

平成24年度経営計画

1. 業務環境

(1) 栃木県の景気動向

県内の景気は、東日本大震災の影響等により、依然として厳しい状況にある中で緩やかに持ち直しつつあります。

個人消費は、震災や節電の特需、地デジ効果、自動車販売の回復等により底堅く推移しています。生産活動は、震災後のサプライチェーンの断絶等による深刻な状況から持ち直しつつありますが、電力不足の影響や円高による生産の海外移転等から夏場以降、横這いで推移しています。観光産業においては、宿泊者数が、自粛ムードや福島原発問題における風評被害等により、平成23年4月から6月にかけては前年比35.5%マイナスと大幅に減少しましたが、7月から9月は前年比17.1%マイナスと減少幅が縮小しています（国土交通省 観光庁調べ）。雇用情勢は有効求人倍率が依然として1.0倍を下回る水準で推移するものの、改善の兆しがみられます。

先行きについては、震災で大きく落ち込んだ前年に比べると緩やかな持ち直しの傾向が続くと思われますが、海外景気の減速、円高やデフレの長期化、福島原発問題の影響、不安定な雇用情勢等、景気の下ぶれ要因が内在しており、当面不透明な状況が続くものと予測されます。

(2) 中小企業を取り巻く環境

中小企業の抱える構造的な問題に加え、東日本大震災の影響や、円高、デフレの長期化、生産の海外移転等により中小企業を取り巻く環境は厳しい状況が続いています。このような経営環境下において、中小企業の財務内容は悪化傾向にあり、借入負担が増加するとともに、保証依存が高まっています。また、中小企業の厳しい経営状態や中小企業金融円滑化法の施行等を背景に、返済緩和・猶予等の貸付条件の変更が大幅に増加しています。

県内倒産件数は、セーフティネット保証、震災緊急保証等の政策保証や貸付条件の変更等の支援効果もあり、前年を下回って推移していますが、経済政策に支えられている面も大きく、倒産が後年度に先送りされているとも考えられ、今後も予断を許さない状況にあります。

2. 業務運営方針

厳しい経済情勢を踏まえ、県内中小企業の資金繰りの円滑化に万全を期すとともに、期中支援態勢を整え、中小企業の経営力強化に向けた取り組みを支援することとし、平成 24 年度の業務運営の基本方針を次のとおりとしました。

- ① 中小企業の経営実態に応じた適正保証に努めるとともに、金融機関と一層連携を強化し、責任共有保証の利用定着化をすすめます。また、自治体の中小企業金融施策による県制度融資や市町村制度融資を積極的に推進するとともに、多様化する中小企業の資金ニーズに応じた各種保証制度の利用促進に取り組みます。さらに、返済緩和先については、既往借入の借換えや一本化、貸付条件の変更等により、個々の実情に応じて柔軟な対応に努めます。
- ② 信用補完制度の健全な運営に資するため、適正な保証推進に努めることはもとより、金融機関や関係機関との連携の下、保証利用企業への経営支援の強化、延滞・事故先の早期対応等の期中支援を通して、代位弁済の抑制に努めます。また、回収の最大化、回収業務の効率化等により、回収率の向上に努めます。
- ③ 公的な保証機関としての使命と責任を果たすため、コンプライアンス態勢を一層強化し、内部管理体制の充実に努めるとともに、規律ある業務運営と経営基盤の強化に取り組み、協会経営の健全性の確保と持続的な運営基盤の確立を図ります。

（1）経営実態に応じた適切な保証

セーフティネット保証 5 号・6 号や震災関連保証を利用した企業への長期的かつ安定的な資金繰りを支援するとともに、借換保証や条件変更等により個々の実情に応じた資金繰り改善支援に取り組みます。また、保証利用企業に対して積極的な現地調査を実施し、経営実態や特性を捉えた適時適切な保証支援に努めます。

（2）責任共有保証の取り組み強化

責任共有保証制度の利用を推進し、制度の浸透と定着化によって、金融機関と連携した融資実行後における企業支援の強化を図ります。

（3）地方公共団体制度及び各種保証制度の推進

- ① 地方公共団体制度融資の積極的な推進により、幅広い中小企業への資金繰りを支援し、地域金融の促進に努めます。
- ② 中小企業の資金ニーズに応じて、各種保証制度の積極的な活用を図るとともに、流動資産担保融資保証制度や中小企業特定社債保証制度等の推進に努め、資金調達手段の多様化に対応します。
- ③ 地域の活性化や雇用の創出に効果がある新規開業を促進するため、創業保証の推進に努めるとともに、創業時の金融相談や事業計画策定のアドバイスの

実施等創業支援に積極的に取り組みます。

(4) セーフティネット保証や小口零細企業保証等の適正利用

セーフティネット保証や震災関連保証等の政策保証については、制度の趣旨を踏まえた適正保証を推進します。また、小規模企業については、小口零細企業保証等を活用した効果的な保証を推進します。

(5) 関係機関との連携強化

金融機関、県、市町村、商工団体等の関係機関とより一層の連携・協調を図り、中小企業への経営支援を強化するとともに、ビジネスマッチング等の事業支援に取り組みます。また、関係機関と連携し、保証制度等についての説明会や情報交換会等を積極的に開催します。さらに、中小企業にとって利用度の高い県・市町村制度融資や提携保証制度について、充実した制度に向けた見直しを検討します。

(6) 審査能力の向上及び適正保証の推進

- ① 現地調査や経営者との面談を通して、審査担当者の目利き能力を高め、経営の実態把握や与信管理能力の向上を図ります。また、OJT や外部研修等を通して、決算書による定量的な分析だけでなく、中小企業の潜在的可能性や将来性等の定性的な要因を評価できる職員を育成します。
- ② 事務の合理化を図り、保証審査の一層の効率化・迅速化に努めるとともに、保証案件の内容や信用リスクに応じた適切な審査を実施します。
- ③ 関係機関と緊密な連携を図り、反社会的勢力等の保証利用については徹底的に排除します。

(7) 保証制度等の周知

金融機関・関係機関との情報交換会等を通して、保証制度等の周知に努めるとともに、スムーズな保証申込みに対応します。また積極的な広報活動により、各種保証制度等を中小企業に広く周知し、保証利用の促進と新規利用先の拡大に努めます。

(8) 企業状態に応じた経営支援

- ① 保証利用先については、現地調査やセーフティネット保証5号モニタリング等を通して、期中における経営実態を的確に把握し、実情に応じた経営支援を図ります。
- ② 創業保証を利用した先については、創業計画の達成状況等のフォローアップに取り組みます。
- ③ 金融機関や栃木県中小企業再生支援協議会等との連携により、再生支援に向けた協力関係を深めるとともに、代位弁済企業で再生の見込みのある場合は、求償権消滅保証や求償権放棄・不等価譲渡等の再生スキームの活用を図り、企業再生を支援します。

(9) 大口保証先の管理強化

大口保証先については、期中において決算書を徴求し業況を把握するとともに、必要に応じて現地調査、経営者との面談、金融機関からのヒアリング等を実施し、期中管理を強化します。

(1 0) 重点管理先の経営支援

重点管理先については、個々の経営実態に応じた資金繰り改善を支援するとともに、金融機関、栃木県中小企業再生支援協議会、専門家等と連携し、経営改善に向けた取り組みを支援します。また、定期的なモニタリングを実施し、経営改善計画の進捗管理を行い、事業の維持・存続を支援します。

(1 1) 経営相談体制の充実

中小企業の課題解決に向け、MSS（中小企業経営診断システム）やCSS（中小企業再生サポートシステム）等を活用するとともに、国の中小企業支援ネットワーク強化事業の活用や、商工団体等関係機関と連携した経営相談の実施等により、経営相談体制の充実を図ります。

(1 2) 再生支援への取り組み

事業を継続し再生見込みのある代位弁済企業を支援するため、求償権消滅保証等を活用します。

(1 3) コンプライアンス・リスク管理の徹底

個人情報保護法等各種法令の遵守を徹底するとともに、内部規定に沿った適正な事務処理を行うことにより、事務リスクの低減に努めます。また、コンプライアンスプログラムを計画的に実践し、進捗・実施状況についてフォローアップを徹底するとともに、コンプライアンスの更なる浸透と意識の向上を図ります。さらに、システムの運用管理を徹底し、障害・不具合等の防止に向けた対応を図り、システムリスク管理を強化します。

(1 4) 運営規律の強化

- ① 適切な業務運営を確保するため、事業計画の執行管理を徹底するとともに、業務実績やコンプライアンスについて外部評価を受けます。
- ② 経営の透明性を高めるため、中期事業計画、年度経営計画及び前年度経営計画の達成状況に対する評価について公表します。また、業務実績等について適宜適切に情報開示を行います。

(1 5) 経営基盤の充実

- ① 常に問題意識と責任感を持って、新たな発想のもと業務の改善・効率化に努めるとともに、コスト意識の徹底により継続的な経費削減に努めます。
- ② 金融経済環境が変化する中、安全性に留意したより効率的な資金運用に努めます。
- ③ 保証債務残高にかかる信用リスクを把握し、管理強化に努めます。

(16) 危機管理の強化

地震等の災害やシステム障害等不測の事態に備えるため、事業継続計画（BCP）の運用管理を強化します。また、システムの安全対策及び適正な運用管理を徹底します。

(17) 人材育成

中小企業診断士等の資格取得や通信教育講座の受講の奨励、各種研修への参加やOJT等を通して、職員の一層のレベルアップを図ります。

(18) 広報活動の充実

ホームページでの情報発信や月報の発行、マスメディアの活用等に積極的に取り組み、充実した広報・広告活動を展開し、保証協会の認知度と保証利用浸透度を高めます。

(19) 実務マニュアル等の見直し

信用保証実務や信用保証制度の適切な運用を図るため、関係機関向け各種手引きや内部事務マニュアル等の見直しを実施します。

3. 主要業務数値の見通し

平成24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, 7 0 0 億円	8 8. 5 %
保証債務残高	4, 6 9 4 億円	9 8. 5 %
代 位 弁 済	1 1 0 億円	1 0 9. 5 %
回 収	1 7 億円	9 3. 3 %