

経営強化計画の履行状況報告書

2018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) 2018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 2019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 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	・・・ 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 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	・・・ 18
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	・・・ 30
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	・・・34
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	・・・35
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	・・・36
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

2018年度のわが国の経済は、世界経済の回復と経済財政政策の推進により、輸出関連企業を中心に企業業績は好調に推移し、企業の設備投資や個人消費の持ち直しに加え雇用情勢が改善する等、穏やかに回復している状況であります。

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も、国内および県内の穏やかな景気回復に伴い、輸出関連企業や建設業を中心に景況感はやや持ち直している状況にあります。また、卸・小売業も、個人消費の持ち直しにより好調を維持するなど、地域経済も穏やかに回復しつつある状況であります。特に、東日本大震災、とりわけ原発事故の風評被害を受けた観光業においては、官民一体となって集客に努めている効果もあり、那須町が公表している日帰り観光客の入込み数は震災以前と比較してやや下回りますが、宿泊数においては訪日外国人の増加もあり、震災以前の水準を超えるまでに回復しています。

今後の見通しとしては、中国をはじめとする海外経済の景気の下振れや原油価格の動向などに注意する必要がありますが、現行の金融緩和政策の効果等により、製造業・建設業・サービス業等において、2020年東京オリンピック・パラリンピックが終了する頃までは堅調に推移すると思われま。

将来的には、地域経済の構造的な課題である人口減少や少子高齢化は深刻化しており、中小企業の人手不足や個人消費への影響等が懸念されることから、本格的な回復までには時間を要すると思われ、各種政策の一層の効果が期待されています。

第2 収益の見通し

(1) 2018年9月期仮決算の概要

① 預金・譲渡性預金

預金・譲渡性預金は、個人預金、法人預金ともに前年同期と比較してやや減少しましたが、公金預金が増加したため前年同期比 993 百万円増加し 87,229 百万円となりました。

② 貸出金

貸出金残高は、2018年3月末に不良債権のオフバランス処理 19 百万円を実施しましたが、融資専門担当者（チームHOT）を中心とした融資増強の取り組みにより、前年同期比 1,054 百万円増加し 40,172 百万円となりました。

③ 有価証券

有価証券残高は、10 銘柄・1,103 百万円（内、事業債 9 銘柄・1,002 百万円）が償還となる一方で、公共債・事業債を中心に 31 銘柄・3,184 百万円を購入したため、前年同期比 2,024 百万円増加し 10,126 百万円となりました。

【資産・負債の推移】

(単位:百万円)

	2018/9期		2017/9期 実績
	実績	前年同期比	
資産	95,975	934	95,041
うち貸出金	40,172	1,054	39,118
うち有価証券	10,126	2,024	8,102
負債	89,688	923	88,765
うち預金・譲渡性預金	87,229	993	86,236
うち借入金	2,100	▲44	2,144

④ 損益

2018年9月期仮決算は、資金利益が資金運用収益の減少により前年同期比1百万円減となりましたが、役員取引等利益の増加によりコア業務純益は同比3百万円増の▲28百万円となりました。一方、当期純利益については、一般貸倒引当金の実積率低下による貸倒償却引当費用の減少により、同比19百万円減の88百万円となりました。

【損益状況の推移】

(単位:百万円)

	2018/9期		2017/9期 実績
	実績	前年同期比	
業務粗利益	413	▲134	548
資金利益	426	▲1	428
役員取引等利益	▲13	3	▲16
その他業務利益	0	▲136	136
経費	441	▲0	442
コア業務純益	▲28	3	▲31
貸倒償却引当費用	▲123	▲109	▲14
一般貸倒引当金	▲128	▲128	▲0
個別貸倒引当金	4	18	▲14
経常利益	91	▲30	121
特別損益	▲0	10	▲10
当期純利益	88	▲19	107
利益剰余金	343	▲22	366

⑤ 自己資本比率

2018年9月期仮決算における「自己資本の額」は、当期純利益88百万円を計上しましたが、一般貸倒引当金減少の影響等により2018年3月期比33百万円減少しました。また、「リスク・アセット等の額」は、法人向け融資等の増加により同比1,079百万円増加し37,783百万円となりました。この結果、自己資本比率は同比0.57%低下し16.31%となりましたが、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

2018年9月期仮決算における金融再生法開示債権は、不良債権額が2018年3月期比6百万円増加しましたが、正常債権額も同比573百万円増加したため、不良債権比率は同比0.05ポイント低下し5.14%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、2012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2019年3月期以降の決算の見通しは、以下の通りです。

① 2019年3月期以降の決算の見通し

2019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)

	2016/3期 実績	2017/3期 実績	2018/3期 実績	2019/3期 見通し	2020/3期 見通し	2021/3期 見通し
業務粗利益	1,135	1,034	940	937	939	972
資金利益	1,010	917	831	961	963	996
役務取引等利益	▲27	▲25	▲29	▲24	▲24	▲24
その他業務利益	151	142	-	-	-	-
経費	859	880	875	912	912	912
コア業務純益	124	13	▲71	25	27	60
貸倒償却引当費用	173	95	▲48	▲94	5	5
一般貸倒引当金	42	▲12	1	▲99	-	-
個別貸倒引当金	109	97	▲73	-	-	-
経常利益	133	99	131	134	37	70
特別損益	▲4	0	▲43	▲1	▲1	▲1
当期純利益	123	92	81	127	30	63
利益剰余金	535	612	683	812	828	877

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。

また、2018年3月期においては当期純利益を81百万円計上したため、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)

	2011/3末 実績	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	▲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
	2017/3末 実績	2018/3末 実績	2019/3末 見通し	2020/3末 見通し	2021/3末 見通し	2022/3末 見通し
当期純利益	92	81	127	30	63	85
利益剰余金	612	683	796	812	861	932
その他剰余金	544	614	715	728	771	834

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（2016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（2015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	1.6	40.1	4.3	8.3	2.3	43.4
那須町	7.4	18.6	6.8	6.3	15.6	45.3
那須塩原市	3.0	35.2	4.2	8.9	3.8	44.9
大田原市	3.8	42.2	3.5	4.7	1.9	43.9
矢板市	2.3	27.6	4.7	6.6	1.9	56.9
那須烏山市	7.2	31.5	6.3	6.3	1.4	47.3
那珂川町	4.5	39.5	8.4	5.2	2.0	40.4
塩谷町	5.6	34.3	5.2	2.5	1.2	51.2

※ 出所：栃木県県民生活部統計課「2015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（2018年11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	108	412	520	5,057	12.64
那須塩原市	306	1,307	1,613	16,622	41.56
大田原市	104	477	581	5,476	13.69
矢板市	62	187	249	1,929	4.82
那須烏山市	8	67	75	362	0.91
那珂川町	61	240	301	3,695	9.24
塩谷町	16	57	73	535	1.34
小計	665	2,747	3,412	33,676	84.20
総与信額	722	2,877	3,599	39,993	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7年半が経過し、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）

2018年11月28日 16時20分時点（単位： $\mu\text{Sv/h}$ ）

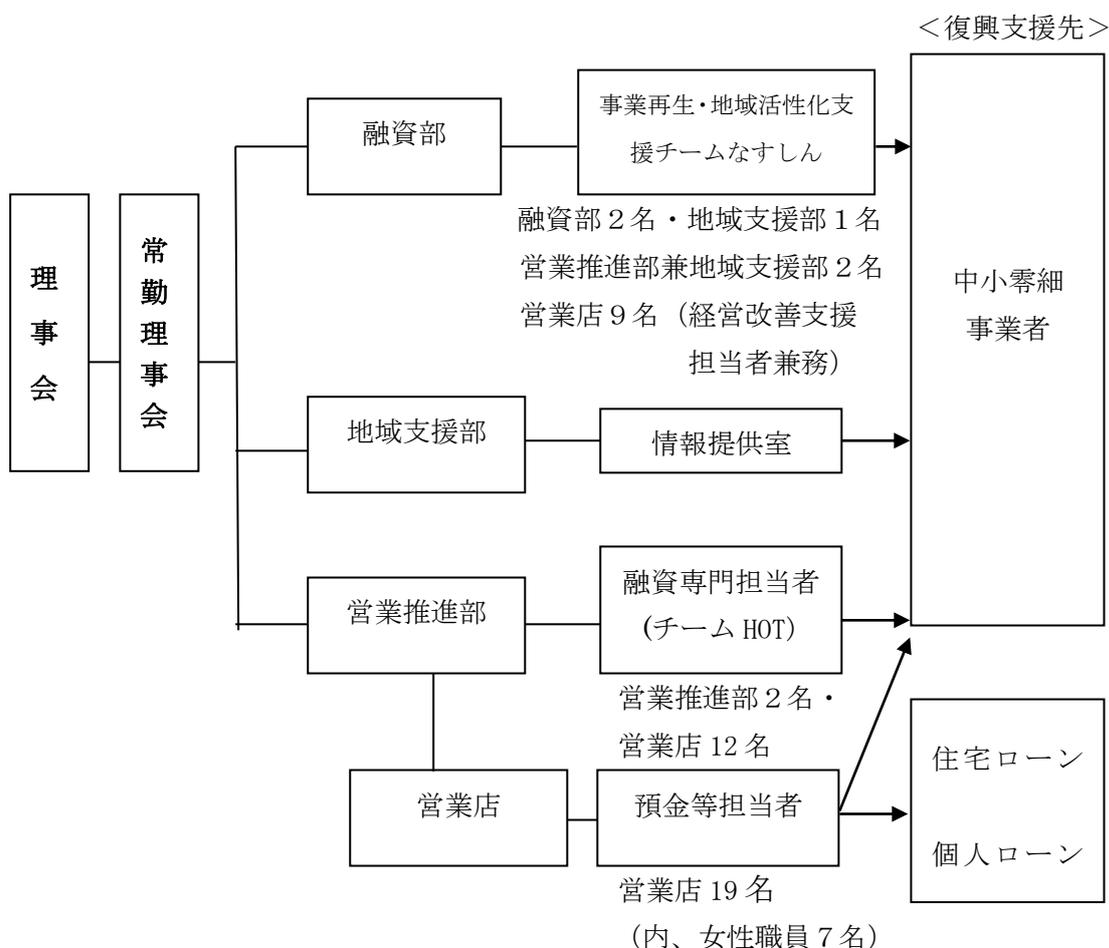
・宇都宮市 県保健環境センター	0.040
・宇都宮市 子ども総合科学館	0.056
・日光市 県西環境森林事務所	0.076
・那須塩原市 那須塩原市役所本庁舎	0.084
・那須塩原市 ハロープラザ	0.068
・大田原市役所 湯津上庁舎	0.043
・矢板市役所	0.050
・さくら市立たいよう保育園	0.033
・那須烏山市役所 烏山庁舎	0.046
・那須町 那須町役場	調整中
・塩谷町立船生小学校	0.051
・高根沢町役場 町民広場	0.047
・那珂川町 馬頭図書館	0.056

(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7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。

【2018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

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7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、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」に変更いたしました。

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、営業推進部職員2名から地域支援部職員3名にメンバー変更を行い、14名体制で取り組んでおります。

これからも、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、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「ハッスルトウギャザー」）の取扱を開始し、創業に対する取り組みを強化しております。

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。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。



【2018年11月27日、日本政策金融との協調融資商品
「創業サポートローン・ハッスルトウギャザー」の取扱開始】

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、2015年7月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、2016年4月には、同制度への付加価値、提携企業の役員や正社員および地元地方公共団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」の取り扱いを開始しております。

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。

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。

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。

【緊急相談窓口利用状況】

(2018年11月末現在)

項目	件数
緊急対応ご相談窓口	433
中小企業者向け融資窓口	1,013
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	1,501

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2018年11月末までの条件変更対応3,432件・38,455百万円)。

【震災後の条件変更状況】

(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～ 2018年11月		累計	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
事業性資金	342	2,894	209	1,999	3,260	36,212
住宅資金	23	259	14	139	172	2,243
合計	365	3,153	223	2,138	3,432	38,455

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）」（2018年11月末現在、14名）が円滑な信用供与を主とした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 F S」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。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。



【2018年11月15日 黒磯西支店で実施した特別貸出 F S】

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、現在は第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」（2018年11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、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・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、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2018年11月末現在までに25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」・「ローカルベンチマーク」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支援を行って参ります。

（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7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、時間が必要であると認識しております。

2018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14.66%）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、2018年9月末時点における被災債権先数・金額は390先82億円（総貸出額に占める割合22.42%）となっております。

被災債権の内訳は、『影響「大」』の先31先7億円、『影響「中」』の先89先15億円、『影響「小」』の先270先60億円で合計390先82億円であり、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。

2018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 2018年11月末（単位：件、先、百万円）

	新規融資累計					
	(2018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	3,612	457	37,614	1,235	120	12,290
運転資金	3,376	446	35,273	1,173	118	11,815
設備資金	236	130	2,341	62	33	475
その他（消費者ローン等）	114	66	167	9	8	17
住宅ローン	23	18	218	-	-	-
合計	3,749	481	37,999	1,244	121	12,307

※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(株)アストラッド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。



【2018年3月27日 (株)アストラッドと業務提携】

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、2016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。(2011年4月から2018年11月末までの条件変更対応累計：3,432件/38,455百万円)。

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を積極的に取り組んだ結果、2018年11月末現在、当信用組合主導により10先が計画策定を終了し、2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。

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、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、2018年11月末現在3,612件（457先）37,614百万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、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。

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。

2018年11月末までの提携先数は564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、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、2018年11月末現在では同部職員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）14名と預金等担当者19名の合計33名（2018年11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。

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、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（2018年11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）	42
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	25
栃木県よろず支援拠点	9
保証協会外部専門家派遣事業	20
栃木県事業引継ぎ支援センター	7
合計	123

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。

2017年度は、1先が同協議会の窓口を通じ経営改善計画策定が完了しており、今後も、事業再生の主要な窓口として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。

2018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。

当信用組合が係った支援先3社のうち当組合が主体となり同機構に依頼した2社に対しまして、現在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つ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。

また、2016年4月に栃木県が創設した、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。

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。

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、従来からの得意先担当女性職員（レディース）1名に加え、内勤女性職員6名（内、2名が入組4年目の職員）を「預金等担当者」とし、合計7名（2018年11月末現在）の女性職員を配置しております。

また、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。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。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。

なお、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これまでの形式から、『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。

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
(2016年4月～2018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	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、「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・「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

種類及び研修名	実施時期	参加者等
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 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
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～ 2017/9	・ 「レディース」、営業店内勤 女性職員、入組3年目職員

種類及び研修名	実施時期	参加者等
		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
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	2018/4	・営業店長・預金等担当者・本部

種類及び研修名	実施時期	参加者等
会 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 F S 全体会議	2018/4	・経営陣・部店長・融資専門担当者・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
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・ロンダリ ング及びテロ資 金供与に関する 研修会	2018/9	・役員・部店長
	2018/9	・副部店長・次長・係長
	2018/9	・代理
	2018/9	・一般職員
	2018/9	・業務役・パート職員

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、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。

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」(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」を開催する予定です。

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、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。



【2018年11月14日 「西那須野創業塾」に講師として参加】

- 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7年半が経過する中で、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。

2018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を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」・「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。

今後も、外部機関との連携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、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。

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。

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）を運営する株アストラッド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「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。

さらに、2018年12月12日には、那須塩原市と当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。

今後も、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)
- ・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)
- ・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」取り扱い開始(地域経済の活性化)
- ・コイニー株式会社との業務提携(地域経済の活性化)
- ・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)

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3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（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、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者を同行させ、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に受けるとともに、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。2018年度におきましても、同監査機構による監査が予定されております。

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方法として、大口与信先に対し「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。

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2018年11月までの間に、事務事故発生事例を77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2018年11月までの間に78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、2018年9月期仮決算のミニディスクロージャー誌は、2018年11月30日に開示しております。

以 上