

経営強化計画の履行状況報告書

平成 28 年 12 月



目 次

I. はじめに	1
II. 経営の改善に係る数値目標	
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	19
2. リスク管理の体制の強化のための方策	21
3. 法令遵守の体制の強化のための方策	22
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	24
5. 情報開示の充実のための方策	24
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	25
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	27
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	30
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	32
2. 各種のリスク管理の状況	32

I. はじめに

平成 28 年度上半期における我が国経済は、内需の足取りは鈍いものの、外需持ち直しに支えられ、平成 27 年度第 4 四半期に続き 2 四半期連続で実質 GDP がプラスとなるなど、緩やかな回復基調が続きました。

今後についても、雇用・所得環境の改善が続く中で、各種経済政策の効果により、着実に景気が回復していくことが期待されていますが、米国大統領の交代に伴う世界経済の先行きの不透明感はますます増大してきており、引き続き景気の下振れリスクに注視する状況にあります。

このような経済環境のもと、当組合は、平成 28 年 9 月に新たな 3 ヶ年（平成 28 年 4 月～平成 31 年 3 月）の経営計画（第二次経営強化計画。以下「本計画」という。）を策定・公表いたしました。

この計画では、「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、平成 28 年 4 月から具体的施策への取組みを開始いたしました。

今後とも、本計画に基づく様々な施策を着実に実践していくことで、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と、安定的な金融仲介機能が発揮できる金融機関として、その責務を果たしていく所存です。

Ⅱ. 経営の改善に係る数値目標

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おります。

1. 収益性を示す指標

【コア業務純益】 (単位: 百万円)

	28/3 期 (始期)	29/3 期 計画	30/3 期 計画	31/3 期 計画	始期からの 改善額
コア業務純益	145	130	133	147	2

* 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: %)

	28/3 期 (始期)	29/3 期 計画	30/3 期 計画	31/3 期 計画	始期からの 改善幅
OHR	73.43	75.09	74.51	73.24	0.19

* 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、平成 29 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。

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（平成 25 年 4 月～28 年 3 月。以下「前計画」という。）のスタートにあたり理事長を本部長とする「営業推進本部」（「業務部」「福祉・医療開拓推進室」「事業支援室」で構成）を設置し、組合一丸となった強固な営業推進体制の構築を図ってまいりました。

本計画においても、同様の体制を継続することといたしましたが、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を行う観点から、平成 28 年 4 月 1 日付で以下の組織改正・人事異動を実施いたしました。

a. 理事長を本部長とする草創期の対応は、所期の目的を達成できたとの認識から、本部長を、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いたしました。

今後は、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。

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。）について、その機能の見直しを行い、「支援本部」の位置づけから「戦略本部」的機能（戦略の策定、情報収集・発信等）に特化し、具体的な営業推進活動は、基本的には営業店が行う体制といたしました。

また、効率的な要員配置と、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、平成 27 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。今回の見直しは、「推進室」を「戦略本部」に特化することにより、現場での実践力強化を目指すものですが、このために、業域取引推進の中心となる本店において本店長以下のラインに業域取引に詳しい人材の配置を行うとともに、限られた要員の中で、営業推進面における総動員体制を目指し、融資課のスタッフも営業活動を行うことができるよう事務分掌の見直しを行いました。

c. 営業店内の組織（融資・営業・事務各グループ）について、対外的に分かりやすい組織・呼称とし、お客様とのコミュニケーションを進めやすくするため、本部も含め、「グループ制」から「課制」に変更いたしました。

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、昭和 28 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。

前計画のスタートにあたり、効果的・効率的な店舗運営を行うため、営業店毎の機能の見直しを行い、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。

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。

このため、本年 4 月に、再度、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、より営業店特性に合った営業戦略を策定し、営業推進にあたって

おります。

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

前計画においては、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、理事長及び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理事長を始めとする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、臨店は定着化し、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・営業店が確実に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んでおります。

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、継続して実施しております。特に営業店長経験が豊富な新営業推進本部長によるお客様の訪問は、新たな貸出案件の獲得など、その効果が表れてきております。

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

前計画において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ております。

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、問題意識の共有化を図っております。

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、相当程度進捗しておりますが、営業職員の行動管理面は改善途上であり、これらにおける業務部の指導強化は引き続き課題となっております。

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おりますが、この点につきましても、本格的な取組みは、今後の課題となっております。

エ. 預貸金の推進体制・顧客管理体制の強化

前計画期間中において、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。

普遍的な施策が中心ではありますが、本計画においても以下の諸施策に継続的に取り組んでおります。

a. 重点推進先設定による取引推進

前計画において、営業店及び業務部の管理が定着するまで若干時間を要しましたが、貸出実行額の 7 割以上が重点推進先からによるものであり、有効に機能しているものと認識しております。

平成 28 年度上半期（以下「当期」という。）も、営業店と業務部が協議の上、当期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、役員や理事長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。

この結果、当期も、貸出実行額の 7 割以上が重点推進先からとなっております。

b. 重層管理の一層の徹底

前計画期間中に、重層管理の見直しを行い、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化してきたことから、本年 8 月に審査部の「特定高額先管理報告」と一体化させ、新たに「高額先管理報告」制度として、運用を開始しております。

なお、報告頻度も四半期毎から半年毎に変更しております。

c. 期限前償還への対応強化

平成 26 年度に他行の肩代りによる期限前償還が増加したことから、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等の諸施策を実施してまいりました。対策の効果は出ており、本計画においても引き続き同様の対応を継続しております。

なお、当期も数件の他行肩代わりによる期限前償還がありましたが、いずれも事前相談があったもので、顧客管理態勢の強化は図られているものと認識しております。

d. 営業職員の行動管理強化

前述の通り、営業職員の行動管理の強化は、道半ばの状況にありますが、業務部の臨店時における業務日誌のチェック等により、行動管理の強化を図るとともに、今後は、行動管理ツールの見直し・整備も検討してまいります。

なお、平成27年度下期から進めておりました営業職員の行動管理の前提となる担当者コードの整備は、当期に終了いたしました。

e. 重点推進項目の明確化によるモチベーション向上

従来から、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、業績評価項目に追加をすることにより位置づけを明確化しております。

当期には、本計画の施策を受け、新たに個人向け貸出実行額を追加し、営業職員のモチベーション向上を図っております。

f. 効果的なキャンペーンの実施

従来から、タイムリーかつ効果的なキャンペーンを実施しておりますが、当期は、個人定期預金及び個人ローンを対象にサマーキャンペーンを実施いたしました。個人定期預金は計画を達成した一方、個人ローンは計画未達となりましたが、過去のキャンペーンの中では最高の結果を上げており、相応の効果はあったものと考えております。

②「業域」「地域」における取引基盤の再構築と取引拡大推進

ア. 業域での取引基盤の再構築（存在感の回復）と取引拡大

前計画下で、「推進室」を中心に業域との貸出取引の拡大を図ってまいりましたが、今後の取引拡大に繋がる芽は出てきているものの、量的拡大は不十分であり、かつ業界において当組合の認知度が必ずしも十分ではないことも明らかになってまいりました。

本計画においては、前述の通り「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んでおります。

a. 当組合のネットワークを活用した新たな取組み

平成 27 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）を結成し、当組合は事務局及び金融部門を担う立場として参加することとなりました。

現在、平成 29 年 4 月の事業開始に向け、関係者との調整を行っているところですが、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推進してまいります。

なお、本件プロジェクト推進を機に、業域取引に関する若手職員の遂行力の底上げを図るため、今後、職場内における実務研修を開催する予定としております。

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業界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が、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。

具体的には、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・歯科医師会に対するアプローチ強化による会員との取引実現等であります。

c. 事業会社との提携によるビジネスマッチング推進

従来から、在宅医療等の開業を支援する事業者等との提携により、相互の顧客紹介活動を推進しておりますが、そのうち 1 社との間で、本年 5 月正式なビジネスマッチング契約を締結し、連携体制を強化いたしました。契約締結後 1 件取引が実現しております。

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力であり、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。

特に、当期は、歯科医師との取引の裾野拡大を図るため、歯科医師会の会員向けの無担保の新商品（以下「メンバーズローン」という。）を開発し、本年 8 月から全店挙げての取組みを開始いたしました。当期の実

績は5件、14百万円ですが、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いく所存です。

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、当期も本商品により、継続して推進活動を行っております。

当期の実績は「障害者就労支援事業所向け融資」が2件、8百万円、「医師向け開業ローン」はゼロという結果になりましたが、引き続き有効な商品としてアプローチを強化してまいります。

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、現時点では業務の優先度等から、未着手の状況にあります。

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

業界団体との連携により、平成26年度から27年度の2年間において30団体の傘下会員に約2万部の当組合のリーフレットを配布し、当組合のPRに努めてまいりました。認知度向上のためには有効な手立てと考えられますので、当期においても継続的に実施しております。

特に、当期は、歯科医師会に対する前述の「メンバーズローン」のリーフレット配布に注力し、4つの歯科医師会の会報に同封することができました。

また、本年6月には、昨年度に続き、東京都が主催する「平成28年度障害者グループホームに係る説明会」の場で、当組合の障害者向けの融資商品が記載されたガイドブックを参加者600名に配布するなど、有効的なPR活動も継続しております。

最近、このようなルートにより配布された当組合のリーフレットないしは広告に関するお客様からの問い合わせも増えてきており、取引実現に結びつく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

従来から、業域信用組合としての特徴と「目利き力」を活かし、介護給付費・診療報酬等を担保とする債権譲渡担保融資、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。

当期においても、取組先数の計画56先を上回る58先の実績を上げることができました。

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「女性・若者・シニア創業サポート融資制度」を紹介する事例が増えてきており、当期においても3件、25百万円の取引が実現しております（現在までの累計で7件、61百万円）。また、これを含め5件、77百万円の創業・新事業開拓に係る支援融資を実行しております。

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、従来から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。

但し、当期は前述の歯科医師向け新商品の推進を、キャンペーン的位置づけで取り組んだため、明確な業域向けキャンペーンは、平成28年度下期以降に実施することで考えております。

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

平成26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、当期も6先増加し、平成28年9月末現在で73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、業域従業員及び事業主との取引拡大を目指しておりますが、当期の同制度に基づく職員向けローンは、目標の42件に対し24件、11百万円に留まっていることから、今後推進方法の見直しを含めた更なる取組強化に努めてまいります。

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、当期においても新たに1名が資格を取得いたしました。

この結果、平成28年9月末現在で、資格取得者は35名となりましたが、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。

当期は、不動産業者に対する取引戦略の明確化、定期的なアプローチが功を奏し、取引深耕や紹介案件の獲得に繋がりましたが、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、不動産業者に対し、不動産市況、業績等信用リスクに十分留意しながら、引き続きニーズに対応すると同時に、一般事業者の開拓に努めてまいります。

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、当期においては、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。

エ. 総代とのリレーション再構築

業績不振が続いてきたこともあり、ここ数年総代とのリレーションが希薄化してきていると認識しており、店舗別「総代懇談会」の開催等によりリレーションの再構築を図っております。

当期においては、昨年度同様、総代会終了後に懇談会を実施するとともに、店舗別「総代懇談会」を、本年12月に青梅支店で開催いたしました。

総代とのリレーション再構築のためには、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が必要と考えており、個別の取引推進の中で意識した行動は行っておりますが、組織的な対応は今後の課題となっております。

【業域・地域別貸出残高運営目途】

(単位：百万円、%)

	28/3 期実績		28/9 期実績(a)		29/3 期目途(b)		(a)-(b)	
	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	11,369	38.0	11,970	38.0	-601	0
地域	18,946	62.6	18,561	62.0	19,530	62.0	-969	0
うち不動産	12,201	40.3	12,483	41.7	12,800	40.6	-317	1.1
合計	30,242	100	29,930	100	31,500	100	-1,570	0

③個人向けローンの拡大

前計画においては、中小規模事業者向け融資については、計画を達成できたものの、一方で個人向けローンは低調な結果に終わりました。

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、当期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

前述の通り、事業主との契約先は増加しておりますが、実際の従業員向け融資の進捗は不十分な結果に終わっております。今後、事業主に対し、従業員向け説明会の開催を依頼する等、アプローチ方法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、本年2月に、新たに1社と新規の提携契約を締結したことにより、現在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おります。

当期の実績は61件、82百万円となり（平成27年度通年で68件、80百万円）、取扱いは大幅に増加しております。

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や定期預金及び個人ローンや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もので、従来同様積極的に推進しております。

しかしながら、当期は、100先純増の目標に対し114先純減する結果となり、営業店での推進方法に課題を残すこととなりました。平成28年度下期は、顧客管理の徹底等により、取組の強化を図っております。

エ. 効果的なキャンペーンの実施

本年7月～9月に、個人ローンを対象にサマーキャンペーンを実施いたしました。計画150件に対し、93件の実績となりましたが、過去のキャンペーンの中では、最高の実績を上げており、今後もタイムリーなキャンペーンを継続してまいります。

オ. ホームページの見直しによる個人ローンの拡大

本年9月までに、ホームページのリニューアルを行い、「分かりやすい、見やすい」ホームページにすることにより、Webによる個人ローンの拡大を図る計画としておりましたが、リニューアル作業が遅れたため、Webによる個人ローンの拡大は、今後の課題となりました。現在、早期のリニューアル実現に向け作業を急いでいるところです。

カ. 住宅ローンの拡大

メガバンク等の住宅ローン金利の引き下げにより、金利競争はますます激化していますが、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。その一環として、商品性及び審査体制の見直しに着手いたしましたが、当期においては、審査基準との調整が進まず、今後の継続課題となりました。

なお、当期における住宅ローンの実行額は、218 百万円（平成 27 年度通年で 336 百万円）となりましたが、金利等条件面で劣後するケースも多く、想定進捗はしていないのが実情であります。

以上の結果、当期の個人ローン全体の実績は、平成 28 年度通年の貸出実行目標額 1,434 百万円に対し 388 百万円となり、進捗率は 27.1%と今後課題を残す結果となりました。

④貸出ポートフォリオのモニタリング体制整備

前計画において、不良債権が減少する一方、不動産業者に対する貸出の増加、大口のシェアアップ、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きました。

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用途を設定し（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ます。

当期においては、平成 28 年 9 月末の状況について、常勤理事会に報告し、現状認識を共有化するとともに、今後不動産業者向け貸出に関する諸データを整備していくことを確認しております。

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。

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、現在の市場環境を踏まえた運用商品の選定・運用額の設定等、新たな視点により、平成 28 年度の資金運用計画を策定し、具体的な運用に取り組んでおります。

また、要員・体制面の制約が多い中ではありますが、これらのプロセスを通して、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っております。

(2) 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当組合にとって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、本年 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。現在、この規程の趣旨に沿った運営の充実により、人材力の強化を図っており、当期は、具体的に以下の諸施策を実施いたしました。

期初に、平成 28 年度の通信教育を含めた外部研修受講計画を策定し（派遣数を 27 年度の 19 講座、延べ 38 名から、26 講座、56 名に増員）、当期は計画通り 15 名が受講しております。また、外部講師による職員向け研修を継続して実施しており、当期は「財務分析・事業性評価セミナー」を開催いたしました。

また、本年 4 月の入組者 5 名について、新たに策定した育成プランに沿った運用を開始いたしました。

見直し後の資格制度に関しては、職位ごとに求められる職務基準・役割基準を明確に定め、金融機関の職員としての一般教養、専門知識、職務上必要な業務知識を習得するための必要なガイドライン（「職位別業務期待レベル・検定試験・通信教育ガイドライン」）の案を作成し、平成 29 年度からの運用開始に向け準備を進めております。

なお、本計画においては、信組等へのトレーニーを検討することとしており、当期においては他信組の状況のヒアリングを行っております。

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。

当期においては、特に業績目標設定の精度を上げることに注力し、各店舗に対する総務部人事課の指導の徹底を図るとともに、理事長が臨店し、部店長・次長の業績目標の考え方・具体的設定方法について、直接指導を行い、その内容の改善を図りました。

また、当期に入ってから、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、その準備に着手いたしました。平成 29 年 4 月改正を目途に、現在協議を進めているところです。

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、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ました。

本年 9 月に「職場内クロストレーニング実施要領」を制定し、平成 28 年度下期から運用を開始する予定です。

④外部人材の活用による O J T の実施

本年 5 月、他信組から、事務処理体制の強化、事務リスク削減の観点から、1 名の人材派遣を受けました。総務部事務システム課に配属し、部店指導等を通して、当該人材の専門能力・ノウハウを活用した O J T を実践いたしております。

今後についても、外部人材の採用については、継続して取り組んでまいります。

⑤業域分野におけるプロフェッショナルの養成

当期も、業域に関するノウハウ吸収のため、本部スタッフが 5 つの外部セミナーを受講いたしました。

また、「医療経営士」「介護福祉経営士」等、業域に直結する資格取得については、前述の「職位別業務期待レベル・検定試験・通信教育ガイドライン」の中に盛り込み、平成 29 年 4 月から運用を開始する予定です。

(3) 信用リスク管理の一層の強化

前計画において、信用リスク管理体制の整備・強化は概ね想定通り進捗したものと認識しており、不良債権処理も計画以上に進捗いたしました。

本計画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に努めております。

①審査・管理体制の強化

ア. 貸出審査体制の厳格化

従来から、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

平成 26 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、当期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。

また、この過程で、新たに、営業店から、月次での「破綻懸念先以下の整理回収推進報告」及び半期毎の「特定高額先管理報告」（大口貸出先及び高額未保全先の状況）を審査部に報告する制度を制定し、取引先管理体制の充実・強化を図ってまいりました。但し、破綻懸念先以下の整理回収は想定以上に進捗し、回収方針が不明確な先が相当少なくなってきたため、現在は、審査部が個別に指示を出して対応しております。また「特定高額先管理報告」については、前述の通り、業務部の「重層管理先訪問結果報告」と一体化させ、新たな半期毎の「高額先管理報告」制度に変更して、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、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。

ウ. 営業店の審査能力向上

従来同様、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おります。

さらに、当期から審査部臨店による融資実務研修会を開催することとし、本年9月～10月に、第1回目の研修を各営業店で実施いたしました。平成28年度下期以降も定期的に開催する予定です。

②不良債権の圧縮

前計画において、計画以上の債権売却を実施し、さらに担保物件の任意売却による返済も進捗したことから、不良債権処理は計画以上に進捗いたしました。

この結果、平成28年3月末において不良債権は大幅に減少しておりますが、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。

当期は、2先の債権売却を実施し、不良債権の圧縮に努めました。

(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(△11名、△14.3%)、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(△101百万円、△18.6%)。

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、平成27年度から新卒者の採用を再開し、平成27年度は4名、平成28年度は5名の採用を行いました。

また、平成28年3月期には預金・貸出金とも残高が対前期比増加に転じており、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ます。

これらを踏まえ、本計画では下表の通り、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)。

平成28年9月末における要員数は、平成28年3月末に比べ、4名増加し70名となりました(6名採用、2名退職)。

また、当期の人件費は、223百万円となり(平成29年3月期の通年計画460百万円に対する進捗率は48.5%)、業務粗利益人件費率も、54.3%といずれも想定

通りの水準となっております。

【要員・人件費計画】

(単位：人、百万円、%)

	28/3 期 (始期)	28/9 期 実績	29/3 期 計画	30/3 期 計画	31/3 期 計画
常勤役職員数	66	70	73	73	73
人件費	443	223	460	460	460
業務粗利益人件費率	54.5	54.3	56.7	56.6	55.6

*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、平成 26 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いたしました。この作業は、前計画期間中に概ね終了いたしました。当期は、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、今後、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・合理化を推進してまいります。

また、本計画において、次のステージにおけるハンディ端末導入の検討を想定しておりますが、平成 29 年 3 月頃に、全国信組共同センターにおいてシステム更改が行われる見込みですので、その結果を踏まえながら検討を開始してまいります。

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、実効性の薄い業務も出てきておりますので、効率化の観点からこれらの見直しを検討してまいります。

その一環として、本年 8 月から、保険窓販の取扱を当面の間休止することを決定いたしました。

④物件費の抑制

物件費につきましても、前計画期間中に、機械化関連の費用が増加したものの、物件費全体では、234 百万円から 211 百万円に減少いたしました(△23 百万円、△9.8%)。予算管理体制の見直しと職員の意識向上が功を奏したものと

認識しております。

当期につきましても、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おります。この結果、当期の物件費は96百万円となり（平成29年3月期通年計画に対する進捗率46.4%）、想定通りの水準となっております。

【物件費計画】

（単位：百万円）

	28/3期 (始期)	28/9期 実績	29/3期 計画	30/3期 計画	31/3期 計画
物件費(a)	211	96	207	205	205
うち機械化関連(b)	71	36	72	74	74
除く機械化関連(a)-(b)	140	60	135	131	131

(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

前計画同様、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。

②PDCA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、平成28年度から「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、従来どおり常勤監事は組合内の全ての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。

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の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に受けるとともに、年1回の全国信用組合監査機構監査を受査しております。

本年は9月に受査し、不動産業者向け貸出に関する審査・管理体制、オペレーション事故再発防止に向けた内部管理体制の整備等について助言を受けております。

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、理事長の挨拶を社内LANにより全部店宛て配布し徹底を図るほか、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、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、理事長はじめ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

従来から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が、平成 26 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体制としております。

また、平成 27 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。

新計画においても、この体制を継続し、「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・判断できる体制をさらに強化しております。

当期は、特に本年 1 月のマイナス金利政策導入後の資金運用の考え方、リスク管理の在り方等について、踏み込んだ議論を行っております。

(2) 信用リスク管理態勢

前述のとおり、従来から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、平成 26 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体制としております。

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が、平成 28 年度の余資運用計画・有価証券運用計画については、関係者との間で、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、十分な議論を行った上で策定をしております。今後も、この計画に基づき、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

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。

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、引き続き適切に対応しております。

現在、支払準備率は非常に高い水準で推移しており、流動性には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、平成 25 年 11 月 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ン事故については、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体制としております。

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、平成 26 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。

当期につきましても、運用面の充実を図ることにより、管理態勢を一層強化しておりますが、事務ミスに起因するオペレーション事故が増加していることも踏まえ、今後、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・プログラムを作成し、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、四半期毎に1回、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。

さらに、コンプライアンスに対する認識を高めるために、原則毎月各部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。

当期につきましても、本年4月にコンプライアンス・プログラムを作成し、これに沿った運営を行っており、法令遵守の体制強化に向けた取組を継続しております。

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、平成25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、さらに、平成27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ってまいりました。

当期も、この態勢により運用面の充実を図り、反社会的勢力との取引根絶に向け取組を強化しております。

(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。

お客様からの相談・苦情等については、従来から、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。

また、平成27年度より、営業店における苦情の受付状況を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。

当期につきましても、顧客サポート等の適切性及び十分性を確保し実効性のあるものとすべく取り組んでおります。

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

「IV 1. (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」を平成 26 年 10 月に設置し、半期に 1 回定期的に開催しております。

当期につきましても、本年 8 月に第 4 回目の会議を開催いたしましたが、席上委員から、組織運営のあり方、業域取引におけるネットワーク拡大のための方策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、第 4 回の会議の概要については、本年 9 月に当組合のホームページに公表しております。

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、平成 26 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。

ディスクロージャー誌につきましても、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を始め、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、広く公開してまいります。

また、当期において、お客様にとって分かりやすいホームページとするため、本年 9 月を目途に、ホームページの全面リニューアルを計画しておりましたが、作業が遅れており、平成 28 年度下期の課題となりました。

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

平成 28 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下記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、平成 28 年 9 月末の残高は 22,500 百万円、総資産に対する比率は 37.90%となり、引き続き残高・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、%)

	28/3 期 (始期)	28/9 期			29/3 期 計画
		計画	実績	対計画比	
中小規模事業者 向け貸出残高	22,326	22,425	22,500	75	22,820
総資産	59,606	59,500	59,352	-148	59,270
中小規模事業者 向け貸出比率	37.45	37.68	37.90	0.22	38.50

(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 S P C 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

平成 28 年 9 月期における経営改善支援等取組の実績は下記のとおりとなりました。

経営改善支援等の取組については、前計画において設置した「事業支援室」を中心とする推進体制が定着し、平成 28 年 9 月期も過去同様、取組先数及び取組率とも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、創業・新事業開拓支援の実績が継続的に計上できるなど、その取組内容も向上しつつあります。

【経営改善支援等取組実績】

(単位：先、%)

	28/3 期 (始期)	28/9 期			29/3 期 計画
		計画	実績	対計画比	
経営改善支援等取組先数	65	65	68	3	66
創業・新事業開拓支援先	7	6	5	-1	6
経営相談先	0	3	5	2	4
早期事業再生支援先	1	0	0	0	1
事業承継支援先	1	0	0	0	1
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	56	56	58	2	54
期初債務者数	490	488	488	0	488
支援取組率	13.26	13.31	13.93	0.62	13.52

(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

前計画期間中の平成 26 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、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現体制を維持し、一層の取組みの強化を図っております。

また、お客様に対するノウハウ提供や、組合職員の経営支援に対する意識及び知識の向上の観点から各種セミナーを開催しており、当期も、本年 7 月に中小企業診断士を講師として、職員向けの「財務分析・事業性評価セミナー」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、当期の融資取組先数は 58 先となり、計画 56 先を達成することができました。

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。

当期における取扱いは 2 先、4 百万円に留まりましたが（平成 27 年度通年 11

先、68 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おります。

当期における実績は 15 件、62 百万円であり（平成 27 年度通年 32 件、180 百万円）、概ね昨年度と同様の水準となっております。

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。従来から取り組んでおります「東京環境保全協会会員向け融資」、さらに平成 26 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、当期についても、前述のとおり、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。

当期における小口無担保ローンは 31 件、348 百万円となり（平成 27 年度通年 57 件、332 百万円）、昨年度を上回るペースで実績が上がっております。

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。

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。

当期におきましても、歯科医師会会員向けの無担保ローン（メンバーズローン）を開発いたしました。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。

当期も、事業支援室長が5つの外部セミナーに参加し、ノウハウの吸収に努めました。また、前述のとおり外部専門家を講師とした「財務分析・事業性評価セミナー」を開催し、組合全体のコンサルティング能力の向上に努めております。

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、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。

当期におきましても、中小企業診断士との連携による事業再生支援、同氏を講師とするセミナーの開催、中小機構の専門家を講師とするセミナーの開催、創業アドバイザーとの連携による創業・新事業開拓支援融資の実行等、外部専門家との連携による具体的なオペレーションが実現しております。

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、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리카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が、当期においては具体的な不良債権処理に関連し、「しんくみ리카バリ」についての情報収集を実施いたしました。

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ヶ年間に於いて、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、当期における経営改善支援等の取組実績は68先となり、計画65先を達成することができました。

(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いきたいと考えております。

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、平成27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。

当期においては、「医師向け開業ローン」の実績はありませんが、「女性・若者・シニア創業サポート融資」が3件、25百万円（これまでの累計7件、61百万円）、また、事業会社とのビジネスマッチング契約に基づく融資が1件、30百万円実現するなど、徐々にその効果が表れております。

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。

また、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を強化すべく、外部研修等への職員派遣などを継続的に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。

当期におきましては、5件の経営相談に応じ、再生計画策定のサポート、条件変更による資金支援等を行っております。

(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組みを強化するため、平成26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、平成27年度下期には、このプロセスによる事業再生支援を1先行うことができました。

現在、「事業支援連絡協議会」において、支援先を5先認定しておりますが、当期において、さらに1先の支援が具体的に進捗し「経営改善計画書」の策定の手続きを進めているところです。また、新たに1先支援候補先が上がっており、中小企業診断士と今後の対応について協議を進めております。

(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を開催し、その後、セミナー参加者から個別の相談を受け、講師から助言を行うとい

う対応を行いました。

当期においては、外部の事業承継コーディネーターから、個別案件の相談に対する「専門家派遣事業」についての説明を受け、その活用について営業推進会議等で周知いたしました。

前計画では、3先の支援実績がありましたが、当期においては具体的な支援を行うまでに至った事例はありませんでした。引き続き、過去のセミナー参加者のフォロー等により、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、平成23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