# 経営強化計画の履行状況報告書

2022 年 6 月

東京厚生信用組合

目　　次

Ⅰ．2022 年 3 月期決算の概要
１．経営環境・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１
２．決算の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・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・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５
２．業務の効率性を示す指標・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５

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)・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・６
２．重点施策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・６
３．重点施策の進捗状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・７

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・・・・・・・・・・３０
２．リスク管理の体制の強化のための方策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３１
３．法令遵守の体制の強化のための方策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３３
４．経営に対する評価の客観性の確保のための方策・・・・・・・・・・・・・・・・３５
５．情報開示の充実のための方策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３５

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・・・・・・・・・・・３７
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・・・・・・・・・・３９
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・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４２

Ⅵ．剰余金の処分の方針・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４５

Ⅶ．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・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４５
２．各種のリスク管理の状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４５

## Ⅰ．2022 年 3 月期決算の概要

### １．経営環境

2021 年度の世界経済及び日本経済は、ワクチン接種等によりコロナとの共生が進む中で、消費や投資を柱とする自律的な回復へのシフトへ向けた動きを見せ始めました。

しかしながら、2022 年に入ると、半導体の需給逼迫のほか、オミクロン株変異株などのコロナウィルスの感染再拡大や、ロシアのウクライナ侵攻による資源高や穀物高、円安進行、物価上昇等により、経済の減速化が懸念されることとなりました。

新型コロナウィルスの感染拡大から 2 年が経過し、2022 年 3 月 22 日には、まん延防止等重点措置も全面解除されましたが、消費や人の移動が本格回復するには時間がかかるものと考えられます。

こうした中、中小企業・小規模事業者は、経営者の高齢化や後継者難、人手不足の深刻化に加え、新型コロナウィルスの感染拡大に伴う経営悪化などを背景に、依然として厳しい状況が続きました。

金融面では、日本銀行は 2022 年 3 月、新型コロナウィルス禍が長引き個人消費の回復が鈍いことや、ロシアのウクライナ侵攻の影響を受けた物価上昇が企業収益や家計を圧迫する恐れを考慮し、大規模な金融緩和策を継続することを決定しました。

このような環境下、当組合は、2021 年度を第三次経営強化計画の最終年度として総仕上げを行うべく、役職員一丸となり活動しました。

すなわち、「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、「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」、「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」を重点施策として取り組みました。

### ２．決算の概要

(1) 主要勘定（末残）　　（単位：百万円）

| | 2019 年 3 月末 | 2021 年 3 月末 | 2022 年 3 月末 | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 実績(始期) | 実績 | 実績 | 19 年 3 月末比 | 21 年 3 月末比 |
| 預 金 ・ 積 金 | 51,453 | 53,068 | 53,543 | 2,090 | 475 |
| 貸　出　金 | 35,686 | 37,357 | 35,958 | 272 | −1,399 |
| 有 価 証 券 | 6,704 | 6,780 | 6,760 | 56 | −20 |

① 預金・積金

預金・積金については、コロナ禍における自己資金確保傾向や、不動産売却代金の滞留等が要因となり、2022 年 3 月期の末残は、対前期比で 475 百万円増加の 53,543

百万円となりました。

引き続き、顧客の高齢化への対処、新規預金先獲得は継続課題と認識しております。

② 貸出金

貸出金については、当組合における最重点課題として諸施策に取り組んでまいりました。しかしながらコロナ禍の中、残高を伸ばすことが出来ず、2022 年 3 月期の末残は、対前期比で 1,399 百万円減少の 35,958 百万円となりました。

一方、不良債権の定例回収が計画通りに進んだ結果、金融再生法上の不良債権は、対前期比 370 百万円減少の 2,665 百万円に、不良債権比率は対前期比で 0.7 ポイント低下の 7.4%となり、貸出資産の入替・積み上げは進捗いたしました。

③ 有価証券

2022 年 3 月期は、前期と同様、厳しい運用環境の中、金利動向やリスク等を勘案し、慎重な姿勢で臨みました。その結果、新規投資はなく、有価証券残高は、対前期比で 20 百万円減少の 6,760 百万円となりました。

(2) 収益状況（計数は別表 1 に記載）

① 資金利益

貸出金利回りは計画を上回ったものの、貸出金平残は計画を下回り、その結果、貸出金利息は計画を 26 百万円下回りました。

余資運用収益については、預け金利息、有価証券利息配当金、及びその他の受入利息の合計は、ほぼ計画通りとなりました。

以上から、資金運用収益は計画を 23 百万円下回る 829 百万円となりました。

一方、預金利息は、預金平残が計画値を上回ったものの、利回りの低下から、計画を 21 百万円下回る 14 百万円となりました。

この結果、資金利益は計画を 2 百万円下回る 815 百万円となりました。

② コア業務純益

貸出金利息が計画を下回ったこと等により、業務収益は計画を 38 百万円下回る 877 百万円となりました。一方、一般貸倒引当金を除く業務費用は、預金利息が計画を大幅に下回ったこと、及び、機械化・効率化による事務費の削減、コロナ禍における営業活動の制約による事業費の減少、自然減による職員数の減少等で、経費が計画を大幅に下回ったこと等により、計画を 83 百万円下回る 677 百万円となりました。

この結果、コア業務純益は計画を 44 百万円上回る 199 百万円となりました。

③　当期純利益

当期純利益は、一般貸倒引当金の減少、個別貸倒引当金繰入、法人税等調整額を計上したこと等により、計画を 11 百万円上回る 161 百万円となりました。

(3) 自己資本比率の状況

2022 年 3 月末の自己資本比率は、前期比で自己資本額が 47 百万円増加する一方、リスク・アセット額は 835 百万円減少したことから、対前期比 0.58 ポイント上昇し、22.55%となりました。

なお、計画(21.25%)を 1.3 ポイント上回っております。

【別表 1】　（単位：百万円）

| | 2021年3月期 | 2022年3月期 | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 実績 | 計画 | 実績 | 対計画比 | 対前期比 |
| 業務純益 | 186 | 155 | 275 | 120 | 89 |
| 業務収益 | 880 | 915 | 877 | −38 | −3 |
| 資金運用収益 | 824 | 852 | 829 | −23 | 5 |
| うち貸出金利息 | 745 | 775 | 749 | −26 | 4 |
| 役務取引等収益 | 50 | 53 | 41 | −12 | −9 |
| その他業務収益 | 6 | 10 | 6 | −4 | 0 |
| うち国債等債券関係 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 業務費用 | 694 | 760 | 602 | −158 | 92 |
| 資金調達費用 | 20 | 35 | 14 | −21 | −6 |
| うち預金利息 | 20 | 35 | 14 | −21 | −6 |
| 役務取引等費用 | 29 | 34 | 26 | −8 | −3 |
| その他業務費用 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| うち国債等債券関係 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 一般貸倒引当金繰入額 | 0 | 0 | −75 | −75 | −75 |
| 経費 | 644 | 691 | 637 | −54 | −7 |
| うち人件費 | 448 | 475 | 444 | −31 | −4 |
| うち物件費 | 182 | 202 | 180 | −22 | −2 |
| うち機械化関連費用 | 74 | 79 | 74 | −5 | 0 |
| 業務粗利益 | 830 | 846 | 837 | −9 | 7 |
| 国債等債券関係損益 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| コア業務純益 | 186 | 155 | 199 | 44 | 13 |
| 臨時損益 | 10 | 0 | −83 | −83 | −93 |
| うち不良債権処理損失額 | 0 | 10 | −81 | −91 | −91 |
| 経常利益 | 196 | 155 | 191 | 36 | −5 |
| 特別損益 | △1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 税引前当期純利益 | 195 | 155 | 191 | 36 | −4 |
| 法人税等 | △124 | 5 | 30 | 25 | 154 |
| 当期純利益 | 319 | 150 | 161 | 11 | −158 |

## Ⅱ．経営の改善に係る数値目標の実績

2022 年 3 月期における経営の改善に係る数値目標の実績は、以下のとおりとなりました。

### １．収益性を示す指標

【コア業務純益】　（単位：百万円）

| | 2019/3 期 実績（始期） | 2022/3 期 | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 計画 | 実績 | 対計画比 | 対始期比 |
| コア業務純益 | 148 | 155 | 199 | 44 | 51 |

＊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

貸出金利回りは対計画比で 0.04 ポイント上回ったものの、貸出金平残は対計画比で 2,083 百万円下回ったことから、貸出金利息は対計画比で 26 百万円下回りました。

また、余資運用収益がほぼ計画通りとなり、役務取引等収益が対計画比で 12 百万円下回ったことや、その他業務収益が対計画比で 4 百万円下回ったこと等から、業務収益は対計画比で 38 百万円下回りました。

一方、一般貸倒引当金を除く業務費用は、預金利息が対計画比で 21 百万円下回り、経費が対計画比で 54 百万円下回ったこと等から、対計画比で 83 百万円下回ることとなりました。

以上より、コア業務純益は計画を 44 百万円上回る 199 百万円を確保しました。

### ２．業務の効率性を示す指標

【業務粗利益経費率（ＯＨＲ）】　（単位：％）

| | 2019/3 期 実績（始期） | 2022/3 期 | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | 計画 | 実績 | 対計画比 | 対始期比 |
| ＯＨＲ | 72.35 | 72.34 | 67.26 | △5.08 | △5.09 |

＊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。

2022 年 3 月期の業務粗利益経費率は、業務粗利益が計画を 9 百万円下回る一方、経費（機械化関連費用を除く）が計画を 49 百万円と大幅に下回ったことから、対計画比・対始期比共に下回ることとなりました。

## 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くるものと思われます。

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いたしております。

(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により、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、両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)「業域」と「地域」の双方で業務を行う金融機関として、業域間・地域間はもとより、「業域」と「地域」を繋ぐビジネスマッチングの実施と金融仲介機能の発揮により、両領域の中小規模事業者等の皆様の事業展開をサポートいたします。

(3) 中小規模事業者等の皆様のニーズに的確かつ柔軟に対応するとともに、提案型営業の推進により、お客様のニーズを創造し、必要な資金提供を行います。

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、金融仲介機能を十分果たしていくため、取引基盤の再構築と拡大を図ります。

(2) 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）の原点に返り、業務基盤の再構築を図ります。

(3)「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。

(4)「業域」と「地域」を両輪として、現状の預金・貸出金・人員の規模をベースに拡大し、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)信用リスク管理等、リスク管理体制の一層の強化

(4)業務の効率化・事務の堅確化

## 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 業域取引の基盤再構築と拡大

当組合が、業域信用組合として、今後も引き続き発展し、存在感を確立するためには、業域との取引の基盤を再構築し、拡大していくことが喫緊の課題であります。しかしながら、業域の分野は幅広く、限られた要員では、量的拡大に限界があります。

そこで、2019 年度から、「福祉・医療開拓推進室」（以下「推進室」という。）が主体となり取り組んでおります。すなわち、戦略的に取り組むマーケットを選定し、効率的・効果的アプローチを行う観点から、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基本となる業務運営方針を策定しております。

2020 年度はコロナ禍の影響で営業活動が停滞を余儀なくされましたが、2021 年度はそれを挽回すべく、役職員、本部・営業店が一体となって、貸出等の取引の拡大に努めました。

ア．職員の効率的な活動による効果的なマーケット戦略

上記のように、2021 年度も、限られた要員の中で、内外のリソースを最大限に活かすべく、効率的・効果的な活動を行いました。

しかしながら、新型コロナウィルス感染症拡大の長期化に伴う営業活動の制限、前年度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等に起因した貸出実行の減少等が要因となり、2022 年 3 月末の業域向け貸出残高は 13,459 百万円と、2021 年 3 月末に比し 866 百万円の減少となりました。また、総貸出残高に占めるシェアも、37.4％と、同年 3 月末に比し 0.9 ポイント低下しました。

貸出先数では、総数が 1,063 先と、2021 年 3 月末に比し 17 先減少しましたが、そのうち業域先は 531 先と、約 50%を占めております。

a. 実効性のあるマーケットの見極め

高齢者人口の増加に伴い、介護・福祉業界は年々拡大を続けており、東京都は、2021 年 3 月に、新しい「東京都高齢者保健福祉計画」を公表しました。この中では、介護サービス基盤の整備と円滑・適正な制度運営、介護人材対策の推進などが重点分野とされております。今後、このような計画に基づき、高齢者福祉施設や医療施設等の整備が進められていくと予想されます。

当組合は、2015 年 12 月に、東京都からの委託事業として、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活動してきました。

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、積極的に推進してきました。

しかしながら 2021 年度は、コロナ禍の影響で、関係者との協議が進まず、融資につながる案件はありませんでした。

なお、本委託事業は、2021 年度をもって終了しました。

また、障害者福祉の分野でも、行政の積極的な推進が本格化してきており、この領域の規模も拡大していくことが見込まれます。この分野では、就労移行支援・就労継続支援の事業所が増加するなど、障害者支援ニーズの多様化への対応・サービスの質の確保・向上に向けた環境整備が進められています。

2021 年度も引き続き、「障害者支援事業所向け融資」や「障害者グループホーム事業者向け融資」の推進、関連団体との連携強化による新規取引拡大、「女性・若者・シニア創業サポート融資制度」におけるアドバイザーとの連携による障害者支援事業や障害者グループホーム事業進出への支援等を行いました。

その結果、障害者支援事業所向け融資を 8 件、37.9 百万円、障害者グループホーム事業者向け融資を 7 件、247.8 百万円実行しました。

児童福祉の分野では、待機児童解消のため、国は 2018 年に子育て安心プランを策定し、保育の受け皿拡大に動くなど、この分野での動きは活発化しております。

ただ、この分野は補助金制度が充実しているため、借入ニーズは低く、2021 年度の融資実績はありませんでした。

医療分野においては、歯科医師を戦略マーケットとして位置付け、メンバーズローンを主力商品として、アプローチを強化し、裾野拡大を図ってまいりました。ただ、従来ターゲットとしていたマーケットのニーズが頭打ちとなったため、他の地域での新規開拓に努めましたが、コロナ禍による影響で、他の融資ニーズが高く、その対応に重点を置いたことから、実績は 1 件、4 百万円と低調な結果に終わりました。

一方、この他の医師・歯科医師向け融資は、コロナ関連の無担保・無保証融資を中心に 17 件、76.7 百万円という結果となりました。東京都の歯科医師数を考慮すると、潜在的には更なる開拓の余地があると推定されます。

また、メガバンク等との競合が激しいため、医師や医療法人との取引拡大の余地は小さいものと思われますが、開業前の医師については、ニッチ市場としてビジネスチャンスがあるものと思われますので、引き続き、「医師向

け開業ローン」の活用等により、取引拡大を図ってまいります。

薬剤師については、従来より、ほとんど取引がない状況が続いてきております。

この業界は、小規模店舗が乱立している状況で、経営者の高齢化や、薬価引き下げ等を背景に、中小規模の薬局は厳しい環境に置かれており、大手資本による寡占化が進んでいます。

b. 業域専担者の配置による業域取引推進に向けた体制の強化

当組合が一丸となって、業域マーケットの取引を拡大していくためには、各営業店が独自の情報や戦略をもとに活動するのではなく、当組合としての統一的な情報や考え方の下に活動することが、効率的・効果的であります。

このような観点から、2019 年度、推進室に、業域取引に関する知識・経験が豊富な職員を「業域専担者」として配置いたしました。

2020 年度は、業域専担者が、マーケット全体を俯瞰して、幅広く情報や知識を収集するとともに、戦略マーケットである障害者支援事業所へ、単独訪問や営業店職員との同行訪問を行う方針でしたが、コロナ禍の影響で、開拓活動は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いました。

c. 外部専門家、外部団体等との連携強化

業域マーケットは幅広いため、取引拡大に必要な情報や知識を、当組合の限られた要員のみで収集するには限界があり、外部専門家や外部団体との連携が必要不可欠であります。

そこで、従来より中小企業診断士、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してまいりました。

今後拡大する業域マーケットの経営課題や具体的ニーズを把握し的確に対処していくためには、このような連携は一層必要になってまいります。そこで、本計画では、従来以上に、外部専門家、外部団体等との連携を強化していくこととしております。

2021 年度は、理事長が経営諮問委員から紹介を受けた高齢者福祉施設協議会との連携を強化しました。その結果、高齢者福祉施設分野の経営課題や、当組合が提供できる解決策等について、様々な意見交換や情報収集を行うことができました。

今後も、外部専門家、外部団体とは連携方針を明確化することにより、役

職員によるグリップを強化し、連携のフォローアップに努めてまいります。

また、総代の方々とのリレーションは重要であり、2021 年度も、役員による往訪等により、業域関連情報の収集に努めました。

最近は総代の世代交代が進んでいることから、今後は、事業承継ニーズへの対応と併せ、後継者に対するアプローチも強化してまいります。

イ．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、2021 年度は、以下のような広報・ＰＲに努めました。

a. キャッチフレーズの策定とＰＲ

本計画において、お客様に当組合の特徴や得意とする分野を訴求し、取引拡大に繋げていくため、当組合の特徴等をわかりやすく表したキャッチフレーズを策定し、ＰＲに努めることといたしております。

2021 年度は、2020 年度に策定したキャッチフレーズを、新商品の宣伝用チラシに掲載するなど、PR に努めました。

b. 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、顧客獲得に繋げております。

2021 年度は、新宿、中野、麹町、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。

c. 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。

2021 年度は、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、当組合の広告の掲

載を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封筒には、福祉業界への PR として、2021 年度も広告を掲載いたしております。今後も、一層の認知度向上へ向け努力してまいります。

d. 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。

2021 年度におきましては、新たに発売した、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。

e. 各種メディアの活用

本計画においては、紙媒体以外のメディアの活用による一層効果的なＰＲ方法について検討していくこととしておりますが、2021 年度は、他の活動に時間を要し、未着手となりました。

f. 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。

しかしながら 2021 年度は、コロナ禍の影響もあり、セミナー等の開催は行いませんでした。

ウ．ニッチ市場の開拓

当組合はメガバンク等が手掛けないニッチ市場が主力であり、メジャーマーケットでは捕捉できないニッチのニーズを常に模索し、そのニーズに的確かつ、柔軟に対応していくことが必要と考えております。

このため、従来より、ニーズに合う新商品を継続的に検討するとともに、高齢者福祉施設、障害者就労支援事業者、歯科医師、開業前の医師等との取引拡大に努めてまいりました。

しかしながら、業域取引を拡大していくためには、一層の工夫が必要と考え

ております。

そこで、2021 年度は、医療・衛生・福祉全般に亘り「業域」開拓を展開するのではなく、特に高齢者福祉の分野を中心に、融資だけではなく、人・もの・情報の仲介など、きめ細やかなサービスを提供するべく、以下のような施策を展開しました。

a. 業域法人の抱える共通の経営課題の抽出と分析

顧客ニーズに的確に応えていくには、まず、顧客の抱える経営課題を的確に捉えることが必要であることから、本計画においては、その抽出と分析を行うこととしております。

2019 年度に、経営困難な状況にあった社会福祉法人を、東京都高齢者福祉施設協議会等と連携しながら理事長が往訪し、経営課題やニーズの把握等に努めた結果、経営体制の立て直しを図り、当組合は 200 百万円の貸出を実行しました。

2020 年度も、引き続き、高齢者福祉施設協議会との間で、高齢者福祉施設の現状と課題について、情報交換を行うなど、更に緊密な連携を図り、具体的課題の把握に努めました。その結果、新型コロナウィルス感染拡大の影響の他、介護人材の不足が各施設の共通の深刻な問題であることが分かりました。

2021 年度は、前述のとおり、業域専担者を置かず、理事長以下役員が中心となり、高齢者福祉施設への往訪活動などに積極的に行いました。そして、高齢者福祉施設協議会等との連携を強化し、情報収集や課題解決へ向けた提案等を行った結果、介護人材不足への対応策として、介護人材用の住居確保が急務であることが分かり、物件の紹介を行いました。

このようにして、高齢者福祉施設の具体的ニーズを把握することができたとともに、当組合の提案への更なる期待度も高まりました。

b. 業域法人の経営課題に対するコンサルティングやアレンジ等のソリューションの提供

本計画においては、顧客の経営課題に対して、当組合の持つ商品、目利き力、情報力等を最大限に活用して、解決に資する提案を行うこととしております。

2020 年度は、介護人材不足に悩む社会福祉法人に対し、日本語学校のような、人材供給源となる法人を紹介するなど、法人間を仲介し、ソリューションの提供に努めました。

2021 年度は、介護人材確保のためには介護人材のための住居の確保が必要との観点から、不動産事業会社と連携し、物件の紹介を行いました。

今後も、業域法人を積極的に往訪し、経営課題やニーズの把握に努めるとともに、ソリューションの提供に努めてまいります。

c. 事業性評価のための目利き力、コンサルティング能力の向上と発揮

顧客ニーズの的確な把握、ソリューション提供のためには、事業性評価のための目利き力、コンサルティング能力の向上が不可欠であります。

そのため、従来より、介護福祉経営士 2 級の資格取得に向けた内部研修、介護職員初任者研修等の外部研修への参加や日々の営業活動を通じた研鑽等により、組合全体の目利き力、コンサルティング能力の向上に努めてまいりました。

2021 年度におきましては、コロナ禍の影響で、内部研修及び外部研修への参加は行いませんでした。

d. 職域サポート契約先における取引深耕

2014 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、2022 年 3 月末現在で 110 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。

2021 年度においては、コロナ禍の影響もあり、契約先職員向け個人ローンの実行は、6 件、10.7 百万円に止まりました。

利用実績が少ないことから、今後、制度の見直しが必要と考えております。

エ. 経営改善支援業務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適切に評価（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。

2021 年度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き、中小企業診断士とも連携しながら推進してきました。

コロナ禍により売上減少等の影響を受けた顧客に対し、融資条件の変更や新規実行を行うなどの支援を積極的に行うとともに、コロナ禍により経

営困難に陥っている顧客向けに、経営改善計画の修正提案等を行いました。

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。

2021 年度は、4 月、7 月及び 11 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。

c. 医療コンサルティング機関の活用

本計画においては、以上のような業務の拡大のため、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、2021 年度は、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と運営目途】　（単位：百万円、%）

| | 2021/3 期 | | 22/3 期目途 | | 22/3 期実績 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 実績 | ｼｪｱ | 目途 | ｼｪｱ | 実績 | ｼｪｱ |
| 業　域 | 14,325 | 38.3 | 15,500 | 40.0 | 13,459 | 37.4 |
| 地　域 | 23,032 | 61.7 | 23,300 | 60.0 | 22,499 | 62.6 |
| うち不動産 | 17,825 | 47.7 | 18,200 | 46.9 | 17,180 | 47.8 |
| 合　計 | 37,357 | 100.0 | 38,800 | 100.0 | 35,958 | 100.0 |

② 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」「推進室」「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えていく体制が定着しております。

2021 年度も営業推進本部は、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、従来より、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う体制としております。そして、営業店に対する管理・指導は、「業域開拓推進委員会」（「推進室」と各営業店長で構成）で対応してきました。

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いたしております。

2021 年度においては、このような観点から、営業店毎に運営方針を期初に策定し、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、営業店が開催する諸会議に理事長を初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。

2021 年度においては、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、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。

しかしながら、2021 年度は、コロナ禍の影響もあり、活動の一部を中止しました。

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。

しかしながら、2021 年度は、コロナ禍の影響で、会議の一部の開催を中止しました。

d. 業務部による営業店サポート体制の強化

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。

2021 年度においては、営業店に対し、コロナ禍や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. 重点推進先選定による取引推進

従来より、毎期初に、営業店と業務部が協議の上、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先との取引を推進していく体制としており、重点推進先には、営業店長が率先して訪問するほか、理事長等の役員も同行訪問するなど、新規取引先の開拓や取引深耕に取り組んできました。

2021 年度は、新型コロナウィルス感染症拡大防止の観点から、このような活動は行いませんでした。

f. 重層管理の一層の徹底

2016 年 8 月に、それまで営業店が業務部に提出していた、「重層管理先訪問結果報告」に、審査部所管の「特定高額先管理報告」を一体化させ、

「高額先管理報告」制度として運用し、定着してきております。

2021 年度も、この報告制度を適切に運用し、重層管理の一層の徹底に努めました。

g. 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。

2021 年度においては、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。

h. 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。

2021 年度は、7 月に個人取引推進の基盤となる定期積金の拡大を図る観点から、キャンペーンを行いましたが、コロナ禍の影響で顧客往訪活動が十分でなかったこと等から、不芳な結果となりました。

更に、12 月～2 月に、定期預金及び定期積金の増強を図るべく、ウィンターキャンペーンを実施したところ、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。

③　持続可能な成長を支える収益基盤の強化

経営環境の厳しさが増す中、当組合が業域や地域における金融仲介機能を継続的に発揮していくためには、持続可能なビジネスモデルを構築して、経営を支える収益基盤を確立することが必要であります。

そのために、当期においては、以下のような施策を講じました。

a. 適正な金利の設定

本計画では、顧客のリスク、属性、コスト等を踏まえた適正な金利を設定するため、内部で定めた基準金利を意識した適正な貸出金利率の設定に努めることとしております。

このような観点から、2021 年度は、10 月に業域向け貸出金利の引き上げを実施しました。

2021 年度の貸出金利回りは、他金融機関との金利競争という環境下、対前期比で 0.01 ポイント低下して 2.07%となりましたが、上記のような観点を踏まえて営業活動を行った結果、通期計画値 2.02%は上回りました。

また、2021 年度は、調達コストの低減を図るべく、普通預金、定期積金以外の商品の金利引き下げを実施いたしました。今後も更に、基準金利を意

識した貸出金利率の設定に努めてまいります。

b.役務取引による収益の拡大

役務取引による収益は、リスクを伴わない確実な収益源として貴重なものと認識し、従来より、与信取引に係る手数料収入などの拡大を図ってまいりました。

2020 年度に、顧客の不動産取引に関するニーズに応えるべく、不動産事業会社に顧客を紹介し、当組合は紹介手数料を収受するスキームの契約を、不動産事業会社 2 社と締結いたしており、2021 年度は実績を 1 件計上しました。

なお、振込手数料に関して、銀行間手数料が引き下げになることに伴い、10 月から引き下げを実施することとしました。

併せて、収益基盤の強化の観点から、その他の手数料の見直しを行い、10 月から引き上げを実施しました。

今後も、役務取引による収益を、収益の柱の一つに育てるべく、更なる拡大に努めてまいります。

c.リスク管理を適切に行った貸出ポートフォリオの構築

不動産業向け貸出については、経営基盤の確立のため、一定の収益確保には必要でありますが、同貸出比率が高まる中、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、毎期、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。

2021 年度においては、上限値を超過する月もありましたが、2022 年 3 月末においては、同比率は上限値以内に収まりました。

d.収益目標に一層重点を置いた営業店評価体制の構築

貸出金増強による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は不可欠であります。

そのため、従来より、貸出金利息収入額を最重要項目と位置付け、収益を重視した業績評価目標体制としています。

④　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。

2021 年度は、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.「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

従来より、営業店毎にターゲット先を選定し、積極的な推進を図ることとしておりますが、2021 年度は、コロナ禍の影響もあり、需要が少なかったことから、実績は 6 件、10.7 百万円に止まりました。

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、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。

2021 年度は、新たな提携先 1 社が保証する、時代のニーズにマッチした家族応援型フリーローン、カードローンを、6 月に発売しました。

この結果、2021 年度の実績は、26 件、41 百万円となりました。

ウ. 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。

2021 年度は、短期資金運用需要に対応するため、11 月から、期間 6 か月の定期積金を商品に追加しました。

また、定期積金の新規取引先の増加と契約額の増加を目的として、サマー及びウィンターキャンペーンを実施しました。しかしながら、コロナ禍の影響で、新規開拓は自粛せざるをえなかったため、目標の達成には至りませんでした。今後も、顧客ニーズを見ながら対応していく方針です。

エ. 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。

2021 年度は、(株)全国しんくみ保証（再保証：(株オリコ)）のキャンペーンに参加しました。

オ. 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。

2021 年度においては、東京都社会福祉協議会の封筒に掲載している広告や新商品「のぞみ」のリーフレットに、当組合ホームページの QR コードを記載

することといたしました。

また、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、引き続き、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。

カ．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。

2021 年度においても、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。しかしながら、コロナ禍の影響もあり、前年度実績 10 件、251 百万円を下回る、10 件、166 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、対応してまいります。

以上の結果、2021 年度の個人ローン全体の実績は、64 件、382 百万円となりました。コロナ禍の影響もあり、2021 年度の貸出実行目標額 1,657 百万円に対する進捗率は、約 23%と低調な結果に終わりました。

⑤　貸出ポートフォリオのモニタリング体制強化

従来より、不動産業者に対する貸出の増加、大口先のシェアアップ、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たため、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、貸出業務運営上の諸指標の目途を設定し（例：業域・地域別、法人・個人別、不動産事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しております。

2021 年度も、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いました。今後も、経営強化計画の戦略の検証に必要なデータ等の一層の整備を図っていく予定です。

⑥　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おります。

しかしながら、マイナス金利の導入以降、運用環境は極めて厳しくなってきております。

2021 年度も、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に努めま

した。

しかしながら、コロナ禍の影響もあり、適切な運用対象商品が見つからず、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、地道に運用収益の確保・拡大に努めてまいります。

(2) 人材育成の強化

従来より、営業力、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。

2021 年度においても、人材育成を重点施策として位置づけ、以下のように、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 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。

2021年度においても、外部環境の変化を踏まえ、通信教育及び外部研修への参加等を実施し、概ね年度計画通りに進捗しました。

具体的には、東京都信用組合協会主催の研修に、延べ4名を派遣し、うち女性職員の一層の積極的な登用・活用策を推進するため、女性管理職向け研修に 2 名を派遣しました。

また、通信教育受講者は、延べ30名となり、資格取得対応講座受講者は延べ12名となりました。

更に、マネーローンダリング関係では、第3次防衛ライン及び第2次防衛ラインである資格取得のための研修をそれぞれ 1 名が受講のうえ検定試験に合格し、第 1 次防衛ライン資格試験には延べ2名が合格しました。

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。

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

従来より、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、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。

2021 年度においても、業績評価に係るコミュニケーション、意見交換の充実・強化等を図りました。更に、業績達成のみならず、人材育成・管理、経費管理、事務関連業務等を適切に評価に反映させる等の観点から、下期に業績評価制度の改正を行い、2022 年度から実施することとしました。

また、働き方改革の内容を踏まえ、給与体系の改正へ向けて作業を継続中です。

③ 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。

そのため、従来、若手職員向けに、金融業務及び業域に関する研修を実施しておりますが、2021 年度は、新型コロナウィルス感染症拡大状況を考慮し実施しませんでした。

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確保することが必要であります。

2021 年度も、採用活動の一環として、遠隔地の学校を訪問する他、学校向けに、Web による企業説明会を実施しました。このような活動の結果、2022 年度は 2 名の新人採用に至りました。今後も、様々な採用チャネルを通じて、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。

2021 年度においては、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、必要に応じ、外部人材の招聘を図ってまいります。

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。

2021 年度は、登用実績はありませんが、東京都信用組合協会の主催する女性管理職養成講座へ職員 2 名を派遣しました。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、研修を実施しております。

2021 年度は、新型コロナウィルス感染症拡大状況を考慮し、実施は見送りました。今後も、職員の業務スキルの向上及び育成の強化を図ってまいります。

(3) 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。

2021 年度においても、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　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について、営業店から返済予定等の状況の報告を、2021 年度も受けました。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いくこととしました。

また、金融庁公表の「検査マニュアル廃止後の融資に関する検査・監督の考え方と進め方」(2019 年 12 月）を踏まえ、当組合の経営方針、融資方針や債務者の実態等を十分踏まえて、償却・引当基準の見直しを行いました。

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。今後も、このような厳格な運営を維持継続してまいります。

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。

2021 年度は、営業店からの要望等を踏まえて、限定保証契約書の改定及び、特定保証約定書の制定を行いました。今後も、営業店の事務負担の軽減へ向け努力してまいります。

② 個社別クレジットラインの導入

当組合は、貸出業務の拡大に伴い、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、2019 年度に、現行クレジットラインの厳格な遵守や、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の導入等について、取組方針の検討を開始いたしました。

2020 年度は、コロナ禍に伴う景気動向の不透明感が大きいことから、個社別クレジットラインの導入を見送ることとし、当面は、個別案件毎に、現行クレジットラインの厳格な運用を通じて、信用リスク管理の周知徹底を図ることとしました。

2021 年度は、現行クレジットラインの順守状況に鑑み、大口与信集中リスクの更なる抑制を図るため、個社別クレジットラインの設定を行い、2022 年度から適用することとしました。

③ 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・指導等を定期的に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。

2021 年度は、コロナ禍の影響もあり、同部臨店による研修・指導等は実施できませんでしたが、個別案件を通じて随時、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、通達・事務連絡文書を計 31 回、随時発信して、営業店への周知徹底を図りました。

④ 不良債権の圧縮

従来より、不良債権処理は計画以上に進捗し、その結果、不良債権比率は徐々

に低下してきております。

2021 年度においては、新たな不良債権の発生はない中、不良債権の定例回収は計画通りに進捗したことや、不良債権の他行借り換えによる一括返済により、2022 年 3 月末の不良債権比率は 7.4%と、2021 年 3 月末に比し、0.7 ポイント低下しました。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実施してまいります。

(4) リスク管理体制の一層の強化

① 信用リスク

(3)に記載のとおり。

② 市場リスク

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て、月次でモニタリングを行っております。

2021 年度においては、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、新型コロナウィルス感染拡大の影響で、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 年度に、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 4 年間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。

2021 年度も、上記事例集に直近 1 年度分の事例を追加し、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、2021 年度は、事務ミスが 21 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に基づく事例も多く、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。

またそのうち、個人情報漏えい事案が 2 件発生しております。

このような状況に対応し、2021 年度は、再発防止のため、注意喚起を行うとともに、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

会議及び指導、営業店勉強会等を行いました。

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、2021 年度において、当組合の抱えるリスクの評価に基づき、「2021 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、2021 年度は、2020 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、対応策を検討するとともに、新たな脆弱性診断を受診しました。また、内閣官房サイバーセキュリティセンター(NISC)主催の訓練に参加し、対応能力の向上を図りました。

(5) 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、2022 年 3 月期において、2019 年 3 月期の要員プラス 7 名の 70 名と計画しておりました。

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、一方で業務推進力の維持・向上を図るために、2015 年度から、新卒者の採用を再開し、毎年継続して実施しております。

2021 年度は 3 名の新卒採用を行いました。一方、退職もあったことから、2022 年 3 月末における常勤役職員数は 68 名となりました。

また、2021 年度の人件費は、444 百万円と、2022 年 3 月期の通年計画 475 百万円に対する消化率は、93.5%となりました。業務粗利益人件費率は 53.0%と、通年計画を下回る水準となっております。

【要員・人件費計画と実績】　　（単位：人、百万円、%）

| | 2019/3 期<br>実績<br>（始期） | 21/3 期<br>実績 | 22/3 期<br>計画 | 22/3 期<br>実績 |
|---|---|---|---|---|
| 常勤役職員数 | 63 | 67 | 70 | 68 |
| 人　件　費 | 432 | 448 | 475 | 444 |
| 業務粗利益<br>人件費率 | 54.5 | 53.9 | 56.1 | 53.0 |

※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。

2021 年度においては、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、以下のような取組みを行いました。

ア．事務の効率化・事務処理能力の向上

従来より、営業店で毎月大量に行っている、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・効率化に向けた方策を、顧客とともに、引き続き検討してきております。

2021 年度は、コロナ禍の影響で、顧客との協議は進捗しませんでした。ただ、基本的方向については顧客の理解や協力を得られておりますので、一括処理へ向け、更なる検討を進めてまいります。

イ．渉外支援システムの一層の活用

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が、利便性の上での課題を残しております。

2021 年度は、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、関係企業と協働で行いました。

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．事務ミスの削減・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、直近 1 年間の事例を追加してきております。

2021 年度も、直近 1 年間の事例を追加しました。

また、2021 年度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、2021 年度は、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 4 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、職員寮、設備等の動産・不動産については、これまで、十分な保守管理等が行われず、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、経費、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。

2021 年度は、営業店のＡＴＭ入替工事、空調設備入替工事及び、独身寮の改修工事、サイバーセキュリティ強化のための設備交換等を実施しました。

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。

2021 年度は、新型コロナウィ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、部店長会議や営業推進会議等をリモート会議で開催いたしました。

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きており、職員の意識も向上してきております。

2021 年度においても、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、180 百万円となり、2022 年 3 月期の通年計画 202 百万円に

対する消化率は89.1%となりました。

【物件費計画と実績】　（単位：百万円）

| | 2019/3期<br>実績<br>(始期) | 21/3期<br>実績 | 22/3期<br>計画 | 22/3期<br>実績 |
|---|---|---|---|---|
| 物　　件　　費(a) | 197 | 182 | 202 | 180 |
| うち機械化関連(b) | 70 | 74 | 79 | 74 |
| 除く機械化関連<br>(a)-(b) | 127 | 108 | 123 | 106 |

(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 ＰＤＣＡ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、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。

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。

2021 年度においても、従来の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。

2021 年度も、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、2022 年度から始まる第四次経営強化計画の策定に際し、当組合内会議に、全信組連も参加し、指導・助言を受けました。

更に、年1回、全国信用組合監査機構監査を受査しており、2021年度は10月に受査いたしました。

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。

2021年度も、4月及び11月に部店長会議を開催し、理事長等から、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。

## 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半期毎に定め、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。

2021 年度も、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まいります。

(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値を設定し、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。

2021 年度においては、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、新型コロナウィルス感染拡大の影響で、保有有価証券の時価の低下が見られましたが、日次で時価をモニタリングする体制とし、適切に管理を行いました。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。

2021 年度においても、上記のような管理を行った結果、特段の問題は発生しておりません。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、2019 年度に、事務ミスの原因分析と的確な対応策の実施のため、過去 4 年間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。

2021 年度においては、直近 1 年度分の事例を追加し、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。

2021 年度は、定期預金払戻し時の本人確認不備や、融資関係書類の誤廃棄、融資の返済方法相違、顧客番号相違、個人情報漏えい等が発生したことから、事務課長会議を開催して、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に基づいて、「2021 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、2020 年度に受診した脆弱性診断結果を受け、対応策を検討するとともに、2021 年度も脆弱性診断を受診しました。

## 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。

2021 年度においても、半期毎の「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。

また、新型コロナウィルス感染症拡大に係る政府の緊急事態宣言の発出等に合わせて、当組合の対応方針を策定し、全役職員宛てに周知徹底を行いました。

更に、2022 年 4 月から施行される民法の成年年齢の引き下げに関する改正については、新成年者（満 18 歳以上）における金融取引のリスクに関する理解度を考慮し、利用年齢の引き下げは行わない方針といたしました。

2021 年度は、定期預金の払戻し時の本人確認に係る事案及び、個人情報漏えい事案が発生しましたので、コンプライアンス委員会で報告を行うとともに、注意喚起を行いました。今後につきましても、現状の運営態勢を基本として推進し、必要に応じ見直しを行う等、一層の体制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（株）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。

2021 年度は、「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。

2021 年度も、当組合の抱えるリスクを評価した上で、「2021 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。

2021 年度は、7 件の苦情が発生しました。発生した苦情につきましては、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受けるとともに、年に 1 回の全国信用組合監査機構監査を受査しております。

2021 年度は 10 月に受査し、収益構造上の課題、収益力の強化策、不動産業向け貸出金や大口与信集中リスクの管理強化等について指摘を受けましたので、対応方策を検討実施していくこととしました。

今後も、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、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。

2021 年度においては、新型コロナウィルス感染拡大に係る政府の緊急事態宣言の発出等を踏まえ、開催を中止いたしました。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。

過去の議事概要は、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

2022 年 3 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。

2022 年 3 月期は、コロナ禍における営業活動の制限、前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等に起因した貸出実行の減少、不動産業向け貸出の大口返済等により、2022 年 3 月末の残高は 29,816 百万円、総資産に対する比率は 46.58%となり、残高・比率ともに、始期の水準は上回ったものの、計画の水準を下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、新型コロナウィルス感染拡大に対応して、政府から発出された、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、%）

| | 2019/3 期（始期） | 2022/3 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 | 30,398 | 29,816 | △582 | 1,511 |
| 総　資　産 | 61,487 | 65,000 | 64,001 | △999 | 2,514 |
| 中小規模事業者向け貸出比率 | 46.03 | 46.76 | 46.58 | △0.18 | 0.55 |

(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

2022 年 3 月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、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。

2022 年 3 月期も、コロナ禍の影響を受けた顧客から、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ましたが、計画の水準は下回りました。

一方、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、％）

| | 2019/3 期 | 2022/3 期 | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | （始期） | 計　画 | 実　績 | 対計画比 | 対始期比 |
| 経営改善支援等取組先数 | 85 | 92 | 109 | 17 | 24 |
| 創業・新事業開拓支援先 | 8 | 9 | 3 | -6 | -5 |
| 経営相談先 | 12 | 15 | 14 | -1 | 2 |
| 早期事業再生支援先 | 0 | 1 | 0 | -1 | 0 |
| 事業承継支援先 | 0 | 1 | 39 | 38 | 39 |
| 担保・保証に過度に依存しない融資推進先 | 65 | 66 | 53 | -13 | -12 |
| 期初債務者数 | 538 | 575 | 567 | -8 | 29 |
| 支援取組率 | 15.79 | 16.00 | 19.22 | 3.22 | 3.43 |

（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。

2021 年度においては、事業支援連絡協議会を 3 回開催し、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が、2021 年度は、コロナ禍の影響もあり、実施いたしませんでした。

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。

2021 年度における取扱実績は、3 件、102 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。

2021 年度は、信用保証協会の保証付融資が 43 件、357 百万円に、ノンバンク保証付き融資が 27 件、45 百万円となりました。

今後とも同協会との定期的な情報交換や協議、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、歯科医師会会員向け無担保ローン（メンバーズローン)、薬剤師会会員向け無担保ローンなど、業域取引先に対する無担保ローンの取組みに注力しております。

2021 年度は、23 件、82 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。

2021 年度は、67 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。

2021 年度は、新たな商品の発売は行いませんでしたが、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。

2021 年度は、コロナ禍の影響もあり、講師を招いた研修は実施しませんでしたが、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。

また、事業再生支援制度担当者連絡協議会（東京都信用組合協会主催）に参加し、他の信用組合の活動内容を確認しました。

今後も、引き続き研修の実施、研修会等への参加、実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．中小企業活性化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す。

2021 年度は、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、2021 年度においても、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。

2021 年度においては、東京都の「女性・若者・シニア創業サポート融資」を 6 件、10 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 年度も引き続き、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の提出に至りました。

なお、コロナ禍の影響もあり、相談会等の開催は行いませんでした。

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。

2021 年度においても、事業支援連絡協議会を 4 月、7 月及び 11 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。

2021 年度においては、中小企業基盤整備機構が主催する、事業承継計画作成支援に係るセミナーに事業支援室のメンバーが参加し、知識・ノウハウの向上を図りました。

また、2021 年度も 2020 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. 剰余金の処分の方針

2022 年 3 月期は、当期純利益 161 百万円を計上し、当期未処分剰余金は 2,705 百万円を確保することができましたので、計画どおり優先出資の配当を行いました。

また、2017 年 3 月期から実施している優先出資消却積立を、2022 年 3 月期も計画通り実施いたしました。

更に、普通出資については、1%の配当を行いました。

今後も収益力の強化を図ることで内部留保の蓄積に努め、安定的かつ適切な配当を行っていく方針です。

## Ⅶ. 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