経営強化計画の履行状況報告書

2019年6月

東京厚生信用組合

目　　次

Ⅰ．2019 年 3 月期決算の概要
１．経営環境・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１
２．決算の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２

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・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５
２．業務の効率性を示す指標・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５

Ⅲ．経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況・・・・・・・・・・・・・６

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・・・・・・・・・２４
２．リスク管理の体制の強化のための方策・・・・・・・・・・・・・・・・・・２６
３．法令遵守の体制の強化のための方策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２８
４．経営に対する評価の客観性の確保のための方策・・・・・・・・・・・・・・２９
５．情報開示の充実のための方策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３０

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・・・・・・・・・・３０
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・・・・・・・・・３２
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・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３６

Ⅵ．剰余金の処分の方針・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３８

Ⅶ．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・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３８
２．各種のリスク管理の状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３８

Ⅰ．2019 年 3 月期決算の概要

１．経営環境

2018 年度の我が国経済は、企業収益や業況感が良好な水準を維持するもとで、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。この間、住宅投資や公共投資は横這い圏内で推移し、鉱工業生産は緩やかに増加を見せ、労働需給は着実な引き締まりを続けました。年度後半以降は、米中貿易摩擦や中国経済の急減速などにより、輸出の低迷や設備投資の鈍化などを受け、総じて力強さに欠ける展開となりました。

このような中で、中小企業、小規模事業者については、原材料高や事業承継問題、人手不足などの経営課題を抱え、厳しい事業環境が続いています。

金融環境は、きわめて緩和した状態が続いていますが、日本銀行は、2019 年 3 月、2%の物価安定目標の実現を目指し、従来の金融緩和政策を継続することを決定しました。

金融機関は、金融緩和政策の継続による低金利の環境下で、依然として厳しい収益状況が続いています。一方、事業性評価による金融支援や事業承継など、地域経済の活性化につながる金融仲介機能の発揮が期待されています。

このような経済環境のもと、当組合は、2016 年 9 月に策定・公表した 3 ヶ年（2016 年 4 月～2019 年 3 月）の経営強化計画（第二次経営強化計画、以下「本計画」という。）の総仕上げの年度として、2018 年度のスタートを切りました。本計画の下、「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、業務基盤の再構築を図り、その存在感の向上と強固な収益基盤の確立を図ることを基本方針として掲げ、「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」を重点施策として、役職員一丸となって、取り組んでまいりました。

この結果、2018 年度においては、本計画における計数計画をすべて達成することができ、また、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、貸出金の量は拡大したものの、低金利の厳しい金融環境下、貸出金利息は計画を下回るものとなり、本計画の重点施策である「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」は、不十分なものとなりました。また、業域と地域の業務拡大において新たに浮き彫りになった課題も出てきました。

次期経営強化計画においては、上記のような状況を踏まえ、第二次経営強化計画において推進してきた諸施策を、更に強力に推し進め、持続可能なビジネスモデルを再構築すべく、全力で取り組んでいく必要があるものと考えております。

２．決算の概要

(1) 主要勘定（末残）　　（単位：百万円）

	2016年3月末 実績（始期）	2018年3月末 実績	2019年3月末		
			実績	16年3月末比	18年3月末比
預金・積金	51,730	50,935	51,453	△277	518
貸出金	30,242	32,980	35,686	5,444	2,706
有価証券	5,413	6,587	6,704	1,291	117

① 預金・積金

預金・積金については、金利低下や顧客の高齢化、相続の影響等で個人定期性預金が減少しましたが、法人預金が増加したことにより、2019年3月期の末残は、対前期比で518百万円増加の51,453百万円となりました。引き続き、顧客管理のあり方や顧客の高齢化への対処、新規預金先獲得が継続課題と認識しております。

② 貸出金

貸出金については、当組合における最重点課題として諸施策に取り組んでまいりました。この結果、2019年3月期の末残は、計画を2,686百万円上回る35,686百万円となりました。

一方、不良債権の定例回収が計画通りに進んだ結果、金融再生法上の不良債権は、対前期比で14百万円減少して3,388百万円に、不良債権比率は対前期比で0.8ポイント減少して 9.5%となり、貸出資産の入替・積み上げは順調に進捗したものと認識しております。

③ 有価証券

2019年3月期は、厳しい運用環境の中、金利動向やリスク等を勘案し、運用対象の多様化・小口化を基本に慎重な姿勢で臨んだ結果、有価証券の保有残高は、対前期比で117百万円増加して、6,704百万円となりました。

(2) 収益状況（計数は別表1に記載）

① 資金利益

貸出金平残は計画を上回りましたが、貸出金利回りは、低金利下の競争から、計画を下回ることとなったため、貸出金利息は計画を31百万円下回りました。

余資運用収益は、厳しい運用環境を反映して、計画を16百万円下回ることとなったことから、資金運用収益は計画を46百万円下回る788百万円となりました。

一方、預金利息は、預金平残が計画値を下回ったことや利回りの低下から、計画を2百万円下回る33百万円となりました。

以上の結果、資金利益は対前期比 2 百万円減少の 755 百万円となりました。

② コア業務純益

貸出金利息及び余資運用収益が計画を下回ったことにより、業務収益は計画を 29 百万円下回る 855 百万円となった一方、一般貸倒引当金を除く業務費用は、人件費及び物件費が計画を下回ったこと等により、計画を 31 百万円下回る 706 百万円となりました。この結果、コア業務純益は計画を 1 百万円上回る 148 百万円を確保しました。

③ 当期純利益

期末に一般貸倒引当金の算定方法の見直しを行ったことによる同引当金の増加や、個別貸倒引当金の繰入等により、当期純利益は 47 百万円となりました。多額の貸倒引当金戻入益を計上した前期より 915 百万円の減少となっております。

(3) 自己資本比率の状況

2019 年 3 月末の自己資本比率は、貸出金残高の増加によりリスクアセットが増加したこと等を背景として、対前期比 1.66 ポイント低下し、22.18%となりました。

【別表 1】　　（単位：百万円）

	2018 年 3 月期	2019 年 3 月期			
	実績	計画	実績	対計画比	対前期比
業務純益	142	147	67	△80	△75
業務収益	855	884	855	△29	0
資金運用収益	794	834	788	△46	△6
うち貸出金利息	698	745	714	△31	16
役務取引等収益	45	35	53	18	8
その他業務収益	15	15	14	△1	△1
うち国債等債券関係	0	0	0	0	0
業務費用	712	737	787	50	75
資金調達費用	37	35	33	△2	△4
うち預金利息	37	35	33	△2	△4
役務取引等費用	28	23	29	6	1
その他業務費用	0	0	0	0	0
うち国債等債券関係	0	0	0	0	0
一般貸倒引当金繰入額	0	0	81	81	81
経費	647	679	643	△36	△4
うち人件費	443	460	432	△28	△11
うち物件費	190	205	197	△8	7
うち機械化関連費用	66	74	70	△4	4
業務粗利益	789	826	792	△34	3
国債等債券関係損益	0	0	0	0	0
コア業務純益	142	147	148	1	6
臨時損益	818	0	△11	△11	△829
うち不良債権処理	△823	0	9	9	832
経常利益	960	147	56	△91	△904
特別損益	0	0	△2	△2	△2
税引前当期純利益	960	147	53	△94	△907
法人税等	△2	2	6	4	8
当期純利益	962	145	47	△98	△915

Ⅱ．経営の改善に係る数値目標の実績

2019 年 3 月期における経営の改善に係る数値目標の実績は以下のとおりとなりました。

１．収益性を示す指標

【コア業務純益】　（単位：百万円）

	2016/3 期 実績（始期）	2019/3 期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
コア業務純益	145	147	148	1	3

＊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

貸出金平残は対計画比で 786 百万円上回ったものの、貸出金利回りは対計画比で 0.14 ポイント下回ったことから、貸出金利息は対計画比で 31 百万円下回りました。また、余資運用収益が対計画比で 16 百万円下回り、役務取引等収益が対計画比で 18 百万円上回ったこと等から、業務収益は対計画比で 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。

２．業務の効率性を示す指標

【業務粗利益経費率（ＯＨＲ）】　（単位：％）

	2016/3 期 実績（始期）	2019/3 期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
ＯＨＲ	73.43	73.24	72.35	△0.89	△1.08

＊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。

2019 年 3 月期の業務粗利益経費率は、業務粗利益が対計画比で 34 百万円下回ったものの、経費の抑制が進み対計画比で 32 百万円下回ったことから、対計画比、対始期比ともに下回ることができました。

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。

今後も「業域を基盤として、地域への広がりも兼ね備えた」特色のある信用組合として、他にはないノウハウの蓄積、コンサルティング能力の向上等を図り、業域及び地域の中小規模事業者等の皆様へ良質な金融サービスの提供ができる信頼性の高い信用組合を目指しております。

このような観点から、本計画においては、以下の基本方針（目標）と重点施策を掲げ、組合一丸となって経営改善に向けた取組みを強化しております。

１．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）の原点に返り、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、2016 年 3 月期の業容をベースに、預金 500 億円強、貸出 300 億円強、役職員数 70 名強の規模での収益基盤の確立を図ります。

２．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) 信用リスク管理の一層の強化

(4) 経営の効率化

３．重点施策の進捗状況

(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 営業推進体制の一層の強化

ア．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

第一次経営強化計画（2013 年 4 月～2016 年 3 月。以下、「前計画」という。）と同様、本計画においても「営業推進本部」を軸に、組合一丸となった強固な営業推進体制の構築を図ることとしております。2016 年度からは、お客様とのリレーション・現場実践力を一層重視した組織運営を行う観点から、次のような体制といたしております。

a. 当組合のマーケットを熟知し且つお客様とのリレーションの深い常務理事を本部長として、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おります。

b. 業域取引拡大のための「福祉・医療開拓推進室」（以下、「推進室」という。）が「戦略本部」的機能（戦略の策定、情報収集・発信等）を果たし、具体的な営業推進活動は、営業店が行う体制としております。

また、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、2015 年度に設置した「業域開拓推進委員会」（「推進室」と各営業店長で構成）の機能を充実することで対応しております。

なお、業域開拓推進委員会の開催頻度を、2016 年度下期から毎月 1 回に増やし連携体制の強化を図っております。

2018 年度は、各営業店が、それぞれの開拓方針に基づいて開拓を実施し、概ね方針通りの開拓を実施できました。

イ．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

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、効果的・効率的な店舗運営を行うため、営業店毎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。

このような観点から、2018 年度は期初に、本部で策定した営業推進の基本方針の下、各営業店において、その強み・弱み、業域向け融資等の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、店質や職員の経験等の営業店特性を十分踏まえた実効性ある営業戦略を策定し、本部と協議を行った上で「営業店運営方針」としてまとめました。そして、毎月の進捗状況を検証しながら、営業推進にあたりました。

ウ．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

従来、組合一丸となった一体感のある推進体制を構築することを一義として諸施策を展開してまいりました。具体的には、理事長等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始め、各種会議体運営、臨店は定着し、一体運営の枠組みは確立されたものと考えております。

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の強化も進捗したものと認識しております。

このため、本計画においては、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施策として掲げ、以下のとおり取り組みました。

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、継続して実施しました。このようなお客様の訪問は、お客様との信頼関係構築や新たな案件の獲得につながっております。

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

既に確立された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、進捗管理の精度向上に努めました。このような管理サイクルは定着したものと思われます。

c. 営業店が開催する諸会議への営業推進本部の参加継続

営業店において開催する営業店別推進会議に、引き続き営業推進本部のスタッフが参加し、営業推進方針の末端までの徹底、問題意識の共有化、具体的案件の進め方等の協議を行いました。特に、歯科医師会会員向けの無担保ローン（以下、「メンバーズローン」という。）の推進に関する報告会は、目的を持った開拓活動の習慣化、情報の共有化、開拓話法等のスキルアップにつながっています。

また、本計画においては、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ております。

営業推進本部と営業店との意識の共有化、営業店の目標達成意識の向上は、上記の会議体運営等の諸施策により、相当程度進捗しました。

2018 年度は、2017 年度に改定を行った、営業店職員の行動管理ツールや融資ターゲット先選定基準に基づく営業推進について、営業推進本部の指導及びフォローアップを一層強化しました。

また、営業推進支援の観点からは、取引先管理のデータ整備と営業戦略への活用、取引先ニーズにマッチした新商品の開発、営業店のマネジメントに対するアドバイス等を施策として掲げて取り組みました。取引先管理に関わる渉外支援システム（タブレット端末）の一層の活用等、引き続き、今後の課題と

して取り組んでまいります。

エ．預貸金の推進体制・顧客管理体制の強化

従来、預貸金の推進体制・顧客管理体制の強化のための諸施策を実施してまいりました。

2018 年度においても、本計画に基づき、以下の諸施策に継続的に取り組みました。

a. 重点推進先設定による取引推進

従来同様、業務部の主導の下、業務部と営業店が協議の上、半期毎の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取引先とのリピート取引を推進しております。

また、企業情報リスト等を活用して、新規アプローチの重点推進先をリストアップし、営業店長が率先して訪問するほか、理事長等役員も同行訪問するなど新規取引先の開拓にも取り組んでおります。

2017 年度に見直した融資ターゲット先の選定基準の下、2018 年度も運用・管理の徹底を図りました。この結果、2018 年度は、貸出実行額の 9 割が重点推進先からとなりました。

b. 重層管理の一層の徹底

前計画期間中に、四半期毎に営業店が業務部に「重層管理先訪問結果報告」を提出し、業務部においてチェックすることをルール化いたしました。

その後、重層管理の徹底による融資先管理の向上は着実に進捗し、同制度の運営も定着してきたことから、2016 年 8 月に審査部の「特定高額先管理報告」と一体化させ、「高額先管理報告」制度として、運用することといたしました。

2018 年度も、この報告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。

c. 期限前償還への対応強化

従来、他行の肩代りによる期限前償還への対応策として、上記重層管理の徹底、具体例の共有化による注意喚起、取引先別取引戦略の策定、手数料の徴求等の諸施策を実施してまいりました。2018 年度においても、重層管理の一層の徹底を図るなど、顧客管理態勢の強化を図りました。

d. 営業職員の行動管理強化

2017 年度に運用ルールを見直した営業課職員の行動管理ツールについて、2018 年度は一層の有効な利用を図りました。

なお、営業店事務の効率化・合理化推進を目的として、2017 年 10 月から順次営業店に導入した渉外支援システム（タブレット端末）を行動管理

に活かしていく予定としておりましたが、同システムの活用方法について検討を要することから未着手となったため、今後の課題として取り組んでまいります。

e. 重点推進項目の明確化によるモチベーション向上

従来同様、定期積金先数、貸出取引先数、担保・保証に過度に依存しない融資先数、個人向け貸出実行額、貸出金利息等、各期において戦略上重要な事項については、業績評価項目として位置付け、営業職員のモチベーション向上を図っております。

今後、当組合が持続的成長を遂げるためには、収益基盤の確立が必要不可欠となりますので、収益の大宗を占める貸出金利息の拡大に向け、業績評価上重要な項目として、一層のモチベーション向上を図ってまいります。

f. 効果的なキャンペーンの実施

従来から、顧客ニーズを捉え、タイムリーかつ効果的なキャンペーンを実施してきております。2018 年度は、当組合創立 65 周年記念事業の一環として、特別預金（特別定期預金及び特別定期積金）の募集を 5 月から行いました。この結果、特別定期預金については、目標比 63%の達成率となりました。特別定期預金契約数は増加しましたが、新規先契約獲得数は振るわず、個人客の裾野を広げることはできませんでした。原因としては、営業店における準備の不十分さ、新規開拓活動の不十分さ等が考えられたことから、その後のキャンペーンにおいては、より実効性のあるものにすべく、このような結果分析を踏まえて、キャンペーン期間中の進捗状況の管理及び助言など、営業推進本部から営業店への指導を強化いたしました。特別定期積金については、2019 年 3 月末までキャンペーンを行いました。その結果、2018 年度は、定期積金の減少に歯止めがかかり、口座数、残高ともに 2017 年度から純増に転じました。

また、定期預金の増強を図るため、ウィンターキャンペーンを実施し、目標を上回る 341 百万円の実績を上げることができました。

なお、地震などの自然災害に見舞われた地域の復興支援に協力すべく、東京都内信用組合との共同企画商品である災害復興応援定期預金として、スーパー定期預金（1 年）の販売を、2019 年 1 月～3 月に行いました。その結果、目標額を超える 119 百万円を集めることができました。

② 「業域」「地域」における取引基盤の再構築と取引拡大推進

ア．業域での取引基盤の再構築（存在感の回復）と取引拡大

本計画においては、前述のとおり、「推進室」を「戦略本部」に特化し、以

下の諸施策を展開することにより、取引基盤の再構築と取引拡大に取り組みました。

a. 当組合のネットワークを活用した新たな取組み

2015 年 12 月に、当組合の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）チームを結成して、当組合は事務局及び金融部門を担う立場として参加し、活動しております。

現在、このプロジェクトチームは、自治体や業界団体と協働して、認知症グループホーム整備に係る説明会を開催するなど、土地オーナーと認知症グループホーム事業者との間でのビジネスマッチングを推進しております。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、積極的に協力し推進しております。

2018 年度も、2017 年度に引き続き、毎月のプロジェクトチーム定例会議への出席、運営事業者選定の第二次審査会への出席、土地オーナーへのプレゼンテーションへの出席等、積極的に活動しました。このような活動の結果、2018 年度は複数の案件が動き出し、うち 2 つのプロジェクトについては、2018 年度事業として、土地オーナーの所属する区への申請が行われ、認可されました。そして、東京都からの助成金が利用できるようになるなど、プロジェクトは順調に推移しております。当組合は工事費など必要資金の一部を融資する予定です。この他、他の案件も徐々に動き始めていますので、今後も積極的に参画し進めてまいります。

なお、本件プロジェクト推進を機に、福祉に関する職員の知識・ノウハウの向上を図り業務遂行力の底上げを図るため、認知症グループホームオーナー収支シミュレーションの作成方法等の実務的な内容を含んだ職場内研修を、2016 年度から継続して実施してきております。2018 年度は都合により開催できませんでしたが、2016 年度からの累計回数は 11 回となっております。今後も、プロジェクトの状況等を見ながら開催を予定しております。

b. 業界団体とのリレーション再構築

上記取組み等を通じ、東京都を始めとする関係団体とのリレーションの再構築を図りたいと考えております。

現時点では、営業推進上の連携関係を強化し、具体的な取引実現を通して、当組合の存在感を高めることに注力しております。2018 年度は、精神障害者事業所開拓推進のため、関係団体へアプローチを図りました。この結果、当該団体の会員向けメールにより、約 350 の事業所へ当組合商品

のリーフレット等を配信していただくことができました。この他、社会福祉法人の上部協議会を通しての情報発信、介護・福祉・障害者就労支援の推進団体との連携による事業者との取引実現、地区の医師・歯科医師会、薬剤師会に対するアプローチ強化による会員との取引実現等の活動を行いました。

c. 事業会社との提携によるビジネスマッチング推進

従来、在宅医療等の開業を支援する事業者とビジネスマッチング契約を締結し相互の顧客紹介活動を推進しております。

2018 年度は、取引実現に至った案件はありませんでしたが、引き続き、連携を強化してまいります。

d. 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

当組合はメガバンク等が手掛けないニッチマーケットが主たる対象であり、これらのニーズを常に模索し、そのニーズに的確に対応していく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、障害者就労支援事業者、開業前の医師、歯科医師、薬剤師を当面の重点先として認識し、新商品の開発等により、取組みの強化を図っております。

2018 年度は、歯科医師との取引の裾野拡大を一層図るため、メンバーズローンの推進に努めました。2018 年度の実績は 13 件、61 百万円となり、金額では 2017 年度実績（19 件、59 百万円）を上回りました。本商品の推進により歯科医師との接触機会は増えており、今後も積極的に推進してまいります。

なお、顧客ニーズに一層応えるため、高金利融資商品に対する肩代わり専用融資商品を開発して、2018 年 2 月から取扱いを開始し、2018 年度は 9 件の実績となりました。

更に、薬剤師会及び薬剤師会会員との良好な関係を構築し、業域取引先の裾野拡大を図るため、2017 年度から、薬剤師会会員向け融資商品の取扱いを開始しておりますが、2018 年度の実績はありませんでした。今後は、マーケットのニーズを考慮しながら進めていきたいと考えております。

また、障害者就労支援事業者及び開業前の医師に対しては、過年度に新商品「障害者就労支援事業所向け融資」「医師向け開業ローン」を開発し、2018 年度も本商品の推進活動を行いました。

2018 年度は、「障害者就労支援事業所向け融資」を 11 件、66 百万円実行しました（2017 年度は、10 件、43 百万円）。「医師向け開業ローン」の実績はありませんでした（2017 年度は、1 件、14 百万円）。今後も、障害

者グループホーム新設資金などのニーズを的確に捉え、業域開拓のための有効な商品としてアプローチを強化してまいります。

また、これらの商品の活用による業域取引拡大の実効性を高めるため、2016 年 12 月から、全店の営業職員が一堂に会して集中的に顧客開拓を行うというローラー開拓活動を開始しており、2018 年度は 8 回(4 営業店で 2 回ずつ)実施いたしました。この結果、新規取引実現に至るケースも出てきており、今後も業域開拓のみならず、地域の顧客開拓も含めて継続して実施していく予定としております。

なお、本計画においては、児童・保育の分野への新たなアプローチも検討していくこととしておりますが、人的資源に限りがあるため、業務の優先度等から、未着手となりました。今後の取引開拓状況を見ながら、児童・保育分野へのアプローチ策を検討する予定です。

e. 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

従来、業界団体との連携により、団体の傘下会員に当組合のリーフレットを多数配布するなど、当組合のＰＲと認知度向上に努めてまいりました。

2018 年度は、精神障害者事業開拓推進のためアプローチを行った関係団体を通じて、会員向けメールにより、約 350 の事業所へ当組合商品のリーフレット等の配信を行いました。

また、従来から、東京都社会福祉協議会の月次の会報送付用封筒への広告掲載を行っておりますが、当該広告を見たお客様から当組合が問い合わせを受けるケースも多く、2018 年度は、「女性・若者・シニア創業サポート事業」による貸出実行に結びついたケースもあります。

以上のように、積極的な宣伝活動により、お客さまからの問い合わせも増え、貸出実行に結び付いた事例も出てきておりますので、引き続き、情報発信の継続とフォローアップ、新たな団体先の開拓に努めてまいります。

f. 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

従来、業域信用組合としての特徴と「目利き力」を活かし、障害者就労支援事業者向け無担保融資等、担保・保証に過度に依存しない融資を積極的に推進してきております。

2018 年度において、担保・保証に過度に依存しない融資の実績は、123 先となりました。

g. 創業時におけるノウハウ提供による取引拡大

福祉・介護市場の拡大により、今後、さらに新規に参入する事業者が増加することが見込まれますが、業域信用組合として培った創業時のノウ

ハウの提供、制度融資の紹介等により、創業時における融資取引拡大に努めております。

最近は、特に東京都の「女性・若者・シニア創業サポート融資」を紹介する事例が増えてきており、2018 年度においては、11 件、97 百万円の取引が実現しました（2015 年度からの累計は 33 件、281 百万円）。

h. 業域向けキャンペーンの実施による取引拡大・新規開拓の推進

本計画においても、以前より実施している優遇金利の適用等、タイムリーかつ有効なキャンペーンを実施することにより、既往取引先との取引拡大及び新規開拓の推進を行う予定としております。

2018 年度は、業域向け教育ローン（奨学ローン、チャンスⅡ）、及び、医師・歯科医師・薬剤師向けローン（教育資金）、歯科医師会会員向けメンバーズローン（教育資金）のキャンペーンを実施しました。その結果、20 件、50 百万円の実績となりました。

i. 「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

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。これらの契約先に対するアプローチを強化することにより、業域先従業員及び事業主との取引拡大を目指しております。2018 年度の同制度に基づく職員向けローン実績は、6 件、5 百万円（2017 年度は 13 件、13 百万円）と、満足のいく結果は得られませんでした。今後、推進ツールの見直しなどにより、取組みの強化を図ってまいります。

j. 介護職員初任者研修（旧ホームヘルパー2 級）の資格取得者増加による業域信用組合としての特徴ＰＲ

当組合は、業域信用組合としての社会的貢献を図る観点から、職員への介護職員初任者研修の資格取得を奨励してきており、2019 年 3 月末現在で、資格取得者（旧ホームヘルパー2 級を含む）は 34 名となりました。今後も継続的に研修に派遣し、資格取得者の増大を図ってまいります。

イ．地域における事業性融資の取引拡大

業域及び地域を両輪とする信用組合として、業域のみならず地域においても、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おります。

2018 年度は、業域取引の開拓に時間を要したことから、地域における不動産業者以外の事業者に対する推進活動は十分行うことができませんでした。今後は、不動産業者のニーズには引き続き対応すると同時に、新規開拓

活動における地域開拓の割合を増やし、店周開拓の強化等による一般事業者の開拓に努めてまいります。

【業域・地域別貸出残高運営目途】　（単位：百万円、％）

	2016/3 期 実績		2019/3 期 目途(a)		2019/3 期 実績(b)		(b)－(a)	
	残高	ｼｪｱ	残高	ｼｪｱ	残高	ｼｪｱ	残高	ｼｪｱ
業　域	11,296	37.4	13,200	40.0	12,576	35.2	△624	△4.8
地　域	18,946	62.6	19,800	60.0	23,110	64.8	3,310	4.3
うち不動産	12,201	40.3	13,200	40.0	17,354	48.6	4,154	8.6
合　計	30,242	100	33,000	100	35,686	100	2,686	0

ウ．地域密着型営業基盤の再構築

本計画においては、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目指しておりますが、2018 年度においては、業域開拓を優先した結果、十分な活動を行うことができませんでした。今後も引き続き業域取引基盤の構築を最優先としますが、営業店の店周地域顧客に対しての基盤構築を重視してまいります。具体的には、当組合の周知活動を兼ねた開拓活動や地元行事への参加等を通じ、基盤再構築に繋げていきます。

エ．総代とのリレーション再構築

総代は、組合員の代表として、総代会を通じて組合員の信用組合に対する意見・要望を経営に反映させる重要な役割を担っております。そこで、このような総代とのリレーションは重要と考えており、総代懇親会等を通じて、その強化を図ってきております。

2018 年度においては、前年度同様、6 月の総代会終了後に総代懇談会を開催いたしました。

また、2018 年 3 月に、本店において総代懇談会を開催し、経営方針や経営状況を報告するとともに、意見交換を密に行い、一層のリレーション強化を図ることができたことを参考にして、同年 10 月に小平支店、11 月に浅草支店において、総代懇親会を開催いたしました。更に、小平支店において、取引先の次世代の経営者向けに、東京都よろず支援拠点を活用したセミナーを開催いたしました。このような会を開催することにより、総代との親密

化、リレーション強化が図られ、貴重な意見を伺うことができましたので、今後も引き続き開催していく予定です。

更に、2018 年 6 月に就任した理事長が、各営業店長とともに、総代を訪問し、リレーションの強化を図りました。

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、本計画においては、2016 年度から新たに営業店の業績目標に追加するとともに、以下の諸施策により、貸出残高の回復・拡大を図っております。

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

事業主との契約先は年々増加しておりますが、2018 年度の個人ローン契約は、6 件、5 百万円（2017 年度は 13 件、13 百万円）となり、従業員向け融資の進捗は不十分な結果に終わりました。今後、契約先の管理やアプローチ方法、推進ツール、広報活動等の再検討と強化を図ってまいります。

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 商品を対象に推進を図っております。

2018 年度は、営業推進に努めましたが、実績は 29 件、32 百万円と、満足のいく結果は得られませんでした（2017 年度は 48 件、93 百万円）。今後、個人ローン推進への一層の意識向上を図ってまいります。

ウ．定期積金による基盤拡充

定期積金は、定例の集金訪問時に年金振込、定期預金、個人ローン、住宅ローン等のセールスや情報収集・情報提供の機会が得られる商品であることから、個人取引基盤確保及び、新規取引先獲得への重点商品として、以前より積極的に推進してきております。

2018 年度は、創立 65 周年記念事業の一環として、特別定期積金の取扱いを 2018 年 5 月～2019 年 3 月末に行いました。2018 年度は、このような活動の結果、口座数が 100 の純増、契約額が 573 百万円の純増となりました。

エ．効果的なキャンペーンの実施

2018 年度は、教育資金ニーズを捉え、タイムリーかつ効果的なキャンペーンの実施により取引拡大を図るため、業域向け教育ローン（奨学ローン、チャンスⅡ）、医師・歯科医師・薬剤師向けローン（教育資金）、歯科医師会会員向けメンバーズローン（教育資金）のキャンペーンを実施しました。

オ．ホームページの見直しによる個人ローンの拡大

ホームページのリニューアルを 2017 年 5 月に実施し、Web による個人ローン申し込みの拡大を図っております。2018 年度は当組合のホームページを閲覧したお客様からの問い合わせが 2 件あり、1 件がローン実行に至りました。

また、当組合のホームページへの顧客からのアクセスを増やすべく、創立 65 周年記念グッズ（QR コード付き）を顧客に配布いたしました。

カ．住宅ローンの拡大

金融緩和政策の継続による低金利の環境下、金利競争はますます激化しておりますが、戦略的かつ機動的な運営を目指し、取込案件の増大に努めております。2017 年 1 月に商品内容の見直しを行い、ターゲット先や金利体系を明確に定めた商品に変更し、同年 3 月から取り扱いを開始しました。

2018 年度の住宅ローン実行額は 16 件、523 百万円となりました。（2017 年度は 18 件、579 百万円）このうち、不動産業者との連携を強化して住宅ローンに取り組んでいる小平支店の取扱いは 12 件、365 百万円と多くを占めております。今後も、商品特性を不動産業者に周知し、取込案件の増大を目指すなど、更なる工夫を行い拡大を図ってまいります。

以上の結果、2018 年度の個人ローン全体の実績は、101 件、937 百万円となり、2018 年度の貸出実行目標額 1,227 百万円に対する進捗率は 76.3%と、目標には至りませんでした。

④　貸出ポートフォリオのモニタリング体制整備

不動産業者に対する貸出の増加、大口貸出の比率上昇、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ております。

本計画においては、貸出ポートフォリオの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（例：業域・地域別、法人・個人別、不動産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することを目指しており、四半期ごとに状況報告を実施しております。

また、不動産業者向け貸出ポートフォリオの管理強化のためデータ整備を行い、2017 年 4 月に対応方針を決定し運用を開始いたしました。具体的には、総貸出残高に占める不動産業向け貸出残高比率の管理、不動産業向け貸出の信用リスク量算定方法の見直し、担保価値下落を想定したストレステストの実施により、月次でリスク管理を行うことといたしました。同方針は半期ごとに見直し

を行い、より適切なポートフォリオ管理を行うこととして管理の一層の強化を図りました。

なお、総貸出残高に占める不動産業向け貸出残高比率が、2018 年度は漸増傾向にあったことから、更なる管理強化を図るため、同比率のモニタリングを月中から行う態勢としております。そして同比率が増加する見込みとなった場合に備え、信用リスク削減のため、リファイナンス貸出案件の規制、一層慎重な貸出審査の実施、業域向け貸出の拡大等を内容とする、不動産業向け貸出の運営に関する方針を策定しました。

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おります。

しかしながら、マイナス金利の導入により、運用環境は極めて厳しくなっており、従来のような 10 年国債中心の運用だけでは収益確保は困難な状況となっております。

このため、市場環境を踏まえた運用商品の選定・運用額の設定等、2017 年度の方針を継続して 2018 年度資金運用計画を策定し、関係機関から商品内容やリスク等の情報を収集し、全国信用協同組合連合会（以下「全信組連」という。）とも協議の上、具体的な運用に取り組むこととしました。この結果、2018 年度は、厳しい市場環境の中、国内債券への少額の投資に止まりました。

また、要員・体制面の制約が多い中ではありますが、関係機関からの情報収集等を通して、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を図りました。

(2) 人材育成の強化

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いることから、本計画においては人材育成を重点施策として位置付け、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おります。

①　改正後の「能力開発規程」に沿った運営の充実

人材育成強化の観点から 2016 年 2 月に制定した能力開発規程の趣旨を踏まえて、2017 年 4 月に「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、運用を開始しております。これにより、毎年度、計画的な自己啓発の奨励、資格保有者の増大と業務への活用を図っており、各職員が通信教育や検定試験の受講申込みを行っております。

2018年度は、通信教育17講座を延37名の職員が受講しました。

また、研修計画に則り、都信協及び全信中協主催の 13 講座の研修に役職員延 28 名を派遣しました。更に、マネー・ローンダリング 2 講座の研修に延 7 名を派遣したほか、介護職員初任者研修に 1 名を派遣しました。

2018年度は、外部研修および自己啓発は、ほぼ計画通りに進捗しました。ただし、通信教育をはじめとする自己啓発については、各職員の意識に相違があることから、全体の意識を統一し、引き上げていくことが今後の課題であると考えております。

なお、本計画においては、他信組へのトレーニーを検討することとしておりましたが、2018 年度は組織体制等を考慮し、実施はいたしませんでした。

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

2015 年 4 月に人事考課・業績評価制度の見直しを実施いたしましたが、本計画においては、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をアップすることを目指しております。

また、職員の業務推進力・モチベーションの向上、さらに戦略的・効率的な要員体制構築のためには、給与体系の見直しが必要と判断し、働き方改革に係る法整備の内容等を踏まえ、関連規程の改正を含めて検討を進め、改正案を策定しました。実施時期については、次期経営強化計画を見据えながら検討してまいります。

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

本計画においては、組合全体の事務処理能力の底上げと、有事の応援体制の強化を図る観点から、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）を実施することといたしております。そこで、2016 年 9 月に「職場内クロストレーニング実施要領」を制定いたしました。

2018 年度は、前年度の退職者並びに期中退職者の補填、安定的な業務継続を優先したことから、クロストレーニングは未実施となりました。当面、業務・事務処理の安定、堅確化が最優先であり、クロストレーニングは、内部組織運営が安定した段階で、再度、実施を検討していく予定です。なお、職員への兼務発令などにより、引き続き、他部署の事務知識を習得させ、職員間での業務補完や事務体制の維持を推し進めてまいります。また、入組 5 年以内の職員に関しては、事務処理能力向上を含めて、今後、育成手続き等を検討してまいります。

④　外部人材の活用によるＯＪＴの実施

2018 年度は、理事長候補者の招聘のほか、営業力強化のため他の信用組合の元職員 2 名を採用いたしました。ただ、当組合の業務課題、組織上の課題を踏まえた外部人材の招聘は、思うように進展しませんでした。今後は、採用ルート、チャンネルの開拓を強化していくことが課題であると考えております。

⑤　業域分野におけるプロフェッショナルの養成

2018 年度の業域分野におけるプロフェッショナルの育成のため、介護職員初任者研修に 1 名を派遣しました。これにより、2019 年 3 月末時点での資格取得者は 34 名となりました。

また、「認知症サポーター」については、都信協主催の研修に 5 名派遣し、これにより、同資格取得者は 48 名となりました。

また、2018 年度は、中堅・若手職員向けの業域分野勉強会を、福祉・医療開拓推進室が中心となって、1 回実施しました。

引き続き、業域分野でのプロフェッショナル育成に向けて取り組んでまいります。

(3) 信用リスク管理の一層の強化

本計画においては、従来同様、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に努めることとしております。

①　審査・管理体制の強化

ア．貸出審査体制の厳格化

従来、総与信額 100 百万円以上については、理事長以下常勤役員で構成する「融資審議会」で審議・決裁する体制を継続しており、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（条件変更案件、否決案件を含む）の一覧と融資審議会案件の否決を含めた決裁状況を理事会に報告する体制を継続しております。

イ．取引先管理の充実

2014 年 4 月に信用リスク管理資料の見直しを実施し、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いたしました。以降この資料に基づき、2018 年度も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。

なお、従来、6 月末基準及び 12 月末基準での年 2 回実施していた「高額先管理報告」については、12 月末基準での作業が自己査定資料作成作業と重複することから、6 月末基準での年 1 回とした上で高額先の管理を継続しております。

今後についても、現状の体制を前提に、ポートフォリオに内在するリスク、特に不動産業者に対する融資のリスク管理、高額未保全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。

ウ．営業店の審査能力向上

従来、審査部による個別稟議案件を通じての指導や外部研修への参加等により、営業店担当者全員の審査能力や融資に係る知識・スキルの向上に努めております。

2016 年度に、審査部臨店による融資実務研修会を開始し、2018 年度は、4 営業店において 3 回ずつ（上期 1 回、下期 2 回）実施いたしました。

この他、審査部から営業店に対し、不動産業向け融資の最近の状況を踏まえた注意喚起を行うとともに、貸出期日が迫っている案件の進捗状況や、不動産収益物件の入居状況の調査を実施いたしました。

② 不良債権の圧縮

以前より不良債権処理は計画的に進めてきており、本計画においても、現時点において未処理の不良債権について、状況を見ながら適切に処理をしていく方針で臨んでおります。

2018 年度は、正常債権の大幅な増加、及び、不良債権先の定例回収が概ね計画通りに進捗したことから、2019 年 3 月末の不良債権比率は 9.5%となり、当初目標としていた不良債権比率 10%未満を達成することができました。

ただし、今後とも不良債権の発生には十分注意して管理していくことと致しております。

(4) 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

前計画期間（3 ヵ年）において、要員数は 77 名から 66 名に減少し、人件費は、要員数の減少に加え、さらに役員報酬の削減等を行った結果、544 百万円から 443 百万円に減少いたしました。

要員数の減少に対しては、業務の効率化、派遣社員の補完等で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、2015 年度から新卒者の採用を再開し、2015 年度は 4 名、2016 年度は 5 名、2017 年度は 3 名、2018 年度は 5 名の採用を行いました。

今後は、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、職員一人ひとりの効率性や生産性の向上を図ることが求められています。

これらを踏まえ、本計画では次表の通り、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若干の増加を想定して運営を開始しております（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 名を視野に入れて運営を行うことを想定しております)。

2019 年 3 月末における要員数は、新卒採用や外部人材招聘があった一方、退職者の発生により、2018 年 3 月末と同じく、63 名となりました（8 名採用、8 名退職)。

また、2018 年度の人件費は、432 百万円と、2019 年 3 月期の通年計画 460 百万円を下回りました。業務粗利益人件費率も 54.5%と、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、%）

	2016/3 期（始期）	2018/3 期 実績	2019/3 期 計画	2019/3 期 実績
常勤役職員数	66	63	73	63
人件費	443	443	460	432
業務粗利益人件費率	54.5	56.1	55.6	54.5

＊常勤役職員数には、被出向者・期末退職者を含む（除く派遣職員、パート）

② 営業店事務の効率化・合理化推進

当組合の事務処理体制については、改善の必要性があるとの認識のもと、2014 年度下期以降、他信組からの人材派遣支援により、組合の事務規程類の整備に着手し、前計画期間中に概ね終了いたしました。その後は、総務部事務システム課による臨店指導、事務課長会議等を通して、整備が進んだ規程の趣旨に則った運営の徹底を図っております。

また、その過程において営業店事務処理の実態把握と課題について整理を進め、事務処理の統一化・改善を進めるとともに、本部・営業店一体となって事務処理の効率化・合理化を推進しております。

更に、本計画に則り、渉外支援システム（タブレット端末）を、2017 年 10 月～11 月に営業店に導入いたしました。現在、各営業店では、同システムを活用し、業務効率化を進めております。今後、操作手順マニュアル等を一層整備し、本部による指導を強化するとともに、本部・営業店が一体となって活用し、事務の一層の効率化を図ってまいります。

③　取り組むべき業務の見直し

過去、お客様のニーズの多様化に対応し、預金・貸出以外の業務についても対応できる体制を整えてまいりましたが、効率化の観点から業務の見直しを検討してきております。

その一環として、2018 年度は、市税等の口座振替業務に関して、地方自治体等と協議を行い、振替データの伝送化による業務効率化を実現しました。

また、外国為替業務（取次）については、直近 10 年間で実績がないこと等を考慮し、今後、撤退を行う方針としました。

④　物件費の抑制

物件費につきましても、前計画期間から抑制に力を入れてきており、2018 年度につきましても、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ました。2018 年度は、創立 65 周年記念事業等の増加要因はありましたが、197 百万円と、2019 年 3 月期の通期計画 205 百万円を下回りました。物件費については、今後も引き続き、月次で実績を管理し、通期実績が通期計画内に収まるよう、適切な管理に努めてまいります。

【物件費計画】　（単位：百万円）

	2016/3 期（始期）	2018/3 期実績	2019/3 期計画	2019/3 期実績
物件費(a)	211	190	205	197
うち機械化関連(b)	71	66	74	70
除く機械化関連(a)-(b)	140	124	131	127

(5) 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・立案を行っております。

また、毎月開催している「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」サイクルにより管理しております。

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、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、自らの役割を認識するなど、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おります。

② 監査体制の強化

前計画において、検査部の機能を、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に移行することを目指し、監査関連規程の見直し等、監査体制の整備を図ってまいりました。

概ね、見直しの趣旨に沿った体制整備が図られたことから、2016 年度より、「検査部」の名称を「監査部」に改め、監査体制の更なる強化を図っております。

また、営業店における事務管理レベル向上のため、2017 年度から、総務部事務システム課との連携を強化し、過去の監査部の指摘事項に対する臨店事務勉強会の定例化、監査項目の見直し、フォロー監査の実施回数の増加等、監査体制の強化・監査部の指導力の強化のための諸施策に取り組むこととといたしております。

2018 年度においても、これらの活動を通じて、各営業店の事務管理レベルの

向上及び事務リスク軽減に努めました。また、新たな取組みとして、内部監査で臨店した際に、事務担当者へ直接指導を行うとともに、講評時には、責任者への周知・改善提案を実施することといたしました。

また、2018 年度下期監査については、予告監査として実施し、営業店の自主的な事前チェック、検証能力の向上を図ることといたしました。

なお、従来どおり、常勤監事は組合内の重要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おります。

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に努めております。

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、客観的な立場での評価・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、経営課題や対応方針等について、報告・意見交換を行い、認識の共有化を図っております。

また、年 1 回、全国信用組合監査機構監査を受査しております。同監査において指摘された事項については、関係部署において対応策を検討・実施し、その進捗状況を理事会等に報告しております。

④　経営陣のリーダーシップの確保

ア．経営方針の周知

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、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して、必要に応じ部店宛て伝達する体制を継続しております。

また、本計画に関しても、理事長が直接各部店を臨店の上、全職員に対し、本計画の基本方針・重点施策等について説明を行い、経営方針の周知・徹底を図っております。

イ．職員意見の吸い上げ

上記の諸会議において、当組合の経営課題等について協議することにより、常勤役員が職員の意見を認識することが可能な体制を継続しております。

また、理事長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。

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

企画部が統合的リスク管理の統括部署として、組合のリスク管理態勢の整備に取り組んでおります。2014 年 9 月に統合的リスク管理の運営について再整理し、業務全般に内在する各種リスクについてリスク枠を設定の上、自己資本に対する使用状況をモニタリングする態勢を整備いたしました。

態勢整備後、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態勢としております。

また、2015 年度下期には、不動産業者に対する貸出が増加してきたことから、同業種に対する信用リスク量を保守的に見積もることに変更するなど、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。

本計画においても、この態勢を継続し、「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・判断できる態勢をさらに強化しております。

2018 年度は、2017 年度に引き続き、特に、不動産業向け貸出のポートフォリオ管理の強化、信用リスク量計画、2016 年 1 月のマイナス金利政策導入後の資金運用の考え方や市場リスク管理計画等について、協議を行いました。

(2) 信用リスク管理態勢

以前より実施している信用リスク管理の強化に関する諸施策を確実に履行するとともに、不動産業向け貸出の運営に関する方針を策定し、不動産業向け貸出のポートフォリオ管理を強化する等、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、2014 年 4 月に市場リスク管理規程類の整備・見直しを行い、以降、毎期初に余資運用計画・有価証券運用計画を策定し、これに基づき具体的な運用を行っております。

また、毎月保有有価証券のストレステストを実施するとともに、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運営目途を設定し、企画部において月次の状況をモニタリングの上、常勤理事会に報告する態勢としております。

更に、2016 年 10 月から、リスク管理強化のため、新たに「ALM・リスク管理モニタリング総括表」を作成し、月次で常勤理事会に報告しております。

マイナス金利政策導入により資金運用環境は、極めて厳しい状況が続いていますので、2018 年度の余資運用計画・有価証券運用計画については、関係機関との間で、マーケットに対する認識、リスク管理の在り方等について、十分な協議を行った上で策定いたしました。

2018 年度は、この計画に基づき慎重な運用とリスク管理を行いました。運用収益は計画通りの進捗となり、また、リスク管理は適切に行われたものと認識しております。

市場リスクについては、上記のような管理体制を敷いておりますが、近年、保有する債券の種類が増加していることを勘案し、リスク管理の一層の高度化を図る観点から、2019 年度より市場リスク管理手法として、VaR（Value at Risk）を導入することを決定いたしました。

(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」等の規程類を整備し、「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。

従来より、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、2018 年度においても適切に対応しております。

2019 年度も、支払準備率は高い水準で推移し、流動性には特段問題のない状況が続いております。

(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、2013 年 11 月にオペレーショナル・リスク管理方針及びオペレーショナル・リスク管理規程の見直しを行うとともにオペレーション事故報告制度を導入し、以降、本制度の運用の徹底と定着化に努めてまいりました。

報告制度導入以降に発生したオペレーショナル・リスクの事象については、本部も含め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態勢としております。

また、事故の内容・対応策については、必要に応じ総務部事務システム課から通達を発信し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。

さらに、2014 年度下期以降、オペレーショナル・リスクを構成する個別の事務リスク、システムリスク、情報セキュリティリスク等の規程類の制定・改正を継続的に行い、当該リスク管理態勢の強化を図っております。

2018 年度につきましても、運用面の充実を図ることにより、管理態勢を一層強化しました。更に、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関して、金融庁ガイドラインに基づき、規程や組織の整備を図り、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、今後適切に管理し

ていく体制といたしました。

2018 年度は 2017 年度に比し、事務ミスの件数は減少したものの、依然として、基本動作に係る類似した事案が発生していること等を踏まえ、事務リスク軽減の観点から、総務部事務システム課による臨店指導及び事務課長会議等により、営業店の事務処理体制の整備・強化に重点的に取り組みました。

また、2018 年度は、当組合のサイバーセキュリティ対応力の向上を図るため、2017 年度に参加した「金融業界横断的なサイバーセキュリティ演習」の結果を踏まえて、サイバーセキュリティ管理要領を策定するとともに、新たな演習に参加する等、態勢の一層の整備を図りました。

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、企画部を統括部署として、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て理事会の承認を受け、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において、各部店における遵守状況を報告し、必要に応じ協議を行っております。

また、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、同委員会の内容等を理事会に報告する態勢としております。

更に、コンプライアンスに対する認識を高めるために、原則毎月、各営業店においてコンプライアンス勉強会を開催し、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。

2018 年度につきましても、4 月及び 10 月に、コンプライアンス・プログラムを作成してこれに沿った運営を行い、法令等遵守態勢強化に向けた取組みを継続しました。

また、金融機関の重要課題となっているマネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策につきましても、金融庁ガイドライン等に基づく態勢整備に努めました。この結果、2018 年度は、コンプライアンス上問題となる事案は発生しませんでした。

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、一層の態勢の強化に努めてまいります。

(2) 反社会的勢力への対応

反社会的勢力への対応につきましては、運用態勢の更なる充実を図るため、2013 年

10 月、規程類及び運用ルールの見直しと、認定先の整備、暴力追放都民センターへの会員加入等によるデータベースの充実等の対応を行いました。

その後、「全銀協反社情報データベース」の利用が可能になったため、同データに基づき再度データベースの洗い替えを行い、更に、2015 年 5 月には、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の精度向上を図りました。

また 2016 年度には、確認対象を拡大するとともに、これまでの運用に関する通達等を一本化し、新たに「反社会的勢力認定・管理マニュアル」を制定し、管理態勢の強化を図りました。

2018 年度も、このような管理態勢の適切な運用を行った結果、問題となる事案の発生はありませんでした。今後も、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策と併せ、態勢の一層の強化を図ってまいります。

(3) 顧客保護等管理態勢の構築

お客様の保護及び利便性の向上を図り、業務の健全性及び適切性の確立を目的として顧客保護等に関する方針・規程類の見直しを行い態勢の整備に努めております。

2018 年度においては、金融庁が公表した「顧客本位の業務運営に関する原則」に則って、顧客の最善の利益の追求、利益相反の適切な管理、手数料等の明確化などを内容とする、「お客さま本位の業務運営に関する取組方針」を策定し、当組合ホームページ上で公表しました。

また、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おります。

そして、2015 年度より、営業店における苦情の受付状況を毎月、常勤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。

2018 年度につきましては、苦情件数は 2017 年度に比し減少しましたが、苦情の内容を十分分析した上で、お客さまとのコミュニケーションを十分図るなど、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はありませんでした。

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

「Ⅳ１．(1) ③経営の客観性・透明性の向上」に記載のとおり、全信組連の経営指導、全国信用組合監査機構の監査を定期的に受け、経営に対する評価の客観性確保に

努めております。

(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。

2018 年度におきましても、7 月及び 2019 年 2 月に同会議を開催いたしました。委員からは、不動産業向け貸出の増加に伴う信用リスク管理の強化、事務ミスへの対応、職員の採用、外部機関を利用した顧客相談会の開催等について貴重な意見・助言をいただきましたので、今後の経営に適切に反映してまいりたいと考えております。

なお、会議の概要については、従来同様、当組合のホームページにて公表しております。

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、2014 年 3 月に「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。

これに基づいて発行しているディスクロージャー誌につきましては、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をはじめ、地域貢献に関する情報等、当組合を理解していただくための経営情報を分かりやすく伝えられるように作成し、店頭に備え置く他、当組合のホームページ上など、広く公開しております。

2018 年度においては、総代の構成等、総代や総代会に関する開示内容の拡充を図るとともに、グラフの掲載等、お客様や関係者の皆様に、当組合の活動状況や経営実態等をわかりやすく、見やすくお知らせする観点から誌面の刷新を行いました。

今後も、引き続き、情報開示の充実に努めてまいります。

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

2019 年 3 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まいりましたが、2019 年 3 月末の残高は 28,305 百万円、総資産に対する比率は 46.03%となり、残高・比率とも計画及び始期の水準を上回ることができま

した。

前計画において取り組んできた、営業推進本部を軸とする営業推進体制・営業店サポート体制の強化、預貸金の推進体制・顧客管理体制の強化、店舗別推進体制の再構築と各店の特性に合った業務運営等の諸施策の効果が持続できたことに加え、本計画において目指しております「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」の効果も上がってきたものと認識しております。

【中小規模事業者向け貸出実績】　（単位：百万円、％）

	2016/3 期（始期）	2019/3 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	22,326	23,900	28,305	4,405	5,979
総資産	59,606	60,750	61,487	737	1,881
中小規模事業者向け貸出比率	37.45	39.34	46.03	6.69	8.58

(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

2019 年 3 月期における経営改善支援等取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組みについては、事業支援室を中心とする推進体制が定着し、2019 年 3 月期も、取組先数及び取組率ともに計画を達成することができました。

先数としては、「担保・保証に過度に依存しない融資推進先」が中心ではありますが、経営相談先が計画を大幅に上回ったほか、創業・新事業開拓支援先、も計画を上回る実績を計上することができました。

【経営改善支援等取組実績】　（単位：先、％）

	2016/3 期（始期）	2019/3 期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
経営改善支援等取組先数	65	70	85	15	20
創業・新事業開拓支援先	7	6	8	2	1
経営相談先	0	4	12	8	12
早期事業再生支援先	1	1	0	−1	−1
事業承継支援先	1	1	0	−1	−1
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	56	58	65	7	9
期初債務者数	490	520	538	18	48
支援取組率	13.26	13.46	15.79	2.33	2.53

（注）・期初債務者数とは、「日本標準産業分類」の大分類に準じた業種別区分に基づく「地方公共団体」「雇用・能力開発機構等」「個人（住宅・消費・納税資金等）」を総債務者数から除いた数といたします。

・「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、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

前計画期間中の 2014 年 3 月に「事業支援室」を設置し、同年 6 月に「経営革新等支援機関」の認定を取得しました。その後、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、中小企業診断士などの外部の専門家等の協力を得て取り組んでおり、本計画期間においてもこのような体制を維持し、一層の取組みの強化を図っております。

2017 年度に、浅草支店において、東京都よろず支援拠点出張相談会を開催し好評であったことを踏まえ、2018 年度においては、小平支店において、同支援拠点を活用したセミナーを、同支店の取引先の次世代の経営者向けに開催し好評を博しました。同支店では、また、同支援拠点の中小企業診断士による出張相談会を開催いたしました。

(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

事業性評価の観点を踏まえた、「担保又は保証に過度に依存しない融資」は、本計画においても重要課題と認識し、引き続き、営業店の業務目標に取扱件数を設定し取組みを強化しております。

この結果、2018 年度の融資取組先数は 123 先となり、計画(118 先)を上回りました。

① 「債権譲渡担保融資」の促進

当組合は、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。

2018 年度における取扱実績は 8 先、71 百万円となりました（2017 年度は、5 先、15 百万円)。今後も業域マーケットに対するアプローチを強化し、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。

当組合では以前より信用保証協会の保証付融資制度を積極的に活用しておりますが、今後とも同協会との定期的な情報交換や協議による信用保証制度および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。

2018 年度の信用保証協会の保証付融資の実績は、14 件、59 百万円となりました。(2017 年度は、15 件、73 百万円)。また、ノンバンクとの提携による保証付融資が、1 件、1 百万円となりました（2017 年度は、13 件、41 百万円)。

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、業域取引先に対する無担保ローンの取組みに注力してまいりました。従前より取り組んでおります「東京環境保全協会会員向け融資」、更に、2014 年 3 月に開発した「障害者就労支援事業所向け融資」は、その一環であり、2016 年度には、歯科医師会会員向け無担保ローン（メンバーズローン）を開発し、2017 年度には、薬剤師会会員向け無担保ローンを開発するなど、事業性評価に基づく無担保ローンの取組みを強化しております。

2018 年度における小口無担保ローン実績は 100 件、1,935 百万円となりました（2017 年度は 101 件、1,029 百万円)。

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。

2018 年度は 98 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、無保証人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。

2018 年度におきましては、既存融資商品の「障害者就労支援事業者向け融資」及び、「障害者グループホーム向け融資」の利用条件を見直し、より利用しやすい商品として取扱いを開始しました。

また、教育ローンに関して、単年度に限らない複数年に亘る借入希望があることを踏まえ、顧客ニーズにマッチする新型教育ローンの商品の開発の検討を開始しました。

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、この実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。

2018 年度も、事業支援室長等が 7 回の外部セミナーに参加しノウハウの習得に努めました。

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、連携体制の枠組み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。

2018 年度におきましても、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を開催する等、外部専門家との連携を図りました。

今後も引き続き、このような連携体制の強化を図るとともに、必要に応じ税理士、会計士等連携先の拡大にも努めてまいります。

ウ．事業再生ファンドの活用

本計画では、信用組合業界の事業再生ファンドである「しんくみリカバリ」の活用、事業再生ファンド設立に向けた取組みについて、研究・検討していく予定としております。2018 年度は、同ファンドへの売却の実績はありませんでした。

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・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などの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 ヶ年間において、上記取組みの先数は計画累計 38 先に対し、46 先の実績となり、体制整備と取組強化の成果がでてきたものと認識しております。

本計画においても、引き続き以下の諸施策に積極的に取り組んでおりますが、2018 年度における経営改善支援等の取組実績は 42 先となり、計画(21 先)を上回りました。

(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、今後さらに強くなることが予想されます。

また、地域の中小規模事業者においては、経営者の高齢化及び後継者不在問題による廃業の増加が懸念されております。

このような状況から、業域及び地域における創業支援と新事業開拓の重要性は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」の積極的活用、2015 年 7 月から取扱いを開始した新商品「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締結による開業資金の融資実行等であります。

2018 年度においては、「女性・若者・シニア創業サポート融資」が 11 件、97 百万円（2017 年度は 7 件、47 百万円)、実現しました。

2018 年度においては、小平支店において、東京都よろず支援拠点を活用したセミナーを、同支店の取引先の次世代の経営者向けに開催し好評を博しました。

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。

取引先からの相談については、必要に応じて外部機関や外部専門家の指導を仰ぎつつ、営業店と本部が一体となって解決に資するサポートに取り組んでまいります。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ております。

2018 年度におきましては、東京都よろず支援拠点の出張相談会を営業店顧客向けに開催する他、29 先の経営相談のニーズに応じて、条件変更による資金支援等を行いました。

(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、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ました。

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。

2018 年度は、「事業支援連絡協議会」において、医療法人など支援先 6 先について、具体的な事業再生支援に向けて中小企業診断士と協議を進め、再生の後押しを行いました。

(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、外部講師による職員向け研修会の開催により、職員の意識・知識の向上を図るとともに、取引先向けセミナーの開催後、セミナー参加者の個別相談を実施いたしました。

2018 年度においては、事業承継支援への取組強化のため、政府機関主催の実務担当者勉強会に営業店職員を派遣いたしました。

Ⅵ. 剰余金の処分の方針

2019 年 3 月期は、当期純利益 47 百万円を計上し、当期未処分剰余金は 2,519 百万円を確保することができましたので、計画どおり優先出資の配当を行いました。また、2017 年 3 月期から実施している優先出資消却積立を、2019 年 3 月期も計画通り実施いたしました。

更に、普通出資については、1%の配当を行いました。

今後も収益力の強化を図ることで内部留保の蓄積に努め、安定的かつ適切な配当を行っていく方針です。

Ⅶ. 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おります。

(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おります。

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おります。

２．各種のリスク管理の状況

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

以上