

経営強化指導計画の履行状況報告書

【那須信用組合】



平成25年12月
全国信用協同組合連合会

目 次

はじめに

1. 経営強化指導の進捗状況 1
 - (1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための
方策への指導
 - (2) 被災者への支援をはじめとする被災地域における東日本
大震災からの復興に資する方策への指導
 - (3) その他主として業務を行っている地域における経済の
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 8
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) オフサイト・モニタリング及びヒアリング
 - (3) 監査機構による検証・助言
 - (4) 経営強化計画の実施に必要な措置

【はじめに】

当会では、那須信用組合が、東日本大震災により被災した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の認識のもと、これまで以上に安定かつ円滑な資金供給を実施し、地域貢献していくために、当会の資本増強支援にあたり、財源面の支援として金融機能の強化のための特別措置に関する法律（以下「金融機能強化法」という。）を活用することにより、那須信用組合の財務基盤について更なる強化を図りました。

当会といたしましては、こうした資本増強により、那須信用組合が金融仲介機能の強化を図り、地域復興への貢献が図られるよう、信用組合業界の系統中央機関として、「経営強化指導計画」に基づく指導を含め、那須信用組合に対する全面的かつ万全な支援を行っていくこととしております。

1. 経営強化指導の進捗状況

(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策への指導

① 実施体制の整備のための方策への指導

那須信用組合では、中小零細事業者の事業再生支援策として、平成24年4月、本部融資部内に「事業再生支援チームなすしん」（現在、担当役員〈融資部長委嘱〉を含む12名）を創設したほか、復興支援のための融資推進を図ることを目的に、本部営業推進部内に「チームHOT（ハッスル応援チーム）」（現在、担当役員及び担当部長を含む5名）を新設しております。

また、事業再生支援に取り組むため外部機関である「(社) 中小企業診断士会」との業務委託契約を平成24年5月に締結し、「事業再生チームなすしん」との連携強化を図っており、実績として、平成25年11月末現在、5先に中小企業診断士を派遣しているほか、3先について「中小企業支援ネットワーク強化事業」のアドバイザーを派遣しており、経営改善計画の作成等、事業再生支援に取り組んでおります。

このほか、女子職員の得意先訪問活動を通じた戦力化を目的とする「レディース」（現在、3名）の配置、営業店の相談窓口の設置など、お取引先の経営改善支援及び信用供与の円滑化に資するための対応を図っております。

当会では、理事長をはじめとする経営陣及び各施策の担当役席者を対象としたヒアリングを毎月実施（平成25年11月末までに21回実施）するとともに、経営強化計画の進捗状況管理表等の各種資料に基づき、各施策の実施状況を確認し、実施体制の実効性等について検証しております。

この中で、管理手法及び管理資料についてのアドバイスを行っており、今後も、必要に応じ、指導・助言を行ってまいります。

② 実施状況を検証するための体制に関する指導

那須信用組合では、中小零細事業者に対する信用供与の実施状況について、進捗管理委員会を設置し、経営強化計画の実施状況を月次で管理しており、平成24年4月から計21回開催し、施策の実効性の検証や所管部への改善策策定の指示を行うほか、計画の実施状況や所管部への指示事項を常勤理事会に報告することで牽制機能を発揮し、実効性の確保に努めております。

また、平成24年度においては5回、平成25年度に入り4回、非常勤理事も含めた定例理事会において、計画の実施状況を報告のうえ了

承されております。

当会では、上記のヒアリングや進捗管理委員会の議事録等の資料により、各種検証の実施状況を確認し、計画の実施状況の検証が適時適切に行われているかについて検証しております。

計画の実施状況を検証するための体制については、着実に構築されているものと認識しており、今後も、必要に応じ、指導・助言を行ってまいります。

③ 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進などに関する指導

那須信用組合では、信用リスク管理システムによる格付に応じて信用貸の枠を設けるほか、担保・保証を原則不要とする新商品「ハッスル応援団」を開発し、平成24年4月に発売するなど、中小零細事業者のニーズを踏まえた対応を図っております。また、平成24年8月からは、融資限度額を引き上げ、更なる資金ニーズに対応できる新商品「ハッスル応援団Ⅱ（信用保証協会付）」を開発し、取扱いを開始いたしました。

また、平成25年度におきましても、被災先への信用供与を図るため、チームHOTと連携し、全営業店の営業力・渉外活動強化を継続的に図ることによりお客様のニーズを踏まえ迅速な対応を実施しております。

当会では、上記ヒアリングや商品別の販売実績管理資料により取組状況を確認し、中小零細事業者のニーズを踏まえた対応が適切に実施されているかを検証しております。

担保又は保証に過度に依存しない融資の促進に関する諸施策については、着実に取組まれているものと認識しており、今後も必要に応じ、指導・助言を行ってまいります。

(2) 被災者への支援をはじめとする被災地域における東日本大震災からの復興に資する方策への指導

① 相談機能の強化等に関する方策への指導

那須信用組合では、被災されたお取引先からの相談に適切に対応するために、全営業店に各種相談窓口を開設しているほか、平成24年6月に栃木県中小企業再生支援協議会から講師を招聘し「事業再生支援チームなすしん」メンバーを対象とした事業再生に関する研修を開催しております。そのほかにも、平成25年8月には、「事業再生支援チームなすしん」のメンバー2名（営業店配属者）を独立行政法人中小

企業基盤整備機構主催の「平成 25 年度認定支援機関向け経営改善・事業者再生研修【実践力向上編】」に参加させ、実践に役立たせるための知識の習得に取り組んでおります。

また、平成 25 年 11 月末までに 78 回「チームHOT」による営業推進会議を開催し、内 2 回は「事業再生チームなすしん」と「チームHOT」の両チーム間での情報交換会の場を設けるなど、連携強化を図っており、震災後のお取引先の業績・生活環境等の状況把握に努め、実態にあった金融支援を行えるよう相談機能を強化しております。

さらに、当信用組合は平成 24 年 4 月に経済産業省による「中小企業支援ネットワーク強化事業」に加入しており、同事業の利用方法についてネットワークアドバイザーによる職員研修を平成 24 年 9 月に実施しているとともに、平成 24 年 12 月には、「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」に基づき、「経営革新等支援機関」の認定を受けるなど、融資取引のある中小零細事業者の事業再生支援に取り組んでおります。

具体的には、石材加工業者が「ものづくり中小企業・小規模事業者試作開発支援補助金事業」の補助金申請を行うにあたり、ガラス製品開発を行うため作成した事業計画の妥当性を検証し、平成 25 年 8 月に栃木県中小企業団体中央会から採択を受け補助金交付を申請しているほか、飲食店の新規開業にあたり、認定税理士と当信用組合が連携して、「地域需要創造型等起業・創業促進補助金事業」の手続き等を行い、平成 25 年 9 月に 2 百万円迄の補助金交付の決定を受けております。更に、上記以外の事案として、平成 25 年 10 月に「地域需要創造型等起業・創業促進補助金事業」を申請するためトレーディングカード販売・買取の事業を主に独創性を前提とした計画の妥当性を検証の上、栃木県産業振興センターに申請しております。

当会では、上記ヒアリングや進捗状況管理表等の各種資料を確認し、こうした相談機能の充実状況や積極的な取り組みが継続されているかについての検証を行っております。

相談機能の強化等に関する各種施策については、着実に取組まれているものと認識しており、今後も必要に応じ、指導・助言を行ってまいります。

② 震災復興に向けた新商品の提供や人材の戦略的な再配置に関する方策への指導

那須信用組合では、震災による風評被害等の影響を受けているお取

引先に対して、幅広い資金ニーズに対応できる新商品「ハッスル応援団」を平成24年4月に発売し、平成25年11月末現在219件、872百万円を実行したほか、平成24年8月からは「ハッスル応援団Ⅱ（信用保証協会付）」を開発し、取扱いを開始いたしました。平成25年11月末実績は、80件、810百万円となっております。

さらに、被災者への生活支援融資については、レディースや営業店得意先担当者の活動強化により、平成23年3月から販売している「災害復旧ローン」を含め、平成25年11月末現在で424件、505百万円を実行しております。

また、「事業再生支援チームなすしん」や「チームHOT」の設置等による人材の戦略的な再配置により復興支援体制を整備し、お取引先ごとの詳細な状況把握や資金ニーズの対応を積極的に図るなど、復興に向けた円滑な資金供給に取り組んでおります。

さらに、震災復興を図るため、店舗戦略の見直しの一環として平成24年11月に実施した2出張所の廃止及び2出張所の無人ATM化により生じた余剰人員について、2名の女性を含む4名を得意先係に再配置しております。

当会では、上記ヒアリングや進捗状況管理表等の各種資料を確認し、こうした地域の復興のための信用供与に向けた取組みが継続されているかについて検証しております。

震災復興に向けた新商品の提供や人材の戦略的な再配置に関する施策については、着実に取組まれているものと認識しており、今後も必要に応じ、指導・助言を行ってまいります。

③ 事業再生・事業承継に向けた支援に関する方策への指導

那須信用組合では、被災したお取引先の事業再生に資するため、平成24年4月に創設した「事業再生支援チームなすしん」を中心に、財務情報等の定量面に加え、経営者の定性面の実態把握により、経営改善支援先（平成25年度取組先27先、うち被災先16先）について、経営改善計画の策定支援やモニタリングを行っているほか、栃木県の制度融資である「中小企業再生支援資金」を活用（平成25年11月末現在1件、3百万円）するなど、早期の事業再生に向けて取り組んでおります。

また、営業推進部内に設置しております情報提供室を通じて、渉外活動の中で得た情報や中小企業支援ネットワーク強化事業に関する情報など、平成25年11月末現在で76件をお取引先に提供しているほか、

全国の信用組合及びその組合員同士の取引やビジネスマッチングによる相互扶助を目的に構築された「しんくみネット」への登録等により、新たな販路の開拓等のための支援に取り組んでおります。

加えて、お取引先に対し、全国信用組合中央協会（以下、「全信中協」という。）主催の「信用組合年金旅行等ビジネス交流会」（平成 25 年 11 月）及び栃木県内の金融機関共催によるビジネスマッチングの取組みである「ものづくり企業展示・商談会」（同年同月）への参加を呼びかけ、ビジネスマッチングの支援に取り組みました。なお、栃木県内の金融機関共催による「とちぎ食の展示・商談会」（平成 26 年 1 月開催）には 2 先が参加を予定しております。

「信用組合年金旅行等ビジネス交流会」には観光協会 1 先、ホテル 2 先が参加し、プレゼンテーションを行ったほか、「ものづくり企業展示・商談会」には 8 先が参加し、商談先とのビジネス交流が図られました。

また、全信中協主催の「東日本大震災復興支援物産展」（平成 25 年 10 月開催）において、当信用組合がお取引先の物産品を持参・紹介するなど、お取引先の販路拡大を図りました。

そのほか、お客様の事業承継に対する支援として、平成 24 年 4 月に経済産業省による「中小企業支援ネットワーク強化事業」に加入し、事業承継に関する連携の強化を図っており、平成 25 年 10 月には当信用組合独自でのお客様を対象としたセミナーを開催しております。

こうした地元根差した経営を行っている当信用組合では、平成 25 年 3 月に地域における事業再生支援機能強化を図るため、地域金融機関と中小企業基盤整備機構が連携した官民一体型「中小企業再生ファンド」の設立に合意し、平成 25 年 7 月に運営・管理会社「(株) とちぎネットワークパートナーズ」が設立され、平成 25 年 8 月より県内中小企業の経営改善を支援するための再生ファンド「とちぎネットワークファンド」に参入し、中小零細事業者の事業再生支援を強化しました。

当会では、ヒアリング等を通じて、お取引先の事業再生・事業承継に向けた支援の状況を確認するとともに、復興・復旧に向けた資金需要の掘り起こしにかかる取組みを適切にサポートすべく、信用組合の業界団体である全信中協に協力し、創業・事業再生支援への取組強化を目的として、商品開発や商工 3 団体（日本商工会議所・全国中小企業団体中央会・全国商工会連合会）との連携による融資研修を行う「しんくみ創業塾」を平成 24 年 3 月に立ち上げており、当信用組合もこれ

に「事業再生支援チームなすしん」1名、「チームHOT」2名が参加するなど、創業・事業再生支援に関する経営相談力の強化を図っております。

今後も、必要に応じお取引先の事業再生に向けた取組みを適切にサポートしてまいります。

④ 二重ローン問題等への対応に関する方策への指導

那須信用組合では、平成24年6月に、栃木県中小企業再生支援協議会の統括責任者を講師とした内部研修会を開催したほか、平成25年11月現在、4先について同協議会と協議を進めておりましたが、内1先については計画策定が完了し、2先は同協議会、1先は経営改善支援センターへ計画策定の依頼を行い、現在、事業再生計画の策定を支援しております。

また、東日本大震災事業者再生支援機構については、当会本店営業第二部が主催した東日本大震災事業者再生支援機構の業務に関する勉強会へも参加するなど、各種機関との連携強化を図っており、平成25年12月末現在で、当信用組合からの事前相談案件3先の内1先が同機構の支援決定を受けているほか、さらに1先が正式申込みとなり、現在同機構による計画策定の支援を受けております。そのほかにも同機構から当信用組合への直接相談案件が2先ありましたが、内1先については平成25年4月に支援決定となり、平成25年9月に同機構による債権買取が行われました。なお、他の1先については、支援基準の対象外となったため、栃木県中小企業再生支援協議会との協議を図っております。

私的整理ガイドラインに基づく債務整理への対応としては、金融庁及び財務局からのリーフレットを営業店窓口に備え置き、お客様への周知や利用勧奨を行っております。また、お客様へのお問い合わせに関しましては、各営業店にて勉強会を開催し、職員の制度に対する理解度を深め、お客様からの相談に対応できる体制を整備しております。

当会では、上記のヒアリングや進捗状況管理表等の各種資料により、こうした各施策についての取組みを確認し、被災者の個別事情に応じ、適時・適切な対応が図られているかを検証しており、これらの施策については、着実に取組まれているものと認識しております。

また、東日本大震災事業者再生支援機構の業務に関する上記の勉強会を平成24年6月に開催するなど、活用に向けた取組みを支援しております。

今後も必要かつ十分な対応が継続的になされるよう、指導・助言を行ってまいります。

⑤ その他の施策に関する指導

那須信用組合では、営業エリアの地方公共団体において各種復興事業費が発生していることから、これらの行政の諸活動において必要となる資金需要に積極的かつ十分にに応じていくこととしており、平成 25 年度は、5 月に那須塩原市の地方債の借り入れ（400 百万円）に応じております。

当会では、上記のヒアリングや進捗状況管理表等の各種資料を確認し、これらの取組みが継続的かつ積極的に実施されているかを検証しており、これらの施策については、着実に取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るよう、指導・助言を行ってまいります。

(3) その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策への指導

那須信用組合では、商工会等の外部機関との連携により、お取引先の創業又は新事業開拓の相談等に関するサポートを実施する体制を構築しているほか、栃木県の制度融資である「創業支援資金」や「新事業開拓支援資金」を活用し、平成 25 年 11 月末現在 32 件、161 百万円の融資を実行するなどの取組みを進めております。

また、お取引先の早期の事業再生及び事業承継に向け、本部融資部内に創設した「事業再生支援チームなすしん」により、各営業店に配置した経営改善支援担当者と本部が一体となり事業再生に向けた計画の策定を支援する体制を構築したほか、平成 24 年 4 月に経済産業省による「中小企業支援ネットワーク強化事業」に加入しており、同年 5 月には「(社)栃木県中小企業診断士協会」との業務提携、国土交通省と「建設企業のための経営戦略アドバイザー事業に関するパートナー協定」を締結するなどして、お取引先の支援を行うとしております。さらに、新たに栃木県内の中小企業の経営改善支援を目的として、平成 24 年 10 月に発足した「とちぎ中小企業支援ネットワーク」へ当信用組合も参加し地域一体での再生支援に取り組んでおります。

そのほかにも、平成 25 年 9 月に足利銀行と栃木県内の信用金庫、信用組合などが共同で出資する「とちまる 6 次産業化成長応援ファンド」を

設立し、当信用組合もこれに参入し、農林漁業の生産者が生産に止まらず、加工や販売も行う6次産業化に取り組む事業者に対しましても支援を図ってまいります。

当会では、上記のヒアリングや進捗状況管理表等の各種資料を確認し、こうした各施策が、継続的かつ積極的に実施されているかについて検証しており、これらの取組みについては、着実に実施さ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るよう、指導・助言を行ってまいります。

2. 経営指導体制の強化の進捗状況

当会では、当会の経営陣による信用組合経営陣との協議（平成25年9月末までに4回実施）を実施し、経営強化計画の検証や経営方針にかかる指導・助言を行っております。また、公的資金を活用した資本支援先の事後管理にかかる所管部署を信組支援部とし、本部各部や那須信用組合の管轄営業店である本店営業第二部と連携してモニタリングや指導・助言を行うこととしており、平成25年9月末までに21回のヒアリングを実施しております。

また、経営強化計画の着実な履行に向け平成25年10月には、信組支援部（経営指導監理室）に専担者を1名増員し計5名とするなど、指導体制を強化しております。

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、那須信用組合より平成25年9月末基準の経営強化計画履行状況報告書について、平成25年12月に受領し、同報告書を精査のうえ、進捗状況等の把握・分析を行いました。

当信用組合が経営強化計画に掲げた諸施策につきましては、着実に実行されているものと認識しております。

(2) オフサイト・モニタリング及びヒアリング

① オフサイト・モニタリング

当会は、那須信用組合から定期的（月次、半期）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、指導・助言を行っております。

ア. 月次モニタリング（有価証券リスク分析）

月次で保有有価証券の種類別・保有区分別にポートフォリオを把握し、リスクや運用状況等について検証しております。

また、月末時点の評価損益を把握し、自己資本（健全性）に与える影響等について検証しております。

なお、有価証券運用に関するサポートとして、平成 24 年 4 月に有価証券ポートフォリオ分析勉強会を開催しております。

今後につきましても必要に応じ、指導・助言を行っております。

イ. 半期モニタリング（与信リスク管理）

平成 25 年 9 月末における大口先や業種別の与信状況を把握し、与信額の推移や保全状況等の確認を行い、大口与信管理やポートフォリオの状況等について検証しており、その中で、被災債権の管理方法等について助言を行っております。

今後につきましても必要に応じ、指導・助言を行ってまいります。

ウ. 経営分析資料の提供

年度末決算状況の分析（自己資本、資産内容、収益性、流動性、リスク管理等）にあたり、他の信用組合との比較や課題を取りまとめた資料を提供し、課題認識の共有を図るとともに、必要に応じ、指導・助言を行ってまいります。

なお、平成 25 年 3 月期決算にかかる資料については、今年 7 月に提供しております。

② ヒアリング

経営強化計画の進捗状況につきましては、信組支援部・営業店による定期的なヒアリングの実施により把握し、確認された課題・問題点に応じて信組支援部のコーディネートのもと専門部署と連携のうえ、適切な指導・助言を行うことにより各種取組をサポートすることとしております。

ヒアリングは、原則として毎月実施（平成 25 年 11 月末までに計 21 回）し、経営強化計画の各施策の実施状況や被災債権の状況等を確認するとともに、必要に応じ、指導・助言を行っております。

また、施策の実施状況等に関し確認された課題・問題点の改善状況については、今後のヒアリング等においてフォローアップを行っております。

(3) 監査機構による検証・助言

当会は、那須信用組合に対し、経営状況を踏まえ、原則として毎年、監査機構による監査を実施することとしており、平成25年1月に実施し、平成26年1月にも実施を予定しております。

当監査では、被災債権の状況把握を含む資産状況の確認や市場リスク等の検証を通じて、経営改善に向けた助言を行っております。

(4) 経営強化計画の実施に必要な措置

当会は、那須信用組合の経営状況や課題・問題点を把握したうえで、経営強化計画の実施に必要なと判断される措置を実施することとしております。

① 融資推進、債権管理にかかる情報提供

当会は、那須信用組合の各種施策の実施をサポートする観点から、他の信用組合における融資推進や債権管理にかかる取組事例を取りまとめ、上記ヒアリングやグループウェアを活用し、適宜、当信用組合に情報提供しております。

② 事業再生支援へのサポート

当会では、全信中協に協力し、創業・事業再生支援への取組み強化を目的として、商品開発や商工3団体との連携による融資研修を行う「しんくみ創業塾」を立ち上げており、那須信用組合もこれに参加するなど、被災地における創業・事業再生支援に資する態勢の充実を図っております。

上記ヒアリング等を通じ、復興・復旧に向けた資金需要の掘り起こしにかかる取組状況の把握を行うとともに、当信用組合からの相談に応じ、お取引先の販路開拓等に資するよう、他の信用組合の取組事例等の提供のほか、他の信用組合とのお取引先にかかる情報交流の仲介等を検討するなど、事業再生に向けた取組みを適切にサポートしております。

③ しんくみ리카バリの活用

那須信用組合のお取引先の再生支援に向けての取組みをサポートする観点から、信用組合業界の再生ファンドである「しんくみ리카バリ」の活用を検討していくとしており、平成 24 年 4 月には、当該制度の窓口となる、あおぞら銀行担当者によるファンド内容の説明を実施しております。

④ 人材育成にかかる指導・助言

当会では、被災者支援手法への理解度の向上や、お客様への提言内容の多様化・高度化を図るため、当会本店営業第二部管内信組を対象とした「東日本大震災事業者再生支援機構」の業務に関する勉強会を開催するなど、被災債権管理手法の定着に努めているほか、平成 25 年 7 月には、「中小企業庁による各種制度及び日本政策金融公庫との業務連携にかかる説明会」を開催し、また、平成 25 年 11 月には「認定支援機関向け経営支援実務研修会」を開催するなど、認定支援機関として地域経済の活性化及び中小企業・小規模事業者の経営支援に資するべく取組んでおります。そのほかにも、那須信用組合の人材育成にかかる取組みに対するサポートの一環として、平成 24 年 4 月に、有価証券ポートフォリオ分析勉強会を開催しているほか、平成 25 年 8 月には、「平成 25 年度 資金運用担当者会議」を開催しております。

今後も課題・問題点を把握し、必要に応じ、指導・助言を行うほか、コンサルタントや専門家による講習会の斡旋など、信用組合の要請に応じ、必要なサポートを行ってまいります。

⑤ 低利貸付の実施

当会では、被災地の信用組合の支援のために、日本銀行による被災地金融機関を支援するための資金供給オペレーションへの参加による低利貸付の取扱いを行っており、当該貸付の実施を通して、那須信用組合が被災されたお取引先への積極的な貸出に応じられるようサポートしてまいります。

⑥ 当会子会社の保証付低利ローンの提供

那須信用組合のお取引先支援に向けた取組みをサポートする観点から、当会子会社である全国しんくみ保証㈱が保証する低利ローン商品（しんくみビジネスローン）を、当信用組合を通じて提供してまいります（平成 25 年 11 月末現在 19 件、42 百万円）。

⑦ 当会代理貸付による各種対応

ア. 遅延利息の免除や弁済方法の変更

那須信用組合の被災されたお取引先に対する金融面での支援をサポートする観点から、お取引先が当信用組合を通じて利用している代理貸付について、遅延利息を免除する取扱いを、震災翌日から平成24年3月まで実施いたしました。

今後も、弁済方法変更の申し出について、期間延長や元本返済猶予等を含めて柔軟に対応してまいります。

イ. 特別代理貸付

那須信用組合の被災されたお取引先に対する積極的な融資推進をサポートする観点から、当会では、通常より低い金利を適用した、「災害復旧資金特別代理貸付」(事業性資金・住宅資金)を、当信用組合を通じてご提供してまいります。

以 上