

# 経営強化指導計画の履行状況報告書

## 【那須信用組合】



2020年6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) 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	・・・・・・・・	9
3. 経営指導のための施策の進捗状況	・・・・・・・・	9
(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、2012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。

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金融機関として、「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まいります。

## 1. 経営指導の進捗状況

### (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、信用供与の円滑化のための取り組みを継続しております。

那須信用組合では、本部融資部内に創設した「事業再生・地域活性化支援チームなすしん」について2017年6月からは担当部署を営業推進部から地域支援部に変更しました。2020年5月末現在で、同部職員3名のほか従来の融資部長を含む融資部職員2名ならびに全営業店に配置している「経営改善支援担当者」9名の計14名が取引先の事業再生を含めた地域活性化に向けて取り組んでおります。また、2017年10月より得意先担当者を「融資専門担当者（チームHOT）」と「預金等担当者」に振り分け、「融資専門担当者（チームHOT）」（2020年5月末現在、13名）が円滑な信用供与を主とした復興支援を実施しております。更に、営業店の相談窓口及び地域支援部の情報提供室の設置など、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。

また、2020年2月より、新型コロナウイルス感染拡大による影響を受けている中小零細事業者に対して、経営や資金繰り等の相談及び円滑な信用供与に積極的に取り組んでおります。

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原則として毎月実施（2017年4月から2020年5月末までに30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。

このなかで、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、理事長を委員長、常勤役員5名を構成員とする進捗管理委員会を設置し、各種施策や中小零細事業者に対する信用供与の実施状況の確認、施策の実効性の検証、所管部への改善策策定の指示を月次で管理し、2017年4月から2020年5月末までに計29回開催したほか、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、非常勤理事を含めた定例理事会を、2017年4月から2020年5月末までに計21回開催し、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た信用貸枠を設定しているほか、2014年4月に、担保・保証を原則不要とする「ハッスル応援団」、同年8月には、融資限度額を引き上げ、更なる資金ニーズに対応できる「ハッスル応援団Ⅱ（信用保証協会付）」を開発し、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。加えて、経営者保証に関するガイドラインに沿って、2014年2月から2020年5月末までに、代表者の個人保証を求めない新規融資を32先実行し、また、1先の保証債務を免除しております。

2020年度におきましても、被災先への信用供与を図るため、融資専門担当者「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実施することによりお客様のニーズを踏まえ迅速な対応を図っております。

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、着実に取り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、お客様から

の様々な相談に応じられるよう、相談窓口や渉外担当者のスキルアップに努めております。

また、中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業としての「地域プラットフォーム」に加入しており、連絡会議及び研修会等に参加し、補助金事業の予算概要や認定支援機関として補助金申請時の支援ポイントについての研修を受講するとともに、各構成機関との事例を交えた情報交換を行っております。これにより得たノウハウを、経営革新等支援機関として、創業、後継者の新分野進出、海外市場進出への創業補助金の利用方法について、地元中小零細事業者へ情報提供し、説明を行っております。

2017年4月には、那須信用組合の取引先企業と「事業再生・地域活性化支援チームなすしん」のメンバーを集め、当会職員を講師としてクラウドファンディング「MOTTAINAI もっと」について説明会を開催し、この取り扱いを開始するなど、取引先企業の業績向上に資する施策に取り組んでおります。

当会では、相談機能の強化等に関する各種施策については、着実に取り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、融資専門担当者「チーム HOT」が中心となりお客様を訪問し、被災状況等をヒアリングした上で、制度融資等の説明や積極的な提案を実施するなど、復興に向けた円滑な資金供給に努めた結果、東日本大震災発生以降の被災者向けの事業性資金の新規融資は2020年5月末現在で4,060件（460先）、44,487百万円となっております。

また、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融資商品「ハッスル応援団」と「ハッスル応援団Ⅱ（信用保証協会付）」の販売を行っております。

人材の戦略的な再配置に関する方策については、「事業再生・地域活性化支援チームなすしん」を設置し、震災復興関連部門を中心に、本部と営業店が一体となった復興支援体制に実効性を持たせ、中小零細事業者ごとの、より詳細な状況・資金ニーズの把握を目的として積極的に稼働させ、震災からの産業復興に取り組んでおります。

融資専門担当者「チーム HOT」と預金等担当者により、風評被害等からの復興および地域経済の活性化に積極的に取り組んでいるほか、内勤の女性職員を得意先の「預金等担当者」に任命（2020年5月末現在7名）しております。融資業務についても女性職員が活躍の場として目指すことのできる仕組みを定着させるため、スキルアップ研修を実施しており、本研修を受講した女性職員を中心に「個人ローン相談窓口」を設置しております。

また、2020年2月には、女性活躍推進・ダイバーシティへの取り組み一環として、日本政策金融公庫宇都宮支店の女性職員3名と那須信用組合の女性管理職1名及び若手女性職員6名で、「キャリアアップ」、「女性職員としての行動・考え方」について意見交換を行なっております。

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り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、着実に取り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、全営業店に「経営改善支援担当者」を配置し、経営改善支援先に対する経営改善計画の策定支援等のほか、複数の外部支援機関との連携によりお客様の事業再生支援に取り組んでおります。被災したお取引先の事業再生に資するため、「事業再生・地域活性化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、早期の事業再生に向けた取組方針を策定する態勢を構築しております。

加えて、渉外活動のなかで得た情報を、組合内に設置している情報提供室を通じてお取引先に提供しているほか、「ものづくり企業展示・商談会」、「とちぎ食の展示・商談会」、「東日本大震災復興支援物産展」、「2019 しんくみ食のビジネスマッチング展」、「年金旅行等ビジネス交流会」、「クラウドファンディング MOTTAINAI もっと」等への参加や、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。

事業の承継を検討するお取引先に対しましては、税務・法務等の課題に対する支援を適切に行えるよう、外部の中小企業診断士・公認会計士・税理士・弁護士等の各種専門家との連携を図り、事業承継に向け支援できる態勢を構築しております。

また、2019年5月には、第一勧業信用組合と包括連携協定を締結している全国の22信用組合において「事業承継連携協議会」を発足し、事業承継に関する連携を図っております。

2020年1月には、中小企業の経営改善・再生の一連の支援を強化することを目的として、日本公認会計士協会と「金融機関と認定経営革新等支援機関である会員との連携推進制度の利用に係る覚書」を締結しております。

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把握を行うとともに、引き続き復興・復旧に向けた資金需要の掘り起こしに係る取り組みを適切にサポートしてまいります。また、2019年10月には「2019 しんくみ食のビジネスマッチング展」を開催し、お取引先の販路拡大に向けた取り組みを行っているほか、2020年5月より、新型コロナウイルスの感染拡大で売上減少等の打撃を受けた事業者を「MOTTAINAI もっと」を通じて支援する「しんくみ新型コロナ対応事業者応援プロジェクト」（当会がクラウドファンディングの利用手数料を全額負担）を立ち上げており、那須信用組合のお取引先事業者も本プロジェクトに参加しております。

#### ④ その他の施策に関する指導

地方公共団体等への支援としては、那須信用組合では、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応じることが、地方財政の安定化と地域経済の復興に貢献するものであるとの認識のもと、円滑な信用供与に取り組んでおります。

また、地方創生関連委員会等へ積極的に参加するとともに、地方公共団体等向け「職域制度ハッスルバリュー」により、職員との接点強化を図る等、あらゆる方面から支援強化を図っております。

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、これらの取り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、着実に取り組まれているものと認識しております。



今後は被災者に対する支援に加え、新型コロナウイルス感染症の影響を受けている取引先への支援も重要になってくると思われ、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、地域経済の活性化に資するため、創業又は新事業の開拓、経営に関する相談その他の取引先の企業（個人事業者を含む）に対する支援、早期事業再生に係る支援態勢の確立、外部機関との連携、事業承継に対する支援に係る機能強化や地方創生に向けた方策に取り組んでおります。

創業又は新事業の開拓支援や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について、那須信用組合では、2015年1月に、地元経済の将来的な安定的継続・発展に寄与することを目的に、地元企業の経営者・後継者・経営幹部の方々を対象とした「なすしん経営塾」を創設し、勉強会等を開催してきたところですが、2016年度からは、修了生同士の長期的ネットワークづくりを支援すると共に那須信用組合と修了生との将来に向けての継続的な関わりの中として「なすしん経営クラブ」に名称変更のうえ、運営を継続しております。同クラブのセミナーについては、2016年7月、2017年と2018年の2月・7月、2019年1月・7月、2020年1月に開催いたしました。

また、創業又は新事業の開拓支援については、新しい資金提供手段「クラウドファンディング」の活用に向け、2016年9月に当会主催で開催された説明会に那須信用組合が参加し、2017年5月からは地域事業者の販路拡大、広告宣伝、テストマーケティング等を支援するクラウドファンディング「MOTTAINAI もっと」の取り扱いを開始しております。

更に、那須信用組合では2017年3月に「大手企業の技術ニーズ」と「優れた技術を持った取引先企業」とのマッチングサービスを手掛けるリンクーズ株式会社と業務提携をしております。

早期の事業再生に資する方策について、「事業再生・地域活性化支援チームなすしん」を中心に、被災後の経営環境の変化や財務情報等の定量面における状況把握を行うほか、経営者とのヒアリングやモニタリングにより、経営者の定性面の実態把握に努め、事業性評価を基に事業再生

に向けた取組方針の策定や那須信用組合の営業支援部門との連携による営業支援を強化することで中小零細事業者の事業再生支援を継続的に行っております。

外部機関との連携については、栃木県信用保証協会が事務局を務める「とちぎ中小企業支援ネットワーク」に参加し、2017年2月には栃木県から「とちぎふるさと投資活用連絡会議」、「クラウドファンディング」等の説明を受けております。

また、2018年2月には、顧客企業に対してライフステージに応じたコンサルティング機能の強化や中期計画の策定支援、モニタリング支援への取り組みに関する協力強化のために、TKC関東信越会と「中小企業の持続的成長支援に関する覚書」を締結しております。

地方創生への取り組みについて、那須信用組合では営業エリアの自治体が「まち・ひと・しごと創生総合戦略」に基づき、地方版総合戦略の策定段階から事業推進段階へ移行していくなかで、関連する会議等へ積極的に参加・貢献しております。

また、2016年11月に、那須信用組合と第一勧業信用組合において相互扶助の精神に基づき、相互に連携、協力して地域社会の発展や組合員の幸せに一段と貢献するために、連携協力に関する協定を締結し、この取り組みにより提携信用組合の組合員が行う事業の相互利用促進・販路の拡大に努めております。

さらに、2018年12月には、那須塩原市と那須信用組合、第一勧業信用組合が相互に連携・協力し、各々が有する資源や能力を有効に活用し、産業振興・まちづくり等に関する取り組みを推進することにより、相互の発展及び地方創生の実現に資することを目的として、包括連携協定を締結しております。

その他にも、2019年7月、10月には商工会が開催した創業塾に当組合職員が講師として参加したほか、2019年9月には栃木労働局と「働き方改革に関する連携協定」、2019年10月には三井住友海上火災保険株式会社と「SDGsに関する包括連携協定」、総合警備保障株式会社と「ALSOKマルチQR決済ソリューション」に関する取次店契約、2020年3月には那須町と那須信用組合及び第一勧業信用組合による相互発展・地方創生の実現に向けた包括連携協定を締結し、企業の持続的成長、地域経済の活性化、地方創生に関する貢献に向けた取り組みを強化しております。

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、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、公的資金を活用した資本支援先の事後管理に係る所管部署を信組支援部経営指導監理課（課長以下5名）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、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、那須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・助言を行い、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、2020年6月に那須信用組合より経営強化計画履行状況報告書（2020年3月末基準）の提出を受け、同報告書を精査し、計画の進捗状況等について把握・分析を行いました。

那須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、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、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、「有価証券ポートフォリオ分析勉強会」や「資金運用会議」を開催しており、マーケット動向、当会の運用状況・方針について説明、意見交換を行っているほか、「信組サポート本部」による資金運用サポートを継続的に実施しております。

今後につきましても、必要に応じ指導・助言を行ってまいります。

#### イ. 半期モニタリング（与信リスク管理）

2020年3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、2019年3月期決算に係る資料については、同年8月に提供しており、2020年3月期決算に係る資料については、本年8月の提供を予定しております。このほか、マイナス金利政策を踏まえた収益の見通しについて、随時、情報提供しております。

#### ② ヒアリング

経営強化計画の進捗状況につきましては、経営指導監理課・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り組みをサポートしております。

ヒアリングは、原則として毎月実施（2017年4月から2020年5月末までに計30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、直近では2020年1月に実施しております。

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、債権管理に係る情報提供

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係る取組事例を取りまとめ、上記ヒアリングや電子メール等を活用し、適宜、那須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

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係る取組状況の把握を行うとともに、那須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係る情報交流の仲介等を検討するなど、事業再生に向けた取り組みを適切にサポートしております。

#### ③ 起業・創業等へのリスクマネーの供給

当会では、地域における創業又は新事業の開拓を目指す中小規模事業者に対して、信用組合が取り組みのサポートを行う際の一つのツールとして、「中小事業者等支援ファンド向け資金供給制度」を創設しております。

また、地域の中小規模事業者の資本性資金のニーズや販路開拓等の

支援策として、クラウドファンディングを運営する外部企業と包括的提携をしております。那須信用組合では、2017年5月から、地域事業者の販路拡大、広告宣伝、テストマーケティング等を支援するクラウドファンディング「MOTTAINAI もっと」の取り扱いを開始しており、引き続き必要に応じてサポートしてまいります。

④ しんくみ리카バリの活用

当会では、信用組合業界の再生ファンドである「しんくみ리카バリ」を活用し、那須信用組合のお取引先の再生支援に向けての取り組みをサポートしており、2020年5月末現在、「しんくみ리카バリ」の活用により1先の抜本的な事業再生を支援しております。

今後も引き続き「しんくみ리카バリ」の活用に向けた取り組みをサポートしてまいります。

⑤ 人材育成に係る指導・助言

当会では、上記の月次ヒアリングにより、人材育成に係る取組状況の把握を行っており、経営の多様化・高度化に対応した人材育成のほか、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、各種説明会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。

⑥ 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り扱いを行っており、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。

⑦ 当会代理貸付による各種対応

当会では、那須信用組合を含む各信用組合の「地方創生」に向けた取り組みをサポートする戦略的商品として、「くみれん地域サポートローン」を取り扱っております。

【当会による主なサポート一覧（2019年度以降）】

取組施策	実施時期
<p>【資金運用サポート】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○有価証券運用方針等に係るアドバイス</li>   <li>○資金運用会議</li> </ul>	<p>2019年4月 2019年7月 2019年10月 2019年12月 2020年4月 2020年2月</p>
<p>【経営戦略サポート】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○外国為替業務研修会</li> <li>○ペイジー収納サービスの新規案件対応に係る説明会</li> <li>○キャッシュレス加盟店開拓の実施に関する説明会</li> <li>○サイバーセキュリティに係る説明会</li>   <li>○業務推進（営業推進・融資）責任者会議</li> <li>○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に係る説明会</li> <li>○しんくみ食のビジネスマッチング展</li> </ul>	<p>2019年5月 2019年5月  2019年6月 2019年6月 2019年8月 2019年7月 2019年10月  2019年10月</p>

以 上