

## ■ 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、地域経済の発展に努めています。

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、「令和2年度経営計画」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」の意見を踏まえて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

#### (1) 栃木県の景気動向

令和2年度の日本経済は、新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナ」という。）の拡大に伴うインバウンド需要の減少や外出自粛等により、経済活動が大幅に抑制されたことで、令和2年4～6月期における国内全体のGDP（2次速報値）が年率換算で28.1%のマイナスとなるなど、非常に厳しい状況となりました。その後、感染防止対策を講じつつ、政府による各種経済対策の実施など、社会経済活動レベルの段階的な引き上げにより、持ち直しの動きがみられたものの、新型コロナの収束が見通せない状況が続いており、先行きについては不透明感が強まっています。

栃木県においても、生産活動や個人消費において弱含みの動きとなっていることに加え、これまで好調に推移していた有効求人倍率が5年ぶりに1倍を割り込むなど、厳しい状況におかれています。本県では、令和4年に「第77回国民体育大会～いちご一会とちぎ国体～」及び「第22回全国障害者スポーツ大会～いちご一会とちぎ大会～」の開催、令和5年には宇都宮市芳賀町でのLRT（次世代型路面電車）の開業が予定されており、これらを通じた県内経済への大きな波及効果が期待されていますが、新型コロナの影響が長期化し、経済活動が停滞していることから、今後の動向については注視が必要な状況にあります。

## (2) 中小企業を取り巻く環境

令和元年10月に本県を直撃した「令和元年東日本台風」による被害からの復旧・復興を進める中、新型コロナによる経済への影響が拡大したことで、中小企業・小規模事業者（以下「中小企業者」という。）の経営環境は一変しました。新型コロナの拡大に伴い、売上や受注の減少、生産活動の停滞等、規模・業種を問わず、多くの企業が事業活動に大きな影響を受けています。

また、中小企業者においては、人口減少を背景とした人手不足や経営者の高齢化、後継者難といった特有の課題を依然として抱えていることに加え、AIやIoTといった技術革新への対応の遅れから、厳しい経営環境におかれており、今後の不確実性が高まっています。

一方、県内の倒産状況（令和2年1～12月）をみると、足下では実質無利子・無担保融資をはじめとした国や地方公共団体の支援施策の効果により、落ち着いた状況にあります。しかし、新型コロナの影響が長期化する中で、多くの中小企業者が苦境に立たされており、今後、倒産や休廃業の増加が危惧されます。

## 2 事業概況

	計画値	実績値	計画比	前年度実績比
保証承諾	135,000百万円	461,663百万円	342.0%	332.8%
保証債務残高	310,000百万円	578,128百万円	186.5%	185.2%
代位弁済	5,000百万円	4,475百万円	89.5%	101.7%
求償権回収	1,250百万円	940百万円	75.2%	65.7%

保証承諾は、新型コロナの拡大に伴い、事業活動に影響を受けた企業の資金需要が急増したことで、計画比342.0%の4,616億63百万円となり、金融安定化特別保証時の平成10年度を大きく上回り、過去最大となりました。

保証債務残高は、保証承諾金額が大幅に増加したことで、計画比186.5%の5,781億28百万円となりました。

代位弁済は、長引くコロナ禍で多くの中小企業が事業活動に大きな影響を受けましたが、国や地方公共団体の支援施策により、企業倒産が落ち着いていたこともあり、計画比89.5%の44億75百万円となりました。

求償権回収は、物的担保や第三者保証人が付されていない求償権の増加等、厳しい回収環境が続くなか、コロナ禍で不急の訪問・面談等を抑制せざるを得なかったことで、計画比75.2%の9億40百万円となりました。

### 3 決算概要

	金 額
経 常 収 入	53億85百万円
経 常 支 出	35億52百万円
経 常 収 支 差 額	18億33百万円
経 常 外 収 入	61億46百万円
経 常 外 支 出	83億 4百万円
経 常 外 収 支 差 額	▲21億58百万円
制度改革促進基金取崩額	0円
収支差額変動準備金取崩額	3億25百万円
当 期 収 支 差 額	0円

責任準備金繰入額の大幅な増加など、経常外支出が大きく増加したことで、経常収支差額と経常外収支差額の合計額は3億25百万円のマイナスとなりました。その同額を収支差額変動準備金から取崩し、当期収支差額の均衡を図りました。

## 4 重点課題への取組状況

### (1) 保証部門

新型コロナの拡大に伴い、多くの中小企業者が影響を受ける中、中小企業者の事業継続に支障が生じないように、企業への資金供給を最優先課題と位置づけ、積極的に保証支援に取り組みました。

特に、民間金融機関による無利子・無担保融資として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。）が創設された際には、保証申込が急増しましたが、同保証制度の専担部署である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りました。また、保証審査業務の効率化や徴求書類の見直しにも取り組み、迅速な資金供給に努めました。

その結果、令和2年度の保証承諾金額は金融安定化特別保証時の平成10年度を超える4,616億63百万円、保証債務残高は5,781億28百万円といずれも過去最大となり、新型コロナの影響を受けた中小企業者に対し、組織を挙げて、迅速かつ弾力的な対応を図ることができたものと評価しています。

#### 【保証承諾及び保証債務残高】

	令和元年度				令和2年度			
	件数	前年度比	金額	前年度比	件数	前年度比	金額	前年度比
保証承諾	14,601件	99.1%	138,716百万円	103.5%	31,871件	218.3%	461,663百万円	332.8%
保証債務残高	47,355件	93.9%	312,135百万円	100.7%	58,452件	123.4%	578,128百万円	185.2%

## 1) ニーズに即した適切な保証

- ▶ 新型コロナの影響を受けた中小企業者からの相談に応じるため、前年度に引き続き「新型コロナウイルスに関する経営相談窓口」を開設し、きめ細かな対応に努めました。

【新型コロナウイルスに関する経営相談窓口に係る相談実績】 144企業

- ▶ 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、積極的に中小企業者の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、24,326件、3,729億66百万円となり、保証承諾金額全体の約8割を占めました。また、「パワーアップ資金」については、18,775件、3,009億81百万円の保証承諾実績となりました。

【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	4,423百万円	12,831企業	17,315件	259,430百万円
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有ります。

- 「パワーアップ資金」の取扱開始に伴い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、人事異動の凍結等、柔軟に組織変更を行い、対応にあたりました。また、保証審査業務の効率化や徴求書類の見直しにも取り組み、迅速な資金供給に努めたことで、平均保証承諾日数は令和元年度と同水準の3.7日を維持することができました。
- 自然災害等発生直後の喫緊の資金繰りを支援する「緊急災害短期保証制度」の対象災害として、「新型コロナウイルス感染症」及び「令和3年栃木県足利市における大規模火災」を指定しました。
- 新型コロナの拡大防止の観点から、不急の企業訪問を自粛せざるを得ない状況となったものの、金融機関と緊密な連携を図ることで企業の実態把握に努め、個々の実情に応じた資金繰り支援に取り組みました。
- 中小企業者の生産性向上を後押しするため、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」を推進しました。その結果、当制度の保証承諾実績は、189件、34億24百万円となりました。 <令和元年度 258件 40億63百万円>
- 健康経営・働き方改革に取り組む企業を対象とした「健康・働き方応援保証『はつらつ』」や計算書類の信頼性や財務会計力の向上に取り組む企業を対象とした「会計力向上応援保証」を推進し、企業の成長と発展をサポートしました。

【健康・働き方応援保証「はつらつ」等の保証承諾実績】

	令和元年度			令和2年度		
	件数	金額	前年度比	件数	金額	前年度比
健康・働き方応援保証 「はつらつ」	8件	132百万円	44.5%	4件	62百万円	47.0%
会計力向上応援保証	95件	2,106百万円	78.3%	32件	870百万円	41.3%

- 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、条件変更によらず、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条件変更柔軟に対応しました。

【借換保証及び条件変更の実績】

	令和元年度			令和2年度		
	件数	金額	前年度比	件数	金額	前年度比
借換保証	1,430件	15,831百万円	81.7%	3,104件	51,249百万円	323.7%
条件変更 (返済方法変更)	8,371件	71,977百万円	96.3%	8,097件	69,012百万円	95.9%

- 農業と商工業を兼業する中小企業者に対しては、「農業ビジネス保証制度」を推進しました。その結果、同制度の保証承諾実績は6件、77百万円となりました。 <令和元年度 14件 1億13百万円>

2) 小規模事業者の成長・持続的発展に向けた支援

- 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の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。

【小口零細企業保証及び地方公共団体制度融資の実績】

	令和元年度			令和2年度		
	件数	金額	前年度比	件数	金額	前年度比
小口零細企業保証	1,817件	5,632百万円	93.9%	587件	1,788百万円	31.8%
栃木県制度融資	1,962件	15,014百万円	116.5%	20,575件	336,651百万円	2,242.3%
市町村制度融資	4,731件	23,400百万円	90.2%	5,852件	41,273百万円	176.4%

※保証制度間で重複利用があります。

- 令和2年4月に小規模事業者の円滑な資金調達を支援するため「小口カードローン根保証『クレシェンド』」を新たに創設しました。ここ数年、需要が大きいカードローン型の保証制度であり、一定の利用を見込んでいましたが、多くの小規模事業者が新型コロナの影響を受ける中、「パワーアップ資金」をはじめとした調達コストが低い政策保証へ需要がシフトしたこともあり、保証承諾実績は12件、26百万円に留まりました。
- 地域経済における新たな事業や雇用の担い手でもあるNPO法人（特定非営利活動法人）に対しては、金融機関と連携し、活動内容や実態等の把握に努めるなど、きめ細かな対応にあたりました。NPO法人についても、長引くコロナ禍で事業活動に大きな影響を受けたことで、資金調達の動きが活発となりました。その結果、同法人に対する保証承諾実績は前年度の2倍超となる30件、2億92百万となりました。 <令和元年度 12件 1億31百万円>

### 3) 金融機関との連携強化

- 新型コロナが流行する中で、不急の訪問等を自粛せざるを得ない状況となったものの、感染防止対策を講じつつ、金融機関との事務連絡会議や勉強会を開催し、コロナ関連の保証制度等について周知を図りました。一方、例年実施している「金融機関支店長との懇談会」や金融機関と連携した「地域企業経営力向上応援キャンペーン」等の取組については、新型コロナ拡大防止の観点から、実施を見合わせました。このように、対面での対話を行う機会は大幅に減少したものの、Web会議システムを活用し、非対面で金融機関の意見や要望等を収集するなど、連携強化に努めました。

### 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取扱い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な増加に繋がりました。

【新規保証時における経営者保証を不要とした取扱実績】

	令和元年度	令和2年度
金融機関連携型	32件	126件
財務要件型	5件	3件
担保型	1件	0件
パワーアップ資金	—	1,233件
その他	46件	57件

- 代表者の交代時にも、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。「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りました。

【代表者交代時における経営者保証の対応実績】

	令和元年度	令和2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	611件	524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	10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	167件	218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）	32件	8件

## 5) 相談業務の充実

- 栃木県が設置する「経営改善特別相談窓口」や関係機関が主催する「経営相談会」へ職員を派遣するなど、関係機関と連携し、中小企業者が抱える経営課題の解決に取り組みました。
- 中小企業者が抱える経営課題や資金繰りに関する相談に応じるため、通常の相談窓口での対応に加え、当協会の職員や外部の中小企業診断士、公認会計士（以下「外部専門家」という。）による「経営相談会」を定期的に開催しました。しかし、令和2年度は新型コロナの影響もあり、5企業の利用に留まりました。 <令和元年度 16企業>

## 6) 信用保証制度の浸透に向けた取組

- 保証制度や当協会の取組等について、ホームページやFacebook、商工団体の発行する広報誌等による情報発信に積極的に取り組みました。特に新型コロナ関連の保証制度や支援施策について、関係機関と連携した情報発信に努めたこともあり、令和2年度の保証利用企業者数は、令和元年度末の20,170社から4,282企業増加し、24,452企業となりました。また、県内中小企業者に占める保証利用度は過去最大の40.7%となるなど、信用保証制度の浸透に繋がりました。

## (2) 経営支援・期中管理部門

経営支援においては、「経営安定化支援事業」や「とちぎ経営資源引継ぎ支援事業」を推進し、企業のライフステージに応じた、きめ細かな支援に努めたものの、新型コロナ拡大防止の観点から、不急の企業訪問を自粛せざるを得ない状況になったことに加え、多くの中小企業者が新型コロナの収束が見通せない中で、今後の事業計画を策定することが困難な状況となったこともあり、支援実績は大幅に減少しました。

このような状況下、業況が悪化した企業の当面の資金繰りを支えるため、「新型コロナウイルス感染症特例リスケジュール支援」による条件変更に応じるなど、個々の実情に応じ、弾力的な資金繰り支援に取り組みました。

また、コロナ禍において県内全体で経営支援をより一層推進していくため、県内金融機関等と共に「企業支援者育成シンポジウム」を開催しました。本シンポジウムでは、経営支援に対する意識発揚を促すとともに、各機関が有する支援ノウハウの共有に取り組むなど、ポストコロナを見据えたネットワークの強化を図ることができたものと評価しています。

### 1) 創業者支援の推進

- 常設の相談窓口や経営相談会において、資金調達や創業計画策定に関する相談に応じました。また、必要に応じて、関係機関や外部専門家と連携を図り、より専門的な支援を実施しました。
- 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、資金調達にあたっては、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、創業期における中小企業者の資金繰り支援に取り組みました。その結果、創業保証に係る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】

	令和元年度			令和2年度		
	企業数	件数	金額	企業数	件数	金額
創業保証	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)	(167企業)	(191件)	(947百万円)	(156企業)	(186件)	(1,078百万円)

### 2) 生産性向上・販路拡大支援の推進

- 「経営安定化支援事業」を活用し、外部専門家と連携した経営指導、経営力向上計画等の策定支援に取り組みました。
- 新たな産業の創出や中小企業者の販路拡大機会の提供を目的とし、「ものづくり企業展示・商談会2020」（足利銀行主催）及び「めぶき食の商談会2020inつくば」（足利銀行及び常陽銀行主催）を共催しました。その他のビジネスフェアについても、開催支援（共催・後援）及び個別企業の出展支援を予定していましたが、多くのビジネスフェアは新型コロナの影響により開催中止となりました。
- 創業期における企業PRや販路拡大支援策として、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」へ掲載するとともに、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ました。

### 3) 経営・再生支援の推進

- 上半期は、緊急事態宣言の発令等により、不急の企業訪問を自粛せざるを得ない状況となったことに加え、新型コロナの収束が見通せず、今後の事業計画を策定することが困難な状況となったこともあり、経営安定化支援事業の支援実績は大幅に減少しました。下半期は、WEB会議システムを活用したりリモート支援を新たに実施するなど、感染対策を講じつつ、経営支援に取り組んだことで、「経営安定化支援事業」は以下の実績となりました。

【経営安定化支援事業による支援実績】

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

- 今後、ポストコロナを見据えた生産性向上支援や業績回復が遅れている企業の経営改善支援等の需要が見込まれることから、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。
- 厳しい経営環境下におかれている中小企業者の資金繰りに支障を来たさないよう、期間延長や返済方法の変更等にかかる条件変更の申込に対しては、弾力的な対応を行いました。
- 延滞等、事故報告に該当する事由が生じている企業に対しては、初動段階での状況把握に努め、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、関係機関と連携し、「経営安定化支援事業」等を活用した経営支援に取り組み、企業の事業継続や経営改善に向けた取組を後押ししました。
- 新型コロナにより、事業活動に大きな影響を受けた中小企業者の当面の資金繰りを支援するため、金融機関や栃木県中小企業再生支援協議会と連携し、「新型コロナウイルス特例リスクジュール支援」に基づいた弾力的な対応を実施しました。その結果、本スキームを活用した支援実績は55企業となりました。
- 事業再生関連の支援実績はなかったものの、栃木県中小企業再生支援協議会と定期的な情報交換を実施し、ポストコロナに向けて、連携の強化を図りました。

- 令和5年度から開始される経営支援に係る効果検証の実施に向けて、検証の対象となる経営指標や測定方法について検討しました。より効果的な経営支援に繋げていくため、今後も経営支援実施先のデータ蓄積を進めるとともに、引き続き検証方法等について検討していきます。

#### 4) 事業承継支援の推進

- 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」については、コロナ禍で中小企業者へのアプローチができなかったこともあり、以下の実績となりました。

##### 【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	0企業	2企業	1企業
マッチング成立	0企業	0企業	0企業	1企業
計画策定完了	2企業	0企業	1企業	1企業
資金調達支援（保証承諾）	2企業	0企業	0企業	1企業

- 新たに取扱いを開始した「事業承継特別保証制度」や「経営承継借換関連保証」については、金融機関訪問や広報活動を通じ、積極的な周知に努めたものの、利用実績はありませんでした。
- コロナ禍を乗り越えるヒントや事業承継について考えるきっかけを提供するため、「経営者・後継者のためのオンライン勉強会」を開催しました。令和2年度は、新型コロナウイルスの影響により、オンラインでの開催となったものの、県内各地から38名の参加があり、活発な情報交換が行われました。

## 5) 関係機関との連携

- 国や栃木県、金融機関等31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、県内中小企業者の経営改善・事業再生支援の環境整備に努めました。令和2年度は、ウィズコロナ・ポストコロナにおいて、県内の支援機関が一丸となって経営支援をより一層推進していくため、全体会議を兼ねて「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、「とちぎ中小企業支援ネットワーク」の会員機関をはじめ、県内外の金融機関や中小企業支援機関から600名を超える参加があり、各機関が有する支援ノウハウの共有に取り組むなど、関係機関間の連携強化を図ることができました。
- 創業から事業承継まで、中小企業者のライフステージの各段階における経営課題に即応した、切れ目のない支援施策をオール栃木で検討・実施する「とちぎ地域企業応援ネットワーク」へ参加し、連携の強化を図りました。令和2年度は、当ネットワークが主催する会議に4回参加し、県や市・町、商工団体及び金融機関と金融や事業承継に関する支援施策について情報交換を実施しました。
- 国の「認定経営革新等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」により、5企業へ費用補助を実施しました。 <令和元年度7企業>

### (3) 回収部門

物的担保や第三者保証人が付されていない求償権の増加等、回収を取り巻く環境が厳しさを増す中、代位弁済後の速やかな資産調査や早期での回収方針決定等、初動管理の徹底を図るとともに、回収見込みがない求償権について、管理事務停止や求償権整理を適切に実施するなど、回収の効率化・最大化に努めました。

しかし、令和2年度は、新型コロナウイルス拡大防止の観点から、不急の面談・訪問を抑制せざるを得ない状況となったことに加え、急増する保証申込に対応するため、回収部門の人員を一時的に保証部門へシフトするなど、組織全体で中小企業者への資金繰り支援に注力したこともあり、回収額は9億40百万円と前年度を下回る実績となりました。

このように、求償権回収額は減少したものの、回収業務の効率化や個々の実情を意識した対応については進んだものと評価しています。

#### 1) 効率的な管理・回収及び回収の最大化

- 令和2年4月より保証協会債権回収株式会社栃木営業所を休止し、委託求償権を管理部へ移管しました。移管に際しては、緊密な連携を図り、万全な対応を心掛けたことで、円滑に業務を移管することができました。
- 期中管理部門と連携し、代位弁済予定先の資産調査を行うなど、速やかな初動対応に努めました。また、必要に応じて「事前求償権」の行使等、法的措置を有効に活用し、回収の最大化を図りました。
- 代位弁済後は、速やかに回収方針を決定するとともに、既存先の実態把握に努め、回収見込みがない求償権については、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

- 代位弁済後も事業を継続している企業に対しては、新型コロナウイルスによる事業活動への影響等、個々の実情に応じ、事業継続に配慮した回収に努めました。また、事業の再生が見込まれる企業に対しては、求償権消滅保証の推進に努めましたが、長引くコロナ禍で再生の道筋が見通せなかったこともあり、対象となる企業はありませんでした。

- 連帯保証人に対しては、「経営者保証に関するガイドライン」等に基づく債務整理や一部弁済による保証債務免除について、経済合理性等を精査し、適切に対応することで、回収の最大化を図るとともに、個人の生活再建に寄与しました。

#### (4) その他間接部門

コンプライアンスやリスク管理の徹底、危機管理体制の強化等、内部管理体制を強化するとともに、職員資質の向上やデジタル技術の活用に取り組み、業務の効率化・生産性の向上を図りました。

また、新型コロナの影響を受けた中小企業者に対し、保証制度や支援施策等の情報を適時適切に発信するなど、効果的な広報活動に努めました。

さらに、地域のイベントや教育・文化活動への支援、環境保全活動等、SDGsに資する取組の推進を通じ、地域社会への貢献を果たしました。

令和2年度は、コロナ禍で実施を見合わせざるを得ない取組はあったものの、公的機関としての社会的な役割を果たし、健全な組織運営を行うことができたものと評価しています。

##### 1) 内部管理体制の充実

- コンプライアンスプログラムの計画的な実践を通じ、役職員へのコンプライアンスの徹底・浸透に努めました。具体的な取組としては、コンプライアンス委員会の開催やチェックリストを活用した自己点検の実施、「不正を許さない職場づくり」をテーマとした内部研修会の開催等に取り組みました。
- 反社会的勢力に関する情報を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等、関係機関の協力を仰ぐなど、反社会的勢力の徹底的な排除に取り組みました。
- 保証協会システムセンター株式会社と連携し、COMMONシステムの安定稼働に努めました。また、情報漏洩やシステム障害等の防止に向け、「ネットワーク管理運用規程」の遵守を徹底するなど、情報セキュリティ対策の厳格な対応を図りました。

- 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、部課長会議にて情報共有を図り、信用リスクの適切な管理に努めました。
- 資金運用面においては、資金運用会議を定期的開催し、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。
- 新型コロナ発生時のBCP対策として、栃木県産業会館内の別フロアにサテライトルームを設置し、保証申込受付及び保証審査業務の一部を移管しました。

## 2) 職員資質の向上及び組織の活性化

- 新型コロナ拡大の影響により、全国信用保証協会連合会が主催する研修はほぼ中止となりました。その他の研修についても、職員の安全面を考慮し、実施を見送りました。
- 通信教育講座の受講や全国信用保証協会連合会の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奨励するなど、組織として人材の育成に取り組みました。その結果、信用調査検定の合格者は5名（ベイシス2名、アドバンス3名）、中小企業診断士試験の合格者は一次試験2名、二次試験1名となりました。
- 保証関連の合同会議を開催し、保証実務の平準化及び情報の共有化を図るとともに、早期事故事例のフィードバックを行うなど、審査スキルの向上を図りました。また、回収関連の合同会議においては、回収にあたっての取組方針や回収ノウハウの共有化に取り組みました。
- RPAを導入し、定型業務の自動化に取り組みました。令和2年度は、各部門において自動化が可能な業務の洗い出しを行い、その中から統計作成業務等、8本のシナリオを作成しました。手作業で行っていた業務をRPAにより自動化したことで、業務の効率化及び正確性の向上に繋がりました。

- 「いい仕事いい家庭つぎつぎとちぎ宣言」企業として、ノー残業デー（週1回）の実施や年次有給休暇の取得を奨励するなど、ワーク・ライフ・バランスを推進し、仕事と家庭を両立できる環境の整備に努めました。

### 3) 積極的かつ効果的な情報発信

- ホームページやSNS（Facebook）等で、新型コロナ関連の保証制度や支援施策を適時適切に発信するなど、中小企業者への情報発信に努めました。また、商工団体が発行する会報誌等に当協会の保証制度や取組等の記事を掲載するなど、より多くの中小企業者に情報が届くよう、積極的な広報活動に努めました。
- 「経営者・後継者のためのオンライン勉強会」の参加者募集にあたり、ターゲット層にダイレクトに訴求できるよう、SNS広告（Facebook広告）を活用した情報発信に取り組みました。

### 4) 地方創生・地域社会への貢献、SDGsに資する取組の推進

- 創業機運の醸成を目的とした「創業セミナー」については、開催に向け準備を進めていましたが、新型コロナの拡大に伴い、開催を見合わせました。
- 商工団体等が主催する創業者向けセミナーへ講師派遣を行い、創業者の掘り起こしに努めました。  
【創業セミナーへの講師派遣実績】 9団体 10回
- 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2020-2021シーズンのスポンサー契約を締結しました。
- 「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、当協会が発行する広報誌で同大会のPRを行いました。
- 地元の新聞社が主催する教育美術展への協賛を実施するとともに、同美術展への入選作品を当協会の月報誌に掲載するなど、教育・文化活動への支援に取り組みました。
- 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。

## ■外部評価委員会の意見等（令和2年度経営計画）

### 【保証部門】

- 新型コロナの影響が拡大する中、「緊急保証支援室」の創設や他部門による保証審査業務の支援等、組織を挙げて迅速に中小企業者の資金調達支援に努めたことは高く評価できます。
- 中小企業者の資金繰りに支障が生じないよう、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。新型コロナの影響は、今後も長引くことが懸念されますので、引き続き企業実態の把握に努め、個々の実情に応じた資金繰り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」への対応については、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。
- ホームページや関係機関と連携した広報活動により、保証制度や支援施策について積極的な情報発信に努めたことが、多くの中小企業者の保証利用に繋がったものと思われます。

### 【経営支援・期中管理部門】

- ウィズコロナ・ポストコロナにおける中小企業者への効果的な経営支援の実施に向け、「企業支援者育成シンポジウム」の開催や関東信越税理士会栃木県会等との連携等、経営支援体制の充実・強化に取り組んでいることは評価できます。これらの取組については、ウィズコロナ・ポストコロナにおいて重要な役割を担うことが期待されますので、引き続き関係機関と連携し、中小企業者に寄り添った支援に努めていただきたい。

- 本業支援、事業承継支援といった経営支援の役割は、今後、益々重要なものになると思われまので、積極的に経営支援へ取り組むことを期待します。また、効果的な経営支援の実施に向けて、人材の育成にも力を入れていただきたい。

#### 【回収部門】

- 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。

#### 【その他間接部門】

- コンプライアンスプログラムに基づく研修や点検等が適切に実施されるなど、コンプライアンス態勢の充実が図られているものと評価します。
- RPAの導入等、デジタル化の推進により業務の効率化に取り組んでいることは評価できます。今後も、デジタル技術を活用し、更なる業務の効率化を図るとともに、中小企業者の利便性向上に取り組むことを期待します。
- 森林整備活動の実施や教育・文化活動の支援等、SDGsに資する取組を通じ、地方創生に取り組んでいることは評価できます。今後も、このような取組を推進し、地域社会への貢献を果たしていくことを期待します。