

経営強化計画の履行状況報告書

2025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	
1. 基本方針(目標)	3
2. 重点施策	3
3. 重点施策の進捗状況	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	2 1
2. リスク管理の体制の強化のための方策	2 2
3. 法令遵守の体制の強化のための方策	2 4
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	2 6
5. 情報開示の充実のための方策	2 6
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	2 7
2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策	2 9
3. その他主として業務を行っている業域及び地域における経済の活性化に資する方策	3 2
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の進捗状況	
1. 経営管理に係る体制	3 4
2. 各種のリスク管理の状況	3 4

I. はじめに

2025年度の日本経済は、2025年7-9月期における実質GDP成長率が、制度変更による住宅投資の大幅減少により前期比年率▲1.8%と6四半期ぶりのマイナス成長となったものの、民間消費は持ち直し傾向であるほか、設備投資も拡大基調が続いており、内需は底堅さを維持していることから、全体として景気は緩やかに持ち直しています。

経済の先行きについては、トランプ関税によるマイナス効果は軽微ではないものの、輸出主導による景気底割れリスクは回避できる見込みであり、加えて、住宅投資が一時的な落ち込みから持ち直しに向かうほか、個人消費、設備投資についても底堅さを維持できるものと考えられます。

ただし、米中貿易摩擦のエスカレートや、アメリカにおける雇用情勢悪化の兆し、食料品を中心とした物価高による個人消費の低迷などの懸念材料により、海外景気が下振れし、我が国の景気を下押しするリスクを含んでいます。

このような中で、中小企業・小規模事業者は、経営者の高齢化、人手不足、事業承継問題などの経営課題を依然として抱えており、厳しい事業環境が続いております。

金融環境は、日本銀行が2024年3月にマイナス金利を解除して以降、金融の正常化に向けて段階的に利上げを行っている中、金利負担が増加するなど、製造業、小売業、卸売業を中心に中小企業の経営状況には、なお厳しさがみられます。

このような環境下、当組合は、3ヶ年（2025年4月～2028年3月）にわたる第五次経営強化計画（以下、「本計画」という。）の初年度として、2025年度のスタートを切りました。

本計画では、中小規模事業者の皆様の多様な実情やニーズに的確に捉えたうえで、良質なサービスを提供することにより、「業域」及び「地域」の発展に貢献するため、「顧客基盤の維持・拡大と収益力の強化」、「業域取引基盤の確立」、「人材の確保・育成の強化」、「信用リスク管理等、リスク管理体制の一層の強化」、「業務の効率化・事務の堅確化」を重点施策として、役職員一丸となって取り組んでおります。

また、当組合は、金融機能強化法を活用して発行した優先出資50億円につきまして、2026年2月に買入消却を予定しておりますが、今後も地域経済の活性化に向け邁進してまいります。

II. 経営の改善に係る数値目標の実績

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おります。

1. 収益性を示す指標

【コア業務純益】 (単位：百万円)

	2025/3 期 (始期)	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	276	244	293	348	72

*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：%)

	2025/3 期 (始期)	26/3 期 計画	27/3 期 計画	28/3 期 計画	始期から の改善幅
OHR	61.24	65.33	63.39	61.08	0.16

*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、2026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、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。

現在、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くるものと思われま

す。このような状況の中で、当組合は、相互扶助の理念や、組合員の皆様とのコミュニティ形成を通じた地域づくりという原点に立ち、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、以下の経営ビジョンを基に業務展開を図ってまいります。

【経営ビジョン】

業域信用組合として培ったリレーションやノウハウを活用してお客様のニーズを的確に捉え、良質な金融サービスを提供することにより、「業域」及び「地域」の発展に貢献いたします。

1. 経営基本方針

- (1) 業域信用組合として、持続的に金融仲介機能を果たしていくため、取引基盤・収益基盤の拡大を図ります。
- (2) 「業域」と「地域」の双方で業務を行う金融機関として金融仲介機能を発揮することにより、お客様の事業展開を幅広くサポートいたします。
- (3) 持続可能な収益性と将来にわたる健全性に留意しながら、業務展開を図ります。

2. 重点施策

- (1) 顧客基盤の維持・拡大と収益力の強化
- (2) 業域取引基盤の確立
- (3) 人材の確保・育成の強化
- (4) 信用リスク管理等、リスク管理体制の一層の強化
- (5) 業務の効率化・事務の堅確化

3. 重点施策の進捗状況

- (1) 顧客基盤の維持・拡大と収益力の強化

① 適正な貸出金利の設定

収益基盤の確立のためには、収益の中心となる貸出金利息を一層拡大し、安定的に計上していくことが必要であります。

本計画においても、前計画に引き続き、顧客のリスク、属性、コスト等を踏まえた適正な金利での貸出を行うため、内部で定めた基準金利を意識した貸出金

利率の設定に努めました。

当期の貸出残高平均利回りは、金利を意識し顧客との交渉等を行ったことと、日本銀行による利上げに伴い貸出実行金利を引き上げた結果、前年同期比では0.28ポイント上昇し、通期計画と同ポイントの2.46%となりました。

今後も、引き続き、基準金利を意識した適正な貸出金利率の設定に努めてまいります。

また、適正な金利を提示するため、顧客の理解を得るべく、交渉力の向上も図ってまいります。

② 不動産業向け貸出以外の貸出による利息収入の拡大

前計画においては、貸出金利息のうち、不動産業向け貸出の占める割合は50%を超えておりましたが、今後の安定的な収益確保のためには、その他、とりわけ、業域及び個人向け貸出等による利息収入の拡大を図ることが必要であると考えております。

当期においても、不動産業向け以外の貸出金利息の拡大を図るべく、以下の通り、活動を行ってまいりましたが、結果として、業域向けを含め、不動産業向け貸出以外の貸出金利息の拡大は道半ばとなっております。

今後の安定的な収益確保のため、引き続き、不動産業向け貸出以外の貸出利息収入拡大に向けた活動を行ってまいります。

ア. 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、従来、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きました。

当期の実績は、24件、48百万円となりました。

今後も引き続き、提携先との連携を深め、個人ローンの推進を図ってまいります。

イ. ② 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、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、従来から、積極的な拡大に努めてきております。

当期は、定期積金の口数純増目標を設定したサマーキャンペーンを実施するなど、口数の拡大を図りましたが、投資商品への資金流出、顧客の高齢化に伴う相続発生や預金整理等による解約が増えたこともあり、契約先数、契約口数、契約金額全てにおいて減少いたしました。

今後も、顧客ニーズを踏まえるとともに、契約先数増加に向けて戦略を構築していく方針です。

ウ. 効果的なキャンペーンの実施

従来より、顧客のニーズを捉えて、タイムリー、且つ、効果的なキャンペーンによる取引拡大に努めてきております。

当期は、定期預金及び定期積金について7月～8月にキャンペーンを実施し、個人ローンにつながる顧客基盤の拡大に取り組みました。

エ. ホームページの活用による個人ローンの拡大

従来より、ホームページ上で、Webによる個人ローン申し込みを可能とするなど、顧客の利便性の向上を図ってまいりました。

前期に導入したWeb完結システムの浸透に向けて、利便性向上をアピールしてまいります。また、Web完結商品の追加にも取り組み、ホームページを通じた申し込みの増加につなげてまいります。

オ. 住宅ローンの拡大

住宅ローンは、2017年3月からターゲット先や金利体系を明確に定めた商品に変更して取扱いを開始し、その後も継続的に取り組んでおります。

当期においても、店舗特性を活かし、小平支店の重点推進項目として活動しましたが、4件、100百万円の実績にとどまっております。

さらに実績を伸ばすため、地元不動産業者との連携を強化して情報収集に努め、案件の成約につなげてまいります。

③ リスク管理を適切に行った不動産業向け貸出の実施

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ります。同貸出比率が他の組合に比して高く、業種偏重リスクを相対的に多く抱えていることから、従来より、リスク量による計測化を含め、リスク管理を適切に行ってきております。

その一環として、市場環境や収益状況等を勘案し、不動産業向け貸出残高比率につき、毎期、一定の上限値を設定して月次でモニタリングを行い、必要に応じ、随時、常勤理事会等において対応策を協議する体制としております。

更に、リファイナンス案件の抑制、慎重な案件審査、貸出実行後の適切な債権管理等により、信用リスクの削減を図っております。

④ 余資運用収益の強化

トップライン拡大のためには、貸出金利息収入の拡大に加え、余資運用による安定的な収益の確保も必要となります。

昨年、日本銀行が政策金利の引き上げを行って以降、金利の変動に伴う金利リスクも高まってきています。

このような環境下、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に努めました。

当期は、金利が大きく変動する中、金利リスクを考慮し慎重なスタンスを堅持した結果、新規運用の実績はありませんでした。

今後も、リスク管理能力の強化を図りながら、慎重な判断の上、運用収益の確保・拡大に努めてまいります。

⑤ 役務取引による収益の拡大

金利政策に影響を受ける貸出金利息を補うものとして、役務取引による収益は重要なものと考えております。

当期は、コストを踏まえた適切な収益を収受すべく、手数料の見直しを行いました。

本計画では業務粗利益に占める役務取引等収支のシェア 5%を目標としておりますが、当期の同シェアは3.1%と目標値には達しませんでした。

引き続き、収益を拡大すべく、役務取引等収益の確保に努めてまいります。

⑥ 適切な金利設定等による預金の確保

収益の原資となる預金については、顧客ニーズ等を踏まえ、適切な金利設定や顧客の利便性向上等により確保し、併せて、預金先数の減少に歯止めをかけて顧客基盤の維持・強化を図るため、活動を行いました。

当期の預金利回りは、前期に行った預金金利の引き上げや7～8月に実施した預金キャンペーンの影響により、前年同期比で0.07ポイント上昇しました。

一方で、預金残高も前年同期比で上回っており、今後も、適切な金利設定等により、預金の確保に努めてまいります。

⑦ 収益力強化を意識した評価体制の構築

当組合が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が不可欠であり、貸出金利息や役務取引等収益を重視した業績評価目標体制を構築しております。

(2) 業域取引基盤の確立

① 対象とする市場と取引開拓・深耕

当組合の顧客層は、中小規模事業者及び個人であり、基本はニッチマーケットが対象となります。

前計画においては、高齢者福祉業界を主要マーケットとして取り組んでまいりましたが、当組合の同業界に対する取り組みに具体的な戦略が不足していたこともあり、実績としては十分な成果が得られませんでした。

但し、当組合にとって、高齢者福祉業界との取引の重要性に変わりはないため、本計画においても、引き続き、高齢者福祉業界への取り組みに加え、従来から、取組実績のある歯科医師や障害者福祉を主要ターゲットとして取引拡大を目指しております。

主要マーケットの実績について、福祉事業者向けでは43件、794百万円、医療分野では、歯科医師・医師向け融資21件、193百万円、業域取引先向け融資合計107件1,489百万円の資金需要に対応いたしました。

今後も、経営課題を抱える事業者に対し、外部機関との連携を含め、ソリューションを提供することで、取引開拓・深耕を進めてまいります。

② 経営改善支援業務の伴走型展開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的確に評価（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り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。

当期も以下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した。

ア. 事業支援室による取り纏め

従来より、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、中小企業診断士とも連携しながら推進してきました。

当期は、売上減少等、業績が厳しい顧客に対し、融資条件の変更や新規実行を行うなどの支援を積極的に行うとともに、経営改善計画の修正提案等を行いました。

イ. 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り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、同協議会を軸に取引先の事業再生支援を推進する体制を確立しております。

具体的には、同協議会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し、必要な支援を行うものです。

当期は、5月に事業支援連絡協議会を開催し、新たに支援先を選定しました。今後も、中小企業診断士と連携しながら、支援に努めてまいります。

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。

ウ. 医療コンサルティング機関の活用

本計画においては、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と提携し、医師の紹介を受ける等、その活用を図っていくこととしておりますが、当期は、他の活動に時間を要したため、特段の活動は実施できませんでした。

【業域・地域別貸出残高実績】

(単位：百万円、%)

	2025/3 期		2025/9 期	
	実績	シェア	実績	シェア
業 域	13,111	34.3	13,330	33.9
地 域	25,157	65.7	25,982	66.1
うち不動産	20,766	54.3	21,390	54.4
合 計	38,268	100.0	39,313	100.0

③ 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

従来より、「業務部」「福祉・医療開拓推進室（以下、「推進室」という）」「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が定着しております。

当期も営業推進本部は、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られる体制を整えております。

また、「推進室」につきましては、従来同様、その機能を「戦略本部」的機能（戦略の策定、情報収集・発信等）に特化しております。7月に開催した「業域開拓推進委員会」においては、業域先に対する推進状況や推進策等に関する意見交換を行い、営業店の推進活動に反映させております。

イ. 営業店特性を明確にした営業戦略の策定

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。

そして、従来より、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。

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、預金・貸出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、営業推進にあたることといたしております。

当期においては、このような観点から、戦略マーケットである、高齢者福祉施設、歯科医師、障害者施設等につきまして、営業店にて取引推進の中心となる分野を決めて取り組みました。

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

従来より、営業推進会議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・対応策の共有化等により、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を行い、役員・本部・営業店の一体運営の枠組みは定着しております。

当期においては、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、営業推進体制の更なる強化を図りました。

a. 実効性のあるトップセールスの継続実施

理事長及び営業推進本部長が業域取引の拡大・深耕へ向け、トップセールスを継続して実施しました。そして、業域法人の抱える経営課題に対応し、意見交換を行うとともに、課題解決に向けた提案を行いました。

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

従来より、業務計画の進捗状況について、営業推進会議、営業店からの月3回の報告、業務部による臨店等により、管理を行ってまいりました。

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

従来より、営業推進本部及び営業店が参加する諸会議を定期的に開催し、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。

当期は、部店長会議や営業推進会議を開催し、第五次経営強化計画や営業推進に係る重点施策の説明を行い、計画達成に向けての進捗管理を行いました。

引き続き、諸会議等を開催し、営業施策や方法についての共有化を図ってまいります。

d. 業務部の営業店統括機能の強化

従来より、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。

当期においては、営業店に対し、経済金融環境を踏まえ、資金繰り支援、事業承継支援を前面に出した開拓活動を実施するよう指示を行うとともに、新規融資実行や融資条件変更など、営業店が受け付けた相談について、アドバイスや情報集約を行いました。

今後も、データの整備と営業店へのタイムリーな情報提供及びその活用策についてのアドバイス、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、営業店に対するサポート体制を強化してまいります。

e. 重層管理の一層の徹底

従前は、審査部門と一体化した「高額先管理報告」制度により管理を行ってきましたが、2023年5月より、営業推進に特化するべく、各営業店において業務上重要な20先を選定し、営業推進本部長と営業店長が選定先を同行訪問し管理を行う「優良取引先への重層管理」制度の運用を開始いたしました。

当期も、この制度を適切に運用し、重層管理の一層の徹底に努めました。今後も、より強固な管理態勢を構築するための対応を行ってまいります。

f. 営業職員の行動管理強化

従来より、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、渉外支援システムを導入し、営業職員の行動管理に活用しております。

当期においては、引き続き、既往の行動管理ツールによる管理の強化を図りました。

g. 効果的なキャンペーンの実施

従来より、顧客ニーズを捉えて各種のキャンペーンを実施してきております。

当期は、個人取引の基盤を拡大するため、7月～8月に定期預金及び定期積金の増強を図るべく、サマーキャンペーンを実施し、新規獲得した金額や件数において、目標を達成することができました。

今後も、状況を見ながら、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、顧客ニーズを捉えたタイムリーなキャンペーンを実施してまいります。

④ 存在感の向上のための広報・PR

従来より、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は、未だ不十分であり、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、認知度を向上させていく必要があります。

そこで、当期は、以下のような広報・PRに努めました。

ア. 配布物の内容、配布対象、配布機会の工夫及び拡大

従来より、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てきました。その結果、お客様からの問い合わせもあり、顧客獲得に繋げることができました。

当期は、新宿、中野、麴町、豊島、浅草、台東、文京、小石川、墨田、小平、東久留米、東村山、西東京の各歯科医師会会員向けに、約2,000部の各種商品リーフレットを配布しました。

イ. 業界の掲載対象紙、掲載内容の工夫及び拡大

従来より、当組合の顧客の属する業界に関わる会員向け封筒や新聞等に、当組合名や取扱商品名等を掲載していただくことにより、PRに努めてきた結果、問い合わせを多数いただいております。その中から、融資取引成約に至ったケースもあります。

当期は、東京都信用組合協会のホームページに、当組合の業域事業者向け融資の広告を掲載させていただくとともに、東京環境保全協会の機関誌に広告を掲載させていただいた他、地域の歯科医師会の会員向け冊子に、当組合の広告を掲載させていただくなど、一層のPRに努めました。

また、東京都社会福祉協議会封筒には、福祉業界へのPRとして、2025年度も広告を掲載しております。

「障害者グループホーム開設に向けてのガイドブック」「ボランティア・市民活動助成ガイドブック」には、当組合の福祉事業者向け融資商品が紹介されております。

今後も、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、掲載内容について工夫を行ってまいります。

ウ. 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

従来より、決算関係事項、経営強化計画履行状況、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定例的に公表し、情報開示に努めております。

当期も、福祉・医療・環境衛生事業を営む事業者向けに販売している融資商品に関する情報について掲載いたしました。

今後も、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、従来より、障害者の就労支援等を展開する社会福祉法人のホームページとのリンクを行い、アクセスをいただいておりますが、当期は、新たにサマーキャンペーンで連携した東京都共同募金会のホームページにリンクしていただきました。

エ. 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、顧客向けのセミナーや相談会等の開催は有用であり、従来より、外部専門家等と連携して多数の相談会を開催し、好評を博しております。

また、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もあります。

当期は、新宿区中小企業支援ネットワークにおける事業承継個別相談会に参画し、中小企業の経営課題に対するサポートを行いました。

⑤ 貸出ポートフォリオのモニタリング体制強化

従来より、貸出戦略面においても信用リスク面においても、ポートフォリオ管理の重要性を考慮し、貸出ポートフォリオのデータ整備を行っております。

また、総貸出残高における不動産事業者向け貸出比率の管理等、業種偏重リスク等各種リスクを考慮し、常勤理事会等で検証する体制を構築しております。

当期も、上記の指標について、定例的にモニタリングを行うとともに、収益性の観点から、業域・地域別の収益データの検証を行っております。

今後も、本計画の戦略の検証に必要なデータ等、一層の整備を図り、業域と地域のバランス等を考慮した貸出戦略を策定し、適切な業務運営を行ってまいります。

(3) 人材の確保・育成の強化

前計画期間中は、人材不足への対応が継続的な課題となっていたことから、採用と離職防止による人材の確保を行い、そのうえで、営業推進力、業務遂行力、専門知識、リスク管理、マネジメント力、ガバナンス等、営業基盤や経営基盤を支える能力強化のため、人材育成を行っていくことは重要な課題であると認識し、諸施策を展開してまいりました。

当期は、初任給を含む給与ベースの見直しや加算賞与の支給等により職員の処遇改善に努めております。

その結果、業務を運営するにあたって必要な人員を確保できているものと考えております。職員の知識・能力、意識については、一定程度向上いたしました。一人ひとりの業務遂行力は、未だ改善の余地があり、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。

具体的には、以下のように、計画的な人材の確保・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りました。

① 人材の確保

前計画期間中では、採用では一定の成果を残したものの、離職により職員数が減少したことから、人材不足への対応が大きな課題となりました。

当期も、様々なチャネルを活用して採用活動を行うとともに、処遇改善や職員とのコミュニケーション等を通じて離職防止を図っております。

② 人事評価管理制度の運用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

従来より、人事評価管理制度に基づき、業務目標設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。

当期より、人事評価管理制度の精度向上のため、同制度を一部改正し、各等級の役割の明確化や等級による評価項目のウェイト変更等の見直しを行いました。

今後も、人事評価管理制度の趣旨・目的を十分浸透させ、評価の精度を向上させることで、職員のモチベーション向上とマンパワーアップを図ってまいります。

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おり、各職員の事務能力・業務スキルの一層の向上を図ることが必要と認識しております。

しかしながら、当期においても、チェックの不十分さ等、基本的動作に係る事務ミスが発生しております。

そのため、事務課長会議で事務ミス等の事例の原因、対応策等を共有し、各営業店における勉強会を実施し、再発防止に努めております。

④ 計画的な能力開発

従来より、能力開発規程および資格別・検定試験・通信教育ガイドライン運用要領に基づき、体系的な研修、若手・新入職員の研修、各種資格の取得奨励等を実施してきております。

当期においても、外部環境の変化を踏まえ、通信教育及び外部研修への参加等を

実施しております。

具体的には、(一社)東京都信用組合協会主催の研修に延べ4名を派遣しました。

また、通信教育受講者は、延べ 15 名となりました。

更に、マネーローダリング関係では、第 1 次防衛ライン資格試験に 1 名、第 2 次防衛ライン資格試験に 1 名が合格しました。

なお、入組 5 年以内の若手職員の業務スキル・実務能力の向上を目指し、配属先の教育指導員による OJT 研修と、本部主催の集合研修による OFF-JT の両輪にて育成を進めております。

今後も、関連規程の趣旨に沿った運営の充実を図り、金融業務基礎知識の習得と業務への活用等により人材育成の強化を図ってまいります。

⑤ 外部人材の活用

従来より、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。

当期は、組織体制・人員構成を踏まえ、1 名の外部人材の招聘を行いました。

今後も業容拡大に向け、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、必要に応じ、外部人材の招聘を図ります。

(4) 信用リスク管理体制の一層の強化

従来より、信用リスク管理体制の整備・強化を図ってきております。

当期においても、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、信用リスク管理の一層の強化を図りました。

① 個社別クレジットラインの運用強化

当組合は、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、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の個社別クレジットラインを導入し、適切な運用に努めております。

個社別クレジットラインについては、信用リスク低減に向けて、引き続き、運用強化に努めてまいります。

② 不動産業向け貸出ポートフォリオの管理

当組合が収益基盤を強化していくためには、不動産業向け貸出は必要であるものの、不動産業向け貸出への業種偏重リスクを抱えることは、リスクが顕在化した場合、収益や自己資本に与える影響が大きいことを考慮し、不動産業向け貸出残高比率の管理等について、月次で適切に管理を行いました。

具体的には、総貸出残高における不動産業向け貸出の比率や信用リスク量を計測するとともに、地価下落の影響の大きい収益物件融資を対象に、担保価格に

ついて、月次のストレステスト（35%下落）を実施して、自己資本への影響を月次でモニタリングした上で、常勤理事会に報告・協議を行う等、リスクの低減に向けた管理を行いました。

③ 不良債権の圧縮

前計画においては、不良債権処理は進捗し、不良債権比率は低下いたしました。

当期においても、従来同様、不良債権の圧縮に努めるとともに、不良債権発生の予防、体制の一層の強化に向けた方策を実施しており、2025年9月末の不良債権比率は4.9%と、2025年3月末に比して0.1ポイント低下いたしました。

今後も不良債権の圧縮に努めるとともに、新たな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 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した。

例えば、不動産プロジェクト融資案件について、貸出期限が迫っている案件については、営業店から返済予定等の状況報告を受ける等、適切な管理に努めました。

現時点では大きな問題となる事例はないものの、引き続き、進捗状況の管理を徹底してまいります。

イ. 貸出審査体制の厳格な運営

従来より、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きており、審査体制の厳格化を図っております。

また、月次の自己査定結果、破綻懸念先以下の回収計画及び整理計画、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。

更に、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（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。

また、2023年度から、定期的なモニタリングを通じて顧客管理の強化及び信用状態等をウォッチしていくため、主に大口先や高額未保全先を対象とした「ローンレビュー報告書」による報告制度を設け、営業店から年2回の報告を求めることとしております。

今後も、このような厳格な運営を維持継続してまいります。

ウ. 稟議書等関連資料の充実

従来から、稟議書等関連資料の充実を図ってきております。

当期は、営業店からの要望等を踏まえて、新たな稟議書等関連資料の作成はなかったものの、貸出稟議資料に添付する一部資料の廃止等を継続して実施し、営業店の事務効率及び事務の効率化に努めております。

今後も、稟議書等関連資料の充実を図ることと併せて、営業店の事務負担の軽減を図れるよう検討してまいります。

⑤ 営業店の融資判断に係るスキル・能力の向上

従来より、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随時行うとともに、同部臨店による研修・指導等を定期的を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・能力の向上を図ってきております。

当期も、個別案件を通じて、営業店の融資判断に係るスキル・能力の一層の向上を図りました。

また、通知文書・事務連絡文書を計 17 回、随時発信して、営業店への周知徹底を図りました。

(5) リスク管理体制の一層の強化

① 信用リスク

(4)に記載のとおり。

② 市場リスク

前計画で、余資運用による収益の拡大を図る観点から、運用対象を拡大し、価格変動商品が増加したことに伴い、市場リスクが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 (Value at Risk) による計測手法を導入し、市場リスク量計画を策定し上限値を設定の上、管理しております。

当期においても、VaR により計測した市場リスク量は、毎月、上限値以内に収まりました。

なお、金利の変動等により、保有している有価証券の時価が低下し簿価を下回る状況が発生したため、規程に則り、日次でモニタリングを行い、理事長宛て報告を行いました。

③ オペレーショナル・リスク

従来より、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きたこ

とに対応し、2019 年度より、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のため、過去 5 年間に発生した全ての事例の原因を分析し、再発防止策を纏めた事例集を発行し、役職員全員で共有化を図っております。

当期も、上記事例集に直近 6 か月間の事例を追加し、活用を図りました。

併せて、営業店向けに、総務部事務システム課による指導を行いました。

しかしながら、当期は、事務ミスが 12 件発生しました。依然として、基本的事項の不十分な理解や確認漏れに基づく事例も多く、一層の対応強化を図る必要があるものと認識しております。

そこで、当期も、再発防止のため、総務部事務システム課を中心に、事務課長会議（1 回）を実施いたしました。

また、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与リスクに関しては、当期において、当組合の抱えるリスクの評価に基づき、「2025 年度マネロン等リスク対策計画」を策定し、同計画に基づいた態勢整備を引き続き行いました。また、人材育成の観点から、通信教育の受講や検定試験の受験を推し進めました。

更に、サイバーセキュリティ対策については、当期は、2024 年度に外部機関による脆弱性診断を受診した結果を踏まえて、対応策を検討・実施しました。

(6) 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、更なる削減は厳しい状況にあるため、今後は、業務の見直し・効率化、生産性向上の観点から、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

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、要員数は、70 名程度を想定しております。

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

当期は 5 名の新卒採用を行いました。

以上の結果、2025 年 9 月末における常勤役職員数は 64 名となりました。

また、当期の人件費は、221 百万円と、2026 年 3 月期の通年計画 485 百万円に対する消化率は、45.5%となりました。業務粗利益人件費率は 41.4%と、通年計画を下回る水準となっております。

【要員・人件費計画】

(単位：人、百万円、%)

	2025/3 期 実績 (始期)	25/9 期 実績	26/3 期 計画	27/3 期 計画	28/3 期 計画
常勤役職員 数	60	64	70	70	70
人 件 費	442	221	485	505	525
業務粗利益 人件費率	47.6	41.4	51.1	48.6	46.7

※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）

② 営業店事務の効率化・合理化・堅確化

従来より、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が、事務処理の効率化・合理化には更なる取り組みの余地を残しております。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、事務ミスの削減が課題となっております。

当期においては、このような課題に対処すべく、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、以下のような取り組みを行いました。

ア．事務の効率化・事務処理能力の向上

当期は、インターネットバンキングの導入に向けた準備を行っており、10月に導入いたしました。インターネットバンキングの導入により、給与振り込み等の事務手続きが機械処理となるため、合理化・効率化が進むこととなります。その他にも、事務の効率化に向けた取り組みに係る検討を進めてまいります。

イ．営業推進や顧客管理の精度を向上させるためのデータ整備の推進

営業推進や顧客管理に精度を向上させるためのデータ整備について、当期は、各部において先行する作業を優先したこともあり、進展は見られませんでした。

今後、データ整備については、必要な事項を抽出した上で行ってまいります。

ウ．事務ミスの削減・事務の堅確化

2019 年度に、過去 5 年間に発生した事務ミスの内容とその原因に基づき、再発防止策等を記載したオペレーション事故事例集を取り纏め、共有フォルダーに掲載して、役職員が随時、閲覧・確認・活用できるようにして以降、毎

年度、直近1年間の事例を追加してきております。

当期も、直近6か月間の事例を追加しました。

また、当期に発生した重要な事務ミスに関する情報を役職員に周知し、再発防止に努めました。

更に、当期は総務部事務システム課主催による、営業店事務課長を対象とした事務課長会議を1回開催し、営業店の事務処理に関する重要事項の徹底を図りました。

③ 動産・不動産の適切な管理

当組合が保有する店舗、設備等の動産・不動産については、経年劣化が想定以上に進んでいます。このことから、緊急度、優先度を付け、業務への影響、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としております。

当期は、営業店の空調設備の入替等を実施しました。

④ 取扱業務の見直し

従来より、効率化、実効性、合理化の観点から、取扱業務の撤退や会議の見直し等を行ってきております。

当期は、取扱業務の見直しはありませんでしたが、引き続き、効率性、実効性等の観点から、業務遂行体制を含めて、取扱業務の見直しを随時行ってまいります。

⑤ 物件費の抑制

従来より、物件費につきましては、経費の支出コントロールを適切に行っており、職員の意識も向上してきております。

当期においても、本部・営業店一体となったコントロールに引き続き努めた結果、物件費は、111百万円となり、2026年3月期の通年計画205百万円に対する消化率は54.1%となりました。

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)

	2025/3期 実績 (始期)	25/9期 実績	26/3期 計画	27/3期 計画	28/3期 計画
物件費(a)	194	111	205	225	235
うち機械化関連(b)	83	42	85	87	89
除く機械化関連 (a)-(b)	111	69	120	138	146

(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

従来より、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。

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本計画の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・策定しております。

② 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サイクル方式による進捗状況管理表を用いて行い、実効性ある管理を行っております。

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

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

当組合は、従来から、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。

当期も、理事会及び監事会を定例的に開催し、経営に関する重要事項の報告を行うとともに、活発な意見交換を行いました。

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おり、より一層充実した運営を目指してまいります。

② 監査体制の強化

従来より、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。

当期においても、従来の体制を維持するとともに、監査の実効性の更なる向上に努めました。

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、監査の充実を図りました。

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、理事会及び監事会に出席し質疑を行う等、監査の客観性の向上を図りました。

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国信用協同組合連合会（以下、「全信組連」という。）の経営指導を定期的及び随時に受けております。

当期も、全信組連に、経営状況に関する月次の報告を行いました。

また、原則、年1回、全国信用組合監査機構監査を受査しております。

④ 経営陣のリーダーシップの確保

ア. 経営方針の周知

従来より、経営方針については、半期毎の期初に開催する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、毎月開催される経営強化計画進捗管理委員会、常勤理事会等で検証し、必要に応じ部店宛て伝達する体制としております。

当期は、4月に開催した部店長会議において、理事長から、経営方針に関するメッセージを発信しました。

イ. 職員意見の吸い上げ

従来より、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、理事長等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。

当期は、役員による職員との人事面談等を通して意見の吸い上げを行いました。

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残高比率や信用リスク量等を毎月モニタリングするなど、業務環境に即し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」等において、経済・金融環境を踏まえ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維持してまいります。

(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

市場リスク管理については、年度毎に資金運用方針・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、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、期初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。

2019年度に、余資運用収益の拡大を図るための運用対象の拡大に伴う市場リスクの上昇に伴い、リスク管理の一層の高度化が必要となったことから、VaRによるリスク計測手法の導入を行っております。

当期においても、VaRにより計測した毎月の市場リスク量は、上限値以内に収まりました。

また、市場金利の変動により、保有有価証券の時価の低下が見られましたが、従来より、日次で時価をモニタリングする体制としており、当期も適切に管理・報告を行いました。

日本銀行による金融政策により、金利の変動が大きくなる中、資金運用環境は、難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

従来より、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。

当期においても、上記のような管理を行った結果、特段の問題は発生しておりません。

今後につきましても、規程等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

従来より、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るとともに、オペレーション事故発生に際しては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、発生部店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。

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いる状況を考慮し、事務ミスの原因分析と的確な対応策の実施のため、過去に発生した全ての事例の原因を分析し、再発防止策を纏めた事例集を発行し、役職員全員で共有化と活用を図りました。

当期においては、直近6か月分の事例を追加し、更なる充実を図りました。

また、事務ミスの内容・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内部通達を発信して周知徹底を図るとともに、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。

また、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与リスクに対しては、金融庁ガイドライン及び、当組合のリスク評価等に基づいて、「2025年度マネロン等リスク対策計画」を策定し、同計画に則った態勢整備を図りました。

更に、サイバーセキュリティ対策については、2024年度に受診した脆弱性診断結果を受け、対応策を検討・実施いたしました。

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・プログラムを策定し、これに基づき活動を行っており、各部店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部店における遵守状況を報告しております。

また、原則、四半期毎に、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。

更に、コンプライアンスに対する役職員の認識を高めるために、各営業店においては、毎月、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、その開催状況を確認しております。本部においては、始業にあたり、全員で、コンプライアンス解説書の読み合わせを実施しております。

当期においても、半期毎に「コンプライアンス・プログラム」を理事会で決議し、

同プログラムに則った運営を行いました。

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、従来より、反社会的勢力認定・管理マニュアル等の規程類を整備するとともに、信組情報サービス(株)の提供するシステム「SAML」を導入し、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、チェック体制を整備してまいりました。

当期も、「SAML」システムによるチェック及び、外国人口座の利用状況確認を実施した結果、特段の問題はありませんでした。

マネー・ローンダリング等に関しては、2018年度より、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に努めてきております。

当期も、当組合の抱えるリスクを評価した上で、「2025年度マネロン等リスク対策計画」を策定し、管理態勢の一層の高度化を図りました。

今後も、このような態勢の運用面の充実を図り、反社会的勢力との取引根絶や、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に向け取り組みを強化してまいります。

(3) 顧客保護等管理態勢の構築

従来より、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きております。

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、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を含めたお客様の声の受付状況を定例的に常勤理事会及び理事会に報告し、お客様からの意見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。

当期は、2件のお客様の声を受け付けました。受け付けたお客様の声につきましては、内容を十分分析した上で、お客様への対応を適切に行いました。

なお、経営に重大な影響のあるものではありませんでした。

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、全信組連の経営指導を定期的に受けるとともに、原則、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) 経営諮問会議の適切な運営

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、原則として、半期に1回開催しております。

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。

当期においては、日程の都合上、未開催となっておりますが、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、毎回、当組合ホームページ上で公表しております。

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（情報開示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、決算期毎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で、広く公開しております。

また、2018年度から、総代や総代会に関する開示内容の充実をはかるとともに、グラフの掲載等、当組合の活動状況や経営実態等を、より分かりやすくお知らせする観点から、誌面の刷新を行っております。

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。

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

2025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、次表のとおりとなりました。

中小規模事業者に対する貸出業務については、当組合の最重要課題として取り組んでおり、業域及び地域の中小規模事業者に対して、その活性化・発展のために円滑な信用供与に努めてまいりました。

当期は、顧客に対し積極的な営業活動を行った結果、2025年9月末の残高は34,385百万円、総資産に対する比率は55.26%となり、残高・比率ともに、始期及び計画の水準を上回りました。

今後とも信用供与円滑化の重要性に鑑み、これに係る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することで、信用供与の拡大並びに計画の達成に注力してまいります。

【中小規模事業者向け貸出実績】

(単位：百万円、%)

	2025/3期 (始期)	2025/9期			
		計 画	実 績	対計画比	対始期比
中小規模事業者 向け貸出残高	33,461	33,400	34,385	985	924
総 資 産	61,707	62,000	62,217	217	510
中小規模事業者 向け貸出比率	54.22	53.87	55.26	1.39	1.04

(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

(2) 経営改善支援等取組計画の進捗状況

当期における経営改善支援等取り組みの実績は、次表のとおりとなりました。
経営改善支援等の取り組みについては、「事業支援室」を中心とする推進体制により、当期も、取組先数及び取組率ともに始期の水準を上回るとともに、計画を達成することができました。

当期は、東京都の「地域金融機関による事業承継促進事業」を活用し、事業承継等の経営相談について計画を上回る多数の実績を計上することができました。

今後とも、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、更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。

【経営改善支援等取組実績】

(単位:先、%)

	2025/3 期 (始期)	2025/9 期			
		計 画	実 績	対計画比	対始期比
経営改善支援等取組先数	117	118	118	0	1
創業・新事業開拓支援先	7	10	3	△7	△4
経営相談先	18	18	32	14	14
早期事業再生支援先	0	2	0	△2	0
事業承継支援先	29	18	19	1	△10
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	63	70	64	△6	1
期初債務者数	600	596	596	0	△4
支援取組率	19.50	19.79	19.79	0.00	0.29

(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おります。

② 経営改善支援等の取組みに向けた体制の整備

従来より、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、営業店及び関係部が出席する「事業支援連絡協議会」を開催し、支援先の経営課題の把握・分析、経営改善の取組みに係る企画立案、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。

当期においては、5月に事業支援連絡協議会を開催し、経営改善先の選定を行い、専門家と連携した経営改善支援策等について協議しました。

今後も顧客のニーズを十分に踏まえた上で、実施を検討してまいります。

(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。

当期における取扱実績は、1件、10百万円のみとなりました。

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。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おります。

当期は、信用保証協会の保証付融資が10件、55百万円、ノンバンク保証付き融資が5件、25百万円となりました。

今後とも、同協会との情報交換や協議、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り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てきたノウハウを基に目利き力の向上に努め、(一社)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、医師歯科医師向けローンなど、業域取引先に対する無担保ローンの取り組みに注力しております。

当期は、41件、50百万円の融資を実行しました。

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。

当期は、137件の事業性資金において、経営者保証ガイドラインの趣旨を踏まえ、無保証で融資の対応をいたしました。

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。

当期は、新たな商品の発売は行いませんでしたが、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、従来、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。

当期も、関東財務局より案内を受けた「事業再構築支援勉強会」及び「デジタル化支援勉強会」について、本部及び営業店の職員が Web 上で視聴し、知識・スキルの向上を図りました。

また、金融庁が運営する地方創生カレッジ内に開設された「事業者支援ノウハウ共有サイト」の閲覧を行い、ノウハウの向上を図りました。

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、従来より、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、当組合のお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出来ました。

しかしながら、業域取引基盤を確立するためには、更なる連携体制の構築が必要と思われれます。

当期は、事業支援連絡協議会において、支援先の経営改善計画の策定に向け、中小企業診断士との連携を強化しました。

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、公認会計士、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。

経営改善支援等の業務の重要性を考慮し、当期においても、以下の方策に積極的に取り組みました。

(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、今後更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、従来取り組んできた施策について、更に踏み込んだ対応を行っていきたいと考えております。

当期においては、東京都の「女性・若者・シニア創業サポート融資」を4件、29百万円実行いたしました。

「医師向け開業ローン」については、実績はありませんでした。

今後も、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、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等、様々な支援策を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。

従来、取引先からの相談については、東京都よろ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きました。また、消費税軽減税率や、働き方改革など、時宜にかなったテーマでの説明会も開催してきました。

2020年度に、かつて経営改善計画書を策定し事業再生支援を行っている医療法人から、コロナ禍の影響による外来患者数の減少で経営が苦境に陥っているため、経営改善計画書の見直しの依頼を受けております。

2021年度には、中小企業診断士とも協議しながら、外来患者数及び売上増のための経営改善計画書の修正について協議し、アドバイス報告書を提出いたしました。

当期については、業務改善に注力した結果、経営改善計画における数値計画は達成しております。今後も引き続き、モニタリングの継続と適切なアドバイスを行うことにより、経営改善に向け取り組んでまいります。

今後も、特に業域の取引先からの相談については、当組合のネットワークや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。

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り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、同協議会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、同協議会において、医療法人や社会福祉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す。

当期においても、事業支援連絡協議会を5月に開催し、中小企業診断士と連携して活動を行いました。

(4) 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

中小規模事業者においては、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、従来、外部研修会への参加により、職員の意識・知識の向上を図ってきました。

また、当期も2024年度に引き続き、東京都の「地域金融機関による事業承継促進事業」に参画して、各営業店が各中小企業を往訪し、事業主に対する事業承継ヒアリングを多数実施しました。その中には、専門家を派遣するに至った案件もあります。

今後も、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。

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の進捗状況

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・指導に止まらず、問題点の改善方法の提言を行ってまいります。

2. 各種のリスク管理の状況

各種リスク全般を管理する「統合的リスク管理委員会」の組織体制、信用リスク管理、市場リスク管理、流動性リスク管理、オペレーショナル・リスク管理態勢については「IV. 2. リスク管理の体制の強化のための方策」に記載のとおりです。

以上