを継続的に実施してまいります。

(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

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まい

ます。特に業域の取引先からの相談については、当組合のノウハウを結集して解決のための方策を提案できるよう努めます。

また、通常の営業活動において、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たいと考えております（前述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融資の推進等）。

(3) 早期の事業再生に資する方策

業況悪化が懸念される取引先について、月次の「債権会議」で経営者の定量面と定性面の両面から実態把握に努め、事業再生に向けた取組方針を策定し、早期の経営改善支援に取り組んでまいります。

(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、外部団体が実施している研修等に参加し、職員の事業承継に係る知識の定着を図り、事業承継問題への早期取組みを支援してまいります。

VI. 全信組連による優先出資の引受に係る事項

1. 内容、払込金額の総額、発行口数、1口当たり払込金額、発行の方法及び資本計上額

1. 種類	社債型非累積的永久優先出資
2. 申込期日（払込日）	平成26年3月31日（月）
3. 発行価額 非資本組入額	1口につき20,000円（額面金額1口500円） 1口につき10,000円
4. 発行総額	5,000百万円
5. 発行口数	250,000口
6. 配当率	12か月日本円TIBOR+0.51%（発行価額に対する配当率）
7. 累積条項	非累積的
8. 参加条項	非参加
9. 残余財産の分配	次に掲げる順序により残余財産の分配を行う ① 優先出資者に対して、優先出資の額面金額に発行済優先出資の総口数を乗じて得た額をその有する口数に応じて分配する。 ② 優先出資者に対して、優先出資の払込金額から額面金額を控除した金額に発行済優先出資の総口数を乗じて得た額をその有する口数に応じて分配する（当該優先出資の払込金額が額面金額を超える場合に限る。）。 ③ ①及び②の分配を行った後、なお残余があるときは、払込済みの普通出資の口数に応じて按分して組合員に分配する。 ④ 残余財産の額が①、②により算定された優先出資者に対する分配額に満たないときは、優先出資者に対して、当該残余財産の額をその有する口数に応じて分配する。

2. 金額の算定根拠及び当該自己資本の活用方針

(1) 必要資本額の根拠

平成25年3月期の自己資本比率は6.48%と、国内基準である4%を上回っております。

しかしながら、当組合の営業エリアである業域及び地域の経済環境は非常に厳しい状況にあり、金融機関に対する円滑な資金供給や、経営改善及び事業再生等に対する支援ニーズがさらに増加してきております。

こうした中、協同組織金融機関として期待される役割と責任は極めて重要であると考えており、将来にわたって業域及び地域の中小規模事業者等に対する円滑な金融仲介機能を発揮することにより、業域及び地域の活性化に貢献するために

は、より強固な財務基盤を構築する必要があると認識しております。

このため、今般の 50 億円の資本増強により自己資本の充実を図り、平成 26 年 3 月期決算において、貸付債権に係る予防的な引当処理及び有価証券の売却等を実施し、今後の信用リスク及び市場リスクを極力排除するとともに、繰越損失を一掃することとしております。

これにより、今後、業域及び地域経済や金融市場に急激な変動が生じた場合でも、財務基盤の安定性を確保し、業域及び地域の中小規模事業者等に対する適切かつ積極的な金融仲介機能の発揮に万全を期してまいります。

【自己資本比率の推移】

	25/3 期 実績	26/3 期 計画	27/3 期 計画	28/3 期 計画
自己資本比率	6.48%	18.9%程度	19.3%程度	19.5%程度

(2) 当該自己資本の活用方針

今般の資本増強により財務基盤の充実・強化が図られることから、金融仲介機能の発揮による中小規模事業者等に対する信用供与の維持・拡大と、各種サービスの向上に持続的に取り組んでまいります。

VII. 剰余金の処分の方針

1. 基本的な考え方

協同組織金融機関として、取引先及び優先出資者の皆様から出資金をお預かりして金融事業を行い、利益剰余金の中から配当をお支払することとされていますが、今後の信用リスク及び市場リスクを極力排除するため貸付債権に係る予防的な引当処理及び有価証券に係る売却等を実施することから、平成 26 年 3 月期の当期純損益は 9 億円程度の損失を見込んでおり、無配とする方針です。但し、平成 26 年 6 月開催予定の定時総代会の承認を経て、資本準備金の額の減少により繰越損失を一掃し、配当に向けた態勢を整備いたします。

今後は、本計画の実践による収益力の強化と業務の効率化を進め、内部留保の蓄積による優先出資の早期返済を目指すとともに、平成 27 年 3 月期以降は、安定した配当を実施・継続していく方針であります。

2. 財源確保の方針

全信組連から最大限のサポートを得ながら、本計画に盛り込んだ諸施策を着実に遂行することにより収益力の強化と業務の効率化を進め、安定した利益を確保し、財源の積み上げに努めてまいります。

なお、これにより、優先出資消却積立金は平成 50 年 3 月期において、2,120 百万円まで積み上がると見込んでおり、これに利益準備金 522 百万円、資本準備金 381 百万円および優先出資金 2,500 百万円を加えた 5,523 百万円が優先出資 5,000 百万円の返済財源となります。

【利益剰余金の推移】

(単位：百万円)

	25/3期	26/3期	27/3期	28/3期	29/3期	30/3期	31/3期
当期純利益	△80	△922	114	123	159	177	189
資本準備金	-	2,500	381	381	381	381	381
利益剰余金	△1,197	△2,119	114	142	206	288	382
利益準備金	-	-	-	19	38	57	76
優先出資消却積立金	-	-	-	-	-	50	100

	32/3期	33/3期	34/3期	35/3期	36/3期	37/3期	38/3期
当期純利益	144	156	167	177	184	197	205
資本準備金	381	381	381	381	381	381	381
利益剰余金	431	492	564	646	735	837	947
利益準備金	95	114	133	152	171	190	210
優先出資消却積立金	150	200	250	300	370	440	510

	39/3期	40/3期	41/3期	42/3期	43/3期	44/3期	45/3期
当期純利益	210	218	229	239	254	264	272
資本準備金	381	381	381	381	381	381	381
利益剰余金	1,062	1,185	1,319	1,463	1,622	1,791	1,968
利益準備金	231	252	274	297	321	347	374
優先出資消却積立金	580	680	780	900	1,020	1,150	1,280

	46/3期	47/3期	48/3期	49/3期	50/3期
当期純利益	280	293	301	309	292
資本準備金	381	381	381	381	381
利益剰余金	2,153	2,351	2,557	2,771	2,968
利益準備金	402	430	460	491	522
優先出資消却積立金	1,430	1,580	1,750	1,920	2,120

(注)25/3期は実績、26/3期以降は計画

Ⅷ. 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、平成23年6月の経営陣刷新以降、経営の透明性の向上を図り適切な経営管理態勢を確保しております。

また、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まいります。

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まいります。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まいります。

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。

Ⅸ. 経営強化のための計画の前提条件

(1) 金利

日銀による量的・質的金融緩和政策の継続により、金利は低位で安定的に推移するものと思われ、本計画期間内においては、現行程度の水準で推移するものと予想しております。

但し、長期金利につきましては、景気回復のテンポが高まり、デフレ解消の見通しが強くなることも想定されますので、緩やかに上昇していくことも視野に入れております。

(2) 株価

国内の景気回復は、当面緩やかに続くものと思われませんが、世界経済の回復力が力強さに欠く中では、「円安＝株価上昇」にも限界があるものと考えられ、本計画期間中における株価は、現行程度の水準で推移するものと予想しております。

(3) 為替

平成 25 年の秋以降、ほぼ一本調子での円安が進行してきたものの、米景気指標の下振れや、新興国市場の混乱等により、調整局面にあります。基調としては緩やかな円安が続くものと思われ、本計画期間中は現行程度の水準で推移するものと予想しております。

【前提条件】

(単位：%、円)

		25/3 期 実績	26/1 末 実績	26/3 期 前提	27/3 期 前提	28/3 期 前提
金利	無担保コール翌日物	0.08	0.07	0.07	0.07	0.07
	新発 10 年国債利回り	0.78	0.62	0.70	0.80	0.81
日経平均株価		9,650	14,914	14,000	14,000	14,000
為替相場 (円/米ドル)		83.1	102.0	103.0	103.0	103.0

(注)26/1 末は月末現在。その他は期中平均

以上