

# 平成 26 年度経営計画

## I. 経営方針

### 1. 業務環境

#### (1) 栃木県の景気動向

県内の景気は、緩やかに持ち直しており、DI等の景気指標においても改善がみられます。

個人消費は、大型小売店舗販売はやや伸び悩んでいますが、自動車販売が乗用車、軽自動車ともに好調であるなど、一部に消費税率引上げに伴う駆け込み需要の影響もみられるものの底固く推移しています。生産活動は、足元では生産指数が横ばいとなっていますが、前年比ベースでは上回っており緩やかに回復しています。建設業においては、震災関連を含む公共工事等の増加により仕事の量は増加しましたが、人手不足による人件費の高騰や円安による原材料高などにより採算が悪化するなどの問題も発生しています。雇用情勢については有効求人倍率が1.0倍を下回る水準で推移していますが、改善基調にあり12月では0.96倍まで回復しています。

先行きについては、海外景気の下振れや消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動等のリスク要因はありますが、国の成長戦略の効果が顕現し輸出の持ち直しや内需の拡大により着実な景気回復に向かうことが期待されます。

#### (2) 中小企業を取り巻く環境

景気は回復局面に入っており、景気回復の実感も少しずつ地域の中小企業に波及し始めており、設備投資等の前向き資金において改善の兆しもみられます。

また、金融円滑化法の終了により大幅な企業倒産の増加も懸念されましたが、金融機関が貸付条件の変更等に弾力的、柔軟に対応したことや景気回復も相まって、企業倒産は件数・金額ともに前年を下回るなど懸念された事態は回避されたといえます。

しかし、一方では負債額1億円未満の倒産件数が過半数を超えるなど負債額の少額化傾向がみられ、倒産件数に占める小規模・零細企業の割合は増加傾向にあります。

また、全体の倒産が減少する中、中小企業金融円滑化法の適用を受け条件変更を実施した企業の倒産は増加しており、今後もそうした条件変更実施先からの倒産が発生することが懸念されます。

### 2. 業務運営方針

県内中小企業の資金繰りの円滑化や経営支援に万全を期します。特に国の施策とも呼応し創業者や小規模事業者を積極的に支援するとともに、中小企業の経営改善に取り組むこととします。また、昨年度判明した嘱託職員の不正事件を踏まえ、内部規律やリスク管理の一層の強化に取り組むこととし、平成26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迅速かつ適切な保証に努めるとともに、創業者や小規模事業者への支援強化、新規先の獲得による利用企業者数の増加を図ります。また、中小企業金融施策としての地方公共団体の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

ニーズに応じた保証制度や支援施策等の利用促進に取り組みます。

- ② 保証利用企業への経営支援の強化に取り組みます。とりわけ返済緩和先については、引続き貸付条件変更に対応するとともに、既往借入の借換えによる一本化、再生スキームの活用等により正常化に向けた支援に取り組みます。また、関係機関と連携した経営支援や企業に身近な支援活動の充実に努めます。
- ③ 信用補完制度の健全な運営に資するため、適正保証の推進に努めることはもとより、延滞・事故先へ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。
- ④ コンプライアンスや内部管理のより一層の強化を図り、不正事件の再発防止に努めるとともに、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。

## II. 重点課題

### 【保証部門】

#### 1. 現状認識

景気は回復局面にあります。資金需要の本格的な回復は見られず保証承諾は伸び悩んでいます。

また、これまでセーフティネット保証や震災関連保証といった政策保証を主体に資金繰り支援に取り組んできましたが、緊急時から平時への移行等によりこうした保証のさらなる利用減少が予想されるなど、保証債務残高の減少も見込まれます。一方で返済緩和・猶予等の条件変更については高水準で推移しており、引続き貸付条件の変更や返済緩和先に対する柔軟な対応が求められています。

このような状況下、中小企業の経営実態に応じた迅速かつ適切な保証を推進するとともに、新規先の獲得等により保証利用層の拡充を図る必要があります。また、国の施策とも呼応して創業者や小規模事業者等に対する支援強化や中小企業のニーズに応じた各種制度の積極的な活用を推進していく必要があります。さらに、そうした中小企業に対する適切な保証、多様化する保証制度、返済緩和先への資金繰り支援に対応するため、職員の審査能力の向上や経営支援ノウハウの習得も必要となっています。

また、関係機関と連携し積極的に保証利用の促進を図るとともに、高止まりしている返済緩和先の資金繰り支援については、借換保証や条件変更により、個々の中小企業の実情に応じて、これまで以上にきめ細やかに対応する必要があります。

以上を踏まえ、以下の課題について重点的に取り組みます。

#### 2. 具体的な課題

- (1) 迅速かつ適切な資金繰り支援
- (2) 保証利用の促進と保証利用層の拡充
- (3) 創業者や小規模事業者への支援の充実
- (4) 中小企業のニーズに応じた制度の推進
- (5) 審査能力の向上

## (6)関係機関と連携した保証推進

### 3. 課題解決のための方策

#### (1)迅速かつ適切な資金繰り支援

- ① 保証利用先企業に対しては積極的な現地調査の実施により経営実態や特性を捉え、迅速・適切な保証に努めます。
- ② セーフティネット保証や震災関連保証を利用している先の既保証分の再調達資金に対しては、現況把握に努め、引き続き柔軟かつ適切な資金繰り支援に取り組むとともに、返済緩和先に対しては借換保証や条件変更等により個々の実情に応じて、資金繰り改善支援に取り組みます。
- ③ 金融機関との協調融資により企業の正常化を支援する保証制度の創設などにより、金融機関との連携を図りつつ、事業者への適切な支援実施に努めます。

#### (2)保証利用の促進と保証利用層の拡充

- ① 新規保証先に対する保証料率割引キャンペーンを実施するなど金融機関との連携を図り、これまで保証利用のなかった先や完済後に再利用がない先の保証利用促進を図ります。
- ② 保証料率の引ききや金融機関との連携により低利での取扱いを可能とする保証制度を創設するなど、中小企業への負担を軽減することで保証利用層の拡充を図ります。

#### (3)創業者や小規模事業者への支援の充実

- ① 創業保証については、事業内容の把握に努め、開業時の資金調達を支援することはもとより、開業後の事業定着に向けた支援にも積極的に取り組みます。
- ② 新規開業を促進するため、創業時の金融相談や計画策定のアドバイス等創業支援に積極的に取り組むとともに、金融機関及び支援機関と連携して創業者等を支援する「創業等連携サポート制度」の利用促進を図ります。
- ③ 小規模事業者については、平成 25 年度から実施している小口零細企業保証や特別小口保証の保証料率の引き下げを継続し積極的な支援に努めます。また、保証料率引き下げ等の推進策について、事業者や金融機関等の関係機関への周知に努めることで、さらなる利用促進を図ります。
- ④ 小規模事業者に対しては、保証料補助や低金利等の支援措置があり、利便性の高い地方公共団体制度の活用を推進します。

#### (4)中小企業のニーズに応じた制度の推進

- ① 経営者保証ガイドライン対応保証については、制度の趣旨等について周知を図るとともに、実施体制を整備し、金融機関と連携して適切な運用及び定着化に努めます。
- ② 返済緩和先の保証、借換え等の資金ニーズに対しては、実態に応じ経営改善局面では経営力強化保証、再生局面においては経営改善サポート保証（事業再生計画実施関連保証）等を活用するなど、事業者のステージに適合した保証制度の推進に努めます。
- ③ 地方公共団体制度融資の積極的な推進により、幅広く中小企業への資金繰りを支援します。
- ④ 中小企業の資金ニーズに対応するため、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を図ります。
- ⑤ セーフティネット保証や震災関連保証の対象者については、制度の趣旨を踏まえ弾力的な対応に努めます。

#### (5)審査能力の向上

- ① 現地調査や経営者との面談を通して、経営の実態把握や与信判断能力の向上を図ります。  
また、OJTや外部研修等を通して、審査担当者の目利き能力を高め、決算書による定量的な分析だけでなく、中小企業の成長可能性等の定性的な要因を評価できる職員を育成します。
- ② 経営改善計画策定支援等での外部専門家との協働や経営サポート会議等の経営支援業務を通じ、経営支援のノウハウやスキルの向上を図ります。
- ③ 合同会議等による実務事例の共有や照会事例のデータ化等により情報共有化を図るとともに、保証実務におけるマニュアル等を整備することで、保証審査の一層の効率化・迅速化、信用リスクに応じた適切な審査の実施に努めます。

## **(6)関係機関と連携した保証推進**

- ① 地方公共団体、認定支援機関等とのより一層の連携・協調を図り、保証推進に努めます。  
また、中小企業にとって利用度の高い地方公共団体融資制度について、充実した制度に向けた見直しを検討します。
- ② 金融機関や関係機関との情報交換会等を通して、保証制度等の周知を図るとともに、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顧客の獲得に努めます。
- ③ 金融機関との連携を強化し責任共有保証の定着化に努めます。

## **【期中管理部門】**

### **1. 現状認識**

これまでの長引く景気低迷により中小企業の企業体力は低下しており、返済緩和や猶予の条件変更は高水準で推移しています。こうした返済緩和先に対しては、国に於いても新たな制度の創設や再生スキームの構築など支援態勢を整備しており、信用保証協会に対してもより一層の経営支援、正常化に向けた支援への取組強化が求められています。

このような状況下、より効果的な経営支援を実施するため、重点支援先を選定するなど企業実態に応じた経営支援を実施するとともに、外部専門家等活用支援事業や経営サポート会議等を活用することで、金融機関をはじめとする関係機関との連携を図っていく必要があります。特に、返済緩和先の経営・再生支援にあたっては、各支援機関と連携した借換保証、条件変更による資金繰り支援に加え、各種再生スキーム等を積極的に活用した正常化に向けた支援に取り組む必要があります。

また、小規模事業者に対しては、経営相談事業やビジネスマッチング事業等の支援活動を通して企業の経営力向上に向けた取組みをサポートします。さらに、延滞・事故先に対しては引き続き早期着手、継続した期中管理により、代位弁済の抑制に努めます。

以上を踏まえ、以下の課題について重点的に取り組みます。

### **2. 具体的な課題**

- (1)企業状態に応じた経営支援**
- (2)重点支援先の支援強化**
- (3)支援機関と連携した経営・再生支援**
- (4)企業に身近な支援活動の充実**
- (5)延滞・事故管理の早期着手**

### 3. 課題解決のための方策

#### (1) 企業状態に応じた経営支援

- ① 保証利用先については、現地調査や経営者とのヒアリング等を通して、期中における経営実態を的確に把握し、企業個々の実情に応じた経営支援に取り組みます。
- ② 返済緩和先については、企業実態に応じたきめ細やかな対応に努めるとともに、経営力強化保証や経営改善サポート保証（事業再生計画実施関連保証）等の政策保証を活用して正常化支援に努めます。また、再生支援に際しては、各種再生スキームの積極的な活用も検討します。
- ③ 創業保証を利用した先については、適切なモニタリングの実施により創業計画の達成状況等を把握し、業績改善に向けたフォローアップに取り組みます。また、当協会の外部専門家等活用支援事業の利用先についても経営改善計画の進捗確認や改善実行等のフォローアップに努めます。
- ④ 大口保証先については、必要に応じて現地調査や経営者との面談を実施するほか、期中において継続的に決算書を徴求し業況を把握するとともに、金融機関とのヒアリング等を実施するなど実態把握に努めます。

#### (2) 重点支援先の支援強化

- ① 重点支援先については、現況を把握したうえで取組方針を明確化し、経営改善計画策定の推進や外部専門家、経営サポート会議等を活用し金融調整を図るなど、経営実態に応じた効果的な経営支援を実施します。
- ② 返済緩和先であるものの、経営改善が進み業績や収益改善が見られる先については、正常化に向けた支援強化に努めます。

#### (3) 支援機関と連携した経営・再生支援

- ① 事務局として「とちぎ中小企業支援ネットワーク」を効果的に運営し、情報の共有化等による経営支援スキルの向上を図り、経営支援の実効性を高めるよう努めます。
- ② 経営サポート会議を効果的に活用し、経営支援の方向性や金融調整等について意見交換、情報共有を行うとともに、国で実施している「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」における合意形成の場として活用を図ります。
- ③ 栃木県中小企業診断士会と連携した、外部専門家等活用支援事業による専門家派遣を積極的に活用し効果的な経営支援に取り組みます。
- ④ 自ら経営改善計画を策定することが難しい中小企業・小規模事業者への経営改善計画の策定支援にあたっては、国で実施している「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」の積極的な活用を図ります。
- ⑤ 中小企業再生支援協議会や金融機関等の認定支援機関との連携を密にして支援目線を共有することで、経営・再生支援への取組みの強化に努めます。
- ⑥ 東日本大震災事業者再生支援機構や事業再生ファンド運営会社等の支援機関と連携しながら「不等価譲渡」、「債権放棄」、「DDS」等の再生スキームを活用し再生支援に努めます。また、代位弁済後の企業に対しても回収部門と連携し「求償権消滅保証」を活用するなど、企業再生への取組みを強化します。

#### (4) 企業に身近な支援活動の充実

- ① 国で実施している「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」に係る事業者の自己

負担部分に対する費用補助を実施することで、経営改善意欲のある中小企業の経営改善計画策定の促進を図ります。

- ② 関係機関が開催するビジネスフェア等に参加する企業を積極的に支援することで、中小企業の経営改善、事業拡大に貢献します。
- ③ 中小企業の経営課題に対しては、中小企業診断士会と連携した経営相談会（経営改善・創業等）を定期的で開催するとともに、協会職員による相談会を開催するほか、相談窓口についても常設し企業からの資金繰り相談に応じる等きめ細やかに対応します。

#### **(5) 延滞・事故管理の早期着手**

- ① 金融機関との緊密な連携により、延滞・事故管理の早期着手を図り、企業の実態を早期に把握するとともに、返済負担軽減等の迅速かつ適切な対応を行うことにより、代位弁済の抑制と中小企業の事業継続に繋がります。
- ② 事業継続が困難な先に対しては、速やかに代位弁済を実行することで、代位弁済支払利息の抑制と回収の早期着手に繋がります。また、ノウハウの蓄積や事例の共有化により代位弁済事務の迅速化、効率化に努めます。

### **【回収部門】**

#### **1. 現状認識**

回収部門において発生した不正事件を踏まえリスク管理体制の見直しを図り、再発防止に向けた改善策の策定、実施を徹底していく必要があります。

回収環境は、不動産市況等でやや改善が見られますが、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に加え、関係人の破産等の法的整理手続きの増加により依然厳しい状況にあります。こうした厳しい回収環境にあります。協会収支を確保し、保険収支の改善を進めていくためには、回収の最大化、回収業務の効率化に積極的に取り組む必要があります。また、2月から運用が開始された「経営者保証に関するガイドライン」については、ガイドラインの趣旨に沿って適切な対応に努める必要があります。さらに、代位弁済後も事業を継続している企業に対しては再生スキーム等を活用した再生支援にも積極的に取り組む必要があります。

以上を踏まえ、以下の課題について重点的に取り組みます。

#### **2. 具体的な課題**

- (1) リスク管理体制の見直し
- (2) 回収の最大化
- (3) 回収業務の効率化
- (4) 再生支援の取り組み

#### **3. 課題解決のための方策**

##### **(1) リスク管理体制の見直し**

管理回収事務の遂行に万全を期すため、求償権管理事務処理要領及び求償権管理回収事務の手引等の全面的な見直しを実施します。また、「不正事件に対する再発防止策」として以下のとおり実施します。

- ① サービサー栃木営業所から四半期毎に「業務実績報告」を徴収し、これに基づき検査室・常勤監事による検査及び監査を実施します。また、管理職経験のある中堅職員の出向により

管理体制を強化するなど、サービサー栃木営業所への委託業務に対する関与を深めます。

- ② 破産等の情報登録や振込用紙の作成・出力及び債権額通知データに関する管理職員の管理監督を強化するとともに、回収金の管理に関する検査室・常勤監事の検査及び監査を強化することで、業務執行に対するチェック体制を強化します。
- ③ 債権額のお知らせを年2回発送するとともに、職員が単独で休日等には回収を行わないことや正規の領収書様式などを掲載したリーフレットを配布し、回収方法の周知を図ることで、債務者等への訪問時における不正防止策を強化します。

## (2)回収の最大化

- ① 期中管理部門との連携により資産状況等を事前取得し、代位弁済後は速やかに債務者等の実態を把握し、実情に見合った回収方針を決定するとともに、進行管理を徹底します。
- ② 定期回収については、入金管理表を活用して入金管理を徹底、延滞等の督促を強化することで回収の増加に繋がります。
- ③ 債務者および保証人の実態を把握し、一部弁済による保証債務免除を活用することにより、効果的な回収を図ります。

## (3)回収業務の効率化

- ① コンビニエンスストアからの振込や自動振替の利用促進による効率化を図り、入金方法の選択の幅を広げることで定期回収の底上げに繋がります。
- ② 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積極的かつ適正に実施します。

## (4)再生支援の取り組み

- ① 代位弁済後も事業を継続し再生見込みのある企業を支援するため、求償権消滅保証等を活用します。また、事業再生ファンド等の支援機関と連携した債権放棄、DDS等の再生スキームの活用を図り事業再生へ向けた支援に積極的に取り組みます。
- ② 東日本大震災により影響を受けた企業については、不等価譲渡等の活用により事業再生を積極的に支援します。

## 【その他間接部門】

### 1. 現状認識

中小企業金融における信用保証協会の役割、重要性が益々高まる中、コンプライアンスや運営規律の強化に努め、公的な保証機関としての役割を果たしていく必要があります。

そのため、適正保証の推進及び資産の健全化等により健全な経営を維持していくことで経営基盤を強化するとともに、業務遂行を担う職員の育成に努めていくことが重要になります。

また、システムリスクや事務リスク等の管理強化や災害緊急時の業務の継続を確保するため、事業継続計画（BCP）の運用管理を強化する等、危機管理態勢の充実を図る必要があります。

このような中、中小企業金融の円滑化を担う公的機関である信用保証協会において、不正事件を発生させたことを踏まえ、コンプライアンスのこれまで以上の徹底、再発防止策の策定及び実施に役職員一同全力で取り組んでいきます。

以上を踏まえ、以下の課題について重点的に取り組みます。

## 2. 具体的な課題

### (1)コンプライアンス及びリスク管理の徹底

- (2) 運営規律の強化
- (3) 経営基盤の充実
- (4) 災害危機管理の強化
- (5) 人材育成
- (6) 広報活動の充実

### 3. 課題解決のための方策

#### (1) コンプライアンス及びリスク管理の徹底

- ① リスク管理の強化のため、内部規程を改正し改正後の規程に沿った事務の徹底や内部監査の強化等に努めます。また、コンプライアンスマニュアルの見直し実施に加え、コンプライアンスプログラムを計画的に実践し、進捗状況についての監査等フォローアップを強化することで、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。
- ② これまで開催していた外部講師を招いての研修会、内部研修会に加え、管理職を対象とした研修会を実施します。また、質量ともに充実した職員ヒアリングを実施することにより、業務面はもとより日常生活面まで含め職員の状況把握に努め、適正な対応をすることで、コンプライアンスの実現に不可欠である良好なコミュニケーションの形成を図ります。
- ③ システムリスクについては、ネットワークシステム管理運用規定に基づきセキュリティの向上、情報漏えいの防止に努めるとともに、障害・不具合等の防止に向けた対応により管理強化を図ります。
- ④ 反社会的勢力等については、関係機関との連携により徹底的な排除に努めます。また、不正利用についてもデータベース化等による情報の共有化や基準等の整備により利用防止に努めます。

#### (2) 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、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時適切に情報開示を行います。

#### (3) 経営基盤の充実

- ① さらなる業務の改善・効率化のため、グループウェアのバージョンアップや人事管理システムの27年度稼働に向けた準備作業を進めます。
- ② 永久保存文書のマイクロフィルム化や外部倉庫を活用した書類管理等についての検討を進めることで、業務環境の改善・向上に努めます。
- ③ 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。また、予算の厳格化等により経費削減に努めることで財務基盤の充実に努めます。
- ④ CRDデータ等の分析により保証債務残高にかかる信用リスクを把握するとともに、適切な管理を行います。

#### (4) 災害危機管理の強化

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、安否確認システムなど事業継続計画（BCP）の運用管理を強化します。また、バッチデータ等のシステムセンター内サーバへの保存実施により、災害時等のデータ毀損のリスクを低減します。

### (5)人材育成

- ① 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、各種研修への参加等を通して、職員の一層のレベルアップを図ります。
- ② 全国信用保証協会連合会や日本政策金融公庫から講師を招いた研修会を開催し、信用補完制度を取り巻く環境や信用保険に対する知識取得に努めます。

### (6)広報活動の充実

- ① 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、効果的かつ実効性のある広報活動を展開することで、保証利用促進に努めます。
- ② 地方公共団体、商工団体等の関係機関と連携し、各団体の発行する広報誌等を活用した保証制度や実施事業の周知により利用促進を図ります。
- ③ 信用保証実務や信用保証制度の適切な運用を図るため、関係機関向けに各種手引きやマニュアル等を配布して周知に努めます。
- ④ 創業者等に対するアンケートの実施により、協会へのニーズを把握し経営支援や効果的な業務運営に活用していきます。

## Ⅲ. 主要業務数値の見通し

平成 26 年度の主要業務数値（計画）は、以下の通りです。

| 項 目     | 金 額         | 前年度実績見込比   |
|---------|-------------|------------|
| 保 証 承 諾 | 1, 7 0 0 億円 | 1 0 4. 9 % |
| 保証債務残高  | 4, 5 5 0 億円 | 9 8. 9 %   |
| 代 位 弁 済 | 7 0 億円      | 9 7. 2 %   |
| 回 収     | 1 6 億円      | 1 0 0. 0 % |