

令和元年度経営計画

1. 業務環境

(1) 栃木県の景気動向

栃木県の景気は、緩やかに回復しつつあります。個人消費は、百貨店・スーパー販売額が前年を下回っているものの、乗用車販売が前年を上回るなど、緩やかに回復しつつあります。生産活動は、一部業種によっては若干上昇がみられるものの、全体としては横ばいの状況にあります。雇用情勢は、有効求人倍率が堅調に推移しているなど、改善しています。

先行きについては、海外経済の景気の下振れや為替・原油価格の動向など、地域経済に影響を与える要因に注意する必要があるものの、各種政策の効果や雇用・所得環境の更なる改善により、地域経済が着実な景気回復に向かうことが期待されます。

また、栃木県においては、2022年に「第77回国民体育大会～いちご一会とちぎ国体～」の開催や「LRT（次世代型路面電車）」の開業が予定されており、これらのイベントや事業を通じた栃木県経済への波及効果が期待されます。

(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、緩やかに回復しており、中小企業・小規模事業者を取り巻く状況も改善傾向にありますが、中国経済の減速や2019年10月に予定されている消費税の引き上げ等の懸念材料もあります。

また、改善の度合いは企業の規模や業種、地域等によってばらつきがあることに加え、とりわけ中小企業・小規模事業者においては景気回復の実感に乏しく、売上・生産性の伸び悩み、人手不足、経営者の高齢化・後継者難等の多様な経営課題を抱えており、依然として厳しい経営環境に直面しています。

県内の企業倒産件数（2018年1～12月）をみると、3年連続で減少しているものの、負債総額1億円未満及び従業員5名未満がともに約7割を占めるなど、小規模事業者の倒産が目立っており、今後も経営改善が進んでいない返済緩和先をはじめ企業体力の乏しい小規模事業者の倒産が懸念されます。また、倒産件数を大幅に上回る水準で推移している休廃業・解散のうち、70代以上の高齢経営者の割合が増加しており、後継者難を理由とした休廃業・解散による雇用や技術・ノウハウの喪失が懸念されます。

金融情勢については、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。

2. 業務運営方針

このような状況下、当協会は、多様な経営課題を抱え厳しい経営環境に直面している中小企業・小規模事業者の成長・発展をサポートし、地域経済の活性化に貢献するため、金融支援と経営支援の一体的な取組の更なる推進を図ります。また、平成30年4月からスタートした新たな信用保証制度が、真に中小企業・小規模事業者の発展を支えるものとなるよう適切に対応します。

以上を踏まえ、令和元年度は以下の基本方針に基づき業務運営を行っていきます。

- ① 中小企業・小規模事業者の多様な資金需要に一層きめ細かく対応するとともに、金融機関との適切なリスク分担を通じた企業の経営改善・生産性向上に向けた取組を推進します。特に新たな雇用の担い手である創業者や地域経済の重要な担い手である小規模事業者の成長・持続的発展に資する支援に積極的に取り組みます。
- ② 中小企業・小規模事業者が抱える様々な経営課題の解決に向けて、金融機関をはじめとする関係機関との連携を一層強化し、中小企業・小規模事業者のライフステージに応じたきめ細かな経営支援に積極的に取り組みます。
- ③ 回収業務については、初動管理を徹底し、効率性を重視しながら回収の最大化に努めるとともに、代位弁済後も事業を継続している企業や誠実に返済を継続している保証人の再チャレンジ支援等に積極的に取り組むなど、個々の実情に応じ柔軟に対応します。
- ④ 公的機関としての信頼を確立するため、コンプライアンス態勢の一層の強化及び反社会的勢力等の徹底的な排除に努めるとともに、リスク管理の徹底や人材の育成等に努めることにより、経営基盤の強化を図ります。また、関係機関と連携した取組を通じて、地方創生や地域社会への一層の貢献を果たします。
- ⑤ 創業者や小規模事業者をはじめ金融・経営支援を必要としている企業に対するタイムリーな支援を実施するため、経営改善や生産性向上等に資する保証制度や創業・経営支援の取組等の情報を積極的に発信します。

(1) ニーズに即した資金繰り支援

- ① 資金需要に対し迅速な保証に努めるとともに、現地調査の実施等により経営実態や特性等を的確に把握することで、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す。
- ② 調達コストが抑えられる地方公共団体制度をはじめとする各種保証制度を効果的に活用した資金繰り支援に努めるとともに、創立70周年を記念した保証制度等の新たな保証制度の創設や既存制度の見直しを行います。
- ③ 国や地方公共団体の施策とも呼応し、企業の健康経営や働き方改革を後押しする「健康・働き方応援保証“はつらつ”」を推進するとともに、設備資金や新事業展開にかかる保証について保証料率の割引を実施するなど、企業の生産性向上や成長・発展に向けた取組を支援します。
- ④ 借換保証の積極的な推進や返済緩和等の条件変更への柔軟な対応により、企業の実情に応じた適切な資金繰り支援に取り組みます。

- ⑤ 農業と商工業を兼業する企業の資金調達を支援するため、地方公共団体と連携を図り「農業ビジネス保証制度」の創設に取り組みます。

（２）小規模事業者の成長・持続的発展に向けた支援

- ① 小規模事業者に対しては、「小口零細企業保証」や調達コストが抑えられる地方公共団体制度等を活用した効果的な資金繰り支援に取り組みます。
- ② 常設窓口での相談対応や経営相談会に加え、認定支援機関等と連携した経営支援により経営課題の解決をサポートし、小規模事業者の事業の成長と持続的発展を支援します。
- ③ 地域経済における事業・雇用の新たな担い手であるNPO法人に対し、適切かつきめ細かな支援に取り組みます。

（３）金融機関との連携強化

- ① 企業の実情に応じて柔軟に保証付き融資とプロパー融資を組み合わせるなど、金融機関との連携・協調による資金繰り支援を一層推進することで、中小企業の経営改善・生産性向上を促進します。
- ② 金融機関と日常的に対話を行うことに加え、金融機関勉強会への積極的な参加や金融機関支店長との意見交換・情報交換会を開催するなど、連携体制の構築に努めます。

（４）経営者保証を不要とする取扱いへの適切な対応

- ① 「財務要件型無保証人保証」をはじめとする経営者保証を不要とする取扱いについて周知を行うことで、経営者保証に頼らない融資の定着を図ります。
- ② 金融機関の支援状況や中小企業・小規模事業者の実情等を踏まえ、資金調達時や期中時、事業承継時における経営者保証の取扱いについて適切かつ柔軟に対応します。

（５）相談業務の充実

- ① 関係機関との連携をより一層強化し、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努めます。
- ② 資金繰りに関する相談窓口の充実を図り、資金調達に不安を抱える企業等からの相談に対応するとともに、必要に応じて金融機関を紹介するなど丁寧に対応します。

（６）創業者支援の推進

- ① 創業に関する相談業務を充実し、創業時の金融相談や計画策定のアドバイス等のきめ細かな支援に取り組みます。また、必要に応じて中小企業診断士を活用した創業計画の策定支援に取り組みます。

- ② 国や地方公共団体制度を活用し、創業時の資金調達を積極的に支援するとともに関係機関との連携による支援や保証料の割引措置を講じている「創業等連携サポート制度」の利用促進を図ります。
- ③ 創業保証利用先へのモニタリングを実施し、必要に応じて中小企業診断士の派遣を通じたフォローアップに取り組むとともに、ラジオや月報誌への出演・掲載機会の提供や創業保証利用先を対象としたセミナーを開催することで、創業後の事業の安定と成長をサポートします。

（７）生産性向上・販路拡大支援の取組強化

- ① 生産性向上を目指す先については、中小企業診断士の派遣を通じた経営指導や経営力向上計画等の経営計画策定支援に取り組めます。
- ② 販路拡大を目指す先については、当協会が共催するビジネスフェア等によるマッチングや関係機関が主催するビジネスフェア等への出展支援の強化を図ります。

（８）経営・再生支援の推進

- ① 経営改善が見込まれる返済緩和先等については、金融機関と連携を図りつつ、中小企業診断士の派遣を通じた経営診断や経営改善計画策定支援、経営サポート会議を活用した金融調整及び金融支援に加え、その後のフォローアップに至るまで経営の安定に向けた支援に積極的に取り組みます。また、返済の正常化にあたっては、経営支援型保証制度を活用した資金繰り支援に取り組み、継続的な経営支援を実施します。さらに、より効果的な経営支援を実施するため、経営支援の効果検証に必要となるデータ等の蓄積について検討を行います。
- ② 延滞・事故先や経営改善が困難な先については、金融機関との連携により業況をきめ細かくフォローし、条件変更を活用した継続的な資金繰り支援を実施するとともに、企業の実情に応じた各種支援策を講じながら事業継続に向けた支援に取り組めます。
- ③ 事業再生が見込める先については、金融機関や栃木県中小企業再生支援協議会等と連携を図りながら、「求償権消滅保証」、「ＤＤＳ」、「不等価譲渡」等を活用した抜本的な事業再生支援も含め、企業の実情に応じきめ細かく対応します。

（９）事業承継支援の推進

- ① 円滑な事業承継を促進するため、栃木県事業引継ぎ支援センターをはじめとする関係機関との連携を一層強化するとともに、経営者・後継者を対象としたセミナーを開催します。
- ② 事業承継時における資金需要に対しては、「経営承継準備関連保証」、「特定経営承継準備関連保証」、「経営承継関連保証」、「特定経営承継関連保証」、「事業承継サポート保証」を活用し、円滑な資金調達を支援します。また、同制度に係る保証料率の割引を実施し企業の事業承継に向けた取組を後押しします。

- ③ 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に廃業を選択した先については、「自主廃業支援保証」を活用し、円滑な撤退に向けた支援に努めます。

(10) 関係機関との連携

- ① 事務局として「とちぎ中小企業支援ネットワーク会議」を開催し、情報の共有化等により地域全体の経営支援のスキル向上に努めるとともに、関係機関との連携強化を図ります。
- ② 栃木県中小企業診断士会と提携した「外部専門家等活用支援事業」を積極的に推進し、中小企業診断士の派遣による指導・助言や経営相談会の開催等により、企業の経営課題にきめ細かく対応します。
- ③ 関係機関との情報交換を密にするとともに、「とちぎ地域企業応援ネットワーク」への参加を通じ、各機関が実施する支援施策の活用を図ることで、企業の抱える多様な経営課題に応じた効果的な経営支援に取り組みます。
- ④ 「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」を利用した企業への費用補助を行うことで、企業の経営改善に向けた取組を後押しします。

(11) 効率的な管理・回収及び回収の最大化

- ① 保証協会債権回収株式会社栃木営業所を含めた組織体制の見直しを図り、回収の効率化・最大化を進めます。
- ② 「求償権の事前行使」の効果的な活用や代位弁済後の速やかな回収方針の決定に努めるなど、初動管理を徹底するとともに、既存先の実態把握に努め適宜回収方針の見直しを行います。
- ③ 回収見込みのない求償権については、適正に管理事務停止及び求償権整理を実施することで回収業務の効率化を図ります。

(12) 再チャレンジ支援の推進

- ① 返済について誠意が見られ、事業を継続している求償権先や保証人については、分割返済や任意処分等の調整に努めるなど、事業継続に繋がる回収に取り組みます。
- ② 誠実に返済を継続しており、事業再生の可能性が認められる求償権先については求償権消滅保証を活用した金融取引の正常化を促進するなど、事業再生に向けた支援に取り組みます。
- ③ 「経営者保証に関するガイドライン」に則った債務整理の申し出に対して適切に対応します。
- ④ 返済を継続している保証人については、一部弁済による保証債務の免除を実施するなど、個々の状況を踏まえ、適切かつ柔軟に対応します。

(13) 内部管理体制の充実

- ① コンプライアンス統括部署としてコンプライアンス推進室を新たに設置します。また、コンプライアンスプログラムを計画的に実施し、コンプライアンス委員会や監査等によるフォローアップを実施することで、コンプライアンス態勢の強化を図ります。
- ② 反社会的勢力等に対しては、関係機関との連携や外部機関から収集した情報を基にデータベースを充実させ有効活用を図るとともに、反社会的勢力排除に係る取扱要綱を遵守し徹底的な排除に取り組みます。
- ③ システムリスクに対しては、情報セキュリティ対策の厳格な対応に努めるとともに、保証協会システムセンター株式会社等との連携を強化し、システムの安定的な運用に取り組みます。また、災害発生等による危機リスクに対しては、事業継続計画（BCP）の適切な維持管理に努めるとともに、定期的な研修や訓練を実施します。
- ④ 適切な業務運営を確保するため、事業計画についての内部周知及び執行管理を徹底するとともに、内部監査・検査による監督強化を図ります。また、業務実績やコンプライアンスについて外部評価委員による評価を受けるなど、経営の透明性を高めます。

(14) 職員資質の向上及び組織の活性化

- ① 保証業務を通じた実務経験に加え、研修や支援機関主催の各種セミナー等への参加を通して、事業の持続・成長可能性を評価できる人材の育成に努めます。また関係機関との情報交換や外部専門家との協働を通じ、創業や各種経営支援に関するスキル・ノウハウの向上を図ります。
- ② 中小企業診断士等の資格取得や通信教育講座の受講を奨励するとともに、各種研修への参加や各部署におけるOJTの実施により、職員の一層のレベルアップを図ります。
- ③ 職場環境の整備及び業務の改善に向けて職員から広く提案を求めることにより、業務運営への参加意欲を高めるとともに、業務の改善に関する創意工夫を奨励します。
- ④ 2019年4月より施行される働き方改革関連法に適切に対応し、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、職員のキャリア開発を推進し、男女がともに活躍できる職場づくりに取り組みます。

(15) 積極的な情報発信

- ① ホームページの適時適切な内容の更新・充実を図るとともに、新聞等のマスメディア、SNS（Facebook）、金融機関の店頭モニターを活用するなど効果的な広報活動を展開します。
- ② 創立70周年に係る広報活動を通じ、当協会の認知度向上、信用補完制度の周知及び理解促進に努めます。

- ③ 経営改善や生産性向上等に資する保証制度や創業・経営支援の取組等について、保証利用先に対し広く周知を図るため、企業訪問時における情報提供に積極的に取り組みます。

(16) 地方創生・地域社会への貢献

- ① 創業予定者を対象としたセミナーの開催、市町が実施する創業支援事業との連携、関係機関が主催する創業塾や学生向けの創業講座等への講師派遣を通じて創業機運の醸成を図ります。
- ② 地方公共団体との連携をより一層強化し、制度融資の創設や既存制度の改善等について協議を進めることにより、地域課題の解決等に努めます。
- ③ 地域社会への貢献として、森づくり事業「ギャランベリーの森」を継続実施するとともに、県内市町等が地域活性化のために実施するイベント等へ協賛します。
- ④ 創立70周年を記念する事業の一環として、地域社会への貢献に繋がる事業に取り組みます。

3. 主要業務数値の見通し

令和元年度の主要業務数値（計画）は、以下のとおりです。

項 目	金 額	前年度実績比
保 証 承 諾	1,350 億円	100.7%
保証債務残高	3,000 億円	96.7%
代 位 弁 済	48 億円	85.8%
回 収	14 億円	102.6%