

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27年6月
全国信用協同組合連合会

目 次

はじめに

- 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 ・ ・ ・ ・ 5

- 3. 経営指導のための施策の進捗状況 ・ ・ ・ ・ 6
 - (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（有価証券ポートフォリオ分析）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、所管部である信組支援部経営指導監理課において、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月から平成27年5月末までに資金運用サポートを含めた19回のヒアリング等を実施し、経営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「営業推進体制の強化」に向けた指導

a. 理事長を本部長とした営業推進本部の設置

貸出業務に対する取組姿勢を内外に明確化し、より強固な体制を構築するため、平成26年3月1日付で、理事長を本部長とする営業推進本部を設置するとともに、同日付で、同部内に「福祉・医療開拓推進室」及び「事業支援室」を設置し、本部長以下の主要人事の発令を行っております。

営業推進本部では、期初に業務運営方針を明確化し、部店長会議等で周知・徹底するとともに、理事長自らのリーダーシップにより、毎週会議を開催し、業務運営方針の確認、現状の問題認識と対応について議論を行っております。

営業推進本部の設置により、計画通り営業推進態勢の構築がなされたことから、当会では、引き続き、融資案件の進捗管理を含め、機能の充実や体制強化に向けた取組みを通じ、貸出業務の一層の拡大が図られるよう指導してまいります。

b. 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

営業推進本部の設置により推進体制を強化するとともに、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継続して実施しております。

具体的には、①トップセールスの継続的な実施、②月1回理事長以下役員、本部部長、営業店長が出席する「営業推進会議」の継続的な開催、③業務進捗管理資料の見直し・整備を行ってまいりました。

また、平成24年4月から、他の信用組合より人材派遣の支援を受けており、同人材のキャリア・ノウハウを活かして、営業力の強化

を図っております。

当会では、所管部署別ヒアリングを通じて、営業推進活動や本部による管理状況について、実効性のある取組みが図られていることを確認してまいりました。引き続き、所管部署別ヒアリングを通じ、管理状況について確認を行い、進展が捗々しくない場合には、速やかな原因分析と対応等の検討を求めてまいります。

c. 営業店舗別機能の見直しと要員再配置

平成26年4月に各店の取引の現状とマーケットの特性を検証のうえ、営業店毎の機能の見直しを行い、要員を重点的に配置する店舗・一部に機能を特化し効果的な運営を目指す店舗等に整理し、店質に応じた店舗戦略を策定しておりますが、貸出業務強化という観点からは、所期の成果を上げることができませんでした。

このため、当組合においては、平成27年度以降は、再度各営業店の特性を踏まえた営業推進策と営業目標を明確にするとともに、本部における実績管理体制の強化に取り組むとしております。当会では、当該推進策の進捗状況、目標達成状況を確認し、進展が捗々しくない場合には、速やかな原因分析と対応等の検討を求めてまいりましたが、引き続き、営業店の特性を踏まえた営業推進策と営業目標、本部における実績管理体制の強化の進捗状況の確認を行い、必要な指導を行ってまいります。

②「業域における取引の拡大推進」に向けた指導

「福祉・医療開拓推進室」の設置

営業推進本部の設置にあわせ、平成26年3月1日付で、室長及び次長の2名の専任スタッフにて「福祉・医療開拓推進室」を新たに設置しており、平成26年度の事業計画の策定に合わせ、室としての基本方針を明確化し部店長会議等で周知徹底を図っております。

同室においては、①定款三業種向け新商品の開発、②業界団体、福祉事業所の運営母体法人等からの情報収集、③精神障害者・認知症グループホームへのアプローチ強化と提案型営業の推進、④在宅医療等の開業を支援する事業会社との連携による開業資金融資の推進、⑤医師・歯科医師への一層のセールス強化等、⑥診療報酬・介護給付費等を担保とする債権譲渡担保融資の推進に取り組むとともに、セミナー、研修の企画・実施にも取り組んでおります。

同室について、平成27年度は現状の要員繰り等を踏まえた効果的・効率的な推進活動を行う観点から、営業店の支援本部としての機能に軸足を置き、具体的な開拓活動は営業店を中心に行う体制としております。

業域における取引の拡大推進に向けた「福祉・医療開拓推進室」の設置等の体制整備については着実に取り組まれております。引き続き、当会では、平成27年度の新たな体制の下での同室による施策の進捗の

確認を行い、融資実績向上に向けた取組みを指導してまいります。

③「貸出金増強のための営業（商品）戦略」に向けた指導

a. 事業性融資の推進

事業性融資推進策として、①重点推進先の選定・見直しによる既存取引先及び新規開拓の推進、融資完済予定先リストを活用したリピート融資の推進、②保証協会保証付融資、ノンバンクの保証付融資（「厚信事業所支援ローン」）の推進、③「事業支援室」設置による提案型の営業推進を実施し、事業性融資獲得に努めてまいりました。また、「福祉・医療開拓推進室」の推進意識の高揚と組合全体の貸出増加を図るため、営業店同様、同室にも貸出実行額の目標化（平成27年3月期・14億円）を行い、推進力の強化を図りましたが、平成27年3月期は18件・247百万円の実績にとどまっております。

当会では、これらの推進策の進捗状況の確認、進捗が捗々しくない事項に対しての要因分析、改善等について指導を行ってまいりました。

今後も、ヒアリング等を通じて当組合の事業性融資推進に向けた指導を行ってまいります。

b. 個人向け取引の推進

個人向け取引については、①定期積金の推進、②既往預金顧客、業域個人等（医師等）に対する提案型ローンの推進、③定款三業種の従業者をターゲットにした個人向けローンの推進、④住宅ローンの推進、⑤全国しんくみ保証㈱提携商品の取扱拡充により推進し、基盤拡充に努めております。更なる取組強化に向けて、平成26年11月より「職域サポート契約制度」の導入及び推進により個人ローンの拡大に努めております。

当会では、今後も個人ローンの強化に向けた活動状況を確認し、その指導を行ってまいります。

④「信用リスク管理強化」に向けた指導

a. 取引先管理の充実

取引先管理徹底のため、「債権会議」を定例的に開催し、延滞先を中心に取引先の状況と今後の回収推進方法の協議・確認、債務者区分の見直し等を行っております。また、平成25年12月以降は、延滞先のみならず、要注意先以下全先及び未保全額の大きい正常先等も対象に加えて管理の徹底を図るとともに、担保評価の見直し、事業再生への取組み等取引先管理にかかる留意事項・諸施策等についても協議・徹底する場とし、本会議の充実を図ってまいりました。

このような経緯を経て、平成26年4月のクレジットライン変更之际し、資産管理体制の一層の強化を図るため管理資料の見直しを行っております。

個別案件に対する認識及び対応方針については、経営トップから営業担当者まで共有化が進み、取引先管理に関する運営については会議体によらずとも日常的なフォローの精度を上げる方が効果的であると判断される状況になってきたことから、現在では「債権会議」は必要に応じて開催する体制としております。

当会では、取引先管理の充実について、所管部署別ヒアリングを通じ、活動状況の確認を行っており、着実に取り組まれているものと認識しております。

b. 経営改善支援の取組み等を通じた不良債権化の防止及び不良債権の圧縮

平成 26 年下期に事業支援室・審査部及び営業店のメンバーで構成する「事業支援連絡協議会」を設置し、さらなる体制の強化、不良債権化の未然防止を図っております。

不良債権の圧縮については、平成 26 年度に 3 回のサービサーへの売却を実施し、計画を上回る不良債権の圧縮を図っております。また、サービサーへの売却によらない物件の任意売却促進等による不良債権の圧縮についても順調に進捗しております。

当会においては、不良債権化の防止及び不良債権の圧縮については、着実に取り組まれているものと認識しております。引き続き、経営改善支援による不良債権化の防止、不良債権圧縮による不良債権比率の引下げ、管理負担削減に向けた取組みを指導してまいります。

(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

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 27 年 5 月までに、トップヒアリング 2 回を含む計 18 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。

② 「経営諮問会議」への出席

当組合では、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、平成 27 年 1 月に第 1 回目を開催しております。

当会では、同会議にオブザーバーとして出席し、委員の提言に対する組合の進捗状況を確認しております。

(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「経営改善支援等取組率」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、貸出業務に関する態勢強化を図ったほか、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店舗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27年3月期実績につきましては、貸出実行額は計画を上回ったものの、物件売却及び他行肩代りを中心に約定外の返済が想定以上に進んだことから、「中小規模事業者向け貸出残高」は計画を下回りました。一方、「中小規模事業者向け貸出比率」については、総資産が計画より減少したこともあり、計画を上回っております。

また、「経営改善支援等取組率」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大幅に達成しております。

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、他信用組合の参考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。

今後も計画達成に向け、各種取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)	27/3期				28/3期 計画
		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	19,200	18,803	△397	△332	19,500
中小規模事業者 向け貸出比率	32.09	32.14	32.93	0.79	0.84	32.30
支援取組率	3.06	5.18	14.02	8.84	10.96	5.53

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課とし、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。

なお、平成26年7月からは、同課を1名増員し、課長以下信組支援担当計6名体制としたほか、信用組合に対するALM、リスク管理を含めた有価証券運用、収益力の強化におけるサポートについて、当会理事長を本部長、専務理事を実施責任者とする「信組経営サポート企画本部」を設置し、更なる体制の充実と、経営指導・支援体制の強化に取り組んでおります。

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27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27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実施し、ほぼ計画通りに取り組まれているものと認識しております。

経営改善にかかる数値目標である「コア業務純益」につきましては、貸出金利息収入が減少したものの、預金利息の減少及び経費の削減を図ったことから、計画を31百万円上回り、計画始期についても42百万円上回りました。

また、「業務粗利益経費率」につきましても、経費削減に努めたことから、計画に対して4.87ポイント下回り、また、計画始期に対しても4.67ポイント下回っております。

【コア業務純益等実績】

(単位：百万円、%)

	25/3期 実績(始期)	27/3期				28/3期 計画
		計画	実績	対計画比	対始期比	
コア業務純益	108	119	150	31	42	128
業務粗利益経費率	79.31	79.51	74.64	△4.87	△4.67	76.71

(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、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、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。

なお、平成26年3月期決算にかかる資料については、同年8月に提供しており、平成27年3月期決算にかかる資料についても、本年7月に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月の第1回目に続き、同年11月に第2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1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態勢、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、平成27年5月末までに13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・指導態勢を強化しております。

なお、開催は原則として月1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15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

当会においては、東京厚生信用組合に対し、監査機構監査の検証結果にかかる対応状況について、ヒアリング及び資料徴求を行い、継続的な状況把握と課題に対する助言・指導の強化に努め、各種リスクの抑制を図っております。

なお、平成26年度は7月に監査機構監査を実施するとともに、平成27年7月にも同監査の実施を予定しており、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 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。

なお、平成26年7月及び平成27年4月に出向者協議会を行うとともに、平成26年12月には、他信組への出向者との意見・情報交換の場を設け、課題・問題点の共有化及び組合の課題解決に向けた意見交換を実施しております。

(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、年1回、監査機構による監査を実施いたします。

平成26年度においては、7月に監査機構監査を実施し、大口与信先の状況把握を含む資産状況の確認や市場リスク及び事務リスク管理態勢の検証を通じて、融資先に対するモニタリングの充実や再生支援の強化、反社対応の徹底、事務不備発生防止に向けた内部事務管理体制の構築等、経営改善に向けた助言を行っております。

引続き、当該監査を通じ、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おります。

(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。また、同年9月には「しんくみ経営戦略会議」を開催し、地域社会・営業基盤活性化に向けて信用組合が取り組むべきことをテーマとした講演会を実施しております。

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今後も継続的に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今後も継続的にサポートしてまいります。

③ ALMサポートの実施

ALM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今後も継続的に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おります。

平成26年4月に、今後の資金運用にかか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今後も継続的にサポートしてまいります。

取組施策	実施時期
【人的サポート】 ○当会からの役員派遣継続	平成 25 年 4 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】 ○中小企業事業者等に対する金融機能強化 支援制度説明会	平成 26 年 4 月
○(株)地域活性化支援機構業務説明会	平成 26 年 5 月
○しんくみ経営戦略会議	平成 26 年 9 月
○「女性活躍のための推進・支援の取組み」 等にかかる会議	平成 26 年 11 月

以 上