

経営強化指導計画の履行状況報告書

【那須信用組合】



2023年6月
全国信用協同組合連合会

目 次

はじめに	・・・・・・・・	1
1. 経営指導の進捗状況	・・・・・・・・	2
(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策への指導		
(2) 被災者への支援をはじめとする被災地域における東日本大震災からの復興に資する方策への指導		
(3) その他主として業務を行っている地域における経済の活性化に資する方策への指導		
2. 経営指導体制の強化の進捗状況	・・・・・・・・	7
3. 経営指導のための施策の進捗状況	・・・・・・・・	8
(1) 経営強化計画の進捗管理		
(2) オフサイト・モニタリング及びヒアリング		
(3) 監査機構による検証・助言		
(4) 経営強化計画の実施に必要な措置		

【はじめに】

当会では、那須信用組合が、東日本大震災により被災した地域の中小規模事業者や個人の皆様に対する資金供給を担う重要な金融機関であるとの認識のもと、これまで以上に安定かつ円滑な資金供給を実施し、地域貢献していくために、2012年3月に当会の資本増強支援にあたり、財源面の支援として金融機能の強化のための特別措置に関する法律（以下「金融機能強化法」という。）を活用することにより、那須信用組合の財務基盤について更なる強化を図りました。

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

1. 経営指導の進捗状況

(1) 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策への指導

① 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への指導

那須信用組合では、東日本大震災、とりわけ原発事故による風評被害に加え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地域経済の復興・活性化に向け、信用供与の円滑化や伴走型支援等の取り組みを継続しております。

2023年3月末現在、「事業再生・地域活性化支援チームなすしん」14名、融資専門担当者12名（内、女性職員1名）、預金等担当者18名（内、女性職員5名）の計44名を中心に、伴走型支援や新型コロナウイルス感染症拡大に係る支援を実施しております。

具体的には、「事業再生・地域活性化支援チームなすしん」と「融資専門担当者」が連携のうえ、新型コロナウイルス感染症対策資金融資先等へのモニタリングを毎月実施し、売上の動向や資金繰り状況等について確認しております。このモニタリングの中で、業況に変化があった先については、条件変更や資金繰り表作成に係る支援のほか、本部と営業店が連携をとり「事業性評価シート」を作成し課題の抽出から解決までの総合的な支援を図っております。

また、資金繰り支援に向けては、「特別貸出 FS（フィールド・セールス）」活動を継続的に実施（2022年度は6回実施）しており、地域に寄り添った伴走型支援に積極的に取り組んでおります。

この他、「預金等担当者」においては、集金活動・年金受給口座獲得活動・定期性預金の期日管理・個人保険の販売等について活動し、取引先・顧客の要望やライフサイクルに応じた商品の提案を行うなど、地域に密着した営業活動に取り組んでおります。なお、こうした営業活動の中で得た融資情報については、「融資専門担当者」への情報のトスアップにも取り組んでおります。

当会では、理事長をはじめとする経営陣及び各施策の担当役席者を対象としたヒアリングを実施（2021年4月から2023年3月末までに20回実施）するとともに、経営強化計画の進捗状況管理表等の各種資料に基づき、各施策の実施状況を確認し、実施体制の実効性等について検証のうえ、管理手法及び管理資料についてのアドバイスを行うほか、新型コロナウイルス感染症の影響の長期化、原材料価格の高騰等に係る取引先支援の状況等を確認しており、今後も、必要に応じ、指

導・助言を行ってまいります。

② 実施状況を検証するための体制に関する指導

那須信用組合では、理事長を委員長、常勤役員 5 名を構成員とする進捗管理委員会を設置し、各種施策や中小零細事業者に対する信用供与の実施状況の確認、施策の実効性の検証、所管部への改善策策定の指示を月次で管理し、2021 年 4 月から 2023 年 3 月末までに 17 回開催したほか、常勤理事会に報告することで牽制機能を発揮し、実効性の確保に努めております。

また、非常勤理事を含めた定例理事会を、2021 年 4 月から 2023 年 3 月末までに 12 回開催し、計画の実施状況を報告のうえ、了承されております。

当会では、上記のヒアリングや進捗管理委員会の議事録等の資料により、各種検証の実施状況を確認し、計画の実施状況の検証が適時適切に行われているかについて検証しております。計画の実施状況を検証するための体制については、着実に構築されているものと認識しており、今後も、必要に応じ、指導・助言を行ってまいります。

③ 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進などに関する指導

那須信用組合では、担保を原則不要とする「ハッスル応援団」や「ハッスル応援団Ⅱ（信用保証協会付）」の取扱いにより、被災者に対し円滑な資金供給を図っております。加えて、経営者保証に関するガイドラインに沿って、2014 年 2 月から 2023 年 3 月末までに、代表者の個人保証を求めない新規融資を 42 先実行し、また、2 先の保証債務の免除、7 先の保証契約の解除を実施しております。

また、2021 年 7 月より、取引先の抱える定量面・定性面の課題の抽出から解決までを分析できる「事業性評価シート」を制定しており、事業価値を踏まえた与信判断により、担保又は保証に過度に依存しない融資の促進に取り組んでおります。

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

担保又は保証に過度に依存しない融資の促進に関する諸施策については、着実に取り組まれているものと認識しており、今後も必要に応

じ、指導・助言を行ってまいります。

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

① 相談機能の強化等に関する方策への指導

那須信用組合では、被災された取引先からの相談に適切に対応するために、全営業店に各種相談窓口を開設しているほか、お客様からの様々な相談に応じられるよう、相談窓口や融資専門担当者のスキルアップに努めております。

具体的には、融資専門担当者においては、毎月開催している融資戦略会議の中で、中小規模事業者からの相談や融資取組事例、新制度資金及び各種補助金・助成金に関する制度内容等を習得しスキルアップを図っております。

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

② 経営改善支援担当者による条件変更・改善サポートの迅速対応に関する方策への指導

那須信用組合では、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を積極的に応じており、震災後の2011年4月から2023年3月末までに事業性資金で4,457件48,270百万円、住宅資金で228件3,256百万円の条件変更を実施しております。

今後も、中小規模事業者に対するモニタリングを強化し、迅速な条件変更や経営改善に向けたサポートに取り組んでいく方針となります。

当会では、経営改善支援担当者による条件変更・改善サポートの迅速対応に関する各種施策については、着実に取り組まれているものと認識しており、今後も必要に応じ、指導・助言を行ってまいります。

③ 事業再生・事業承継に向けた支援に関する方策への指導

那須信用組合では、「事業再生・地域活性化支援チームなすしん」と「融資専門担当者」の連携により、経営改善支援先に対する経営改善

計画書の策定支援のほか、栃木県中小企業活性化協議会」等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。

また、外部支援機関との連携においては、経営改善計画書の策定支援のみでなく、補助金・助成金申請等お客様のニーズに合わせた連携支援を行っております。

こうした連携支援に加え、2021年4月には、当信用組合と宇都宮商工会議所との「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・引継ぎに関する事業者からの相談対応から支援業務全般の連携を行っております。

更に、2021年7月には「株式会社サクシード」と業務提携し、事業承継問題を抱える中小規模事業者に対する事業承継支援サービスの提供を開始するなど、事業再生・事業承継の取り組みを強化しており、2023年3月までに2件のアドバイザリー契約を結んでおります。

今後についても、コロナ禍及びアフターコロナにおける伴走型支援が最重要課題となるため、外部支援機関との連携を深め、事業再生・事業承継の取り組みを強化していく方針となります。

当会では、ヒアリング等を通じて、取引先の事業再生・事業承継に向けた支援の状況把握を行うとともに、引き続き復興・復旧に向けた資金需要の掘り起こしに係る取り組みを適切にサポートしております。

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

那須信用組合では、地域経済の活性化に資するため、地方創生、SDGs、ビジネスマッチング、事業承継に関する支援、創業又は新事業の開拓に関する支援等に取り組んでおります。

地方創生への取り組みについて、那須信用組合では地方公共団体等との連携・支援として、2021年5月に那須野農業協同組合と地域活性化に関する包括連携協定を締結しております。

また、2021年11月には足利銀行と取引先に対する課題解決にかかる連携協定「とちまるアライアンス」を締結し、中小規模事業者の事業承継等の経営課題解決に取り組んでいるほか、矢板市が新型コロナウイルス感染症の影響から中小規模事業者の事業継続と雇用維持、経済回復を目的として発足した「矢板市金融対策会議」に参加し、地方創生や地域経済の回復に向けた取り組みを強化しております。その他にも、連携協定

を締結している那須町の黒田原地区定住促進住宅整備事業（PFI 事業）に、那須信用組合が融資金融機関として直接協定を締結のうえ参加しており、2021 年 12 月には、黒田原地区定住促進住宅「ウイングヴィーナズ」が落成しております。

また、2023 年 3 月には栃木県内企業支援に関し、円滑かつ有効な支援策を実施し一層の地域経済の活性化を図ることを目的として、公益財団法人栃木県産業振興センターと「連携協力に関する協定」を締結しております。

SDGs の取組みについては、予てより「なすしん SDGs 宣言」と「なすしん SDGs マップ」を公表し、栃木県が取り組む「とちぎ SDGs 推進企業登録制度」にも登録しているほか、2021 年 7 月には、栃木県が主催し、栃木県産業振興センターが運営する「とちぎ気候変動対策連携フォーラム」に入会し、「産学官金」の連携により、気候変動が経営に及ぼす影響についての理解促進や、気候変動をチャンスと捉えた気候変動対策ビジネスの促進等を目的として、経済と環境の好循環、2050 年カーボンニュートラルの実現を目指して取り組んでおります。

また、2021 年 8 月には、那須野農業協同組合との連携事業として「子供食堂応援プロジェクト」を立ち上げ、NPO 法人「子供の育ちを応援する会」に支援物資を贈呈しているほか、2022 年 3 月には那須塩原市に対し、「子供とその家庭の健全育成」を目的として「しんくみピーターパンカード」の利用代金の一部を寄付金として贈呈（他団体と合同）しております。

なお、2022 年度は、4 月に那須塩原市が掲げる「那須野ヶ原グリーンプロジェクト」の実行体として設立された「那須野ヶ原みらい電力株式会社」に構成会社として参加しているほか、8 月には、地域資源である再生可能エネルギー利活用により地域の脱炭素化を図り、「持続可能なまち那須塩原市」の実現に資することを目的として、「再生可能エネルギーの利活用に関する協定」を締結しております。

ビジネスマッチングの取組みについては、2022 年 10 月～11 月に「しんくみ食のビジネスマッチング展」（オンライン個別商談会、取引先 6 社が出展）に参加し、12 月には「ものづくり企業展示・商談会 2022」（取引先 6 社が出展）にも参加しております。

また、クラウドファンディング「MOTTAINAI みらい」（2021 年 10 月より「MOTTAINAI もっと」から「MOTTAINAI みらい」に名称変更）を活用し

た販路拡大、広告宣伝、テストマーケティング等を支援することで、ビジネスマッチングに貢献しております。

事業承継に対する支援の取組みについては、2021年4月に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・引継ぎに関する事業者からの相談対応から支援業務全般の連携を行っております。

また、2021年7月には「株式会社サクシード」と業務提携し、事業承継問題を抱える中小規模事業者に対する事業承継支援サービスの提供を開始しております。

創業又は新事業の開拓に対する支援の取組みについては、2022年7月に、那須塩原市商工会が主催した「那須塩原市創業支援塾」に、4名の職員が「資金計画・損益計画」作成に対するサポーターとして参加しております。

また、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の業務提携や日本政策金融公庫との協調融資商品、創業サポートローン「ハッスルトゥギャザー」の取扱いを継続するなど、創業支援に取り組んでおります。

当会では、上記のヒアリングや進捗状況管理表等の各種資料を確認し、こうした各施策が継続的かつ積極的に実施されているかについて検証しており、着実に実施されているものと認識しております。

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

2. 経営指導体制の強化の進捗状況

当会では、公的資金を活用した資本支援先の事後管理に係る所管部署を信組支援部支援第二グループ（グループ長以下4名）とし、本部各部や那須信用組合の管轄営業店である本店営業第二部と連携して、ヒアリング、モニタリングやきめ細かな指導・助言を行っております。また、外部人材をエキスパート職として登用し、当組合の営業推進や計画策定のサポートを行っております。

加えて、信用組合に対するALM、リスク管理を含めた有価証券運用、収益力強化へのサポートとして、専門職員と連携した「信組サポート本部」により、更なる経営指導・支援体制の強化に取り組んでおります。

今後につきましても、各種ヒアリングの実施とともに、那須信用組合から定期的に提出を受ける報告・資料の分析等を中心に、経営内容の把握、指導・助言を行い、分析手法の精緻化、他金融機関の成功事例の研究などを進め、引き続き経営指導の充実・強化に努めてまいります。

3. 経営指導のための施策の進捗状況

(1) 経営強化計画の進捗管理

当会は、2023年6月に那須信用組合より経営強化計画履行状況報告書(2023年3月末基準)の提出を受け、同報告書を精査し、計画の進捗状況等について把握・分析を行いました。

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

(2) オフサイト・モニタリング及びヒアリング

① オフサイト・モニタリング

当会は、那須信用組合から定期的(月次、半期、年次)に経営状況やリスク管理状況に関する各種データの提出を受け、状況把握に努めるとともに、当会の各部署や関係機関との連携を図りながら、指導・助言を行っております。

ア. 月次モニタリング(有価証券リスク分析)

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

また、有価証券運用に関するサポートとして、「資金運用会議」を開催しており、マーケット動向、当会の運用状況・方針について説明、意見交換を行っているほか、「信組サポート本部」による資金運用サポートを継続的に実施しております。

今後につきましても、必要に応じ指導・助言を行ってまいります。

イ. 半期モニタリング(与信リスク管理)

大口先や業種別の与信状況を把握し、与信額の推移や保全状況等の確認を行い、大口与信管理やポートフォリオの状況等について検証しております。

今後につきましても必要に応じ、指導・助言を行ってまいります。

ウ. 経営分析資料の提供

年度末決算状況の分析（自己資本、資産内容、収益性、流動性、リスク管理等）にあたり、他の信用組合との比較や課題を取りまとめた資料を提供し、課題認識の共有を図るとともに、必要に応じ、指導・助言を行ってまいります。2023年3月期決算に係る資料については、本年8月に提供を予定しております。このほか、マイナス金利政策、コロナ禍の影響を踏まえた収益の見通しについて、随時、情報提供しております。

② ヒアリング

経営強化計画の進捗状況につきましては、支援第二グループ・営業店による定期的なヒアリングの実施により把握し、確認された課題・問題点に応じて信組支援部のコーディネートのもと、専門部署と連携のうえ、適切な指導・助言を行うことにより各種取組みをサポートしております。

ヒアリングは、2021年4月から2023年3月末までに20回実施し、経営強化計画の各施策の実施状況や被災債権の状況等を確認するとともに、必要に応じ、指導・助言を行っております。

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

(3) 監査機構による検証・助言

当会は、那須信用組合に対し、経営状況を踏まえ、原則として毎年、監査機構による監査を実施することとしており、直近では2022年12月に実施しております。

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

(4) 経営強化計画の実施に必要な措置

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

① 融資推進、債権管理に係る情報提供

当会は、那須信用組合の各種施策の実施をサポートする観点から、他の信用組合における融資推進や債権管理に係る取組事例を取りまとめ、上記ヒアリングや電子メール等を活用し、適宜、那須信用組合に情報提供しております。

② 事業再生支援へのサポート

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

また、地域の中小規模事業者の資本金のニーズや販路開拓等の支援策として、クラウドファンディングを運営する外部企業と提携しております。那須信用組合では、2021年10月にリニューアル（提携事業者を変更）した「MOTTAINAI みらい（旧 MOTTAINAI もっと）」に参加しており、リニューアル後の10月から2023年3月末までに4件のプロジェクトを実行しており、引き続き必要に応じてサポートしてまいります。

なお、「しんくみ食のビジネスマッチング展」につきましては、2022年10月～11月にかけてオンライン形式の商談会を開催し、取引先の販路拡大支援に取り組んでおります。

③ 資金運用サポートの実施

当会は、那須信用組合の資金運用をサポートするため、運用方針・計画策定のほか、個別銘柄の購入・売却等にあたり随時相談に応じております。

また、必要に応じてALMにかかるデータ整備や運営に関する指導・助言のほか、資金運用にかかるトレーニーの受入等を実施し、リスク管理態勢及び人材育成の強化をサポートしております。

加えて、2022年11月には、当会資金運用部及び信用組合部が中心となって資金運用会議を開催し、市況環境の現状認識と今後の見通し、ファンド・仕組債投資の留意点等について説明、意見交換を実施しております。

【当会による主なサポート一覧（2022年度以降）】

取組施策	実施時期
<p>【資金運用サポート】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○有価証券運用方針等に係るアドバイス ○資金運用会議 	<p>2022年4月 2022年7月 2022年10月 2023年1月</p> <p>2022年11月 2023年2月</p>

以上