

# 第4次中期事業計画

～金融と経営支援の一体的推進による地域活性化への

さらなる貢献と揺るぎない信頼の確立～

(平成27年度～平成29年度)

## I. 基本方針

### 1. 業務環境

#### (1) 栃木県の景気動向

最近の県内景気は、一部に弱さがみられるものの、基調としては持ち直しています。家計部門では、消費税引き上げに伴う需要の落ち込みが長期化した個人消費や住宅投資は、一部に弱さもみられるものの、足元では緩やかな改善傾向にあります。企業部門は、平成 26 年度の法人企業景気予測調査（10～12 月期調査）によると、県内企業は通期で減収減益見込みと厳しい状況になっていますが、下期に入り生産活動に持ち直しが見られています。雇用情勢については、有効求人倍率が全国平均を下回る水準ではありますが、平成 26 年 12 月には 1.01 倍と 6 年ぶりに 1.0 倍を上回るなど、緩やかな改善傾向にあります。

今後については、世界経済の先行きや為替の動向、消費税再引き上げ等に注視する必要がありますが、企業収益の改善による雇用環境の改善、実質賃金の上昇も見込まれるうえ、地方創生に係る国や県の地域活性化施策の本格化もあり、景気の着実な回復が期待されます。

#### (2) 中小企業を取り巻く環境

少子高齢化、人口減少等に伴う国内需要の減少、経営者の高齢化と後継者不足等、中小企業は構造的課題に直面しています。加えて、急激な円安は自動車メーカーをはじめとする輸出型の大手企業に恩恵を与えたものの、原材料などの輸入価格上昇に繋がり、内需型の中小製造業や建設業、価格転嫁が難しい小売業などでは収益悪化の要因となっています。

こうした収益悪化が中小企業の体力を消耗させており、中小企業金融円滑化法終了後も返済緩和の条件変更は高止まりの状況にあります。

今後の為替動向によっては、抜本的な経営改善を先送りしている返済緩和先や価格転嫁が難しい小規模事業者からの倒産発生が懸念されるなど、予断を許さない状況にあります。

### 2. 業務運営方針

栃木県信用保証協会は、信用保証による中小企業金融の円滑化を通じて、多様で活力のある中小企業の成長と繁栄をサポートし、地域活性化に貢献するために、平成 27 年度から平成 29 年度までの 3 か年における基本方針を「金融と経営支援の一体的推進による地域活性化へのさらなる貢献と揺るぎない信頼の確立」と決めました。

そのため、厳しい経営環境にある中小企業の資金需要への迅速かつ適切な対応など積極的な保証推進に取り組み、中小企業の資金繰りに万全を期します。

また、経営力が低下している中小企業に対しては、積極的に経営改善・事業再生に取り組むなど経営支援の充実強化を図ります。とりわけ、返済緩和先への経営支援は、当協会における喫緊の課題であることに加え、持続可能な信用補完制度の確立の面からも極めて重要であることから、積極的に取り組んでいきます。

さらに、求償権回収の最大化や人材の育成等により安定した経営基盤の確立を図るとともに、コンプライアンス態勢のさらなる強化やリスク管理の徹底などにより運営規律・危機管理の強化に取り組んでいきます。

この基本方針に基づき、以下の主要項目に積極的に取り組むこととします。

## (1)保証利用の積極的な推進

中小企業の資金繰りの円滑化を一層推進するため、中小企業の資金ニーズに即した適切な保証に努めるとともに、各種保証制度や地方公共団体制度を積極的に推進します。特に国等の施策とも呼応しながら、創業者や小規模企業者を積極的に支援します。また、保証承諾が漸減する中、金融機関等と連携しながら保証利用増加に向けた取り組みを積極的に実施します。

### ① 企業ニーズに即した適切な保証

中小企業の経営実態に応じた迅速・適切な保証に加え、借換保証等による資金繰り改善支援に積極的に取り組みます。また、各種保証制度や調達コストの低い地方公共団体制度を活用することで、多様化する中小企業の資金ニーズに対応します。

### ② 金融機関等と連携した保証利用の推進

信用保証制度の意義についての理解を得るため、金融機関職員との「顔の見える関係づくり」を行うとともに、保証推進に向けた取り組みの実施や提携保証の創設、見直しにより金融機関との連携強化に努めます。

また、保証利用企業及び保証債務残高の安定的な確保に向け、金融機関と連携した新規先の掘り起しや完済後利用のない先への保証推進を一層強化するとともに、既存の保証利用先へは、各種保証制度を通して幅広い層への資金繰り支援を行い保証利用層の拡充に努めます。

### ③ 創業者・小規模事業者向け保証の推進

地域の新陳代謝を促進する創業については、創業保証等の金融支援をはじめ、創業前の相談から開業後の成長支援まで一貫した支援を実施していくことで、地域の雇用創出等を図り地域活性化に貢献します。

小規模事業者支援においては、認定支援機関等と連携しながら「事業の持続的発展」に向けて資金繰り支援や経営相談等の経営支援に積極的に取り組みます。

## (2)経営支援の充実強化

経営支援については、金融支援と共に業務の大きな柱として取り組むものであり、保証利用企業の期中における経営実態の的確な把握に努め、企業の状況に応じた適時適切な経営支援を実施します。とりわけ中小企業金融円滑化法終了後も高止まりしている返済緩和先への経営支援の強化は重要課題であり、弾力的な資金繰り改善支援や返済の正常化に向けた支援に積極的に取り組みます。さらに、支援機関と連携した抜本的な再生支援に取り組めます。

① 企業のライフステージに応じた経営支援

企業ニーズに即した経営支援を実施するため、経営実態の把握に努め、創業段階、成長段階、経営改善・事業再生時、事業承継時といった、各企業のライフステージに応じた各種支援策を提案しながら最適な経営支援を実施します。また、延滞・事故先に対しても経営実態の早期把握に努め、適切な支援を実施することで事業の継続や正常化に繋がります。

② 返済緩和先に対する正常化支援の強化

中小企業金融円滑化法終了後も高止まりしている返済緩和先に対しては、引き続き、条件変更等への弾力的な対応により資金繰り支援を行うとともに、必要に応じて外部専門家を派遣し、経営改善計画の策定支援や進捗の管理を行い、業況の改善が見られる先には、借換保証等により返済の正常化を行います。

③ 関係機関と連携した経営・再生支援

経営支援においては、金融機関や税理士会、商工団体等の認定支援機関との連携強化を図るとともに金融調整にあたっては、経営サポート会議や外部専門家等活用支援事業等を積極的に活用していきます。

また、再生支援にあたっては、栃木県中小企業再生支援協議会やファンド運営会社等と連携し、抜本的な事業再生に取り組みます。

さらに、とちぎ中小企業支援ネットワーク会議の開催等により地域全体の経営改善・事業再生スキルの向上に努めます。

### (3) 経営基盤の充実

保険収支の健全化に向けて、さらなる回収の最大化、回収業務の効率化等に努めます。また、高度化、多様化する信用補完制度や信用保証協会を取り巻く環境の変化に的確に対応するため人材の育成に努めるとともに、安定的な資金運用や業務の改善、効率化に取り組むことで安定的な経営基盤の確立を図ります。

① 回収の最大化・効率化

求償権回収については、求償権先の事業継続や再生、保証人の生活再建等を踏まえつつ、回収への早期着手、進行管理の徹底、不動産処分等の促進、定期回収の底上げ等により回収の最大化や効率化に努めるとともに、管理事務停止や求償権整理にも積極的に取り組みます。

② 人材育成と職員資質の向上

中小企業のニーズに的確に応えるため、OJTや事例研究といった内部研修を充実させることで、目利き能力や相談能力の向上に努めます。

また、幅広い知識の取得のため、全国信用保証協会連合会主催の研修をはじめとする外部研修への積極的な派遣や協会資格検定、中小企業診断士等の資格取得といった職員個々の自己研鑽への取り組みの奨励に加え、効果的な内部研修を実施することで職員の資質向上を図ります。

③ 経営の合理化、効率化

限りある経営資源を有効に活用するため、各部門において継続的な業務改善に取り組むことに加え、部門間の情報の共有化等に努めることで、業務の合理化や効率化を図ります。また、安全かつ効率的な資金運用やコスト管理の徹底、経費削減等により安定した収益確保に努め財務基盤の強化を図ります。

#### (4) 運営規律・危機管理の強化

中小企業金融における信用保証協会の役割・重要性が高まる中、公的な保証機関としての責任を認識し、コンプライアンス態勢の一層の強化を図り職員の意識向上に努めます。また、多様化・複雑化するリスクに対応するため、危機管理態勢の充実を図ります。とりわけ、平成25年度に発覚した不正事件を教訓とし、役職員一丸となって再発防止に取り組みます。さらに、地域社会から信頼される信用保証協会を目指し、規律ある業務運営に努めるとともに、経営方針や業務実績等の適切な情報公開を行うなど経営の透明性の確保に努めます。

##### ① コンプライアンス態勢のさらなる強化

コンプライアンスについては、経営上の最重要課題として、コンプライアンスプログラムの着実な実施に加えて、各施策の効果の検証と継続的な見直しを実施することで、コンプライアンスや不正等に対する職員個々の意識向上を図ります。また、反社会的勢力に対しては、その排除に向け組織全体として対応するとともに、新たに信用情報機関に加盟するなど、不正利用防止についても徹底します。

##### ② リスク管理の徹底

信用保証協会を巡るリスクが多様化・複雑化する中で、危機管理の強化が課題となっています。

市場関連リスク、信用リスク、事務リスク、システムリスクといった様々なリスクに対し、管理態勢を強化し組織的に対応していきます。特に平成25年度に発覚した不正事件に関しては真摯に受け止め、再発防止策を着実に実施していくことはもとより、防止策の効果の検証、見直し等も併せて実施していきます。

また、災害等の危機リスクに対しては、役職員の安全確保、経営資源の保全等により一定水準の業務の確保が求められており、事業継続計画（BCP）が有効に機能するよう関連規程やマニュアル等を適時見直すとともに、定期的な研修や訓練の実施により役職員への周知徹底を図ります。

##### ③ 経営の透明性の維持・確保

各種法令の遵守や内部規程に沿った業務の執行に努めることに加え、内部監査・検査体制の充実による監督強化、経営方針となる年度経営計画等の進捗管理の徹底等により適正な業務運営に努めます。また、年度計画や各種取組み、事業活動等について適時公表することで、経営の透明性の維持・確保に努めます。