

### ■ 自己評価

栃木県信用保証協会は、公的な「保証機関」として、中小企業者の資金調達の円滑化を図り、中小企業者の成長と繁栄をサポートし、地域経済の活性化に貢献するため、平成30年度から令和2年度までの3か年における業務運営の基本方針を「金融支援と経営支援の一体的取組の更なる推進による地方創生への貢献」と定め、金融支援・経営支援に努めてまいりました。

経営の透明性を一層向上させ、対外的な説明責任を適切に果たすため、経営計画を公表し、計画等の実施状況について、自己評価を行うとともに、第三者による評価を受け、その結果を公表しています。

今般、「第5次中期事業計画（平成30年度～令和2年度）」の実施状況等について、学識経験者、弁護士、公認会計士により構成される「外部評価委員会」の意見を踏まえ自己評価を行いましたので、以下のとおり公表します。

### 1 業務環境について

#### （1）地域経済及び中小企業者の動向

平成30年度から令和元年度にかけての県内経済は、雇用・所得環境の改善を背景とし、個人消費の持ち直しの動きが広がったことに加え、各種政策の効果もあり、緩やかな回復基調が続きました。

しかし、令和元年度下期以降は、令和元年10月の消費税率引上げや令和元年東日本台風による被害等により、景気が下押しされる状況となりました。さらに、令和2年1月に日本国内で新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナ」という。）が確認されて以降は、外出自粛による消費マインドの悪化や緊急事態宣言の発令に伴う事業活動の制限等により、県内経済は大きな打撃を受けました。その後も、新型コロナについては、一進一退の動きが続き、県内経済は厳しい状況となりました。

中小企業・小規模事業者（以下「中小企業者」という。）においては、上記の状況に加え、生産性の低さや経営者の高齢化、後継者不在等の固有の経営課題を抱えており、厳しい経営環境が続いています。

## （２）中小企業者向け融資及び保証の動向

県内における貸出動向については、緩やかな景気の回復が続く中、日本銀行による「量的・質的金融緩和」により、長期金利が低い水準で推移するなど、企業の資金調達環境が改善したことで、平成30年度及び令和元年度の貸出残高は、堅調に増加しました。

また、令和2年度については、新型コロナの影響を受けた中小企業者への資金繰り支援策として実施された政府系金融機関及び民間金融機関の実質無利子・無担保融資等により、貸出残高は大幅な増加となりました。

保証付融資については、低金利環境下における保証料の割高感や金融機関の担保や保証に依存しない融資の推進に伴って、減少傾向にありましたが、平成30年度、令和元年度は保証承諾が前年度を上回るなど、下げ止まりの兆しがみられました。さらに、令和2年5月に栃木県制度融資「新型コロナウイルス感染症対策パワーアップ資金」（以下「パワーアップ資金」という。）の取扱いを開始したことで、コロナ禍で事業活動に影響を受けた中小企業者の保証利用に加え、先行きの不透明感から、これまで当協会を利用していなかった企業の利用が増加したことで、令和2年度の保証付融資は大幅な増加となりました。

## ２ 業務運営方針についての評価

### （１）多様な資金需要へのきめ細かな対応

#### ① 迅速かつ企業の実情に応じた資金繰り支援

- 保証申込から保証決定までのリードタイムの短縮を図るため、保証審査業務の効率化や徴求書類の簡素化に取り組んだ結果、保証申込から保証承諾までの平均日数は、以下のとおりの実績となりました。令和2年度については、新型コロナ関連の保証申込が急増しましたが、緊急保証支援室の設置や他部門による保証審査業務の支援等、組織を挙げて対応にあたったことで、令和元年度と同程度の日数を維持することができました。また、保証審査にあたっては企業訪問や金融機関からの情報収集を通じて、企業の経営実態の把握に努め、個々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。

【保証申込から保証承諾までの所要日数】

○平成30年度4.2日    令和元年度3.7日    令和2年度3.7日

- 「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨を踏まえ、一定の財務要件を満たした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等に対し、経営者保証を不要とする対応を適切に実施しました。令和2年度は、保証承諾件数の約6割を占めた「パワーアップ資金」について、一定の要件に該当した場合に経営者保証を不要とする対応を適切に実施したことで、経営者保証を不要とした保証承諾実績は大幅に増加しました。また、代表者の交代時においても、旧経営者と新経営者を連帯保証人として二重徴求しない対応を徹底しました。

## ② 多様化する中小企業者の資金ニーズへの対応

- 企業訪問や金融機関との対話を通じて、資金ニーズの把握に努め、保証制度の創設や既存制度の見直しに取り組みました。平成30年度から令和2年度の3年間では、SDGsや健康経営、働き方改革といった中小企業者が取り組むべき課題に対応した保証制度や短期継続融資に対応した保証制度等、中小企業者のニーズに即した保証制度を新たに創設しました。

### 【新たに創設した保証制度（協会制度）】

- 平成30年度 会計力向上応援保証、「企業発達応援型」社債保証、事業承継サポート保証、財務要件型無保証人保証
- 令和元年度 金融機関連携型継続支援保証「アンサンブル」、寄贈型SDGs特定社債保証「とちぎ地域貢献応援債」  
創立70周年記念保証制度「サンクスベリー15割」（期間限定）、緊急災害短期保証制度
- 令和2年度 小口カードローン根保証「クレシェンド」

## ③ 創業者や小規模事業者へのきめ細かな支援

- 創業を予定している方や創業に興味のある方を対象とした創業セミナーの開催や商工団体等の関係機関が主催する創業セミナーへの講師派遣を通じて、創業機運の醸成に取り組みました。また、創業保証を利用した先を対象としたセミナーを開催し、事業開始後に直面する経営課題の解決に向けたヒントや経営に必要となる知識の習得機会を提供するなど、創業後のサポートにも取り組みました。また、新たな取組として、令和元年度より大学や高等学校等において、「創業」や「地域社会における中小企業者の果たす役割」をテーマとした出張講義を開講し、学生の創業への興味・関心を喚起しました。なお、令和2年度は新型コロナ拡大防止の観点から、創業セミナーについては開催を見合わせました。

- 認定支援機関と連携し、創業に関する相談から計画策定支援、事業開始後のフォローアップまで一貫したサポートに取り組み、創業者の事業の成長・発展を支援しました。また、保証料率の引下措置を講じた「創業等連携サポート制度」の利用を推進し、創業期の資金調達を支援しました。その結果、創業保証の保証承諾実績は以下のとおりとなりました。

【創業保証に係る保証承諾実績】

|               | 平成30年度  |        |          | 令和元年度   |        |          | 令和2年度   |        |            |
|---------------|---------|--------|----------|---------|--------|----------|---------|--------|------------|
|               | 企業数     | 件数     | 金額       | 企業数     | 件数     | 金額       | 企業数     | 件数     | 金額         |
| 創業保証          | 325企業   | 374件   | 1,479百万円 | 316企業   | 355件   | 1,506百万円 | 291企業   | 332件   | 1,743百万円   |
| (創業等連携サポート制度) | (152企業) | (179件) | (802百万円) | (167企業) | (191件) | (947百万円) | (156企業) | (186件) | (1,078百万円) |

- 地域経済を支える小規模事業者に対しては、小口零細企業保証や保証料補助等、手厚い支援のある地方公共団体の制度融資を活用し、資金調達を支援しました。また、新たな事業や地域雇用の担い手でもあるNPO法人（特定非営利法人）に対しては、現地調査を通じた実態把握に取り組み、きめ細かな対応に努めました。

【小口零細企業保証及び地方公共団体制度融資に係る保証承諾実績】

|          | 平成30年度 |           | 令和元年度  |           | 令和2年度   |            |
|----------|--------|-----------|--------|-----------|---------|------------|
|          | 件数     | 金額        | 件数     | 金額        | 件数      | 金額         |
| 小口零細企業保証 | 1,936件 | 6,000百万円  | 1,817件 | 5,632百万円  | 587件    | 1,788百万円   |
| 栃木県制度融資  | 2,099件 | 12,889百万円 | 1,962件 | 15,014百万円 | 20,575件 | 336,651百万円 |
| 市町村制度融資  | 5,273件 | 25,929百万円 | 4,731件 | 23,400百万円 | 5,852件  | 41,273百万円  |

※保証制度間で重複利用があります。

## 【NPO法人の保証承諾実績】

|          | 平成30年度 |     |        | 令和元年度 |     |        | 令和2年度 |     |        |
|----------|--------|-----|--------|-------|-----|--------|-------|-----|--------|
|          | 企業数    | 件数  | 金額     | 企業数   | 件数  | 金額     | 企業数   | 件数  | 金額     |
| N P O 法人 | 9企業    | 14件 | 220百万円 | 5企業   | 12件 | 131百万円 | 24企業  | 30件 | 292百万円 |

- 常設の相談窓口での対応に加え、外部の中小企業診断士や公認会計士（以下「外部専門家」という。）、当協会の職員による「経営相談会」を定期的を開催し、小規模事業者からの資金繰りに関する相談や企業の抱える経営課題の解決に向けた支援に取り組みました。また、令和元年度には、創業予定者だけではなく、創業に興味や関心のある方も対象とし、創業に関するアドバイスや創業計画の策定支援を行う「創業前相談会」を新たに開設するなど、相談体制の充実・強化を図りました。その結果、相談窓口による相談実績は、3年間累計で39企業となりました。
- 地震や台風等による自然災害等の発生時や経済危機が生じた際は、特別相談窓口を設置し、経営や資金繰りに不安を抱える中小企業者からの相談に応じました。平成30年度以降、「金融相談窓口」、「令和元年台風第19号に伴う災害に関する特別相談窓口」、「新型コロナウイルスに関する経営相談窓口」、「令和3年栃木県足利市における大規模火災による災害に関する特別相談窓口」等を新たな特別相談窓口として設置し、累計で231企業からの相談に応じました。

## ④ 生産性向上支援の推進

- 生産性向上に取り組む中小企業者に対しては、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（略称：設備割）」を活用し、設備投資を促進しました。また、従業員等の健康管理を経営的な視点で戦略的に実践する健康経営や多様な人材が活躍できる職場環境の構築に取り組むダイバーシティ経営に取り組む企業に対しては、「健康・働き方応援保証『はつらつ』」を推進しました。その結果、「設備投資促進保証料率割引制度」及び「健康・働き方応援保証『はつらつ』」の保証承諾実績は、以下のとおりとなりました。

【設備投資促進保証料率割引制度等に係る保証承諾実績】

|                  | 平成30年度 |          | 令和元年度 |          | 令和2年度 |          |
|------------------|--------|----------|-------|----------|-------|----------|
|                  | 件数     | 金額       | 件数    | 金額       | 件数    | 金額       |
| 設備投資促進保証料率割引制度   | 327件   | 3,569百万円 | 258件  | 4,063百万円 | 189件  | 3,424百万円 |
| 健康・働き方応援保証『はつらつ』 | 15件    | 297百万円   | 8件    | 132百万円   | 4件    | 62百万円    |

⑤ 借換保証や条件変更を活用した適切な資金繰り支援

- 保証口数が多い企業に対しては、借換保証等を積極的に提案し、中小企業者の返済負担の軽減に努めました。また、資金繰りが厳しい中小企業者に対しては、個々の実情に応じて、返済緩和等の条件変更にも柔軟に対応しました。

【借換保証及び条件変更の実績】

|               | 平成30年度 |           | 令和元年度  |           | 令和2年度  |           |
|---------------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|
|               | 件数     | 金額        | 件数     | 金額        | 件数     | 金額        |
| 借換保証          | 1,562件 | 19,370百万円 | 1,430件 | 15,831百万円 | 3,104件 | 51,249百万円 |
| 条件変更（返済方法変更等） | 8,882件 | 74,745百万円 | 8,371件 | 71,977百万円 | 8,097件 | 69,012百万円 |

⑥ セーフティネット機能の発揮

- 「令和元年東日本台風」により、被害を受けた中小企業者に対しては、セーフティネット保証や災害関係保証を活用した資金調達支援に取り組み、災害からの復興・復旧を後押ししました。その結果、令和元年東日本台風関連の保証承諾実績は、累計で220企業、251件、35億46百万円となりました。



- 新型コロナの影響を受け、資金繰りに支障を来した中小企業者に対し、「パワーアップ資金」や地方公共団体の制度融資、セーフティネット保証、危機関連保証等を活用し、積極的に資金調達を支援しました。また、返済緩和企業に対しても、今後の事業継続の見通しや中長期的な業績の改善を見据えて、弾力的な対応に努めました。その結果、新型コロナ関連の保証承諾実績は、以下のとおり累計で16,561企業、24,682件、3,786億19百万円となりました。

【新型コロナウイルス関連の保証承諾実績（主な保証制度）】

|               | 令和元年度 |      |          | 令和2年度      |           |              |
|---------------|-------|------|----------|------------|-----------|--------------|
|               | 企業数   | 件数   | 金額       | 企業数        | 件数        | 金額           |
| 新型コロナウイルス関連保証 | 343企業 | 356件 | 5,653百万円 | 16,218企業   | 24,326件   | 372,966百万円   |
| 栃木県制度融資       | 208企業 | 210件 | 4,287百万円 | 13,996企業   | 19,749件   | 331,747百万円   |
| （うち、パワーアップ資金） | —     | —    | —        | (13,832企業) | (18,775件) | (300,981百万円) |
| 市町村制度融資       | 108企業 | 108件 | 782百万円   | 4,221企業    | 4,395件    | 33,423百万円    |
| セーフティネット保証    | 226企業 | 232件 | 4,422百万円 | 12,831企業   | 17,315件   | 259,431百万円   |
| 危機関連保証        | 11企業  | 11件  | 375百万円   | 4,212企業    | 5,391件    | 100,277百万円   |

※保証制度間で重複利用があります。

- 自然災害等により被害を受けた中小企業者の災害発生直後における喫緊の資金繰りを支援することを目的とし、「緊急災害短期保証制度」を令和元年10月に創設しました。令和元年度は「令和元年東日本台風」及び「新型コロナウイルス感染症」、令和2年度は「令和3年栃木県足利市における大規模火災」を自然災害等に指定し、迅速かつ弾力的に被災企業等の資金調達を支援しました。その結果、同制度の保証承諾実績は創設から累計で、51企業、53件、3億24百万円となりました。

## (2) 金融機関との連携による経営改善・生産性向上支援の推進

### ① 金融機関との適切なリスク分担

- 責任共有制度の対象となる保証を推進し、金融機関と適切なリスク分担を図りつつ、連携して中小企業者の経営支援・生産性向上に向けた支援に取り組みました。責任共有制度の対象となる保証については、平成30年度、令和元年度は全体（金額）の9割程度の実績となるなど、適切なリスク分担が浸透しました。令和2年度については、新型コロナによりセーフティネット保証や危機関連保証等、責任共有制度の対象外となる保証利用が大幅に増加しました。

#### 【責任共有制度に係る保証承諾状況】

|           | 平成30年度  |            |       | 令和元年度   |            |       | 令和2年度   |            |       |
|-----------|---------|------------|-------|---------|------------|-------|---------|------------|-------|
|           | 件数      | 金額         | 構成比   | 件数      | 金額         | 構成比   | 件数      | 金額         | 構成比   |
| 責任共有制度対象  | 12,378件 | 124,360百万円 | 92.8% | 12,069件 | 123,825百万円 | 89.3% | 9,497件  | 115,535百万円 | 25.0% |
| 責任共有制度対象外 | 2,356件  | 9,688百万円   | 7.2%  | 2,532件  | 14,891百万円  | 10.7% | 22,374件 | 346,128百万円 | 75.0% |

- 金融機関とより一層の連携を図り、中小企業者を支援するため、プロパー融資との協調型保証制度を推進しました。従来から取り扱う「ハーモニーサポート保証」に加えて、新たに短期継続融資に対応した「金融機関連携型継続支援保証『アンサンブル』」（以下「アンサンブル」という。）を令和元年度に創設しました。このアンサンブルについては、中小企業者及び金融機関のニーズに合致したことで、創設初年度から100億円を超える保証承諾実績となりました。

#### 【協調型保証制度に係る保証承諾実績】

|             | 平成30年度 |          | 令和元年度 |           | 令和2年度 |          |
|-------------|--------|----------|-------|-----------|-------|----------|
|             | 件数     | 金額       | 件数    | 金額        | 件数    | 金額       |
| ハーモニーサポート保証 | 162件   | 2,642百万円 | 121件  | 1,913百万円  | 58件   | 855百万円   |
| アンサンブル      | —      | —        | 877件  | 10,854百万円 | 776件  | 9,845百万円 |



## ② 金融機関との連携強化

- 金融機関との連携をより一層強化するため、日常的な対話や情報交換会・勉強会の開催に加え、県内に本店を有する金融機関を対象とした「支店長懇談会」を開催しました。また、信用保証業務への理解をより一層深めるとともに、担当者間のネットワークの強化を図るため、「保証業務講座」や「金融機関女性担当者会議」を開催しました。令和2年度については、新型コロナウイルス拡大防止の観点から、一部の取組について、実施を見合わせざるを得ない状況となりましたが、WEB会議を活用した情報交換や対話に取り組み、連携を図りました。

## ③ 期中管理の強化

- 事故先や延滞先に対しては、初期段階で状況の把握に努め、金融機関と連携して正常化に向けた調整に取り組みました。また、必要に応じて、「経営安定化支援事業」を活用し、事業継続や経営改善に向けた支援に取り組み、代位弁済の抑制を図りました。

### (3) 企業のライフステージに応じた経営支援の推進

#### ① 経営安定化支援事業の推進

- 外部専門家と協働し、中小企業者の抱える経営課題の解決をサポートする「経営安定化支援事業」の利用推進に努めました。平成30年度及び令和元年度は、金融機関と連携し本事業を推進したことで、各年度150企業以上の支援実績となりました。令和2年度は、新型コロナの影響により不急の企業訪問を控えざるを得ない状況となったことから、WEB会議システムを活用した経営支援を新たに開始するなど、でき得る範囲で積極的な支援に取り組みました。

#### 【経営安定化支援事業の実績】

|                | 平成30年度 | 令和元年度 | 令和2年度 |
|----------------|--------|-------|-------|
| 経営安定化支援事業利用企業数 | 170企業  | 150企業 | 58企業  |
| 外部専門家派遣回数      | 566回   | 479回  | 185回  |
| 計画等策定完了企業数     | 88企業   | 80企業  | 25企業  |
| 返済正常化※         | 26企業   | 23企業  | 7企業   |

※本事業を利用し、「経営改善サポート保証」等により、正常化を図った企業数

#### ② 関係機関との連携強化

- 国や県、金融機関等で構成する「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を開催しました。本会議では、各機関の支援施策や支援事例についての情報共有を実施するなど、地域全体の経営支援スキルの向上に努めました。
- 令和2年11月には「とちぎ中小企業支援ネットワーク」をベースとし、「とちぎ発地域金融のコロナへの挑戦」と題した企業支援者育成シンポジウムを開催しました。当シンポジウムには、県内金融機関や中小企業支援機関を中心に600名（ライブ配信の視聴者も含む）を超える参加があり、コロナ禍で経営に大きな影響を受けている中小企業者への経営支援を県内一体となって取り組むという意識の醸成や支援ノウハウの共有を図りました。

- TKC関東信越会、栃木県事業引継ぎ支援センター及び日本公認会計士協会東京会栃木県会と中小企業者の成長・発展や事業承継に寄与することを目的とした覚書を締結し、関係機関との連携強化を図りました。
- 多様化する中小企業者の経営課題の解決を円滑にサポートするため、栃木県産業振興センターや栃木県よろず支援拠点等の中小企業支援機関と情報交換会を開催しました。情報交換会では、支援施策について情報共有を図るとともに、経営支援についての目線合わせに取り組みました。
- ポストコロナを見据え、経営支援体制の充実・強化を図るため、関東信越税理士会栃木県支部連合会や民間の支援機関と新たな連携に向けて協議を開始しました。

【新たな関係機関との連携実績】

- ・ TKC関東信越会（平成30年度）  
「中小企業・小規模事業者の持続的成長支援に関する覚書」
- ・ 栃木県事業引継ぎ支援センター（令和元年度）  
「中小企業・小規模事業者の事業承継支援に関する覚書」
- ・ 日本公認会計士協会東京会栃木県会（令和元年度）  
「中小企業支援等の協力に関する覚書」
- ・ 関東信越税理士会栃木県支部連合会（令和2年度※）  
「業務委託契約（外部専門家派遣事業に係る）」
- ・ 株式会社サクシード（民間の中小企業支援機関）（令和2年度※）  
「中小企業・小規模事業者の経営資源引継ぎ支援に関する覚書」

※覚書等の締結は令和3年4月

### ③ ライフステージに応じた支援

- 平成30年4月に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から、経営支援室を経営支援部へ変更するなど、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・再生支援に取り組みました。

#### ア 創業支援

- ・「創業相談会」や「創業前相談会」を定期的を開催し、当協会の職員や外部専門家が創業計画の策定支援や創業に関するアドバイスを実施しました。
- ・創業セミナーの開催や大学や高等学校等での出張講座を通じて、創業意識の醸成を図ったほか、創業保証の利用先を対象としたセミナーを開催し、事業活動を行う上での基本的な知識の習得を促しました。
- ・創業支援を実施した先については、適宜モニタリングを行い、創業後の現況把握に努めました。また、必要に応じて「経営安定化支援事業」を活用した課題解決支援に取り組むなど、創業後のフォローアップ支援に取り組みました。

#### イ 成長・発展支援

- ・関係機関が主催するビジネスフェアへの共催・後援を通じ、中小企業者の販路開拓支援に取り組みました。また、個別企業に対しては、日本政策金融公庫主催の「アグリフードEXPO東京」や中小企業基盤整備機構主催の「新価値創造展」等への出展支援を行い、販路拡大の機会を提供しました。

#### ウ 経営改善・事業再生支援

- ・外部専門家を活用し、経営改善計画の策定支援に取り組むとともに、必要に応じて「経営サポート会議」を開催し、金融調整や取引金融機関間の支援の方向性について目線合わせを行いました。その結果、3年間累計で180企業の金融調整等に繋がり、企業の経営改善・事業再生に向けた動きを後押しすることができました。

#### 【経営サポート会議の開催実績】

○平成30年度76企業 令和元年度77企業 令和2年度27企業

- ・認定支援機関等のサポートを受けて策定した事業計画に基づいて、経営改善や事業再生に取り組む企業に対しては、「経営改善サポート保証」や「経営力強化保証」を活用し、資金繰り支援に取り組むとともに、継続的なフォローアップ支援を実施しました。これらの保証制度は、返済緩和企業の出口戦略として有用なものであり、3年間累計で95企業の返済正常化を図ることができました。
- ・国の「認定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」を推進し中小企業者の経営改善に向けた取組を後押ししました。

#### 【経営改善計画策定費用補助事業による支援実績】

○平成30年度15企業 令和元年度7企業 令和2年度5企業

- ・事業再生が見込まれる先に対しては、金融機関、栃木県中小企業再生支援協議会、地域経済活性化支援機構等と連携し、「求償権DDS（資本的劣後化）」、「不等価譲渡」及び「求償権消滅保証」等の支援スキームを活用した抜本的な再生支援に取り組み、地域の雇用維持・確保に努めました。

#### 【事業再生支援の取組実績（計画同意ベース）】

○平成30年度 求償権DDS 2企業 不等価譲渡スキーム 1企業

○令和元年度 求償権消滅保証 1企業 不等価譲渡スキーム 1企業

### エ 事業承継支援

- ・「特定経営承継関連保証」及び「事業承継サポート保証」を活用し、後継者の株式取得資金や持ち株会社が事業会社の株式を取得する際の資金調達を支援しました。

#### 【事業承継関連保証制度の保証承諾実績】

○特定経営承継関連保証 1企業 1件 7百万円 ○事業承継サポート保証 1企業 1件 40百万円

- ・後継者不在先と経営資源の譲受を希望する先とのマッチングから事業承継計画の策定、資金調達、フォローアップまでの支援をパッケージ化した「とちぎ経営資源引継ぎ支援事業」を令和元年10月から開始しました。中小企業者の経営資源を次世代に引き継いでいくため、栃木県事業引継ぎ支援センター及び県内金融機関と連携して当事業を推進しましたが、開始直後に新型コロナが拡大したこともあり、以下の実績に留まりました。しかし、中小企業経営者の高齢化が進む中、事業承継への支援は、これまで以上に重要なものとなることから、当事業については今後も重点的に取り組んでいきます。

【とちぎ経営資源引継ぎ支援事業に係る支援実績】

|                     | 令和元年度 |     | 令和2年度 |     |
|---------------------|-------|-----|-------|-----|
|                     | 事業承継型 | 創業型 | 事業承継型 | 創業型 |
| 栃木県事業引継ぎ支援センターへの引継ぎ | 3企業   | —   | 2企業   | 1企業 |
| マッチング成立             | —     | —   | —     | 1企業 |
| 計画策定完了              | 2企業   | —   | 1企業   | 1企業 |
| 資金調達支援（保証承諾）        | 2企業   | —   | —     | 1企業 |

- ・令和2年度に創設した「事業承継特別保証制度」及び「経営承継借換関連保証」については、積極的な広報活動を行い、利用促進に努めたものの、保証承諾実績はありませんでした。これらは中小企業者の円滑な事業承継を進める上で、有用な保証制度であり、今後も積極的に推進していきます。
- ・事業継続が見込めず、自主的な廃業を選択する中小企業者に対して、撤退に必要な資金調達を支援することを目的とした「自主廃業支援保証」を平成30年度に創設したものの、保証承諾実績はありませんでした。



#### (4) 求償権の効率的な管理・回収及び再チャレンジ支援の推進

##### ① 回収の効率化・最大化

- 物的担保や第三者保証人が付されていない求償権が累増するなど、厳しい回収環境が続く中、代位弁済前の資産調査や求償権の事前行使等、初動管理を徹底し、回収の最大化に努めました。
- 令和2年4月に保証協会債権回収株式会社栃木営業所を休止するとともに、管理部門の組織体制の見直しを行い、回収業務の効率化を図りました。
- 今後の回収可能性を精査し、回収が困難と見込まれる求償権については、管理事務停止や求償権整理を適切に実施し、回収が見込まれる求償権に人的資源を集中するなど、効率的な回収に取り組みました。

##### ② 再チャレンジ支援の推進

- 「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、経済合理性を精査し適切に対応しました。また、継続的な返済がある連帯保証人に対しては、一部弁済による保証債務免除を実施するなど、再チャレンジや生活再建の目線を取り入れつつ、回収の最大化に努めました。

##### 【経営者保証に関するガイドライン等に基づく債務整理実績】

|                       | 平成30年度 | 令和元年度 | 令和2年度 |
|-----------------------|--------|-------|-------|
| 経営者保証に関するガイドライン       | 7件     | 25件   | 9件    |
| 一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン | 20件    | 41件   | 35件   |

## (5) 信頼される組織づくり

### ① コンプライアンス態勢の一層の強化

- 平成31年4月に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」を創設し、コンプライアンス統括部署の中立性を確保するとともに、より一層の体制強化を図りました。
- コンプライアンスプログラムに基づき、内部研修の実施や外部講師を招いての研修会を開催するなど、コンプライアンスについての啓蒙活動に取り組み、職員の意識向上に努めるとともに、コンプライアンス・チェックシートを用いた自己点検やコンプライアンス委員会の開催を通じ、遵守状況の確認を徹底しました。
- 反社会的勢力に関する情報を内部のデータベースに蓄積し、内部での情報共有を図るとともに、必要に応じて財団法人栃木県暴力追放県民センターへ登録情報の照会を行うなど、反社会的勢力の徹底的な排除に取り組みました。
- 新規の保証利用者については、信用情報機関を活用した調査を実施し、不正利用の防止に努めました。

### ② 経営基盤の強化

- 全国信用保証協会連合会主催の研修等、各種研修に職員を派遣し、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。
- ノー残業デー（週1回）の実施や育児休暇の導入、看護休暇の対象年齢拡大等に取り組むなど、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて、職場環境の改善に取り組みました。
- 女性活躍の推進や育児・介護との仕事の両立支援に取り組み、令和元年9月に栃木県の「男女生き生き企業」の認定企業となるなど、誰もが生き活きと活躍できる職場づくりに努めました。

### ③ リスク管理の徹底

- 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るなど、信用リスクの適切な管理に取り組みました。

- 資金運用面においては、資金運用会議を定期的に開催し、効率的な資金運用に努めるとともに、安全性を考慮し、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。
- 災害等発生時の事業継続に向けて、事業継続計画（BCP）等の見直しや安否確認システムの操作訓練を適宜実施するなど、危機リスクへの対応を図りました。
- 平成30年度に、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ました。本契約に基づき、保証稟議書等の外部倉庫への寄託を開始し、書類紛失リスクの低減や書類管理に係る業務負荷の軽減を図りました。
- 「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等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。

#### ④ 地方創生・地域社会への貢献、SDGsに資する取組の推進

- 地方創生や地域社会への一層の貢献を果たすため、「信用保証」を通じ、中小企業者のSDGsに資する取組を後押しするとともに、当協会においても、環境保全活動や教育・文化活動への支援等、SDGsの理念に沿った取組の推進に努めました。
- 栃木県及び益子町と締結した「森づくりに関する協定書」に基づき、「ギャランベリーの森」（益子町・益子県立自然公園内）の森林整備活動に取り組みました。
- 令和4年に開催される「第77回国民体育大会～いちご一会とちぎ国体～」、「第22回全国障害者スポーツ大会～いちご一会とちぎ大会～」への協賛を実施しました。
- 令和元年度より、下野新聞社が主催する「下野教育美術展」への協賛を行い、地域の教育・文化活動の支援に取り組みました。
- 地方公共団体との情報交換を実施し、制度融資の創設や見直しに連携して取り組むなど、地方公共団体制度融資の利便性向上に努めました。

#### (6) 企業に向けた積極的な情報発信

- 令和元年度は、創立70周年を記念したCM動画を製作し、地元テレビ局や金融機関窓口、街頭モニター等にて放映を行い、当協会の認知度向上に取り組みました。
- 新聞やマスメディアを活用しての情報発信や商工団体等と連携した広報活動を実施するとともに、関係機関が主催するビジネスフェアに協会ブースを出展するなど、中小企業者への情報発信に努めました。
- ホームページを有効活用し、当協会の取組や申込関係書類を掲載するなど、情報発信の強化及び利便性の向上に努めました。
- また、新たな広報手段として、平成30年度より「Facebook」公式ページの運用を開始しました。
- 保証協会の認知度向上やセミナーの開催をPRするため、広告配信対象の選定が可能なSNS広告（Facebook広告）を活用し、効果的な情報発信に取り組みました。

## ■外部評価委員会の意見等（第5次中期事業計画）

- 「令和元年東日本台風」や「新型コロナウイルス感染症」により、事業活動に大きな影響を受けた中小企業者に対し、資金繰りに関する相談に応じるとともに、弾力的な資金繰り支援に取り組むなど、地域金融におけるセーフティネット機能を十分に発揮したものと評価できます。
- 中小企業者の資金繰りに支障が生じないように、借換保証や条件変更について柔軟に対応していることが窺えます。新型コロナの影響が長引くことが懸念されますので、今後も企業実態の把握に努め、個々の実情に応じた支援に努めることを期待します。
- 「経営者保証に関するガイドライン」への対応についても、法人代表者の経営者保証を不要とする取扱いを適切に実施していることは評価できます。また、代表者交代時においても、二重徴求を行わない運用が徹底されていることも窺えます。
- 「とちぎ経営資源引継ぎ支援事業」の開始や関係機関との新たな連携に取り組むなど、中小企業者への支援体制の充実・強化に取り組んでいることは評価できます。本業支援や事業承継支援等については、ポストコロナの局面において、さらに重要性が高まることから、金融機関をはじめとした関係機関と連携を図り、継続して取り組むことが重要であると考えます。
- 初動管理の徹底や組織体制の見直し等、回収業務の効率化に取り組んでいることが窺えます。回収業務については、今後も厳しい環境が続くものと思われますが、引き続き回収業務の効率化に努めるとともに、求償権先の事業再生や連帯保証人の生活再建にも取り組むことを期待します。

- コンプライアンス態勢については、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、3年間で充実が図られています。また、コンプライアンスプログラムに基づいた各種取組が適切に実施されており、役職員の意識向上に繋がっているものと思われます。今後も、このような取組を継続し、健全な組織運営に努めてください。
- 「Facebook」公式ページの運用開始や創立70周年を記念したCM動画の放映等、認知度向上に向けて積極的な情報発信に取り組んでいることが窺えます。このような取組の効果により、新型コロナの影響を受けた中小企業者の保証利用に繋がったものと思われます。