第6次中期事業計画の評価 (令和3年度~令和5年度)



# 目 次

1 地域の動向1
(1) 地域経済及び中小企業者の動向 1
(2) 県内の融資及び保証の動向 1
2 中期業務運営方針に対する評価 2
(1) 個別企業の実情に応じた資金繰り支援
(2) 効果的な経営支援の実施 10
(3) 円滑な事業承継に向けた取組の推進 19
(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 21
(5) 持続可能な経営基盤の構築・地方創生への貢献 23
3 外部評価委員の意見等 28
4 事業実績30

## 1 地域の動向

#### (1) 地域経済及び中小企業者の動向

令和3年度から令和5年度にかけての県内経済は、新型コロナウイルス感染症(以下「新型コロナ」という。)の感染拡大に伴う経済 活動の停滞と、海外情勢の不安定化による原油・原材料価格の高騰等の影響等から、総じて厳しい状況となった。

一方で、新型コロナの 5 類移行後は、社会経済活動の正常化が進み、サービス消費を中心に緩やかながらも回復の動きが続いた。 景気動向についても、個人消費の緩やかな回復や雇用情勢の底堅い推移を背景に、全体として持ち直しの動きが続いている。 先行きについては、雇用・所得環境が改善する中で、持ち直していくことが期待されるが、原材料価格の高騰や人手不足による人件費の上昇等、景気を下押しする要因が内在しており、今後の動向を注視していく必要がある。

## (2) 県内の融資及び保証の動向

日本銀行の緩和的な金融政策の継続及び資金供給オペレーションにより、金融機関が企業への融資を円滑に支援できる環境が醸成されていることに加え、原油・原材料価格の高騰、人件費上昇などによるコスト増加が企業等の資金需要を高め、県内の貸出残高は増加基調で推移した。

保証付融資については、政府系・民間金融機関による無利子・無担保融資(以下「ゼロゼロ融資」という。)終了以降も、長引くコロナ禍と物価高や人件費上昇等のコスト増加の影響で一定の資金需要が見られ、令和3年度はコロナ前の令和元年度の実績を上回った。 更に、コロナ禍において増大した債務の借換需要の増加等の要因も加わり、令和4年度、令和5年度ともに保証付融資は前年度実績を上回る水準となった。

# 2 中期業務運営方針に対する評価

令和3年度から令和5年度までの3年間の基本方針について、実施評価は以下のとおり。

# (1) 個別企業の実情に応じた資金繰り支援

- ① 資金ニーズに応じた資金繰り支援
  - ・国の政策対応や多様化する企業の資金ニーズに対応するため、各種の保証制度の創設や改正に取り組んだ。

# 【創設・改正した主な保証制度】

実施年度	制度名	目的等
	財務要件型無保証人当座貸越根保証「フォルティッシモ」	経営者保証を不要とする当座貸越根保証による資金供給により、中小企業者の積極的な事業展開を支援する
令和3年度	とちぎ SDGs 推進企業応援保証制度	SDGs の達成に取り組む中小企業者の持続的成長・発展を支援する
	とちぎ DX 保証制度	中小企業者の競争力強化・業務効率化等の達成のため、DX・デジタル化 への取組をサポートする
令和4年度	伴走支援型特別保証制度(改正)	ゼロゼロ融資の借換え需要に応え、中小企業者の資金繰り円滑化を図る
令和5年度	北関東観光連携保証制度	茨城・栃木・群馬3県の観光関連事業者に必要な資金を供給し、各地域の観光の活性化を図る

・創業関連保証等の推進により、創業時または創業後間もない時期の創業者の資金調達を支援した。また、保証料の引き下げ措置を講じた「創業等連携サポート制度」の利用も推進した結果、創業保証の利用実績は以下のとおりとなった。

#### 【創業保証に係る保証承諾実績】

	令和3年度			令和4年度			令和5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	299 企業	348 件	1,555 百万円	395 企業	454 件	2,127 百万円	406 企業	454 件	2,216 百万円
(創業等連携サ ポート制度)	(139 企業)	(162 件)	(684 百万円)	(207 企業)	(248 件)	(1,200 百万円)	(254 企業)	(283 件)	(1,409 百万円)

・小規模事業者等に対しては、小口零細企業保証や、保証料補助や貸付利率に優遇措置のある地方公共団体の制度融資を活用し、資金 調達を支援した。保証承諾実績は以下のとおり。

## 【小口零細企業保証、地方公共団体制度融資の保証承諾実績】

	令和 3 年度 件数 金額		令	和4年度	令和5年度		
			件数	金額	件数	金額	
小口零細企業保証	936 件	2,965 百万円	1,217 件	3,998 百万円	1,475 件	4,780 百万円	
栃木県制度融資	3,606 件	43,827 百万円	3,488 件	45,013 百万円	3,434 件	49,667 百万円	
市町村制度融資	4,337 件	25,954 百万円	4,147 件	25,307 百万円	3,711 件	22,079 百万円	

・金融機関との適切なリスク分担を図る責任共有制度の対象となる保証に、積極的に取り組んだ。 責任共有制度に係る保証承諾実績は以下のとおり。

#### 【責任共有制度に係る保証承諾実績】

	令和3年度				令和4年度		令和5年度			
	件数	金額	構成比	件数	件数金額構成		件数	金額	構成比	
責任共有対象	8,379 件	95,798 百万円	66.5%	9,590 件	116,030 百万円	77.2%	9,289 件	113,468 百万円	74.5%	
責任共有対象外	4,818 件	48,328 百万円	33.5%	3,643 件	34,271 百万円	22.8%	3,325 件	38,847 百万円	25.5%	

・金融機関とより一層の連携を図り、中小企業を支援するため、プロパー融資との協調型保証制度を推進した。 協調融資を保証条件とした保証制度「ハーモニーサポート保証」と「金融機関連携型継続支援保証『アンサンブル』」の保証承諾実 績は以下のとおり。

## 【協調型保証制度に係る保証承諾実績】

	令和	口3年度	令	和 4 年度	令和5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	80 件	1,588 百万円	89 件	1,511 百万円	130 件	2,030 百万円	
アンサンブル	556 件	6,676 百万円	656 件	8,213 百万円	517 件	6,462 百万円	

## ② 経営実態の把握に向けた取組

・返済据置期間中にあるゼロゼロ融資利用先等に対し、金融機関が作成する「業況報告書」の活用や中小企業者及び金融機関へのヒア リングを通じて、経営実態の早期把握に努めるとともに、資金繰り予定表の作成を支援することで経営課題の明確化を図り、課題解 決に向けた取組を後押しした。

本取組は、令和3年度に新設した「経営アシスト室」を中心に、県内の関係機関と連携して取り組んだ結果、資金繰り予定表の作成 支援実績は以下のとおりとなった。

なお、経営アシスト室は令和3年度の発足当初は5名を配置し、その後支援強化のため、令和4年度から鹿沼相互信用金庫からの出 向職員1名を含む2名を増員し、合計7名体制としている。

#### 【資金繰り予定表作成支援による支援実績】

	令和3年度	令和4年度	令和 5 年度
資金繰り予定表作成支援訪問企業数	70 企業	118 企業	180 企業
支援先訪問回数	136 回	194 回	278 回
資金繰り予定表作成支援完了企業数	51 企業	87 企業	93 企業
資金繰り予定表作成支援完了後モニタリング実施企業数	_	59 企業	74 企業

## ③ 借換保証や条件変更による資金繰り改善支援

・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条件変更に柔軟に対応した。

## 【借換保証及び条件変更の実績】

	令和3年度		令和4年度		令和5年度	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
借換保証	1,233 件	18,720 百万円	1,613 件	23,931 百万円	2,454 件	46,733 百万円
条件変更(期間延長・返済方法変更)	7,438 件	66,546 百万円	8,118 件	80,153 百万円	9,164件	94,563 百万円

・ゼロゼロ融資利用先については、伴走支援型特別保証(コロナ借換保証)を活用し積極的に借換に応じた。

# 【伴走支援型特別保証制度の実績】

	令和3年度		令	和4年度	令和5年度		
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	
伴走支援型特別保証(合計)	1,127 件	18,951 百万円	876 件	17,178 百万円	1,706件	39,859 百万円	
協会制度	84 件	1,906 百万円	126 件	3,845 百万円	191件	4,513 百万円	
県制度	1,043 件	17,045 百万円	750 件	13,333 百万円	1,499 件	35,139 百万円	
市町村制度	-	-	-	-	16件	206 百万円	

#### ④ 経営者保証を不要とする取扱いへの適切な対応

・「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨に則り、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取扱いを積極的に実施した。

## 【新規保証時における経営者保証を不要とした取扱実績 】

	令和3年度	令和4年度	令和5年度
金融機関連携型	53 件	88 件	406 件
財務要件型	4 件	4 件	21 件
担保型	0件	0件	9 件
新型コロナウイルス感染症対策パワーアップ資金	60 件	-	-
伴走支援型特別保証制度	62 件	65 件	146 件
その他	55 件	62 件	125 件
승計	234 件	219 件	707 件

・令和6年3月15日から、保証料を上乗せすることで経営者保証を求めない制度(事業者選択型経営者保証非提供制度)の取扱いを開始した。同制度の令和5年度末までの保証承諾実績は3件、76百万円となった。

・ 代表者の交代時において、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た。「経営者保証に関するガイドライン」に基づき、適切な対応に努めたことで、対応実績は以下のとおりとなった。

# 【代表者交代時における経営者保証の対応実績】

	令和3年度	令和4年度	令和5年度
旧経営者との保証契約は解除しなかったが、新経営者との保証契約は締結しなかった件数	589 件	637 件	693 件
旧経営者との保証契約を解除し、かつ、新経営者との保証契約を締結し なかった件数	7件	28 件	99 件
旧経営者との保証契約を解除する一方、新経営者との保証契約を締結し た件数	289 件	350 件	280 件
旧経営者との保証契約を解除せず、かつ、新経営者との保証契約を締結 した件数(二重徴求)	2件	0件	0 件

## ⑤ セーフティネット機能の強化

・新型コロナや原油・原材料高騰等の影響を受け一時的に経営が悪化している先に対しては、機動的なセーフティネット保証の取組を 推進し、中小企業の資金繰りを支えた。セーフティネット保証の保証承諾実績は以下のとおり。

## 【セーフティネット保証に係る保証承諾実績】

	令和3年度		令	和 4 年度	令和5年度		
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	
セーフティネット保証	2,969 件	34,834 百万円	2,257 件	31,399 百万円	1,623 件	34,689 百万円	
内訳 (4号)	2,648 件	30,817 百万円	2,004 件	27,045 百万円	1,320 件	28,463 百万円	
(5号)	321 件	4,017 百万円	253 件	4,354 百万円	303 件	6,226 百万円	

・令和4年7月に創設され、同年9月から保証料率の引き下げや1年間の利子補給措置を講じた、栃木県制度融資「原油・原材料高騰等緊急対策資金」を活用し、原油・原材料価格の高騰の影響を受けている中小企業者の資金繰りを支援した。

## 【原油・原材料高騰等緊急対策資金に係る実績】

	令和3年度		令和4年度		令和5年度	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
原油・原材料高騰等緊急対策資金	-	-	1,099 件	20,374 百万円	150 件	2,555 百万円

# (2) 効果的な経営支援の実施

① ライフステージに応じた経営支援

#### ≪創業者支援≫

・創業保証を利用した中小企業者を対象としたセミナーを開催した。 年度毎にテーマを変更し、創業者の経営課題を解決するための知識を習得する機会を提供した。

## 【創業アシストセミナー実施状況】

実施年度	テーマ	講師	実施回数	延べ参加者数
	経営管理編「経営管理」	栃木県よろず支援拠点 チーフ CO 中小企業診断士 須田 秀規 氏	2 回	23 名
令和3年度	飲食店編「繁盛店と失敗店の違いを知る」	飲食店コンサルタント 村上 勝彦 氏	2 回	22 名
	IT 活用編「初めてのデジタルマーケティング」	㈱中屋 代表取締役 籐 貴之 氏	2 🗉	25 名
令和4年度	デジタルマーケティングの活用	㈱中屋 代表取締役 籐 貴之 氏	2 💷	33 名
	第1部「私の創業計画と実体験のおはなし」	㈱マツパン 代表取締役 松本 剛志 氏		
令和5年度	第2部「創業期に知っておきたい税金のおはなし」	税理士永井慧事務所 代表 永井 慧 氏	2 回	25 名
	第3部「ビジネスモデルとお金の流れのおはなし」	㈱歳時記 代表取締役 小高 記美子 氏		

・創業期における企業 P R や販路拡大の支援策として、創業保証を利用した企業の特集記事を月報誌「保証だより」に掲載するとともに、当協会が番組提供を行っているラジオ番組への出演機会を提供した。

#### 【販路拡大機会の提供実績】

令和3年度:月報誌「保証だより」への掲載 6企業 ラジオ番組「SHINE!」への出演機会提供 12企業 令和4年度:月報誌「保証だより」への掲載 9企業 ラジオ番組「SHINE!」への出演機会提供 11企業 令和5年度:月報誌「保証だより」への掲載 12企業 ラジオ番組「SHINE!」への出演機会提供 11企業

#### ≪成長・発展支援≫

・関係機関が主催するビジネスフェアの共催・後援を通じ、中小企業者の販路開拓支援に取り組んだ。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」への出展支援を行い、販路拡大の機会を提供した。

## 【出展支援実績】

	アグリフード EXPO 東京	新価値創造展
令和3年度	2 社	4 社
令和4年度	未開催	2 社
令和5年度	5 社	未開催

## ≪経営改善・事業再生支援≫

・新型コロナの影響により、計画期間の前半は訪問等による直接面談を自粛する状況が続いていたが、徐々に企業訪問を再開した。また、令和3年度以降、「経営安定化支援事業」の専門家に飲食やITの専門家を追加した。支援領域の幅を広げ、「経営安定化支援事業」を推進した結果、支援実績は増加に転じた。

# 【経営安定化支援事業による支援実績】

	令和3年度	令和4年度	令和5年度
経営安定化支援事業利用企業数	53 企業	101 企業	102 企業
外部専門家派遣回数	172 回	266 回	309 回
計画策定完了企業数	22 企業	35 企業	38 企業
返済正常化※	5 企業	5 企業	3 企業

※本事業を利用し、「経営改善サポート保証」により、正常化を図った企業数

・認定支援機関の助言等を受けて作成した事業再生計画に基づき事業再生を行う中小企業者を支援するため、経営改善サポート保証を活用し、借入金の組み換え・正常化を支援した。

#### 【経営改善サポート保証の保証承諾実績】

	令和3年度		令和4年度		令和5年度	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
経営改善サポート保証	42 件	923 百万円	56 件	1,803 百万円	44 件	1,176 百万円

・経営安定化支援事業の推進とともに、必要に応じて「経営サポート会議」を開催し、債権者間の金融調整や支援の方向性について目 線合わせを行った。

## 【経営サポート会議の開催実績】

	令和3年度	令和4年度	令和5年度
経営サポート会議(企業数)	32 企業	49 企業	53 企業

・中小企業者の経営改善に向けた取組を後押しするため、「早期経営改善計画策定支援事業(ポスコロ事業)」や「経営改善計画策定支援事業(405 事業)」を活用して計画を策定した企業に対し、計画策定費用の補助を行った。

#### 【経営改善計画策定費用補助事業実績】

	令和3年度	令和4年度	令和5年度
経営改善計画策定費用補助事業(企業数)	17 企業	38 企業	50 企業

・より実効性の高い本業支援を実施するため、「経営安定化支援事業」の初回訪問時に栃木県よろず支援拠点のコーディネーターと同 行訪問する取組を実施した。

# 【初回訪問時のよろず支援拠点コーディネーター同行訪問実績】※令和4年度から開始

	令和3年度	令和4年度	令和5年度
同行訪問実績(企業数)	_	19 企業	21 企業

・栃木県中小企業活性化協議会の関与の下、抜本的な再生手法等各種支援スキームに基づく弾力的な対応を実施した。

## 【事業再生支援実績】※計画同意成立した企業数

	令和3年度	令和4年度	令和5年度
栃木県中小企業活性化協議会関与の 支援スキームに基づく支援実績	71 企業	61 企業	49 企業
うち、第二会社方式	1 企業	3 企業	6 企業

・「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」の趣旨に則り、経営改善・事業再生計画等を策定した 3 社に対し、再生支援等に取り組んだ。

## 【事業再生支援実績】※計画同意成立した企業数

	令和3年度	令和4年度	令和5年度
「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」に基づく支援実績	0 企業	0 企業	3 企業

- ② 関係機関との連携及び支援体制の強化
  - ・国や栃木県、金融機関等 30 機関で構成される「とちぎ中小企業支援ネットワーク」の事務局として、「とちぎ中小企業支援ネットワーク会議」全体会と金融機関分科会を開催し、県内中小企業者の経営改善・事業再生に係る支援体制の強化に努めた。

# 【とちぎ中小企業支援ネットワーク会議開催実績】

令和 3 年度	令和 4 年度	令和5年度
金融機関分科会(10月19日)	全体会(9月5日)	全体会(10月3日)
議題	講演	講演
・中小企業支援施策について	ポストコロナにおける本業支援	企業支援の根幹
・コロナ禍における再生支援協議会の	(株)地域金融ソリューションセンター	「対話と傾聴そして敬聴へ」
取組について	竹内心作氏	㈱アテーナソリューション 立石裕明氏
・支援機関の取組について	∥ 議題 ・中小企業支援施策等について	∥ 議題
	金融機関分科会(1月7日)	・中小企業支援施策について
全体会(2月25日)	Ⅰ 「業種別支援の着眼点」研修会	・支援機関の取組について
Ⅰ議題	金融庁 渡辺茂紀氏	金融機関分科会(3月7日)
・中小企業支援施策について	∥ グループディスカッション	講演
・支援機関の取組について	・「業種別支援の着眼点」の活用方法等	「業種別支援の着眼点」の解説
Ⅱ 講演	全体会(2月24日)	(製造業・サービス業)
・コロナ禍の事業者支援	講演	北門信用金庫 伊藤貢作氏
板橋区企業活性化センター	今後の地域金融と地域活性化について	議題
センター長 中嶋修氏	山形大学大学院 小野浩幸氏	・「業種別支援の着眼点」の普及促進について
	議題	金融庁 渡辺茂紀氏
	・「業種別支援の着眼点(試行版)」説明	・各金融機関の活用方法等について
	・支援機関の取組について	

・関係機関との連携をより一層強化することにより、中小企業者の経営改善や事業承継等に資するため、以下の協定等を締結した。

#### 【連携協定等の締結実績】

	連携先	連携名称
令和3年度	㈱サクシード	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
	栃木銀行	事業承継に関する包括連携協定
	関東信越税理士会栃木県支部連合会	外部専門家派遣事業に係る業務委託契約
令和4年度	関東経済産業局、宇都宮商工会議所	中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合的支援に
	栃木県中小企業活性化協議会	向けた連携協定
令和 5 年度	-	-

・経営支援に携わる人材の育成や組織を超えたネットワークの構築を図るため、令和3年度から、栃木県よろず支援拠点及び栃木県中 小企業診断士会とともに「事業者支援スキルアップキャラバン」を開催した。本事業を通じて、当協会職員に加え、金融機関及び商 工団体の若手職員に本業支援を学ぶ機会を提供することで、支援スキルの向上と参加機関相互の連携強化が図られた。

# 【開催実績】

令和 3 年度:全12 回開催 参加者 117 名 令和 4 年度:全12 回開催 参加者 115 名 令和 5 年度:全12 回開催 参加者 119 名

・より実効性の高い経営支援を実施するため、栃木県中小企業活性化協議会をはじめとする支援機関や士業団体との情報交換会等を適 宜開催したほか、他機関が開催する勉強会等に参加するなど、連携強化に努めた。

## ③ 経営支援に係る効果検証の試行

・CRD 料率区分やローカルベンチマークで使用されている経営指標により、経営支援の効果検証を試行し、次期中期事業計画で採用する効果検証指標の有効性を確認した。

結果として、下記の指標に基づき効果検証することで決定した。

【効果検証指標】	【基準値】	【指標の説明】
売上高増加率 増加企業割合	2 つの指標のいずれか一方を達成し	基準年度中に経営支援を実施した企業のうち、その企業の基準年度決算と 2 期後 決算の売上高の変化率が、零より大きい企業の割合
営業利益率 増加企業割合	た企業の割合が 50%以上	基準年度中に経営支援を実施した企業のうち、その企業の基準年度決算と 2 期後 決算の営業利益の変化率が、零より大きい企業の割合
生存(企業)率 比較	経営支援実施企業 の生存率が大きい こと	基準時点で返済緩和となっている企業群のうち、基準時点前3か年で経営支援を 受けた企業群と、受けていない企業群に分け、それぞれ基準時点後3か年で代位 弁済に至らなかった企業の割合

#### (3) 円滑な事業承継に向けた取組の推進

- ① 「とちぎ経営資源引継ぎ支援事業」の推進
  - ・栃木県事業承継・引継ぎ支援センターと定期的な情報交換を実施するとともに、事業承継セミナーを共催するなど、連携の強化を図った。
  - ・中小企業者の事業承継に係る準備状況の確認を促すため、令和5年度から事業承継診断シートの作成を開始し、42 先について栃木県事業承継・引継ぎ支援センターと情報共有を図った。
  - ・事業承継時における資金需要に対しては、金融機関と連携を密にし、円滑な資金調達支援に努めた。また、経営者保証を不要とする 「事業承継特別保証制度」等の利用促進については、栃木県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、資金需要の掘り起こしを図っ たほか、金融機関訪問や広報活動を通じ、積極的な周知に努めた。

事業承継特別保証制度等の保証承諾実績は以下のとおり。

#### 【事業承継特別保証制度等の保証承諾実績】

	令和3年度		令	和4年度	令和5年度		
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	
特定経営承継関連保証	1件	6 百万円	0件	0百万円	0件	0 百万円	
経営承継準備関連保証	1件	80 百万円	0 件	0百万円	0件	0 百万円	
事業承継サポート保証	1件	45 百万円	1件	8百万円	0件	0 百万円	
事業承継特別保証制度	3件	115 百万円	1件	110 百万円	0件	0 百万円	
栃木県事業承継支援資金	0件	0 百万円	1件	10 百万円	3件	137 百万円	

- ・後継者不在先等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」による事業承継支援に努めた。3年間で、創業計画策定支援と同計画に基づく事業承継資金対応を1企業、事業承継計画策定支援を1企業に実施した。
- ・栃木銀行と締結した「事業承継に関する包括連携協定」に基づき、同行が実施する「地元応援型 M & A サービス(とちぎの結び目)」 を利用した事業承継支援に努めた。 3 年間で、株式取得資金対応を 1 企業、事業用資産取得資金対応を 1 企業に実施した
- ② 経営者保証解除に向けた取組
  - ・経営者保証を不要とする「事業承継特別保証制度」等を推進し、事業承継時における経営者保証の解除に努めた。3年間で、「事業 承継特別保証制度」による支援を4件、225百万円実施した。

# (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 回収業務の効率化
  - ・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環境下で、代位弁済前の資産調査や事前求償権の行使等、初動管理を徹 底し、回収の最大化に努めた。

## 【事前求償権の行使実績】

	令和3年度	令和4年度	令和5年度
事前求償権の行使実績(企業数)	6 企業	3企業	4 企業

・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リソースを集中するなど、効率的な回収に取り組んだ。

## 【管理事務停止等の実績】

	令和《	3年度	令和 4	4 年度	令和5年度		
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	
管理事務停止(確定損害金含む)	964件	5,880百万円	719件	5,076百万円	883 件	6,628 百万円	
求償権整理(引落ベース)	1,013件	6,401百万円	1,095件	7,281百万円	1,364 件	8,791 百万円	

# ② 再チャレンジ支援の取組

・「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】

	令和3年度	令和4年度	令和5年度
経営者保証に関するガイドライン	18 件	33件	46 件
一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン	32 件	28 件	60 件

・代位弁済後も事業を継続し、誠実に返済している中小企業者に対しては、経営安定化支援事業等を活用した経営支援に取り組むとと ともに、「求償権消滅保証」による金融取引の正常化を支援した。

## 【求償権消滅保証の保証承諾実績】

	令和 3	3年度	令和 4	1 年度	令和5年度		
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	
求償権消滅保証	0件	0百万円	4件	211百万円	2件	10 百万円	

#### (5) 持続可能な経営基盤の構築・地方創生への貢献

- ① コーポレート・ガバナンスの強化
  - ・近時はハラスメントが多様化していることに加え、企業に求められるコンプライアンス対応は複雑化していることを鑑み、令和 5 年 10 月に「コンプライアンスマニュアル(平成 16 年制定)」を全面改定するとともに、「ハラスメント防止規程」を制定した。
  - ・コンプライアンス事案が発生した際の外部相談窓口に、従来からの顧問弁護士以外に民間相談機関「NEC VALWAY(㈱」を追加し、相談する職員が安心して報告・相談をできる体制を整えた。
  - ・コンプライアンス・プログラムに基づき、各課単位でコンプライアンス研修会を実施し、職員のコンプライアンスに対する意識向上 に努めるとともに、コンプライアンス委員会を定期的に開催し、コンプライアンス遵守状況等の情報共有に努めた。また、併せて全 体研修会も開催し、様々なテーマからコンプライアンスに対する啓発活動を行った。

#### 【全体研修会の主なテーマ】

- ○令和3年度 アサーションで防ぐセクシャルハラスメント、パワーハラスメント(計2回開催)
- ○令和4年度 不祥事の未然防止・再発防止、反社会的勢力への対応、情報セキュリティ指針について(計3回開催)
- ○令和 5 年度 職場におけるパワーハラスメント対策、反社会的勢力への対応、IT リテラシーの向上に向けて(計 3 回開催)
- ・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んだ。
- ・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た。

・アンコンシャスバイアスに係る内部研修会を実施し、アンコンシャスバイアスやジェンダーバイアスに関する全職員の共通理解の醸成を図った。

#### ② 危機管理体制の強化

- ・災害等発生時の事業継続に向けて、事業継続計画(BCP)や緊急時対応マニュアル等の見直しに加え、事務所被災を想定した BCP 訓練の実施及び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った。
- ・「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 努めた。

### ③ 業務効率化・生産性向上に向けた取組

- ・RPA を活用し、定型業務の自動化に取り組んだ。令和 5 年度末時点で総シナリオ数は 60 を数え、統計作成処理やデータ変換処理等に活用することで、業務の効率化及び正確性の向上に繋げた。
- ・AI-OCR を活用し、金融機関等から送付される手書きの通知書等を機械的にデータ変換することで、業務の効率化を図った。
- ・全国信用保証協会連合会主催の研修等に積極的に職員を参加させたほか、同連合会へ職員を出向させるなど、職員の資質向上に努めた。

## 【全国信用保証協会連合会主催研修の参加実績】

	令和3年度	令和4年度	令和5年度
全国信用保証協会連合会研修 参加実績	36 名	47 名	40 名

・通信教育講座の受講や全国信用保証協会連合会が主催する信用調査検定の受検、資格取得等、職員の自己研鑽に向けての取組を推奨した。主な資格取得状況は以下のとおり。

#### 【信用調査検定、中小企業診断士資格取得実績】

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	現有資格者数 (令和5年度末)
信用調査検定(ベイシス) 初級	2名	3名	3名	38 名
(アドバンス)中級	3名	4名	2名	42 名
(マスター) 上級	0名	0名	0名	12 名
中小企業診断士	2名	2名	0名	21 名

#### ④ デジタル化の推進

・業務のデジタル化を推進するため、令和3年度から組織体制を見直し、企画課の一部門であった情報管理係を「デジタル推進班」として独立させ、人員を3名から4名に拡充した。

令和4年度には「デジタル推進班」を「デジタル推進課」に昇格させ、令和5年度には人員を4名から5名に再拡充した。

・ワークフローの活用による一般稟議処理や決算書類等の文書管理を可能とするシステム「eValue」を導入した。「eValue」を活用し、計 104 の申請(起案)業務についてワークフロー化を実施し、業務の効率化やペーパーレス化を推進した。また、紙媒体で保管していた企業要覧(顧客毎に作成した企業ファイル及び決算書類)を電子データ化し、「eValue」で管理する体制を整えた。

・タブレット端末を利用し、ほぼ全ての会議をペーパーレス会議としたほか、活用範囲を会議だけでなく採用活動や経営支援業務、管理回収業務における資料提示等に広げることで、業務の効率化に繋げた。

#### ⑤ SDGs に資する取組を通じた地方創生への貢献

- ・県内中小企業者の SDGs 達成に向けた取組を支援し、県内産業の発展に寄与するため、令和 3 年 12 月に栃木県と「SDGs の推進に関する連携協定」を締結した。また、当協会の SDGs の達成に向けた取組を強化するため、令和 4 年 1 月に「SDGs 宣言」を行うとともに、栃木県が実施する「とちぎ SDGs 推進企業登録制度」への登録を行った。
- ・SDGs に資する取組を後押しする保証制度を推進することで、SDGs の達成に取り組む中小企業者の持続的な成長及び発展を支援するとともに、SDGs の達成に向けた機運の醸成を図った。

#### 【SDGs に資する取組を後押しする保証制度に係る保証承諾実績】

	令和3年度		4	分和4年度	令和5年度		
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	
とちぎ SDGs 推進企業応援保証	1件	100 百万円	9件	153 百万円	6件	144 百万円	
とちぎ地域貢献応援債	18 件	952 百万円	18件	840 百万円	21件	896 百万円	
はつらつ	9件	109 百万円	11件	255 百万円	14 件	270 百万円	

- ・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 整備活動に取り組んだ。
- ・地域のスポーツ振興と当協会の認知度向上を目的とし、地元のプロバスケットボールチーム「宇都宮ブレックス」とスポンサー契約 を締結した。
- ・地元の新聞社が主催する教育美術展への協賛を実施し、同美術展への入選作品を当協会の月報誌に掲載したほか、ユネスコ無形文化 遺産への協賛を実施するなど、教育・文化活動への支援に取り組んだ。
- ・「いちご一会とちぎ国体」及び「いちご一会とちぎ大会(全国障害者スポーツ大会)」のオフィシャルサポーターとして、大会の周知 及び機運高揚に努めた。また、職員を開会式当日の沿道警備ボランティアとして派遣した。
- ・栃木県を代表する音楽フェスティバル「RADIO BERRY ベリテンライブ」に協賛し、地域の音楽イベント支援に取り組んだ。
- ・当協会の SDGs に資する取組を取り纏めた広報誌「TOCHIGI GUARANTEE SDGs REPORT」を年1回のペースで発行し、SDGs の達成に向けた機運の醸成と当協会の PR を図った。

## ⑥ 利便性の向上に向けた取組

- ・令和3年度から信用保証書等の電子交付サービスを開始した。サービスの利用を積極的に推進した結果、12 の金融機関が当サービスの利用を開始し、信用保証書交付までのリードタイムを短縮することで、中小企業者への迅速な融資に繋げた。
- ・信用保証委託申込書や保証条件変更申込書等の書式を改定し押印廃止とするなど、各種申請書類の押印レス化を進めることで、中小 企業者及び金融機関の事務負担軽減に努めた。

## 3 外部評価委員の意見等

- 新型コロナや原材料価格の上昇等の影響を受けた中小企業者に対し、セーフティネット保証をはじめとした国や地方公共団体の政策保証や借換保証の活用、または柔軟な条件変更の対応等、個々の企業の実情に応じた資金繰り支援に取り組み、地域経済の維持・発展に努めたことは評価できます。
- コロナ借換保証である「伴走支援型特別保証制度」の改正や、観光関連事業者を支援する「北関東観光連携保証制度」等の創設など、利用者のニーズに応じた保証制度の創設・改正に努めたことは評価できます。今後も中小企業者のニーズを見極めた保証制度の創設や既存制度の見直しに取り組んでいくことを期待します。
- 「経営者保証ガイドライン」の趣旨に則り、経営者保証を不要とする取扱いについて積極的に対応したことは評価できます。
- 令和3年度に新設した「経営アシスト室」を中心に、関係機関と連携し資金繰り予定表作成支援等に取り組んだこと、「とちぎ中小企業 支援ネットワーク」の事務局として、中小企業者の経営改善・事業再生にかかる支援体制の強化に努めたことも評価できます。
- 今後、期中管理と経営支援の人材確保など体制強化が望まれます。効果的かつ効率的に期中管理や経営支援を実施するために、引き続き、栃木県よろず支援拠点など様々な関係機関との連携や外部専門家の活用に取り組んでいただきたい。
- 事業承継特別保証制度等の実績はまだ少ないものの、今後も、栃木県事業承継・引継ぎ支援センターなどと連携し、地域の中小零細企業の事業承継に取り組むとともに、若年層の創業希望者等の相談にもきめ細かに対応し、地域の雇用確保に努めていくことを期待します。

- 代位弁済が増加傾向であり、今後の効率的な回収、求償権整理が重要となってきます。一部弁済による債務免除を適切に実施する等、 回収の最大化を図りつつ、債務者の生活再建と再チャレンジ支援に取り組んでいただきたい。
- コンプライアンス態勢について、コンプライアンスマニュアルの全面改定、ハラスメント防止規程の制定、外部相談窓口に民間相談機 関を追加するなど、更なる充実に努めたものと評価できます。ハラスメント対応等については、実際の円滑な運用が重要となるので、 職員研修による啓発等、風通しのよい職場環境の維持向上に努めていただきたい。
- 働きやすい職場環境づくりに向けて、または SDGs の推進等についても様々な取組を進めていることが窺えます。今後とも、業務のデジタル化を進めるとともに、女性活躍の推進等、SDGs に資する取組に対応することを期待します。

# 4 事業実績

(単位:百万円、%)

	令和3年度			令和4年度			令和5年度		
	金額	計画比	前年度比	金額	計画比	前年度比	金額	計画比	前年度比
保証承諾	144,126	80.1	31.2	150,301	91.1	104.3	152,315	101.5	101.3
保証債務残高	592,657	107.8	102.5	589,821	115.7	99.5	538,251	119.6	91.3
代位弁済	5,550	61.7	124.0	5,675	51.6	102.3	7,169	59.7	126.3
求償権回収	1,209	100.7	128.6	1,278	106.5	105.7	1,354	112.9	106.0

# 【保証承諾】

令和3、4年度は、令和2年度にゼロゼロ融資等で手厚く資金供給を行ったこともあり、資金需要が落ち着き、計画値を下回る結果となった。令和5年度は、コロナ禍からの回復の遅れや物価高等の影響から借換需要等が相応にあり、計画値を上回る実績となった。

## 【保証債務残高】

ゼロゼロ融資の据置効果や、借換保証の効果等もあり、3か年とも計画値を上回る実績となった。

# 【代位弁済】

ゼロゼロ融資による資金面の支援の効果もあり、県内企業の倒産状況は落ち着いた状況で推移した。その結果、代位弁済は計画値を大きく下回る実績となった。

## 【求償権回収】

個々の実情に応じた回収に努めた結果、3か年とも計画値を上回る実績となった。