

# 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29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 ..... 6
  
- 3. 経営指導のための施策の進捗状況 ..... 7
  - (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、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、平成26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、取り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、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を実施（平成28年4月に実施した初回から平成29年5月末までに15回実施）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「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」に向けた指導

##### a. 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

当信用組合では、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月より組合のマーケットを熟知し、かつ顧客とのリレーションの深い理事を新たな本部長に任命しております。

また、業域取引拡大のための「福祉・医療開拓推進室」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、営業戦略の策定、情報収集・発信等「戦略本部」的機能に特化する体制としたほか、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っております。

当会としては、今回の体制の整備により、営業推進体制の一層の強化がなされたことから、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り組みを通じ、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

当信用組合は、一体運営の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、ルーティンとして行える体制の構築を施策と

して掲げ取り組んでおります。

具体的には、①理事長及び営業店長経験豊富な新営業推進本部長による実効性のあるトップセールスの継続的实施、②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、③営業店が開催する諸会議への営業推進本部の参加継続を行っております。

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、実効性のある取り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. 預貸金の推進体制・顧客管理体制の強化

当信用組合では、営業店と業務部による協議の上、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る既存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。

さらに、平成 26 年度に他行肩代わりによる期限前償還が増加したことを受け、営業店・業務部による重層管理の徹底、肩代わりに係る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を行っており、対策の効果が出てきていることから、継続して実施することとしております。

当会では、所管部署別ヒアリングを通じて、実効性のある取り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、その進捗を確認してまいります。

#### d. 「業域」「地域」における取引基盤の再構築と取引拡大推進

当信用組合では業界における組合の認知度向上のため、各団体との連携を強化しております。

具体的には、平成 27 年 12 月に、当信用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、事務局及び金融部門を担う立場として参加しております。

また、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。

さらに、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、取り組みの強化を図

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、平成 28 年 8 月から全店挙げての取り組みを開始しております。

当会としては、当信用組合の福祉・医療関係における業域取引への取り組みは着実に進捗しているものと認識しております。引き続き、当会では、第二次経営強化計画の下での福祉・医療開拓推進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り組みを指導してまいります。

#### e. 個人向けローンの拡大

当信用組合では、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推進を図ることとし、当期から新たに営業店の業績目標に追加いたしました。これに加えて、①「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、②提携型個人ローンの積極的推進、③定期積金による基盤拡充、④効果的なキャンペーンの実施、等の施策により、基盤の拡充に努めております。

当会においても、個人向けローンの推進は当信用組合の取引基盤拡大、収益の増強の面から重要であるとの認識のもと、今後もその強化に向けた活動状況を確認し、必要な指導を行ってまいります。

#### ②「人材育成の強化」に向けた指導

当信用組合では、一人ひとりの業務遂行力、営業力の強化が大きな課題となっており、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、職員一人一人の能力向上を図っております。

##### a. 「能力開発規程」に沿った運営の充実

当信用組合では、平成 28 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するとともに、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」）について平成 29 年度から運用を開始いたしました。

##### b. 職員のモチベーション向上とマンパワーアップ

当信用組合では、平成 27 年 4 月に人事考課・業績評価制度の見直しを実施しましたが、平成 28 年度においては、特に業績目標設定の精度を上げることに注力し、各部店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っております。

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、その準備に着手しております。

- c. 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  
当信用組合では、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）を実施することとしており、平成28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29年度以降、実施していく予定です。

当会としては、「人材育成の強化」に向けた取り組みは着実に進捗しているものと認識しております。引き続き当該取り組みの進捗を確認するとともに、必要な指導を行ってまいります。

### ③ 信用リスク管理の一層の強化

当信用組合では、前計画に引き続き、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。

#### a. 審査・管理体制の強化

当信用組合では、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」を複数回実施する等、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。

#### b. 取引先管理の充実

当信用組合では、月次の自己査定結果、破綻懸念先以下債権の回収計画等を始めとした信用リスク管理に関する資料を整備し、さらに営業店から月次、半期での新たな債権管理に係る報告を徴求する体制を整備したことにより、回収管理の明確化が図られております。

また、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・強化を図っておりましたが、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。

さらに、「特定高額先管理報告」については、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。

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。

今後も必要かつ十分な対応が継続的になされているか検証するとともに、必要に応じ、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。

なお、3か年の経営強化指導計画に基づくヒアリングを平成28年4月に実施した初回から平成29年5月までに、計13回実施しております。

また、資金運用に係るサポートを2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、平成27年1月の初回開催以降、これまでに5回開催しております。

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

当信用組合では、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。

当信用組合は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」の効果により、平成29年3月期実績につきましても、「中小規模事業者向け貸出残高」並びに「同貸出比率」とも計画及び始期の水準を上回っております。

「経営改善支援等取組率」に関しては、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 29 年 3 月期も過去同様、取組先数及び取組率とも計画を達成しております。

当会では、当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、%)

|                   | 28/3 期<br>実績 (始期) | 29/3 期 |        |       |       |
|-------------------|-------------------|--------|--------|-------|-------|
|                   |                   | 計画     | 実績     | 対計画比  | 対始期比  |
| 中小規模事業者<br>向け貸出残高 | 22,326            | 22,820 | 23,914 | 1,094 | 1,588 |
| 中小規模事業者<br>向け貸出比率 | 37.45             | 38.50  | 39.81  | 1.31  | 2.36  |
| 支援取組率             | 13.26             | 13.52  | 16.80  | 3.28  | 3.54  |

## 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経営指導監理課（課長以下信組支援担当計 6 名）とし、本部各部や当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。

なお、信用組合に対する A L M、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、専門職員との更なる連携を図るため、「信組経営サポート企画本部」を平成 26 年 7 月に設置し、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29年6月に当信用組合より経営強化計画履行状況報告（平成29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。

当信用組合が経営強化計画に掲げた主要施策については、営業推進体制の一層の強化を目的とした体制整備等を実施するなど、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。

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、同貸出残高は計画を1,094百万円上回るとともに、計画始期を1,588百万円上回っております。同貸出比率につきましても、計画を1.31ポイント、計画始期を2.36ポイント、それぞれ上回っており、残高、比率ともに計画を達成しております。

また、地域経済の活性化を図るための数値目標である地域企業に対する経営改善支援等取組率につきましては、計画始期を3.54ポイント上回るとともに、計画を3.28ポイント上回っており、計画を達成しております。

## (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、当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、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28年3月期決算に係る資料については、同年8月に提供しており、平成29年3月期決算にかかる資料についても、本年8月の提供を予定しております。このほか、マイナス金利政策を踏まえた向こう3か年の収益環境について情報提供いたしました。

当会では、引き続き、当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り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、基本方針に係る助言・指導を実施してまいります。

### 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28年4月から平成29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、今年度も企画部（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3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、当信用組合に対し、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、今期は平成28年9月に同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 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、第二次強化計画である平成28年4月から、平成29年5月までに年2回の出向者協議会を行い、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、当信用組合に対し、年1回、監査機構による監査を実施いたします。

平成28年度は9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、信用リスク管理態勢の均一化・高度化、反社対応の徹底、内部監査態勢の実効性の確保等経営改善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、当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、当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、当信用組合の事業再生支援の取り組みへのサポートを実施しております。

平成28年度におきましては、9月に「地域金融機関との連携等について」セミナーを実施し、信用組合における各種連携等を通じた取引先支援に資する情報提供をいたしました。

##### b. 取引先の販路拡大へのサポート

当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係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り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、当信用組合のお取引先の再生支援に向けての取り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 資金運用サポートの実施  
資金運用サポートにつきましては、信組経営サポート企画本部の運用サポート担当者が、当信用組合に対し、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。

今後も、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。

- ⑤ トレーニーの受入  
有価証券運用に係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】<br>○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】<br>○ALM サポート<br>○資金運用会議 | 平成 28 年 12 月<br>平成 29 年 2 月 |
| 【経営戦略サポート】<br>○くみれん経営セミナー          | 平成 28 年 4 月<br>平成 28 年 11 月 |
| ○くみれん情報交換会                         | 平成 28 年 6 月                 |
| ○しんくみ経営戦略会議                        | 平成 28 年 9 月                 |
| ○「地域金融機関との連携等について」<br>セミナー         | 平成 28 年 9 月                 |
| ○全国しんくみ保証業務説明会、融資取組事例紹介            | 平成 28 年 11 月                |
| ○2017 食のビジネスマッチング展説明会              | 平成 29 年 4 月                 |

以 上