

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)

(ダイジェスト版)

平成26年3月

 東京厚生信用組合

目次

● 経営強化計画の策定にあたって	1
● 経営の改善の目標	2
● 経営戦略の概要	3
【重点施策】	
・ 貸出金増強等による収益力強化(1)	4
・ 貸出金増強等による収益力強化(2)	5
・ 信用リスク管理強化	6
・ 経営効率化	7
・ 経営強化計画の確実な履行体制の構築	8
● 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化方策	9
● 信用供与円滑化計画	10
● 責任ある経営体制の確立	11
● 全国信用協同組合連合会による優先出資の引受に係る事項	12

経営強化計画の策定にあたって

1. 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まます。

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。

2. 経営強化計画の実施時期

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。

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

(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：%)

	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
業務粗利益経費率	80.27	83.42	79.31	79.31	89.03	79.51	76.71	2.60

(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。

* 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。

経営戦略の概要

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。

本計画においては、これまでの経営改善に対する取組みの進捗状況と昨今の環境変化等を踏まえ、以下の事項を重点施策として具体的な施策に取り組んでいく所存です。

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。

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。

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。

経営強化計画の確実な履行体制の構築

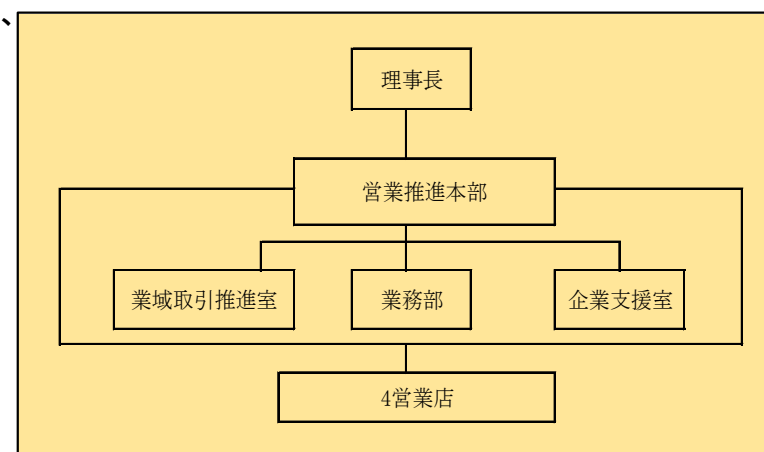
- 企画部を統括管理部署とし、「経営強化計画進捗管理委員会（仮称）」を設置し推進管理を行うことで、確実な履行を図ります。

貸出金増強等による収益力強化(1)

1. 営業推進体制の強化

- 貸出業務に対する取組姿勢を内外に明確化し、より強固な営業推進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。
- 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。
- 現状の営業店における取引の現状とマーケットの特性を充分検証し、営業店毎の機能の見直し（業域と地域のウエイト、重点業務、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、要員の再配置を行います。
併せて、営業店内の業務運営体制の見直しも行い、貸出業務の推進体制を強化し、収益力の強化を図ってまいります。
- 当組合の営業基盤である業域としての定款三業種との取引拡大を図るため「業域取引推進室」を設置し、諸施策の企画・立案、新商品の開発、研修の実施及び具体的な推進活動に取り組んでまいります。
- 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「企業支援室」を設置し、改善支援業務を通して提案型営業の推進を図ります。

【営業推進部門の組織概念図】



貸出金増強等による収益力強化(2)

2. 業域における取引拡大推進

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、こ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、「業域取引推進室」を中心に、当面①定款三業種向け新商品の開発②業界団体、福祉事業所の運営母体法人等からの情報収集③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④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⑤医師・歯科医師への一層のセールス強化⑥診療報酬等の債権譲渡担保融資の推進等を重点施策として取り組み、業域での取引拡大を図ります。

3. 貸出金増強のための営業戦略

①事業性融資の推進

- ・役員・本部・営業店一体となった提案型営業の推進により、既存取引先とのリピート取引を拡大するとともに、新規開拓リストを基に新規取引にも積極的に取り組んでまいります。
- ・中小規模事業者に対する過度に担保に依存しない融資商品（債権譲渡担保融資、保証付融資、小口無担保ローン等）に積極的に取り組んでまいります。

②個人向け商品の推進

定期積金による取引基盤拡充、既往預金顧客・業域個人（医師等）に対する提案型ローンの推進、定款三業種の従業者をターゲットにした個人ローンの推進、お客様の実質的なキャッシュフロー審査を重視した住宅ローンの推進、提携個人商品の取扱拡充等により、個人向け商品の拡大を図ります。

③外部人材のノウハウの活用

現在、他の信用組合より人材派遣の支援を受けており、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。

4. その他収益強化策

給与振込口座等の獲得推進を通じた低コストの流動性預金の増強、各種取扱手数料の見直し・適正化による手数料収入の増加を図ってまいります。

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り、内外における研修の実施、各種資格取得奨励制度の運営の充実等を図ってまいります。

信用リスク管理強化

1. 審査・管理体制の強化

①貸出審査体制の厳格化

当組合では、総与信額100百万円以上の案件については、理事長以下常勤役員で構成する「融資審議会」による合議決裁制とするとともに、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を敷いておりますが、今後もこの体制に基づき厳格な運営に努めてまいります。

②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、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。

③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

「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

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。

経営効率化

当組合では、従来から経費の圧縮による経営の効率化に努めてまいりましたが、今後も、ローコスト体制の確立に向け、さらなる経費の圧縮・抑制を推進してまいります。

1. 人件費

当面、要員数は横ばいを想定しておりますが、役員報酬の削減、業績結果に基づいた適切な賞与支給、メリハリのある人事運営等により、人件費の抑制に努めるとともに、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、人件費率の改善に努めてまいります。

2. 物件費

物件費につきましては、従来からの削減努力により、かなりの水準まで圧縮が進んでおりますが、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。

【経費推移】

(単位：百万円、%)

	24/3期 実績	25/3期 実績	26/3期 計画	27/3期 計画	28/3期 計画
人件費	569	544	499	487	480
前年比	△103	△25	△45	△12	△7
物件費（機械化関連費用を除く）	197	179	178	179	179
前年比	△52	△18	△1	1	0

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。

2. 経営強化計画進捗管理委員会の設置

現在、経営改善に係る諸施策の進捗管理のため、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。

企画部は、この委員会による検証結果等を踏まえ、改善策を検討・策定してまいります。

3. PDCA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

中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化方策

1. 円滑な信用供与体制に向けた体制の整備

- 営業推進本部の設置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. 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進等

- 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」の推進に積極的に取り組んでまいります。
- 信用保証協会及び当組合の提携先等の保証付融資制度の活用を推進してまいります。
- 業域マーケットを中心に、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開発と推進に努めてまいります。

3. 経営改善等支援の取組み強化

- 営業推進本部内に「企業支援室」を設置し、経営改善等支援に対する取組体制を整備することにより、早期に「経営革新等支援機関」の認定を取得いたします。
- 「企業支援室」では、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。
- 外部専門家を講師とする研修の実施、外部機関が開催する研修会等への参加などにより、コンサルティング能力の向上を図るとともに、外部との連携を強化して具体的な案件の取組みに努めてまいります。
- 創業又は新事業開拓、事業承継等のニーズに対しては、開業資金等の供与、外部機関が実施するセミナー情報等の紹介、創業支援等に係る各種制度融資の紹介等、様々な支援を実施してまいります。
- 経営に関する相談及び早期の事業再生に関する相談に対しては積極的に対応し、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、%)

	23/3期 実績	24/3期 実績	25/3期 実績	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
中小規模事業者向け貸出残高	27,149	21,749	19,135	18,900	19,100	19,200	19,350	19,500
総資産額	63,605	63,299	59,624	57,715	59,520	59,736	60,050	60,363
中小規模事業者向け貸出比率	42.68	34.35	32.09	32.74	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

【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	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	29	21	20	17	24	24	26	28	30	31
期初債務者数	580	561	554	554	521	521	540	540	560	560
支援取組率	5.00	3.74	3.61	3.06	4.60	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 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

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

- 経営の客観性及び透明性を高めるため、全信組連による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年1回受査してまいります。
- 経営の客観性及び透明性を確保するため、平成26年度を目途に外部有識者等による「第三者委員会（仮称）」を設置いたします。

2. リスク管理体制の強化

- 統合的リスク管理委員会の運営の充実により、組合内の主要なリスク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協議する体制といたします。
- 信用リスク管理については、前述の信用リスク管理の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。
- 市場リスク管理については、今後とも、安定的な有価証券運用を継続していくために、現在、規程の見直し及びALM運営の見直し等の作業を進めているところです。今後、これらの結果を踏まえた余資運用方針、運用基準を策定することにより、適切な運用態勢を確立してまいります。
- オペレーショナル・リスク管理については、平成25年11月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したところですが、今後は事務リスク等、個別のリスクの規程類の整備を進め、当該リスクの発生防止と極小化を図り、経営の安定化に努めてまいります。

3. 法令遵守の体制の強化

- 「コンプライアンス委員会」により、コンプライアンスに係る取組状況等を審議するほか、コンプライアンス・プログラムを策定し、進捗状況を月次単位で管理するなど、今後とも、法令等遵守態勢の充実・強化を図ってまいります。特に反社会的勢力への対応については、平成25年10月に体制の見直しを行ったところであり、今後は見直し後の体制による運営面の充実を図り、反社会的勢力との取引根絶に向け取組みを強化してまいります。

全国信用協同組合連合会による優先出資の引受に係る事項

1. 必要資本額の根拠

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。