

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 28 年 12 月



## 経営強化計画目次

|  |        |
|--|--------|
| 第1 経営環境  | ・・・ 3  |
| 第2 収益の見通し  |        |
| (1) 平成28年9月期仮決算の概要   | ・・・ 3  |
| ① 預金・譲渡性預金   |        |
| ② 貸出金  |        |
| ③ 有価証券   |        |
| ④ 損益   |        |
| ⑤ 自己資本比率   |        |
| ⑥ 金融再生法開示債権等   |        |
| (2) 収益の見通しの概要  | ・・・ 5  |
| ① 平成29年3月期以降の決算の見通し  |        |
| 第3 剰余金の処分の方針   | ・・・ 6  |
| 第4 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<br>を行っている地域における経済の活性化に資する方策          |        |
| (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<br>を行っている地域における経済の活性化に資するための方針      | ・・・ 7  |
| ① 営業エリアの状況   |        |
| ② 東日本大震災による影響  |        |
| (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   | ・・・ 11 |
| ① 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制の整備のための<br>方策                                   |        |
| ② 中小規模の事業者に対する信用供与の実施状況を検証するた<br>めの体制                                  |        |
| ③ 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<br>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<br>の方策 |        |
| (3) 被災者への信用供与の状況及び被災者への支援をはじめとする被<br>災地域における東日本大震災からの復興に資する方策          | ・・・ 17 |
| ① 被災者への信用供与の状況   |        |
| 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<br>からの復興に資する施策                          |        |
| (4) 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<br>する方策                              | ・・・ 26 |
| ① 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のため<br>の方策                                   |        |
| ② 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）<br>に対する支援に係る機能の強化のための方策                 |        |

|   |       |
|---|-------|
| ③ 早期の事業再生に資する方策   |       |
| 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                             |       |
| ⑤ 地方創生への取り組み  |       |
| 第5 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                      |       |
| (1) 経営管理に係る体制及び今後の方針                                    | ・・・28 |
| ① ガバナンス体制   |       |
| ② 内部統制基本方針に基づく監査  |       |
| ③ 経営強化計画の進捗管理   |       |
| (2) 業務執行に対する監査又は監督の体制及び今後の方針                            | ・・・29 |
| ① 内部監査体制  |       |
| ② 外部監査体制  |       |
| (3) 与信リスクの管理及び市場リスクの管理を含む各種のリスク管理<br>の状況並びにこれらに対する今後の方針 | ・・・30 |
| ① 信用リスク管理   |       |
| ② 市場リスク管理   |       |
| ③ 流動性リスク管理  |       |
| ④ オペレーショナル・リスク管理  |       |
| ⑤ 情報開示の充実   |       |

## 第1 経営環境

平成28年度の我が国経済は、金融政策や財政政策、成長戦略を柱とする経済財政政策の効果により、輸出関連企業を中心に企業業績は堅調に推移するなど穏やかな回復基調が続いています。

こうした現況下、当信用組合の主要な営業基盤である栃木県北部地区においては、東日本大震災を起因とした原発事故による風評や原材料の高騰等の影響により、一部の業種に足踏みが見られますが穏やかに回復している状況にあります。特に、地域の主要産業である観光業においては、那須町が公表している観光客入込数は震災前と比較してやや下回っていますが、宿泊数については震災以前の水準を超えるまでに回復しています。

また、当信用組合が平成28年9月に実施した営業地区内景気動向調査においても、6ヶ月前の調査と比較して、製造業は「悪い」に下降しているものの、建設業と卸・小売業が「良い」を維持、旅館業は「悪い」から「どちらとも言えない」に上昇している状況にあります。

その一方で、地域経済の課題である人口減少や少子高齢化は深刻化しており、加えて、大企業の工場撤退や縮小による影響等により、個人消費や雇用・所得面での改善までには時間を要するのが実情となっており、地域経済の着実な回復には各種政策の効果や、雇用・所得環境の更なる改善が必要な状況にあります。

## 第2 収益の見通し

### (1) 平成28年9月期仮決算の概要

#### ① 預金・譲渡性預金

預金・譲渡性預金残高は、公金預金は増加しましたが、個人預金が相続や住宅資金として減少したこと、また、法人預金は設備資金として減少したため、前期同期比777百万円減少し84,836百万円となりました。

#### ② 貸出金

貸出金残高は、28年3月末に不良債権のオフバランス処理286百万円を実施しましたが、チームHOTを中心とした被災者向け融資や保証協会融資増強の取り組みにより、法人向け融資が増加したため前年同期比同水準となる38,130百万円となりました。

#### ③ 有価証券

有価証券残高は、公共債を中心に10銘柄11億円を購入する一方で、合計39銘柄52億円（売却37銘柄50億円、償還2銘柄2億円）の減少により、前年同期比4,463百万円減少し9,349百万円となりました。

### 【資産・負債の推移】

(単位：百万円)

|            | 28/9期  |        | 27/9期<br>実績 |
|------------|--------|--------|-------------|
|            | 実績     | 前年同期比  |             |
| 資産         | 93,680 | ▲1,148 | 94,829      |
| うち貸出金      | 38,130 | ▲10    | 38,140      |
| うち有価証券     | 9,349  | ▲4,463 | 13,813      |
| 負債         | 87,466 | ▲980   | 88,446      |
| うち預金・譲渡性預金 | 84,836 | ▲777   | 85,613      |
| うち借入金      | 2,233  | ▲88    | 2,322       |

#### ④ 損益

平成28年9月期仮決算は、経費は前年同期比11百万円減少しましたが、資金利益が資金運用収益の減少により同比35百万円減少となったため、コア業務純益は、同比23百万円減少の23百万円となりました。

当期純利益については、コア業務純益及び国債等債券売却益の計上により業務収益は増加しましたが、一方で与信関連費用が増加したため前期比194百万円減少し79百万円となりました。

### 【損益状況の推移】

(単位：百万円)

|          | 28/9期 |       | 27/9期<br>実績 |
|----------|-------|-------|-------------|
|          | 実績    | 前年同期比 |             |
| 業務粗利益    | 605   | 62    | 542         |
| 資金利益     | 473   | ▲35   | 508         |
| 役務取引等利益  | ▲14   | 0     | ▲13         |
| その他業務利益  | 146   | 98    | 48          |
| 経費       | 436   | ▲11   | 447         |
| コア業務純益   | 23    | ▲23   | 46          |
| 貸倒償却引当費用 | 95    | 257   | ▲162        |
| 一般貸倒引当金  | ▲16   | 35    | ▲52         |
| 個別貸倒引当金  | 111   | 221   | ▲110        |
| 経常利益     | 82    | ▲194  | 276         |
| 特別損益     | 0     | 0     | —           |
| 当期純利益    | 79    | ▲194  | 273         |
| 利益剰余金    | 340   | ▲198  | 539         |

## ⑤ 自己資本比率

平成 28 年 9 月期仮決算における自己資本比率は、当期純利益 79 百万円の計上により自己資本の額は平成 28 年 3 月期比 64 百万円増加しました。一方、リスク・アセット等の額は、預け金が増加したものの同比 3 百万円減少したため、自己資本比率は同比 0.18%上昇し 16.92%となりました。

## ⑥ 金融再生法開示債権等

平成 28 年 9 月末での金融再生法開示債権は、不良債権回収の取り組みにより平成 28 年 3 月期比 62 百万円減少し、不良債権比率は同比 0.04 ポイント低下し 6.13%となりました。

今後も、不良債権回収の取り組みを強化し、資産の健全化を図ることとしています。

## (2) 収益の見通しの概要

当信用組合は、平成 24 年 3 月期決算において、金融機能強化法の活用を機に、今後の信用リスク・市場リスクを極力排除するため、思い切った損失処理を実施いたしました。また、貸付債権については可能な限り東日本大震災の影響を加味した保守的な自己査定を行っております。これらを踏まえての平成 29 年 3 月期以降の決算の見通しは以下の通りです。

### ① 平成 29 年 3 月期以降の決算の見通し

平成 29 年 3 月期以降の決算につきましては、経営強化計画に基づく施策を着実に実施することで地域とともに発展し、収益力の強化、収益の積み上げを着実に図って参ります。

決算の見通しは次のとおりです。

《収益の見通し》

(単位：百万円)

|          | 28/3期<br>実績 | 29/3期<br>見通し | 30/3期<br>見通し | 31/3期<br>見通し | 32/3期<br>見通し | 33/3期<br>見通し |
|----------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 業務粗利益    | 1,134       | 928          | 937          | 937          | 939          | 972          |
| 資金利益     | 1,011       | 952          | 961          | 961          | 963          | 996          |
| 役務取引等利益  | ▲27         | ▲24          | ▲24          | ▲24          | ▲24          | ▲24          |
| その他業務利益  | 151         | -            | -            | -            | -            | -            |
| 経費       | 859         | 888          | 902          | 912          | 912          | 912          |
| コア業務純益   | 124         | 40           | 35           | 25           | 27           | 60           |
| 貸倒償却引当費用 | 173         | ▲60          | ▲55          | ▲94          | 5            | 5            |
| 一般貸倒引当金  | 42          | -            | ▲10          | ▲99          | -            | -            |
| 個別貸倒引当金  | 109         | ▲80          | ▲50          | -            | -            | -            |
| 経常利益     | 133         | 115          | 105          | 134          | 37           | 70           |
| 特別損益     | ▲4          | ▲1           | ▲1           | ▲1           | ▲1           | ▲1           |
| 当期純利益    | 123         | 108          | 98           | 127          | 30           | 63           |
| 利益剰余金    | 535         | 626          | 710          | 823          | 839          | 888          |

第3 剰余金の処分の方針

平成23年3月期および平成24年3月期は、東日本大震災の影響等により配当を無配としましたが、平成25年3月期末より、経営強化計画の着実な実践を通じて地域経済の再生を図っていく中で収益を確保し、計画どおり配当を実施して参りました。

また、平成28年3月期末においては、当期純利益は123百万円を計上し、経営強化計画どおりの配当を実施することが出来ました。

今後においても、第2次経営強化計画のもと収益を確保し、配当を継続して参りたいと考えております。

《当期純利益、利益剰余金の見通し》

(単位：百万円)

|        | 23/3末実績 | 24/3末実績 | 25/3末実績 | 26/3末実績 | 27/3末実績 | 28/3末実績 |
|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 当期純利益  | ▲373    | ▲3,279  | 87      | 147     | 218     | 123     |
| 利益剰余金  | -       | -       | 100     | 228     | 427     | 535     |
| その他剰余金 | -       | -       | 90      | 204     | 382     | 477     |
|        | 29/3末計画 | 30/3末計画 | 31/3末計画 | 32/3末計画 | 33/3末計画 | 34/3末計画 |
| 当期純利益  | 108     | 98      | 127     | 30      | 63      | 85      |
| 利益剰余金  | 626     | 710     | 823     | 839     | 888     | 959     |
| その他剰余金 | 559     | 634     | 735     | 748     | 791     | 854     |

#### 第4 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地域における経済の活性化に資する方策

##### (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地域における経済の活性化に資するための方針

###### ① 営業エリアの状況

当信用組合の主要な営業基盤である栃木県北部地区は、那須連山の麓に位置し、塩原温泉郷や那須温泉郷、那須岳や那須高原など豊かな観光資源を有しており、宿泊・サービス業などの観光業が、主要産業の一つとなっております。

また、栃木県は、農業産出額が全国第9位（平成26年）であります。当地区では、高原を利用した酪農や畜産を中心とした農業も盛んであります。そのほか、栃木県全体に比べ、産業別総生産及び事業所数ともに、建設業の割合が高いものとなっております。

なお、栃木県の産業を支える人口は、平成17年をピークに緩やかに減少しておりますが、当信用組合の本店所在地である那須塩原市でも、平成22年をピークに減少傾向にあります。

【主要な営業エリア内の市町内総生産の構成比（平成25年度）】

（単位：％）

| 県／市町村 | 製造業  | サービス業 | 卸・小売業 | 建設業  | 農林水産業 | その他  |
|-------|------|-------|-------|------|-------|------|
| 栃木県   | 35.0 | 18.5  | 9.7   | 4.1  | 1.8   | 30.9 |
| 那須町   | 18.9 | 28.6  | 6.1   | 6.2  | 8.1   | 32.1 |
| 那須塩原市 | 35.7 | 21.5  | 8.4   | 4.6  | 3.0   | 26.8 |
| 大田原市  | 38.2 | 15.5  | 7.2   | 3.7  | 4.5   | 30.9 |
| 矢板市   | 23.2 | 20.9  | 7.5   | 4.8  | 2.4   | 41.2 |
| 那須烏山市 | 23.1 | 16.1  | 6.5   | 7.2  | 7.4   | 39.7 |
| 那珂川町  | 32.2 | 16.1  | 6.1   | 9.5  | 4.8   | 31.3 |
| 塩谷町   | 26.5 | 16.1  | 3.8   | 11.0 | 6.3   | 36.3 |

※ 出所：栃木県県民生活部統計課「平成25年度とちぎの市町村民経済計算（概要）」



**【主要な営業エリア内の地域別事業所数（平成 26 年度）】**

| 地域名   | 事業所総数  | 法人事業所  | 個人事業所  | その他 | 従業者総数   |
|-------|--------|--------|--------|-----|---------|
| 栃木県   | 88,879 | 53,419 | 35,087 | 373 | 871,483 |
| 那須町   | 1,580  | 887    | 688    | 5   | 13,004  |
| 那須塩原市 | 5,491  | 3,230  | 2,225  | 36  | 49,665  |
| 大田原市  | 3,189  | 1,691  | 1,482  | 16  | 33,035  |
| 矢板市   | 1,417  | 836    | 569    | 12  | 13,666  |
| 那須烏山市 | 1,329  | 660    | 664    | 5   | 9,804   |
| 那珂川町  | 803    | 364    | 429    | 10  | 5,942   |
| 塩谷町   | 472    | 240    | 230    | 2   | 3,501   |

※ 出所：栃木県県民生活部統計課「平成 26 年度経済センサス基礎調査結果（確報）」  
国、地方公共団体を除く

**【主要な営業エリアの地域別与信額割合（平成 28 年 9 月末現在）】**

| 地域名   | 融資取引先数 |         |       | 貸出残高（百万円） |       |
|-------|--------|---------|-------|-----------|-------|
|       | 法人     | 個人（注 1） | 合計    | 金額（注 2）   | 割合（％） |
| 那須町   | 111    | 453     | 564   | 3,190     | 8.4   |
| 那須塩原市 | 302    | 1,396   | 1,698 | 15,262    | 40.0  |
| 大田原市  | 121    | 524     | 645   | 5,655     | 14.8  |
| 矢板市   | 66     | 230     | 296   | 2,953     | 7.7   |
| 那須烏山市 | 9      | 71      | 80    | 269       | 0.7   |
| 那珂川町  | 59     | 273     | 332   | 2,434     | 6.4   |
| 塩谷町   | 19     | 69      | 88    | 620       | 1.6   |
| 小 計   | 687    | 3,016   | 3,703 | 30,383    | 79.6  |
| 総与信額  | 732    | 3,125   | 3,857 | 38,130    | 100.0 |

（注 1）事業性個人を含む貸出金

（注 2）地方公共団体・金融機関貸出金を含む

## ② 東日本大震災による影響

平成 23 年 3 月の東日本大震災による東京電力福島第 1 原発事故により、環境省は、平成 23 年 12 月 28 日、栃木県の 8 市町村を放射性物質汚染対処特措法に基づく汚染状況重点調査地域に指定しました。当信用組合の営業地区においては矢板市・大田原市・那須塩原市・日光市・塩谷郡塩谷町・那須郡那須町の 6 市町の全域が指定対象とされました。

指定対象地域は当信用組合の営業活動の拠点である栃木県北部地区に集中しており、東京電力福島第 1 原発事故の影響による農産物の出荷制限や放射能汚染による風評被害、それらに起因する経済環境の悪化が懸念されております。こうした環境下において震災から 5 年半が経過するなか、道路や公共施設など主にインフラ面の整備が進み、復旧について「ほぼ完了」「おおむね完了」が全市町村の 9 割（栃木県全体）を占めております。

また、農産物の部分的な出荷制限解除や那須地区において日帰り観光客の入込数が増加に転じる等、一部に回復の兆しが見られるものの、未だに残る放射能汚染による風評被害等により、取引先の業績が震災前の状況に至るまでには時間を要するものと思われまます。

更に、昨今の経済環境の変化や急激な為替変動による影響が懸念され、震災の影響だけを勘案することが困難な状況にあります。東日本大震災の影響も含め、多様な原因から地域経済の地盤沈下が進むなか、今後、本経営強化計画において、地域活性化、地方創生への積極的な取り組み及びその貢献が大きな課題となっております。



【原子力規制委員会による放射線モニタリング情報】

※栃木県内の主な観測地点の測定結果（放射線モニタリング情報）

2016年12月12日 15時30分時点（単位： $\mu\text{Sv/h}$ ）

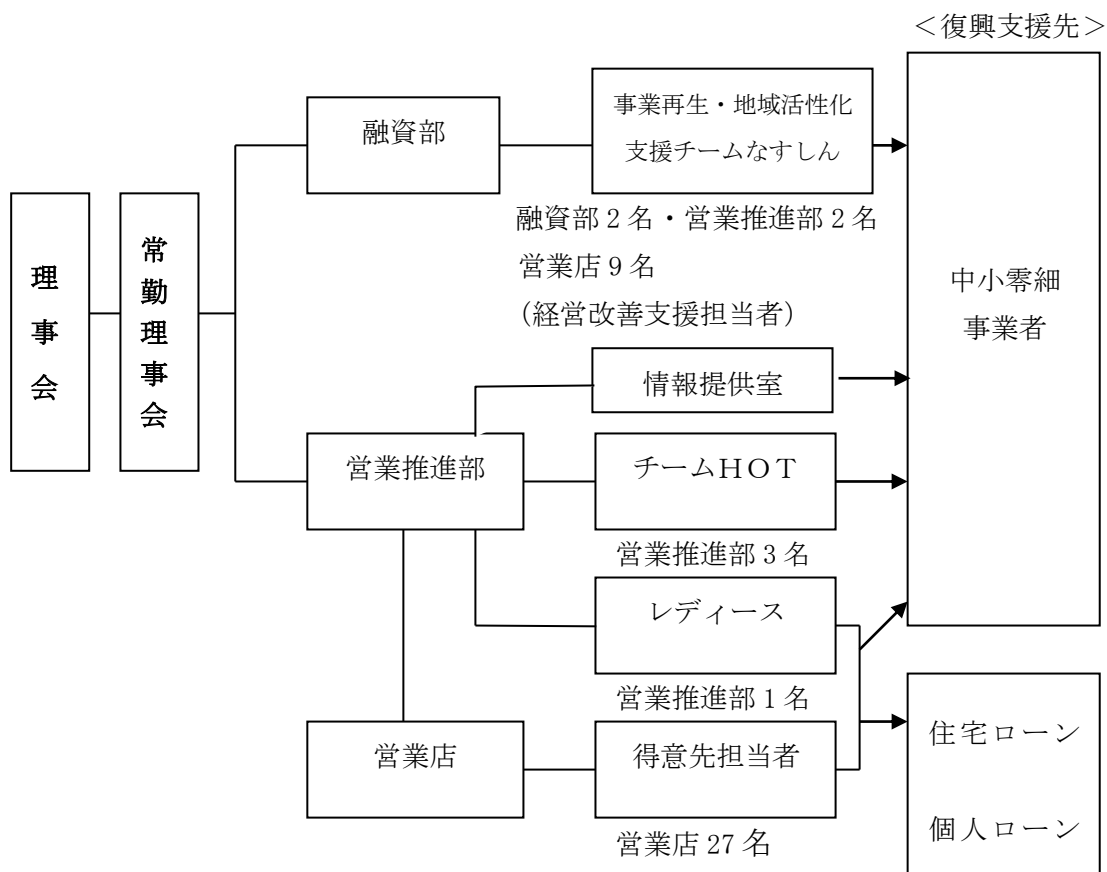
- ・ 宇都宮市 県保健環境センター 0.040
- ・ 宇都宮市 子ども総合科学館 0.057
- ・ 日光市 県西環境森林事務所 0.085
- ・ 那須塩原市 那須塩原市役所本庁舎 0.096
- ・ 那須町 那須町役場 0.077
- ・ 大田原市役所 湯津上庁舎 0.044
- ・ 矢板市役所 0.049
- ・ さくら市たいよう保育園 0.033
- ・ 那須塩原市 ハロープラザ 0.076
- ・ 那須烏山市役所 烏山庁舎 0.043
- ・ 塩谷町立船生小学校 0.054
- ・ 高根沢町役場 町民広場 0.046
- ・ 那珂川町 馬頭図書館 0.055

## (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の整備のための方策

東日本大震災の発生から5年半が経過し、当信用組合では、地震による影響として原発事故の風評被害で業績回復に影響が出ているお客様に対して復興支援体制を整えて、中小零細事業者への円滑な信用供与の取り組みを継続して実施しております。

#### 【平成28年11月：震災復興支援体制】



#### ア. 中小規模の事業者に対する経営改善支援

##### ア. 「事業再生・地域活性化支援チームなすしん」による経営改善支援

当信用組合では、融資取引のある中小零細事業者の事業再生を図るうえで必要となる金融支援を行うため、平成24年4月より本部融資部内に「事業再生支援チームなすしん」を創設いたしました。

本チームでは、事業再生支援に係る外部機関である、とちぎ中小企業支援ネットワーク会議・(社)栃木県中小企業診断士会・栃木県中小企業再生支援協議会・経営改善支援センター・栃木県よろず支援拠点・栃木県信用保証協会の経営安定化支援事業(外部専門家等活用支援事業)・栃木県事業引継ぎ支援センターとの連携強化を図りながら、対象先の事業再生をサポートしております。

加えて、東日本大震災の発生から5年半が経過するなかで、原発事故

を含む風評被害の影響がより広範囲かつ複雑に絡み合い、地域経済の低迷を招いている状況を受け、その活性化が急務との認識が、地方自治体をはじめ、多方面に広がっております。

これを受け、当信用組合では、取引先の事業再生を含めた地域活性化への取り組みが、今後、より重要性を増していくとの認識のもと、平成28年4月より、本チームの名称を「事業再生・地域活性化支援チームなすしん」に変更し、また、新たに営業推進部の職員2名をメンバーに加え13名体制として機能拡充を図りました。

此れからも本部と営業店が一体となった事業再生計画の策定支援やコンサルティング機能の発揮による地域に密着した事業支援を行って参ります。

なお、当信用組合は、本チームを通じ、「中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業」における「地域プラットフォーム」の構成機関となっているほか、平成26年12月11日付で株式会社日本政策金融公庫宇都宮支店と「業務連携・協力に関する覚書」を締結し、地域の創業者や中小企業者に対する「創業・経営サポートサービス」を提供できる体制を整備しております。更に、中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律に基づく経営革新等支援機関として、取引先企業の各種補助金採択の支援をより積極的に行うために民間のコンサルタント会社と提携を結び創業支援等の強化を図っております。

## **b. 信用供与の実施に係るシステムの活用**

当信用組合では、信用組合業界において開発した信用リスク管理システムを活用し、主なお客様である中小零細事業者の定量・定性面を十分に考慮したサポートを行っております。また、平成28年4月には、当該システムによる信用格付をもとに中小零細事業者の役職員向けの「なすしんハッスルバリュー制度」を創設し、提携企業の役職員および地元地公体等の職員に対する円滑な信用供与手段の一つとして、保証会社を付けない、一部連帯保証人不要の当信用組合独自の融資商品「ハッスルオンリー」の取り扱いを開始いたしました。

## **c. 相談窓口の設置**

東日本大震災発生の翌日から、全営業店に、「緊急対応ご相談窓口」、「中小企業者向け融資窓口」、「住宅ローン利用者窓口」及び「災害復旧に関するローン相談窓口」を設置しております。相談件数は減少傾向にありますが、今後もお客様の相談に常時対応できる体制は継続して参ります。

### 【緊急相談窓口利用状況】

(平成28年11月末現在)

| 項目              | 件数    |
|-----------------|-------|
| 緊急対応ご相談窓口       | 432   |
| 中小企業者向け融資窓口     | 988   |
| 住宅ローン利用者窓口      | 19    |
| 災害復旧に関するローン相談窓口 | 36    |
| 合計              | 1,475 |

また、当信用組合では、金融庁による「リレーションシップバンキング（地域密着型金融）」の提唱当初よりお客様の状況に即した融資の条件変更対応を積極的に実施しておりますが、東日本大震災発生後におきましても、風評被害を含め、被災後の生活環境等をヒアリングしながら、中小企業金融円滑化法の期限が平成25年3月末に到来した後も、お客様の経営環境に即し貸付条件の変更等に真摯に取り組んでおります。(平成23年4月から平成28年11月末までの条件変更対応2,692件・32,178百万円)。

### 【震災後の条件変更状況】

(単位：件、百万円)

|       | 23年4月～<br>24年3月 |       | 24年4月～<br>25年3月 |       | 25年4月～<br>26年3月 |       |
|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|
|       | 件数              | 金額    | 件数              | 金額    | 件数              | 金額    |
| 事業性資金 | 506             | 6,773 | 495             | 6,648 | 523             | 5,770 |
| 住宅資金  | 19              | 423   | 14              | 145   | 30              | 346   |
| 合計    | 525             | 7,196 | 509             | 6,794 | 553             | 6,116 |

|       | 26年4月～<br>27年3月 |       | 27年4月～<br>28年3月 |       | 28年4月～<br>28年11月 |       |
|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|------------------|-------|
|       | 件数              | 金額    | 件数              | 金額    | 件数               | 金額    |
| 事業性資金 | 426             | 5,064 | 385             | 4,118 | 232              | 2,089 |
| 住宅資金  | 27              | 367   | 26              | 323   | 9                | 109   |
| 合計    | 453             | 5,431 | 411             | 4,441 | 241              | 2,198 |

|       | 累計    |        |
|-------|-------|--------|
|       | 件数    | 金額     |
| 事業性資金 | 2,567 | 30,463 |
| 住宅資金  | 125   | 1,715  |
| 合計    | 2,692 | 32,178 |

## イ. 地域に密着した営業活動の実践

### a. 「チームHOT（ハッスル応援チーム）」の活動の継続

熱き情熱を持ち、地域の中小零細事業者の資金ニーズに応え、復興支援の積極的推進を図ることを目的として、平成24年4月に本部営業推進部内に「チームHOT（ハッスル応援チーム）」を創設しました。同チームは、那須地区、旧黒磯地区、旧西那須野・矢板地区及び大田原・馬頭地区を担当し、営業店の得意先担当者が担当していないお客様、純新規先を中心に融資開拓活動を行い、被災地の復興支援に大きく貢献しております。平成26年度以降は2名体制となっておりましたが、平成28年4月より3名体制とし、今後においても継続して円滑な信用供与を主とした、復興支援に取り組んで参ります。

また、同チームの主たる業務は、営業店の得意先担当者との情報交換など連携強化による事業性資金に係る取引先の新規開拓ですが、今後においても「事業再生・地域活性化支援チームなすしん」と連携し、中小零細事業者の再生に向けた支援にも積極的に取り組んで参ります。

同チームの取り組み状況については、進捗管理委員会において、PDCAサイクルの考え方を基本に、諸施策の進捗状況を月次で管理いたします。また、必要に応じ営業推進部担当役員が改善を指示し、継続して実効性を高めるよう管理して参ります。

### b. 「レディース」の活用

女子職員の得意先訪問活動を通じた戦力化を図るため、平成23年11月に営業推進部所属の呼称「レディース」を設置し、第1期生として2名、第2期生1名、現在は第3期生として1名を配置しております。

現在の活動は、年金の受給手続き等の専門知識を備えた人材を配備し、年金受給口座の獲得（主力商品）、各営業店における年金受給手続きの教育、アシストを主力の活動としており、平成28年10月からは、週3日を目安に全営業店の内勤職員（女性職員および入組3年以内の内勤男性職員）を対象に、女性職員の戦力化、年金業務のスキルアップ、年金受給対象者への接点強化、当信用組合のファン作りを目的にレディースによるOJT（同行訪問活動）を実施し、年金受給手続き等の専門知識を身に付け営業店において戦力となるよう育成に取り組んでおります。

また、チームHOT及びレディースの人員についても、活動状況に合わせ体制の強化を図って参ります。なお、活動状況につきましては、営業推進部担当役員を責任者とする推進会議を毎月2回開催し管理しております。

### c. 中小零細事業者向け商品の提供

東日本大震災による風評被害や長引く景気低迷等の影響を受けてい

る地域の中小零細事業者に対して、幅広い資金ニーズに対応できる商品「ハッスル応援団」、「ハッスル応援団Ⅱ」を提供しております。今後においても継続して提供して参ります。

概要は以下の通りです。

**【ハッスル応援団の概要】**

|        |          |
|--------|----------|
| 商品名    | ハッスル応援団  |
| 対象者    | 法人・個人事業主 |
| 融資限度額  | 500万円    |
| 資金使途   | 運転・設備資金  |
| 融資期間   | 5年以内     |
| 融資金利   | 基準金利適用   |
| 担保・保証人 | 原則不要     |

**【ハッスル応援団Ⅱの概要】**

|        |               |
|--------|---------------|
| 商品名    | ハッスル応援団Ⅱ      |
| 対象者    | 法人・個人事業主      |
| 融資限度額  | 3,000万円       |
| 資金使途   | 運転・設備資金       |
| 融資期間   | 5年以内          |
| 融資金利   | 基準金利適用        |
| 担保・保証人 | 栃木県信用保証協会の保証付 |

当信用組合では、上記のほか、地域経済の発展及び地域金融の円滑化を図るため、お客様の資金繰りをサポートし、中小零細事業者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以下の商品を提供しております。

・「なすしんハッスルサポート」

当信用組合の信用格付に基づき融資対象先を選定し、栃木県信用保証協会保証にて、法人1,000万円、個人事業主500万円を融資限度とし、運転資金及び設備資金を提供しております。

・「なすしんハッスルサポートエクセレント」

当信用組合の信用格付に基づき融資対象先を選定し、プロパーにて、法人5,000万円、個人事業主500万円を融資限度とし、運転資金及び設備資金を提供しております。



・「しんくみビジネスローン」

全国しんくみ保証(株)保証にて、法人 500 万円、個人事業主 300 万円を融資限度とし、運転資金及び設備資金を提供しております。

・「しんくみビジネスポケットカードローン」

(株)SMBC コンシューマーファイナンス保証にて、300 万円を融資限度とし、運転資金及び設備資金を提供しております。

**d. 情報提供室の積極的活用**

当信用組合は営業推進部に情報提供室を設置し、各種セミナーの開催、求人情報等、営業や経営に関する情報を全営業店へ還元し、円滑な信用供与、地域経済への貢献に資するよう体制を整えております。これ等の情報により、お客様間においてビジネスマッチング（仕事の受注・発注等）に繋がり、売り上げ増加に貢献、融資に繋がった等の事例もあります。今後においても継続して実効性ある活用に取り組み、それに伴い発生する資金ニーズの相談に対応する等、中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化に努めて参ります。

**② 中小規模の事業者に対する信用供与の実施状況を検証するための体制**

**ア. 進捗管理委員会及び理事会における検証**

当信用組合は、平成 24 年 4 月に進捗管理委員会（常勤理事 4 名・常勤監事 1 名（アドバイザー））を設け、月次で経営強化計画の履行状況を進捗管理しております。

進捗管理委員会は、毎月、所管部からヒアリングを行い、必要に応じ施策の見直しを指示する等、取り組みの強化に努めております。また、その結果について定期的に理事会へ報告し実行性の確保に努めております。

なお、理事会は、非常勤理事及び非常勤監事による外部見識者の知識や経験に基づいた視点からも検証できる体制としております。

第 2 次経営強化計画に対しても本体制により経営強化計画の履行状況を検証して参ります。

**③ 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**

当信用組合では、担保・保証を原則不要とする「ハッスル応援団」を被災先の中小零細事業者向けに開発し、平成 24 年 4 月から取り扱いを開始するとともに、平成 24 年 8 月には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）」の取り扱いを開始し、現在も反復利用による円滑な資金供給を図っております。

また、当信用組合は、「経営者保証に関するガイドライン」に沿って、代

表者の個人保証を求めない新規融資として平成 26 年 2 月から平成 28 年 11 月末現在までに 5 先実行(除く保証協会付融資)いたしました。また、保証債務整理として 1 先の保証債務を免除しております。

今後ともお客さまとの継続的かつ良好な信頼関係の構築・強化に努めて参ります。

今後の取り組みとして、事業性評価の精度を上げるため「事業性評価シート」を活用した融資審査を行うことで、従来の定量面を基にした審査から定性面(技術力等)を重視した審査を行い取引先企業の成長を図るための支援も行って参ります。

### **(3) 被災者への信用供与の状況及び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**

#### **① 被災者への信用供与の状況**

当信用組合の主要な営業基盤である栃木県北部は、東日本大震災(平成 23 年 3 月)から 5 年半が経過するなかで、農産物の部分的な出荷制限解除により回復の兆しが見られるものの、未だ残る放射能汚染による風評被害等により取引先の業績が震災前の状況に戻るまでには相当の時間が必要であると認識しています。

平成 28 年 9 月末時点において、当信用組合では、建物・店舗や機械の損壊等の直接被害及び売上減少等の風評被害の状況把握に努めながら、536 先(総貸出先数に占める割合 13.12%)が被災されていることを確認しております。

これらのお客様に対しましては、引き続き、支援に取り組んでいくとともに、新たなニーズの発掘にも努めており、平成 28 年 9 月末時点における被災債権先数・額は 446 先 83 億円(総貸出額に占める割合 23.66%)となっております。

被災債権の内訳は、『影響「大」』の先 38 先 5.9 億円、『影響「中」』の先 104 先 15 億円、『影響「小」』の先 304 先 62 億円で合計 446 先 83 億円であり、現在も被災先からの資金ニーズに積極的に取り組んでおります。

平成 28 年度における被災者への融資推進、資金ニーズの把握

【被災者向けの新規融資の状況】 集計平成 28 年 11 月末（単位：件、先、百万円）

|              | 新規融資累計               |     |        |                 |     |       |
|--------------|----------------------|-----|--------|-----------------|-----|-------|
|              | (平成 28 年 11 月末までの累計) |     |        | うち条件変更先に対する新規融資 |     |       |
|              | 件 数                  | 先数  | 金 額    | 件 数             | 先数  | 金 額   |
| 事業性資金        | 2,958                | 452 | 28,303 | 949             | 109 | 8,997 |
| 運転資金         | 2,776                | 439 | 26,451 | 900             | 107 | 8,636 |
| 設備資金         | 182                  | 110 | 1,853  | 49              | 29  | 361   |
| その他（消費者ローン等） | 86                   | 56  | 115    | 7               | 7   | 12    |
| 住宅ローン        | 21                   | 16  | 192    | -               | -   | -     |
| 合 計          | 3,065                | 474 | 28,610 | 956             | 109 | 9,009 |

※手形貸付・証書貸付・当座貸越（極度額）。なお、融資先数については、同一事業者で複数の資金を重複利用している先もあるため合計先数は一致いたしません。

## 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施策

当信用組合では、復旧・復興を継続しつつ地域の産業の復興、経済の活性化へと本格的に移行していく中で、地域の中小零細事業者及び個人の皆様に対し十分かつ円滑な資金供給を行っていくことを改めて強く決意し、国や地方自治体をはじめとする行政や公的機関、信用組合業界の系統中央機関である全国信用協同組合連合会（以降、全信組連と言う）などの外部関係者の協力も仰ぎながら、資金供給を強力に実行していくほか、各種施策に積極的に取り組んで参ります。

主な施策につきましては以下の通りです。

### ア. 相談機能の強化

当信用組合では、被災者の方々の金融支援に取り組むため、全営業店に各種相談窓口を開設し、地域の皆様に円滑な金融仲介を行うため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。

具体的には、当信用組合は、新たな資金供給手段として平成 27 年 10 月から 11 月の 2 ヶ月に渡り栃木県産業労働観光部主催による「栃木県ふるさと投資推進事業」（クラウドファンディング活用促進事業）の研修会（5 回開催）に参加し、金融機関・商工団体の職員に対するクラウドファンディングの推進リーダーの育成を図るものとして「事業再生支援チームなすしん」から 1 名と「チームHOT」から 1 名を参加させ、クラウドファンディングの知識向上を図っております。また、平成 28 年 4 月からは、チームの名称を「事業再生・地域活性化支援チームなすしん」に変更し、地方創生及び地域経済の活性化に向けて地元中小企業・小規模事業者に対す

る相談機能の強化を図っております。

## **イ. 経営改善支援担当者の活用**

当信用組合の経営改善支援担当者は、平成 28 年 4 月より「事業再生・地域活性化支援チームなすしん」の一員として取引先の事業再生および地域経済の活性化への機能拡充を図るため、今後も外部機関との連携を強化することで地元中小企業・小規模事業者へのきめ細やかな支援を行って参ります。

## **ウ. 貸付条件の変更対応による支援**

当信用組合では、東日本大震災の影響により既往の返済条件による履行が困難になったお客様からの相談に対し、弁済条件の緩和等貸付条件の変更に積極的に応じております。（平成23年4月から平成28年11月末までの条件変更対応累計：2,692件/32,178百万円）。

特に、当信用組合では、平成27年度から開始された栃木県信用保証協会の経営安定化支援事業（外部専門家等活用支援事業・経営改善計画策定費用補助金事業）を活用した改善計画策定を積極的に取り組んだ結果、平成28年11月末現在、当信用組合主導により5先が計画策定を終了し、更に4先が策定中となっております。これらの先に対しては今後返済緩和による条件変更を見込んでおります。

## **エ. 震災復興に向けた新商品の提供等**

### **a. 事業者向け復興融資**

当信用組合では、営業店の得意先担当者及び融資専担者がお客様を訪問し、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ており、東日本大震災発生以降の事業性資金の新規融資実績（累計）は、平成 28 年 11 月末現在 2,958 件（452 先）28,303 百万円となっております。

### **b. 被災者への生活支援融資**

当信用組合では、東日本大震災による災害復旧資金として、平成 23 年 3 月から、金利を優遇した「災害復旧ローン」の取り扱いを開始しております。

この商品は、住宅等の補修、家具家電や車両の補修・買換え等、幅広く利用できるものとなっております。今後も、継続してお客様の資金需要に対応して参ります。

また、既存商品である「チョイス（フリーローン）」、「カーライフローン」及び「リフォームローン」等、住宅ローンについても、営業店得意先担当者の活動強化などにより積極的に推進して参ります。

更に、取引先企業・事業主で雇用される従業員への金融面からの支援を行い、福利厚生施策の一端を担い、当該事業者との接点を強化するとともに、事業の安定・発展に寄与することを目的として、平成 27 年 7 月に従業員を雇用する取引先企業・事業主の職場全体を「職域」として、職域提携「なすしんハッスルバリュー制度」を創設し、職域住宅ローン、職域フリーローン、職域目的ローンの取り扱いを開始いたしました。また、平成 28 年 4 月には、「なすしんハッスルバリュー制度」への付加価値および中小零細事業者の従業員に対しての円滑な信用供与手段の一つとして、保証会社を付けない新商品「ハッスルオンリー」の取り扱いを開始いたしました。

平成 28 年 12 月までの提携先数は 299 先となっており、これらの商品を被災者への生活支援融資として積極的に推進して参ります。

## オ. 人材の戦略的な配置及び稼働

当信用組合は得意先担当者及び融資専担者により、お客様の震災からの復興状況等の把握及び相談に対しての対応を行っているほか、窓口においても被災後のお客様からの相談対応体制を継続しております。

平成 28 年 4 月には、中小零細事業者への円滑な信用供与による震災復興をさらに推し進めるため、人材の戦略的な配置を実施いたしました。

具体的には、本部に創設済みである「事業再生支援チームなすしん」を平成 28 年 4 月より本チームの名称を「事業再生・地域活性化支援チームなすしん」に変更し、営業推進部長を含めた同職員 2 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 13 名とし、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把握・資金ニーズの対応を目的として、経営改善支援先等へ毎月モニタリングを実施させ、結果を四半期ごとに本部へ報告させる等、積極的に稼働させております。また、本部としては、同チームから外部の「とちぎ企業応援ネットワーク」・「栃木県事業引継ぎ支援センター」・「那須塩原市シティプロモーション推進懇談会」へ参加させているほか、内部研修として「栃木県事業引継ぎ支援センターの活用について」・「事業性評価実践内部研修会」・「補正予算に係るものづくり補助金勉強会」・「クラウドファンディングサービスに係る説明会」を開催し、震災からの産業復興及び地域経済の活性化に積極的に取り組んでおります。

また、平成 28 年 11 月末現在の得意先係等への配置人員は、営業店「得意先係」男性 26 名・女性 1 名、営業推進部「チームHOT」男性 3 名、営業推進部「レディース」女性 1 名の総勢 31 名の得意先係体制で風評被害等からの復興及び地域経済の活性化に積極的に取り組んでおりま

す。

## カ. 被災したお客様の事業再生・事業承継に向けての支援

### ア. 事業再生に対する支援

当信用組合では、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。

今後におきましては、「事業再生・地域活性化支援チームなすしん」として、営業推進部との連携を強化することにより、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、地域経済活性化を念頭に置いた事業再生を強化して参ります。

外部機関の利用状況（28.11.30 現在）

| 外部機関名                | 先数 |
|----------------------|----|
| 栃木県中小企業再生支援協議会（他行含む） | 40 |
| 栃木県経営改善支援センター（他行含む）  | 5  |
| 中小企業診断士会             | 5  |
| 中小企業支援ネットワーク         | 3  |
| 東日本大震災事業者支援機構        | 6  |
| 外部コンサル会社             | 17 |
| 栃木県よろず支援拠点           | 9  |
| ※保証協会外部専門家派遣事業       | 12 |
| 合計                   | 97 |

また、ビジネスマッチング情報等、お客様のニーズに応えるため、営業推進部内に「情報提供室」を設置し情報収集に努め、全営業店及び取引先に対し情報提供しているほか、「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」、「しんくみビジネスマッチング展」、「年金旅行等ビジネス交流会」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、新たな販路や仕入先の開拓に係る情報を提供しております。また、各営業店に情報提供管理者1名を配置して「情報提供室」の体制を整え、個別のお客様に対するビジネスマッチングの仲介及び外部の商談会等に積極的に参加し、お客様の事業再生に向けた支援に取り組んでおります。

### イ. 中小企業再生支援協議会との連携

栃木県中小企業再生支援協議会との連携としまして、平成28年度は、

1 先が経営改善計画の策定を行っております。

当信用組合では、お客様の特性・状況を踏まえた上での具体的な活用に向けた検討を進め、同協議会の相談窓口を通じて外部の専門家の様々な知識・経験を活用することで、実現可能性の高い抜本的な再生計画の策定支援を行うなど、震災の影響を受けた中小零細事業者の事業再建に資する取り組みを今後とも継続推進して参ります。

### c. 事業再生ファンド等の活用

#### ・「㈱とちぎネットワークパートナーズ」

栃木県内の金融機関と保証協会および中小企業基盤整備機構が出資し、平成25年7月に運営・管理会社である「㈱とちぎネットワークパートナーズ」が設立され、同年8月より官民一体型の「中小企業再生ファンド」（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態勢を強化いたしました。

平成28年度は、当信用組合での取り扱い実績はありませんが、栃木県全体では同ファンドを利用した案件が5件で、すべてが支援決定を受けております。今後のお客様の特性・状況に応じて活用を検討して参ります。

#### ・「東日本大震災事業者再生支援機構」

東日本大震災事業者再生支援機構につきましては、平成24年7月に同機構との秘密保持契約を締結し、東日本大震災による被害により過大な債務を負っている事業者に対し、積極的な支援を行って参りました。

現在、支援先（3社）のうち当組合が主体となり同機構に依頼した2社に対しまして、同機構とのモニタリングを継続しております。

#### ・「しんくみ리카バリ」

「しんくみ리카バリ」は、全信組連と「株式会社あおぞら銀行」ならびに「あおぞら債権回収株式会社」により、全国の信用組合の取引先のうち再生支援が必要な中小企業に対する貸付債権の受け皿となる再生ファンドとして立ち上がり、「しんくみ리카バリ株式会社」が再生支援業務や債権買取等の業務を行っております。

当信用組合としましては、1社が同ファンドの支援を頂いており、今後においても、お客様の特性・状況に応じて全信組連との連携を図りながら活用を検討して参ります。

### d. 私的整理ガイドラインに基づく債務整理への対応

個人版私的整理ガイドラインによる債務整理については、制度の導

入趣旨に鑑み、リーフレットの活用によりガイドラインの周知を図るとともに、お客様の意向や状況を最大限に考慮した上で、積極的に利用を促し、弁護士や税理士とも連携して、ガイドラインに沿った債務整理等の適切な対応を図って参ります。

#### **e. 事業承継に対する支援**

当信用組合においては、中小零細事業者が事業承継を行うことによって発生する税務面や法務面等の各種課題に対する支援を適切に行えるよう、上部団体である全信組連のほか、外部の中小企業診断士、税理士、弁護士等の各種専門家との連携を図り、事業承継を支援して参ります。

また、栃木県が創設した、オールとちぎで創業から事業承継まで応援する「とちぎ地域企業応援ネットワーク」に登録し、「栃木県事業引継ぎ支援センター」とも連携を図り、多角的に取り組んで参ります。

#### **キ. 人材育成**

東日本大震災の被災地域における復興支援の実効性向上のためには、これに対応できる人材の育成が第一であり、従来から注力してきた研修の更なる充実に加え、経営改善支援担当者を活用した震災への対応事例・ノウハウの蓄積や情報の共有化のほか、東日本大震災関連の公的支援制度等に係る研修会や各種内部勉強会等を着実に実施し、職員のスキルアップに取り組んでおります。

女子職員の戦力化を図ることを目的として立ち上げた「レディース」については、内勤女子職員及び入組3年目までの全職員を対象として、OJTを活用した研修により、後継者育成も視野に入れた教育を実施しております。また、融資業務については内勤女子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、スキルアップ研修を実施しております。これらを継続することにより、今後においても被災地復興支援から産業復興支援へと移っていく中で、融資専門担当者をはじめとする役に立つ人材の育成に努め円滑な資金供給に取り組んで参ります。

更に、お客様の新たな資金ニーズや、担保や保証に過度に依存することのない、より地域の実態に即した事業性評価を取り入れた与信審査・管理手法等を構築するため、全信組連からの指導・助言やモニタリング、全国信用組合監査機構による監査等を引き続き受けることで、外部からの視点も取り入れながら人材の育成を図っております。



◇営業力及び信用供与等に係る主な内部研修等

(平成28年4月～平成28年11月)

| 種類及び研修名              | 実施時期       | 参加者等                        |
|----------------------|------------|-----------------------------|
| 種類 地域経済の活性化等         |            |                             |
| 研修名 事業性評価シート、その他研修   | 28/5       | ・「事業再生・地域活性化支援チームなすしん」      |
| 研修名 栃木県事業引継ぎ支援センター研修 | 28/7       | ・融資部、営業推進部、営業店長             |
| 研修名 業績向上のマネジメント手法    | 28/7       | ・なすしん経営クラブ、経営陣、営業店長、営業推進部、他 |
| 研修名 事業性評価実践研修        | 28/9       | ・事業再生・地域活性化支援チームなすしん        |
| 研修名 ものづくり補助金等研修      | 28/10      | ・事業再生・地域活性化支援チームなすしん        |
| 種類 融資業務              |            |                             |
| 研修名 若手融資研修           | 28/6       | ・入組2年目職員                    |
| 研修名 若手融資研修           | 28/7       | ・入組2年目職員                    |
| 研修名 若手融資研修           | 28/9       | ・入組2年目職員                    |
| 研修名 若手融資研修           | 28/11      | ・入組2年目職員                    |
| 種類 営業力               |            |                             |
| 研修名 小規模企業共済等研修       | 28/7       | ・営業店長、融資係、得意先係、「チームHOT」     |
| 研修名 得意先係優績者事例研修      | 28/7       | ・得意先係、「チームHOT」              |
| 研修名 保証協会付融資研修        | 28/7       | ・得意先係、「チームHOT」              |
| 研修名 栃木県信用保証業務研修      | 28/7       | ・営業推進部、営業店長                 |
| 研修名 年金OJT            | 28/10<br>～ | ・「レディース」、営業店内勤女性職員、入組3年目職員  |
| 種類 階層別               |            |                             |
| 研修名 一般職員研修           | 28/8       | ・入組4年目までの職員                 |
| 研修名 部店長研修            | 28/8       | ・部店長                        |
| 研修名 女性係長研修           | 28/8       | ・女性係長                       |

## ク. 地方公共団体等への支援

当信用組合の営業エリアでは、6市町（矢板市・大田原市・那須塩原市・日光市・塩谷郡塩谷町・那須郡那須町）が放射性物質汚染対処特措法に基づく汚染状況重点調査地域に指定され、一部地域においては除染実施計画に基づく除染等の措置が概ね完了するなどしておりますが、平成28年4月以降も除染等の措置が必要な地域も残されており、地域金融機関として、これら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参ります。

## ケ. 日本銀行の「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」の利用

当信用組合では、日本銀行の「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」に基づく「被災信組支援融資」を、全信組連を通じて利用し、潤沢な手元資金を確保することで、被災者の資金需要に応える態勢を整えております。

## コ. 当信用組合並びに信用組合業界による被災地支援の取組み

### a. 当信用組合の取組み

当信用組合では、役職員、組合員及び一般のお客様を対象に義捐金活動を実施し、日本赤十字社を通じて東日本大震災の被災地に義捐金を贈呈いたしました。また、信用組合業界の統一スキームである「復興定期・希望」（平成23年6月から平成24年5月まで）の取り扱いにより、残高に応じた一定割合の額を寄付金として被災地に贈りました。

また、当信用組合は平成28年11月9日第一勧業信用組合と「連携協力に関する協定書」を締結いたしました。この連携協定に伴い、平成29年2月から平成29年7月までの間、同信用組合と連携協定を締結した他の信用組合を含め「震災復興応援定期預金」を販売し、被災地（東日本大震災、熊本地震、鳥取県中部地震等）に対し残高に応じた一定割合の額を寄付金として贈呈を予定しております。

### b. 信用組合業界の取組み

信用組合業界では、東日本大震災の発生を受け、全国の信用組合やその役職員からの第一次分の義捐金を取り纏め、平成23年5月に日本赤十字社を通じて被災地に贈呈したほか、同年11月より信用組合業界の中央団体である全国信用組合中央協会が、日本赤十字社宛に寄付金を贈呈してお

ります。

平成23年3月14日から平成28年11月30日までの累計金額は347,891千円となっております。

#### **(4) 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**

##### **① 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能の強化のための方策**

当信用組合では、平成27年5月「なすしん経営塾」を開講し、その後、平成28年4月より「なすしん経営塾」から「なすしん経営クラブ」に変更、同クラブの平成28年度の取り組みとして、同年7月18日「業績向上のためのマネジメントは」をテーマに「なすしん経営クラブ」セミナーを開催いたしました。更に、当信用組合では創業・新事業展開のためのクラウドファンディングの取り扱い開始に向けて準備を進めております。

今後も、会員の皆様と当信用組合の継続的な関わりの場、創業又は新事業の開拓の場として、地域・会員・そして当信用組合が共に成長・発展していくという「好循環」の実現に向け取り組んで参ります。

##### **② 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）に対する支援に係る機能の強化のための方策**

地方公共団体との連携を図り、経営に関する相談、取引先の企業支援を図って参ります。

なお、「なすしん経営クラブ」においても㈱タナベ経営との連携を図り、会員に対する支援を図って参ります。

##### **③ 早期の事業再生に資する方策**

###### **ア. 支援態勢の確立**

東日本大震災発生後、平成24年4月に「事業再生支援チームなすしん」を創設し、営業店と一体となって事業再生計画の策定などの事業再生支援に取り組んでおります。

今後も東日本大震災後5年半が経過するなかで「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当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参ります。

###### **イ. 外部機関との連携**

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（現在は、中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業）」に加入し、専門家の派遣等による支援を受けることができる態勢を構築したほか、同年5月には（社）栃木県中小企業診断士会との業務提携を締結し、連携強化を図りました。

平成28年3月末現在「とちぎネットワークファンド」の活用はありませんが、今後とも事業再生の手法の一つとして活用を図って参ります。

平成26年5月に全信組連主催の「株式会社地域経済活性化支援機構（REVIC）業務説明会」に参加し、当信用組合との連携を深めることで中小零細事業者への事業再生の窓口の拡大を図って参ります。

平成28年8月には、第9回「とちぎ中小企業支援ネットワーク会議」に参加し、「とちぎ産業成長戦略」の中で「とちぎ地域企業応援ネットワーク」の4つのプロジェクトの説明を受け、今後栃木県との連携強化に努めて参ります。平成27年度から開始された栃木県信用保証協会の経営安定化支援事業（外部専門家等活用支援事業・経営改善計画策定費用補助金事業）を活用した改善計画策定を積極的に取り組んだ結果、平成28年11月末現在、当信用組合主導により5先が計画策定を終了し、更に4先が策定中となっております。尚、当該事業については年度ごとに国の予算により対応が決定されるものであり、平成29年度以降についても継続された場合は積極的に取り組んで参ります。

#### 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

##### ア. 事業承継支援の取り組み

当信用組合においては営業推進部と融資部の合同体制で、中小零細事業者が事業承継を行うことによって発生する税務面や法務面等の各種課題に対する支援を適切に行えるよう、上部団体である全信組連のほか、外部の中小企業診断士、税理士、弁護士等の各種専門家との連携を図り、事業承継を支援して参ります。

##### イ. 「事業承継セミナー」への取り組み

当信用組合では上部団体である全信組連のほか、地元商工会、栃木県事業引継ぎ支援センター、栃木県産業振興センター等との連携を図り、「事業承継セミナー」への積極的参加または開催等に取り組んで参ります。

#### ⑤ 地方創生への取り組み

当信用組合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中でこれに関する以下の組織等へ積極的に参加・貢献して参ります。

- ・ 那須塩原市「シティプロモーション推進懇談会」
- ・ 那須塩原市「創業支援事業計画」

- ・那須町「黒田原まちづくり協議会」
- ・那珂川町「なかがわ元気プロジェクト連絡協議会」

また、地方創生に貢献することは地域及び地域の中小零細事業者をはじめとするお客様と共に当信用組合自らも成長・発展していくという「好循環」の実現に繋がることであり、以下の独自策に取り組んで参ります。

- ・「なすしん経営クラブ」の運営(地域経済の活性化・地域PR)
- ・各種ビジネスマッチング等への積極的な取り組み(地域経済の活性化・地域PR)
- ・子育て支援(人口減少抑止のための支援)
- ・しんくみネットの利用(地域経済の活性化・地域PR)
- ・年金友の会の結成(高齢化社会への貢献)
- ・各種地域イベントへの参加(地域経済の活性化・地域PR)

平成28年11月9日には、当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ました。この提携により、両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、利便性向上を支援していきます。また、地域の産業復興に寄与することにより地域貢献・活性化を図って参ります。

## 第5 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

### (1) 経営管理に係る体制及び今後の方針

#### ① ガバナンス体制

当信用組合では、経営全般を管理・監督する機関及び重要な経営上の意思決定機関として、常勤理事4名と非常勤理事5名で構成する理事会を設置しております。なお、理事会には、業務執行に係る監査の一環として、常勤監事1名及び員外監事を含む非常勤監事2名も出席しております。

理事会では、「内部統制基本方針」や、これに基づく「法令等遵守基本方針」、「統合的リスク管理方針」、「自己資本管理方針」及び「顧客保護等管理方針」を制定し、「法令等遵守規程」等の各種規程を整備した上で、これら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で、透明性のある業務運営及び適切な経営管理態勢の確保に努めております。

また、日常業務においては、常勤理事(4名)及び常勤監事(1名)で構成する常勤理事会を毎週水曜日に開催し、更に、第2月曜日および第4月曜日には本部各部長を常勤理事会に加え業務執行に係る検討及び必要な決議を行い、健全かつ適切な運営の確保に努めております。

その中でも大口先に係る融資や組合運営における重要事項については、常勤理事と非常勤理事で構成する理事審査会を随時開催し、事前協議を実施し

ております。

更に、総代に対しましても平成 25 年度より年 1 回、地区別総代懇談会を開催し、決算状況や重要事項の説明を行うとともに、意見交換を実施し経営の透明化を進めております。

今後におきましても、内部統制基本方針等に沿って、業務の健全かつ適切な運営の確保に努めて参ります。

## ② 内部統制基本方針に基づく監査

当信用組合では、監事（常勤 1 名、非常勤 2 名）を選任し監事会を設置しております。監事会は業務及び財産の状況に関する調査等を行い、理事及び職員に対する助言または提言を行っております。

また、内部監査部署である監査部を理事長直轄の組織とし、その独立性を確保し「内部監査基本方針」に則り、各部店における内部管理態勢、顧客保護等管理態勢、法令等遵守態勢及びリスク管理態勢等の有効性を評価し、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に努めております。

## ③ 経営強化計画の進捗管理

理事長を委員長とする進捗管理委員会において、所管部より報告を求め、また、ヒアリングを行うなどして諸施策の履行状況を検証しております。

また、経営強化計画の進捗状況や所管部に対する指示事項を定期的に理事会に報告することで実効性の確保に努めております。

## （2）業務執行に対する監査又は監督の体制及び今後の方針

### ① 内部監査体制

当信用組合では、理事の業務執行の適切性を確保するため監事を選任し監事会を設置しております。監事は、理事会その他重要な会議に出席し必要に応じて意見を述べるとともに、業務監査及び会計監査を通じ判明した問題等について、助言または提言を行っております。また、理事長直轄の組織として監査部を設置し、監事会と連携を図り、業務執行の適切性を検証した上で、その結果を理事会等に報告しております。

また、常勤監事や監査部長が常勤理事会やリスク管理委員会・コンプライアンス委員会等の重要会議に出席し、業務執行上の検査において認められた問題点の改善を促し、業務執行の適切性の確保に努めております。

なお、平成 25 年度よりフォローアップ監査を導入し、全営業店を対象に 1 年に 1 回の総合監査に加え、フォローアップのための臨店監査を実施しております。

監査項目は、営業店が自ら実施している自店検査の事後検証や総合監査指摘事項に対する改善状況及び改善の定着状況について検証を行っております。

また、フォローアップ監査実施に際しては、各営業店で任命されたトレー

ニ一者を同行させ、自店検査の厳格な取扱いについてOJTにより指導し、自店検査の実効性の確保に努めております。

## ② 外部監査体制

当信用組合では、系統中央金融機関である全信組連の経営指導を定期的な受けるとともに、毎年、全国信用組合監査機構による監査を受監しております。平成27年度においては、平成28年1月に同監査機構による監査を受監いたしました。

また、会計監査人により会計処理の適正化、業務の健全性の確保、経営全般についても定例的に外部監査を受けるとともに、理事長及び監事との意見交換を実施し、より実効性のある外部監査体制の構築に努めております。

## (3) 与信リスクの管理及び市場リスクの管理を含む各種のリスク管理の状況並びにこれらに対する今後の方針

### ① 信用リスク管理

「信用リスク管理システム」や「担保不動産評価管理システム」を基にした厳格な審査に努めるほか、名寄せ後総与信1億円以上の大口与信先や、延滞債権等の管理債権先については、常勤理事会において個別の取組方針を策定し、融資部・融資管理部がその進捗状況を常時管理するとともに、常勤理事会に対し四半期毎に進捗状況を報告しております。

また、正常先の大口与信限度については、名寄せ後で原則3億円を上限とし、更に純新規の融資先に対する初年度の取り組みとして原則1億円を上限とすることで大口与信先の経営状況や課題及びニーズを把握し、融資取り組みにおいて随時見直しができる体制を整えております。

具体的には大口与信先の実態把握を行うため大口与信先に対して、「折衝記録簿」を制定し、経営者との深度のある対話をもとにモニタリング強化を図ることで取組方針の見直しを随時行い、信用リスクの軽減化に努めて参ります。更に、与信集中管理として、大口与信先（名寄せ後1億円以上）から地方公共団体と個人を除いた融資残高の合計値が総与信残高の50%以内となることを目安に、毎月、大口与信先の限度管理を行っております。

なお、大口与信先の実態把握を行う方法として新たに「大口与信先の折衝記録簿」を制定し、経営者との深度のある対話をもとにモニタリング強化を図ることで取組方針の見直しを行い信用リスクの軽減化に努めて参ります。今後も小口・中口の融資先の増加を図ることを念頭に置いて、中小企業・小規模事業者の底辺拡大を図るとともにお客様の実態把握に努め、信用リスク管理の徹底に努めて参ります。

### ② 市場リスク管理

当信用組合では、市場リスク管理態勢の強化を最重要項目として認識して

おり、市場リスクの適切な管理を図るため、「統合的リスク管理方針」及び「統合的リスク管理規程」に基づき、「市場リスク管理方針」及び「市場リスク管理規程」等を定め、その態勢整備及びリスク管理の高度化に向け取り組んでおります。

また、具体的運用に当たっては、「有価証券取扱規程」においてポジション枠、保有限度額、損失限度額（ロスリミット）、リスク限度、有価証券運用方針等を定めるとともに、業務部長を委員長とするリスク管理委員会において、日次、月次、半期毎にリスク量の測定・分析を実施し、その結果を常勤理事会に報告することで、経営陣が適切に評価・判断できる態勢を整えております。

### ③ 流動性リスク管理

当信用組合では、直面する流動性リスクを管理するため「流動性リスク管理規程」を制定し、資金繰りの状況・見通し及び資金繰りに影響を及ぼす諸条件の変化を厳格に把握・管理することにより、流動性危機を想定した対応策を確立しております。

具体的には、資金繰りの逼迫度区分に応じて、以下の基準により、「平常時」、「懸念時」及び「危機時」の危機管理レベルに区分しております。

「平常時」（レベルA）とは、風評等に問題なく手持現金・預け金残高も通常の範囲内で推移し、資金繰りに無理のない状態としております。「懸念時」（レベルB）とは、当信用組合及び業界に対する信用不安の風評が流布した場合等、風評リスクが懸念される時。また、営業店で理由不明の解約・支払が多いなどの異常が現れ、手持ち現金の範囲を超える懸念や全体の現金保有額の三分の一を超える現金流出、預金残高が1%減少した時としております。「緊急時」（レベルC）とは、営業店に預金解約・支払客が殺到し、いわゆる「取り付け」が発生した時としております。

また、それぞれの危機管理レベルにおける対応態勢を定め、「平常時」の日次管理の中で資金繰りの現状分析を行い、風評リスクが懸念される時や資金面で重大な動きが出た場合でも迅速な対応をとることが可能であり、資金繰りの安定化を図っております。

また、「危機時」における対応態勢については、年1回の現金輸送訓練を実施しており、万全を期しております。

### ④ オペレーショナル・リスク管理

当信用組合では、オペレーショナル・リスクの総合的な管理の重要性に鑑み、当該リスクを事務リスク、システムリスク、その他のオペレーショナル・リスク（法務リスク、人的リスク、有形資産リスク、風評リスク）に分類し、各種リスクの特性や統制の有効性などに応じた個別の管理を行っていくことにより、全体のリスク管理の適正性を確保しながら、当該リスクの発生防



止と発生時における想定損失額を極小化することで、お客様からの信用・信頼を高め、経営の維持・安定を図っております。

具体的には、各リスクについて管理方針及び管理規程を制定し、所管部を定めるとともに、各リスクの状況をリスク管理委員会において分析及び検討の上、四半期毎に常勤理事会に報告する態勢を構築し、リスクの極小化及び顕在化の未然防止に努めております。

## **ア. 事務リスク**

当信用組合では事務リスクの削減への対応といたしまして、全ての事務ミスの発生の都度、所管部宛に事務事故発生報告書を提出させ発生原因の分析を行い、経営陣へ報告するとともに、事務事故発生事例として全部店に通知し周知するほか、毎月開催される各営業店の女性リーダーにより組織する「明るい窓口づくり委員会」で事例説明を行い、各リーダーは再度営業店で勉強会を実施することで類似事案の再発防止と徹底した注意喚起を行っております。更に、半期毎に事務事故の部店別、種類別等の集計を行い経営陣へ報告するとともに、結果を全部店に還元し更なる注意喚起を行っており、必要に応じて所管部が集合研修を実施することとしております。

平成28年4月から平成28年11月までの間に、事務事故発生事例を18回全部店に通知いたしました。その他としては、月次開催している明るい窓口づくり委員会で平成28年4月から平成28年11月までの間に8回事務事故発生内容および注意を要する事務取扱について説明を行い、事務事故の発生防止と事務リスクの削減に取り組みました。

## **イ. システムリスク**

当信用組合では信組情報サービス㈱の共同オンラインサービスを利用しております。システムの安全稼働に万全を期すため、本部サーバ、営業店回線のバックアップシステムを導入しております。また、オンラインシステムの障害により業務が停止した場合に備え、代替手段、緊急対策対応等を盛りこんだ、「オンラインシステム障害発生時対応マニュアル」、「コンテンツエンジンプラン」を策定しております。

## **ウ. その他のオペレーショナル・リスク（法務リスク、人的リスク、有形資産リスク、風評リスク）**

当信用組合ではその他のオペレーショナル・リスクについて四半期毎に全部店を対象に各種リスクモニタリングを実施し、抽出された各リスクをリスク管理委員会で検討・分析を行い管理・削減に努めております。

## ⑤ 情報開示の充実

当信用組合は、地域密着型金融機関として、地域のお客様や組合員の皆様に対し、当信用組合への理解を深めていただくとともに、経営の透明性を確保するため、毎年決算期にディスクロージャー誌、9月仮決算期にミニディスクロージャー誌を作成し店頭にて備え置くほか、ホームページに掲載しております。今後におきましても、当信用組合の財務の状況等を更に分かり易く開示する方法を常に心がけ、お客様に分かりやすい情報開示に努めて参ります。

以 上