

# 経営強化指導計画の履行状況報告書

## 【東京厚生信用組合】



平成26年6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	・・・・・・・・ 1
(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	・・・・・・・・ 3
3. 経営指導のための施策の進捗状況	・・・・・・・・ 3
(1) 経営強化計画の進捗管理	
(2) モニタリング、ヒアリング	
① オフサイト・モニタリング	
② 協議、ヒアリング	
③ 出向者協議会	
(3) 監査機構による検証・指導	
(4) 計画達成に必要な措置	
① 人的支援の実施	
② 事業再生支援へのサポート	
③ ALMサポートの実施	
④ 資金運用サポートの実施	
⑤ トレーニーの受入	

## 【はじめに】

当会は、信用組合業界の系統中央機関として東京厚生信用組合に対し、資本支援を実施するとともに人的支援を行い、金融仲介機能の強化に努めてまいりました。

東京厚生信用組合は、これまでも、経営の合理化や資産の健全化などの取組みにより経営体力を強化し、地域の医療・福祉・環境衛生の事業を営む中小規模事業者や個人の皆様に対する円滑な資金供給や金融サービスの提供に努めてまいりましたが、今後、これまで以上の円滑な資金供給や、経営改善及び事業再生等に対する支援ニーズの高まりが見込まれる中、一層の業域及び地域経済への貢献を進める観点から、盤石な財務基盤を構築する必要があるとの考えの下、当会に対し追加の資本支援の要請を行ってまいりました。

当会といたしましては、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下、これまで以上に安定的かつ円滑な資金供給を実施していくために、当会の資本増強支援にあたり財源面の支援として公的資金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（各種リスク管理強化の状況を含む）

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、事後管理の所管部である信組支援部（経営指導監理室）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助言・指導にあたっては、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、当会の経営陣と当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、支援実施後の平成26年4月から5月末までに資金運用サポートを含めた7回のヒアリング等を実施し、経営改善に向けた対応を図ってまいりました。

**(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**

東京厚生信用組合の責任ある経営体制の確立に向け、当会からの職員の  
出向派遣を継続するとともに、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。

平成26年5月までに、トップヒアリング1回を含む計7回のヒアリン  
グ等を実施しております。

また、資金運用にかかるサポートを1回実施しており、今後も継続的に  
実施することで、体制強化に向けた対応を進めてまいります。

**(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  
向けの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。

当組合は、平成26年3月に、理事長を本部長とした営業推進本部、福  
祉・医療開拓推進室及び事業支援室を設置し、貸出業務に関する体制強化  
を図ったほか、同年4月に営業店の取引の現状とマーケットの特性を踏ま  
えた機能の見直しを行うとともに要員の再配置を実施いたしました。

平成26年3月期実績につきましては、新規の顧客開拓が計画通り進ま  
なかったことや、約定外の返済が想定以上に進んだことなどから、中小規  
模事業者向け貸出残高及び同貸出比率は計画を下回りました。

また、経営改善等支援取組率に関しては、過度に担保に依存しない融資  
の積極的な推進などにより計画を達成しております。

当会では、当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  
融サービスの実施が図られるよう指導・助言を行っております。

今後は、平成26年9月末の計画達成に向け、各種取り組みの状況確認  
を継続するとともに、各種ヒアリングを通じた課題・問題点の把握と改善  
に向けた提言を実施してまいります。

【中小規模事業者向け貸出等実績】

(単位：百万円、%)

	25/3期 実績(始期)	26/3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	19,135	18,900	18,529	△371	△606
中小規模事業者向け貸出比率	32.09	32.74	32.27	△0.47	0.18
支援取組率	3.06	4.60	5.18	0.58	2.12

## 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かかる所管部署を信組支援部（経営指導監理室）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。

今後につきましても、各種ヒアリングの実施とともに、当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、平成26年6月に東京厚生信用組合より経営強化計画履行状況報告（平成26年3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。

当組合が経営強化計画に掲げた主要施策については、営業推進本部の設置などの体制整備を前倒しで実施し、ほぼ計画通りに取組まれているものと認識しております。

しかしながら、中小規模事業者への資金供与の円滑化を図るための数値目標である「中小規模事業者向け貸出残高」及び「同貸出比率」につきましては、新規の顧客開拓が計画通り進まなかったことや、約定外の返済が想定以上に進んだことなどから、同貸出残高については計画始期を606百万円、計画を371百万円、それぞれ下回っております。

当会では、計画未達の状況を踏まえ、組合が設置した各種組織や営業推進策の実効性を確認するとともに、計画達成に向けた指導・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、四半期、半期）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、当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、四半期ごとに評価損益及び感応度（リスク）を把握し、自己資本（健全性）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。

なお、平成25年3月期決算にかかる資料については、同年7月に提供しており、平成26年3月期決算にかかる資料についても、今年7月の提供を予定しております。

当会では、引き続き、当組合における課題・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、所管部署ヒアリングや、出向者協議会を通じた、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

原則として半期に一度、理事長をはじめとした当会の経営陣による当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、基本方針にかかる助言・指導を実施しており、平成26年4月に第一回目となるトップとの協議を実施いたしました。

### b. 月次ヒアリング

月一回以上、当会役員又は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、平成26年4月に初回のヒアリングを実施し、5月末までに2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

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・指導体制を強化しております。

なお、開催は原則として月一回以上といたしますが、施策の進捗状況に応じ、実施時期を調整することで、最も効果的なタイミングでの指導を実現してまいります。

当会では、平成26年4月以降、企画部（資金運用）、審査部（信用リスク管理）といった部署に対し個別ヒアリング（計4回）を通じて指導・助言を行いました。

今後におきましても、継続的な所管部署別ヒアリングの実施による対応を図ってまいります。

d. 監査機構監査のフォローアップヒアリング

当会では、東京厚生信用組合に対し、今後実施を予定している監査機構監査の検証結果にかか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未解消課題に対する助言・指導の強化を行うことで、各種リスクの抑制に努めてまいります。

③ 出向者協議会

当会からの出向者と指導専担部署が、原則として四半期ごとに会合を開き、より深度ある現状把握・分析の実施と、施策の結果が捗々しくない場合の迅速かつ実情に応じた適切な対応を協議・指示するとともに、各種ヒアリングを通じて行った当会からの助言・指導内容の徹底が図られていることを確認することで、計画の実効性向上に努めてまいります。

(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、年一回、監査機構による監査を実施いたします。

当監査では、資産査定の確認や信用リスク、市場リスク、事務リスク等の検証を通じて、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 人的支援の実施

当会職員の出向派遣を継続し、東京厚生信用組合の経営態勢強化を図っております。

② 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いたします。

平成26年5月には、「(株)地域経済活性化支援機構 業務説明会」を開催し、同機構の活用にかかる説明及び中小事業者の再生事例の紹介を実施するなど、外部機関との連携強化に向けた取組みをサポートしております。

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、お取引先の販路開拓等に関する他の信用組合の取組事例等の提供や、他の信用組合とのお取引先にかかる情報交流の仲介等を検討するなど、事業再生に向けた取組みをサポートしてまいります。

c. しんくみ리카バリの活用

信組業界の再生ファンドである『しんくみ리카バリ』を活用し、東京厚生信用組合のお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。

③ A L Mサポートの実施

A L Mの実施状況を確認し、データ整備や運営に関する助言・指導を通して、リスク管理態勢の強化をサポートしてまいります。

④ 資金運用サポート（有価証券ポートフォリオ分析）の実施

有価証券ポートフォリオを分析して市場リスク量の検証を行うとともに、将来のポートフォリオのシミュレーションやストレステストなどを実施することにより、市場リスク管理及び資金運用をサポートしてまいります。

平成26年4月に、今後の資金運用に係るサポートを実施しており、今後も継続的にサポートを実施してまいります。

⑤ トレーニーの受入

有価証券運用にかかるトレーニーを受入れ、内部管理体制の強化及び人材育成をサポートしてまいります。

取組施策	取組開始時期
【人的サポート】 ○当会からの人材派遣継続	平成26年6月
【資金運用サポート】 ○ポートフォリオの状況、リスク管理体制、 資金運用アドバイス	平成26年4月
【経営戦略サポート】 ○くみれん懇談会	平成26年6月

以上