

# 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 33 条)

2019 年 6 月



## 目 次

I. 前経営強化計画の実績についての総括	
1. 主要勘定	1
2. 収益状況（計画期間3ヶ年累計）	1
3. 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に対する実績	3
4. 中小規模事業者に対する信用供与の円滑化の指標に対する実績	4
II. 経営強化計画の実施期間	6
III. 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	6
2. 業務の効率性を示す指標	7
IV. 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	7
2. 経営の基本戦略	13
3. 本計画における基本方針（目標）	14
4. 重点施策	14
5. 具体的施策	15
V. 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	33
2. リスク管理の体制の強化のための方策	34
3. 法令遵守の体制の強化のための方策	36
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	37
5. 情報開示の充実のための方策	38
VI. 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	38
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	42
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	44
VII. 全信組連による優先出資の引受に係る事項	46
VIII. 剰余金の処分の方針	
1. 基本的な考え方	47
2. 財源確保の方針	47

IX. 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	49
2. 各種のリスク管理の状況	49
X. 経営強化のための計画の前提条件	49

## I. 前経営強化計画の実績についての総括

当組合は、金融機能の強化のための特別措置に関する法律第 27 条第 1 項の規定に基づく「経営強化計画」（2016 年 4 月～2019 年 3 月。以下「前計画」という。）を策定し、資本増強による当組合の財務基盤の強化を背景に、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てまいりました。

この結果、前計画の実績は、以下のとおりとなりました。

### 1. 主要勘定

預金積金の末残は、顧客の高齢化や相続等による定期預金の減少、社会福祉法人の施設整備のための流出等により、2019 年 3 月期は計画を 547 百万円下回りました。但し、対始期比では 277 百万円の減少に止まりました。

また、貸出金の末残は、営業推進体制の強化等の諸施策に積極的に取り組んだ結果、2019 年 3 月期は、対計画比では 2,686 百万円上回り、対始期比でも 5,444 百万円と、大きく増加しました。

(単位：百万円)

	2016/3 期 (始期)	17/3 期				18/3 期			
		実績	前期比	計画	計画比	実績	前期比	計画	計画比
預金積金(末残)	51,730	51,080	△650	51,000	80	50,935	△145	51,500	△565
預金積金(平残)	50,902	50,981	79	51,000	△19	51,166	185	51,200	△34
貸出金(末残)	30,242	31,387	1,145	31,500	△113	32,980	1,593	32,300	680
貸出金(平残)	28,865	30,363	1,498	30,800	△437	31,316	953	32,000	△684

	19/3 期				
	実績	前期比	計画	計画比	始期比
預金積金(末残)	51,453	518	52,000	△547	△277
預金積金(平残)	50,444	△722	51,700	△1,256	△458
貸出金(末残)	35,686	2,706	33,000	2,686	5,444
貸出金(平残)	33,486	2,170	32,700	786	4,621

### 2. 収益状況（計画期間 3 ヶ年累計。計数は別表 1 に記載）

#### (1) 業務純益

貸出金利回りの低下等により、貸出金利息（2019 年 3 月期 3 ヶ年累計額）が対計画比 49 百万円下回り、また、有価証券利息配当金が、運用環境の厳しさから、

対計画比 22 百万円下回ったこと等から、資金運用収益全体では、対計画比 67 百万円下回りました。

一方、役務取引等収益は、与信関係手数料の増加により、対計画比 34 百万円上回りました。

この結果、その他の業務収益を加えた業務収益全体では、対計画比で 26 百万円下回りました。

業務費用は、預金利息が、平残の減少や預金金利の低下により、対計画比 4 百万円下回り、また経費が対計画比 102 百万円下回った一方で、一般貸倒引当金繰入が対計画比 81 百万円上回ったこと等から、対計画比 9 百万円下回りました。

この結果、業務収益の減少を業務費用の削減等によりカバーすることができず、業務純益は、対計画比 20 百万円下回る結果となりました。

## (2) コア業務純益

業務純益から、一般貸倒引当金繰入を控除したコア業務純益は、対計画比 61 百万円上回ることができました。

## (3) 当期純利益

コア業務純益の計画達成に加え、2017 年 3 月期及び 2018 年 3 月期において、貸倒引当金の戻入益等による信用リスク関係の収益を 1,380 百万円計上しましたことから、当期純利益は累計で対計画比 1,370 百万円上回ることができました。

【別表 1】

(単位：百万円)

	2016/3 期 (始期)	17/3 期 実績	18/3 期 実績	19/3 期 実績	3 年間 累計実績	3 年間 累計計画	計画比
業務純益	145	181	142	67	390	410	△20
業務収益	898	896	855	855	2,606	2,632	△26
貸出金利息	702	731	698	714	2,143	2,192	△49
預け金利息	93	57	54	30	141	137	4
有価証券利息配当金	39	42	36	38	116	138	△22
役務取引等収益	34	41	45	53	139	105	34
国債等債券関係	0	0	0	0	0	0	0
業務費用	753	714	712	787	2,213	2,222	△9
預金利息	61	40	37	33	110	114	△4
役務取引等費用	23	26	28	29	83	69	14
国債等債券関係	0	0	0	0	0	0	0
一般貸倒引当金繰入額	0	0	0	81	81	0	81
経費	668	647	647	643	1,937	2,039	△102
(うち人件費)	443	441	443	432	1,316	1,380	△64
(うち物件費)	211	191	190	197	578	617	△39
経費 (除く機械化関連費用)	597	582	581	573	1,736	1,819	△83
業務粗利益	813	829	789	792	2,410	2,449	△39
コア業務純益	145	181	142	148	471	410	61
不良債権処理損失	△1,133	△556	△824	8	△1,372	30	△1,402
当期純利益	1,244	765	962	47	1,774	404	1,370

### 3. 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に対する実績

#### (1) 収益性を示す指標 (コア業務純益)

2019年3月期は、対計画比で、貸出金平残が786百万円上回ったものの、貸出金利回りは0.14ポイント下回ったことから、貸出金利息は31百万円下回りました。

また、対計画比で、余資運用収益が16百万円下回る一方で、役務取引等収益は18百万円上回った結果、業務収益は29百万円減少となりました。

一方、一般貸倒引当金を除く業務費用は、経費抑制等により対計画比31百万円の減少となったことから、コア業務純益は計画を1百万円上回る148百万円を確保しております。

(単位：百万円)

	2016/3 期 (始期)	17/3 期			18/3 期		
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
コア業務純益	145	130	181	51	133	142	9

	19/3 期			計画始期比		
	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
コア業務純益	147	148	1	2	3	1

(2) 業務の効率性を示す指標 (業務粗利益経費率)

2019年3月期の業務粗利益経費率は、対計画比で、業務粗利益が34百万円下回ったものの、経費は抑制が進み32百万円下回ったことから、計画を0.89ポイント、始期も1.08ポイントそれぞれ下回り、改善することができました。

(単位：百万円、%)

	2016/3 期 (始期)	17/3 期			18/3 期		
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
経費(機械化関連を除く)	597	609	582	△27	605	581	△24
業務粗利益	813	811	829	18	812	789	△23
業務粗利益経費率	73.43	75.09	70.21	△4.88	74.51	73.64	△0.87

	19/3 期			計画始期比		
	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
経費(機械化関連を除く)	605	573	△32	8	△24	△32
業務粗利益	826	792	△34	13	△21	△34
業務粗利益経費率	73.24	72.35	△0.89	△0.19	△1.08	△0.89

4. 中小規模事業者に対する信用供与の円滑化の指標に対する実績

(1) 中小規模事業者向け貸出

中小規模事業者に対する資金の供給を経営の最優先課題として取り組んだ結果、2019年3月期における中小規模事業者向け貸出残高は、計画23,900百万円に対して、4,405百万円上回る28,305百万円となりました。また、総資産に占める割合は、計画39.34%に対し、46.03%と拡大し、いずれも計画を大幅に達成するこ

とことができました。

今後とも、業域及び地域の中小規模事業者に対し、積極的に金融仲介機能を発揮し、その発展に努めてまいります。

(2) 経営改善支援等取組み推移

「事業支援室」を中心に、積極的に取り組んだ結果、2019年3月期の経営改善支援等の取組先数は85先となり、計画に対して先数で15先、支援取組率で2.33ポイント上回ることができました。

今後とも、コンサルティング機能の発揮に努め、お客様の経営改善や成長発展に向けた支援や資金供給を実施してまいります。

【中小規模事業者向け貸出残高の推移】

(単位:百万円、%)

		2016/3期 (始期)	16/9期	17/3期	17/9期	18/3期	18/9期	19/3期	始期比
貸出残高	計画	-	22,425	22,820	23,140	23,360	23,680	23,900	-
	実績	22,326	22,500	23,914	24,651	26,041	25,947	28,305	5,979
	計画比	-	75	1,094	1,511	2,681	2,267	4,405	-
総資産	計画	-	59,500	59,270	59,680	60,100	60,450	60,750	-
	実績	59,606	59,352	60,065	61,610	61,067	60,853	61,487	1,881
	計画比	-	△148	795	1,930	967	403	737	-
貸出比率	計画	-	37.68	38.50	38.77	38.86	39.17	39.34	-
	実績	37.45	37.90	39.81	40.01	42.64	42.63	46.03	8.58
	計画比	-	0.22	1.31	1.24	3.78	3.46	6.69	-



【経営改善支援等取組み推移】

(単位:先、%)

	2016/3期 (始期)	17/3期 実績	18/3期 実績	19/3期			
				計画	実績	計画比	始期比
経営改善支援等取組先数	65	82	95	70	85	15	20
創業・新事業開拓支援先	7	8	7	6	8	2	1
経営相談先	0	7	18	4	12	8	12
早期事業再生支援先	1	1	3	1	0	-1	-1
事業承継支援先	1	2	1	1	0	-1	-1
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	56	64	66	58	65	7	9
期初債務者数	490	488	523	520	538	18	48
支援取組率	13.26	16.80	18.16	13.46	15.79	2.33	2.53

II. 経営強化計画の実施期間

当組合は、金融機能強化法第33条第1項の規定に基づき、2019年4月から2022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、遅滞なく全国信用協同組合連合会（以下「全信組連」という。）を通じて金融庁に報告いたします。

III. 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

本計画における収益環境は、金融緩和政策の継続による利鞘の縮小、国内経済の後退懸念等から非常に厳しいものが想定されますが、前計画において取り組んできた貸出業務強化を軸とした諸施策をさらに推進することにより、コア業務純益の拡大に努めてまいります。

なお、計画期間の当初2年度は、コア業務純益が始期の水準を下回ることとなりますが、これは、貸出金利競争の一層の激化が予想されること、将来に亘る持続可能なビジネスモデル再構築のための先行投資的なマーケット開拓や安定的な業務運営のための要員増等を踏まえたもので、計画終期には、収益の柱である貸出金利息の増加により、始期を上回る水準を計画しております。

【コア業務純益】

(単位：百万円)

	2017/3 期 実績	18/3 期 実績	19/3 期 実績	計画始期 の水準	20/3 期 計画	21/3 期 計画	22/3 期 計画	始期比
コア業務 純益	181	142	148	148	135	145	155	7

\*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、直近の決算期の実績を設定しております。

2. 業務の効率性を示す指標

経費につきましては、前計画において積極的な削減に努めてまいりましたが、今後の業容拡大・業務展開を考えると、これ以上の削減は難しいと判断しており、むしろ人件費については、可能な範囲で上昇していくことを前提とした運営が必要と考えております。従って、今後は、業務の見直し・効率化、職員の業務遂行力強化等による生産性の向上等により業務粗利益の拡大を図り、経費率の改善に努めてまいります。

前述のとおり、2年度目までは収益の減少要因があり、業務粗利益経費率は始期の水準を若干上回ることでありますが、計画終期には始期を下回って改善されることとなります。

【業務粗利益経費率(OHR)】

(単位：%)

	2017/3 期 実績	18/3 期 実績	19/3 期 実績	計画始期 の水準	20/3 期 計画	21/3 期 計画	22/3 期 計画	始期から の改善幅
OHR	70.21	73.64	72.35	72.35	74.51	73.41	72.34	0.01

\*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、直近の決算期の実績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。

IV. 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) これまでの取組みと今後の課題

当組合は、2016年6月に策定した「経営強化計画」(2016年4月～2019年3月)に基づき、重点施策として「貸出業務増強等トップラインの拡大による収益力の強化」「人材育成の強化」「信用リスク管理の一層の強化」「経営の効率化」を掲げ、役職員一丸となって経営改善に取り組んでまいりました。

この結果、計画の最終年度における経営改善の計数目標をすべて達成することができ、また計画で意図した営業推進体制及び内部管理態勢の更なる強化についても概ね計画通り進捗いたしました。

しかしながら、収益構造は、前計画が意図したものとはなっておらず、トップラインの拡大よりは、経費の削減による効果が大きく、最重要課題であった貸出業務の増強等による本来的な収益力の強化は、未達成の状況にあります。

前計画における主要施策の進捗状況と課題認識は以下のとおりですが、前計画から継続して取り組むべき課題も多くあり、また、新たに対処すべき課題も浮き彫りになってきております。

したがって、今後とも、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構築に向け、取り組みを一層強化していく必要があるものと考えております。

#### ①貸出業務増強等トップラインの拡大による収益力の強化

コア業務純益の達成は、貸出金利の減少を、経費の削減によりカバーすることができたことが主因であり、利回りの低下等もあり貸出金増強等による収益力強化は、不十分な結果に終わりました。

環境が厳しい中、営業推進本部を中心とした、本部・営業店が一体となった営業推進体制は定着し、貸出金残高は大幅に伸ばすことができました。

しかしながら、量的な拡大は図られたものの、内容的には不動産業への貸出割合が高くなっており、適切な貸出ポートフォリオ戦略の策定を行う必要があります。

更に、金融機関の金利競争により、貸出金利の低下を余儀なくされており、貸出金利の増強をはじめ、持続可能な成長を支える安定した収益基盤の確保に向けた方策が必要であります。

また、業域における裾野拡大は進んだものの、貸出残高への寄与や基盤構築は不十分であり、業域信用組合を標榜する当組合として今後も持続的な発展を目指すには、将来の取引基盤である業域との取引拡大は喫緊の課題であります。

そのためには、業域分野のマーケット分析を更に詳細に行うとともに、当組合が参入できる分野を見極め、内外のリソースを最大限に活用して、要員を効果的に投入し、取引拡大に向けた方策を講じる必要があると考えております。

以上のようなことを考えますと、今後も貸出業務強化、特に業域取引の基盤再構築と拡大を最重要課題として位置づけ、より効果的な施策の策定と推進力の強化が必要であると考えております。

## ②人材育成の強化

前計画においては、中長期的な観点での人材育成が当組合にとって大きな課題であるという観点から、人材育成を重点施策として位置づけ、計画的な人材育成ができる体制の整備に努めるとともに、職員一人ひとりの能力向上を図ってまいりました。

その結果、「能力開発規程」及び「資格別・検定試験・通信教育ガイドライン運用要領」に基づく職員の自己啓発・研修は、計画に基づき進捗し、また、業域分野における資格取得等も概ね計画通り進捗しました。また、人事考課・業績評価制度は職員の中に浸透し、職員のモチベーション向上に寄与したと思われま

す。

一方、業容の拡大とともに、当組合の業務上、組織上の課題を踏まえた人材の確保が課題となりました。退職者も多く、要員数が想定より減少したため、新卒採用や外部人材の招聘等に努めましたが、思うように進展しませんでした。今後、一定の業務遂行力を維持するためには、要員の確保と養成が必要であると考えております。

## ③信用リスク管理の一層の強化

前計画においては、従前に続き、審査体制の厳格化、取引先管理の充実、営業店の審査能力向上等に係る諸施策を推進してまいりました。その結果、信用リスク管理にかかる体制面の整備・強化は一層進展したものと認識しております。

また、不良債権処理も順調に進捗し、金融再生法上の不良債権は計画始期の水準から 2,364 百万円減少し、不良債権比率は 19.0%から 9.5%へと半減しました。信用リスク管理については、引き続き、ポートフォリオに内在するリスク、特に不動産業者に対する融資や大口融資のリスク管理を中心に管理態勢を一段と強化してまいります。

## ④経営の効率化

前計画においては、最大 75 人の人員体制を視野に活動してきましたが、退職者の補充が必要となり、戦略的な人員配置と業務展開は不十分に終わりました。

今後、収益基盤の確保・拡大を図り、一層の収益力強化に繋げていくためには、ある程度の人員増加と人件費の上昇は前提とせざるを得ず、職員一人ひとりの効率性や生産性の向上が一層必要になると認識しております。

また、前計画においては、経費の削減による経営の効率化は、相当程度進んでいるという認識の下、業務の見直しや効率化及び生産性の向上の観点から、更なる効率化を推進してまいりました。

この結果、オープン出納機や渉外支援端末の導入により、営業店事務の効率化

等の業務効率化・合理化を図ることができました。

また、効率化の観点から、既存業務の見直しを行い、でんさいネットからの脱退、市税等の各種口座振替業務に係る振替データの伝送化等を実現しました。

今後も、業務の見直し・効率化、生産性の向上の観点からの効率化は推進していくことが必要と考えております。

#### ⑤責任ある経営体制の確立（経営管理態勢・内部管理態勢の整備・強化）

内部管理に関する体制の整備・強化は概ね計画通りに進捗し、インフラ面は整備構築されたものと認識しております。

今後も、環境や法制度等の動向を十分踏まえ、迅速・的確に対応していくことが必要と考えております。

### (2) 当組合の主たる営業区域の状況

#### ①業域

定款三業種（医療・福祉・環境衛生）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数は、病院数は概ね横ばいで、診療所数（入院施設がない又は患者数 19 人以下の入院施設を有するもの）は増加傾向となっております。

一方、医療専門職従事者数は、歯科医師・薬剤師は増加しているものの、医師は減少しており、医療の高度化・専門化等による業務量増加を背景に、医師不足、医療の長時間労働が問題化しています。

また、急速な高齢化社会到来による医療費増大を抑制するため、医療制度改革はより厳しい方向に進むと言われており、中小規模の病院経営は転換を迫られるなど厳しい環境下におかれています。

特に、歯科経営は、歯科医師の供給過多、コンビニ数を超えるクリニックの乱立により年々厳しくなっており、二極化が進むとともに一部では既に淘汰が始まっております。

全国の薬局数はコンビニ数を超え、小規模店舗が乱立している状況で、経営者の高齢化や、薬価引き下げ等を背景に、中小規模の薬局は厳しい環境に置かれており、大手による寡占化が進むものと予想されます。

このように、医療の市場は、規模は拡大しているものの、質的な転換を迫られているのが実情で、この分野における金融機関が果たすべきコンサルティング機能

及び金融仲介機能の必要性は高まっているものと思われます。

【東京都の医療施設の状況】 (注 1)

施設の種類	2016年 施設数	過去3年間 の伸び率
病院	651	+0.8%
一般診療所	13,184	+3.3%
歯科診療所	10,658	+0.1%
合計	24,493	+1.8%

(注 1) 東京都福祉保健局「東京都の医療施設 2016年10月」

【東京都の医療専門職従事者数】 (注 2)

種類	2016年人数 (千人)	過去2年間 の伸び率
医師	41.4	-4.4%
歯科医師	16.6	+1.2%
薬剤師	48.8	+5.4%
合計	106.0	+3.7%

(注 2) 東京都福祉保健局「2016年 医師・歯科医師・薬剤師調査 東京都集計結果報告」

## 【福祉】

高齢者人口の増加に伴い、介護・福祉業界は年々拡大を続けております。

厚生労働省は、団塊の世代が後期高齢者となる2025年度を見据え、介護施設を2020年代初めまでに50万人分、保育施設を50万人整備する大掛かりな方針を打ち出しており、今後も更なる拡大が見込まれます。

2018年3月に発表された、3ヶ年の「東京都高齢者保健福祉計画」においても、2025年を見据えた設備増強が明確になっています。

また、2018年度は、介護報酬と診療報酬が同時に改定されましたが、国はこの改定を通して、「地域包括ケアシステム」（住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供されるシステム）と、「自立支援型」の介護の一層の推進を掲げており、地域での医療・介護のあり方の質的な変革が必要な状況となっています。

市場の拡大を背景に、社会福祉法人、NPO法人のみならず、民間企業の参入も続いています。一方で、厳しい介護保険財政、介護職員の絶対的不足等、事業者がサービスに見合った対価を得て経営を行っていくための条件が十分整っておらず、経営環境は厳しい状態が続くものと思われます。

また、介護市場のみならず障害者支援、児童福祉の分野でも、行政の積極的な推進が本格化してきており、この領域の規模も拡大していくことが見込まれます。

障害者福祉の分野では、就労移行支援・就労継続支援の事業所が増加するなど、障害者支援ニーズの多様化への対応・サービスの質の確保・向上に向けた環境整備が進められています。民間企業の算入も増えてきており、市場を巡る動きは活発化しています。

他方、児童福祉の分野では、待機児童が年々増加傾向にあります。2018年8月には、政府が幼児教育・保育を無償化する方針を発表するなど、この分野での動き

は活発化しており、今後、この分野の規模は拡大することが予想されます。

このような状況下で、福祉の分野に対する金融機関へのニーズも、施設整備等に係る資金供給、創業の支援、事業運営に関するコンサルティング力の発揮等更に拡大することが見込まれます。

【東京都の社会福祉施設数】(注3)

施設区分	施設数
介護・老人福祉	5,054
障害者支援	5,207
児童福祉	6,536
合計	16,797

【東京都で福祉事業を営む事業者数】(注3)

事業者	事業者数	シェア
社会福祉法人	1,022	13.4%
NPO法人	951	12.5%
医療法人	403	5.3%
その他公益法人	422	5.5%
民間企業	4,631	60.8%
個人その他	190	2.5%
合計	7,619	100%

【その他の施設数】(注3)

施設区分	施設数
介護保険住宅サービス	12,548
障害者訪問サービス	6,166
サービス付高齢者住宅	336

(注3) 東京都福祉保健財団「とうきょう福祉ナビゲーション」の事業所情報から推計(2018年12月)。

【環境衛生】

環境業界(ごみ、産業廃棄物収集)は、東京都の人口が年々増加していること、オリンピック・パラリンピックを控え、耐用年数超過による修繕工事も含め、社会資本投資が暫く続くと予想されること等から、当面市場は拡大傾向にあるものと思われま

す。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加入員数に変動はなく、安定的に推移していくものと考えております(注5)。

(注5) 東京環境保全協会ホームページ

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。

【店舗所在地の状況】

	人口	中小企業数		信組数	産業等の特徴
	(人)	中小企業社数	中小企業比率 (%)		
新宿区	346,162	21,296	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。 地域柄、製造業の事業所数は少なく、卸・小売り、宿泊・飲食等のシェアが高いが、不動産事業所数が23区で最も多いのが特徴である。
台東区	199,292	17,697	99.2	8	区の面積は23区中最も狭く、産業、商業、娯楽等の密度が非常に高い地域。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。就業者に占める家族従業者の割合が23区中最も高く、小規模事業者によって支えられている産業が多い。また、開業50年以上の事業所が多い。
小平市	193,596	3,410	99.7	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	134,086	3,420	99.9	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。

※人口 東京都ホームページ「東京都の統計」住民台帳による東京都の世帯と人口(2019年1月現在)

※中小企業数 「東京都の産業と雇用就業(2018)」2014年現在

※「産業等の特徴」の欄の、事業所数等は、「東京都区市町村別事業所数」(2014年経済センサス基礎調査結果)等を参考。

## 2. 経営の基本戦略

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。

前述のとおり、当組合のマーケットは「業域」「地域」とも、厳しい環境下で質的な変革を求められる時代に入ってきており、今後金融機関のコンサルティング機能及び金融仲介機能の発揮の必要性はますます高くなっていくものと思われまます。



このような状況の中で、当組合は、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、以下の基本戦略により業務展開を図ってまいります。

- (1) 「業域」と「地域」の双方の領域で、お客様とのリレーションと、これまでに培ったノウハウにより、きめ細かいサービスの提供とコンサルティング機能を発揮することにより、両領域の中小規模事業者等の皆様に良質な金融サービスを提供いたします。
- (2) 「業域」と「地域」の双方で業務を行う金融機関として、業域間・地域間はもとより、「業域」と「地域」を繋ぐビジネスマッチングの実施と金融仲介機能の発揮により、両領域の中小規模事業者等の皆様の事業展開をサポートいたします。
- (3) 中小規模事業者等の皆様のニーズに的確かつ柔軟に対応するとともに、提案型営業の推進により、お客様のニーズを創造し、必要な資金提供を行います。

### 3. 本計画における基本方針（目標）

前述のとおり、前計画において、当組合の基本的課題も浮き彫りになり、本計画期間において業務基盤の再構築を図る必要があるものと考えております。

このような観点から、本計画においては以下の基本方針で臨むことといたします。

- (1) 業域信用組合として、金融仲介機能を十分果たしていくため、取引基盤の再構築と拡大を図ります。
- (2) メンバーシップバンキング（業域）、リレーションシップバンキング（地域）の原点に戻り、業務基盤の再構築を図ります。
- (3) 「業域」と「地域」の双方で業務展開を行う実質唯一の信用組合として、その存在感を高めます。
- (4) 「業域」と「地域」を両輪として、現状の預金・貸出金・人員の規模をベースに拡大し、収益基盤の確立を図ります。

### 4. 重点施策

以上の基本方針に基づき、以下の4つの事項を重点施策として位置づけ、これらの取組みを通して、「中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化」を図るとともに、「責任ある経営体制の確立」に努めてまいります。

#### 【重点施策】

- (1) 貸出業務増強等トップラインの拡大による収益力の強化
- (2) 人材育成の強化
- (3) 信用リスク管理等、リスク管理体制の一層の強化
- (4) 業務の効率化・事務の堅確化

## 5. 具体的施策

### (1) 貸出業務増強等トップラインの拡大による収益力の強化

#### ①業域取引の基盤再構築と拡大

当組合が、業域信用組合として、今後も引き続き発展し、存在感を確立するためには、業域との取引の基盤を再構築し、拡大していくことが喫緊の課題であります。そこで、以下の施策を実施してまいります。

#### ア. 職員の効率的な活動による効果的なマーケット戦略

前計画では、「福祉・医療開拓推進室」（以下「推進室」という。）を中心に業域との貸出取引の拡大を図ってまいりましたが、業域の分野は幅広く、限られた要員では、量的拡大に限界があります。また、当組合が取引拡大を図ることが可能なマーケットとそうでないマーケットが明らかになってまいりました。

そこで、限られた要員の中で、内外のリソースを最大限に活かして、以下のような、効率的・効果的なマーケット戦略を策定し、遂行してまいります。

そして、業域向け貸出残高シェア 40%、業域取引先数 50%超を、運営目途といたします。

#### a. 実効性のあるマーケットの見極め

国においては、地域包括ケアシステムの推進や地域医療構想の達成に向けた取組みなど、社会保障制度の充実強化のため、今後も、社会福祉事業施設や医療施設等の整備が進められていくものと予想されます。

ただ、高齢者福祉の分野において、当組合の取引規模にあったマーケットという意味では、伝統的な福祉施設ではなく、「地域包括ケアシステム構築政策」に沿った小規模の認知症グループホームや、小規模多機能型居宅介護施設等の分野が有望と思われれます。

当組合は、2015年12月に、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、事務局及び金融部門を担う立場として参加しております。2018年度には具体的案件が複数成約し、今後、当組合が金融分野で支援していく予定となっております。

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、本計画における業域戦略の柱として積極的に推進してまいります。そして、このようなネットワークを活用することにより、取引の拡大に向けた取組みを強化してまいります。

障害者福祉の分野は、前計画においては戦略マーケットとして位置づけ、取引先数の増加や貸出残高の積み上げを図ってまいりました。今後も引き続き、戦略マーケットとして、「障害者グループホーム事業者向け融資」や

「障害者支援事業所向け融資」の活用、関連団体との連携強化による新規取引拡大、「女性・若者・シニア創業サポート融資制度」におけるアドバイザーとの連携による障害者支援事業進出への支援等を行ってまいります。

児童福祉の分野については、保育所等のマーケット動向を見ながら、ニーズと取引展開の可能性を模索してまいります。

医療分野においては、前計画において、歯科医師を戦略マーケットとして位置付け、メンバーズローンを主力商品として、アプローチを強化し、裾野拡大を図りました。東京都の歯科医師数や既存顧客のニーズ等を考慮しますと、今後も取引拡大の余地は十分あると見込まれます。

また、医師や医療法人との取引拡大の余地は小さいものと思われませんが、開業前の医師については、ニッチ市場としてビジネスチャンスがあるものと思われしますので、引き続き、「医師向け開業ローン」の活用等により、取引拡大を図ってまいります。

なお、薬剤師については、従来ほとんどコンタクトがなく、前計画においては新商品を開発して臨みましたが、低調に終わりました。今後も継続して、マーケットニーズを模索してまいります。

#### b.業域専担者の配置による業域取引推進に向けた体制の強化

当組合が一丸となって、業域マーケットの取引を拡大していくためには、各営業店が独自の情報や戦略をもとに活動するのではなく、当組合としての統一的な情報や考え方の下に活動することが、効率的・効果的であります。

そこで、このような役割・機能を有し、営業推進体制における横断的な戦略策定や助言・指導等を行う「業域専担者」を「推進室」に配置することといたします。業域専担者は、マーケット全体を俯瞰して、幅広く情報や知識を収集することとし、そのために、外部専門家や外部団体との太いパイプを築くよう努めてまいります。

#### c.外部専門家、外部団体等との連携強化

業域マーケットは幅広いため、取引拡大に必要な情報や知識を、当組合の限られた要員のみで収集するには限界があり、中小企業診断士等の外部専門家や外部団体との連携が必要不可欠であります。

そこで、前計画においては、外部専門家等との連携体制の枠組み作り及び強化に注力してまいりました。例えば、中小企業診断士をコーディネーターとする東京都よろず支援拠点による顧客向けセミナーや相談会を開催する等、外部専門家との連携を図り、顧客のニーズに応じてまいりました。

このような活動の結果、中小企業診断士、中小企業基盤整備機構の専門家、創業アドバイザー、当組合の取引先の専門家等との基本的な連携体制を構築することができました。

しかしながら、今後拡大する業域マーケットに対処していくためには、外部専門家、外部団体等との連携は一層必要になってまいります。

そこで、本計画では、従来以上に、外部専門家、外部団体等との連携を強化してまいります。

すなわち、外部専門家、外部団体とは連携方針を明確化することにより、役職員によるグリップを強化し、連携のフォローアップに努めてまいります。

また、総代の方々とは、総代懇親会や役員往訪等により、業域関連情報の収集に努めてまいります。更に、最近では総代の世代交代が進んでいることから、後継者に対するアプローチも強化してまいります。

また、これらの有識者とは意見交換会等を行い、当組合としての顧客サポート方法等を検討してまいります。

#### イ. 存在感の向上のための広報・PR

前計画においては、業界団体との連携により、多数の団体の傘下会員に対し当組合のリーフレットを配布し、当組合のPRに努めるとともに、業界紙に広告を掲載するなど、役職員一丸となって当組合の認知度の向上に努めてまいりました。

しかしながら、関連業界において当組合の認知度が必ずしも十分ではないことも明らかになってまいりました。このため、当組合が提供可能なサービスが、それを必要とする事業者等に十分提供されていない可能性があります。

今後、当組合が、得意とする分野を通じて、金融仲介機能を十分に果たしていくためには、認知度を向上させ、お客様のニーズを的確に捉えて対応していく必要があります。

そこで、当組合は、福祉・医療に関するファーストコール・バンクを目指すべく、次のような方策を検討してまいります。

##### a. キャッチフレーズの策定とPR

お客様に当組合の特徴や得意とする分野を訴求し、取引拡大に繋げていくため、当組合の特徴等をわかりやすく表したキャッチフレーズを策定し、PRに努めてまいります。

##### b. 配布物の内容、配布対象、配布機会の工夫及び拡大

前計画においては、当組合の商品を紹介するリーフレット等の配布・配信を、関係団体と連携しその協力を得ながら行った結果、お客様からの問い合わせも増え、顧客獲得に繋げることができました。

本計画においても、このような配布物の記載内容について、一層の工夫を行うとともに、配布対象や配布機会の拡大に努めてまいります。

c.業界の掲載対象紙、掲載内容の工夫及び拡大

前計画においては、当組合の顧客の属する業界に関わる新聞等に、当組合名や取り扱う商品名等を掲載していただくことにより、PRに努めてまいりました。その結果、ある程度の認知度向上は図られたものと思われま

す。本計画においても、一層の認知度向上へ向けて、掲載対象紙の拡大を図るとともに、掲載内容について、一層の工夫を行ってまいります。

d.当組合ホームページの内容拡充、他の機関のホームページとのリンク

当組合は、決算関係事項、経営理念、経営管理態勢、リスク管理態勢、地域貢献に関する情報等をホームページで公開し、情報開示に努めております。

本計画においては、掲載内容の一層の拡充に努め、認知度向上に努めてまいります。また、業務上関係の深い先との連携を図るべく、他の機関のホームページとのリンクも検討してまいります。

e.各種メディアの活用

前計画においては、紙媒体を通じたPRが中心となりましたが、本計画においては、他のメディアの活用による一層効果的なPR方法について、検討してまいります。

f.セミナー・相談会等の開催

中小規模事業者の抱える経営課題等に的確に応えていくためには、セミナーや相談会等の開催は有用であり、前計画下においても、外部専門家等とも連携し多数の相談会を開催いたしました。

このようなセミナーや相談会等は、当組合の取組姿勢や取組内容等を顧客向けに直接PRできる絶好の機会でありますので、今後も開催してまいります。

ウ. ニッチ市場の開拓

当組合はメガバンク等が手掛けないニッチ市場が主力であり、メジャーマーケットでは捕捉できないニッチのニーズを常に模索し、そのニーズに的確かつ柔軟に対応していくことが必要と考えております。

このため、前計画においては、新商品を継続的に検討するとともに、障害者就労支援事業者、歯科医師、開業前の医師等との取引拡大に努めてまいりました。しかしながら、実施した施策は、必ずしも顧客ニーズに十分応えたものとは言い難く、今後、業域取引を拡大していくためには、一層の努力が必要と考えております。

以上より、本計画においては、次のような施策を講じてまいります。

a.業域法人の抱える共通の経営課題の抽出と分析

顧客ニーズに的確に応えていくには、まず、顧客の抱える経営課題を的確に捉えることが必要であることから、その抽出と分析を行います。

b.業域法人の経営課題に対するコンサルティングやアレンジ等のソリューションの提供

顧客の経営課題に対しては、当組合の持つ商品、目利き力、情報力等を最大限に活用して、解決に資する提案を行ってまいります。

c.事業性評価のための目利き力、コンサルティング能力の向上と発揮

顧客ニーズの的確な把握、ソリューション提供のためには、事業性評価のための目利き力、コンサルティング能力の向上が不可欠であります。

そのため、前計画においては、外部研修への参加や日々の営業活動を通じた研鑽等により、組合全体の目利き力、コンサルティング能力の向上に努めてまいりました。この結果、職員の本業務に対する意識向上が図られたとともに、職員の目利き力、コンサルティング能力も徐々に向上してきているものと認識しております。

本計画においても、当組合が従来、培ってきたこのような能力を、組合一丸となって、一層強化し発揮してまいります。

d.職域サポート契約先における取引深耕

2014年11月に導入した「職域サポート契約制度」による契約先は、2019年3月末現在で96先となり、そのうち約8割が業域取引先となっております。前計画においては、これらの契約先の従業員及び事業主との取引拡大に努めてまいりましたが、十分な展開は出来ませんでした。

そこで、本計画においては、取引の深耕を図るべく、次のような施策を展開してまいります。

まず、営業店毎に契約先毎の営業戦略を策定し、重点対象先を選定いたします。

また、契約先職員への効果的アプローチ・セールスを行うため、商品・PR頒布物に工夫を行うとともに、セールス手法として、メールやFAXの活用、夜間や休日受付等を検討してまいります。

エ. 経営改善支援業務による業域取引の拡大

信用組合にとって、中小企業の事業内容や成長可能性などを適切に評価（事業性評価）し、それを踏まえた解決策を検討・提案して必要な支援等を行っていくことは重要な責務であります。特に、目利き力を発揮し、企業の事業性評価を重視した融資やコンサルティング機能を果たすことにより、企業の経営改善のための支援等の取組みを一層強化していくことが重要であると認識しております。

当組合は、単なる金利サービスではなく、このような付加価値の高いサービスを提供することにより、安定的な収益の確保及び健全性の維持・向上を図ってまいります。

このため、次のような体制により施策を遂行し、業域取引の拡大を図ります。

a.事業支援室による取り纏め

従来同様、事業支援室を主体とし、経営改善等支援先の経営課題の把握・分析、経営改善計画の策定支援等につき、外部専門家とも連携しながら推進してまいります。

b.事業支援連絡協議会による特定先の支援

取引先の事業再生に対する取組みを強化するため、2014年9月に、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、以降本会議を軸に取引先の事業再生支援を推進する体制を確立いたしております。具体的には、本会議において支援先を選定の上、中小企業診断士の指導のもとに「経営改善計画書」を策定し、この計画に沿ってモニタリングを継続、必要な支援を行うものです。

前計画においては、このような活動により再生の後押しを行いました。今後も、特定の支援先については、従来同様、事業支援連絡協議会において支援策を協議してまいります。また、同協議会を通じて今までに培ったノウハウを活用し、新たな支援先を発掘してまいります。

c.医療コンサルティング機関の活用

以上のような業務の拡大のため、医療コンサルティング機関による医師の紹介を受ける等、その活用を図ってまいります。

【業域・地域別貸出残高運営目途】

(単位：百万円、%)

	2019/3期		20/3期		21/3期		22/3期	
	実績	シェア	目途	シェア	目途	シェア	目途	シェア
業域	12,576	35.2	13,200	36.5	14,300	38.1	15,500	40.0
地域	23,110	64.8	23,000	63.5	23,200	61.9	23,300	60.0
うち不動産	17,354	48.6	17,000	47.0	17,600	46.9	18,200	46.9
合計	35,686	100	36,200	100.0	37,500	100.0	38,800	100.0

②営業推進体制の機能維持・強化

ア. お客様のニーズに的確に応えるための業務運営体制

「業務部」「推進室」「事業支援室」により構成される営業推進本部と営業店

が連携し、お客様のニーズに応じていく体制は、前計画において定着したものであると思われま

す。今後も、営業推進本部は、当組合のマーケットを熟知し、かつ、お客様とのリレーションが深い常務理事が本部長として統括し、各営業店長との連携を緊密に図り、双方向の関係で、お客様のニーズに的確に応え、営業力を強化してまいります。

また、「推進室」につきましては、前計画と同様、その機能を「戦略本部」の機能（戦略の策定、情報収集・発信等）に特化し、具体的な営業推進活動は、基本的には営業店が行う体制といたします。そして、組合全体としての統一的な業域取引推進を図る観点から、推進室長は営業推進本部長が兼ねることとし、営業店に対する管理・指導は、「業域開拓推進委員会」（「推進室」と各営業店長で構成）で対応いたします。

#### イ. 営業店特性を明確にした営業戦略の策定と要員配置

当組合は、1953年の本店（現浅草支店）の開設以降、新宿支店（現本店）、小平支店、青梅支店を開設し、現在4営業店体制で業務を行っております。

前計画の下、効果的・効率的な店舗運営を行うため、営業店毎の特性を分析し、その特性に合った営業戦略を策定の上、営業推進活動を行ってまいりました。

限られた要員の中ではありますが、その効果も徐々に現れてきており、今後も全体のコストパフォーマンスを上げるためには、更なるメリハリのある運営が必要であると認識しております。

本計画においては、各営業店の置かれたマーケット、要員配置状況等を踏まえ、強み・弱みを明確化するとともに、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、更に検証を行い、その内容を、営業推進本部及び営業店が共有し、より営業店特性に合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。

また、営業店特性を踏まえて、地域における営業戦略を明確化いたします。地域における主要取引先との親密化、取引戦略の明確化等により、事業性融資の拡大を図ります。貸出残高では不動産事業者のウエイトが高くなっておりますが、今後も不動産市況、業績等信用リスクに十分留意しながら、引き続きニーズに対応してまいります。

#### ウ. 役員・本部・営業店一体となった営業推進体制の維持と更なる強化

前計画においては、第一次経営強化計画において枠組み作りが進捗した諸施策について、運営面での充実を図り、ルーティンとして役員・本部・営業店



が確実かつ効果的に行える体制の構築を目指してまいりました。具体的には、理事長及び役員によるトップセールスの展開、「営業推進会議」（理事長以下役員、営業店長、本部関連部長で構成）及び営業推進本部の臨店による運営方針・計画の進捗状況・課題・対応策の共有化、営業店が開催する諸会議に理事長を初めとする営業推進本部スタッフが参加することによる営業職員末端までの方針の徹底・浸透、目標達成に向けた一体感の醸成等であります。

この結果、理事長によるトップセールスをはじめ、各種会議体運営、臨店は完全に定着化し、一体運営の枠組みはより強固なものになったと考えております。また、この過程を通して営業推進本部による営業店管理体制も定着したものと認識しております。

本計画においては、定着した以下の諸施策について、運営面の一層の充実を図ることにより、営業推進体制を盤石なものとし、更なる強化を図ってまいります。

**a.実効性のあるトップセールスの継続実施**

トップセールスは、理事長及び営業推進本部長が各営業店と協議の上、継続して実施し、その実効性を高めてまいります。

**b.業務計画の進捗状況についての月次の管理サイクル継続と円滑・効率的な運営**

業務計画の進捗状況についての管理サイクル（営業推進会議－営業店からの月 3 回の報告－業務部による臨店－営業推進本部会議での確認）を継続し、運営の精度をより高めてまいります。

**c.営業推進のための各種会議の有機的連携と合理化・効率化の推進**

前計画においては、営業推進本部及び営業店が参加する諸会議（営業推進会議、営業推進本部会議、営業店毎の営業推進会議、業域開拓推進委員会、事業支援連絡協議会等）を、定期的で開催し、営業推進方針の末端までの徹底、職員の目標達成意識等の向上を図ってまいりました。

このような会議は、本部方針の周知徹底や営業店の状況の的確な把握等の観点から有用であり、今後も継続してまいります。更に、業務環境の変化に応じ会議の運営方法・管理ツールの見直しを行うとともに、諸会議の一層の有機的連携を強化し、効果的・効率的な運営を図ってまいります。

**d.業務部による営業店サポート体制の強化**

前計画においては、営業推進本部（業務部）の営業推進支援・営業店指導機能の強化を目指し、業務部において営業店の活動に資するデータ・情報の提供等を行ってまいりました。しかしながら、現時点で、まだ不十分な状況にあるものと考えております。

このため、本計画においては、前計画で手掛けた諸施策をさらに展開す

ることにより、業務部による営業店のサポート体制を強化してまいります。

具体的には、取引先管理のデータの整備と営業店へのタイムリーな提供及びその活用策についてのアドバイス、既に導入している渉外支援端末の顧客管理への活用、営業活動における成功事例及び不芳事例の共有化、取引先ニーズにマッチした新商品の開発等であります。

#### e.重点推進先選定による取引推進

前計画においては、毎期初に、営業店と業務部が協議の上、重点推進先をリストアップし、深耕訪問の実施、提案型営業の実施等により既往先との取引を推進していく体制としました。重点推進先には、営業店長が率先して訪問するほか、理事長等の役員も同行訪問するなど、新規取引先の開拓や取引深耕に取り組んでまいりました。

このような活動の結果、重点推進先を中心に貸出実行を推進することができました。

本計画においても、このような取り組みを継続してまいります。

#### f.重層管理の一層の徹底

営業店は、年1回、審査部に重層管理先を報告し協議する運営としており、この運営体制は定着しております。

本計画においても引き続き、運用の精度を上げることにより、顧客管理の徹底を図ってまいります。

#### g.営業職員の行動管理強化

前計画において、営業職員の行動管理ツールとその運用ルールの見直しを行い、行動管理の徹底・強化を図ってまいりました。

また、2017年10月には、営業店事務の効率化・合理化推進を目的として、渉外支援システム（タブレット端末）を導入し、営業職員の行動管理に活用する方針で臨みましたが、現時点では実現に至っておりません。

このため、本計画においては、引き続き既往の行動管理ツールによる管理の強化を図るとともに、渉外支援システムの活用策について、検討を進めてまいります。

#### h.効果的なキャンペーンの実施

季節性のキャンペーン、商品・顧客のターゲットを絞ったキャンペーン等、従来から実施しているキャンペーンの状況を見ながら、顧客ニーズを捉えて効果的に実施してまいります。

### ③持続可能な成長を支える収益基盤の強化

経営環境の厳しさが増す中、当組合が業域や地域における金融仲介機能を継

続的に発揮していくためには、持続可能なビジネスモデルを構築して、経営を支える収益基盤を確立することが必要であります。

そのために、本計画においては、次のような施策を講じてまいります。

**a.適正な金利の設定**

顧客のリスク、属性、コスト等を踏まえた適正な金利を設定するため、次のような施策を展開いたします。

内部で定めた基準金利を意識した適正な貸出金利率の設定に努めます。

また、業種別・商品別等に分類した適正金利の分析と方針を策定します。

そして、適正な金利を提示するため、顧客の理解を得るべく、交渉力の向上を図ります。

併せて、他の金融機関の貸出金利に係る情報の収集を強化いたします。

**b.役務取引による収益の拡大**

前計画においては、与信取引における手数料収入が拡大し、計画を上回ることができました。このような役務取引による収益は、リスクを伴わない確実な収益源として貴重なものと認識しております。

そのため、今後、与信業務の他の業務への拡大も検討実施してまいります。

**c.リスク管理を適切に行った貸出ポートフォリオの構築**

不動産業向け貸出については、一定の収益確保には必要であることから、リスク管理を適切に行った上で取り組むものいたします。

そのため、引き続き、リファイナンス案件の抑制、慎重な案件審査等により、信用リスク削減を図ることいたします。

また、不動産業向け貸出ポートフォリオについては、従来同様、適切に管理してまいります。その一環として、市場環境や収益状況等を勘案し、每期、一定の運営用途を念頭に取り組むものとし、月次でモニタリングを行い、必要に応じ随時、対応策を協議する運営といたします。

**d.収益目標に一層重点を置いた営業店評価体制の構築**

貸出金増強による収益の拡大を図っていくためには、営業店における収益意識の向上は不可欠であります。

そのため、今まで以上に、収益を重視した業績評価目標体制の整備を図ります。

**④個人向けローンの拡大**

前計画においては、中小規模事業者向け融資については、計画を達成できたものの、一方で個人向けローンは低調な結果に終わりました。

個人向けローンは、取引基盤の維持・拡大、収益の確保の観点から重要であり、前計画においては、2017年3月期から新たに営業店の業績目標に追加しており

ます。今後も、以下の諸施策により、貸出残高の回復・拡大を図ります。

ア. 「職域サポート契約制度」に基づく個人向けローンの積極的推進

前述の通り、事業主との契約を締結するまでには至っておりますが、実際の従業員向け融資の本格的推進は今後の課題となっております。

特に、業域とのリレーションを梃子に、事業主との取引拡大も含めて、積極的に推進いたします。

イ. 提携型個人ローンの積極的推進

提携型個人ローンについては、現在 3 社と提携し 8 商品を対象に個人向けローンの推進を図っております、本計画においても提携先との連携を深め、引き続き取引拡大を図ってまいります。

ウ. 定期積金の推進を通じた個人ローン情報の収集

定期積金は、定例の集金訪問時に、年金振込・定期預金及び個人ローン・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、個人取引の基盤となる商品と位置付けており、従来同様、積極的に拡大を図ります。

エ. 効果的なキャンペーンの実施

顧客のニーズを捉えて、タイムリーかつ効果的なキャンペーンによる取引拡大を図ってまいります。

オ. ホームページの活用による個人ローンの拡大

前計画においてホームページのリニューアルを行い、Web による個人ローン申し込みが可能となるなど、利便性の向上を図りました。

本計画においても、その活用を一層図るため内容の充実に努めてまいります。

カ. 住宅ローンの拡大

前計画において、ターゲット先や金利体系を明確に定めた商品に変更し、2017 年 3 月から取扱いを開始しており、徐々に実績も上がってきております。本計画においても、特に地元不動産業者との連携をより強化することにより、取込案件の増大を図ります。

⑤貸出ポートフォリオのモニタリング体制強化

前計画においては、不動産業者に対する貸出の増加、大口先のシェアアップ、

貸出金利の低下等、貸出戦略面においても信用リスク管理面においても、ポートフォリオ管理の重要性が高まったため、貸出ポートフォリオのデータ整備を行いました。また、貸出業務運営上の諸指標の目途を設定し（例：業域・地域別、法人・個人別、不動産事業者向けのシェア等）、常勤理事会等で検証する体制を構築しました

本計画においても、持続可能なビジネスモデル構築のためのポートフォリオ管理のため、貸出ポートフォリオのデータ整備の一層の強化を図るとともに、当該データをもとに、業域と地域のバランス等を考慮した貸出戦略を策定し、業務運営を適切に行ってまいります。

#### ⑥余資運用力の強化

貸出競争の激化により、トップライン拡大のためには、余資運用による安定的な収益確保が重要な課題となっております。

しかしながら、マイナス金利の導入以降、運用環境は極めて厳しくなっており、従来のような国債中心の運用だけでは収益確保は困難な状況が続いております。このため、前計画下においては、劣後債やJ-REIT等運用対象の拡大を図る方針で臨みましたが、投資金額は少額にとどまり、収益面での寄与は不十分な結果となりました。

本計画期間中も、同様の環境が想定され、また要員・体制面の制約が多い中ではありますが、外部機関からの情報収集に努めるとともに、運用担当者の市場分析力・情報収集力及び運用商品に対する知識向上等とリスク管理部門のリスク管理力の強化等を通して、運用収益の確保・拡大に努めてまいります。

また、運用対象の多様化に備え、将来に向けた適切なポートフォリオの構築を検討してまいります。

#### (2) 人材育成の強化

営業力、業務遂行力、専門知識、リスク管理、マネジメント等の強化の観点から、人材育成は重要な課題であると認識し、前計画下において諸施策を展開してまいりました。その結果、職員の知識・能力、意識向上は相当程度進捗いたしましたが、一人ひとりの業務遂行力は、未だ改善の余地があり、足元の営業力の強化はもとより、中長期的な観点での人材育成が当組合にとって大きな課題となっております。

人材育成には相応の時間を要することから、本計画においても、人材育成を重点施策として位置づけ、以下のように、計画的な人材育成ができる体制の整備に努めるとともに、職員一人ひとりの能力向上を図ってまいります。

また、必要な人材の確保や育成に向け、新たな施策を展開してまいります。

#### ①計画的な能力開発

前計画において、人材育成強化の観点から、能力開発規程及び資格別・検定試験・通信教育ガイドライン運用要領を制定し、体系的な研修、新入職員の育成、各種資格の取得奨励等を実施してまいりました。

本計画においても、このような規程の趣旨に沿った運営の充実を図り、資格保有者の増大と業務への活用等により人材育成の強化を図ります。

また、業務拡大や環境の変化に伴う、通信教育の受講、外部研修への参加、新入職員の教育プログラムの見直し等を検討実施いたします。

#### ②人事考課・業績評価制度の運用の充実による職員のモチベーション向上とマンパワーアップ

前計画において、人事考課・業績評価制度に基づき、業務目標策定時及び評価時における上司と本人の面談の充実、評価結果に対する評価者と人事担当との意見交換の徹底・強化等、この制度の運用の充実を図ることにより、職員のモチベーションの向上を図るとともに、人材の登用、個人の意欲や適性に応じた要員配置等を通じ、組合全体のマンパワーのアップを図ってまいりました。

本計画におきましても、業績評価に係るコミュニケーション、意見交換の充実・強化により、職員のモチベーションの一層の向上を図ります。

#### ③事務能力・業務スキル向上に向けた諸施策の実施

当組合として、事務ミスや苦情を削減することは、顧客からの信頼、業務の効率化等の観点から重要な課題となっています。

そこで、各職員の事務能力・業務スキル向上を図るため、組合内集合研修や入組3年以内の職員の育成強化等を検討実施してまいります。

#### ④人材の確保

当組合が持続可能な成長を果たしていくためには、業務拡大に必要な人材を確保することが必要であります。

そのため、採用チャンネルの拡大や通年採用等により、必要な人員の確保を図ります。

#### ⑤外部人材の活用

前計画において、外部人材を招聘し、人員不足を補うとともに、同人材の知識・ノウハウを活用することにより、当組合の業務推進力の強化を図ってまいりました。

今後も業務拡大に向け、当組合が補強すべき分野、業務を分析の上、組織体制・

人員構成を踏まえて外部人材の招聘を図ります。

#### ⑥女性職員の登用・活用

従来より、女性職員の知識・能力やスキル等を十分考慮し、適材適所の観点から、女性職員の登用・活用を図ってまいりました。今後も、業務拡大に向け、一層の積極的な登用・活用策を検討してまいります。

#### ⑦業域分野におけるプロフェッショナルの養成及び職員の能力向上

喫緊の課題である業域取引の基盤再構築と拡大のため、それを支える専門人材の育成及び能力向上に向けて、次のような施策を実施してまいります。

前述の業域専担者の指導等による職員の業務スキルの向上及び育成の強化を図ります。

また、「医療経営士」「介護福祉経営士」等、業域に直結する資格取得の奨励や、介護職員初任者研修への派遣を行ってまいります。

更に、業域取引の拡大に向け、若手・中堅職員の目利き力・コンサルティング能力の向上等に資する研修を拡充してまいります。併せて、業域に関する外部セミナーへの参加によるノウハウの吸収を継続いたします。

### (3) 信用リスク管理体制の一層の強化

前計画において、信用リスク管理体制の整備・強化は概ね想定通り進捗し、不良債権処理も計画以上に進捗いたしました。

本計画においても引き続き審査体制の厳格化、取引先管理の強化等に係る諸施策を推し進め、信用リスク管理体制の一層の強化を図ってまいります。

#### ①信用リスク管理の高度化

##### ア.リスクを踏まえた貸出の管理の徹底

貸出にあたっては、リスク状況を十分考慮しながら、信用リスク管理の徹底を図ります。

##### イ.貸出審査体制の厳格な運営

総与信額 100 百万円以上については、理事長以下の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、特に新規の大口先については、「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、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を継続しております。

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。

#### ウ.稟議書等関連資料の充実

従来から、月次の自己査定結果、破綻懸念先以下の債権の回収計画、貸出残高分布・未保全額の状況等の信用リスク管理に関する資料を整備し、経営強化計画進捗管理委員会及び理事会に管理状況を報告しております。

今後についても、現状の体制を継続するとともに、稟議書関連資料等の充実を図り、信用リスク管理体制の一層の強化を図ってまいります。

#### ② 個社別クレジットラインの導入

前計画におきまして、貸出ポートフォリオ上、大口先への集中リスク等が高まりつつあります。

そのため、本計画においては、取引先の信用力に基づいて的確なリスク管理を行うため、個社別クレジットラインの導入に向け、他の金融機関の状況等の情報収集に努めるとともに、取組方針を検討してまいります。

#### ③ 営業店の融資判断に係るスキル・能力の向上

前計画においては、審査部が、個別稟議案件を通じての指導や注意喚起文書等の発信を適時行うとともに、同部臨店による研修等を定期的実施することにより、営業店担当者全員の融資判断に係るスキル・能力の向上が図られたものと認識しております。

本計画におきましても、営業店担当者全員の融資判断に係るスキル・能力の一層の向上を図るべく、引き続き、審査部主体による指導や研修等を継続実施してまいります。

#### ④ 不良債権の圧縮

前計画においては、不良債権処理は計画以上に進捗し、その結果、2019年3月末において不良債権比率は大幅に低下いたしました。

本計画においても、従来同様、不良債権の圧縮に努めるとともに、営業店毎に管理している延滞先の一元管理により、不良債権発生の予防等、体制の一層の強化に向けた方策を検討してまいります。

#### (4) リスク管理体制の一層の強化

##### ① 信用リスク

(3)に記載のとおり。



## ②市場リスク

前計画においては、余資運用による収益の拡大を図る観点から、運用対象を、国債だけでなく、劣後債やJ-REITへ拡大いたしました。このような価格変動商品の増加に伴い、市場リスクは一層高まってきたため、リスク管理の高度化の観点から、2019年度よりVaRによる計測手法を導入することといたしました。

## ③オペレーショナル・リスク

前計画においては、職員の基本的な動作の誤りに起因する事務ミスが発生しております。

そのため、事務リスクの削減に向け、事務ミスの原因分析と的確な対応策の実施、事務ミス事例の共有化による認識向上等を図ってまいります。

## (5) 業務の効率化・事務の堅確化

経費の削減による経営の効率化は、相当の水準まで進捗しており、今後は、業務の見直し・効率化、生産性向上の観点から、更に経営の効率化を推進する必要があるものと認識しております。

### ①戦略的・効率的な要員体制の構築

前計画期間において、要員数については、外部からの人材招聘の可能性も考慮に入れ、収益動向如何によっては、最大75名を視野に入れた運営を行いました。しかしながら、退職者も多かったことから、要員数は66名から63名に減少し（△3名、△4.5%）、人件費は、この結果、443百万円から432百万円に減少いたしました（△11百万円、△2.5%）。

要員数の減少に対しては、業務の効率化、外部人材の招聘等に対応してまいりましたが、一方で業務推進力の維持・向上を図るために、2015年度から再開した新卒者の採用を毎年継続して実施しております。

今後、収益基盤の確保・拡大を図り、収益力強化に繋げていくためには、業務基盤の拡大や業務課題の解決が必要になります。

これを踏まえ、本計画では、要員の若干名の増員と、モラル・モチベーションの維持向上の観点から人件費の水準を見直しております。

具体的には、要員数は、2019年3月末の要員プラス7名の70名と設定しております。

人件費については、2020年3月期から上昇に転じることを想定しております。

【要員・人件費計画】

(単位：人、百万円、%)

	2016/3 期 (前始期)	19/3 期 実績	20/3 期 計画	21/3 期 計画	22/3 期 計画
常勤役職員数	66	63	68	70	70
人件費	443	432	465	470	475
業務粗利益 人件費率	54.5	54.5	57.0	56.6	56.1

※常勤役職員数には、被出向者・期末退職者を含む（除く派遣社員・パート）

※2019年4月1日現在の常勤役職員数は、新卒者6名の採用により67名

②営業店事務の効率化・合理化・堅確化

前計画においては、規程類の趣旨に則った運営の徹底を図ることにより、事務処理の統一化・改善を進めるとともに、本部・営業店が一体となって事務処理の効率化・合理化を推進してまいりました。しかしながら、事務処理の効率化・合理化には更なる取組みの余地があると思われまます。また、営業店においては、基本動作に係る事務ミスが発生しており、事務ミスの削減が課題となっております。

本計画においては、現行の事務手続き等の検証を通じて、課題や問題点を抽出し、更なる業務の効率化と事務の堅確化に向けて取り組みます。

また、営業店職員の業務効率化を図る観点から、2017年10月に、渉外支援端末機を全営業店に導入いたしました。現状では、渉外支援端末機は営業店において十分活用されているとは言い難い状況です。

そのため、次のような施策を検討実施してまいります。

ア. 事務の効率化、事務処理能力の向上

営業店で毎月大量に行っている、社会福祉施設内の入居者から施設への各種振込に関する事務の合理化・効率化等を検討実施してまいります。

イ. 渉外支援端末の一層の活用

同端末のデータ内容や出力帳票を見直すことによる利便性の向上、同端末が保有しているデータの営業日誌、自動車運転日誌との共用、新たに導入する印鑑照合機とのリンク等を検討実施してまいります。

ウ. 事務ミスの削減、事務の堅確化

事務ミス発生事例等を踏まえた事務処理手順、事務規程類の見直し、事務チェックポイントの作成とサーバーへの登録、事務ミス事例集の発行、実効性ある自店検査の実施の検討など、関係部による取組みを強化するとともに、それらを通じて、営業店への指導・支援を強化してまいります。

また、経費事務管理に関して、システムを活用した管理による堅確化を検討実施してまいります。

### ③動産・不動産の適切な管理

当組合が保有する店舗、職員寮、設備等の動産・不動産については、日々の営業活動の円滑な推進に支障を来たすことのないようにするため、築年数、保有年数、業務への影響、経費、予算等を考慮し、計画的にリニューアルや補修を行っていくことが必要であります。

そのため、各営業店の店舗設備や職員寮の実態調査を行うとともに、今後の対応方針の策定等を検討実施してまいります。

### ④取扱業務の見直し

従来、外国為替取次業務を取り扱ってまいりましたが、直近10年間で実績がないこと等を考慮し、今後、撤退へ向けて準備を行ってまいります。

その他、実効性や効率性等の観点から、取扱業務の見直しを随時図ってまいります。

### ⑤物件費の抑制

物件費につきましては、前計画期間中に、211百万円から197百万円に減少いたしました(△14百万円、△6.6%)。これは、予算管理体制の強化と職員の意識向上が功を奏したものと認識しております。

今後につきましても、経費予算管理体制を一層強化し、引き続き地道な抑制努力を継続してまいります。

#### 【物件費計画】

(単位：百万円)

	2016/3期 (前始期)	19/3期 実績	20/3期 計画	21/3期 計画	22/3期 計画
物件費(a)	211	197	202	202	202
うち機械化関連(b)	71	70	73	76	79
除く機械化関連(a)-(b)	140	127	129	126	123

## (6)経営強化計画の確実な履行体制の構築

### ①統括管理部署

前計画同様、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、毎月開催する「経営強化計画進捗管理委員会」において、各所管部署における各種施策の取組状況等に対する検証を行い、改善策を検討・策定してまいります。

#### ②PDCA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、実効性ある管理を行ってまいります。

- |          |                                 |
|----------|---------------------------------|
| P(Plan)  | 企画部等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)   | 企画部等による改善策の検討並びに策定              |

### V. 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

当組合は、経営管理（ガバナンス）態勢の確立を、経営の重要課題として位置付け、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しております。

常勤理事は、それぞれの担当業務の内容やリスクを十分理解するとともに、非常勤理事も経営の意思決定の客観性を確保する観点から、自らの役割意識を高めるなど、理事一人ひとりが自らの役割・責任を果たすことで牽制機能を高めてまいります。

また、総代は、組合員の代表として、総代会を通じて組合員の意見・要望等を経営に反映させる重要な役割を担っていますが、最近、高齢化に伴い、ガバナンス強化の観点から、定年制等の導入も提唱されており、本計画において検討してまいります。

###### ②監査体制の強化

前計画において、組合業務に内在する各種リスクの縮小化を図るための監査体制の整備を図ってまいりました。

監査部においては、毎年度、内部監査計画を策定し、監査方針や監査項目を定めた上で監査を行うとともに、監査指摘事項等に対するフォローアップ監査を行うなど、監査の充実を図ってきております。

本計画においても、従来を維持するとともに、監査の実効性の更なる向上

へ向けた施策を検討実施してまいります。

また、従来同様、常勤監事は組合内の重要な会議に出席するとともに、監査部の臨店監査に同行する体制を継続し、監査の充実を図ってまいります。

非常勤監事は、常勤監事から監査状況について随時報告を受けるとともに、必要に応じ臨店監査に同行する等、監査の客観性の向上を図ってまいります。

#### ③経営の客観性・透明性の向上

本計画の進捗状況の管理・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、理事長の挨拶を社内LANにより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、営業推進会議等で検証、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まいります。

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管理部署として、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のモニタリングを行い、毎月の常勤理事会において、モニタリング結果を報告し、リスク管理の問題点等を確認する体制としております。

また、不動産業に対する貸出が増加してきたことを考慮し、信用リスクへの対応強化の観点から、同業種に対する貸出ポートフォリオの運営方針を毎期定め、同業種に対する貸出比率や信用リスク量等を毎月モニタリングするなど、業務環境に応じた対応により管理を強化してきております。

今後も、このような体制を継続するとともに、「統合的リスク管理委員会」において各種リスクの計測方法の検証と見直しを行い、経営陣がリスク量について適切に評価・判断できる体制をさらに強化してまいります。また、ALM運営についても、本委員会が常勤理事会を補佐し、必要な対応を協議する体制を継続いたします。

## (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まいります。

## (3) 市場リスク管理態勢

市場リスク管理については、毎期初に資金運用方針・資金運用計画を策定し、これに基づき具体的な運用を行い、その市場リスクを検証する体制としております。

具体的には、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上限值を設定し、企画部において月次の状況をモニタリングするとともに、毎月保有有価証券のストレステストを実施し、常勤理事会に報告する体制としております。

前計画においては、厳しい資金運用環境の下で、余資運用収益の拡大を図るべく、劣後債やJ-REITへの運用を行いました。その結果、市場リスクは従前より高まってきたと思われることから、リスク管理の高度化のため、VaRによるリスク計測手法の導入を行う方針といたしました。

マイナス金利政策の下、資金運用環境は、極めて厳しい状況が続いていますが、今後もリスク管理を適切に行うことにより、運用収益の安定化・極大化に努めてまいります。

## (4) 流動性リスク管理態勢

当組合では、流動性リスクを適切に管理するため「流動性リスク管理方針」「流動性リスク管理規程」及び「流動性危機対応要領」等、規程類を整備し、「平常時・懸念時・緊急時」の資金繰り逼迫度区分により、資金繰りを管理しております。

日常的な流動性リスク管理については、日々の資金繰り状況を理事長まで報告するとともに、月次の状況を常勤理事会に報告しております。

今後につきましても、規程に則った迅速な対応態勢で万全を期すとともに、流動性の確保に留意した資金運用を行ってまいります。

## (5) オペレーショナル・リスク管理態勢

当組合では、オペレーショナル・リスク管理態勢強化のため、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・リスク管理規程に基づいて、オペレーシ

ン事故報告制度を導入しております。

発生したオペレーション事故については、発生店部から本部が迅速に報告を受け、具体的な対応策を協議し、毎月その内容を常勤理事会に報告する体制としております。

また、オペレーション事故の内容・対応策については、営業店及び本部において原因を分析し、必要に応じ総務部事務システム課から組合内に通達を発信して周知徹底を図るとともに、臨店指導及び事務課長会議等により類似案件の再発防止と注意喚起を行っております。

従前より、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に関する規程類の制定・改正を継続的に行ってきておりますが、2018年度には、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与リスクをオペレーショナル・リスクの一環として新たに管理していく体制といたしました。このように、オペレーショナル・リスクを構成する個別のリスク毎に、管理態勢の強化を図っております。

今後は、体制面の整備の趣旨に沿った運用面の充実を図ることにより、管理態勢を一層強化してまいります。特に事務リスク軽減の観点から、営業店の事務処理体制の整備・強化に重点的に取り組んでいく所存です。

### 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、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、四半期毎に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する体制としております。

さらに、コンプライアンスに対する認識を高めるために、原則毎月各店においてコンプライアンス勉強会を開催し、コンプライアンス責任者会議で開催状況を確認しております。

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、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策

反社会的勢力への対応につきましては、従前より、規程類を整備するとともに、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体制を整備しております。

また、2018年度には、金融庁の「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」に則り、同対策を経営戦略における重要課題と位置付け、当組合の抱えるリスクを分析し特定・評価した上で、規程類の制改定や組織体制の構築を行いました。2019年度は、マネロン等対策に係る年度計画を策定し、管理態勢の一層の高度化を図ることといたしております。

更に、信組情報サービス（株）の提供する、疑わしき取引の検知システムを導入する方針を決定し、2019年4月から稼働しております。

今後も、このような態勢により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

従前より、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・規程類の見直しを行い態勢の整備に努めております。

2018年度には、お客様本位の業務運営に関する取組方針を制定し公表いたしました。

お客様からの相談・苦情等については、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。

また、営業店における苦情の受付状況を定例的に、常勤理事会及び理事会に報告し、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。

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な受けるとともに、年に1回の全国信用組合



監査機構監査を受査しております。

これにより、当組合の経営戦略や基本方針について客観的な立場で評価・助言を受け、経営の客観性・透明性を高めてまいります。

## (2) 経営諮問会議

経営の客観性・透明性を確保するため、外部有識者で構成される「経営諮問会議」を2014年10月に設置し、半期に1回、定期的に開催しております。

当会議は、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。今後も客観的な立場で評価・助言をいただき、経営に適切に反映してまいります。

なお、議事概要は、従来通り、毎回、当組合ホームページ上で公表してまいります。

## 5. 情報開示の充実のための方策

当組合は、情報開示に関する基本方針として、「ディスクロージャー・ポリシー（情報に関する基本的な考え方）」を制定・公表し、適時適切かつ透明性の高い情報開示に努めております。

これに基づくディスクロージャー誌につきましては、引き続き、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、地域貢献に関する情報、総代の構成等、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工夫し、店頭に備え置く他、当組合のホームページ上など、広く公開してまいります。

また、お客様にとって、分かりやすく利用しやすいホームページとするため、前計画において、全面リニューアルを実施しました。

今後も当組合への理解を深めていただき、経営の透明性を確保することを目的として、迅速かつ充実した経営情報の開示を行ってまいります。

## VI. 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、そのほとんどが中小規模の事業者ないし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、事業環境としては厳しい状況にあり、制度改革の動向も踏まえながら、質的な変革を迫られる時代に入ってきております。

## (2) 地域の状況

2018年度の日本経済は、企業収益や業況感が良好な水準を維持する下で、設備投資は増加するとともに、雇用・所得環境の改善を背景として個人消費も増加し、総じて緩やかに拡大しました。しかしながら、2019年度に入ると、中国経済の減速等を受けて政府の基調判断が下方修正され、国内景気が後退局面に入った可能性もあり、今後の動向に注視が必要な状況となっております。

東京都の経済情勢は、訪日外国人の増加や雇用情勢の改善等による個人消費の下支えに加え、2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催に向けた関連投資による押し上げ効果が見込まれる等、回復が期待されています。

信用組合の主たる取引先である、中小規模事業者の業況は、経営者の高齢化や人手不足、事業承継問題などにより、厳しい経営環境におかれています。

## (3) 基本方針

こうした環境の下、当組合においては、中小規模事業者に対する信用供与は最重要課題であるとの認識の下、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るとともに、前計画において、取引先の経営改善・事業再生への支援体制の一層の整備を行い、その実績も上がってまいりました。

今後とも本課題の重要性に鑑み、これらの体制面を一層強化し、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、%)

	2016/3 期 実績	17/3 期 実績	18/3 期 実績	19/3 期 実績	19/9 期 計画
中小規模事業者向け貸出残高	22,326	23,914	26,041	28,305	28,448
総資産	59,606	60,065	61,067	61,487	61,700
中小規模事業者向け貸出比率	37.45	39.81	42.64	46.03	46.10

	20/3 期 計画	20/9 期 計画	21/3 期 計画	21/9 期 計画	22/3 期 計画
中小規模事業者向け貸出残高	28,658	28,968	29,578	29,888	30,398
総資産	62,200	62,800	64,100	64,700	65,000
中小規模事業者向け貸出比率	46.07	46.12	46.14	46.19	46.76

(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

【経営改善支援等取組計画】

(単位：先、%)

	2016/3期 実績	17/3期 実績	18/3期 実績	19/3期 実績	19/9期 計画
経営改善支援等取組先数	65	82	95	85	87
創業・新事業開拓支援先	7	8	7	8	7
経営相談先	0	7	18	12	14
早期事業再生支援先	1	1	3	0	1
事業承継支援先	1	2	1	0	0
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	56	64	66	65	65
期初債務者数	490	488	523	538	545
支援取組率	13.26	16.80	18.16	15.79	15.96

	20/3期 計画	20/9期 計画	21/3期 計画	21/9期 計画	22/3期 計画
経営改善支援等取組先数	88	89	90	91	92
創業・新事業開拓支援先	7	8	8	9	9
経営相談先	14	14	14	15	15
早期事業再生支援先	1	1	1	1	1
事業承継支援先	1	0	1	0	1
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	65	66	66	66	66
期初債務者数	545	560	560	575	575
支援取組率	16.14	15.89	16.07	15.82	16.00

(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。

・「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

創業・新規事業の開設資金を支援した先。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

「事業支援連絡協議会」等を通じ、抜本的な条件変更対応等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。無担保融資商品を取扱った先。その他制度融資を含む無担保融資を実施した先。提携型保証付融資を実施した先。

## 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、業域取引の基盤再構築と拡大、お客様のニーズに的確に応えるための業務運営体制、役員・本部・営業店一体となった営業推進体制の更なる強化等により、信用供与の円滑化に向けた体制の強化を図ってまいります。

#### ②経営改善支援等の取組みに向けた体制の整備

当組合は、経営改善支援等の取組みのための専門組織として、「事業支援室」を設置し、「経営革新等支援機関」の認定を取得しております。そして、事業支援室が主体となり、支援先の経営課題の把握・分析、経営改善の取組みにかかる企画立案、経営改善計画の策定支援などについて、中小企業診断士の協力を得て取り組んできております。本計画期間においても現体制を維持し、外部の専門家の協力を得ながら、一層の取組みの強化を図ってまいります。

また、前計画において、お客様に対するノウハウ提供や、組合職員の経営支援に対する意識及び知識の向上の観点から、外部専門家との協働で、セミナーや相談会を開催し好評を博しております。今後も顧客のニーズを十分に踏まえた上で、継続して実施してまいります。

### (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。今後も業域マーケットに対して提供できる有効な商品として、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、勉強会の開催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、ノンバンクとの提携による保証付融資についても、積極的に取り組んでまいります。

## ③小口無担保ローンの開発・推進

信用組合にとって、事業性評価に基づく融資の取組み強化は重要な課題となっております。当組合では、特に業域信用組合として培ったノウハウを基に目利き力の向上に努め、東京環境保全協会会員向け融資や障害者就労支援事業所向け融資、歯科医師会会員向け無担保ローン（メンバーズローン）、薬剤師会会員向け無担保ローンなど、業域取引先に対する無担保ローンの取組みに注力しております。

今後も新商品の開発検討も含め、事業性評価に基づく無担保ローンの取組みを強化してまいります。

## ④経営者保証ガイドラインを踏まえた融資の促進

中小企業の経営者による個人保証については、積極的な事業展開や早期事業再生を阻害する要因となっていることから「経営者保証に関するガイドライン」による運用が明示されておりますが、当組合においても「経営者保証に関するガイドライン対応マニュアル」を策定し、各営業店に対する説明会の実施等により、周知徹底を図っております。

引き続き、同マニュアルの趣旨を踏まえた上で、中小規模事業者への新規融資に対する適用、回収局面における保証解除等に対して真摯に取り組んでまいります。

## (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の開発

を検討してまいります。

## 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、前計画において、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の参加等により、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した。

この結果、職員の本業務に対する意識向上が図られたとともに、職員のコンサルティング能力も徐々にではありますが、向上してきているものと認識しております。

また、組合内での実績が増加してきたことから、この事例を諸会議等で共有化することにより、職員の能力向上を図ることができたと考えております。

今後も、引き続き研修の実施、研修会等への参加、事例を通しての学習等によりコンサルティング能力の向上に努めてまいります。

### 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

限られた要員の中では、外部専門家等との連携が必要不可欠であり、前計画において、連携体制作りに注力してまいりました。この結果、中小企業診断士、中小企業基盤整備機構等の外部専門家、創業アドバイザー、当組合の取引先の専門家等との基本的な連携体制を構築することができました。しかしながら、業域取引の基盤再構築と取引拡大のためには、更なる連携体制の構築が必要と思われれます。

そこで、今後も引き続き、この連携体制の強化を図るとともに、必要に応じ税理士、会計士、中小企業診断士等連携先の拡大にも努めてまいります。

## 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

業域及び地域における経済の活性化に資することは、当組合に求められている重要な使命であると認識し、経営改善に向けての相談業務、創業・新事業開拓支援、中小企業の再生支援、事業承継に関する支援を内容とする経営改善支援等の業務に取り組んでまいりました。

この結果、前計画の3ヶ年間に於いて、上記取組みの先数は計画累計63先に対し、109先の実績となり、体制整備と取組強化の成果が出てきたものと認識しております。

経営改善支援等の業務の重要性を考慮し、本計画においても以下の方策に積極的に取り組んでまいります。

(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、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きており、この傾向は、今後さらに強くなることが予想されます。

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ますます高まってくるものと考えられますので、前計画において取り組んできた施策について、さらに踏み込んだ対応を行っていきたいと考えております。

具体的には、東京都の「女性・若者・シニア創業サポート融資」への更なる協力、「医師向け開業ローン」の積極的推進、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ビジネスマッチング契約に基づく開業資金の融資実行等であります。

また、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。

更に、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、東京都よらず支援拠点の出張相談会を開催するなど、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ります。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。

(3) 早期の事業再生に資する方策

取引先の事業再生に対する取組みを強化するため、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、本会議を軸に取引先の事業再生支援を推進する体制を構築しております。

具体的には、本会議において、医療法人などの支援先を選定の上、中小企業診断士の指導のもとに「経営改善計画書」を策定し、この計画に沿ってモニタリングを継続して、再生の後押しを行うもので、前計画下においては、このプロセスによる



事業再生支援を5先に対して行うことができました。

このような取組みにより、ノウハウを培ってまいりましたので、本計画においても、この体制を継続し、ノウハウを活かして新たな支援先を発掘するなど、事業再生支援の取組みを一層強化してまいります。

#### (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、事業承継は大きな社会的課題となっております。

ただ、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、前計画においては、外部研修会への参加により、職員の意識・知識の向上を図りましたが、支援実績は3先に留まりました。

本計画においては、取引先向けセミナーの開催や相談会の開催など、顧客のニーズを的確に捉えた対応を行うことにより、支援実績の増加に努めてまいります。

### VII. 全信組連による優先出資の引受に係る事項

1. 種類	社債型非累積的永久優先出資
2. 申込期日（払込日）	2014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。

## **VIII. 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金をお支払することとしています。

これまでに2014年3月期で繰越損失金を一掃し、2015年3月期以降、每期計画どおり配当金をお支払いいたしており、2019年3月期も計画どおり配当金をお支払いいたしました。今後も、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、安定した配当を実施・継続していく方針であります。

なお、役員に対する賞与につきましては、今後も期限を定めず当面の間支給は行いません。

### **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2038年3月期において、2,150百万円まで積み上がると見込んでおり、これに資本準備金357百万円および優先出資金2,500百万円を加えた5,007百万円が優先出資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)

	2013/3期 実績	14/3期 実績	15/3期 実績	16/3期 実績	17/3期 実績	18/3期 実績	19/3期 実績
当期純利益	△80	△945	271	1,244	765	962	47
資本準備金	-	2,500	357	357	357	357	357
利益剰余金	△1,197	△2,142	271	1,426	2,105	2,981	2,951
利益準備金	-	-	-	28	158	235	332
優先出資消却積立金	-	-	-	-	-	50	100

	20/3期 計画	21/3期 計画	22/3期 計画	23/3期 計画	24/3期 計画	25/3期 計画	26/3期 計画
当期純利益	130	140	150	178	184	190	156
資本準備金	357	357	357	357	357	357	357
利益剰余金	3,010	3,079	3,158	3,265	3,377	3,495	3,579
利益準備金	350	365	380	395	413	432	451
優先出資消却積立金	150	200	250	320	390	460	540

	27/3期 計画	28/3期 計画	29/3期 計画	30/3期 計画	31/3期 計画	32/3期 計画	33/3期 計画
当期純利益	163	171	181	186	191	198	201
資本準備金	357	357	357	357	357	357	357
利益剰余金	3,669	3,768	3,877	3,992	4,111	4,237	4,365
利益準備金	467	484	502	521	540	560	580
優先出資消却積立金	620	700	800	900	1,000	1,100	1,200

	34/3期 計画	35/3期 計画	36/3期 計画	37/3期 計画	38/3期 計画
当期純利益	204	210	215	219	224
資本準備金	357	357	357	357	357
利益剰余金	4,497	4,635	4,777	4,924	5,076
利益準備金	601	622	643	665	687
優先出資消却積立金	1,300	1,400	1,600	1,850	2,150

## Ⅸ. 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、2011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監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、同部の機能を強化してまいります。

監査部は、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「Ⅴ. 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。

## Ⅹ. 経営強化のための計画の前提条件

#### (1) 金利

日本銀行による長期にわたるマイナス金利政策の継続により、金利は低位安定的に推移してきております。

2019年4月の日銀金融政策決定会合においても、現在の低金利水準を維持することが決定されましたので、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。

#### (2) 株価

日経平均株価は、2018年10月に27年ぶりの高値をつけましたが、その後は、米国の金利上昇や、米国と中国の貿易摩擦等の世界経済の先行きに対する不透明感を背景に、大幅に下落いたしました。

今後につきましては、世界経済の減速を背景に、企業収益の成長の鈍化が予想さ

れることから、本計画では現状より若干株安で推移することを予想しております。

(3) 為替

米国と中国の貿易摩擦や、対米関係が悪化した新興国に対する不安等、世界経済情勢の不安定要因を背景にリスク回避の動きが強まり、為替相場は、円高基調が続きました。今後も、米中貿易摩擦や世界経済の先行きに対する懸念が高まる中、リスク回避の動きによる円高傾向が続くと見込まれます。ただ、米国は2020年に大統領選挙を控え、中国は過剰債務問題を抱えており、貿易摩擦のエスカレートは回避されるものと思われま

す。このような状況下、為替相場は現状から若干円高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)

		2019/3 期 実績	19/5 実績	20/3 期 前提	21/3 期 前提	22/3 期 前提
金 利	無担保コール翌日物	△0.06	△0.04	△0.04	△0.04	△0.04
	新発 10 年国債利回り	0.05	△0.06	△0.06	△0.06	△0.06
日経平均株価		21,972	21,218	21,000	21,000	21,000
為替相場 (円/米ドル)		110.9	109.9	108.0	108.0	108.0

(注)2019/5 は月中平均。その他は期中平均

以上

## 内閣府令第81条第1項第1号に掲げる書類

- 最終の貸借対照表等及び剰余金処分計算書又は損失金処理計算書、当該貸借対照表等の作成の日における自己資本比率を記載した書面、最近の日計表その他の最近における業務、財産及び損益の状況を知ることのできる書類



## 貸借対照表の注記事項

- 記載金額は、千円未満を切り捨てて表示しております。  
なお、以下の注記については、表示単位未満を切り捨てて表示しております。
- 有価証券の評価は、満期保有目的の債券については移動平均法による償却原価法（定額法）、その他有価証券のうち時価のあるものについては、事業年度末の市場価格等に基づく時価法、時価を把握することが極めて困難と認められるものについては、移動平均法による原価法により行っております。  
なお、その他有価証券の評価差額については、全部純資産直入法により処理しております。
- 土地の再評価に関する法律(平成 10 年法律第 34 号)に基づき、事業用の土地の再評価を行っております。  
なお、評価差額については、当該評価差額に係る税金相当額を「再評価に係る繰延税金負債」として負債の部に計上し、これを控除した金額を「土地再評価差額金」として純資産に計上しております。

再評価を行った年月日 平成 10 年 3 月 31 日

当該事業用土地の再評価前の帳簿価額 5 9 3 百万円

当該事業用土地の再評価後の帳簿価額 6 7 2 百万円

同法律第 3 条第 3 項に定める再評価の方法 土地の再評価に関する法律施行令(平成 10 年政令第 119 号)第 2 条第 1 号に定める地価公示法に基づいて、合理的な調整を算出。

※同法律第 10 条に定める再評価を行った事業用土地の決算期における時価の合計額と当該事業用土地の再評価後の帳簿価額の合計額との差額  $\Delta 2 4 9$  百万円

- 有形固定資産の減価償却(リース資産を除く)は、定率法(ただし、平成 10 年 4 月 1 日以後に取得した建物(建物附属設備を除く)並びに平成 28 年 4 月 1 日以後に取得した建物附属設備及び構築物については定額法)を採用しております。また、主な耐用年数は次のとおりであります。

建 物 1 0 年～ 4 7 年

その他 3 年～ 1 5 年

- 無形固定資産(リース資産を除く)の減価償却は定額法により償却しております。  
なお、自組合利用のソフトウェアについては、当組合内における利用可能期間(5 年)に基づいて償却しております。
- 貸倒引当金は、予め定めている償却・引当基準に則り、次のとおり計上しております。  
「銀行等金融機関の資産の自己査定並びに貸倒償却及び貸倒引当金の監査に関する実務指針」(日本公認会計士協会・銀行等監査特別委員会報告第 4 号)に規定する正常先債権及び要注意先債権に相当する債権については、一定の種類毎に分類し、過去の一定期間における各々の貸倒実績から算出した貸倒実績率等に基づき引当てております。破綻懸念先債権に相当する債権については、債権額から担保の処分可能見込額及び保証による回収可能見込額を控除し、その残額のうち必要と認める額を引当てております。



破綻先債権及び実質破綻先債権に相当する債権については、債権額から担保の処分可能見込額及び保証による回収可能見込額を控除した残額を引当てております。

全ての債権は、資産の自己査定基準に基づき、関連部署の協力の下に資産査定部署が資産査定を実施しており、その査定結果により上記の引当を行っております。

7. 賞与引当金は、従業員への賞与の支払に備えるため、従業員に対する賞与の支給見込額のうち、当事業年度に帰属する額を計上しております。
8. 退職給付引当金は、従業員の退職給付に備えるため、当事業年度末における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき、必要額を計上しております。

なお、中小企業退職金共済機構の退職金共済契約への移行により増額した退職給付債務（550百万円）は職員平均残存勤務期間21年による按分額を費用処理しております。

また、当組合は、複数事業主(信用組合等)により設立された企業年金制度(総合型厚生年金基金)を採用しております。

当該企業年金制度に関する事項は次のとおりです。

(1) 制度全体の積立状況に関する事項(平成30年3月31日現在)

年金資産の額	367,961百万円
年金財政計算上の数理債務の額と 最低責任準備金の額との合計額	308,451百万円
差引額	59,510百万円

(2) 制度全体に占める当組合の掛金拠出割合

(平成29年4月～平成30年3月分) 0.270%

(3) 補足説明

上記(1)の差引額の主な原因は、年金財政計算上の過去勤務債務残高23,811百万円及び別途積立金83,321百万円であります。本制度における過去勤務債務の償却方法は期間15年の元利均等償却であり、当組合は当期の計算書類上、特別掛金8百万円を費用処理しております。

なお、上記(2)の割合は当組合の実際の負担割合とは一致しておりません。

9. 睡眠預金払戻損失引当金は負債計上を中止した預金について、預金者からの払戻請求に備えるため、将来の払戻請求に応じて発生する損失を見積もり、必要と認める額を計上しております。
10. 偶発損失引当金は信用保証協会の責任共有制度による負担金の将来における支出に備えるため、将来の負担金支出見込額を計上しております。
11. 消費税及び地方消費税の会計処理は、税込方式によっております。
12. 理事及び監事との間の取引による理事及び監事に対する金銭債権総額 1百万円
13. 有形固定資産の減価償却累計額 1,043百万円
14. 貸出金のうち、破綻先債権額は該当なし、延滞債権額は1,683百万円であります。

なお、破綻先債権とは、元本又は利息の支払いの遅延が相当期間継続していること、その他の事

由により元本又は利息の取立て又は弁済の見込がないものとして未収利息を計上しなかった貸出金(貸倒償却を行った部分を除く。以下「未収利息不計上貸出金」という。)のうち、法人税法施行令(昭和40年政令第97号)第96条第1項第3号のイからホまでに掲げる事由又は同項第4号に規定する事由から生じている貸出金であります。

また、延滞債権とは、未収利息不計上貸出金であって、破綻先債権及び債務者の経営再建又は支援を図ることを目的として利息の支払いを猶予した貸出金以外の貸出金であります。

15. 貸出金のうち、3ヶ月以上延滞債権は13百万円であります。

なお、3ヶ月以上延滞債権とは、元本又は利息の支払いが約定支払日の翌日から3ヶ月以上遅延している貸出金で破綻先債権及び延滞債権に該当しないものであります。

16. 貸出金のうち、貸出条件緩和債権額は1,688百万円であります。

なお、貸出条件緩和債権とは、債務者の経営再建又は支援を図ることを目的として、金利の減免、利息の支払猶予、元本の返済猶予、債権放棄その他の債務者に有利となる取決めを行った貸出金で破綻先債権、延滞債権及び3ヶ月以上延滞債権に該当しないものであります。

17. 破綻先債権額、延滞債権額、3ヶ月以上延滞債権額及び貸出条件緩和債権額の合計額は3,385百万円であります。

なお、14. から17. に掲げた債権額は、貸倒引当金控除前の金額であります。

18. 手形割引により取得した銀行引受手形、商業手形、荷付為替手形の額面金額は、0百万円であります。

19. 担保に提供している資産は、次のとおりであります。

担保提供している資産	預け金	2,501百万円
担保資産に対応する債務	借入金	1,100百万円

20. 出資1口当たりの純資産額は2,581円46銭です。

21. 金融商品の状況に関する事項

(1)金融商品に対する取組方針

当組合は、預金業務、融資業務および市場運用業務などの金融業務を行っております。

このため、金利変動による不利な影響が生じないように、資産及び負債の総合的管理(SK-ALMシステム活用)をしております。

(2)金融商品の内容及びそのリスク

当組合が保有する金融資産は、主として当組合の定款業種先および事業地区内のお客様に対する貸出金です。

また、有価証券は、主に債券、株式であり、満期保有目的、純投資目的及び事業推進目的で保有しております。

これらは、それぞれ発行体の信用リスク及び金利の変動リスク、市場価格の変動リスクに晒されております。

一方、金融負債は主としてお客様からの預金であり、流動性リスクに晒されております。

(3)金融商品に係るリスク管理体制

#### ①信用リスクの管理

当組合は、信用リスクに関する管理諸規程に従い、貸出金について、個別案件ごとの与信審査、与信限度額、信用情報管理、保証や担保の設定、問題債権への対応など与信管理に関する体制を整備し運営しております。

これらの与信管理は、各営業店のほか審査部により行われ、また、定期的に経営陣による債権会議や融資審議会を開催し、審議・報告を行なっております。

#### ②市場リスクの管理

##### (i) 為替リスクの管理

当組合は、為替の変動リスクに関して、個別の案件ごとに管理しております。

##### (ii) 価格変動リスクの管理

有価証券を含む市場運用商品の保有については、常勤理事会の監督の下、資金運用規程に従い行われております。

このうち総務部経理課では、市場運用商品の購入を行っており、事前審査、投資限度額の設定のほか、継続的なモニタリングを通じ、価格変動リスクの軽減を図っております。

これらの情報は企画部を通じ、常勤理事会において定期的に報告されております。

#### ③資金調達に係る流動性リスクの管理

当組合は、流動性リスク管理規程の下、適時に資金管理を行うほか、資金調達手段の多様化、市場環境を考慮した長短の調達バランスの調整などによって、流動性リスクを管理しております。

#### (4)金融商品の時価等に関する事項についての補足説明

金融商品の時価には、市場価格に基づく価額のほか、市場価格がない場合には合理的に算定された価額が含まれております。当該価額の算定においては一定の前提条件等を採用しているため、異なる前提条件等によった場合、当該価額が異なることもあります。

## 22. 金融商品の時価等に関する事項

平成31年3月31日における貸借対照表計上額、時価及びこれらの差額は次のとおりであります。

なお、時価を把握することが困難と認められる非上場株式等は、次表には含めておりません。

(単位：百万円)

	貸借対照表 計上額	時 価	差 額
(1) 預け金	16,737	16,797	60
(2) 有価証券	6,704	6,897	192
満期保有目的の債券	5,103	5,295	192
その他有価証券	1,601	1,601	—
(3) 貸出金	35,686		
貸倒引当金	△772		
	34,914	36,232	1,318
金融資産計	58,355	59,926	1,570
(1) 預金積金	51,453	51,544	91
(2) 借入金	1,100	1,100	—
金融負債計	52,553	52,644	91

### 金融商品の時価等の算定方法

#### 金融資産

##### (1)預け金

満期のない預け金については、時価は帳簿価額と近似していることから、当該帳簿価額を時価としております。満期のある預け金については、市場金利で割り引くことで現在価値を算定し、当該現在価値を時価とみなしております。

##### (2)有価証券

株式は取引所の価格、債券は取引所の価格又は取引金融機関から提示された価格によっております。投資信託は、公表されている基準価格によっております。

なお、保有目的区分ごとの有価証券に関する注記事項については2. に記載しております。

##### (3)貸出金

貸出金は、以下の①～②の合計額から貸出金に対応する一般貸倒引当金及び個別貸倒引当金を控除する方法により算定し、その算出結果を簡便な方法により算出した時価に代わる金額として記載しております。

①6ヶ月以上延滞債権等、将来キャッシュ・フローの見積りが困難な債権については、その貸借対照表の貸出金勘定に計上している額(貸倒引当金控除前の額)。

②①以外は、貸出金の種類ごとにキャッシュ・フローを作成し、元利金の合計額を市場金利(LIBOR、SWAP等)で割引いた価額を時価とみなしております。

## 金融負債

### (1)預金積金

要求性払預金については、決算日に要求された場合の支払額(帳簿価額)を時価とみなしております。定期預金の時価は、一定の金額帯および期間帯ごとに将来キャッシュ・フローを作成し、元利金の合計額を一種類の市場金利(LIBOR)で割り引いた価額を時価とみなしてしております。

### (2)借入金

借入金については、帳簿価額を時価としております。

23. 有価証券の時価、評価差額等に関する事項は次のとおりであります。これらには「国債」、「地方債」、「社債」、「その他の証券」が含まれております。以下 26. まで同様であります。

(1)売買目的有価証券に区分した有価証券はありません。

### (2)満期保有目的の債券

[時価が貸借対照表計上額を超えるもの]

	貸借対照表 計上額	時 価	差 額
国 債	5, 0 0 3 百万円	5, 1 9 5 百万円	1 9 2 百万円
外国債券	1 0 0 百万円	1 0 0 百万円	0 百万円
小 計	5, 1 0 3 百万円	5, 2 9 5 百万円	1 9 2 百万円

[時価が貸借対照表計上額を超えないもの]

	貸借対照表 計上額	時 価	差 額
国 債	－百万円	－百万円	－百万円
外国債券	－百万円	－百万円	－百万円
小 計	－百万円	－百万円	－百万円
合 計	5, 1 0 3 百万円	5, 2 9 5 百万円	1 9 2 百万円

(注) 時価は当事業年度末における市場価格等に基づいております。

### (3)その他有価証券

[貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの]

	貸借対照表 計上額	取得原価	差 額
国 債	1, 0 1 8 百万円	9 7 9 百万円	3 9 百万円
社 債	4 0 5 百万円	4 0 0 百万円	5 百万円
そ の 他	1 5 0 百万円	1 3 6 百万円	1 3 百万円

小 計 1, 574百万円 1, 516百万円 58百万円

[貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの]

	貸借対照表 計上額	取得原価	差 額
国 債	—百万円	—百万円	—百万円
社 債	—百万円	—百万円	—百万円
そ の 他	20百万円	18百万円	1百万円
小 計	20百万円	18百万円	1百万円
合 計	1, 601百万円	1, 544百万円	56百万円

(注) 貸借対照表計上額は、当事業年度末における市場価格等に基づく時価により計上した  
ものであります。

24. 当期中に売却した満期保有目的の債券はありません。

25. 当期中に売却したその他有価証券はありません。

26. その他有価証券のうち満期があるもの及び満期保有目的の債券の期間毎の償還予定額は次のとおりであります。

	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
債 券		500百万円	4, 603百万円	1, 219百万円
国 債		500百万円	4, 503百万円	1, 018百万円
地方債				
社 債				201百万円
外国債券			100百万円	
その他				
合 計		500百万円	4, 603百万円	1, 219百万円

27. 繰延税金資産及び繰延税金負債の主な発生原因別の内訳は、それぞれ以下のとおりであります。

繰延税金資産

繰越欠損金	6 0 1 百万円
貸倒引当金損金算入限度超過額	1 7 0
減価償却限度超過額	3 2
退職給付引当金	3 0
その他	2 6
繰延税金資産小計	8 6 1
税務上の繰越欠損金に係る評価性引当額	△ 5 7 6
将来減算一時差異等の合計に係る評価性引当額	△ 2 4 6
評価性引当額小計	△ 8 2 2
繰延税金資産合計	3 8

繰延税金負債

その他有価証券評価差額金	1 5
繰延税金負債合計	1 5
繰延税金資産の純額	2 3 百万円

税務上の繰越欠損金及びその繰延税金資産の繰越期限別の金額

	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超	合計
税務上の繰越欠損金 (a)	—	1 6 7	1 8 2	6 9	1 8 2	6 0 1 百万円
評価性引当額	—	1 4 2	1 8 2	6 9	1 8 2	△ 5 7 6 百万円
繰延税金資産	—	2 5	—	—	—	(b) 2 5 百万円

(a) 税務上の繰越欠損金は、法定実効税率を乗じた額であります。

(b) 税務上の繰越欠損金は6 0 1 百万円（法定実効税率を乗じた額）について、繰延税金資産2 5 百万円を計上しております。この繰延税金資産2 5 百万円は平成24年3月期に税引前当期純損失3, 9 2 1 百万円計上したことにより生じた繰越欠損金の残高1 6 7 百万円（法定実効税率を乗じた額）に対して一部認識したものであります。当該税務上の繰越欠損金については、将来課税所得の見込みにより回収可能と判断し、評価性引当額を認識しておりません。





剰余金処分計算書

(単位：円)

当 期 未 処 分 剰 余 金	2,519,782,219
計	2,519,782,219
これを次のとおり処分します	
利 益 準 備 金	18,000,000
出 資 に 対 す る 配 当 金	71,646,297
うち、優先出資に対する配当	64,318,000
うち、普通出資に対する配当	7,328,297
優 先 出 資 消 却 積 立 金	50,000,000
計	139,646,297
繰 越 金 (当 期 末 残 高)	2,380,135,922

基準日	2019	3	31
-----	------	---	----

**第7表 単体自己資本比率**

(単位：千円、%)

項目	当期末	
		経過措置による 不算入額
<b>コア資本に係る基礎項目 (1)</b>		
普通出資又は非累積的永久優先出資に係る組合員勘定又は会員勘定の額	8,454,653	/
うち、出資金及び資本剰余金の額	5,574,517	/
うち、利益剰余金の額	2,951,782	/
うち、外部流出予定額(△)	71,646	/
うち、上記以外に該当するものの額		/
コア資本に係る基礎項目の額に算入される引当金の合計額	363,917	/
うち、一般貸倒引当金コア資本算入額	363,917	/
うち、適格引当金コア資本算入額		/
適格旧資本調達手段の額のうち、経過措置(自己資本比率改正告示附則第3条第12項及び第13項)によりコア資本に係る基礎項目の額に含まれる額		/
公的機関による資本の増強に関する措置を通じて発行された資本調達手段の額のうち、経過措置(自己資本比率改正告示附則第4条第6項)によりコア資本に係る基礎項目の額に含まれる額		/
土地再評価額と再評価直前の帳簿価額の差額の45%に相当する額のうち、経過措置(自己資本比率改正告示附則第5条第7項)によりコア資本に係る基礎項目の額に含まれる額	17,881	/
コア資本に係る基礎項目の額 (イ)	8,836,451	/
<b>コア資本に係る調整項目 (2)</b>		
無形固定資産(モーゲージ・サービシング・ライツに係るものを除く。)の額の合計額		/
うち、のれんに係るものの額		/
うち、のれん及びモーゲージ・サービシング・ライツに係るもの以外の額		/
繰延税金資産(一時差異に係るものを除く。)の額	11,686	/
適格引当金不足額		/
証券化取引に伴い増加した自己資本に相当する額		/
負債の時価評価により生じた時価評価差額であって自己資本に算入される額		/
前払年金費用の額		/
自己保有普通出資等(純資産の部に計上されるものを除く。)の額		/
意図的に保有している他の金融機関等の対象資本調達手段の額		/
少数出資金融機関等の対象普通出資等の額		/
信用協同組合連合会の対象普通出資等の額		/
特定項目に係る10%基準超過額		/
うち、その他金融機関等の対象普通出資等に該当するものに関連するものの額		/
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額		/
うち、繰延税金資産(一時差異に係るものに限る。)に関連するものの額		/
特定項目に係る15%基準超過額		/
うち、その他金融機関等の対象普通出資等に該当するものに関連するものの額		/
うち、モーゲージ・サービシング・ライツに係る無形固定資産に関連するものの額		/
うち、繰延税金資産(一時差異に係るものに限る。)に関連するものの額		/
コア資本に係る調整項目の額 (ロ)	11,686	/
<b>自己資本</b>		
自己資本の額(イ)-(ロ) (ハ)	8,824,764	/

リスク・アセット等 (3)		
信用リスク・アセットの額の合計額	38,257,691	
資産(オン・バランス)項目	38,256,920	
うち、経過措置によりリスク・アセットの額に算入される額の合計額	79,472	
うち、他の金融機関等の対象資本調達手段に係るエクスポージャーに係る経過措置(自己資本比率改正告示附則第12条第8項)を用いて算出したリスク・アセットの額から経過措置を用いずに算出したリスク・アセットの額を控除した額		
うち、上記以外に該当するものの額	79,472	
オフ・バランス取引等項目	770	
CVAリスク相当額を8%で除して得た額		
中央清算機関関連エクスポージャーに係る信用リスク・アセットの額		
オペレーショナル・リスク相当額の合計額を8%で除して得た額	1,521,512	
信用リスク・アセット調整額		
オペレーショナル・リスク相当額調整額		
リスク・アセット等の額の合計額(二)	39,779,203	
自己資本比率		
自己資本比率(ハ) / (ニ)	22.18	%

- (注) 1. 本表は、国内基準の適用を受ける信用組合が記載するものとする。  
2. 本表における項目の内容については、「協同組合による金融事業に関する法律施行規則第69条第1項第5号ニ等の規定に基づき、自己資本の充実の状況等について金融庁長官が別に定める事項(平成19年金融庁告示第17号)における別紙様式第1号に従うものとする。  
3. 自己資本比率告示第14条第3項に規定する他の金融機関等の対象資本等調達手段の額について、以下の表に記載すること。

(単位：千円)

区分	残高(末残)
対象普通出資等(に相当するもの)	
連合会の対象普通出資等(に相当するもの)	425,000
対象資本等調達手段のうち対象普通出資等及びその他外部TLAC関連調達手段に該当するもの以外のもの(に相当するもの)	
その他外部TLAC関連調達手段	
うち、その他外部TLAC調達手段であって、経過措置(10年間)により150%のリスク・ウェイトを適用していない額	
うち、国内TLAC規制対象会社の同順位商品であって、経過措置(5年間)により150%のリスク・ウェイトを適用していない額	

4. 大口与信の基準となる自己資本の額(自己資本の額から適格旧資本調達手段のうち補完的項目に該当していたものを除いた額)(単位：千円)

<b>8,824,764</b>
<b>1</b>
<b>1</b>

5. 信用リスクに関する記載：(標準的手法採用組合等=1、基礎的内部格付手法採用組合等=2、先進的内部格付手法採用組合等=3)

6. オペレーショナル・リスクに関する記載：(基礎的手法を使用=1、粗利益配分手法を使用=2、先進的計測手法を使用=3)

--

日計表 (1年5月)

コード番号

都道府県名

組合名/店舗名 東京厚生信用組合

			捺印	保印
--	--	--	----	----

業 科		産 金 額		負 債 及 び 純 資 産			
現 金	1	826553717	円	預 金	101	51977450325	円
現 (うち小切手・手形)	2	826553717		当 座 預 金	102	277676335	
外 國 金 貨	3	63564		普 通 預 金	103	18420330797	
預 け 金	4	0		貯 蓄 預 金	104	0	
預 (うち全借組連預け金)	5	0		通 知 預 金	105	20866	
譲 渡 性 預 け 金	6	18026352570		別 段 預 金	106	249301302	
買 入 手 形	7	18026352570		納 税 準 備 預 金	107	6513853	
コ ー ル ー ン	8	16884150079		小 額 積 立 預 金	108	18953843153	
買 入 現 先 物 勘 定	9	0		定 期 預 金	109	29991922172	
債 券 貸 借 取 引 支 払 保 証 金	10	0		非 居 住 者 円 預 金	110	3031685000	
買 入 金 銭 債 権	11	0		[ 小 計 ]	111	33023607172	
金 銭 債 権	12	0		外 債 預 金	112	0	
商 品 有 価 証 券	13	0		[ 小 計 ]	113	0	
商 品 地 方 債	14	0		譲 渡 性 預 金	114	0	
商 品 変 換 保 証 金	15	0		借 入 金	115	1100000000	
そ の 他 の 商 品 有 価 証 券	16	0		当 座 借 入 借 手 形	116	1100000000	
有 価 証 券	17	6657232118		再 割 引 手 形	117	0	
国 債	18	5982470546		売 渡 買 手 形	118	0	
地 方 債	19	0		コ ー ル ー マ ー	119	0	
短 期 社 債	20	0		売 入 現 先 物 勘 定	120	0	
社 債	21	400000000		債 券 貸 借 取 引 受 入 担 保 金	121	0	
( 公 社 債 )	22	0		コ ー シ ョ ン 債	122	0	
( 金 融 債 )	23	0		外 国 債	123	0	
( そ の 他 社 債 )	24	400000000		外 国 他 店 預 金	124	0	
株 式	25	9700000		外 国 他 店 借 入	125	0	
貸 付 信 託 証 書	26	0		売 渡 外 国 為 替	126	0	
外 債	27	166061572		未 払 外 国 為 替	127	0	
そ の 他 の 証 券	28	100000000		未 決 済 為 替	128	104870614	
貸 出 金	29	35279918173		未 払 補 費	129	10614616	
(うち金融機関貸付金)	30	0		給 付 補 て ん 債	130	50064973	
引 当 手 形	31	3322134		未 払 法 人 税	131	3270346	
証 書 貸 付 付 感 謝 状	32	1736250000		前 払 受 法 人 税	132	0	
外 債	33	33422604772		未 払 配 当 金	133	0	
外 債	34	117741267		払 戻 未 済 金	134	2588710	
外 債	35	0		払 戻 未 済 金	135	4222911	
外 債	36	0		厚 生 年 金 基 金 不 払 割 賦 金	136	34108500	
外 債	37	0		先 物 取 引 差 金 勘 定	137	0	
外 債	38	0		先 物 取 引 差 金 勘 定	138	0	
外 債	39	0		借 入 有 価 証 券	139	0	
外 債	40	0		借 入 有 価 証 券	140	0	
外 債	41	0		売 入 現 先 物 勘 定	141	0	
外 債	42	0		金 融 商 品 等 受 入 担 保 金	142	0	
外 債	43	0		リ ー ス 債	143	0	
外 債	44	0		貸 付 金	144	0	
外 債	45	0		貸 付 金	145	0	
外 債	46	0		貸 付 金	146	0	
外 債	47	0		貸 付 金	147	0	
外 債	48	0		貸 付 金	148	0	
外 債	49	0		貸 付 金	149	0	
外 債	50	0		貸 付 金	150	0	
外 債	51	0		貸 付 金	151	0	
外 債	52	0		貸 付 金	152	0	
外 債	53	0		貸 付 金	153	0	
外 債	54	0		貸 付 金	154	0	
外 債	55	0		貸 付 金	155	0	
外 債	56	0		貸 付 金	156	0	
外 債	57	0		貸 付 金	157	0	
外 債	58	0		貸 付 金	158	0	
外 債	59	0		貸 付 金	159	0	
外 債	60	0		貸 付 金	160	558	
外 債	61	0		貸 付 金	161	0	
外 債	62	0		貸 付 金	162	0	
外 債	63	0		貸 付 金	163	0	
外 債	64	0		貸 付 金	164	0	
外 債	65	0		貸 付 金	165	0	
外 債	66	0		貸 付 金	166	0	
外 債	67	0		貸 付 金	167	0	
外 債	68	0		貸 付 金	168	0	
外 債	69	0		貸 付 金	169	0	
外 債	70	0		貸 付 金	170	0	
外 債	71	0		貸 付 金	171	0	
外 債	72	0		貸 付 金	172	0	
外 債	73	0		貸 付 金	173	0	
外 債	74	0		貸 付 金	174	0	
外 債	75	0		貸 付 金	175	0	
外 債	76	0		貸 付 金	176	0	
外 債	77	0		貸 付 金	177	0	
外 債	78	0		貸 付 金	178	0	
外 債	79	0		貸 付 金	179	0	
外 債	80	0		貸 付 金	180	0	
外 債	81	0		貸 付 金	181	0	
外 債	82	0		貸 付 金	182	0	
外 債	83	0		貸 付 金	183	0	
外 債	84	0		貸 付 金	184	0	
外 債	85	0		貸 付 金	185	0	
外 債	86	0		貸 付 金	186	0	
外 債	87	0		貸 付 金	187	0	
外 債	88	0		貸 付 金	188	0	
外 債	89	0		貸 付 金	189	0	
外 債	90	0		貸 付 金	190	0	
外 債	91	0		貸 付 金	191	0	
外 債	92	0		貸 付 金	192	0	
外 債	93	0		貸 付 金	193	0	
外 債	94	0		貸 付 金	194	0	
外 債	95	0		貸 付 金	195	0	
外 債	96	0		貸 付 金	196	0	
外 債	97	0		貸 付 金	197	0	
外 債	98	0		貸 付 金	198	0	
外 債	99	0		貸 付 金	199	0	
合 計	100	62002550608		貸 付 金	200	0	

常勤役員数 67 人 店舗数 4 店  
 (うち役員 4 人) (うち本・支店 4 店)  
 (うち男性職員 43 人) (うち出張所 0 店)  
 (うち女性職員 20 人) 出資金口数 1,436,755 口  
 組合員数 8,468 人

平残日計表 ( 1年 5月 )

コード番号

( 期 中 平 残 )

部署用番号

		捺印	保印
--	--	----	----

組合名/品請名 東京厚生信用組合

資 産		負債及び純資産	
科 目	金 額	科 目	金 額
現金	501	当 金	601
(うち小切手・手形)	503	当 座 預 金	602
外 国 通 貨	504	普 通 預 金	603
	505	貯 蓄 預 金	604
預 け 金	506	通 知 預 金	605
(うち金信組連預け金)	507	別 当 預 金	606
	508	納 税 季 貸 預 金	607
満 期 性 預 け 金	509	[ 小 期 預 金	608
買 入 手 形	514	定 期 預 金	609
コ ー ル ロ ー ン	515	定 期 預 金	610
買 入 先 払 金	516	[ 非 居 小 生 着 門 預 金	611
債 券 貸 借 取 引 支 払 保 証 金	517	外 国 貨 物 預 金	612
買 入 金 債	518	[ 非 居 小 生 着 門 預 金	613
金 銭 の 情 託	519	通 過 性 預 金	614
商 品 有 価 証 券	521	借 入 用 金	617
商 品 債	522	借 入 金	621
商 品 地 方 債	523	借 入 金	622
商 品 政 府 債	524	借 入 金	623
そ の 他 の 商 品 有 価 証 券	526	再 割 引 手 形	624
有 価 証 券	531	別 割 引 手 形	625
地 方 債	532	コ ー ル マ ー ケ ッ ト	626
短 期 社 債	533	売 入 先 払 金	627
社 債	534	債 券 貸 借 取 引 受 入 担 保 金	628
( 公 社 公 団 債 )	536	コ ー マ ー シ ョ ン	629
( 金 庫 債 )	537	外 国 為 替	631
( そ の 他 社 債 )	538	外 国 他 店 預 金	632
法 式 信 託	539	外 国 他 店 借 入 金	633
貸 付 信 託	540	売 入 外 国 為 替	634
投 資 信 託	541	未 払 外 国 為 替	635
外 国 債	542	そ の 他 の 債 権	636
そ の 他 の 証 券	543	未 決 決 算 為 替 借 用 金	637
貸 出 機 関 貸 付 金	552	未 払 決 算 為 替 借 用 金	638
(うち金庫機関貸付金)	552	給 付 補 て ん 借 用 金	639
割 引 手 形	553	未 払 補 て ん 借 用 金	640
手 形 貸 付	554	前 未 払 受 払 税 金	641
証 書 貸 付	555	未 払 受 払 税 金	642
貸 付 借 入	556	未 払 配 当 金	643
外 国 他 店 為 替	561	未 払 戻 金	644
外 国 他 店 為 替 貸 付	562	未 払 戻 金	645
買 入 外 国 為 替	563	厚 生 年 金 基 金 未 払 割 賦 金	647
取 立 外 国 為 替	565	種 別 預 け 金	648
そ の 他 の 有 価 証 券	566	先 物 取 引 受 入 証 金	649
未 決 済 為 替 債	567	先 物 取 引 差 金 勘 定	650
全 信 組 連 出 資 金	568	借 入 有 価 証 券	651
そ の 他 の 出 資 金	570	借 入 有 価 証 券	652
清 払 費 用	571	未 払 商 品 債	653
未 取 引 差 入 証 金	572	金 融 附 属 生 産 品	654
先 物 取 引 差 入 証 金	573	金 融 商 品 等 受 入 担 保 金	655
先 物 取 引 差 入 証 金	574	リ ー ス 借 入 金	657
保 有 有 価 証 券	575	資 産 除 去 債 務	658
金 融 附 属 生 産 品	576	未 払 送 金 為 替	659
金 融 商 品 等 受 入 担 保 金	577	未 払 受 取 金	660
リ ー ス 借 入 金	578	そ の 他 の 債 権	661
債 権 取 引	579	本 店 為 替	662
そ の 他 の 有 価 証 券	580	代 理 業 務 勘 定	663
本 店 支 店 勘 定	581	貸 付 借 入 金	664
有 形 固 定 資 産	582	貸 付 借 入 金	665
土 地 建 物	583	貸 付 借 入 金	666
土 地 建 物	584	役 員 退 職 給 付 引 当 金	667
リ ー ス 資 産 ( 有 形 )	585	そ の 他 の 引 当 金	668
土 地 建 物	586	特 別 法 上 の 引 当 金	669
そ の 他 の 有 形 固 定 資 産	587	繰 越 税 金 負 債	670
無 形 固 定 資 産	588	再 割 引 債 務 保 証	671
ソ フ ト ウ ェ ア	589	債 務 保 証	672
の り 一 次 資 産 ( 無 形 )	590	債 務 保 証	673
そ の 他 の 無 形 固 定 資 産	592	債 務 保 証	674
前 繰 延 税 金 費 用	593	出 資 金	675
繰 延 税 金 費 用	594	普 通 出 資 金	676
再 評 価 に 係 る 繰 延 税 金 費 用	595	優 先 出 資 金	677
債 務 保 証 金	596	そ の 他 の 出 資 金	678
貸 倒 引 当 金	597	優 先 出 資 申 込 証 金	681
(うち個別貸倒引当金)	598	資 本 剰 余 金	682
そ の 他 の 引 当 金	599	資 本 準 備 金	683
合 計	600	そ の 他 資 本 剰 余 金	684
		利 益 剰 余 金	685
		利 益 準 備 金	686
		そ の 他 利 益 剰 余 金	687
		特 別 積 立 金	688
		(うち目的積立金)	689
		繰 越 勘 定	690
		繰 越 勘 定	691
		自 己 優 先 出 資 申 込 証 金	692
		自 己 優 先 出 資 申 込 証 金	693
		そ の 他 有 価 証 券 評 価 差 額 金	694
		繰 延 借 入 金	695
		土 地 再 評 価 差 額 金	696
		負 債 及 び 純 資 産 計	697
		負 債 及 び 純 資 産 計	698
		合 計	699

日計表 (1年5月)

(損益勘定)

コード番号

都道府県名

組合名/店舗名 東京厚生信用組合

			捺印	捺印
--	--	--	----	----

損目		失金額	科目		益金額
預金積入金利息	301	4809316	貸出金利息	401	169800633
預金利息	302	4442501	(うち金融機関貸付金利息)	402	( )
給付補てん備金繰入額	303	366815	貸付金利息	403	169789101
譲渡性預金利息	304	0	手形割引料	404	11532
借入金利息	311	0	預け金利息	411	4925888
借入金利息	312	0	預け金利息	412	4925888
当座借越利息	313	0	譲渡性預け金利息	413	0
再割引料	314	0	買入手形割引	415	0
先渡手形利息	315	0	コーロローン利息	416	0
コーロローン利息	316	0	買入現金利息	417	0
証券借取引支利息	317	0	債券貸借取引受入利息	418	0
債券貸借取引支利息	318	0	有価証券利息配当金	419	1952379
コマ・シャル・ペーパー利息	319	0	金利スワップ受入利息	420	0
金利スワップ支払利息	320	0	その他の受入利息	421	0
その他の支払利息	321	0	(うち買入金債権利息)	422	( )
人件費	322	66340048	(うち出資配当金)	423	( )
燃料・給料・手当	323	56057061	(うち受入雑利息)	424	( )
退職給付費用	324	3784238	貸取引等収益	431	8466951
社会保険料等	325	6498749	受入為替手数料	432	3574836
物件費	331	33616833	その他の受入手数料	433	4892115
事務費	332	22803791	その他の役取等収益	434	0
固定資産費	333	4261128	その他の営業取益	441	210000
事業費	334	4883631	外国為替売買益	442	0
人事厚生費	335	1668283	外国通貨売買益	443	0
原金保費	336	0	売買益	444	0
有形固定資産償却	337	0	商品有価証券売却益	445	0
有形固定資産償却	338	0	国債等債券売却益	446	0
税	339	5637023	国債等債券償還益	447	0
(うち法人税・住民税及び事業税)	340	227023	有価証券貸付料	448	0
役員取引等費用	341	4818512	金融派生商品収益	449	0
支払為替手数料	342	1129366	雑	450	210000
その他の支払手数料	343	328136	臨時収益	461	332000
その他の役員取引等費用	344	3361010	債権取立	462	332000
その他営業費	345	0	株式売却	463	0
外国為替売買損	346	0	金銭の信託運用	464	0
外国通貨売買損	347	0	その他の臨時収益	465	0
商品有価証券買損	348	0	特別	471	0
債券等債券買損	349	0	固定資産処分	472	0
国債等債券買損	350	0	負のれん発生	473	0
国債等債券償還	351	0	その他の特別	475	0
有価証券償還	352	0	引当金取崩額等	481	0
金融派生商品費	353	0	貸倒引当金取崩額	482	0
雑	354	0	(うち個別貸倒引当金取崩額)	483	( )
臨時費用	356	34223	貸与引当金取崩額	484	0
貸出金償却	357	0	役員賞与引当金取崩額	485	0
株式等売却損	358	0	役員退職慰労引当金取崩額	486	0
株式等償却	359	0	金融商品取引責任準備金取崩額	487	0
金銭の信託運用	360	0	その他の引当金取崩額	488	0
その他の資産償却	361	0	目的積立金目的取崩額	489	0
退職給付費用(臨時分)	362	0	その他	490	0
その他の臨時費用	363	34223	法人税等調整	491	0
特別	371	0	利益	493	185687851
固定資産処分	372	0			
減損	373	0			
その他の特別損失	374	0			
引当金繰入額等	381	0			
貸倒引当金繰入額	382	0			
(うち個別貸倒引当金繰入額)	383	( )			
貸与引当金繰入額	384	0			
役員賞与引当金繰入額	385	0			
役員退職慰労引当金繰入額	386	0			
金融商品取引責任準備金繰入額	387	0			
その他の引当金繰入額	388	0			
その他	389	0			
法人税等調整	390	0			
損	391	115255955			
期中	392	70431896			
合	393	185687851			

店舗内現金自動設備	4店	4台
(うちC D)	0店	0台
(うちA T M)	4店	4台
店舗外現金自動設備	0店	0台
(うちC D)	0店	0台
(うちA T M)	0店	0台