

経営強化指導計画の履行状況報告書

【東京厚生信用組合】



2021年12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	・・・・・・・・ 2
(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	・・・・・・・・ 7
3. 経営指導のための施策の進捗状況	・・・・・・・・ 8
(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もと、業域及び地域の中小規模事業者等に対する金融仲介機能をより一層発揮していくために、2014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金融機能強化法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金融機関として、「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

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支援第二グループにおいて、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指導・助言にあたっては、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、当会の経営陣と東京厚生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等を実施（2019年4月から2021年11月末までに28回実施）し、経営の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. 業域取引の基盤再構築と拡大

東京厚生信用組合では、業域取引の基盤再構築と拡大を図るため、「福祉・医療開拓推進室」（以下「推進室」という。）が主体となり、業域取引の推進に係る情報収集、戦略策定、営業店に対する助言・指導、同行営業等の諸施策を強力に展開するための業務運営方針を策定するとともに、それに基づく諸施策を推進しております。

具体的には、認知症グループホーム、障害者支援事業所、障害者グループホーム、歯科医師を戦略的に取り組むマーケットと位置付け、分野毎に、貸出実行額目標を設定し、貸出取引の拡大を図っております。

加えて、2019年度より業域取引に関する知識・経験が豊富な職員を「業域専担者」として推進室に配置し、マーケット全体を俯瞰した情報収集及び営業店への随時発信のほか、障害者支援事業所への単独訪問や営業店職員との同行訪問を積極的に実施してはりましたが、2020年度はコロナ禍の影響で活動自粛を余儀なくされました。2021年度は、このような状況を挽回すべく、業域専担者は空席として、理事長以下役員が先頭に立ち、高齢者福祉施設に関する外部団体を往訪するとともに、同団体から紹介を受けた施設を往訪して経営課題を把握し、解決策の提案を行うなどの活動を行っております。

更に、業域マーケットに的確に対処していくため、外部専門家、外部団体等との連携強化を図っており、こうした連携先から案件の紹介を受けるなどしたことから、2021年9月末の業域向け貸出残高は13,459百万円となり、総貸出残高に占めるシェアは、37.7%となりました。かつ貸出先数では、総数1,065先のうち業域先が541先と、2019年度、2020年度に引き続きシェアが50%を超えており、具体的な効果が現れてきております。

また、取引先の事業再生に対する取り組みとして、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、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・支援を行う活動を継続しております。

そのほか、存在感向上のため広報活動として、リーフレットの配布等を実施しており、今後も一層効果的なPR方法を工夫・検討しながら、認知度の更なる向上に努めることとしております。

b. 営業推進体制の機能維持・強化

東京厚生信用組合では、業務部・推進室・事業支援室により構成される「営業推進本部（本部長：常務理事）」と営業店が連携し、お客様のニーズに応じていく体制を構築しております。

推進室は「戦略本部」的機能（戦略の策定、情報収集・発信等）に特化し、営業店が推進活動を行う体制としており、営業店に対する管理・指導は、「業域開拓推進委員会」（推進室と各営業部店長で構成）を設けて対応しております。

また、営業店の特性に合った戦略を策定しており、各営業店の置かれたマーケットや要員配置状況等を踏まえ、営業店毎に中心となる戦略マーケットを定めて取引推進を図っております。

更に、理事長及び営業推進本部長によるトップセールスの実施を継続しており、コロナ禍の影響や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っております。

c. 個人向けローンの拡大

東京厚生信用組合では、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拡大も重要と考え、効果的なキャンペーンの実施やホームページを活用した個人ローンの拡大等積極的な推進に取り組んでおります。

そのほか、住宅ローンについては、地元不動産業者との連携強化を進め、取組案件の増大を図っており、2021年度は4件80百万円の実行に繋がっております。

当会では、各種ヒアリング等を通じ、業域取引の基盤再構築と拡大に向けた施策の進捗状況や実効性のほか、新型コロナウイルス感染症に係る対応状況等を確認してまいりました。引き続き、更なる貸出業務増強や収益力強化が図られるよう指導・助言を行ってまいります。

また、トップライン拡大への側面支援として、余資運用の計画策定に係るサポート等にも継続して取り組んでおります。

② 「人材育成の強化」に向けた指導

a. 計画的な能力開発

東京厚生信用組合では、能力開発規程及び資格別・検定試験・通信教

育ガイドライン運用要領を制定し、体系的な研修、新入職員の育成、各種資格の取得奨励等を実施しております。

2021年度においては、コロナ禍の影響により集合研修の断念等があったものの、概ね年度計画通りの実施状況となっております。

また、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の両輪にて人材育成の強化に努めております。

b. 職員のモチベーション向上とマンパワーアップ、人材の確保・活用

東京厚生信用組合では、人事考課・業績評価制度に基づき、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・強化等を図ることにより、職員のモチベーション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アップに努めております。

また、更なるモチベーションの向上に向け、一部曖昧となっていた目標設定や評価基準について、本年度下期に改正を実施する方針となります。

なお、働き方改革の内容を踏まえて、給与体系の改正を行うべく、情報収集に努めております。

人材の確保・活用については、2021年度は、遠隔地の学校向けのWebによる企業説明会実施等の採用活動を行い、3名の採用実績に結び付けており、今後も様々な採用チャンネルを通じた人員確保に係る方策を検討することとしております。

そのほか、2020年4月には営業店次長等へ女性職員を登用しており、今後も女性職員の一層積極的な登用・活用策を検討・実施することとしております。

c. 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

東京厚生信用組合では、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努めております。

なお、2021年度においては、新型コロナウイルス感染拡大状況を考慮し、各種研修の実施は見送っております。

当会では、各種ヒアリング等を通じ、人材育成の強化に向けた施策と進捗状況を把握し、計画的な取り組みが実施されていることを確認しております。2021年度はコロナ禍の影響による研修実施の見送り等があったものの、引き続き、更なる人材育成の強化が図られ、以って経営基盤・組織体制の充実に資するよう指導・助言を行ってまいります。

③ 「信用リスク管理等、リスク管理体制の一層の強化」に向けた指導

a. 信用リスク

東京厚生信用組合では、総与信額 100 百万円以上の貸出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・決裁する体制としております。

また、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、審査面に係る理事会の牽制機能強化のため、全決裁案件の一覧と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. 市場リスク

東京厚生信用組合では、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を踏まえ、2019 年度より VaR (Value at Risk) による計測手法を導入し、市場リスク管理の高度化を図っております。

c. オペレーショナル・リスク

東京厚生信用組合では、2019 年度に過去 4 年間に発生した全ての事務ミス事例の原因を分析するとともに、再発防止策を纏めたオペレーション事故事例集を発行し、役職員全員で共有化を図っており、以降も直近の事例を追加しながら事務リスクの削減に努めております。

しかしながら、2021 年度にも複数の事務ミスが発生しており、基本的知識の不足を原因とするものが散見されたため、知識習得に向けた指導を実施しております。

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、自組合の抱えるリスクの評価に基づき、2021 年度マネロン等対策計画を策定し、態勢整備を図っております。

当会では、監査機構監査等を通じて各種リスク管理の状況を確認するとともに、リスク管理体制の一層の強化に資するべく、課題や要検討事項等を提示しております。引き続き、新型コロナウイルス感染症の影響を注視するとともに、必要な指導・助言を行ってまいります。

④ 「業務の効率化・事務の堅確化」に向けた指導

東京厚生信用組合では、業務の効率化・事務の堅確化を推進することで、生産性を向上させ、一層の経営効率化を図ることとしております。

2021 年度は、社会福祉施設に関する振込事務の合理化・効率化策についての検討を継続しておりますが、基本的な方針については顧客の理解や協力を得られており、引き続きその実現に向けて取り組むこととしております。

そのほか、印鑑照合機の導入や渉外支援システムのデータ内容・出力帳票の見直しについても検討を進めております。

また、事務の堅確化については、前述のとおりオペレーション事故事例集の取り纏め・共有化を図っているほか、2021年度は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っております。

当会では、各種ヒアリング等を通じ、業務の効率化・事務の堅確化に向けた取組状況のほか、計画対比での経費支出の状況等を確認しており、引き続き、更なる経営の効率化が図られるよう必要な指導・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

当会では、東京厚生信用組合の責任ある経営体制の確立に向け、職員を出向派遣しておりました(2020年6月派遣終了)ほか、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か年の経営強化計画に対する各種サポートを含めたヒアリング等を実施(2019年4月から2021年11月末までに28回実施)しており、今後も継続的に取り組むことで、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

東京厚生信用組合では、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、2015年1月の初回開催以降、これまでに12回開催しております。

なお、2021年8月に開催予定であった同会議については、コロナ禍の影響を踏まえ、開催を中止しております。

当会は、同会議にオブザーバーとして出席するなど、委員の提言に対する組合の対応状況を確認しております。

今後も委員の提言に対する組合の対応状況を確認し、不十分と思われる事項がある場合は、指導・助言してまいります。

(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。

また、前述のとおり営業推進本部を中心とした推進体制や人材育成の強化を図り、業域及び地域の中小規模事業者に対する貸出業務を最重要課題

として円滑な資金供与に努めております。

2021年度はコロナ禍の影響を受けた中小規模事業者の支援に取り組んでおりますが、2021年9月期の実績につきましては、2020年度に実施されたコロナ関連融資や各種補助金等による資金余剰に起因した貸出実行の減少等を主因に、「中小規模事業者向け貸出残高」は計画始期を1,062百万円上回ったものの、計画値は521百万円下回り計画未達となりました。また、「同貸出比率」につきましても、計画始期を0.07ポイント上回ったものの、計画値は0.09ポイント下回り、計画未達となっております。

なお、「経営改善支援等取組率」につきましては、計画を4.46ポイント、計画始期を4.49ポイント上回り、計画を達成しております。

当会では、東京厚生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提供が図られるよう指導・助言を行ってまいります。

【中小規模事業者向け貸出等実績】

(単位：百万円、%)

	2019/3期 実績 (計画始期)	2021/9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	28,305	29,888	29,367	▲521	1,062
中小規模事業者 向け貸出比率	46.03	46.19	46.10	▲0.09	0.07
支援取組率	15.79	15.82	20.28	4.46	4.49

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支援第二グループ（グループ長以下4名）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。

加えて、信用組合に対するALM、リスク管理を含めた有価証券運用、収益力強化へのサポートとして、専門職員と連携した「信組サポート本部」により、更なる経営指導・支援体制の強化に取り組んでおります。

今後につきましても、各種ヒアリングの実施とともに、東京厚生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。

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、2021年12月に東京厚生信用組合より経営強化計画履行状況報告（2021年9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。

東京厚生信用組合が経営強化計画に掲げた主要施策については、概ね計画通りに取り組まれているものの、貸出金増強に係る一部施策につきましては、十分な成果には繋がっていないものと認識しております。

このような状況を受け、中小規模事業者への信用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、2021年9月期の「同貸出残高」が29,367百万円となり、計画を521百万円下回りました。また、「同貸出比率」につきましても46.10%となり、計画を0.09ポイント下回りました。

一方、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、コロナ禍における積極的な取引先支援への取り組みにより計画を達成しております。

当会では、各種ヒアリングを通じて、東京厚生信用組合の各施策の実施状況を確認し、役職員における目標達成意識並びに取り組みの強化に向けた指導・助言を行ってまいりましたが、中小規模事業者向け貸出残高・比率については、計画始期は上回ったものの計画値を達成するまでには至りませんでした。

こうした状況を踏まえ、中小規模事業者への信用供与の一層の円滑化に向けた指導を行い、取り組みが不十分な施策については、早期に的確な評価をし、計画の着実な履行に向けて時宜を得た指導・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、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、日次で東京厚生信用組合の預金、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、東京厚生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、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、2021年3月期決算に係る資料については、本年8月に提供しております。このほか、マイナス金利政策、コロナ禍の影響を踏まえた収益見通しについて、随時、情報提供しております。

当会では、引き続き、東京厚生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等を通じた、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

適宜、理事長をはじめとした当会の経営陣による東京厚生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、基本方針に係る指導・助言を行っており、2019年4月から2021年11月末までに1回の面談・協議を実施しております。

b. 定期ヒアリング

定期的または随時、当会役員や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、2019年4月から2021年11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

定期ヒアリング時に、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・指導体制を強化することとしております。

なお、2021年9月から2021年11月末までの期間においては、東京厚生信用組合が次期計画の策定にあたり組成したプロジェクトチーム（複数部署横断組織）との協議・意見交換等を実施しております。

d. 監査機構監査のフォローアップヒアリング

監査機構監査の検証結果に係る対応状況について、ヒアリングを行い、継続的な状況把握と課題未解消先に対する指導・助言の強化を図ることで、各種リスクの抑制に努めております。

なお、2021年度は10月に監査機構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指導・助言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おり、2019年4月から2020年5月末までに、2回の協議会を開催しております（当会職員の出向派遣は2020年6月に終了）。

(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することとしております。

2021年度は10月に監査機構監査を実施し、資産査定の確認や信用リスク、コロナ禍の影響等の検証を行うとともに、大口与信先管理や貸出ポートフォリオ管理の強化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、東京厚生信用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（～2020年6月）を行い、東京厚生信用組合の経営態勢強化を図ってまいりました。

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

中小規模の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り組みへのサポートを実施してまいります。

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、他の信用組合の取組事例等の提供や、他の信用組合との取引先に係る情報交流の仲介等を検討する

など、取引先の販路拡大に向けた取り組みを適切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取引先の再生支援に向けての取り組みを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指導・助言を通して、リスク管理態勢の強化をサポートしてまいります。

④ 資金運用サポートの実施

資金運用サポートにつきましては、信組サポート本部の運用サポート担当者が、東京厚生信用組合に対し、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。

引き続き、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。

加えて、2021年7月には、当会資金運用部及び信用組合部が中心となってクレジット投資に係る勉強会を開催し、クレジット投資におけるリスク管理等について説明、意見交換を実施しております。

⑤ トレーニーの受入

当会では、有価証券運用に係るトレーニー制度を設けており、必要に応じて、内部管理体制の強化及び人材育成をサポートしております。

【当会による主なサポート一覧（2021年度以降）】

取組施策	実施時期
【資金運用サポート】 ○運用方針策定等への助言	2021年5月 2021年10月
○クレジット投資に係る勉強会	2021年7月

以上