

# 経営強化計画の履行状況報告書

2021年6月



## 経営強化計画目次

第1	経営環境	・・・3
第2	決算の概要	・・・3
	(1) 2021年3月期決算概要	・・・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) 第2次経営強化計画における決算概要	・・・5
	① 主要勘定	
	② 収益状況	
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 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	・・・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	・・・12
	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	
	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	
	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	
	(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	・・・20
	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 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 する方策	・・・34
	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	
	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

- 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 ・・・40
  - 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 ・・・41
  - 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  
の状況並びにこれらに対する今後の方針 ・・・42
  - 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

2020年度の我が国の経済は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けて、社会経済活動が抑制されるなど、大変厳しい状況でありました。こうした中、国や地方自治体による各種政策の効果もあり、一時持ち直しの動きがみられましたが、その後、全国的な感染症の再拡大により、先行きの見通せない大変厳しい状況が続いております。

当信用組合の主要な営業基盤である栃木県北部地域においては、東日本大震災を起因とする原発事故の風評被害の影響から、震災以前の水準を超えるまでに回復していましたが、2020年1月以降、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により全ての業種において厳しい状況でありました。とりわけ、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宿泊者数は震災以前の水準を超えるまでに回復していましたが、2020年12月末の年間実績では緊急事態宣言発令により外出を制限されたことが大きく影響し、観光客入込数及び宿泊者数ともに震災直後の実績を下回り、統計を取り始めた1991年以降で過去最少を記録するなど大きな影響を受けております。

今後の見通しとしては、コロナ禍以前からの地域経済の構造的な課題である人口減少や少子高齢化、中小事業者の後継者問題等が深刻化していることに加え、コロナ禍長期化の影響による地域経済の更なる縮小を懸念している状況にあります。

## 第2 決算の概要

当信用組合は、2012年3月「金融機能強化法」附則第10条第1項に規定する震災特例協同組織金融機関として全信組連を通じ70億円の資本支援を受けて資本の増強を図り、2011年4月～2016年3月までを第1次経営強化計画、2016年4月～2021年3月までを第2次経営強化計画とし、地域に最も密着した金融機関として東日本大震災からの復旧・復興に向け全力で中小零細事業者・個人の皆様に対し積極的な信用供与等に取り組み、地元金融機関としての金融仲介機能の発揮と財務体質の改善に努めて参りました。

その結果、2021年3月期決算概要及び第2次経営強化計画における決算概要は、以下のとおりとなりました。

### (1) 2021年3月期決算概要

#### ① 預金・譲渡性預金

預金・譲渡性預金は、公金預金が前年同期と比較して減少する一方で、個人預金、法人預金が大幅に増加したため、前年同期比 3,849 百万円増加し 91,618 百万円となりました。

#### ② 貸出金

貸出金残高は、融資専門担当者（チームHOT）を中心とした営業活動にお

いて、地元のお客様の課題やニーズを収集すると共に、新型コロナウイルス感染症対策資金の対応も積極的に行う等、資金供給の円滑化に向けた取り組みを強化した結果、前年同期比 3,238 百万円増加し 44,605 百万円となりました。

### ③ 有価証券

有価証券残高は、債券 7 銘柄・800 百万円（公社債 2 銘柄・200 百万円、事業債 5 銘柄・600 百万円）が償還、債券 4 銘柄・500 百万円（全て国債）を売却する一方で、債券 39 銘柄・4,700 百万円（国債 9 銘柄・1,400 百万円、事業債 29 銘柄・3,000 百万円、外国証券 1 銘柄・300 百万円）を購入したため、前年同期比 3,367 百万円増加し 16,916 百万円となりました。

#### 【資産・負債の推移】

（単位：百万円）

	2021/3 期		2020/3 期
	実績	前年同期比	実績
資産	106,876	10,572	96,303
うち貸出金	44,605	3,238	41,367
うち有価証券	16,916	3,367	13,548
負債	100,771	10,519	90,252
うち預金・譲渡性預金	91,618	3,849	87,769
うち借入金	8,700	6,600	2,100

### ④ 損益

2021 年 3 月期決算において、資金利益が前年同期と比較して増加したため、コア業務純益は同比 6 百万円増加し 37 百万円となりました。

当期純利益については、前期は与信関係費用の増加により赤字計上でしたが、当期はコア業務純益が同比增加したことに加え、与信関係費用が同比减少したため、269 百万円増加し 33 百万円となりました。

### 【損益状況の推移】

(単位：百万円)

	2021/3 期		2020/3 期 実績
	実績	前年同期比	
業務粗利益	922	2	920
資金利益	915	9	906
役務取引等利益	▲8	2	▲11
その他業務利益	15	▲10	25
経費	875	9	865
コア業務純益	37	6	30
貸倒償却引当費用	12	▲305	317
一般貸倒引当金	19	▲62	81
個別貸倒引当金	▲6	▲242	236
経常利益	41	271	▲229
特別損益	▲2	▲1	▲0
当期純利益	33	269	▲236
利益剰余金	554	31	523

#### ⑤ 自己資本比率

2021年3月期決算における「自己資本の額」は、当期純利益33百万円の計上等により、前年同期比33百万円増加し6,035百万円となりました。

また、「リスク・アセット等の額」は、有価証券残高や預け金残高が前年同期比で増加する一方で、法人向け融資（信用保証協会等による保証付を除く）が減少したため、同比204百万円減少し39,164百万円となりました。

この結果、自己資本比率は同比0.17ポイント上昇し15.41%となり、引続き、高い健全性を確保することができました。

#### ⑥ 金融再生法開示債権等

2021年3月期決算における金融再生法開示債権は、回収や経営改善支援、償却等により、不良債権額が前年同期比386百万円減少したため、不良債権比率は同比1.17ポイント低下し3.05%となりました。

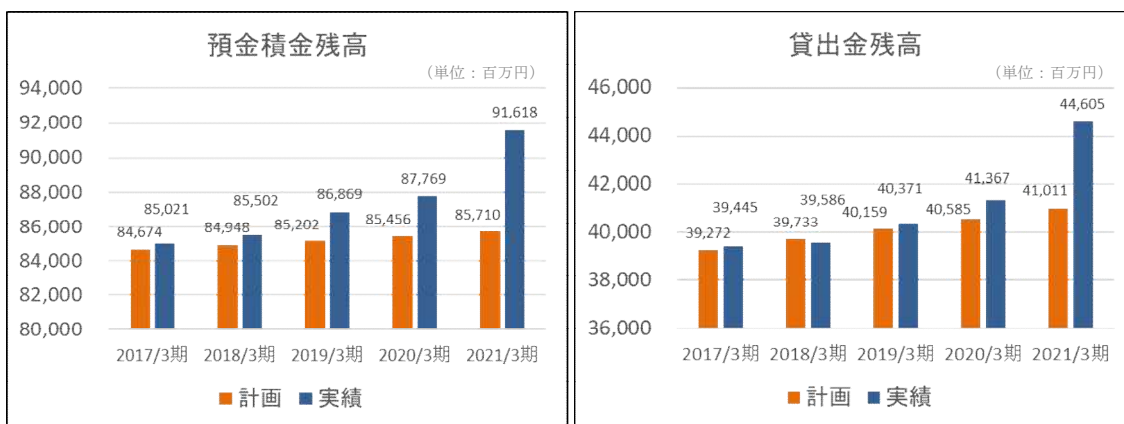
今後も、不良債権回収や経営改善支援の取り組みを強化し、資産の健全化を図ることとしています。

### (2) 第2次経営強化計画（2016年4月～2021年3月）における決算概要

#### ① 主要勘定

預金積金残高（末残）・貸出金残高（末残）は計画を上回って推移していたところに、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた中小零細事業者・個人の皆様を積極的に支援してきたことにより、2021年3月期の預金積

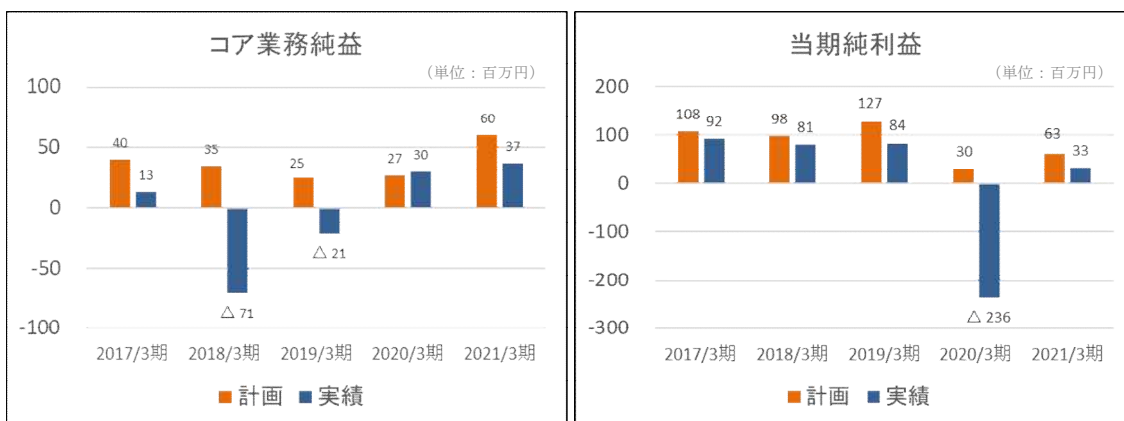
金残高（末残）は計画比 5,908 百万円増の 91,618 百万円、貸出金残高（末残）は同比 3,594 百万円増の 44,605 百万円となり、計画を大幅に上回りました。



## ② 収益状況

収益状況においては、2016年2月から実施されている日銀のマイナス金利政策に加え、低金利の新型コロナウイルス感染症対策資金の伸長により貸出金利回りは低下基調となっておりますが、貸出金平残が増加したため、貸出金利息は2018年3月期をボトムとして着実に増加しており、これに伴いコア業務純益においても2018年3月期をボトムとして増加基調になりました。

また、当期純利益については、2020年3月期には与信関係費用の増加により赤字計上となりましたが、2021年3月期には黒字転換しており、安定した収益性の構築に向けて財務体質の改善が進んでいるところです。



## 第3 剰余金の処分の方針

2011年3月期および2012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、2013年3月期より、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。

2021年3月期決算においても、第2次経営強化計画のもと収益を確保し、利益剰余金の積上げと配当を実施しております。

2022年3月期以降も、今後策定する第3次経営強化計画のもと、収益確保によ

る利益剰余金の積上げと配当を継続して参りたいと考えております。

《当期純利益、利益剰余金の実績》

(単位：百万円)

第1次経営強化計画	2012/3末 実績	2013/3末 実績	2014/3末 実績	2015/3末 実績	2016/3末 実績
当期純利益	▲3,279	87	147	218	123
利益剰余金	—	100	228	427	535
その他剰余金	—	100	218	403	489
第2次経営強化計画	2017/3末 実績	2018/3末 実績	2019/3末 実績	2020/3末 実績	2021/3末 実績
当期純利益	92	81	84	▲236	33
利益剰余金	612	683	760	523	554
その他剰余金	553	614	684	438	468

**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（2019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、2005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、2010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（2018年度）】**

（単位：％）

県／市町村	農林水産業	製造業	建設業	卸・小売業	宿泊・飲食 サービス業	その他
栃木県	1.8	41.2	4.8	7.7	2.2	42.3
那須町	8.5	19.1	7.6	6.0	15.5	43.3
那須塩原市	4.1	34.7	5.8	7.9	3.5	44.0
大田原市	3.3	54.5	5.6	3.5	1.4	31.7
矢板市	3.1	17.4	4.9	7.1	2.3	65.2
那須烏山市	7.1	33.7	6.2	5.4	1.3	46.3
那珂川町	4.4	47.8	5.9	4.5	1.8	35.6
塩谷町	7.6	33.5	9.1	2.8	1.4	45.6

※ 出所：栃木県県民生活部統計課「2018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（2014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「2014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（2021年5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	121	384	505	6,211	14.00
那須塩原市	348	1,247	1,595	20,520	46.25
大田原市	108	453	561	5,909	13.32
矢板市	53	157	210	1,877	4.23
那須烏山市	8	46	54	339	0.76
那珂川町	57	215	272	3,886	8.76
塩谷町	17	41	58	573	1.29
小計	712	2,543	3,255	39,315	88.60
総与信額	770	2,656	3,426	44,372	100.00

（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

2011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、2011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・塩谷町・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10年が経過し、道路や公共施設など主にインフラ面の整備が進み、また、除染作業においても「完了」・「概ね完了」が100%となるなど復興に向けた足取りが強くなっております。

他方、農産物の部分的な出荷制限解除や那須町が公表する宿泊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。

当信用組合は、企業理念と基本方針のもと、地域密着型の業務推進を着実に実践しながら、経営基盤の強化、内部管理態勢の整備・充実を図り、中小規模の事業者に対する金融の円滑化、地域経済の復興に鋭意努めて参りました。

東日本大震災からの復興、地域経済の活性化に資することはまさに地域金融機関である当信用組合の使命と認識し、地域への円滑な資金提供とお客様のニーズに合わせた商品・サービスの提供を図るとともに、企業活動のサポートや各種情報の提供を継続して参ります。

#### 企業理念

1. 組合員の経済的な地位の向上を目指す。
2. 地域の繁栄とともに生きる。
3. 地域から愛され信頼される組合となる。

#### 基本方針

当信用組合は、協同組合組織として組合員の相互扶助を理念としております。地域に密着した金融機関として中小企業者や勤労者等の金融の円滑化と経済的地位の向上に寄与することを最大の基本とし、お客様から愛され信頼される金融機関を目指します。



【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）

2021年6月18日 14時10分時点（単位： $\mu\text{Sv/h}$ ）

- ・ 宇都宮市 県保健環境センター 0.038
- ・ 宇都宮市 子ども総合科学館 0.052
- ・ 日光市 県西環境森林事務所 0.065
- ・ 那須塩原市 ハロープラザ 0.058
- ・ 大田原市役所 湯津上庁舎 0.041
- ・ 矢板市役所 0.049
- ・ さくら市立たいよう保育園 0.029
- ・ 那須烏山市役所 烏山庁舎 0.045
- ・ 那須町 那須町役場 0.061
- ・ 塩谷町立船生小学校 0.045
- ・ 高根沢町役場 町民広場 0.047
- ・ 那珂川町 馬頭図書館 0.054

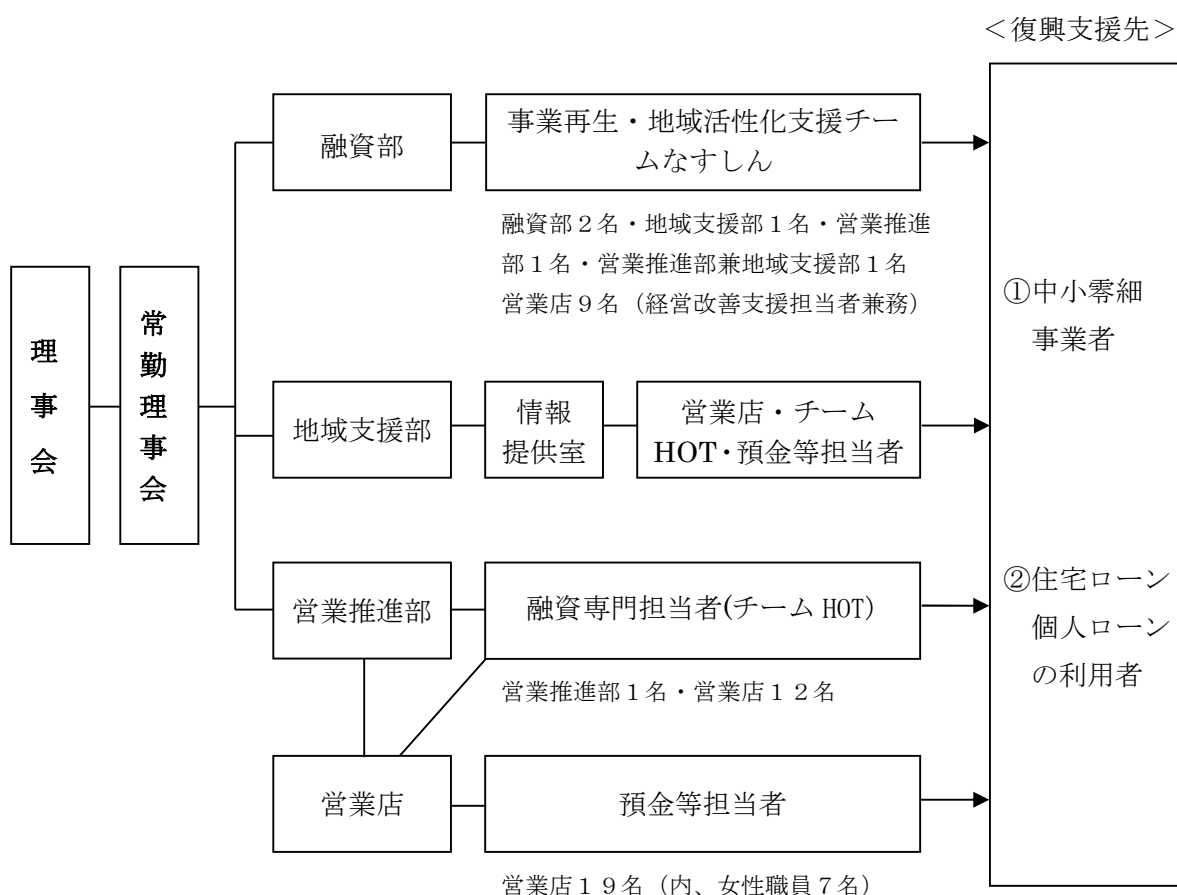
## (2) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

### 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10年が経過し、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。

また、今般の新型コロナウイルス感染症拡大による影響を受けている中小零細事業者の経営や資金繰り等のご相談・ご要望にお応えするために、2020年2月17日より「新型コロナウイルスに関する特別相談窓口」を設置しております。更に、2020年4月25日から6月20日までは「新型コロナウイルス感染症に関する休日融資相談窓口」も設置するなど、中小零細事業者への円滑な信用供与の取り組みを積極的に実施しております。

#### 【震災復興支援体制】(2021年5月)



#### ア. 中小規模の事業者に対する経営改善支援

##### a. 「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、2012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。

東日本大震災の発生から 10 年が経過し、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、2016 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」に変更しました。また、2017 年 6 月に地域支援部を新設したことに伴い、地元商工会が主催する創業塾への協力や、取引先の販路拡大のための支援強化など機能拡充を図るため、地域支援部 1 名・営業推進部 1 名・営業推進部兼地域支援部 1 名を含めて、14 名体制で取り組んでおります。

これから、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、2014 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」を締結しております。2017 年 11 月 10 日には、公庫職員と融資専門担当者（チーム HOT）による地域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」の連携に向けた会議を行いました。

また、2018 年 11 月 27 日より、当信用組合と日本政策金融公庫との協調融資商品（商品名：創業サポートローン「ハッスルトゥギャザー」）の取扱を開始し、2019 年 7 月 8 日には、日本政策金融公庫と栃木県信用保証協会との合同勉強会を開催するなど、創業に対する取り組みを強化しております。その他、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。

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行なうことや栃木県信用保証協会の「経営安定化支援事業」を積極的に取り組むことで経営改善支援を行なっております。また、2020 年 1 月 23 日には、日本公認会計士協会と、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「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、経営改善支援等の取り組みを強化しております。

また、当信用組合は、2020 年 11 月 13 日に開催された県内金融機関や保証協会等による「企業支援者育成シンポジウム」に参加し、新型コロナウイルスの影響で業績が悪化した中小零細事業者に対する経営改善・再

生支援ノウハウの共有や意識醸成を図っております。

## 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。

## c. 相談窓口の設置

東日本大震災発生の日から、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。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。

また、2017年10月から、全営業店に「個人ローン相談受付窓口」を設置し、勤労者及び被災者支援に向けた取り組みを強化しております。

更に、今般の新型コロナウイルス感染症拡大による影響を受けている中小零細事業者の経営や資金繰り等のご相談・ご要望にお応えするために、2020年2月17日より「新型コロナウイルスに関する特別相談窓口」を設置すると共に、2020年4月25日から6月20日までは「新型コロナウイルス感染症に関する休日融資相談窓口」も設置するなど、中小零細事業者への円滑な信用供与に向けた体制を強化しております。

### 【相談窓口の利用状況】 (2021年5月末現在)

項目	件数	
		うち、新型コロナ 関連相談等
緊急対応ご相談	805	368
中小企業者向け融資相談	1,352	328
住宅ローン利用者相談	23	3
災害復旧に関するローン相談	37	1
合計	2,217	700

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2013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。

(2011年4月から2021年5月末までの条件変更対応4,202件・46,549百万円)

**【震災後の条件変更状況（組合全体）】**（単位：件、百万円）

	2011年4月～ 2012年3月		2012年4月～ 2013年3月		2013年4月～ 2014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

	2014年4月～ 2015年3月		2015年4月～ 2016年3月		2016年4月～ 2017年3月	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
事業性資金	426	5,064	385	4,118	374	2,944
住宅資金	27	367	26	323	19	239
合計	453	5,431	411	4,441	393	3,183

	2017年4月～ 2018年3月		2018年4月～ 2019年3月		2019年4月～ 2020年3月	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
事業性資金	342	2,894	307	2,748	303	3,049
住宅資金	23	259	16	224	19	306
合計	365	3,153	323	2,972	322	3,355

	2020年4月～ 2021年3月		2021年4月～ 2021年5月		累計	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
事業性資金	297	3,006	37	649	3,995	43,663
住宅資金	12	224	2	25	207	2,886
合計	309	3,230	39	674	4,202	46,549

**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、2012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。2014年度以降は2名体制、2016年4月以降は3名体制で活動していましたが、2017年6月23日より、経営陣が新体制となり、同年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」に振り分け再配置し、「融資専門担当者（チームHOT）」（2021年5月末現在、13名）が復興支援に取り組んでおります。

また、同チームの主たる業務は、新規開拓および既存取引先を中心とした中小零細事業者への円滑な信用供与ですが、「事業再生・地域活性化支援チームなすしん」との連携や塩沢信用組合より学んだ「特別貸出FS（フィールド・セールス）」活動を実施することにより、地域の中小零細事業者への円滑な信用供与、再生支援、経営支援にも積極的に取り組んでおります。

また、2020年2月より、新型コロナウイルス感染症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。

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し、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。



【2021年3月24日 黒磯西支店で実施した特別貸出FS】

#### b. 「預金等担当者」等の活用

女子職員の得意先訪問活動を通じた戦力化を図るため、2011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、第3期生として1名を配置しておりましたが、2017年6月23日より経営陣が新体制となり、同年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」に振り分けしたことに

より、「預金等担当者」（2021年5月末現在、19名、内女性職員7名）が「レディース」の業務を引き継いで、地域に密着した営業活動に取り組んでおります。

また、「レディース」が活動していた年金の手続き等においては、年金のスペシャリストを2名配置して各営業店のアシストをし、年金業務のスキルアップを図っております。

### 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は、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。

また、新型コロナウイルス感染症拡大による影響を受けている中小零細事業者に対しては、2020年4月10日より、「なすしんハッスル緊急支援特別資金」を提供しております。

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	原則不要
保証	法人の方は、代表者1名 個人事業主の方は、後継者または配偶者の方1名

#### 【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	原則不要
保証	栃木県信用保証協会の保証付

### 【なすしんハッスル緊急支援特別資金の概要】

商品名	なすしんハッスル緊急支援特別資金
対象者	法人・個人事業主
融資限度額	100万円
資金使途	運転・設備資金
融資期間	10年以内（据置2年以内）
融資金利	2.20%（変動金利）
担保・保証人	法人の方は、代表者1名 個人事業主の方は、同一事業を営む配偶者 または後継者

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

当信用組合は地域支援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、2012年4月に進捗管理委員会（常勤理事5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効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おります。

## 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、2012年4月から取り扱いを開始するとともに、2012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、現在も被災者に対し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2014年2月から2021年5月末現在までに33先に対し実行（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すると共に、2018年4月から2021年3月までに代表者交代時における保証契約の解除を7先実施しております。

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、事業性評価に基づく融資審査を行うことで、従来の定量面を基にした審査と定性面（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伴走型支援（資金繰り支援・本業支援・経営改善支援・事業再生支援等）を行って参ります。

### (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（2011年3月）から10年が経過し、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、時間が必要であると認識しております。

こうしたことを踏まえ、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ており、震災発生（2011年3月）から2021年3月末までに累計536先が被災されていることを確認しております。この内、これまでに192先の被災債権が返済となり、2021年3月末時点における被災先数は344先、被災債権額が90億円（地公体を除く総貸出額に占める割合22.04%）となっております。（なお、被災先の債権が一旦返済となっても、再度、融資取引が発生した場合は被災先として被災債権に含めています。）また、この被災債権の内訳は、『影響「大」』の先が26先8.2億円、『影響「中」』の先が81先17.9億円、『影響「小」』の先が237先63億円となっております。

これらの被災された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、新たな資金ニーズにも積極的に取り組んで参ります。

#### 2021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2021年5月末（単位：件、先、百万円）

	新規融資累計					
	(2021年5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	4,334	460	49,094	1,511	126	16,493
運転資金	4,054	450	45,922	1,439	123	15,932
設備資金	280	141	3,172	72	38	561
その他（消費者ローン等）	125	67	182	9	8	17
住宅ローン	23	18	218	-	-	-
合計	4,482	484	49,493	1,520	127	16,510

※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おります。また、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、各種施策に積極的に取り組んでおります。

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、相談窓口や得意先担当者のスキルアップに努めております。

2016年4月からチームの名称を「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。

具体的には、2017年4月14日当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、全信組連から講師を招いてクラウドファンディング「MOTTAINAI もっと」についての説明会を開催し、取引先企業に対し新たな情報発信及び顧客開拓の手段（ホームページへの掲載等）について情報を提供いたしました。

また、2018年3月27日には、後継者問題に悩む小規模事業者・中小企業経営者の支援を強化するために、事業承継・M&Aのマッチングサイト「トランビ」（ネット上で事業の売り手と買い手をマッチングするM&Aのマーケットで、誰でも自由に利用、検索できるサイト）を運営する㈱トランビ（2018年4月より、㈱アストラッドから㈱トランビに社名変更）とのビジネスマッチング契約を締結いたしました。

今後、事業承継問題は更に出てくると考えられるため、支援の重要性は増してくることから、事業者の不安を吸い上げ悩み解消の相談・支援を強化して参ります。

## イ. 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。（2011年4月から2021年5月末までの条件変更対応累計：4,202件/46,549百万円）。

特に、当信用組合では、2015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に積極的に取り組んだ結果、2021年5月末現在、当信用組合主導により16先が計画策定を終了し、3先が取下

げ、更に1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、既存借入の長期借換等による返済緩和を見込んでおります。

## **ウ. 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、2017年10月から営業店の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たことにより、10月からは融資専門担当者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ております。

これにより、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、2021年5月末現在4,334件（460先）49,094百万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、2011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、融資専門担当者（チームHOT）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、2015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しております。また、2016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」の取り扱いを開始しております。2021年5月末までの職域提携先数は596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。

更に、2018年2月14日より、地元在住の勤労者で、これまではローンの申込に際しご希望に添えなかった方も対象に含め、保証会社に頼らない消費者ローン「ハッスルトゥルー」の取り扱いも開始しております。

また、2020年11月2日には、資金使途自由の「ハッスルリリーフ」(随時返済型カードローン、保証会社付)の取扱いを開始し、被災者への生活支援の取り組みを強化しております。

## エ. 人材の戦略的な配置及び稼働

当信用組合は、融資専門担当者(チームHOT)及び預金等担当者により、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。

2016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2016年4月よりチーム名称を「事業再生・地域活性化支援チームなすしん」に変更いたしました。また、2017年6月に地域支援部を新設したことに伴い、担当部署を営業推進部から地域支援部に変更し、2021年5月末現在では地域支援部1名・営業推進部1名・営業推進部兼地域支援部1名、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名の合計14名により、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を構築しております。その中で、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。更に、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やフィンテック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、2017年10月から、融資専門担当者(チームHOT)13名と預金等担当者19名の合計32名(2021年5月末現在)により、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。

## オ. 被災したお客様の事業再生・事業承継に向けての支援

### a. 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、本部に創設した「事業再生支援チームなすしん」のメンバーとして、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。



2016年4月より「事業再生・地域活性化支援チームなすしん」に名称を変更後、2017年6月に地域支援部を新設したことに伴い、担当部署を営業推進部から地域支援部に変更し、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及び販路拡大などの営業支援を強化しております。

【外部機関の利用状況(2021年5月末現在)】

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）	48
栃木県経営改善支援センター（他行含む）	6
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	30
栃木県よろず支援拠点	9
保証協会外部専門家派遣事業	29
栃木県事業引継ぎ支援センター	7
合計	143

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、地域支援部内に「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」、「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。

**b. 中小企業再生支援協議会との連携**

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、栃木県中小企業再生支援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継続推進しております。

2018年度から2020年度は、当組合主導で1先が経営改善計画書を策定し、他行主導では5先が経営改善計画書を策定及び策定中となっております。

今後も、事業再生の主要な窓口として、中小企業再生支援協議会との連携を図って参ります。

### 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、2013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。

2020年度まで、当信用組合での取り扱い実績はありませんが、同ファンドの組成以来、栃木県全体では7件が支援決定を受けております。今後もお客様の特性・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、2012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。

これまでに、当信用組合が関わった支援先3社のうち、当組合が主体となり同機構に依頼した事業者は2社となっており、同機構とのモニタリングを継続しております。その中で、1社の業績回復が確認されたため、令和元年8月に当信用組合にてリファイナンス資金を融資いたしました。他1社についても、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っております。

2016年4月には、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おります。具体的活動としては、2017年11月27日に栃木県事業引継ぎ支援センターの担当者を当信用組合へ招聘し、取引先2社の事業引継ぎに関する相談会を開催いたしました。

更に、2019年5月14日に、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信組において「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。

また、2021年4月7日には、宇都宮商工会議所と「事業承継に係る業務連携・協力に関する覚書」を締結し、事業承継・引継ぎに関する取り組みを強化しております。

今後も、当信用組合取引先の事業引継ぎに関する相談会を開催するなど、事業承継に対する支援に取り組んで参ります。

#### カ. 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。

女性職員の戦力化を図ることを目的として設置した営業推進部所属の「レディース」については、内勤女性職員及び入組3年目までの全職員を対象として、OJTを活用した研修を行うなど、後継者育成も視野に入れた教育を実施してまいりました。こうした取り組みにより、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

振り分けをし、「預金等担当者」19名の中に、合計7名（2020年11月末現在、代理職2名、係長職2名、一般職2名、パート職員1名）の女性職員を配置しております。

融資業務については、内勤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、スキルアップ研修を実施致しました。そして、2017年10月より、この研修を受講した女性職員を中心に「個人ローン相談窓口」を設置いたしました。

また、2020年2月26日には、女性活躍推進・ダイバーシティへの取り組みの一環として、日本政策金融公庫宇都宮支店の女性職員3名と当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っております。

これらを継続することにより、今後においても、東日本大震災の復興支援と地域経済の活性化に資する人材の育成に取り組んで参ります。

なお、研修内容について、2018年度からはマンネリ化防止及び時代にマッチした研修を目指し、これまでの『階層別研修』・『スキルアップ研修』の2項目を主たる目的とした形式から、『一番に選ばれる金融機関を目指す研究会』、『日経新聞の読み方講座』をメインに組立てし、実効性を求めた研修内容に変更しております。また、2020年4月以降は、新型コロナウイルス感染症対策として対面による集合研修が全て中止や延期になったため、(株)タナベ経営のコンテンツや全国信用組合中央協会（以下「全信中協」という。）が推奨する階層別研修等をWeb研修で受講しております。

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。

また、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策の態勢整備に向けた研修や職員の資格取得にも取り組んでおります。研修につきましては、全役職員を対象に内部研修会を実施しているほか、担当職員が、全信中協等が主催する外部研修会に積極的に参加しております。また、2021年5月末現在の資格取得状況は、営業部門である第1の防衛線が62名、管理部門である第2の防衛線が3名、監査部門である第3の防衛線が1名となっており、引き続き、研修や資格取得による職員のスキルアップに取り組んで参ります。

◇営業力及び信用供与等に係る主な内部研修等  
(2016年4月～2021年5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	2016/5	・「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	2016/7	・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	2016/7	・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	2016/9	・「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	2016/10	・「事業再生・地域活性化支援チームなすしん」
研修名 ローカルベンチマーク等	2017/1	・各店融資役席
研修名 購入型クラウドファンディング取扱研修	2017/1	・経営陣、営業店長、得意先係、「チームHOT」
研修名 業績向上のマネジメント手法	2017/2	・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 購入型クラウドファンディング取扱研修	2017/4	・顧客、「事業再生・地域活性化支援チームなすしん」、営業推進部他
研修名 リンカーズ(株)との業務提携説明会	2017/6	・得意先係、「チームHOT」
研修名 売上を高めるしくみと原理	2017/7	・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 コイニー(株)商品説明会	2017/10	・営業店長、預金等担当者、本部
研修名 なすしん新春セミナー	2018/1	・顧客、経営陣、営業店長、本部職員他
研修名 事業継承・M&Aマッチングサイト「トランビ」に関する説明会	2018/4	・理事長、本部職員、融資専門担当者（チームHOT）
研修名 日経新聞の読み方講座	2018/6	・チームHOT、一般職員・係長・代理の選抜職員

種類及び研修名	実施時期	参加者等
研修名 なすしん新春セミナー	2019/1	・顧客、経営陣、営業店長、本部職員他
研修名 日経新聞の読み方講座	2019/8	・チームHOTの係長・一般職員
研修名 認知症サポーター養成講座	2019/11 2019/12	・全役職員（3回に分けて） ・全役職員
研修名 なすしん新春セミナー	2020/1	・顧客、経営陣、営業店長、本部職員他
種類 融資業務		
研修名 若手融資研修	2016/6	・入組2年目職員
研修名 若手融資研修	2016/7	・入組2年目職員
研修名 若手融資研修	2016/9	・入組2年目職員
研修名 若手融資研修	2016/11	・入組2年目職員
研修名 若手融資研修	2017/2	・入組2年目職員
研修名 若手融資研修	2017/3	・入組2年目職員
研修名 女性係長融資研修	2017/5	・女性係長（融資担当）
研修名 若手融資研修	2017/5	・入組2年目職員
研修名 女性係長融資研修	2017/6	・女性係長（融資担当）
研修名 若手融資研修	2017/6	・入組2年目職員
研修名 女性係長融資研修	2017/7	・女性係長（融資担当）
研修名 若手融資研修	2017/7	・入組2年目職員
研修名 女性係長融資研修	2017/10	・女性係長（融資担当）
研修名 若手融資研修	2017/10	・入組2年目職員
研修名 女性係長融資研修	2017/11	・女性係長（融資担当）
研修名 若手融資研修	2017/11	・入組2年目職員
研修名 女性係長融資研修	2018/3	・女性係長（融資担当）
研修名 若手融資研修	2018/3	・入組2年目職員
研修名 新融資専担者研修	2021/3	・新融資専担者3名
種類 営業力		
研修名 小規模企業共済等研修	2016/7	・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	2016/7	・得意先係、「チームHOT」
研修名 保証協会付融資研修	2016/7	・得意先係、「チームHOT」
研修名 栃木県信用保証業務研修	2016/7	・営業推進部、営業店長
研修名 年金OJT	2016/10～	・「レディース」、営業店内勤女

種類及び研修名	実施時期	参加者等
	2017/9	性職員、入組3年目職員 2017/9末:訪問先数1,780件(累計)
研修名 融資推進講座	2017/6	・30歳以下の得意先
研修名 しんくみ相続信託 研修会	2017/7	・営業店預金担当者、営業推進部、業務部
研修名 塩沢信用組合・那須信用組合情報交換会	2017/7	・経営陣、本部部長
研修名 塩沢信用組合小野澤理事長講演会	2017/7	・経営陣、部店長、得意先係
研修会 融資専門担当者研修会	2017/9	・経営陣、融資専門担当者
研修会 預金得意先研修会	2017/9	・経営陣、預金等担当者
研修会 融資戦略会議	2017/10	・理事長・本部・融資専門担当者
研修会 事業性評価シートを活用した事業承継診断勉強会	2017/10	・営業店融資専門担当者
研修会 年金アドバイザー研修会	2017/10	・預金等担当者
研修会 医療保険 新・健康のお守り研修会	2017/10	・預金等担当者
研修会 AIU任意労災勉強会	2017/11	・営業店長、預金等担当者、本部
研修会 しんくみ相続信託説明会	2017/11	・営業店長、預金等担当者、本部
研修会 融資戦略会議	2017/11	・理事長・本部・融資専担者
研修会 融資戦略会議	2017/12	・理事長・本部・融資専担者
研修会 融資戦略会議	2018/1	・理事長・本部・融資専担者
研修会 インターネットバンキング説明会	2018/1	・営業店役席者、担当者
研修会 iDeCo説明会	2018/1	・営業店役席者・預金等担当者
研修会 融資戦略会議	2018/2	・理事長・本部・融資専担者
研修会 融資戦略会議	2018/3	・理事長・本部・融資専担者
研修会 医療保険(健康のお守り)取扱説明会	2018/4	・営業店長・預金等担当者・本部
研修会 融資戦略会議	2018/4	・理事長・本部・融資専門担当者
研修名 真岡信組との合同	2018/4	・経営陣・部店長・融資専門担当

種類及び研修名	実施時期	参加者等
研修会 F S 全体会議		者・黒磯西支店職員
研修会 融資戦略会議	2018/5	・理事長・本部・融資専門担当者
研修会 しんくみホッとプラン研修会	2018/5	・本部・預金等担当者
研修会 融資戦略会議	2018/6	・理事長・本部・融資専担者
研修会 融資戦略会議	2018/7	・理事長・本部・融資専担者
研修会 融資戦略会議	2018/8	・理事長・本部・融資専担者
研修会 融資戦略会議	2018/8	・理事長・本部・融資専担者
研修会 真岡信組との合同 F S 統括会議	2018/9	・経営陣・部店長・融資専担者・黒磯西支店職員
研修会 渉外担当者研修会	2018/9	・1～3年目の職員
研修会 融資戦略会議	2018/10	・理事長・本部・融資専担者
研修会 融資戦略会議	2018/11	・理事長・本部・融資専担者
研修会 融資戦略会議	2018/12	・理事長・本部・融資専担者
研修会 AIG保険販売に係る研修会	2018/12	・営推・業務・預金等担当者・内勤次席
研修会 融資戦略会議	2019/1	・理事長・本部・融資専担者
研修会 融資戦略会議	2019/2	・理事長・本部・融資専担者
研修会 融資戦略会議	2019/3	・理事長・本部・融資専担者
研修会 融資戦略会議	2019/4	・理事長・本部・融資専担者
研修会 預金等担当者戦略会議	2019/5	・役員・営推・預金等担当者
研修会 融資戦略会議	2019/5	・理事長・本部・融資専担者
研修名 小規模企業共済制度勉強会	2019/6	・営推・融資専担者・預金等担当者
研修会 AIG保険販売に係る研修会	2019/6	・営推・業務・預金等担当者
研修会 融資戦略会議	2019/6	・理事長・本部・融資専担者
研修会 融資戦略会議	2019/7	・理事長・本部・融資専担者
研修会 栃木県信用保証協会勉強会	2019/7	・理事長・本部・融資専担者
研修会 日本政策金融公庫勉強会	2019/7	・理事長・本部・融資専担者
研修会 融資戦略会議	2019/8	・理事長・本部・融資専担者
研修会 ALSOKマルチQR決済ソリューション説明会	2019/8	・営推・融資専担者・預金等担当者（各地区に分かれて3回実施）
研修会 融資戦略会議	2019/9	・理事長・本部・融資専担者
研修会 融資戦略会議	2019/10	・理事長・本部・融資専担者



種類及び研修名	実施時期	参加者等
研修会 預金等担当戦略 会議	2019/10	・ 理事長・本部・預金等担当者
研修会 融資戦略会議	2019/11	・ 理事長・本部・融資専担者
研修会 栃木労働局による 働き方改革に関する説明会	2019/11	・ 理事長・本部・融資専担者
研修会 融資戦略会議	2019/12	・ 理事長・本部・融資専担者
研修会 融資戦略会議	2020/1	・ 理事長・本部・部店長・融資専担者
研修会 融資戦略会議	2020/2	・ 理事長・本部・融資専担者
研修会 融資戦略会議	2020/3	・ 理事長・本部・融資専担者
研修会 国民年金基金内容 説明会	2020/3	・ 預金等担当者・各店職員 ・ 営業推進部・業務部
研修会 預金等担当戦略 会議	2020/4	・ 理事長・本部・預金等担当者
研修会 融資戦略会議	2020/4	・ 理事長・本部・融資専担者
研修会 融資戦略会議	2020/5	・ 理事長・本部・融資専担者
研修会 融資戦略会議	2020/6	・ 理事長・本部・融資専担者
研修会 融資戦略会議	2020/7	・ 理事長・本部・融資専担者
研修会 融資戦略会議	2020/8	・ 理事長・本部・融資専担者
研修会 融資戦略会議	2020/9	・ 理事長・本部・融資専担者
研修会 融資戦略会議	2020/10	・ 理事長・本部・融資専担者
研修会 預金等担当戦略 会議	2020/10	・ 理事長・本部・預金等担当者
研修会 融資戦略会議	2020/11	・ 理事長・本部・融資専担者
研修会 全国保証(株) 勉強 会	2020/11	・ 融資部・融資専担者・ 各営業店担当者 (Web受講)
研修会 融資戦略会議	2020/12	・ 理事長・本部・融資専担者
研修会 融資戦略会議	2021/1	・ 理事長・本部・融資専担者
研修会 融資戦略会議	2021/2	・ 理事長・本部・融資専担者
研修会 融資戦略会議	2021/3	・ 理事長・本部・融資専担者
研修会 融資戦略会議	2021/4	・ 理事長・本部・融資専担者
研修会 預金等担当戦略 会議	2021/4	・ 預金等担当者
研修会 iDeCoオンラインセ ミナー	2021/4	・ 預金等担当者・本部
研修会 融資戦略会議	2021/5	・ 理事長・本部・融資専担者

種類及び研修名	実施時期	参加者等
種類 階層別		
研修名 次長研修	2016/7	・次長
研修名 一般職員研修	2016/8	・入組4年目までの職員
研修名 部店長研修	2016/8	・部店長
研修名 女性係長研修	2016/8	・女性係長
研修名 新入職員研修	2017/4	・新入職員
研修名 一般職員研修	2017/8	・入組5年目までの職員
研修名 女性係長研修	2017/8	・女性係長
研修名 新入職員研修	2018/4	・新入職員
研修名 マネー・ローンダリ	2018/9	・役員・部店長
ング及びテロ資金	2018/9	・副部店長・次長・係長
供与に関する研修	2018/9	・代理
会	2018/9	・一般職員
	2018/9	・業務役・パート職員
	2019/4	・新入職員
研修名 新入職員研修会	2019/6	・役員・部店長・副部長・次長
研修名 マネー・ローンダリ	(2回)	・代理・係長
ング及びテロ資金	2019/7	・一般職員・業務役・パート職員
供与に関する研修	(4回)	(※階層別に6月2回、7月4回、合計
会		6回に実施)
研修名 新入職員研修会	2020/4	・新入職員
研修名 部店長研修会	2020/7	・部店長
研修名 次長研修会	2020/11	・次長
研修名 代理研修会	2020/11	・代理
研修名 係長研修会	2021/2	・係長
研修名 新入職員フォロー	2021/2	・令和2年度新入職員
アップ研修会		
研修名 一般職員研修会	2021/3	・一般職員
研修名 新入職員研修会	2021/4	・新入職員
研修名 ビジネス対応セミ	2021/5	・新入職員
ナー		

## キ. 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・塩谷町・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、除染実施計画に基づく除染等の措置が2017年3月をもって完了するなどしておりますが、地域金融機関として、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参ります。

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。

#### **ク. 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。

#### **ケ. 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援金活動を実施し、日本赤十字社を通じて東日本大震災の被災地に義援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」(2011年6月から2012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2016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、2017年2月から2017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「震災等復興応援定期預金・しんくみ絆」を販売し、2017年8月に、被災地(東日本大震災義援金・糸魚川市駅北大火義援金)に対し残高に応じた一定割合の額を寄付金として贈呈しました。

##### **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援金を取り纏め、2011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。

#### **(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、2015年5月「なすしん経営塾」を開講し、その後、2016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2017年度の取り組みとして、2017年7月14日「売上を高める仕組みと原

理」をテーマにセミナーを開催し、また、2018年2月7日には著名人を講師に迎え、「地域づくりと人づくり」をテーマに「なすしん新春セミナー」を開催しました。また、2018年度においては、2018年7月13日「生産性カイカク戦略」をテーマにセミナーを開催し、2019年1月28日には、第一勧業信用組合理事長を講師に迎え「地域経済の活性化」をテーマに「なすしん新春セミナー」を開催しました。2019年度においては、2019年7月12日「ブランディングへの挑戦」をテーマにセミナーを開催し、2020年1月21日には、著名人を講師に迎え、「大谷流『ココロの元気』の作り方」をテーマに「なすしん新春セミナー」を開催いたしました。2020年度における「なすしん経営クラブ」の取り組みとしては、2020年11月13日に㈱タナベ経営から講師を迎え、「新たな時代の経営者のリーダーシップ」をテーマに、「withコロナ」における経営者のリーダーシップや経営施策等に関するセミナーを開催いたしました。また、このセミナーは、新型コロナウイルス感染症対策を万全に期すためWebにて開催し、60名の会員が参加いたしました。

更に、当信用組合では、2017年3月17日ものづくり分野における「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カーズ株式会社と業務提携に関する覚書を締結し、併せて、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、これまでに5件のプロジェクトが成立しております。2020年5月22日からは、「MOTTAINAIもっと」を活用した取引先事業者の応援策「新型コロナ対応事業者応援プロジェクト」（実行者：全国信用協同組合連合会）に参加し、10先のプロジェクトが成立しております。また、2020年11月から、「新型コロナ対応事業者応援プロジェクト」第2弾に参加し、5先のプロジェクトが成立しております。

また、2018年7月26日には、那須塩原市商工会が開催した「創業支援塾」、2018年10月31日、11月14日には、西那須野商工会が開催した「西那須野創業塾」に参加し、2019年7月29日には、那須塩原市商工会が開催した「創業支援塾」、2019年10月23日には、西那須野商工会が開催した「西那須野創業塾」、2020年9月24日、28日には、那須塩原市商工会が開催した「創業支援塾」に、当信用組合の融資部と地域支援部職員が講師として参加するなど、地域経済の活性化並びに地方創生に貢献しております。

今後も、組合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・組合員・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今

後も積極的に図って参ります。

なお、「なすしん経営クラブ」においても(株)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、2012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10年が経過し、2016年4月より名称変更しました「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、事業性評価を重視した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ビジネスマッチング等の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

2012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。

2019年11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。

また、2014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おります。

更に、2015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に積極的に取り組んでおります。

2017年2月には、第10回「とちぎ中小企業支援ネットワーク会議」に参加し、栃木県から「とちぎふるさと投資活用連絡会議」が取り組む「ふるさと投資」や「クラウドファンディング」等を活用した中小零細事業者の事業再生に向けた資金調達手段に関する説明を受けております。

2018年2月9日には、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関東信越会との「中小企業の持続的成長支援に関する覚書」を締結いたしました。

また、2020年1月23日には、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」を締結いたしました。

今後も、外部機関と連携を強化し事業再生等の取り組みを強化して参ります。

#### 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地域支援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、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、事業承継を支援しております。

2017年11月には、2017年9月から10月にかけて実施した「事業承継ヒアリングシート」を活用した事業承継診断の中で、事業承継に関する相談を希望したお客様に対して、栃木県事業引継ぎ支援センターによる相談会を当信用組合で開催いたしました。

更に、2019年5月14日に、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信組において「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。

また、2021年4月7日には、宇都宮商工会議所と「事業承継に係る業務連携・協力に関する覚書」を締結し、事業承継・引継ぎに関する取り組みを強化しております。

##### 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。

2017年10月20日には、栃木県事業引継ぎ支援センターが主催した「経営者のための事業承継とM&Aセミナー」へ当信用組合職員2名が参加し、親族内承継や企業内承継・M&Aの税制面の違いやメリット・デメリット等について習得しスキルアップに努めております。

また、2018年12月4日と2019年1月11日の2日間にわたり、栃木県産業労働観光部が主催した「事業承継入門講座」へ当信用組合職員4名が参加し、親族内事業承継の概要や税務の基本、M&Aの概要と自社株評価（決算書の見方）等に関する知識を習得しています。更に、2019年11月3日には、関東信越国税局や関東財務局宇都宮財務事務所等が主催した「栃木県酒造事業承継セミナー」へ当信用組合職員1名が参加し、酒造業の事業承

継に関する知識を習得しスキルアップに努めております。

#### ウ. 「事業承継・M&A支援強化」への取り組み

当信用組合は、2018年3月27日に後継者問題に悩む小規模事業者・中小企業経営者の支援を強化するために、事業承継・M&Aのマッチングサイト「トランビ」(ネット上で事業の売り手と買い手をマッチングするM&Aのマーケットで、誰でも自由に利用、検索できるサイト)を運営する(株)トランビとのビジネスマッチング契約を締結いたしました。

今後、事業承継問題は更に出てくると考えられるため、支援の重要性は増してくることから、事業者の不安を吸い上げ悩み解消の支援を強化して参ります。

#### 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「まち・ひと・しごと創生総合戦略推進懇談会」
- ・ 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、2016年11月9日、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、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。

更に、2018年12月12日には、那須塩原市と当信用組合及び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組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ました。

2019年9月26日には、栃木県内の「働き方改革」「地域振興等」を推進することを目的として、栃木労働局と「働き方改革に関する連携協定」を締結いたしました。2019年10月16日には、当信用組合と三井住友海上火災保険株式会社が相互に連携して、取引先企業に対するSDGsの取組に関する支援を行うことにより、企業の持続的成長と地域経済の活性化を図ることを目的として、三井住友海上火災保険株式会社と「那須信用組合と三井住友海上火災保険株式会社とのSDGsに関する包括連携協定」を締結するとともに、「なすしんSDGs宣言」と「なすしんSDGsマップ」を公表いたしました。また、2021年1月には、栃木県が取り組む「とちぎSDGs推進企業登録制度」へ登録してお

ります。また、2019年10月25日には、地域事業者のキャッシュレス決済を支援し、地域経済の活性化並びに地方創生に貢献する目的として、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を締結いたしました。

2020年3月27日には、那須町と当信用組合及び第一勧業信用組合が相互に連携し、各々が有する資源や能力を有効に活用しながら、産業振興・まちづくり等に関する取組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いたしました。また、これに関連して、那須町が実施する「PFI方式による地域優良賃貸住宅の整備事業」に、当信用組合が融資金融機関として参加することになりました。

また、2021年5月19日には、那須野農業協同組合と当信用組合が相互に緊密な連携を図り、双方が有する情報やネットワークなどの知的・人的資源を活用しながら、地域資源と産業を結び付ける活動を通じ、地域貢献や人材育成など複数の施策事業において、連携・協力することにより、地方創生に取り組み、活力ある地域づくりと相互の人材育成を実現することを目的として、包括連携協定を締結いたしました。

今後、地域の産業復興に寄与することにより地域貢献・地域経済の活性化を図って参ります。

このほか、当信用組合における地方創生に資する主な取り組みは、以下のとおりです。

- ・「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)
- ・年金友の会の運営(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)
- ・リンカーズ株式会社との業務提携(地域経済の活性化)
- ・クラウドファンディング「MOTTAINAI もっと」の取り組み(地域経済の活性化)
- ・へい株式会社との業務提携(地域経済の活性化)  
(2021年1月より、コイニー株からへい株に変更)
- ・西那須野創業塾に講師として参加(地方創生・地域経済の活性化)
- ・株式会社トランビとの業務提携(事業継承・M&A)
- ・那須塩原市商工会「創業支援塾」に講師として参加(地方創生・地域経済の活性化)
- ・JPBV(価値を大切にする金融実践者の会)への参加(地方創生・地域経済の活性化)
- ・「ちいきん会」への参加(地方創生・地域経済の活性化)
- ・三井住友海上保険株式会社との「ビジネスマッチング基本契約書」の締結



(地域経済の活性化)

- ・株式会社マイナビとの業務提携（地域経済の活性化）



【2021年5月19日 那須信用組合と那須野農業協同組合との  
地域経済活性化に関する包括連携協定締結式】

## 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5名と非常勤理事4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（5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必要に応じて開催し、意見交換を行っております。

更に、総代に対しましても2013年度より地区別総代懇談会（2016年度より「選挙区別総代懇談会」に改名）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3名（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部署として、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、監事3名からなる監事会を設置し、監査方針を策定のうへ業務及び財産の状況調査を行うなどして、業務執行の適切性の確保に努めております。また、監事会は、代表理事と必要に応じ会合を持ち、代表理事との相互認識を深めるよう努めております。更に、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する等して、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、監査部による業務監査につきましては、2013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ーを同行させ、自店検査の厳格な取り扱いについて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。2020年度におきましても、同監査機構による監査を受監しました。

また、会計監査人による外部監査（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）を定期的な受けるとともに、理事長及び監事との意見交換を実施する等して、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。

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事業性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。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。

コロナ禍において、経営者にモニタリングを毎月実施し、課題の抽出から解決までを総合的に支援することを基本として、新たな事業性評価による伴走型支援（資金繰り支援・本業支援・経営改善支援・事業再生支援等）を実施して参ります。

## 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「女性活躍推進委員会」（2017年10月より、「明るい窓口づくり委員会」から「女性活躍推進委員会」に名称変更）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、種別等を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。

2016年4月から2021年5月までの間に、事務事故発生事例を151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「女性活躍推進委員会」で2016年4月から2021年5月までの間に160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ました。また、2018年1月より、事務事故にはならない全ての事務ミスについても集計したうえで原因を分析し、その結果を「女性活躍推進委員会」において事例説明を行うなど、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」、「コンティンジェンシープラン」を策定し、2019年3月には、「コンティンジェンシープラン」に係る模擬訓練を実施しております。

また、金融機関システムに向けたサイバー攻撃に対応するため、2018年10月に「金融業界横断的なサイバーセキュリティ演習（金融庁主催）」

に参加すると共に、2018年12月には「サイバーセキュリティ対応手順書」を策定しております。更に、2019年11月には、「分野横断的演習（内閣官房 内閣サイバーセキュリティセンター（NISC）主催）」に参加し、サイバー攻撃に対応する訓練を実施しております。2020年7月には、サイバーインシデント監視・分析サービスに関する説明会（Web）、2020年8月には全信組連と全信中協による金融分野のサイバーセキュリティレポートの説明会（Web）、2021年3月にはサイバーセキュリティ演習を実施するなど、サイバーセキュリティの強化を図っております。

#### **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へ備え置くほか、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。

なお、2021年3月期決算のディスクロージャー誌は、2021年7月に開示を予定しております。

以 上