

経営強化計画

(平成28年4月～平成31年3月)

(金融機能の強化のための特別措置に関する法律第33条)

(ダイジェスト版)

平成28年6月

 東京厚生信用組合

目次

● 前経営強化計画の実績についての総括	1
● 経営の基本戦略	2
【重点施策】	
・ 貸出業務増強等トップラインの拡大による収益力強化(1)	3
・ 貸出業務増強等トップラインの拡大による収益力強化(2)	4
・ 人材育成の強化	5
・ 信用リスク管理の一層の強化	6
・ 経営の効率化	7
・ 経営強化計画の確実な履行体制の構築	7
● 経営の改善の目標	8
● 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	9
● 信用供与円滑化計画	10
● 責任ある経営体制の確立	11

前経営強化計画の実績についての総括

○前経営強化計画（平成25年4月～28年3月）においては、経営改善の重点施策として、「貸出金増強等による収益力強化」「信用リスク管理強化」「経営効率化」さらに、この施策の着実な実行に向けた「経営強化計画の確実な履行体制の構築」を掲げ、経営の改善及び中小規模事業者に対する信用供与の円滑化に積極的に取り組んでまいりました。

○この結果、計画の終期（平成28年3月期）までの実績は、以下のとおりとなりました。

・収益性の向上（コア業務純益）、業務効率性の向上（業務粗利益経費率）

「コア業務純益」につきましては、貸出金平残の伸び悩みや貸出金利回りの低下により、貸出金利息が計画を下回りましたが、預金利息の低減や経費の削減によりカバーすることができ、いずれの期も計画を達成することができました。また、「業務粗利益経費率」につきましても、業務粗利益が計画を下回ったものの、経費の削減がそれ以上に進捗したことから、初年度を除き計画を達成することができました。

・中小規模事業者向け貸出の増強

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でまいりました結果、「中小規模事業者向け貸出残高及び比率」は計画の終期におきましては、計画を達成することができました。また、「経営改善支援等取組率」は、全期間、計画を達成することができました。

【経営改善の目標と実績】

（単位：百万円、％）

	25/3期 (始期)	26/3期			27/3期			28/3期			始期比
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	
コア業務純益	108	65	70	5	119	150	31	128	145	17	37
業務粗利益経費率	79.31	89.03	92.51	3.48	79.51	74.64	△4.87	76.71	73.43	△3.28	△5.88

【中小規模事業者向け貸出残高及び比率、経営改善支援等取組率】

（単位：百万円、％）

	25/3期 (始期)	26/3期			27/3期			28/3期			始期比
		計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	
中小規模事業者向け貸出残高	19,135	18,900	18,529	△371	19,200	18,803	△397	19,500	22,326	2,826	3,191
中小規模事業者向け貸出比率	32.09	32.74	32.27	△0.47	32.14	32.93	0.79	32.30	37.45	5.15	5.36
経営改善支援等取組率	3.06	4.60	5.18	0.58	5.18	14.02	8.84	5.53	13.26	7.73	10.20

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。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。

基本戦略

- 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、お客さまのニーズを創造し、必要な資金提供を行います。

以上の基本戦略と、前計画の実績を踏まえた課題認識に基づき、本計画においては以下の基本方針（目標）で臨むことといたします。

本計画における基本方針（目標）

- ①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。
- ②「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。
- ③「業域」と「地域」を両輪として、平成28年3月期の業容をベースに、預金500億円強、貸出300億円強、役職員70名強の規模での収益基盤の確立を図ります。

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。

本計画における重点施策

- 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
営業推進体制の一層の強化、「業域」「地域」における取引基盤の再構築と取引拡大推進、個人向けローンの拡大、余資運用力の強化等
- ②人材育成の強化
「能力開発規程」に沿った運営の充実、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等
- ③信用リスク管理の一層の強化
審査・管理体制の強化、不良債権の圧縮
- ④経営の効率化
戦略的・効率的な要員体制、営業店事務の効率化・合理化推進等

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)

1. 営業推進体制の一層の強化

- 前計画において設置した営業推進本部の本部長を、理事長から、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の深い理事に変更し、同理事を軸に、各営業店長との連携を高めながら、よりマーケットに近い運営により更なる営業力の強化を図ってまいります。
- 業域取引拡大のために設置した「福祉・医療開拓推進室」について、限られた要員のなかで効率的・効果的な運営を行うため、「戦略本部」的機能（戦略の策定、情報収集・発信等）に特化し、営業店の要員を強化することにより、業域取引の推進力を強化いたします。
- 現状の各営業店における強み・弱み、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検証を行い、営業店特性をより明確化した営業戦略の策定と要員配置により営業推進力の強化を図ってまいります。
- 従来から行っている役員・本部・営業店一体となった営業推進体制の強化のための諸施策を一層強化してまいります。
- 前計画から推進している、重点推進先設定による取引推進、取引先の重層管理の一層の強化、期限前償還への対応強化、営業職員の行動管理強化等、預貸金の推進体制・顧客管理体制を一層強化してまいります。

2. 「業域」「地域」における取引基盤の再構築と取引拡大推進

- 業域での取引基盤の再構築（存在感の回復）と取引拡大を図るため、以下の諸施策を展開してまいります。
 - ・ 当組合のネットワークを活用した福祉事業取引の推進（オーナー型グループホーム推進プロジェクト設置等）
 - ・ 事業会社との提携によるビジネスマッチング推進
 - ・ ニッチマーケットにおける取引拡大と新たなニッチマーケットの捕捉
 - ・ 業界団体との連携による情報発信の継続と新たな団体先の開拓
 - ・ 事業性評価による担保・保証に過度に依存しない融資の推進
 - ・ 創業時におけるノウハウ提供による取引拡大
 - ・ 「職域サポート契約制度」の活用による業域従業員との取引拡大と事業主との取引深耕 等

貸出業務増強等トップラインの拡大による収益力強化(2)

- 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、既往取引先における事業性融資の拡大を図ってまいります。
- 営業店毎の店周営業の戦略を明確にし、ターゲット（エリア、業種、年齢等）を絞った訪問活動により、店周地域の取引基盤の再構築と取引拡大を図ってまいります。
- 店舗別「総代懇談会」の開催等により、希薄化した総代とのリレーションの再構築に努めます。特に最近では、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を強化してまいります。

3. 個人向けローンの拡大

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、以下の諸施策により取引の拡大を図ってまいります。

- ・「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
- ・提携型個人ローンの積極的推進
- ・効果的なキャンペーンの実施
- ・住宅ローンの拡大
- ・定期積金による基盤拡充
- ・ホームページの見直しによる個人ローンの拡大

4. 貸出ポートフォリオのモニタリング体制整備

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てきておりますので、貸出ポートフォリオに関するデータを整備するとともに、貸出業務運営上の諸指標の目途を設定し、常勤理事会等で検証する体制を構築してまいります。

5. 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まいりました。マイナス金利導入により、運用環境は極めて厳しくなっておりますが、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と、リスク管理部門のリスク管理強化等を通して、運用収益の確保・拡大に努めてまいります。

人材育成の強化

前計画において、職場の雰囲気の変化、職員の意識向上は相当進捗いたしました。一人ひとりの業務遂行力は、ま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大きな課題となっております。

本計画においては、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す。

①改正後の「能力開発規程」に沿った運営の充実

平成28年2月に、従来の「研修規程」を「能力開発規程」に改め、研修体系の整備、新入職員の育成プランの策定、各種資格取得制度の見直しを実施いたしました。本計画においては、この規程の趣旨に沿った運営の充実を図り、人材力の強化を図ってまいります。

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

平成27年4月に人事考課・業績評価制度の見直しを実施しましたが、この運用の精度を上げることにより、職員のモチベーション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す。

③職場内のクロストレーニングの実施による事務処理能力の底上げ

主として女性職員に対し、本部・営業店間及び営業店の担当間でのクロストレーニング（一時的な人事交流）を実施し、全体の事務処理能力の向上を図るとともに、有事の応援体制の強化を図ってまいります。

④外部人材の活用によるOJTの実施

外部人材の招聘により、当該人材の専門能力・ノウハウを活用したOJTを実践いたします。

⑤業域分野におけるプロフェッショナルの養成

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するとともに、「医療経営士」「介護福祉経営士」等、業域に直結する資格取得を奨励してまいります。

信用リスク管理の一層の強化

1. 審査・管理体制の強化

①貸出審査体制の厳格化

当組合では、総与信額100百万円以上の案件については、理事長以下常勤役員で構成する「融資審議会」で審議・決裁する体制とするとともに、審査面における理事会の牽制機能強化のため、全決裁案件の一覧と融資審議会案件の否決を含めた決裁状況を理事会に報告する体制を敷いておりますが、今後もこの体制に基づき厳格な運営に努めてまいります。

②取引先管理の充実

前計画において、信用リスク管理資料の見直しを行い、現在この資料に基づき、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・未保全額の状況等について、経営強化計画進捗管理委員会、理事会に管理状況を報告する体制を構築し、現在も継続しております。

また、新たに、営業店から、半期での「特定高額先管理報告」等を審査部に報告する制度を制定し、取引先管理の充実・強化を図ってきております。

今後につきましても、現状の体制を前提に、ポートフォリオに内在するリスク、特に不動産業に対する融資のリスク管理、未保全額の高額先等に対するリスク管理を中心に、管理体制の一層の強化を図ってまいります。

③営業店の審査能力向上

審査部による個別稟議案件を通じての指導と、外部研修の受講等により、営業店担当者全員の審査能力向上に努めてまいります。

2. 不良債権の圧縮

前計画において、計画以上の不良債権処理が進捗し、平成28年3月末における不良債権は、大幅に減少いたしました。本計画においても、状況を見ながら適切に処理してまいります。

経営の効率化

経費の削減による経営の効率化は、これ以上の削減が難しい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の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

前計画において要員数は減少いたしましたが、今後の業務展開を踏まえ、本計画のスタートにあたっては、要員の若干名の増員と、モラル・モチベーション維持向上の観点から人件費の水準を見直し、以降横這い運営を想定しております。これを前提に、戦略的・効率的な要員配置により職員一人ひとりの効率性や生産性の向上を図り、収益力の向上に努めてまいります。

②営業店事務の効率化・合理化

前計画において、事務処理に関する規程類の整備を行いました。今後は規程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・営業店一体となった事務処理の効率化・合理化を推進してまいります。

③物件費の抑制

物件費につきましては、従来からの削減努力により、圧縮が進んでおりますが、今後も、経費予算管理体制を強化し、引き続き地道な抑制努力を継続してまいります。

【要員、経費計画】

(単位:百万円、%)

	28/3期 実績	29/3期 実績	30/3期 計画	31/3期 計画
常勤役職員数	66	73	73	73
人件費	443	460	460	460
業務粗利益人件費率	54.5	56.7	56.6	55.6
物件費	211	207	205	205
うち機械化関連	71	72	74	74

経営強化計画の確実な履行体制の構築

企画部を、統括管理部署とし、本計画における各種施策の企画・立案を行ってまいります。また、毎月開催している理事長を委員長とする「経営強化計画進捗管理委員会」において、引き続き「PDCA」サイクルにより、本計画の進捗状況の管理を行ってまいります。

経営の改善の目標

本計画の実施により達成されるべき経営の改善の目標を以下のとおりとし、その必達に向けて取り組んでまいります。

1. 収益性を示す指標

【コア業務純益】

(単位：百万円)

	26/3期 実績	27/3期 実績	28/3期 実績	計画始期 の水準	29/3期 計画	30/3期 計画	31/3期 計画	始期比
コア業務純益	70	150	145	145	130	133	147	2

(注) *コア業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金繰入額 - 国債等債券関係損益

2. 業務の効率性を示す指標

【業務粗利益経費率（OHR）】

(単位：%)

	26/3期 実績	27/3期 実績	28/3期 実績	計画始期 の水準	29/3期 計画	30/3期 計画	31/3期 計画	始期からの 改善幅
業務粗利益経費率	92.51	74.64	73.43	73.43	75.09	74.51	73.24	0.19

(注) *業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) ÷ 業務粗利益

*機械化関連費用には、全国信組共同センター使用料、事務機器等の減価償却費、保守関連費用等を計上しております。

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. 円滑な信用供与体制に向けた体制の整備

- お客様とのリレーション・現場実践力を重視した組織運営、役員・本部・営業店一体となった営業推進体制の一層の強化、業域・地域における取引基盤の再構築と取引拡大推進等により、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. 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進等

- 診療報酬、調剤報酬、介護給付費等を担保とする組合独自商品である「債権譲渡担保融資」の推進に積極的に取り組んでまいります。
- 信用保証協会及び当組合の提携先等の保証付融資制度の活用を推進してまいります。
- 業域マーケットを中心に、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。

3. 経営改善支援等の取組み強化

- 前計画において「事業支援室」を設置し、同室を中心に、外部専門家との連携体制の構築、営業店との連携強化、外部専門家を講師とする研修の実施・外部セミナーへの参加による組合のノウハウの蓄積等、体制面の整備を図ってまいりました。今後も引き続き、この体制を強化することにより、経営改善支援業務に積極的に取り組んでまいります。
- 創業又は新事業開拓の支援につきましては、創業支援に係る各種制度融資の積極的活用、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推進、平成27年に開発した「医師向け開業ローン」の推進等により、更なる取組みの強化を図ります。
- 経営に関する相談に対しては、必要に応じ、外部機関や外部専門家の指導を仰ぎながら、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。
- 早期の事業再生については、前計画において設置した「事業支援連絡協議会」の運営の充実を図り、外部専門家と連携の上、積極的に対応してまいります。
- 事業承継等のニーズに対しては、外部専門家によるセミナーの開催とそのフォローにより、積極的に対応してまいります。

信用供与円滑化計画

【中小規模事業者向け貸出計画】

(単位：百万円、%)

	28/3期 実績	28/9期 計画	29/3期 計画	29/9期 計画	30/3期 計画	30/9期 計画	31/3期 計画
中小規模事業者向け貸出残高	22,326	22,425	22,820	23,140	23,360	23,680	23,900
総資産	59,606	59,500	59,270	59,680	60,100	60,450	60,750
中小規模事業者向け貸出比率	37.45	37.68	38.50	38.77	38.86	39.17	39.34

(注) 中小規模事業者向け貸出比率 = 中小規模事業者向け貸出残高 ÷ 総資産

【経営改善支援等取組計画】

(単位：先、%)

	28/3期 実績	28/9期 計画	29/3期 計画	29/9期 計画	30/3期 計画	30/9期 計画	31/3期 計画
経営改善支援等取組先数	65	65	66	67	68	69	70
期初債務者数	490	488	488	500	500	520	520
支援取組率	13.26	13.31	13.52	13.40	13.60	13.26	13.46

(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 ②経営相談先 ③早期事業再生支援先 ④事業承継支援先 ⑤担保・保証に過度に依存しない融資推進先

責任ある経営体制の確立

1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化

- 「検査部」の名称を「監査部」に改め、従前のオペレーショナル・リスク中心の監査から、組合業務に内在する各種リスクの縮小化を図る監査への移行を図り、監査体制の強化を図ってまいります。
- 経営の客観性及び透明性を高めるため、全信組連による定期的な経営指導を受けるとともに、全国信用組合監査機構による監査を年1回受査してまいります。また、外部有識者による「経営諮問会議」を、今後も半期毎に開催し、助言・提言を経営に反映してまいります。

2. リスク管理体制の強化

- 統合的リスク管理委員会の運営の充実により、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。
- 信用リスク管理については、前述の信用リスク管理の諸施策を確実に履行し、一層の信用リスク管理態勢の強化に努めてまいります。
- 市場リスク管理については、前計画において規程類の見直しと運用態勢の整備を行い、管理体制の強化を図っております。マイナス金利導入により資金運用環境は、極めて厳しい状況が続いておりますが、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。
- 流動性リスク管理については、引き続き、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。
- オペレーショナル・リスク管理については、前計画において管理態勢の整備を行うとともに、個別のリスクの規程類の整備を進め、当該リスクの発生防止と極小化に努めてまいりました。今後も、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

- 「コンプライアンス委員会」により、コンプライアンスに係る取組状況等を審議するほか、コンプライアンス・プログラムを策定し、進捗状況を月次単位で管理するなど、今後とも、法令等遵守態勢の充実・強化を図ってまいります。