

経営強化計画の履行状況報告書

平成 26 年 12 月



目 次

I. はじめに	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	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の進捗状況	3
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	14
2. リスク管理の体制の強化のための方策	15
3. 法令遵守の体制の強化のための方策	16
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	17
5. 情報開示の充実のための方策	18
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	18
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	21
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	23
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	24
2. 各種のリスク管理の状況	25

I. はじめに

平成 26 年度上半期における我が国経済は、4 月の消費増税の影響が長引き、2 四半期連続のマイナス成長となるなど、景気情勢が従来予測を大幅に下回る弱いものであることが確認されました。

今後については、企業収益の改善を背景とした設備投資の増加、雇用・賃金の改善傾向の継続等により、景気は徐々に回復基調を取り戻すとの見方が強くなっておりますが、しかしながら、中小規模事業者においては、業況は一部持ち直してはいるものの、大企業ほどの力強さは見られず、厳しい状況が続いているものと思われま

このような経済環境のもと、当組合は、平成 26 年 3 月に公表した「経営強化計画（平成 25 年 4 月～平成 28 年 3 月）」に基づき、引き続き中小規模事業者をはじめとする業域及び地域の皆様へ安定的かつ円滑な資金供給を行うため、営業推進体制の強化を図るとともに、同計画に掲げた各種施策に役職員一丸となって取り組んでまいりました。

今後とも、経営強化計画に基づく様々な施策を着実に実践していくことで、皆様のご期待に総力をあげて応え、業域及び地域経済の再生・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。

Ⅱ. 経営の改善に係る数値目標の実績

本経営強化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おります。

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)	26/3 期 実績	27/3 期 計画	28/3 期 計画	始期からの 改善額
コア業務純益	108	70	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

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)	26/3 期 実績	27/3 期 計画	28/3 期 計画	始期からの 改善幅
OHR	79.31	92.51	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

* 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、平成 27 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

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等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おります。

【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

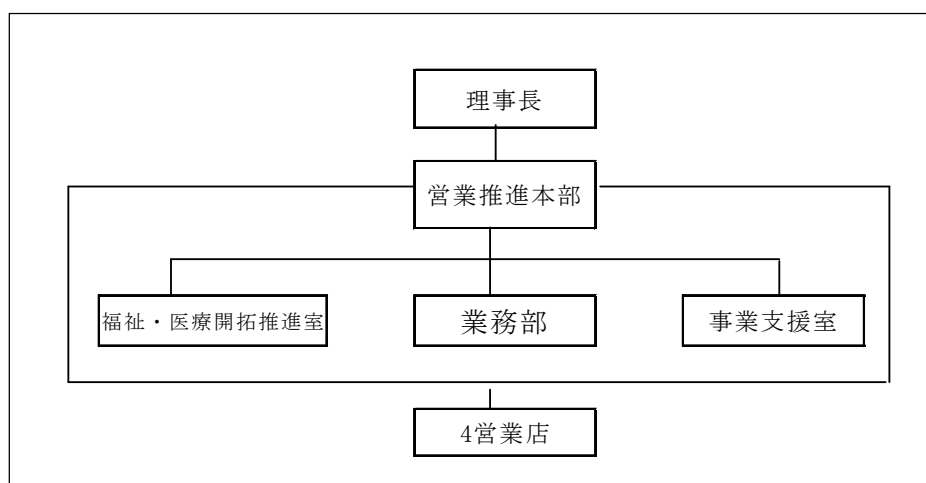
① 営業推進体制の強化

ア. 理事長を本部長とした営業推進本部の設置

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、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、後述する「福祉・医療開拓推進室」及び「事業支援室」を設置し、本部長以下の主要人事の発令を行いました。

営業推進本部では、期初に業務運営方針を明確化し、部店長会議等で周知・徹底するとともに、理事長自らのリーダーシップにより、毎週会議を開催し、業務運営方針の確認、現状の問題認識と対応について議論を行い、貸出業務の一層の拡大に努めております。今後とも、その機能をさらに充実させることにより営業推進体制の一層の強化を図ってまいります。

(営業推進部門の新体制)



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継続して実施しております。

- a. 理事長及び役員が、今回の資本増強の趣旨と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、以降も定期的に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」を継続的に開催し、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、会議の議論の結果を早期に営業推進活動に反映させるため、平成 26 年 8 月から開催時期を月後半から月初に変更いたしました。
- 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、平成 26 年 4 月、業務進捗管理資料の見直し・整備を行いました。今後は、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ますが、平成 26 年度以降も支援が継続されることとなったため、同人材のキャリア・ノウハウ等を勘案の上、営業店長・新設の事業支援室等に配属し、さらなる営業力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、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充分検証の上、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、平成 26 年度上期においては、新体制が軌道に乗るまで、若干時間を要したこともあり、所期の成果を充分上げることができませんでした。

この点を踏まえ、平成 26 年度下期以降は、再度各営業店の特性を踏まえた営業推進策と営業目標を明確にするとともに、本部における実績管理体制の強化を図っております。

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認識しております。

その一環として、現在、営業店における非効率業務の見直しを行っておりますが、この結果も踏まえながら、平成 27 年 3 月を目途に上記体制の見直しに着手する予定です。

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（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、拡大の余地は充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、平成 26 年度上期につきましても、業域における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あわせ、平成 26 年 3 月 1 日付で、新たに「福祉・医療開拓推進室」を設置いたしました。

この「福祉・医療開拓推進室」は室長及び次長の 2 名の専任スタッフでスタートしており、平成 26 年度の事業計画の策定に合わせ、室としての基本方針と平成 26 年度上期の具体的施策を明確化し部店長会議等で周知徹底を図りました。

イ. 取引拡大のための具体的施策

「福祉・医療開拓推進室」においては、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、研修の実施等を行うとともに、自らも営業店と連携して具体的な営業推進活動を展開していくこととしており、本計画で掲げた以下の施策に対し取組みを行っております。

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、「福祉・医療開拓推進室」及び各営業店においてセールス活動を行ってまいりました。

平成 26 年 8 月からは、全店一斉に推進活動を展開し、取組みの強化を図っており、新商品開発以降、平成 26 年 9 月までの取組みは 8 件、31 百万円となっております。

また、同様に知的障害者支援事業所向け、老人保健施設事業所向け等について新商品の開発を予定しており、現在顧客ニーズを検証しながら検討を進めているところです。

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

「福祉・医療開拓推進室」設置以降、日本グループホーム協会東京支部総会等 6 つの総会・説明会等に参加し情報収集に努めております。

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が拡大をしております。

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

「精神障害者地域生活支援とうきょう会議」等の業界団体を通じて、当組合の概要及び融資商品のパンフレットを配布し、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. 在宅介護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 月に初めて、事業会社との連携による開業資金の融資が 1 件、32 百万円実現いたしました。引き続き取引実現に向け推進を継続しております。

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、医師・歯科医師向け融資を、平成 26 年度下期の重点推進項目と位置

付け営業店毎に目標を設定し取組みの強化を図っております。

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 26 年上期においては、5 件 31 百万円の実績を計上しております。

以上の推進施策のほか、同室ではセミナー・研修の企画・実施についても以下のとおり取り組んでおります。

a. 取引先対象のセミナーの開催

第 1 回目として、平成 26 年 5 月取引先向けに、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を開催しました（参加者数 31 名）。

b. 組合内職員への研修会・勉強会の実施

平成 26 年度下期に実施する予定で準備を進めております。

また、同室の推進意識の高揚と組合全体の貸出業務の増加を図るため、営業店同様、同室にも貸出実行額の目標化を行い（平成 26 年度、20 億円）、推進力の強化を図っておりますが、平成 26 年度上期は 5 件、43 百万円の実績にとどまりました。

社会福祉関係の資金需要は、施設建設にかかる資金需要が大半を占めるため、新規開拓が中心であり、かつ具体化するまでに時間を要することから、期中の目標としては過大であったことも要因として考えられます。

その反省も踏まえ、平成 26 年度下期は、期中の貸出実行目標を 6 億円に引き下げる一方で、新たに来期以降の貸出実行見込み案件の積み上げを目標化（平成 27 年 3 月末で 30 億円）し、取組みの強化を図りました。

【業域との貸出取引残高】

（単位：百万円、%）

	25/3 期		26/3 期		26/9 期	
	実績	シェア	実績	シェア	実績	シェア
業域	12,128	37.6	11,495	37.1	11,371	39.1
地域他	20,131	62.4	19,483	62.9	17,745	60.9
合計	32,259	100.0	30,979	100.0	29,117	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「精神障害者就労支援事業所向け融資」を開発し取扱いを開始しております。また、今後同様に知的障害者支援事業所向け、老人保健施設事業所向け等について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 26 年度上期についても、推進体制を強化するとともに、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、貸出実行額は計画を若干上回ることができましたが、約定外の返済が想定以上に増加したため、貸出残高では、計画を下回る結果となりました。

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

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た結果、平成 26 年度上期における保証協会付保証融資は 37 百万円、厚信事業所支援ローンは 75 百万円の取扱いとなり、概ね計画通りの水準を確保できました。

c. 「事業支援室」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、平成 26 年 3 月に営業推進本部内に「事業支援室」を設置しました。同室を中心に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、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が、平成 26 年度上期は、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、全体として低調な結果に終わりました。この結果を踏まえ平成 26 年度下期については商品の多様化等により個人ローンの拡大に努めております。

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、積極的に推進しておりますが、平成 26 年度上期における定期積金は先数、残高とも若干減少する結果となりました。

平成 26 年度下期以降については、引き続き、定期積金先数を営業店の業務として積極的に推進してまいります。

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教育ローン等の取引推進を図っております。

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。特に最近時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、取込案件の増大に努めております。

しかしながら、平成 26 年度上期は金融機関の低金利競争が激化していることもあり、貸出実行額は 221 百万円（平成 25 年度下期 227 百万円）にとどまりました。

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、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り扱いを開始いたしました。

また、当組合の営業地区内の事業所に勤務する従業員向け融資として、平成 26 年 11 月から「職域サポート契約制度」を導入し、個人ローンの強化を図っております。

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、平成 26 年 9 月末の個人流動性預金の残高につきましては、預金全体が 1,868 百万円減少している中で、138 百万円の減少に留まっております。

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。平成 26 年度以降も、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

増加を図っていく予定です。

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、平成 26 年 9 月に初めて 1 件実績を計上いたしました。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、外部団体の主催する研修の実効性を上げるため、現在研修体系の見直しを行っているところです。

また、組合全体の業務遂行能力の向上、高度な専門能力を持ったコンサルティング能力のある人材の育成の観点から、各種資格取得奨励制度の見直しにも着手いたしました。

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

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、「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。

また、平成 26 年 4 月に、クレジットラインの変更を実施したことに伴い、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をしたものです。

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より効果的であると判断される状況となつ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 年度下期以降は、この見直し後の管理態勢の充実を図るとともに、大口貸出先及び高額未保全先の管理態勢を強化してまいります。

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、引き続きその対応に努めておりますが、平成 26 年 9 月に事業支援室・審査部及び営業店のメンバーで構成する「事業支援連絡協議会」を設置し、さらなる体制の強化を図っております。

同協議会を中心に、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 26 年 3 月に第 2 回目のサービサーへの売却に続き、計画通り、平成 26 年 8 月に第 3 回目の売却を実施いたしました。

サービスへの売却によらない不良債権の圧縮についても順調に進捗しております。

(3) 経営効率化

当組合は、従来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おり、平成 26 年上期についても経費の圧縮は計画通り進んでいるものと認識しております。

①要員(注)

平成 26 年 9 月末の要員数は、退職者の増加により 64 名となり、平成 26 年 3 月末に比べ 6 名減少し、平成 27 年 3 月末の計画 70 名を下回る水準となっております。

要員の減少に対しては、業務の効率化、派遣社員での補完等で対応してきておりますが、一方で業務推進力の低下・職員のモラルの低下に繋がる懸念も出てきたため、強化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。

(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 26 年度上期の人件費につきましては、要員数の減少及び平成 26 年 7 月に実施した役員報酬の削減等により、平成 27 年 3 月期の計画を下回る水準で推移しております。

また、メリハリのある人事運営による人件費率の改善の観点から、平成 26 年 4 月に実施いたしました資格・給与改定において、従来の年功序列型から実力・成果主義を意識した対応を行いました。また賞与につきましても、同様に成果を重視した運営に努めており、業務粗利益に対する人件費率は徐々に低下してきております。

【要員・人件費実績】

(単位：人、百万円、%)

	25/3 期 (計画始期)	26/3 期 実績	26/9 期 実績	27/3 期 計画
常勤役職員数	77	70	64	70
人件費	544	490	237	487
業務粗利益人件費率	58.6	67.9	57.9	57.0

③物件費の抑制

予算・経費支払管理方法を見直すなど、引き続き抑制に努めており、平成 26 年度上期も概ね計画通りの進捗となっております。

【物件費実績】

(単位：百万円)

	25/3 期 (計画始期)	26/3 期 実績	26/9 期 実績	27/3 期 計画
物件費	234	225	117	235
除く機械化関連	179	164	85	179

(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」を改編し、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ことで、監査体制の強化を図りたいと考えており、平成26年度上期まで、実地検査の検査項目の見直し等により段階的に取り組んでまいりました。

現在、この方針のもと、検査・内部監査関係の規程の整理・統合の準備を進めているところで、今後は整備後の規程体系に従い内部監査への移行を進めていく予定です。

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毎月受け、当組合の経営戦略や経営強化計画の履行状況について助言・指導を受けております。

また、平成26年7月に、全国信用組合監査機構の監査を受査し、その際指摘のあった事項について、対応方針を策定の上、現在その改善に取り組んでいるところであります。

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。

今後「統合的リスク管理委員会」でのリスク状況の把握と必要な対応の協議を充実させることにより、組合内のリスクの極小化に努めてまいります。

(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。

この新規規程類の考え方にに基づき、平成26年5月、当面の有価証券運用体制を整備するとともに、平成26年度の有価証券運用計画を策定し、引き続き国債を中心に安定的な運用を行い、着実に利息収入を積み上げていく方針で臨むことといたしました。

さらに、平成26年度下期からは有価証券運用のみならず、預け金運用を含めた余資運用全体に関する基本的考え方を整理し、これに基づいた余資運用計画を策定の上、具体的な運用を開始しており、市場リスク管理態勢を整備するとともに、運用収益の安定化と極大化に努めております。

(4) 流動性リスク管理態勢

流動性リスクについても、上記規程類の整備の一環として一部見直しを行い、管理態勢の強化を図るとともに、日常的な流動性リスク管理については、従来からの規程類、マニュアルに基づ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、流動性には問題のない状況ですが、管理態勢のさらなる整備・強化を図るため、平成 26 年 11 月に流動性リスクに関する規程類の見直しを行い、流動性悪化時への対応力の強化を図っております。

(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、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、今後の事故の発生防止と極小化に努めております。

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、当該リスク管理体制の強化を図っていく所存です。

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、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、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 26 年度につきましても、平成 26 年 4 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まいりましたが、具体的な施策をより明確にするため、平成 26 年度上期の取組状況を総括したうえで、平成 26 年度下期に再度コンプライアンス・プログラムを策定し、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。今後も、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

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毎月受け、当組合の経営戦略や経営強化計画の履行状況について助言・指導を受けております。

また、平成26年7月に、全国信用組合監査機構の監査を受査し、その際指摘のあった事項について、対応方針を策定の上、現在その改善に取り組んでいるところであります。

(2) 経営諮問会議（第三者委員会）の設置

平成26年10月の理事会において外部有識者で構成する「経営諮問会議」を設置することを決議いたしました。本会議は外部有識者から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、経営の客観性・透明性を確保し、コーポレート・ガバナンスを強化することを目的としております。

スタート時は、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名の有識者で構成し、平成27年1月に第1回の会議を開催す

る予定です。

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

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。

なお、平成26年度上期についても、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いたしました。

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26年9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 (計画始期)	26/9期			25/3期比	27/3期 計画
		計画	実績	対計画比		
中小規模事業者 向け貸出残高	19,135	19,100	17,938	△1,162	△1,197	19,200
総資産	59,624	59,520	58,374	△1,146	△1,250	59,736
中小規模事業者 向け貸出比率	32.09	32.09	30.73	△1.36	△1.36	32.14

(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

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みましたが、貸出実行額は計画を若干上回ったものの、物件売却を中心に約定外の返済が想定以上に進んだことから、平成26年9月末の残高では対計画比1,162百万円、対始期比1,197百万円下回る結果となりました。また、貸出比率においても対計画比・始期比とも1.36%下回りました。

本来、残高計画達成のためには、約定外返済の増加を踏まえ、貸出実行額のさらなる上積みが必要でしたが、この対応が充分でできなかったことが未達に繋がったものと認識しております。

残高計画未達の原因については、平成26年度のスタート時に営業推進本部を設置するとともに営業店別機能の見直し・要員再配置等により推進体制を強化して臨みましたが、本格稼働までに若干時間を要したこと、また当組合の主要基盤である業域との取引拡大が不十分であったこと、既往取引先の需要の掘り起しが充分でなかったことに加え、新規開拓の進捗が不十分であったこと等と認識しております。

平成26年度下期以降は、上期の状況を踏まえ、本計画に掲げた営業推進体制の強化をさらに図るとともに、商品戦略の明確化及び重点推進先選定による営業店・本部一体となった継続取引及び新規開拓の推進、「福祉・医療開拓推進室」を中心とした業域との取引拡大、取引先重層管理の徹底強化等による約定外返済への対応強化、経営改善等支援業務の一環としての「過度に担保・保証に依存しない融資」の推進、本部による営業店管理の強化等、個別の諸施策の推進のスピードアップ・強化を図ることで、中小規模事業者向け貸出計画の必達に向け組合挙げて取り組んでまいります。

(2) 経営改善等支援取組計画の進捗状況

平成 26 年 9 月期における経営改善等支援取組の実績は以下のとおりとなりました。

【経営改善等支援取組実績】

(単位:先、%)

	25/3 期 (計画始期)	26/9 期			
		計画	実績	計画対比	25/3 期比
経営改善等支援取組先数	17	26	54	28	37
創業・新事業開拓支援先	3	2	4	2	1
経営相談先	1	3	12	9	11
早期事業再生支援先	0	1	0	△1	0
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	13	20	38	18	25
期初債務者数	554	540	485	△55	△69
支援取組率	3.06	4.81	11.13	6.32	8.07

(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

経営改善等支援業務については、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、その取組を強化した結果、平成 26 年 9 月期における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。

但し、本格的な早期事業再生支援、事業承継支援の実績を計上するまでには至っておらず、今後の取組みの強化が必要となっております。

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、その機能の発揮が充分とは言えない状況にあり、さらなる整備・強化が必要と認識しております。

②経営改善等支援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でスタートいたしました。

新設の組織として平成 26 年度のスタートにあたり、同室の基本方針と具体的な施策を明確にし、以降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きております。

また、本業務に対する取組姿勢を内外に明確化するため、平成 26 年 5 月に「経営革新等支援機関」の認定申請を行い、平成 26 年 6 月 16 日付で認定を取得いたしました。

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 26 年度上期における取扱いは 5 件、31 百万円となっております。

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 26 年度上期における取扱実績は信用保証協会が 11 件、37 百万円、ノンバンクとの提携によるものが、6 件、75 百万円となっております。

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 26 年上期における実績は 16 件、147 百万円となっております。

(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の開発に努めてまいります。

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「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（平成 26 年度上期に 6 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 26 年 6 月に実施いたしました。

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、外部団体等を活用した実績はありませんが、事業支援室設置後、中小企業基盤整備機構、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、今後はこういった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

現在まで活用した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리카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。

平成26年度上期においては、事業会社との連携による開業資金の融資は実現しませんでした。前述の取引先対象のセミナーにおいて、同社の幹部を講師に招き同社の業務を紹介するなど具体的な案件の取組みに努めております。

また、本業務に対する職員の意識・知識向上のため、平成26年6月に「女性・若者・シニア創業サポート融資」について職員向け説明会を開催いたしました。

なお、平成26年度上期においては、創業・新事業開拓に関する融資を4件実行しました。

(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 26 年上期では 12 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、必要に応じて資金支援も実施いたしました。

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が、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て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り組みの進め方について説明会を実施し、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」を設置しました。今後、支援先の選定、支援策の協議及び経営状況のモニタリング等を開始いたします。

(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、事業支援室のスタッフが外部団体が実施している研修等に参加し、ノウハウの吸収に努めるとともに、職員の知識の向上を図るため、平成 26 年 10 月に外部講師による職員向け事業承継セミナーを開催いたしました。

また、12 月には取引先に対し同様のセミナーを開催いたしました。

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

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