

# 平成30年度経営計画の評価

## ■自己評価

### 1. 業務環境

#### (1) 栃木県の景気動向

平成30年度の県内景気は、前年度に引き続き緩やかな回復基調で推移しました。個人消費は、百貨店・スーパー販売額や乗用車の新車登録届出台数が前年を下回ったものの、家電大型専門店やドラッグストアの販売額が前年を上回るなど、全体として緩やかな回復が続きました。生産活動は、一部業種によっては若干改善がみられたものの、全体としては横ばいの状況となりました。雇用情勢については、有効求人倍率が堅調に推移するなど、改善がみられました。

#### (2) 中小企業を取り巻く環境

日本経済は、各種政策の効果もあって、緩やかな回復が続き、中小企業・小規模事業者を取り巻く環境も改善傾向にありましたが、米中間の通商問題の動向が世界経済に与える影響や令和元年10月に予定されている消費税率の引き上げ等の不安要素もあり、景気の先行き不透明感が増しています。

また、中小企業・小規模事業者においては景気回復の実感に乏しく、人手不足の深刻化や労働生産性の伸び悩みなど、多様な経営課題を抱えており、依然として厳しい環境におかれています。

県内の金融情勢では、各金融機関とも積極的な融資姿勢にありますが、超低金利の金融環境下での金融機関間の競争激化に伴い、地域における金融仲介機能への影響が懸念されます。

県内の企業倒産をみると、件数・負債額ともに前年を下回りましたが、件数では従業員20名未満の倒産が約9割、とりわけ従業員5名未満が約6割と高い割合を占めるなど、今後も経営基盤の脆弱な小規模・零細企業からの倒産の発生が危惧されます。また、県内企業においては、経営者の世代交代が遅れており、平均年齢が過去最高を更新するなど、後継者難による休廃業・解散の増加も懸念されます。

### 2. 重点課題について

#### (1) 保証部門

中小企業・小規模事業者の経営実態や資金ニーズに即した保証を提案し、企業の実情に応じたきめ細かな資金繰り支援に取り組みました。

また、企業がライフステージの様々な局面で直面する経営課題の解決に向け各種保証制度の効果的な活用や保証制度の創設に取り組みました。

さらに、個々の企業の実情に応じ、借換保証や条件変更についても柔軟に対応しました。

こうした取組を通じて、保証承諾は7期ぶりに件数・金額ともに前年を上回るなど、中小企業の資金繰りの円滑化や地域経済の活性化に寄与することができました。

■保証承諾・保証債務残高 (単位：百万円、%)

|        | 平成29年度 |      |         |      | 平成30年度 |       |         |       |
|--------|--------|------|---------|------|--------|-------|---------|-------|
|        | 件数     | 前年比  | 金額      | 前年比  | 件数     | 前年比   | 金額      | 前年比   |
| 保証承諾   | 14,719 | 92.9 | 123,719 | 89.7 | 14,734 | 100.1 | 134,048 | 108.3 |
| 保証債務残高 | 55,168 | 92.0 | 326,484 | 89.4 | 50,419 | 91.4  | 310,084 | 95.0  |

#### 1) ニーズに即した適切な保証

##### ①迅速かつ企業の実情に応じたきめ細かな資金繰り支援

- ▶ 保証審査にあたっては、事前照会の有効活用や審査業務の効率化に取り組むとともに、迅速な対応に努めたことで、平均保証承諾日数は4.6日から4.2日へ短縮しました。また、企業訪問を適宜実施し、企業の特徴や強みなどの把握に努め、個々の経営実態やニーズに即した、きめ細かな資金繰り支援に取り組みました。

## ②各種保証制度の効果的な活用、保証制度の創設

- ▶ 金融機関との連携を密にし、企業のニーズに最適な保証制度の提案に努めました。特に利便性が良く、顧客のニーズが高い「当座貸越根保証」や「事業者カードローン」については、利用要件を拡充したこともあり利用が大幅に増加しました。また、平成29年度に創設した「手形貸付根保証」については、多様化する資金需要に相まって保証承諾は50件、1,055百万円となりました。「地公体制度融資」については、県制度・市町村制度ともに前年を下回る実績となりましたが、保証料補助等があり、企業にとって調達コストの面でメリットが大きいことから、今後も引き続き推進していきます。
- ▶ 正確な会計帳簿の作成を通じ、計算書類の信頼性及び財務会計力の向上に取り組む企業の成長・発展を支援することを目的とした「会計力向上応援保証」を創設しました。(4月)
- ▶ 健康経営や働き方改革、財務会計力の向上に取り組む企業を対象とし、保証料率の割引措置を講じた「『企業発達応援型』社債保証」を創設しました。(4月)

### ■各種保証制度の保証承諾状況

(単位：百万円、%)

|               | 平成29年度 |        |       | 平成30年度 |        |       |
|---------------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|
|               | 件数     | 金額     | 前年比   | 件数     | 金額     | 前年比   |
| 県 制 度         | 2,567  | 15,850 | 78.2  | 2,099  | 12,889 | 81.3  |
| 市 町 村 制 度     | 5,877  | 28,263 | 94.2  | 5,273  | 25,929 | 91.7  |
| 当 座 貸 越 根 保 証 | 199    | 4,030  | 89.0  | 329    | 7,419  | 184.1 |
| 事業者カードローン根保証  | 525    | 2,691  | 102.4 | 732    | 3,677  | 136.7 |
| 手 形 貸 付 根 保 証 | —      | —      | —     | 50     | 1,055  | —     |
| 会計力向上応援保証     | —      | —      | —     | 128    | 2,692  | —     |
| 『企業発達応援型』社債保証 | —      | —      | —     | 8      | 352    | —     |

## ③「健康・働き方応援保証“はつらつ”」の推進、設備投資・新事業展開にかかる保証料率割引の実施

- ▶ 「健康・働き方応援保証“はつらつ”」を推進し、健康経営・働き方改革に取り組む企業の成長・発展を支援し、15件、297百万円の保証承諾実績となりました。
- ▶ 保証料率の割引措置を講じた「設備投資促進保証料率割引制度」や「新事業展開促進保証料率割引制度」を活用し、中小企業・小規模事業者の設備投資や新事業展開を後押ししました。

### ■設備投資・新事業展開にかかる保証料率割引制度の保証承諾状況 (単位：百万円、%)

|                 | 平成29年度 |       |      | 平成30年度 |       |      |
|-----------------|--------|-------|------|--------|-------|------|
|                 | 件数     | 金額    | 前年比  | 件数     | 金額    | 前年比  |
| 設備投資促進保証料率割引制度  | 304    | 4,296 | 89.0 | 327    | 3,569 | 83.1 |
| 新事業展開促進保証料率割引制度 | 3      | 19    | 64.4 | 1      | 12    | 62.6 |

## ④借換保証、条件変更による資金繰り改善支援

- ▶ 中小企業・小規模事業者のキャッシュフローの状況に応じて、借換保証を積極的に提案し、資金繰りの円滑化につなげました。
- ▶ 厳しい経営環境下に置かれ、資金繰りに窮している中小企業・小規模事業者に対しては、個々の実情に応じ、条件変更による資金繰り支援を行いました。

### ■借換保証・条件変更(返済緩和)の承諾状況

(単位：百万円、%)

|            | 平成29年度 |        |       | 平成30年度 |        |       |
|------------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|
|            | 件数     | 金額     | 前年比   | 件数     | 金額     | 前年比   |
| 借 換 保 証    | 1,406  | 18,424 | 104.1 | 1,562  | 19,370 | 105.1 |
| 条件変更(返済緩和) | 8,824  | 76,542 | 90.6  | 8,491  | 72,026 | 94.1  |

### ⑤経営者保証を不要とする保証への適切な対応

- ▶ 円滑な事業承継や思い切った事業展開等を促すことを目的とし、「経営者保証を不要とする保証」について新たな運用を開始しました。金融機関訪問や勉強会、広報活動を通して、周知を図るなど、積極的な推進に取り組みました。
- ▶ 保証時においては、一定の財務要件を満たしている先や金融機関のプロパー融資において経営者保証を付していない先などに対し、経営者保証を不要とした取り扱いを行いました。また、期中時においても、保証時と同様の要件を満たした場合は、経営者保証を解除する取り扱いを行いました。

#### ○新規保証時における経営者保証を不要とした取組状況

- 金融機関連携型 22件 933百万円
- 財務要件型 3件 130百万円
- 担保型 利用実績なし

- ▶ 事業承継等により経営者が交代した場合、これまでは、新・旧両経営者の経営者保証を徴求していましたが、円滑な事業承継を促すべく、後継者（新経営者）の経営者保証を付さない取扱を推進しました。

#### ○事業承継時における経営者保証の対応状況

- 旧経営者の経営者保証を解除せず、新経営者の経営者保証は付さず 503件
- 旧経営者の経営者保証を解除し、新経営者の経営者保証は付さず 3件
- 旧経営者の経営者保証を解除し、新経営者の経営者保証を追加 179件
- 旧経営者の経営者保証を解除せず、新経営者の経営者保証を追加 34件

## 2) 小規模事業者への支援強化

### ①「小口零細企業保証」等を活用した資金繰り支援

- ▶ 平成30年4月に限度額が拡充された「小口零細企業保証」や保証料補助、固定金利などの調達コストの面でメリットがある「地公体制度融資」を効果的に活用し、資金繰り支援に努めました。

#### ■小口零細企業保証の保証承諾状況

(単位：百万円、%)

|           | 平成29年度 |       |       | 平成30年度 |       |       |
|-----------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|
|           | 件数     | 金額    | 前年比   | 件数     | 金額    | 前年比   |
| 小口零細企業保証  | 1,768  | 4,626 | 96.0  | 1,936  | 6,000 | 129.7 |
| 国制度（全国小口） | 242    | 663   | 121.1 | 409    | 1,319 | 199.0 |
| 県制度       | 499    | 1,331 | 75.1  | 484    | 1,584 | 119.0 |
| 市町村制度     | 1,027  | 2,632 | 105.3 | 1,043  | 3,097 | 117.6 |

### ②経営相談会の開催及び認定支援機関と連携した経営課題解決のサポート

- ▶ 相談窓口に加え、中小企業・小規模事業者からの経営や資金繰りに関する相談を受けるため「職員による経営相談会」（月2回）及び「中小企業診断士による経営相談会」（月1回）を実施し、68件の金融、経営相談に応じました。

### ③ NPO法人への適切かつきめ細かな支援

- ▶ 地域経済における新たな事業・雇用の担い手である特定非営利活動法人（NPO法人）からの保証申込に対しては、現地調査の実施により実態把握に努めるなど、きめ細かな対応に努め、14件、220百万円の保証承諾を行い、同法人の資金繰りを支援しました。

## 3) 創業支援の推進

### ①創業者へのきめ細かな支援

- ▶ 常設の相談窓口や経営相談会において、創業に関する相談や創業計画策定におけるアドバイスをを行うなど、きめ細かな支援に取り組みました。また、外部専門家を活用した創

業支援にも積極的に取り組み、10企業に対し創業計画の策定支援を行いました。

- ▶ 創業予定者を対象としたセミナー（11月、受講者24名）を開催し、創業計画の策定、資金調達などの基本的知識の習得をサポートしました。
- ▶ 創業保証利用先を対象としたセミナー（11月、受講者19名）を開催し、経営に関する基本的な知識の習得や創業者同士の交流の場を提供することで、事業開始後の経営の安定と成長をサポートしました。

## ② 「創業等連携サポート制度」の利用促進

- ▶ 支援機関等と連携し、創業前の相談から創業計画の策定支援、創業後の経営支援までニーズに応じたサポートを行うとともに、保証料率の引き下げ措置を講じた「創業等連携サポート制度」の利用を推進しました。「創業等連携サポート制度」については、前年を上回る179件、8億2百万円の保証承諾を行い、創業者等の資金調達を支援しました。

### ■創業保証の保証承諾状況

(単位：百万円、%)

|             | 平成29年度 |       |       | 平成30年度 |       |       |
|-------------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|
|             | 件数     | 金額    | 前年比   | 件数     | 金額    | 前年比   |
| 創業保証        | 370    | 1,441 | 95.6  | 374    | 1,479 | 102.6 |
| 創業等連携サポート制度 | 169    | 758   | 101.9 | 179    | 802   | 105.8 |

## ③ 創業者に対するフォローアップ支援等

- ▶ 創業保証利用先のモニタリングを適宜実施し、課題を抱える企業に対しては、経営安定化支援事業を活用した課題解決支援を行うなど、創業後の現況把握とフォローアップ支援に努めました。

## 4) 金融機関との連携強化

### ①金融機関との適切なリスク分担

- ▶ プロパー融資との協調支援型保証制度である「ハーモニーサポート保証」をはじめとする金融機関と連携した保証支援を推進しました。「ハーモニーサポート保証」については、162件、2,642百万円の保証承諾となるなど、金融機関と適切なリスク分担を図りつつ、中小企業・小規模事業者の資金繰り支援に取り組みました。
- ▶ 保証申込時のプロパー融資の状況について、“見える化”に取り組み、金融機関毎のリスク分担の状況把握に努めました。

### ②金融機関とのさらなる連携強化

- ▶ 金融機関事務連絡会議（4月）を開催するとともに、情報交換や保証推進を目的とした金融機関営業店訪問を適宜実施するなど、金融機関との関係強化を図りました。
- ▶ 金融機関との勉強会へ積極的に参加し、各種保証制度の周知や情報の共有化に努めました。また、信用保証業務への一層の理解や円滑な業務運営を図るため、金融機関の若手担当者を対象とした「第49回保証業務講座」（2月、受講者数：12金融機関 55名）を開催しました。
- ▶ 栃木県内に本店を有する金融機関を対象として「支店長との懇談会」を18回開催（出席者：10金融機関 243名）し、金融機関とより緊密な関係を構築するとともに、収集した意見・要望を業務に反映させました。
- ▶ 「地域企業経営力向上応援キャンペーン」（上期・下期各1回）を実施し、創業支援、小規模事業者支援、生産性向上支援等の6部門において顕著な実績を上げた金融機関77営業店に対し感謝状を贈呈しました。また、金融機関店舗表彰の感謝状贈呈式（6月）を開催し、中小企業・小規模事業者への金融の円滑化や経営支援、再生支援への取組が顕著であった金融機関50営業店に対し感謝状を贈呈しました。
- ▶ 「金融機関女性担当者会議」（11月、参加者：12金融機関 38名）を開催し、金融機関

女性担当者の信用保証業務への理解をより一層深めるとともに、当協会女性担当者との相互間のネットワークの構築を図りました。

## 5) 相談業務の充実

### ①関係機関との連携強化

- ▶ 栃木県が実施する「経営改善特別相談窓口」（20回）や日本政策金融公庫佐野支店主催の「経営・金融なんでも相談会」（2回）に職員を派遣するなど、関係機関と連携し、中小企業・小規模事業者がライフステージの様々な局面で直面する経営課題の解決に努めました。

### ②相談窓口の設置及び金融機関を紹介する取組の実施

- ▶ シャープ栃木工場の事業縮小に伴い影響を受ける中小企業者の経営や資金繰りに関する相談に応じるため、「シャープ株式会社栃木工場関連相談窓口」を設置しました。
- ▶ 創業予定者や栃木県内に事業基盤を有していない企業からの相談にきめ細かに対応するとともに、3社に対し金融機関の紹介を実施しました。

## (2) 経営支援・期中管理部門

経営支援業務が信用保証協会の法定業務に規定されたことに伴い、経営支援室を経営支援部へ変更し、経営支援体制の強化を図りました。また、関係機関との連携についても、より一層の強化に努め、企業のライフステージに応じたきめ細かな経営・再生支援に努めました。

特に返済緩和先等に対しては、経営安定化支援事業を活用し、外部専門家の活用による経営診断や経営改善計画策定支援、「経営サポート会議」による金融調整など、経営の安定に向けた支援に積極的に取り組みました。

また、延滞・事故先に対しては、金融機関と連携し、正常化に向けた早期の調整を図るなど、初動管理を徹底するとともに、事業継続支援を実施することで代位弁済の抑制に努めました。

こうした取組の結果、中小企業・小規模事業者の経営改善の促進及び雇用維持・確保に寄与することができました。

### 1) 生産性向上・販路拡大支援の取組強化

#### ①生産性向上支援

- ▶ 経営安定化支援事業（生産性向上サポート事業）を活用し、外部専門家を活用した経営指導、経営力向上計画等の策定支援に取り組みました。（計画診断8企業、計画策定完了4企業）

#### ②販路拡大支援

- ▶ 販路拡大を目指す中小企業・小規模事業者に対して、日本政策金融公庫主催の「アグリフードEXPO東京2018」（8月、出展支援：4企業）及び東京信用保証協会主催の「江戸・TOKYO技とテクノの融合展2018」（10月、出展支援：3企業）、中小企業基盤整備機構主催の「新価値創造展2018」（11月、出展支援：4企業）への出展支援を実施しました。また、関係機関が実施するビジネスフェアの共催・後援を通じた販路拡大支援にも取り組みました。
- ▶ 創業保証利用先を対象とし、月報誌「保証だより」への特集記事の掲載や当協会が番組提供しているラジオ番組への出演を通じて、事業をPRする機会を提供しました。

### 2) 経営・再生支援の推進

#### ①経営安定化支援事業を活用した経営支援等

- ▶ 経営改善が見込まれる返済緩和先等に対し、メインバンクと支援の方向性等について目線合わせを行ったうえで、企業のニーズに応じて外部専門家を活用した経営支援に取り組みました。

- ▶ 経営改善計画の策定支援を行った先に対しては、決算書徴求による計画の進捗確認やモニタリングの実施などを行い、経営実態の把握に努めるとともに、必要に応じて外部専門家を活用したフォローアップ支援を実施しました。
- ▶ その結果、当年度においては、中小企業診断士を170企業に対し566回派遣し（前年度からの継続利用先を含む。）、101企業が経営改善計画等の策定に着手しました。また、計画の策定が完了した78企業のうち、26企業が「経営改善サポート保証」等の活用により返済の正常化に至るなど、経営の安定に向けた道筋をつけることができました。

#### ■経営安定化支援事業の取組実績

|                 | 平成29年度      | 平成30年度      |
|-----------------|-------------|-------------|
| 中小企業診断士派遣（延べ回数） | 168企業（597回） | 170企業（566回） |
| 経営改善計画等策定 着手    | 118企業       | 101企業       |
| 経営改善計画等策定 完了    | 83企業        | 78企業        |
| 返済正常化（※）        | 33企業        | 26企業        |

（※） 外部専門家が策定を支援した経営改善計画に基づき、「経営改善サポート保証」または「経営力強化保証」により借換えを行ったもの。

- ▶ 実現可能性のある事業計画を基に経営の改善や事業の再生に取り組む中小企業・小規模事業者に対し、継続的な経営支援を行い、企業の経営力強化を図ることを目的とした「経営改善サポート保証」や「経営力強化保証」を活用した資金繰り支援に取り組みました。両保証制度とも、返済緩和先の出口戦略として有用な保証制度として定着しています。

#### ■経営改善サポート保証、経営力強化保証の保証承諾状況 （単位：百万円、％）

|            | 平成29年度 |       |       | 平成30年度 |       |       |
|------------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|
|            | 件数     | 金額    | 前年比   | 件数     | 金額    | 前年比   |
| 経営改善サポート保証 | 109    | 2,258 | 102.7 | 76     | 1,296 | 57.4  |
| 経営力強化保証    | 21     | 462   | 85.9  | 23     | 575   | 124.4 |

### ②延滞・事故先への支援

- ▶ 延滞・事故先については、金融機関に対し延べ966回の状況確認を行い、初動段階での正常化に向けた調整に取り組みました。また、改善が見込まれる中小企業・小規模事業者に対しては、経営安定化支援事業の活用を提案し、経営改善に向けた取り組みを支援しました。

### ③抜本的な事業再生支援の取組

- ▶ 栃木県中小企業再生支援協議会が主催する債権者会議（43回）に出席するとともに、同協議会との情報交換会（12月）の開催や定例的な情報交換を実施するなど、さらなる連携の強化及び支援目線の共有化に努めました。
- ▶ 金融機関や栃木県中小企業再生支援協議会、株式会社地域活性化支援機構と連携し、「求償権消滅保証」及び「求償権DDS」を活用した2企業の抜本的な事業再生支援に取り組みました。また、「第二会社方式」及び「不等価譲渡スキーム」を活用した2企業の再生計画に同意するなど、地域の雇用維持・確保に寄与しました。

## 3) 事業承継支援の推進

### ①関係機関と連携した事業承継支援

- ▶ 中小企業基盤整備機構及び栃木県事業引継ぎ支援センターから講師を招き、職員向け事業承継セミナー（7月）を開催し、事業承継支援に関する知識やノウハウの習得に努めました。

- ▶ 経営安定化支援事業（事業承継サポート事業）を活用し、3企業に対し事業承継計画の策定支援を行いました。
- ▶ 後継者向けの事業承継セミナー（11月、受講者35名）を開催し、後継者に対し経営や事業承継に関する知識の習得機会を提供しました。また、事業承継に関する専門家や同じ悩みを抱える後継者との情報交換を通して、課題の明確化や不安の解消を支援するなど、円滑な事業承継を後押ししました。

#### ② 事業承継時における資金調達支援

- ▶ 持ち株会社が事業会社の株式を集約化する際の資金調達支援を行うための「事業承継サポート保証」を創設しました。（4月）
- ▶ 中小企業・小規模事業者の円滑な事業承継を促し、地域経済の活性化に資することを目的とし、一定の保証を利用して事業承継にかかる資金を調達する際の保証料率を基準料率から20%割り引く「事業承継促進保証料率割引制度」の取扱いを開始しました。（3月）
- ▶ 「特定経営承継関連保証」により、後継者の株式取得にかかる資金調達支援（1件6,750千円）を行いました。保証利用にあたっては、事前に金融機関と情報共有を行うなど、スムーズな対応に努めました。

#### ③ 円滑な撤退支援

- ▶ 事業譲渡や経営者交代等による事業継続が見込めず、自主的な廃業を選択する中小企業・小規模事業者に対し、撤退に必要な資金調達支援を行うことを目的とした「自主廃業支援保証」を創設しました。（4月）

### 4) 関係機関との連携

#### ① 関係機関との連携による経営支援

- ▶ 中小企業・小規模事業者の抱える多様な経営課題に応じた効果的な経営支援を実施するため、栃木県産業振興センター（1月）や栃木県よろず支援拠点（1月）、関東信越税理士会栃木県支部連合会（9月）との情報交換会を実施するなど、関係機関との連携を強化しました。
- ▶ T K C関東信越会と「中小企業・小規模事業者の持続的成長支援に関する覚書」を締結（6月）し、中小企業・小規模事業者の経営の安定化および経営基盤の強化に向け連携の強化を図りました。

#### ② 「外部専門家等活用支援事業」の推進

- ▶ 中小企業診断士の派遣を通じた経営支援の実施により、中小企業の抱える経営課題の解決をサポートする「外部専門家等活用支援事業」の利用推進に努めました。また、同事業の業務委託先である栃木県中小企業診断士会との情報交換会（6月、12月）を開催し、企業支援に関する情報交換や支援目線の共有化を図るなど、より効果的な経営支援の実施に取り組みました。
- ▶ 「中小企業診断士による経営相談会」を毎月1回開催し、中小企業の抱える多様な経営課題の解決に向け、きめ細かな対応に努めました。

○相談実績 13企業

#### ③ 「とちぎ中小企業支援ネットワーク会議」の開催

- ▶ 国、県、金融機関、支援機関等の31機関で構成する「とちぎ中小企業支援ネットワーク」の事務局としてネットワーク会議（8月、2月）を開催しました。中小企業施策や支援事例に関する情報共有、意見交換を行い、支援に対する目線合わせを行うとともに、地域全体の経営支援スキルの向上に努めました。この取組を通じ、各機関の支援目線の共有化を図ったことで、当協会の経営・再生支援の円滑な実施に繋がりました。

#### ④ 「経営改善計画策定費用補助事業」の活用促進

- ▶ 中小企業者の経営改善計画策定に係る取組を後押しするとともに、計画策定に係る費用負担の軽減を図るため、国の「認定経営革新等支援機関による経営改善計画策定支援事業」に呼応した当協会の「経営改善計画策定費用補助事業」を推進しました。その結果、計画策定が完了した15企業に対し、費用補助を行いました。

### (3) 回収部門

回収業務については、物的担保や第三者保証人を徴求していない求償権の増加等、厳しい回収環境にある中、初動管理の徹底や回収業務の効率化に努めるとともに、管理事務を強化し、回収の最大化に努めました。

また、求償権先の事業継続支援、事業再生支援及び生活再建支援に努めるなど、再チャレンジへの取組強化を図りました。

#### 1) 効率的な管理・回収及び回収の最大化

##### ① 初動管理の徹底

- ▶ 期中管理部門との連携により、代位弁済予定先の資産状況等を事前に把握し、状況に応じて「求償権の事前行使」を効果的に活用しました。
- ▶ 入金手段の多様化に対応するため、コンビニ振替や口座自動振替の利用を促進し、利便性の向上に努めました。
  - コンビニ振替による回収実績 72百万円
  - 口座振替による回収実績 11百万円
- ▶ 新規代位弁済先については、債務者及び保証人との面談を実施し、速やかな実態把握に努め、実情に見合った回収方針を決定することで回収の早期着手に取り組みました。既存先については、個々の状況を考慮し、適宜回収方針の見直しを行うなど、効率的な回収に取り組みました。

##### ② 回収業務の効率化

- ▶ 回収見込みのない求償権については、管理事務停止及び求償権整理を適正に実施しました。
  - 管理事務停止 59億54百万円
  - 求償権整理 76億 2百万円
- ▶ 保証協会債権回収株式会社栃木営業所（以下「サービサー」という。）への回収委託については、業務面・コスト面等において優位性が薄れており、回収業務の効率化を図る観点から、平成30年10月より新規委託を取りやめるとともに、令和元年度末を以てサービサーを休止することとしました。

#### 2) 再チャレンジ支援の推進

##### ① 事業継続支援の取組

- ▶ 事業を継続しており、返済について誠意が見られる先に対しては、状況に応じて分割返済や任意処分等の調整に努めるなど、事業継続に配慮した回収に取り組みました。

##### ② 事業再生支援の取組

- ▶ 事業再生の可能性が認められる2企業について、「求償権消滅保証」及び「求償権DDS」を活用した再生支援に取り組みました。

##### ③ 経営者保証に関するガイドラインに基づく債務整理の実施

- ▶ 早期の事業再生や連帯保証人の再チャレンジを支援するため、「経営者保証に関するガイドライン」に基づく債務整理の申し出に対しては、経済合理性や計画等の内容を精査するなど適切に対応しました。
  - 経営者保証ガイドラインを用いた特定調停による免除実績 1先13,040千円

#### ④ 一部弁済による保証債務免除の適正な実施

- ▶ 返済を継続している保証人の生活再建を支援するとともに、回収の最大化を図るため、経済合理性があると判断される場合については、一部弁済による保証債務免除を適正に実施しました。

○「一部弁済による保証債務免除」を活用した回収実績 20先8,250千円

### (4) その他間接部門

公的保証機関としての責任や社会的役割を認識し、組織全体のコンプライアンス態勢のさらなる強化に努めるとともに、経営の効率化や人材育成に努め、内部管理体制の充実を図りました。

また、各種保証制度や当協会の取組事項等について、タイムリーな情報発信に努めるとともに、地方創生や地域社会への一層の貢献を果たすための取組を実施するなど、地域に根差した信頼される組織づくりに努めました。

#### 1) 内部管理体制の充実

##### ① コンプライアンス態勢の維持・強化

- ▶ コンプライアンス統括部署の中立性を確保し、より一層の体制強化を図るため、コンプライアンス推進室を創設しました。（平成31年4月設置）
- ▶ 平成30年度コンプライアンスプログラムを策定し、プログラムに基づいた取組を実施しました。
- ▶ コンプライアンス委員会を年4回（4月、8月、10月、2月）開催し、法令順守の状況確認を行うとともに、事件・事故等の情報共有や再発防止策について協議を行うなど、コンプライアンス態勢の維持・強化に努めました。
- ▶ 外部講師を招いての研修会やコンプライアンス内部研修会（7月、11月、2月）等の各種研修を通じ、事務リスクへの対応など協会が直面する課題への意識付けを行うとともに、さらなるコンプライアンス意識の向上を図りました。

＜外部講師による研修会＞

- ・「事務ミス防止の考え方とミス防止のための仕組み等」（7月、職員41名参加）
- ・「リスクの予防と評価、予防策と発生時の対応等」（7月、職員45名参加）
- ・「民法改正について」（11月、職員39名参加）
- ・「暴力団の情勢及び不当要求防止対策について」（2月、職員87名参加）

- ▶ 各課長による課員への個別ヒアリング（4月、10月、12月）を実施し、課員の業務執行状況の把握に努めたことで、より適切な指導を行うことができました。
- ▶ 個人データ取扱状況の点検（8月、1月）及び監査（10月、2月）を実施するとともに、個人情報の取り扱いに関する内部研修会（7月、2月）を実施し、個人情報の重要性に対する意識の向上を図りました。

##### ② 反社会的勢力等への対応

- ▶ 「反社会的勢力排除に係る取扱要綱」を制定し、反社会的勢力に対する対応方針を職員全体で再確認しました。また、新聞報道等により収集した反社会的勢力に関する情報を協会内部のデータベースに蓄積し、内部で共有化するなど、反社会的勢力の徹底的な排除に取り組みました。

##### ③ リスク（システムリスク、信用リスク等）への対応

- ▶ ネットワークシステム管理運用規程に基づき、情報漏洩やシステム障害などの防止に向けた情報セキュリティ対策の厳格な対応に努めました。
- ▶ 保証協会システムセンター株式会社やシステム運用協議会等との情報交換により一層の連携強化を図るとともに、老朽化した統計サーバや業務用端末等の更改作業を実施するなど、システムの安定稼働に努めました。

- ▶ 適切な与信判断及び保証制度の運用に努めるとともに、CRD保証料率区分別の保証利用状況について、毎月実施する部課長会議にて情報共有を図り、信用リスクの適切な管理に努めました。
- ▶ 資金運用面においては、資金運用会議を毎月2回実施し、効率的な資金運用に努めるとともに、安全性及び効率性を考慮し、債券銘柄や預金の預け先金融機関の分散を図ることで市場リスクの低減を図りました。
- ▶ 非常用持出品及び備蓄品の管理や安否確認システムの操作訓練（10月、11月）などを実施し、職員の防災意識の向上に努めるとともに、災害が発生した際に一定水準の業務の継続が可能となるよう事業継続計画（BCP）等の見直しを行うなど、災害時の危機リスクへの対応を図りました。
- ▶ 書類保管サービスを行う民間企業と文書保管契約を締結し、保証稟議書等の外部倉庫への寄託を開始したことで、書類の紛失リスクや書類管理にかかる業務負荷の軽減を図りました。また、経年劣化が進む永久保存文書については、マイクロフィルム化を進め、分散保管を実施することで、毀損リスクの低減に努めました。

#### ④ 事業計画の執行管理の徹底及び経営の透明性向上

- ▶ 検査室に専任の室長を配置し、内部検査体制の充実を図るとともに、監事監査や内部検査を継続的に実施し、業務執行に係る監督を強化しました。
- ▶ 平成30年度経営計画については、内部説明会（5月）の実施や協会内グループウェアへの掲載等により内部周知を図るとともに、計画の達成状況について、毎月実施する部課長会議にて確認を行うなど進捗管理を徹底しました。
- ▶ 業務実績やコンプライアンスの取組など、平成29年度経営計画の実施状況について自己評価を行うとともに、第三者で構成される外部評価委員会（6月）を開催し委員による評価を受けました。
- ▶ 外部評価委員による意見等を踏まえた平成29年度経営計画の評価について、ディスクロージャー誌やホームページ等で公表を行いました。また、月次統計や年度の業務実績についても、ホームページや月報誌への掲載をはじめ、マスコミへの公表を行うなど、適時適切な情報開示に努めました。

## 2) 職員資質の向上及び組織の活性化

### ① スキル・ノウハウの向上

- ▶ 保証審査の実務経験や中小企業診断士との協働など、日常業務を通じて知識やスキルを習得できる機会を設け、より実践的な人材育成に努めました。
- ▶ 若手職員による業務報告会を開催し、若手職員が未経験の業務についての知識を習得するための機会をつくとともに、自身の担当業務を説明するための資料作成や発表を通してプレゼンテーション能力の養成を図りました。
- ▶ 保証関連の合同会議（2回）を開催し、保証実務の平準化及び情報の共有化を図るとともに、創業モニタリングの調査結果や早期事故事例のフィードバックを行うなど、部門間の連携にも努めました。

### ② 関係機関による研修会の実施

- ▶ 研修計画に基づき、全国信用保証協会連合会主催の研修をはじめとする各種研修に延べ53名の職員を派遣するとともに、同連合会へ職員1名を出向させるなど、職員資質の向上に努めました。また、通信教育講座の受講や同連合会の信用調査検定の受検を奨励し、職員の自己研鑽を後押ししました。

○通信教育講座 受講者14名

○信用調査検定 受検者 6名

- ▶ 全国信用保証協会連合会から講師を招き、「信用保証協会を取り巻く諸情勢」及び「信用保証業務における電子化について」をテーマとした研修会（3月）を実施し、信用保証協会を取り巻く状況等についての認識を深めました。

### ③ 職場環境の整備・業務の改善

- ▶ 業務運営への参加意欲を喚起するとともに、事務の改善等に関する創意工夫を励行する提案制度を推奨しました。その結果、職員から20件の提案が寄せられ、業務の改善に資する提案（4件）については努力賞に選定し、うち3件が実施に繋がりました。
- ▶ 旅費システムを導入し、出張旅費にかかる旅費計算の正確性及び透明性を確保するとともに、経理事務の負担軽減を図りました。

### ④ ワークライフバランスの推進・働き方改革への対応

- ▶ ノー残業デー（週1回）や育児休暇の導入、看護休暇の対象年齢拡大など、働き方改革やワークライフバランスを推進する職場環境の整備に努めるとともに、男女がともに活躍できる職場づくりに取り組みました。
- ▶ 「金融機関女性担当者会議」（11月、参加者：12金融機関 38名）を開催し、金融機関女性担当者と当協会女性担当者との相互間のネットワークの構築を図るとともに、女性担当者同士の情報交換を行う場を提供し、女性の活躍を後押ししました。

## 3) 積極的な情報発信

### ① 効果的な広報活動

- ▶ ホームページを有効活用し、タイムリーな情報掲載及び関係機関の情報掲載など、利便性の向上や情報発信力の強化に努めました。（更新回数406回）
- ▶ 「ものづくり企業展示・商談会（12月）」、「めぶき食の商談会（1月）」、「めぶきFGものづくり企業フォーラム（2月）」へブースを出展し、保証制度や当協会の取組等について周知を図りました。
- ▶ 商工団体等の会報を活用し、保証制度や当協会の取組について積極的に周知を図りました。（掲載回数77回）
- ▶ 新たな広報手段の一つとして、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）の導入について、プロジェクトチームを発足し、検討を進めました。その結果、匿名性が低く、ビジネス面での利用も多い「facebook」の導入を決定し、11月より公式ページの運用を開始しました。

### ② 保証利用先への情報発信

- ▶ 企業訪問時には、各種保証制度や経営安定化支援事業などの協会の取組事項にかかるリーフレットを配布するなど、保証利用先に対する情報提供にも積極的に取り組みました。

## 4) 地方創生・地域社会への貢献

### ① 地域経済の活性化

- ▶ 創業予定者を対象としたセミナー（11月、受講者24名）を開催し、創業計画の策定、資金調達などの基本的知識の習得をサポートするとともに、商工団体等が主催する創業者向けセミナーへの講師派遣（上期6回、下期13回）を行うなど、創業者の掘り起こしに努め、地域経済の発展への貢献を図りました。
- ▶ 創業事例集「TCG vol.1」を発刊し、創業希望者に対して情報発信を行うことで、創業機運の醸成に努めました。
- ▶ 後継者向けの事業承継セミナー（11月、受講者35名）を開催し、地域の経済や雇用の重要な担い手である中小企業・小規模事業者の円滑な事業承継を後押ししました。

## ② 地方公共団体との連携強化

- ▶ 地方公共団体との事務打ち合わせ会議や担当者ベースでの情報交換を実施し、制度融資の創設や既存制度の改正等について協議を行うなど、制度融資の利便性向上に努めるとともに、連携強化を図りました。

## ③ 「企業等の森づくり推進事業」への参加及び地域活性化イベント等への協賛

- ▶ 栃木県及び益子町と締結した「森づくりに関する協定書」に基づいて、「ギャランベリーの森」（益子町・益子県立自然公園内）の森林整備活動を実施するなど、地域社会への貢献に取り組みました。
- ▶ 栃木県内の市・町が実施する各種イベントへの協賛を通じ、地方活性化に向けた取組を後押ししました。

## 3. 事業計画について

県内景気の緩やかな回復に加え、金融機関と連携したミドルリスク層への支援等が増えたこともあり、保証承諾は14,734件（前年比100.1%）、1,340億48百万円（同108.3%）となり、件数、金額ともに7期ぶりに前年を上回りました。計画額対比でも107.2%と計画を上回る実績となりました。

保証債務残高は、前年度末から164億円減少し3,100億84百万円（前年比95.0%）となりました。しかし、保証承諾の増加、償還額の減少により減少幅は小幅となり、計画額対比では103.0%と計画値を上回りました。件数については4,749件減少し50,419件（同91.4%）となりました。

代位弁済は、各種経営支援の実施等に努めたものの、件数772件（前年比101.3%）、金額55億94百万円（同99.4%）と概ね前年並みとなりました。なお、計画額対比では111.9%となりました。

回収は、物的担保や第三者保証人を徴求していない求償権の増加等、厳しい回収環境のなか、初動管理の徹底や効率化等により回収の最大化に努めた結果、13億65百万円（前年比88.6%）となりました。前年を下回ったものの、計画額対比では101.1%となりました。

## 4. 収支計画について

年度経営計画に基づく保証業務の適正な執行と経営効率化の徹底により、収支差額は5億39百万円を計上しました。この収支差額については、定款に基づき、収支差額変動準備金に2億69百万円を繰り入れ、差額の2億69百万円を基本財産に繰り入れました。

## 5. 財務計画について

基本財産のうち、基金は期中での変動はなく期末で48億68百万円でした。

基金準備金は収支差額のうち2億69百万円を繰り入れた結果、期末では254億52百万円となりました。その結果、基本財産総額は303億20百万円となりました。

## ■外部評価委員会の意見等 (平成30年度経営計画の評価)

### 【保証部門】

- 企業の経営実態や資金ニーズに応じた適切な資金繰り支援を行うとともに、借換保証や条件変更について柔軟な対応を行うなど、中小企業・小規模事業者の資金繰りの円滑化に寄与しているものと評価します。
- 創業予定者等に対する金融機関紹介の開始や各種セミナーの開催など、中小企業・小規模事業者に対する支援施策が拡充しており、以前より遥かに取り組みが進んでいることが窺えます。
- 事業承継支援や創業支援については、今後の地方経済を支える重要な施策であり、これまで以上に積極的な取組を期待しています。

### 【期中管理・経営支援部門】

- 経営支援については、経営支援室を経営支援部へ変更するなど、経営支援体制の強化を図るとともに、外部専門家を活用した経営改善支援や再生スキームを活用した抜本的な事業再生支援に積極的に取り組んでおり、評価できます。金融緩和が継続されている状況下において、民間金融機関と連携し条件変更先の経営改善をより一層、進めていただきたい。
- TKC関東信越会と「中小企業・小規模事業者の持続的成長支援に関する覚書」を締結するなど、関係機関との連携を強化している点は評価できます。

### 【回収部門】

- 管理事務停止及び求償権整理の適正な実施を行うとともに、保証協会債権回収株式会社栃木営業所の休止を決定するなど、回収の効率化に取り組んでいることが窺えます。
- 「求償権消滅保証」や「一部弁済による保証債務免除」等の実施により、求償権先の事業再生や連帯保証人の生活再建に取り組んでいる点は評価できます。

### 【コンプライアンス・その他】

- コンプライアンスについては、コンプライアンス推進室の設置や検査室に専任の室長を配置するなど、ここ数年間で態勢が強化されており評価できます。これからも形式に流されず、風通しのよい職場体質の構築に努めていただきたい。
- 働き方改革の推進や職員のワークライフバランスの実現に対しても、適切に対応していることが窺え、評価できます。
- 内部留保の蓄積は進んでいますが、収支については平成24年度をピークに減少基調にあり、今後も同様の状況が想定されます。今後も引き続き効率的な経営に努めていただきたい。
- 今後は、「ガバナンス・コード」の考え方も少しずつ取り入れていくとともに、協会の業務が「SDGs」にどのように役立っているのかといった意識を高めていくことも必要だと考えます。