

# 経営強化指導計画の履行状況報告書

## 【東京厚生信用組合】

2023年12月



全国信用協同組合連合会

## 目 次

はじめに	・・・・・・・・ 1
1. 経営指導の進捗状況	・・・・・・・・ 2
(1) 経営の改善の目標を達成するための方策への指導	
(2) 従前の経営体制の見直しその他責任ある経営体制の確立に関する事項への指導	
(3) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他地域経済の活性化に資する方策への指導	
2. 経営指導体制の強化の進捗状況	・・・・・・・・ 8
3. 経営指導のための施策の進捗状況	・・・・・・・・ 9
(1) 経営強化計画の進捗管理	
(2) モニタリング、ヒアリング	
(3) 監査機構による検証・指導	
(4) 計画達成に必要な措置	

## 【はじめに】

当会は、東京厚生信用組合が、業域及び地域の中小規模事業者や個人の皆様に対する資金供給を担う重要な金融機関であるという認識のもと、業域及び地域の中小規模事業者等に対する金融仲介機能をより一層発揮していくために、2014年3月に当会の資本増強支援にあたり財源面の支援として金融機能強化法を活用することにより、東京厚生信用組合の財務基盤について更なる強化を図りました。

こうした資本増強により、東京厚生信用組合が金融仲介機能の強化を図り、これまで以上に地域の中小規模事業者や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がなされるよう、信用組合業界の系統中央金融機関として、「経営強化指導計画」に基づく強力な指導を含め、東京厚生信用組合に対する全面的かつ万全な支援を行ってまいります。

## 1. 経営指導の進捗状況

### (1) 経営の改善の目標を達成するための方策への指導

経営改善の目標達成(各種リスク管理強化の状況を含む)のための方策については、経営強化計画に掲げる各種施策の実施により、財務・収益体質の改善・安定化が図られるよう、所管部である信組支援部支援第二グループにおいて、モニタリング、ヒアリング等を通じ、施策の実施状況を的確に把握し、実効性の分析・評価を行い、当会の経営陣に報告しております。

東京厚生信用組合への指導・助言にあたっては、双方向での議論を進め、着実な履行内容の確認、取組みが不芳となった場合の要因分析を行っております。

また、当会の経営陣と東京厚生信用組合の経営陣との個別面談・協議による経営強化計画の検証と基本方針への指導・助言を行っております。

当会では、3か年の経営強化計画に対する各種サポートを含めたヒアリング等を実施(2022年4月から2023年9月末までに23回実施)し、経営の改善に向けた指導を以下のとおり行ってまいりました。

#### ① 「持続的成長を支える収益基盤の確立」に向けた指導

##### a. 適正な貸出金利の設定

東京厚生信用組合では、収益の中心となる貸出金利息の一層の拡大による安定した収益基盤の確立に向け、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に努めており、内部で定めた基準金利を意識した貸出金利率の設定を進めております。

具体的には、2023年9月期における貸出残高平均利回りは、前年同期比で0.08ポイント、通期計画に対しては0.11ポイント上回っております。

##### b. 不動産業向け貸出以外の貸出による利息収入の拡大

東京厚生信用組合では、貸出金利息のうち、不動産業向け貸出のウェイトが比較的高いことから、今後の安定的な収益確保のため、業域向け貸出金利息の拡大に向け、計画的に取り組んでおります。

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進めております。

##### c. リスク管理を適切に行った不動産業向け貸出の実施

東京厚生信用組合では、不動産業向け貸出の貸出比率が高いことから、その増加を抑制するため、不動産業向け貸出ポートフォリオ管理運営方針を策定しております。市場環境や収益状況等を勘案したうえで、不動産業向け貸出残高比率につき、每期、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、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。

2023年度は上限値を48%に設定したものの、9月末においては上限値を上回っております。今後は同比率の抑制に向け、業域取引先である

福祉・医療分野を中心に更なる取引拡大を図っていく方針としております。

d. 役務取引による収益の拡大

東京厚生信用組合では、役務取引による収益を、リスクを伴わない確実な収益源と位置付け、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。

2023年度上期の収支シェアは3.8%と目標値には達成していない状況となりますが、引き続き、提携不動産事業者への情報紹介による手数料収入の増加等に取り組んでいくこととしております。

当会では、各種ヒアリング等を通じ、持続的成長を支える収益基盤の確立に向けた施策の進捗状況や実効性等を確認してまいりました。引き続き、各種施策が成果に繋がるよう指導・助言を行ってまいります。

② 「業域取引の基盤再構築と拡大」に向けた指導

a. 対象とする市場と取引開拓・深耕

東京厚生信用組合では、高齢者福祉マーケットを有望な市場と位置付けており、高齢者福祉事業者へのトップセールスを通じて様々な経営ニーズを捕捉し、融資だけでなく、ヒト・モノ・情報の仲介に努める活動に注力しております。

具体的には、高齢者福祉事業者が有する、介護士不足や施設老朽化などの経営課題を解決すべく、事業者間のマッチングや課題に対応できる専門家の紹介等のソリューションを提供することによって信頼を高め、取引開拓・深耕につながる活動を行っております。

また、2023年6月より、「業域事業者向け特別金利融資」キャンペーンを実施し、9月末までに32件413百万円の実績となっております。

b. 経営改善支援業務の伴走型展開による業域取引の拡大

東京厚生信用組合では、中小企業の事業内容や成長可能性などを的確に評価し、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ため、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って、企業の経営改善に向けた支援等の取組みを強化しております。

2023年度も引き続き、コロナ禍により売上減少等の影響を受けた顧客に対し、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、コロナ禍により、経営困難に陥っている顧客向けに、経営改善計画の修正提案等を行っております。

また、取引先の事業再生に対する取組みを強化するため、「事業支援連絡協議会」を設置しており、中小企業診断士と連携しながら「経営改善計画書」の策定等を支援しております。2023年度は7月に同協議会を開催し、支援先選定および支援内容について協議を行っております。

c. 営業推進体制の機能維持・強化

東京厚生信用組合では、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うえ、営業推進にあたっております。

2023年度においては、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営業推進を実施いたしました。

また、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ており、コロナ禍の影響や、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っております。

d. 存在感の向上のための広報・PR

東京厚生信用組合では、今後も継続的に金融仲介機能を十分に果たしていくため、関連業界における認知度向上に向けた取組みを進めております。

2023年度は、東京都内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たほか、東京環境保全協会等の関連業界向けの機関誌等への広告・取扱商品の掲載等に取り組み、PRに努めており、今後も引き続き取り組んでいく方針としております。

e. 個人向けローンの拡大

東京厚生信用組合では、取引基盤の維持・拡大、収益の確保の観点から個人向けローンの拡大も重要と考え、効果的なキャンペーンの実施やホームページを活用した個人ローンの拡大等積極的な推進に取り組んでおります。

2023年度も、家族応援型フリーローン・カードローン「のぞみ」を販売したほか、住宅ローンの推進に取り組み、5件154百万円の実行に繋がっております。

当会では、各種ヒアリング等を通じ、業域取引の基盤再構築と拡大に向けた施策と進捗状況を把握し、計画的な取組みが実施されていることを確認しております。引き続き、更なる取組強化に向け、経営基盤・組織体制の充実に資するよう指導・助言を行ってまいります。

③ 「人材育成の強化」に向けた指導

a. 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

東京厚生信用組合では、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・強化等を図ることにより、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アップに努めております。

なお、2022 年度より、人事考課・業績評価の精度向上のため、両制度を一体化し、業績達成に加えて、人材育成・管理、経費管理、事務関連業務等の評価を適切に反映させる人事評価管理制度を実施・運用しております。

#### b. 計画的な能力開発

東京厚生信用組合では、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き、体系的な研修、若手・新入職員の育成、各種資格の取得奨励等を実施しております。

2023 年度においては、通信教育及び外部研修への参加を実施し、概ね年度計画通りの実施状況となっております。

また、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 の両輪にて人材育成の強化に努めております。

#### c. 人材の確保

東京厚生信用組合では、持続可能な成長を果たしていくため、業務拡大に必要な人材の恒常的な確保に向けた各種採用活動に取り組んでおります。

2023 年度においては、採用活動の一環として、遠隔地の学校を訪問するほか、ハローワークや民間人材紹介会社を活用し、人材確保に向けた活動を行っております。

当会では、各種ヒアリング等を通じ、人材育成の強化に向けた施策と進捗状況を把握し、計画的な取り組みが実施されていることを確認しております。引き続き、更なる人材育成の強化が図られ、以って経営基盤・組織体制の充実に資するよう指導・助言を行ってまいります。

### ④ 「信用リスク管理等、リスク管理体制の一層の強化」に向けた指導

#### a. 信用リスク

東京厚生信用組合では、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るため、2022 年度より、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。

また、総与信額 100 百万円以上の貸出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・決裁する体制としているほか、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。また、審査面に係る理事会の牽制機能強化のため、全決裁案件の一覧と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。

2023年度の取組みとしては、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ました。

#### b. 市場リスク

東京厚生信用組合では、余資運用による収益の拡大を図る観点から、運用対象を拡大し、価格変動商品が増加したことを踏まえ、VaR (Value at Risk) による計測手法を導入しており、市場リスク管理の高度化を図っております。

なお、2023年度は、金利上昇の影響で、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、日次でモニタリングを行い、理事長まで報告を行っております。

#### c. オペレーショナル・リスク

東京厚生信用組合では、事務ミス事例の原因を分析するとともに、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。

しかしながら、2023年度にも8件事務ミスが発生しており、基本的事項の理解不足や確認漏れを原因とするものが散見されたため、再発防止に向け、基本的事項に関する知識習得のための会議の開催及び指導を行っております。

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、自組合の抱えるリスクの評価に基づき、「2023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実施いたしました。

当会では、監査機構監査等を通じて各種リスク管理の状況を確認するとともに、リスク管理体制の一層の強化に資するべく、課題や要検討事項等を提示する等、引き続き、必要な指導・助言を行ってまいります。

### ⑤ 「業務の効率化・事務の堅確化」に向けた指導

#### a. 戦略的・効率的な要員体制の構築

東京厚生信用組合では、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、70名程度の人員体制のもと業務基盤の拡大および各種業務課題の解決に向けて取り組むこととしております。

なお、2023年度は2名の新卒採用を実施しており、2023年9月末における常勤役職員数は57名となっております。



#### b. 営業店事務の効率化・合理化・堅確化

東京厚生信用組合では、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・合理化を推進しておりますが、事務処理の効率化・合理化には更なる取組みの余地を残しております。

2023 年度においては、営業店にて行っている、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（ロギング）の合理化・効率化については、東京都からの施設に対する指導を受け、見合わせとしましたが、その他事務全般について効率化が可能な事項の洗い出しを行っております。

当会では、各種ヒアリング等を通じ、業務の効率化・事務の堅確化に向けた施策と進捗状況を把握しておりますが、今後も、計画的な取組みが行える体制づくりに加え、更なる業務の効率化・事務の堅確化が図られるよう指導・助言を行ってまいります。

### (2) 従前の経営体制の見直しその他責任ある経営体制の確立に関する事項への指導

#### ① 経営体制確立に向けてのサポート

当会では、東京厚生信用組合の責任ある経営体制の確立に向け、組合役員や重要施策を担う所管部署長等との面談や監査機構監査等を通じて、ガバナンスやリスク管理体制の強化に向けた指導・助言を行っております。

なお、3か年の経営強化計画に対する各種サポートを含めたヒアリング等を実施(2022年4月から2023年9月末までに23回実施)しており、今後も継続的に取り組むことで、体制強化に向けた対応を進めてまいります。

#### ② 「経営諮問会議」への出席

東京厚生信用組合では、ガバナンス強化や経営の客観性・透明性の向上を図るため、外部有識者を構成メンバーとして「経営諮問会議」を設置し、2015年1月の初回開催以降、これまでに13回開催しております。

なお、2023年度においては年度内に同会議を開催し、外部有識者より客観的な立場から評価助言をいただく予定としております。

当会は、同会議にオブザーバーとして出席するなど、委員の提言に対する組合の対応状況を確認しております。

今後も委員の提言に対する組合の対応状況を確認し、不十分と思われる事項がある場合は、指導・助言してまいります。

### (3) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化、その他地域経済の活性化に資する方策への指導

東京厚生信用組合では、中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化と地域経済の活性化に資するため、経営強化計画において、「中小規模事業者向け貸出残高」及び「同貸出比率」並びに「経営改善等支援取組率」の数値目標を定めております。

また、前述のとおり高齢者福祉市場を主要なターゲットとし、トップセールスを中心に取引開拓を図るなど、業域及び地域の中小規模事業者に対する貸出業務を最重要課題として円滑な資金供与に努めております。

2023年度は、引き続きコロナ禍の影響を受けた中小規模事業者の支援に取り組んでおり、2023年9月期の実績につきましては、「中小規模事業者向け貸出残高・比率」とともに計画及び始期の水準を上回っております。

また、「経営改善支援等取組率」につきましても、20.26%となり計画値及び計画始期を上回っております。

当会では、東京厚生信用組合による中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化と業域及び地域経済の活性化に資するため、各施策の実施状況及び実績の把握に努めるとともに、他信用組合の成功事例の提供などを通じて、これまで以上に業域及び地域の中小規模事業者への円滑な資金供給や充実した金融サービスの提供が図られるよう指導・助言を行ってまいります。

【中小規模事業者向け貸出等実績】

(単位：百万円、%)

	2022/3期 実績 (計画始期)	2023/9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	29,816	30,530	31,110	580	1,294
中小規模事業者 向け貸出比率	46.58	47.48	51.02	3.54	4.44
支援取組率	19.22	19.09	20.26	1.17	1.04

## 2. 経営指導体制の強化の進捗状況

当会では、公的資金を活用した資本支援先の事後管理に係る所管部署を信組支援部支援第二グループ（グループ長以下3名）とし、本部各部や東京厚生信用組合の管轄営業店である本店営業第一部と連携して、ヒアリング、モニタリングやきめ細かな指導・助言を行っております。

加えて、信用組合に対するALM、リスク管理を含めた有価証券運用、収益力強化へのサポートとして、専門職員と連携した「信用組合サポート本部」により、更なる経営指導・支援体制の強化に取り組んでおります。

今後につきましても、各種ヒアリングの実施とともに、東京厚生信用組合から定期的に提出を受ける報告・資料の分析等を中心に、経営内容の把握、指導・助言を行ってまいりますとともに、分析手法の精緻化、他金融機関の成功事例の研究などを進め、引き続き、経営指導の充実・強化に努めてまいります。

### 3. 経営指導のための施策の進捗状況

#### (1) 経営強化計画の進捗管理

当会は、2023年12月に東京厚生信用組合より経営強化計画履行状況報告(2023年9月末基準)の提出を受け、同報告書を精査し、計画の進捗状況等について把握・分析を行い、国に提出いたしました。

東京厚生信用組合が経営強化計画に掲げた主要施策については、概ね計画通りに取り組みられており、中小規模事業者への信用供与の円滑化を図るための数値目標及び地域経済の活性化を図るための数値目標につきましても、ともに計画を達成しております。

当会では、各種ヒアリングを通じて、東京厚生信用組合の各施策の実施状況を確認し、役職員における目標達成意識並びに取組みの強化に向けた指導・助言を行ってまいりました。

引き続き、中小規模事業者への信用供与の一層の円滑化に向けた指導を行い、取組みが不十分な施策については、早期に的確な評価をし、計画の着実な履行に向けて時宜を得た指導・助言を行ってまいります。

#### (2) モニタリング、ヒアリング

##### ① オフサイト・モニタリング

当会は、東京厚生信用組合から定期的(日次、月次、半期、年次)に経営状況やリスク管理状況に関する各種データの提出を受け、状況把握に努めるとともに、当会の各部署や関係機関との連携を図りながら、計画の達成に向けた指導・助言を行っております。

具体的には、日次で東京厚生信用組合の預金、貸出金の推移や現金、預け金等の状況を把握するとともに、流動性の状況を検証しております。

有価証券運用については、東京厚生信用組合からの照会に対し当会の運用専門担当者が商品の特徴やリスクについてアドバイスしているほか、月次では、有価証券の種類別・保有区分別のポートフォリオを把握、半期ごとに評価損益及び感応度(リスク)を把握し、健全性確保の観点から自己資本に与える影響等について検証しております。

また、半期ごとに大口先や業種別の与信状況を把握し、金額の推移、保全やポートフォリオの状況等について検証を行っております。

このほか、マイナス金利政策、コロナ禍の影響を踏まえた収益見通しについて、随時、情報提供しております。

当会では、引き続き、東京厚生信用組合における課題・問題点の早期発見と適切な対応を図るべく、定期的に経営状況、リスク管理状況に関する

各種資料の提出を受けるとともに、所管部署別ヒアリング等を通じた、より深度ある実態把握や対策の立案、遂行、事後管理に基づく時宜に応じた適切な指導・助言等を行ってまいります。

## ② 協議、ヒアリング

当会では、定量的な経営状況把握（オフサイト・モニタリング）では掴みきれない経営上の課題・問題点等を定期的・階層別のヒアリング等の実施により把握し、適切な指導・助言を行うことにより計画の達成に向けた各種取組みをサポートしております。

### a. トップとの協議

適宜、理事長をはじめとした当会の経営陣による東京厚生信用組合の経営陣との個別面談・協議を通じ、経営強化計画の検証や、基本方針に係る指導・助言を行っております。

### b. 定期ヒアリング

定期的または随時、当会役員や指導専担部署によるヒアリングを行い、経営強化計画の推進体制、進捗状況及び経営状況に関するヒアリングを実施し、現状の把握、問題点の共有化を行っており、2022年4月から2023年9月末までに23回のヒアリングを実施しております。

### c. 所管部署別ヒアリング

定期ヒアリング時に、経営強化計画の主要施策（改善効果・目標の大きい施策）を担う所管部署別にヒアリングを行い、よりきめ細かな施策の履行・実効性確保の検証強化を図るとともに、対象範囲が絞られたヒアリングの実施により、一層の深度ある検証・指導体制を強化することとしております。

### d. 監査機構監査のフォローアップヒアリング

監査機構監査の検証結果に係る対応状況について、ヒアリングを行い、継続的な状況把握と課題未解消先に対する指導・助言の強化を図ることで、各種リスクの抑制に努めております。

直近では2022年10月に監査機構監査を実施しており、当該監査結果について検証を行い、経営改善に向けたアドバイスを行っております。

## (3) 監査機構による検証・指導

当会は、東京厚生信用組合に対し、原則年1回程度、監査機構による監査を実施することとしております。

直近では2022年10月に監査機構監査を実施し、資産査定の確認や信用リスク、コロナ禍の影響等の検証を行うとともに、大口与信先管理や貸出ポートフォリオ管理の強化に向けた助言を行っております。

引き続き、当該監査を通じ、東京厚生信用組合の経営実態の詳細な把握を行うとともに、経営改善に向けたアドバイスを行ってまいります。

#### (4) 計画達成に必要な措置

##### ① 事業再生支援へのサポート

###### a. 各関係団体との連携強化

中小規模の事業者の事業再生及び地域経済の活性化に資するため、当会は各関係団体と連携し、東京厚生信用組合の事業再生支援の取組みへのサポートを実施してまいります。

###### b. 取引先の販路拡大へのサポート

東京厚生信用組合からの相談に応じ、他の信用組合の取組事例等の提供や、他の信用組合との取引先に係る情報交流の仲介等を検討するなど、取引先の販路拡大に向けた取組みを適切にサポートしてまいります。

###### c. しんくみりカバリの活用

信組業界の再生ファンドである「しんくみりカバリ」を活用し、東京厚生信用組合の取引先の再生支援に向けての取組みをサポートしてまいります。

##### ② 資金運用・市場リスク管理サポートの実施

東京厚生信用組合の資金運用をサポートするため、随時、金利の見通しや運用方針に基づいた銘柄選定等に係る助言を行っております。

引き続き、安全性と市場流動性を重視した運用についてサポートしてまいります。

また、必要に応じて ALM に係るデータ整備や運営に関する指導・助言のほか、資金運用に係るトレーニーの受入等を実施し、リスク管理態勢及び人材育成の強化をサポートしてまいります。

#### 【当会による主なサポート一覧 (2023 年度以降)】

取組施策	実施時期
【資金運用サポート】 ○ 運用方針策定等への助言	2023年4月 2023年10月

以上