

# 経営強化計画の履行状況報告書

2023年12月



## 目 次

I. はじめに	1
II. 経営の改善に係る数値目標の実績	
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	4
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	2 2
2. リスク管理の体制の強化のための方策	2 3
3. 法令遵守の体制の強化のための方策	2 5
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	2 7
5. 情報開示の充実のための方策	2 7
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	2 9
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	3 1
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	3 4
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	3 7
2. 各種のリスク管理の状況	3 7

## I. はじめに

2023年度の日本経済は、新型コロナウイルス感染症が5類感染症に移行したことで経済活動が正常化し、回復が期待される一方、ロシアのウクライナ侵攻等による資源価格高騰や中国の景気減速等により世界経済の減速化が懸念されるなか、政府や日本銀行による経済・金融政策の効果もあり、個人消費や設備投資、生産、及び雇用情勢等、景気は緩やかに持ち直しています。

一方で、経済の先行きについては、上記の懸念材料を抱えつつも、各種政策の効果もあって、景気が持ち直していくことが考えられます。

ただし、世界的な金融引き締め等により、海外景気の下振れが我が国の景気を下押しするリスクを含んでいます。またロシアによるウクライナ侵攻や中東情勢の不安定化、および、円安等に伴う物価上昇、及び市場金利の変動等の影響によっても経済の減速化が懸念され、今後も注視していく必要があります。

このような中で、中小企業・小規模事業者は、経営者の高齢化、人手不足、事業承継問題などの経営課題を依然として抱えており、厳しい事業環境が続いております。

金融環境は、全体として緩和した状態にあるものの、物価高騰の影響やいわゆるコロナ融資の返済開始も相俟って、企業の資金繰りにはなお厳しさがみられます。業種別にみると対面型サービス業、規模別にみると、中小・零細企業において目立っています。

このような環境下、当組合は、3ヶ年（2022年4月～2025年3月）にわたる第四次経営強化計画（以下、「本計画」という。）の2年目として、2023年度のスタートを切りました。

本計画の下、「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、資金の仲介だけではなく、ヒト・モノ・情報の仲介等、顧客に寄り添った幅広い支援を行うことを基本方針とし、「持続的成長を支える収益基盤の確立」、「業域取引の基盤再構築と拡大」、「人材育成の強化」、「信用リスク管理等、リスク管理体制の一層の強化」、「業務の効率化・事務の堅確化」を重点施策として、役職員一丸となって取り組みました。

## II. 経営の改善に係る数値目標の実績

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)

	2022/3 期 (始期)	23/3 期 計画	23/3 期 実績	24/3 期 計画	25/3 期 計画	始期から の改善額
コア業務純益	199	174	220	187	215	16

\*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：%)

	2022/3 期 (始期)	23/3 期 計画	23/3 期 実績	24/3 期 計画	25/3 期 計画	始期から の改善幅
OHR	67.26	70.40	64.84	69.10	66.89	0.37

\*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、2024 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。

現在、当組合のマーケットは「業域」「地域」とも、厳しい環境下で質的な変革を求められる時代に入ってきており、今後、金融機関のコンサルティング機能及び金融仲介機能の発揮の必要性はますます高くなっていくものと思われま

す。このような状況の中で、当組合は、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、以下の基本戦略により業務展開を図ることとしております。

- (1) 「業域」と「地域」の双方の領域で、お客様とのリレーションと、これまでに培ってきたノウハウを基に、フェース・トゥ・フェースでの、きめ細かいサービスの提供とコンサルティング機能を発揮することにより、双方の領域の中小規模事業者等の皆様に良質な金融サービスを提供いたします。
- (2) 中小規模事業者等の皆様のニーズを的確に捉え、提案型営業の推進により、お客様に必要なソリューションの提供を行います。

このような観点から、業務基盤の再構築を図るべく、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、組合一丸となって取組みを強化しております。

#### 1. 基本方針（目標）

- (1) 業域信用組合として、持続的に金融仲介機能を果たしていくため、取引基盤・収益基盤の拡大を図ります。
- (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) 資金の仲介だけでなく、ヒト・モノ・情報の仲介等、顧客に寄り添った幅広い支援を行います。
- (4) 持続可能な収益性と将来にわたる健全性に留意しながら、業務展開を図ります。

#### 2. 重点施策

- (1) 持続的成長を支える収益基盤の確立
- (2) 業域取引の基盤再構築と拡大
- (3) 人材育成の強化
- (4) 信用リスク管理等、リスク管理体制の一層の強化
- (5) 業務の効率化・事務の堅確化

### 3. 重点施策の進捗状況

#### (1) 持続的成長を支える収益基盤の確立

##### ① 適正な貸出金利の設定

収益基盤の確立のためには、収益の中心となる貸出金利息を一層拡大し、安定的に計上していくことが必要であります。

本計画においても、前計画に引き続き、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を行うため、内部で定めた基準金利を意識した貸出金利率の設定に努めました。

当期の貸出残高平均利回りは、金利を意識し顧客との交渉等を行った結果、前年同期比では 0.08 ポイントの上昇、通期計画に対しては 0.11 ポイント上回ることとなりました。

今後も、引き続き、基準金利を意識した適正な貸出金利率の設定に努めてまいります。

また、適正な金利を提示するため、顧客の理解を得るべく、交渉力の向上も図ってまいります。

##### ② 不動産業向け貸出以外の貸出による利息収入の拡大

前計画においては、貸出金利息のうち、不動産業向け貸出の占める割合は 50% を超えておりますが、今後の安定的な収益確保のためには、その他、とりわけ、業域向け貸出金利息の拡大を図ることが必要であると考えております。

当期においても、不動産業向け以外の貸出金利息の拡大を図るべく、業域事業者向け特別金利融資を取り扱うことにより、業域向け貸出残高は増加したものの、業域向けを含め、不動産業向け貸出以外の貸出金利息の拡大までには至りませんでした。

今後の安定的な収益確保のため、引き続き、業域向け貸出を増加させるべく、高齢者福祉事業者を中心に、障害者福祉事業者、及び歯科医師等を主なターゲットとして、本部と営業店の連携を強化し、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行ってまいります。

##### ③ リスク管理を適切に行った不動産業向け貸出の実施

不動産業向け貸出については、一定の収益確保には必要であります。同貸出比率が他の組合に比して高く、業種偏重リスクを相対的に多く抱えていることから、従来より、その増加を抑制するとともに、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、リスク管理を適切に行ってきております。

その一環として、市場環境や収益状況等を勘案し、不動産業向け貸出残高比率につきまして、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、随時、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。

当期においては、不動産業顧客からの底固い資金需要に応需した結果、全ての月において上限値である48%を超過いたしました。

不動産業向け貸出については、全体の貸出残高に対する比率についての進捗管理を行いつつ、業域事業者向け貸出を拡大することにより、業種偏重リスクの低減に努めていく考えです。

加えて、上限値超過の状況を改善すべく、新規の不動産事業者向け案件については既存顧客からの紹介先に絞る他、新規取引リファイナンス案件の抑制、慎重な案件審査、貸出実行後の適切な債権管理等により、信用リスクの削減を図っております。

#### ④ 余資運用収益の強化

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ですが、マイナス金利政策下において、厳しい運用環境が続いております。

当期も、このような環境下、外部機関からの情報収集に努めるとともに、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等に努めました。

しかしながら、世界的な金融引き締め、ロシアのウクライナ侵攻、および中国経済の景気減速懸念等の影響による市況の変動を考慮して慎重なスタンスを堅持した結果、運用実績はありませんでした。

今後も、リスク管理能力の強化を図りながら、慎重な判断の上、運用収益の確保・拡大に努めてまいります。

#### ⑤ 役務取引による収益の拡大

役務取引による収益は、金利政策に影響を受ける貸出金利息を補うものとして、リスクを伴わない確実な収益源であるとの認識のもと、前計画時には、各種手数料の改定による引き上げや、不動産情報の紹介による手数料収入の収受を目的として、不動産事業会社2社との提携を行っているほか、業域事業者向け特別金利融資では、実行金額の0.5%の手数料を徴収する等の取り組みを行っております。

本計画では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が、当期の同シェアは3.8%と目標値には未達となりました。

引き続き、目標値を達成すべく、役務取引等収益の確保に努めてまいります。

⑥ 預金金利の引き下げ

収益力強化に向けた費用の削減のため、預金金利について、顧客ニーズ、預金残高、収益状況、他行状況等を踏まえた対応を行った結果、対前年同期とほぼ同額の6百万円となりました。

⑦ 収益目標に一層重点を置いた評価体制の構築

当組合が収益の拡大を図っていくためには、営業店における収益意識の向上が不可欠であり、貸出金利息や役務取引等収益を一層重視した業績評価目標体制の整備を進めております。

(2) 業域取引の基盤再構築と拡大

① 対象とする市場と取引開拓・深耕

当組合の顧客層は、中小規模事業者及び個人であり、基本はニッチマーケットが対象となります。

前計画において、限られた人員で効率的に取引拡大を図っていくため、当組合が参入可能なマーケット、得意とするマーケットを見極める活動を行った結果、高齢者福祉マーケットが特に有望であるとの認識に至りました。

日本における高齢者人口割合の上昇により、介護サービス市場は、高齢者人口の増加に伴う要介護・要支援認定者の増加と、介護保険制度の施行によるサービスの拡充及び多様化により年々拡大することが見込まれる中、前計画から引き続き、高齢者福祉施設へのトップセールスにより、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いたしました。

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り、当組合に対する信頼を高め、取引開拓・深耕につながる活動を行いました。

今後も、経営課題を抱える高齢者福祉事業者に対し、外部機関との連携を含め、ソリューションを提供することで、取引開拓・深耕を進めてまいります。

また、2023年6月より、「業域事業者向け特別金利融資」のキャンペーンを実施しており、2023年9月末時点では、32件413百万円の融資実績となりました。

② 経営改善支援業務の伴走型展開による業域取引の拡大

信用組合にとって、中小企業の事業内容や成長可能性などを的確に評価（事業性評価）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ことは重要な責務であります。特に、目利き力を発揮し、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り、企業の経営改善のた



めの支援等の取り組みを一層強化していくことが重要であると認識しております。

当期も以下のような体制により施策を遂行し、業域取引の拡大を図りました。

a. 事業支援室による取り纏め

従来より、事業支援室を主体とし、経営改善等支援先の経営課題の把握・分析、経営改善計画の策定支援等につつまして、中小企業診断士とも連携しながら推進してきました。

当期は、コロナ禍により影響を受けた顧客に対し、融資条件の変更等の支援を積極的に行いました。

b. 事業支援連絡協議会による特定先の支援

取引先の事業再生に対する取り組みを強化するため、2014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、同協議会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ております。

具体的には、同協議会において支援先を数社選定の上、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し、必要な支援を行うものです。

当期は、7月に事業支援連絡協議会を開催し、支援先への支援の内容、新たな支援先選定等について、協議しました。

今後も、中小企業診断士と連携しながら、支援に努めてまいります。

また、同協議会を通じて今までに培ったノウハウを活用し、新たな支援先を発掘してまいります。

c. 医療コンサルティング機関の活用

本計画においては、上記業務の拡大のため、医療コンサルティング機関と提携し、医師の紹介を受ける等、その活用を図っていくこととしておりますが、当期は、他の活動に時間を要したため、特段の活動は実施できませんでした。

【業域・地域別貸出残高実績】

(単位：百万円、%)

	2023/3 期		2023/9 期		2024/3 期計画	
	実績	シェア	実績	シェア	計画	シェア
業域	12,939	35.6	13,451	36.6	14,800	40.0
地域	23,384	64.4	23,348	63.4	22,200	60.0
うち 不動産	18,449	50.8	18,702	50.8	17,760	48.0
合計	36,323	100.0	36,799	100.0	37,000	100.0

### ③ 営業推進体制の機能維持・強化

#### ア. お客様のニーズに的確に応えるための業務運営体制

従来より、「業務部」「福祉・医療開拓推進室（以下、「推進室」という）」「事業支援室」により構成される営業推進本部と営業店が連携し、お客様のニーズに応じていく体制が定着しております。

当期も営業推進本部は、常務理事が本部長として統括し、各営業店長との連携を緊密に図り、双方向の関係で、お客様のニーズに的確に応えました。

また、推進室につきましては、従来同様、その機能を「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いました。

このような体制の下、業域取引の基盤再構築と拡大を図るため、推進室が主体となり、業務運営方針を策定し、それに基づいて具体的施策を推進いたしました。

#### イ. 営業店特性を明確にした営業戦略の策定と要員配置

当組合は、1953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。

そして、従来より、効果的・効率的な店舗運営を行うため、営業店毎の特性を分析し、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。

本計画においては、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上、営業推進にあたることとしております。

当期においては、このような観点から、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取り組みました。

#### ウ. 役員・本部・営業店一体となった営業推進体制の維持と更なる強化

従来より、理事長等役員によるトップセールスの展開、営業推進会議、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・対応策の共有化等により、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を行い、役員・本部・営業店の一体運営の枠組みは定着しております。

当期においては、以下の諸施策について、運営面の一層の充実を図ることにより、営業推進体制の更なる強化を図りました。

a. 実効性のあるトップセールスの継続実施

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ました。そして、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いました。

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

従来より、業務計画の進捗状況について、営業推進会議、営業店からの月3回の報告、業務部による臨店等により、管理を行ってきました。

c. 営業推進のための各種会議の有機的連携と合理化・効率化の推進

従来より、営業推進本部及び営業店が参加する諸会議を、定期的に開催し、営業推進方針の末端までの徹底、職員の目標達成意識等の向上を図ってまいりました。

d. 業務部の営業店統括機能の強化

従来より、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、業務部において営業店の活動に資するデータ・情報の提供等を行ってまいりました。

当期においては、営業店に対し、経済金融環境を踏まえ、資金繰り支援、事業承継支援を前面に出した開拓活動を実施するよう指示を行うとともに、新規融資実行や融資条件変更など、営業店が受け付けた相談状況について、アドバイスや情報集約を行いました。

今後も、データの整備と営業店へのタイムリーな情報提供及びその活用策についてのアドバイス、渉外支援システム（タブレット端末）の顧客管理への活用、営業活動における成功事例及び不芳事例の共有化、取引先ニーズにマッチした新商品の開発等、営業店に対するサポート体制を強化してまいります。

e. 重層管理の一層の徹底

これまで、審査部門と一体化した「高額先管理報告」制度により管理を行ってきましたが、2023年5月より、営業推進に特化するべく、各営業店で業務上重要な20先を選定し、営業推進本部長と営業店長が選定先を同行訪問し管理を行う「優良取引先への重層管理」制度の運用を開始いたしました。

f. 営業職員の行動管理強化

従来より、営業職員の行動管理ツールとその運用ルールの見直しを行い、行動管理の徹底・強化を図ってまいりました。

また、2017年10月には、営業店事務の効率化・合理化推進を目的として、渉外支援システムを導入し、営業職員の行動管理に活用しております。

当期においては、引き続き既往の行動管理ツールによる管理の強化を図りました。

g. 効果的なキャンペーンの実施

従来より、顧客ニーズを捉えて各種のキャンペーンを実施してきております。

当期は、個人取引の基盤を拡大するため、6月～8月に定期預金及び定期積金の増強を図るべく、サマーキャンペーンを実施し、新規獲得した金額や件数において、目標を達成することができました。

今後も、状況を見ながら、季節性のキャンペーン、商品・顧客のターゲットを絞ったキャンペーン等、顧客ニーズを捉えたタイムリーなキャンペーンを実施してまいります。

④ 存在感の向上のための広報・PR

従来より、業界団体との連携により、多数の団体の傘下会員に対し当組合のリーフレットを配布し、当組合のPRに努めるとともに、業界紙に広告を掲載するなど、役職員一丸となって当組合の認知度の向上に努めてまいりました。

しかしながら、関連業界において当組合の認知度は、未だ不十分であり、当組合が得意とする分野を通じて、金融仲介機能を十分に果たしていくためには、認知度を向上させていく必要があります。

そこで、当期は、以下のとおり広報・PRに努めました。

a. 配布物の内容、配布対象、配布機会の工夫及び拡大

従来より、当組合の商品を紹介するリーフレット等の配布・配信を、関係団体と連携しその協力を得ながら行ってきました。その結果、お客様からの問い合わせも増え、顧客獲得に繋げることができました。

当期は、新宿、中野、麴町、豊島、浅草、台東、文京、小石川、墨田、西東京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ました。

b. 業界の掲載対象紙、掲載内容の工夫及び拡大

従来より、当組合の顧客の属する業界に関わる会員向け封筒や新聞等に、当組合名や取扱商品名等を掲載していただくことにより、PRに努めてきた結果、問い合わせを多数いただいております。その中から、融資取引成約に至ったケースもあります。

当期は、東京都信用組合協会のホームページに、当組合の障害者支援事業所向け融資、及び、障害者グループホーム事業者向け融資の広告を掲載させていただくとともに、東京環境保全協会の機関誌に広告を掲載させていただいた他、地域の歯科医師会の会員向け記念誌に、当組合の広告を掲載させ

ていただくなど、一層のPRに努めました。

また、東京都社会福祉協議会の封筒には、福祉業界へのPRとして、2023年度も広告を掲載しております。

今後も、一層の認知度向上へ向けて、掲載対象紙の拡大を図るとともに、掲載内容について工夫を行ってまいります。

c. 当組合ホームページの内容拡充、他の機関のホームページとのリンク

従来より、決算関係事項、経営強化計画履行状況、経営理念、経営管理態勢、リスク管理態勢、地域貢献に関する情報等をホームページで定例的に公表し、情報開示に努めております。

当期も、子育て・介護資金、家族応援型フリーローン・カードローン「のぞみ」に関する情報について掲載いたしました。

今後も、掲載内容の一層の拡充に努め、認知度向上に努めてまいります。

また、従来より、東京都地域密着型協議会のホームページや、親密な行政書士事務所のホームページ、障害者の就労支援等を展開する社会福祉法人のホームページとのリンクを行い、アクセスをいただいております。

d. セミナー・相談会等の開催

中小規模事業者の抱える経営課題等に的確に応えていくためには、顧客向けのセミナーや相談会等の開催は有用であり、従来より、外部専門家等と連携して多数の相談会を開催し、好評を博しております。また、セミナーや相談会等は、当組合の取組姿勢や取組内容等を顧客向けに直接PRできる絶好の機会でもあります。

当期は、下期にセミナー等を開催する予定です。

⑤ 個人向けローンの拡大

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、2017年3月期から新たに営業店の業績目標に追加しております。

当期は、以下の諸施策により、貸出残高の回復・拡大を図りました。

ア. 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、従来、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きました。

当期の実績は、21件、45.4百万円となりました。

今後も引き続き、提携先との連携を深め、個人ローンの推進を図ってまいります。

イ. 定期積金の推進を通じた個人ローン情報の収集

定期積金は、定例の集金訪問時に、定期預金及び個人ローン・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商品と位置付けており、従来から、積極的な拡大に努めてきております。

当期は、定期積金の先数純増目標を設定し、先数の拡大を図りましたが、目標件数には届きませんでした。

今後も、顧客ニーズを踏まえるとともに、戦略商品として強化していく方針です。

#### ウ．効果的なキャンペーンの実施

従来より、顧客のニーズを捉えて、タイムリーかつ、効果的なキャンペーンによる取引拡大に努めてきております。

当期は、定期預金及び定期積金について6月～8月にキャンペーンを実施し、期間中に新規取引先が34先増加したことにより、個人消費性取引推進先の拡大に寄与しているものと考えております。

また、個人ローンのキャンペーンについても、9月からの3か月間で「WEBチャネルの利用拡大キャンペーン」を実施し、個人消費性ローンの推進を図っております。

#### エ．ホームページの活用による個人ローンの拡大

従来より、ホームページ上で、Webによる個人ローン申し込みを可能とするなど、顧客の利便性の向上を図ってまいりました。

当期においても、一層の利便性向上へ向けて、Webにより契約までのすべての手続きが完結する方法を検討しました。今後、更に、システム上や融資契約上の問題について、提携先との協議を行ってまいります。

#### オ．住宅ローンの拡大

住宅ローンは、2017年3月からターゲット先や金利体系を明確に定めた商品に変更して取扱いを開始しており、徐々に実績も上がってきております。

当期においても、店舗特性を活かし、小平支店の重点推進項目として活動しました。そして、地元の不動産業者との連携を更に強化し、より多くの情報収集を行い、案件の成約に努めた結果、5件、154百万円の実績となりました。

今後も、不動産業者との連携をより強化すること等により、取組案件の増大を図ってまいります。

以上の結果、当期の個人ローン全体の実績は、43件、404百万円となりました。当期上期の貸出実行目標額318百万円に対し、達成率は127%となりました。

⑥ 貸出ポートフォリオのモニタリング体制強化

従来より、貸出戦略面においても信用リスク面においても、ポートフォリオ管理の重要性を考慮し、貸出ポートフォリオのデータ整備を行っております。

また、総貸出残高における不動産事業者向け貸出比率の管理等、業種偏重リスク等各種リスクを考慮し、常勤理事会等で検証する体制を構築しております。

当期も、上記の指標について、定例的にモニタリングを行うとともに、収益性の観点から、業域・地域別の収益データの検証を行っております。

今後も、本計画の戦略の検証に必要なデータ等、一層の整備を図り、業域と地域のバランス等を考慮した貸出戦略を策定し、適切な業務運営を行ってまいります。

(3) 人材育成の強化

従来より、営業推進力、業務遂行力、専門知識、リスク管理、マネジメント等の強化の観点から、人材育成は重要な課題であると認識し諸施策を展開してまいりました。

その結果、職員の知識・能力、意識については、相当程度向上いたしましたが、一人ひとりの業務遂行力は、未だ改善の余地があり、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。

当期においても、人材育成を重点施策として位置づけ、以下のとおり、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、職員一人ひとりの能力向上を図りました。

また、必要な人材の確保や育成に向け、新たな施策を展開しました。

① 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

前期より導入した、業績評価・人事考課を一体運用する人事評価管理制度に基づき、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、この制度の運用の充実を図ることにより、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のアップを図ってまいりました。

当期は、人事評価管理制度の精度向上のため、業績に加えて、人材育成・管理、経費管理、事務関連業務、能力開発等の評価を適切に反映させるべく同制度を実施・運用しております。

同制度導入後、管理職を含め、資格を取得する職員も増えてきており、意識の面でも、導入の成果は出てきているものと考えております。

今後も、人事評価管理制度の趣旨・目的を十分浸透させ、評価の精度を向上させることで、職員のモチベーション向上とマンパワーアップを図ってまいります。

#### ② 事務能力・業務スキル向上に向けた諸施策の実施

当組合として、事務ミスや苦情を削減することは、顧客からの信頼、業務の効率化等の観点から重要な課題となっており、各職員の事務能力・業務スキルの一層の向上を図ることが必要と認識しております。

しかしながら、当期においても、チェックの不十分さ等、基本的動作に係る事務ミスが発生しております。

そのため、当期、2回開催した事務課長会議で事務ミス等の事例の原因、対応策等を共有し、各営業店における勉強会を実施し、再発防止に努めております。

#### ③ 計画的な能力開発

従来より、能力開発規程および資格別・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・新入職員の研修、各種資格の取得奨励等を実施してきております。

当期においても、資格取得や通信教育等を中心に研修計画を策定し、概ね年度計画通りに進捗しております。

具体的には、東京都信用組合協会主催の研修に、延べ2名を派遣しました。

また、通信教育受講者は、延べ11名となりました。

なお、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の両輪にて育成を進めております。

今後も、関係規定の趣旨に沿った運営の充実を図り、金融業務基礎知識の習得と業務への活用等により人材育成の強化を図ってまいります。

#### ④ 人材の確保

当組合が持続可能な成長を果たしていくためには、業務拡大に必要な人材を恒常的に確保することが必要であります。

当期も、採用活動の一環として、遠隔地の学校を訪問する他、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。

今後も、様々な採用チャンネルを通じて、人材の確保のための方策を検討してまいります。



⑤ 外部人材の活用

従来より、外部人材を招聘し、人員不足を補うとともに、同人材の知識・ノウハウを活用することにより、当組合の業務推進力の強化を図ってまいりました。

当期においても、組織体制・人員構成を踏まえ、新卒採用及び若手職員の教育に注力するため、外部人材の招聘は見送りました。

今後も業務拡大に向け、当組合が補強すべき分野・業務を分析の上、組織体制・人員構成を踏まえて、必要に応じ、外部人材の招聘を図ります。

⑥ 女性職員の登用・活用

従来より、女性職員の知識・能力やスキル等を十分考慮し、適材適所の観点から、その登用・活用を図ってまいりました。

当期も、登用実績はありませんが、今後も業務拡大に向け、一層積極的な登用・活用策を検討実施してまいります。

⑦ 業域分野におけるプロフェッショナルの養成及び職員の能力向上

喫緊の課題である業域取引の基盤再構築と拡大のため、それを支える専門人材の育成及び能力向上に向けて、従来より、取組みを行っております。当期においては、研修は実施していないものの、引続き、日々の業務を通じた指導等による職員の業務スキルの向上及び育成の強化に努めてまいります。

(4) 信用リスク管理体制の一層の強化

従来より、信用リスク管理体制の整備・強化を図ってきております。

当期においても、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を図りました。

① 個社別クレジットラインの導入

当組合は、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ります。そのため、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。

② 不動産業向け貸出ポートフォリオの管理

当組合が収益基盤を強化していくためには、不動産業向け貸出は必要であるものの、不動産業向け貸出への業種偏重リスクを抱えることは、リスクが顕在化した場合、収益や自己資本に与える影響が大きいことを考慮し、当期も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、月次で適切に管理を行いました。すなわち、総貸出残高における不動産業向け貸出の比率に上限を設定しモニタリングを行うとともに、信用リスク量を計測し、また、地価下落の影響の大きい収益物件融資を対象に、担保価格について、月次のストレステスト(35%下落)

を実施して、自己資本への影響を月次でモニタリングし、常勤理事会に報告・協議を行う等、リスクの低減に向けた管理を行いました。

### ③ 不良債権の圧縮

前計画において不良債権処理が進捗したことにより、不良債権比率は大幅に低下いたしました。

当期においても、従来同様、不良債権の圧縮に努めるとともに、不良債権発生の予防、体制の一層の強化に向けた方策を実施しており、2023年9月末の不良債権比率は6.4%と、2023年3月末に比して0.2ポイント低下いたしました。

今後も不良債権の圧縮に努めるとともに、新たな不良債権発生の予防等、体制の一層の強化に向けた方策を検討してまいります。

### ④ 信用リスク管理の高度化

#### ア. リスクを踏まえた貸出の管理の徹底

貸出にあたっては、リスク状況を十分考慮しながら、信用リスク管理の徹底を図りました。

例えば、不動産プロジェクト融資案件について、貸出期限が迫っているものは、営業店から返済予定等の状況の報告を受ける等により管理を行いました。

現時点では大きな問題となる事例はないものの、引き続き、進捗状況の管理を徹底してまいります。

#### イ. 貸出審査体制の厳格な運営

従来より、総与信額100百万円以上については、理事長以下の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きており、審査体制の厳格化を図っております。

また、月次の自己査定結果、破綻懸念先以下の回収計画及び整理計画、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。

更に、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、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。

また、当期から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回の報告を求めるとしました。

今後も、本報告制度等を活用し、顧客管理の強化等を図ってまいります。

#### ウ．稟議書等関連資料の充実

従来から、稟議書等関連資料の充実を図ってきております。

2022年度は、営業店からの要望等を踏まえて、連帯保証人の脱退等に関する変更契約書の改定及び制定を行いました。

今後も、営業店の事務負担の軽減を図れるよう検討してまいります。

#### ⑤ 営業店の融資判断に係るスキル・能力の向上

従来より、審査部が、個別稟議案件を通じての指導や注意喚起文書等の発信を随時行うとともに、同部臨店による研修・指導等を定期的を実施することにより、営業店担当者全員の融資判断に係るスキル・能力の向上を図ってきております。

当期も、個別案件を通じて、営業店の融資判断に係るスキル・能力の一層の向上を図りました。

また、通知文書・事務連絡文書を計15回、随時発信して、営業店への周知徹底を図りました。

#### (5) リスク管理体制の一層の強化

##### ① 信用リスク

(4)に記載のとおり。

##### ② 市場リスク

前計画で、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に伴い、市場リスクが一層高まってきたため、リスク管理の高度化の観点から、2019年度よりVaR (Value at Risk) による計測手法を導入し、市場リスク量計画を策定し上限値を設定の上、管理しております。

当期においても、VaRにより計測した市場リスク量は、毎月、上限値以内に収まりました。

なお、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、規程に則り、日次でモニタリングを行い、理事長宛て報告を行いました。

##### ③ オペレーショナル・リスク

従来より、職員の基本的な動作の誤りに起因する事務ミスが多数発生してきたことに対応し、2019年度より、事務リスクの削減に向け、事務ミスの原因分析と的確な対応策の実施のため、過去に発生した全ての事例の原因を分析し、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。

当期も、上記事例集に直近6か月間の事例を追加し、活用を図りました。

併せて、営業店向けに、総務部事務システム課及び監査部による指導を行いました。

しかしながら、当期は、事務ミスが8件発生しました。依然として、基本的事項の不十分な理解や確認漏れを起因とする事例も多く、一層の対応強化を図る必要があるものと認識しております。

そこで、当期も、再発防止のため、総務部事務システム課を中心に、基本的事項に関する知識習得のための会議（2回）及び指導を行いました。

また、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与リスクに関しては、当期において、当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行いました。また、人材育成の観点から、通信教育の受講や検定試験の受験を推し進めました。

更に、サイバーセキュリティ対策については、当期は、2022年度に外部機関による脆弱性診断を受診した結果を踏まえて、対応策を検討・実施しました。

#### (6) 業務の効率化・事務の堅確化

経費の削減による経営の効率化は、相当の水準まで進捗しており、更なる削減は厳しい状況にあるため、今後は、業務の見直し・効率化、生産性向上の観点から、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・効率的な要員体制の構築

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には、業務基盤の拡大や業務課題の解決が必要になります。これを踏まえ、本計画では、要員数は、70名程度を想定しております。

従来、人員の減少に対しては、業務の効率化、外部人材の招聘等で対応してまいりましたが、業務推進力の維持・向上を図るために、2015年度から、新卒者の採用を再開し、毎年度継続して実施しております。

当期は2名の新卒採用を行いました。

以上の結果、2023年9月末における常勤役職員数は57名となりました。

また、当期の人件費は、218百万円と、2023年3月期の通年計画460百万円に対する消化率は、47.3%となりました。業務粗利益人件費率は50.6%と、通年計画を下回る水準となっております。

## 【要員・人件費計画】

(単位：人、百万円、%)

	2022/3 期 実績 (始期)	22/9 期 実績	23/3 期 実績	23/9 期 実績	24/3 期 計画	25/3 期 計画
常勤役職員数	68	66	65	57	72	73
人 件 費	444	218	440	185	463	465
業務粗利益 人件費率	53.0	50.6	51.4	40.3	53.5	52.0

※常勤役職員数には、被出向者・期末退職者を含む（除く派遣社員・パート）

## ② 営業店事務の効率化・合理化・堅確化

従来より、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・合理化を推進してまいりましたが、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。また、営業店においては、基本動作に係る事務ミスが多数発生し、事務ミスの削減が課題となっております。

当期においては、このような課題に対処すべく、現行の事務手続き等の検証を通じて、課題や問題点を抽出し、更なる業務の効率化と事務の堅確化に向けて、以下のような取り組みを行いました。

## ア. 事務の効率化・事務処理能力の向上

当期は、営業店からの要望等を踏まえて、営業店で作成する貸出稟議に添付する資料等を廃止し、審査部で作成する資料で代用することとしました。

また、従来より検討していた、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、東京都から施設に対し、「入居者の預金管理は入居者家族が行うように」との指導があった旨の情報を受け、本取り組みは見合わせとしましたが、今後も、事務全般について、内容に見直しを行い、効率化が取り組める事項の洗い出しを行ってまいります。

## イ. 渉外支援システム（タブレット）の一層の活用

営業店職員の業務効率化を図る観点から、2017年10月に、渉外支援システムを全営業店に導入いたしました。利便性の上での課題を残しております。

当期も、営業店の活用状況や意見を踏まえ、同システムのデータ内容や出力帳票を見直すことによる利便性の向上に向けた継続的な検討を、関係企業と行いました。

また、利便性の観点から、渉外支援システムとのリンクが考えられる印鑑照合機の導入について、関係企業から具体的提案を受け、導入する方向で検討し

ております。

#### ウ. 事務ミス削減・事務の堅確化

2019 年度に、過去 4 年間に発生した事務ミスの内容とその原因に基づき、再発防止策等を記載したオペレーション事故事例集を取り纏め、共有フォルダーに掲載して、役職員が随時、閲覧・確認・活用できるようにし、毎年度、半期毎に事例を追加してきております。

当期も、直近 6 か月間の事例を追加しました。

また、当期に発生した重要な事務ミスに関する情報を役職員に周知し、再発防止に努めました。

更に、当期は総務部事務システム課主催による、営業店事務課長を対象とした会議を 2 回開催し、営業店の事務処理に関する重要事項の徹底を図りました。

#### ③ 動産・不動産の適切な管理

当組合が保有する店舗、設備等の動産・不動産については、経年劣化が想定以上に進んでいます。このことから、緊急度、優先度を付け、業務への影響、予算等を考慮し、計画的にリニューアルや補修を行っていくこととしております。

当期は、営業店の塀の工事、電気設備、監視カメラ、及びコピー機の入替等を実施しました。

#### ④ 取扱業務の見直し

従来より、効率化、実効性、合理化の観点から、取扱業務の撤退や会議の見直し等を行ってきております。

当期も、新型コロナウイルス感染拡大の防止とともに、会議参加者の拘束時間の減少による効率化を図るため、前年度に引き続き、事務課長会議等をリモート会議で開催いたしました。

また、2023 年 5 月に実施した信組情報サービス㈱の第 7 次システム更改に伴う IT 関係の業務対応について確認、検討を行いました。

今後も、効率性、実効性等の観点から、業務遂行体制を含めて、取扱業務の見直しを随時行ってまいります。

#### ⑤ 物件費の抑制

従来より、物件費につきましては、経費支出コントロールを適切に行っており、職員の意識も向上してきております。

当期においても、本部・営業店一体となったコントロールに引き続き努めた結

果、物件費は、100 百万円となり、2024 年 3 月期の通年計画 200 百万円に対する消化率は 50.0%となりました。

今後につきましても、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まいります。

【物件費計画】

(単位：百万円)

	2022/3 期 実績 (始期)	22/9 期 実績	23/3 期 実績	23/9 期 実績	24/3 期 計画	25/3 期 計画
物 件 費 (a)	180	95	180	100	200	200
うち機械化関連 (b)	74	40	80	42	80	81
除く機械化関連 (a)-(b)	106	55	100	58	120	119

(6) 経営強化計画の確実な履行体制の構築

① 統括管理部署

従来より、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、毎月開催する「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本計画の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。

② P D C A 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、P D C A サイクル方式による進捗状況管理表を用いて行い、実効性ある管理を行っております。

P (Plan) 企画部等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) 企画部等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、従来から、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、自らの役割意識を高めるなど、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まいります。

当期も、理事会及び監事会を定例的に開催し、経営に関する重要事項の報告を行うとともに、活発な意見交換を行いました。

また、総代は、組合員の代表として、総代会を通じて組合員の意見・要望等を経営に反映させる重要な役割を担っており、より一層充実した運営を目指してまいります。

###### ② 監査体制の強化

従来より、業務に内在する各種リスクの縮小化を図るための監査体制の整備を図ってまいりました。

監査部においては、毎年度、内部監査計画を策定し、監査方針や監査項目を定めた上で監査を行うとともに、監査指摘事項等に対するフォローアップ監査を行うなど、監査の充実を図ってきております。

当期においても、従来体制を維持するとともに、監査の実効性の更なる向上に努めました。

また、従来同様、常勤監事は組合内の重要な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、監査の充実を図りました。

非常勤監事は、常勤監事から監査状況について随時報告を受けるとともに、理事会及び監事会に出席し質疑を行う等、監査の客観性の向上を図りました。

###### 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及び随時に受けております。

当期も、全信組連に、経営状況に関する月次の報告を行いました。



また、年1回、全国信用組合監査機構監査を受査しております。

#### ④ 経営陣のリーダーシップの確保

##### ア. 経営方針の周知

従来より、経営方針については、半期毎の期初に開催する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、毎月開催される経営強化計画進捗管理委員会、常勤理事会等で検証し、必要に応じ部店宛て伝達する体制としております。

当期は、4月に部店長会議を開催し、理事長から、経営方針に関するメッセージを発信しました。

##### イ. 職員意見の吸い上げ

従来より、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、理事長等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。

当期は、営業推進本部による臨店や役員による職員との人事面談等を通して意見の吸い上げを行っております。

## 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管理部署として、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のモニタリングを行い、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、不動産業に対する貸出比率が比較的高いことを考慮し、信用リスクへの対応強化の観点から、同業種に対する貸出ポートフォリオの運営方針を毎期定め、同業種に対する貸出比率や信用リスク量等を毎月モニタリングするなど、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。

当期も、このような体制を継続するとともに、「統合的リスク管理委員会」において、経済・金融環境を踏まえ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・判断できる体制を更に強化しました。

また、ALM運営についても、本委員会が常勤理事会を補佐し、必要な対応を協

議する体制を継続しております。

#### (2) 信用リスク管理態勢

前述のとおり、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

従来より、市場リスク管理については、半期毎に資金運用方針・資金運用計画を策定し、これに基づき具体的な運用を行い、市場リスクを検証する体制としております。

具体的には、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上限值を設定し、企画部において月次の状況をモニタリングするとともに、毎月、保有有価証券のストレステストを実施し、常勤理事会に報告する体制としております。

2019年度に、余資運用収益の拡大を図るための運用対象の拡大に伴う市場リスクの上昇に伴い、リスク管理の一層の高度化が必要となったことから、VaRによるリスク計測手法の導入を行っております。

当期においても、VaRにより計測した毎月の市場リスク量は、上限値以内に収まりました。

また、市場金利の変動により、保有有価証券の時価の低下が見られましたが、従来より、日次で時価をモニタリングする体制としており、当期も適切に管理・報告を行いました。

マイナス金利政策の下、資金運用環境は、極めて厳しい状況が続いていますが、今後も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

従来より、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、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ます。

当期においても、上記のような管理を行った結果、特段の問題は発生していません。

今後につきましても、規程に則った迅速な対応態勢で万全を期すとともに、流動性の確保に留意した資金運用を行ってまいります。

#### (5) オペレーショナル・リスク管理態勢

従来より、オペレーショナル・リスク管理態勢強化のため、「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」に基づいて、オペレーショナル・リスクを構成する個別のリスク毎に、管理態勢の強化を図るとともに、オペレーション事故発生に際しては報告制度を導入しております。

発生したオペレーション事故については、発生部店から本部が迅速に報告を受け、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。

職員の基本的な動作の誤りに起因する事務ミスが多数発生している状況を考慮し、事務ミスの原因分析と的確な対応策の実施のため、過去に発生した全ての事例の原因を分析し、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と活用を図りました。

当期においては、直近6か月分の事例を組合内掲示板に掲示し、更なる充実を図りました。

また、事務ミスの内容・対応策については、営業店及び本部において原因を分析し、必要に応じ総務部事務システム課から内部通達を発信して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。

当期は、オペレーション事故が8件発生したことから、事務課長会議時に、その原因を分析し、再発防止策の徹底を図りました。

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、金融庁ガイドライン及び、当組合のリスク評価等に基づいて、「2023年度マネロン等リスク対策計画」を策定し、同計画に則った態勢整備を図りました。

更に、サイバーセキュリティ対策については、2022年度に受診した脆弱性診断結果を受け、対応策を検討・実施いたしました。

### 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・プログラムを策定し、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、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。

更に、コンプライアンスに対する役職員の認識を高めるために、各営業店においては、原則毎月、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、その開催状況を確認しております。本部においては、平日の始業にあたり、全員で、コンプライアンス解説書の読み合わせを実施しております。

当期においても、半期毎に「コンプライアンス・プログラム」を理事会で決議し、同プログラムに則った運営を行いました。

当期は、コンプライアンス委員会で報告をおこなうとともに、発生したコンプライアンス事件についての対応を協議いたしました。

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、一層の態勢強化に努めてまいります。

## (2) 反社会的勢力への対応、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策

反社会的勢力への対応につきましては、従来より、反社会的勢力認定・管理マニュアル等の規程類を整備するとともに、信組情報サービス㈱の提供するシステム「SAML」を導入し、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、チェック体制を整備してまいりました。

当期も、「SAML」システムによるチェック及び、外国人口座の利用状況確認を実施した結果、特段の問題はありませんでした。

マネー・ローンダリング等に関しては、2018年度より、金融庁の「マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に関するガイドライン」に則り、同対策を経営戦略における重要課題と位置付け、当組合の抱えるリスクを分析し特定・評価した上で、規程類の制改定や組織体制の構築に努めてきております。

当期も、当組合の抱えるリスクを評価した上で、「2023年度マネロン等リスク対策計画」を策定し、管理態勢の一層の高度化を図りました。

今後も、このような態勢の運用面の充実を図り、反社会的勢力との取引根絶や、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策に向け取組みを強化してまいります。

## (3) 顧客保護等管理態勢の構築

従来より、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きております。

2018年度には、お客様本位の業務運営に関する取組方針を制定し公表いたしました。

お客様からの相談・苦情等については、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きております。

また、営業店における苦情の受付状況を定例的に、常勤理事会及び理事会に報告し、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。

当期は、1件の苦情が発生しましたが、内容を十分分析した上で、お客様への対応を適切に行いました。

なお、経営に重大な影響のあるものではありませんでした。

今後とも、顧客サポート等の適切性及び充分性を確保し実効性のあるものとすべく取り組んでまいります。

#### 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

経営に対する評価の客観性を確保するため、全信組連の経営指導を定期的に行けるとともに、年に1回、全国信用組合監査機構監査を受査しております。

これにより、当組合の経営戦略や基本方針について客観的な立場で評価・助言を受け、経営の客観性・透明性を高めてまいります。

##### (2) 経営諮問会議の適切な運営

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2014年10月に設置し、原則として半期に1回、定期的に開催しております。

当会議は、経営全般について助言・提言をいただき、これを経営に反映させることにより、経営の客観性・透明性を確保し、コーポレート・ガバナンスを強化することを目的としております。

当期においては、年度内に開催する予定です。

今後も客観的な立場で評価・助言をいただき、経営に適切に反映してまいります。

なお、議事概要は、毎回、当組合ホームページ上で公表しております。

#### 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、「ディスクロージャー・ポリシー（情報開示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。

これに基づくディスクロージャー誌につきましては、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、地域貢献に関する情報、総代の構成等、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工夫し、店頭に備え置く他、当組合のホームページ上で、広く公開しております。

また、2018年度から、総代や総代会に関する開示内容の充実をはかるとともに、グラフの掲載等、当組合の活動状況や経営実態等を、より分かりやすくお知らせする観点から、誌面の刷新を行っております。

今後も当組合への理解を深めていただき、経営の透明性を確保することを目的として、迅速かつ充実した経営情報の開示を行ってまいります。

## 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

2023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、次表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おり、業域及び地域の中小規模事業者に対して、その活性化・発展のために円滑な信用供与に努めてまいりました。

当期は、計数目標達成に向けた施策の落とし込みや案件の進捗状況等の管理、顧客管理や職員の行動管理強化等により、2023年9月末の残高は31,110百万円、総資産に対する比率は51.02%となり、残高・比率ともに、始期及び計画の水準を上回ることとなりました。

今後とも信用供与円滑化の重要性に鑑み、これに係る体制面を一層強化し、中小規模事業者の資金需要に迅速に対応することで、信用供与の拡大並びに計画の達成に注力してまいります。

なお、コロナ融資については、政府から発出される事業者の資金繰り面での万全の対策の要請を踏まえ、当組合としても、信用リスクに留意しつつ、事業者支援に向けた対応を適切に行っていくこととしております。

#### 【中小規模事業者向け貸出実績】

(単位：百万円、%)

	2022/3期 (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
総 資 産	64,001	64,300	60,974	△3,326	△3,027
中小規模事業者 向け貸出比率	46.58	47.48	51.02	3.54	4.44

(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SPC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

当期における経営改善支援等取組みの実績は、次表のとおりとなりました。  
経営改善支援等の取組みについては、「事業支援室」を中心とする推進体制により、当期も、取組先数及び取組率ともに始期の水準を上回るとともに、計画を達成することができました。

当期も、コロナ禍の影響を受けた顧客等から、融資条件変更や新規融資の要請を多数受けたことから、「担保・保証に過度に依存しない融資推進先」や、「経営相談先」について、多数の実績を計上し、計画を達成しました。

また、当期も東京都の「地域金融機関による事業承継促進事業」に参画し、事業承継支援について計画を上回る多数の実績を計上することができました。

今後とも、取引先の経営改善・事業再生への支援体制の一層の整備を行い、更なるコンサルティング機能の発揮に努め、その責務を果たしていきたいと考えております。

【経営改善支援等取組実績】

(単位:先、%)

	2022/3 期 (始期)	2023/9 期			
		計 画	実 績	対計画比	対始期比
経営改善支援等取組先数	109	114	121	7	12
創業・新事業開拓支援先	3	8	3	△5	0
経営相談先	14	18	17	△1	3
早期事業再生支援先	0	2	0	△2	0
事業承継支援先	39	20	28	8	△11
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	53	66	73	7	20
期初債務者数	567	597	597	0	30
支援取組率	19.22	19.09	20.26	1.17	1.04

(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、業域取引の基盤再構築と拡大、お客様のニーズに的確に応えるための業務運営体制、役員・本部・営業店一体となった営業推進体制の更なる強化等により、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

従来より、経営改善支援等の取組みのための専門組織として、「事業支援室」を設置し、「経営革新等支援機関」の認定を取得しております。そして、事業支援室が主体となり、営業店及び関係部が出席する「事業支援連絡協議会」を開催し、支援先の経営課題の把握・分析、経営改善の取組みに係る企画立案、経営改善計画の策定支援などについて、中小企業診断士の協力を得て取り組んできております。

当期においては、7月に事業支援連絡協議会を開催し、経営改善へ向けた方策等について協議しました。

また、従来、顧客向けに、東京都よろず支援拠点等外部機関との協働により、時宜にかなったテーマに関する説明会等を開催してまいりました。当期の開催については、現在、検討中です。

今後も顧客のニーズを十分に踏まえた上で、実施を検討してまいります。

(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

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。

当期における取扱実績は、8件、38.5百万円となりました。

今後も業域マーケットに対して提供できる有効な商品として、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。また、ノンバンクとの提携による保証付融資についても、積極的に取り組んでおります。

当期は、信用保証協会の保証付融資が12件、161百万円、ノンバンク保証付き融資が5件、14百万円となりました。

今後とも同協会との情報交換や協議、勉強会の開催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まいります。また、ノンバンクとの提携による保証付融資についても、積極的に取り組んでまいります。

## 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り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てきたノウハウを基に目利き力の向上に努め、(一社)東京環境保全協会会員向け融資や障害者就労支援事業所向け融資、医師歯科医師向けローンなど、業域取引先に対する無担保ローンの取り組みに注力しております。

当期は、2023年6月より業域事業者向け特別金利融資商品のキャンペーンを開始したこともあり、40件、667百万円の融資を実行しました。

今後も新商品の開発検討も含め、事業性評価に基づく無担保ローンの取組みを強化してまいります。

## 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。

当期は、117 件の事業性資金において、経営者保証ガイドラインの趣旨を踏まえ、無保証で融資の対応をいたしました。

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。

当期は、6 月より業域事業者向け特別金利融資商品を開発し、キャンペーンを実施しております。

② 経営改善支援等の取組み強化

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、従来、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。

当期も、関東財務局より案内を受けた「事業再構築支援勉強会」及び「デジタル化支援勉強会」について、本部及び営業店の職員が Web 上で視聴し、知識・スキルの向上を図りました。

また、金融庁が運営する地方創生カレッジ内に開設された「事業者支援ノウハウ共有サイト」の閲覧を行い、ノウハウの向上を図りました。

今後も、引き続き研修の実施、研修会等への参加、事例を通しての学習等によりコンサルティング能力の向上に努めてまいります。

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、従来より、連携体制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等の外部専門家、創業アドバイザー、当組合のお取引先の専門家等との基本的な連携体制を構築するこ

とが出来ました。

しかしながら、業域取引の基盤再構築と取引拡大のためには、更なる連携体制の構築が必要と思われまます。

当期は、事業支援連絡協議会において、支援先の経営改善計画の修正に向けて、中小企業診断士との連携により、作業を行いました。

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、公認会計士、中小企業診断士等、連携先の拡大にも努めてまいります。

### 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

業域及び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を内容とする経営改善支援等の業務に取り組んでまいりました。

経営改善支援等の業務の重要性を考慮し、当期においても、以下の方策に積極的に取り組みました。

#### (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、今後更に強くなることが予想されます。

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、従来取り組んできた施策について、更に踏み込んだ対応を行っていきたいと考えております。

当期においては、東京都の「女性・若者・シニア創業サポート融資」を4件、31百万円実行いたしました。

「医師向け開業ローン」については、実績はありませんでした。

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、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等、様々な支援策を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。

従来、取引先からの相談については、東京都よろず支援拠点の出張相談会を開催するなど、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きました。また、消費税軽

減税率や、働き方改革など、時宜にかなったテーマでの説明会も開催してきました。

2020年度に、かつて経営改善計画書を策定し事業再生支援を行っている医療法人から、コロナ禍の影響による外来患者数の減少で経営が苦境に陥っているため、経営改善計画書の見直しの依頼を受けております。

2021年度には、中小企業診断士とも協議しながら、外来患者数及び売上増のための経営改善計画書の修正について協議し、アドバイス報告書を提出いたしました。

当期については、業務改善に注力した結果、経営改善計画における数値計画は達成しております。今後も引き続き、モニタリングの継続と適切なアドバイスを行うことにより、経営改善に向け取り組んでまいります。

今後も、特に業域の取引先からの相談については、当組合のネットワークや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まいります。

また、通常の営業活動において、常にビジネスマッチングの可能性について念頭に置きながら取引先の紹介に努めたいと考えております。

### (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、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、同協議会を軸に取引先の事業再生支援を推進する体制を構築しております。

具体的には、同協議会において、医療法人や社会福祉法人などの支援先を選定の上、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して、再生の後押しを行うものです。

当期においても、事業支援連絡協議会を7月に開催し、中小企業診断士と連携して活動を行いました。

### (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、事業承継は大きな社会的課題となっております。

ただ、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、従来、外部研修会への参加により、職員の意識・知識の向上を図ってきました。

また、当期も2022年度に引き続き、東京都の「地域金融機関による事業承継促進事業」に参画して、各営業店が各中小企業を往訪し、事業主に対する事業承継ヒアリングを多数実施しました。その中には、東京都から専門家を派遣するに至った

案件もあります。

今後も、顧客のニーズを的確に捉えた対応を行うことにより、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、2011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まいります。

#### (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まいります。

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・指導に止まらず、問題点の改善方法の提言を行ってまいります。

### 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