

平成28年度経営計画の評価

平成28年度経営計画の実施状況について、外部評価委員会の意見等を踏まえ自己評価を行いました。

1. 業務環境

(1) 栃木県の景気動向

平成28年度の県内の景気は、一部に足踏みがみられたものの、基調としては持ち直しの動きで推移しました。

個人消費は、一部に足踏みがみられたものの、雇用・所得環境が持続的に回復し、緩やかに持ち直しました。生産活動は、横ばい圏で推移していましたが、在庫調整の進行等により、緩やかに持ち直しました。雇用情勢については、改善傾向にあり、平成29年3月の有効求人倍率は平成20年4月以来、8年11ヶ月ぶりの水準となる1.30倍となりました。

(2) 中小企業を取り巻く環境

日本経済は、これまでのアベノミクスの効果により経済の好循環が確実に回りはじめており、企業収益は過去最高水準となり、設備投資の増加や企業倒産の減少がみられるなど、着実な改善傾向にありました。一方で、業種や地域、事業者の規模によっては景況感にばらつきがみられ、とりわけ中小企業・小規模事業者においては、人材不足や設備の老朽化、原材料費の上昇等の経営課題を抱える企業や業績改善が進まない企業も多く、依然として厳しい経営環境下に置かれています。

県内の金融情勢では、金融機関間での低金利による融資競争が激化するなか、県内民間金融機関の貸出残高は前年度を上回りました。

一方、企業倒産をみると、全国では件数・負債額ともに前年度を下回ったものの、県内では件数・負債額ともに前年度を上回りました。特に負債総額1億円未満の倒産件数が過半数を超えるなど、倒産件数に占める小規模・零細企業の割合は高く、今後も企業体力の乏しい小規模・零細企業の倒産の発生が懸念されます。また、リーマンショック以降、企業倒産数を大幅に上回る水準で推移している後継者難・人材不足や業績不振等を理由とした休廃業・解散により、中小企業の維持する雇用や技術、ノウハウの喪失が懸念されます。

2. 重点課題について

(1) 保証部門

迅速かつ経営実態を捉えた適切な保証に努めるとともに、借換保証や条件変更への柔軟な対応に

よる資金繰り改善支援に積極的に取り組みました。加えて、地域経済における重要な担い手である創業者や小規模事業者への支援を強化することで、国や地方公共団体の地方創生に関する施策を金融面から後押ししました。

また、金融機関等との連携強化により積極的な保証推進に取り組むとともに、各種保証制度の活用により生産性の向上や海外展開など企業の多様な資金ニーズに対応しました。

こうした取り組みを通じて、中小企業の資金繰りの円滑化や地域経済の活性化に寄与することができたものと考えます。

1) 企業ニーズに即した適切な保証

① 迅速かつ適切な保証

- 保証審査にあたっては、迅速な対応（平均承諾日数 4.2 日）に努めるとともに、企業訪問（446 回）による代表者等との面談に加え、金融機関等からの情報収集により企業実態を捉え、適切な保証に取り組みました。

② 多様な資金ニーズへの対応

- 流動資産を有効活用する「流動資産担保融資保証」、安定した長期資金の調達を支援する「中小企業特定社債保証」を推進し、中小企業の資金調達手段の多様化に対応するとともに、調達コストを抑えられる地公体制度融資を積極的に推進するなど、ニーズに即した最適な保証制度の提案に努めました。その結果、「流動資産担保融資保証」、「中小企業特定社債保証」の利用実績が前年度を上回るとともに、「とちぎ創生 15 戦略」の取り組みを推進するため新たに創設された「産業政策推進資金（とちぎ創生融資）」の保証承諾が 117 件 16 億 87 百万円となるなど、県制度の利用が前年度を上回りました。また、海外現地法人の資金調達を支援する「特定信用状関連保証」を当協会として初めて保証承諾しました。（1 件 57 百万円）

■各種保証制度の保証承諾状況

（単位：百万円、％）

	平成 27 年度			平成 28 年度		
	件数	金額	前年比	件数	金額	前年比
流動資産担保融資保証	18	389	94.0	18	415	106.8
中小企業特定社債保証	47	2,496	151.5	56	3,008	120.5
県 制 度	3,066	19,944	102.3	3,177	20,272	101.6
経営安定資金	1,486	8,745	106.4	1,280	7,269	83.1
中小企業運転資金	1,096	6,375	136.1	1,286	7,165	112.4
産業政策推進資金	9	93	250.0	127	1,736	1,866.7
市 町 村 制 度	6,772	31,472	86.1	6,455	30,005	95.3

- 中小企業等経営強化法の施行に伴い 7 月 1 日に創設した「経営力向上関連保証」については、

中小企業の生産性向上を促進する国の施策と呼応し、低い保証料率を設定することで、資金調達コストの軽減を図りました。なお、同保証に係る保証承諾は1件15百万円に止まりましたが、引き続き積極的に推進していきます。

- 平成20年5月に取り扱いを開始した県内に本店を置く6信用金庫との提携保証制度「しんきんスクラム2000」について、より幅広いニーズに対応できる制度とするため、対象者の拡充や資金の追加等の改正を行いました。その結果、同保証に係る保証承諾は91件（前年比827.3%）7億42百万円（同562.1%）となり、件数・金額ともに前年度を大幅に上回る実績を上げました。

③ 設備投資・新事業展開に係る保証料率割引の実施

- 中小企業の設備投資を促進し、当該事業者の持続的な成長・発展を支援するため、一定の保証を利用して設備資金を調達する際の保証料率を基準料率から10%割引引く「設備投資促進保証料率割引制度（通称：設備割）」の取り扱いを4月1日から開始しました。同制度に係る保証承諾は294件48億25百万円となり、中小企業の設備投資や生産性向上等を後押しすることができました。
- 中小企業の新事業展開を支援するため、新商品・新サービスの開発や地域ブランドの創造、販路開拓などの新たな事業活動に必要な資金に係る保証を利用する際の保証料率を0.1%引き下げ（0.70%→0.60%）する「新事業展開促進保証料率割引制度（通称：新事業割）」の取り扱いを12月1日から開始しました。同制度に係る保証承諾は1件29百万円に止まりましたが、引き続き積極的に推進していきます。

④ 借換保証、条件変更による資金繰り改善支援

- 資金繰りの厳しい先に対して、返済負担の軽減が図れる借換保証を積極的に提案した結果、保証承諾は件数・金額ともに前年度を上回る実績を上げました。また、返済緩和に係る条件変更についても個々の実情に応じて柔軟に対応した結果、9,305件の承諾実績となり、引き続き中小企業の資金繰り改善に寄与することができました。

■借換保証・条件変更（返済緩和）の承諾状況

（単位：百万円、%）

	平成27年度			平成28年度		
	件数	金額	前年比	件数	金額	前年比
借換保証	1,198	16,530	102.0	1,318	17,706	107.1
条件変更（返済緩和）	9,585	87,395	92.0	9,305	84,460	96.6

⑤ 「経営者保証ガイドライン対応保証」の推進

- 「経営者保証ガイドライン対応保証」の保証承諾は1件37百万円に止まりましたが、経営者保証に過度に依存しない資金調達の促進に向けて、引き続き積極的に推進していきます。

2) 金融機関等と連携した保証利用の推進

① 「ハーモニーサポート保証」、「エクセレント保証」の推進

- 保証付き融資とプロパー融資により協調支援を行う「ハーモニーサポート保証」の保証承諾は 221 件（前年比 79.2%）38 億 97 百万円（同 77.7%）と前年度を下回ったものの、金融機関との適切なリスク分担を図りながら、企業の借入枠の拡大に寄与する制度として定着しました。
- 金融機関との連携により資金調達コストを軽減する「エクセレント保証」の保証承諾は 19 件（前年比 126.7%）5 億 11 百万円（同 84.7%）となりました。なお、より幅広いニーズに対応できる制度とするため、対象者の拡充や資金の追加等の改正を行い、次年度から実施することとしました。

② 保証推進キャンペーン等の実施

- 金融機関向け保証推進キャンペーンの実施により、企業の経営力向上及び地方創生への貢献に寄与する保証制度等の利用促進に顕著な実績を上げた金融機関営業店 68 店舗に対し感謝状を贈呈しました。また、金融機関店舗表彰の感謝状贈呈式を 6 月に開催し、中小企業・小規模事業者への金融の円滑化や経営支援、再生支援への取り組みが顕著であった金融機関営業店 46 店舗に対し感謝状を贈呈しました。
- 金融機関営業店への訪問を積極的に実施し（延べ 299 回）、新規先の利用を促すなど、利用先数の増加に努めた結果、新規先は 1,705 先（前年度 1,669 先）と僅かではあるが増加しました。なお、年度末における保証利用企業者数については 23,381 企業となり、前年度末から 765 企業減少しました。保証利用率（保証利用企業者数／中小企業者数）は 36.8%（全国値 34.5%）となりました。

③ 金融機関との連携強化

- 金融機関事務連絡会議（4 月、12 月）を開催するとともに、金融機関勉強会へ積極的に参加し、各種保証制度等の周知やリレーションシップの強化に努めました。なお、勉強会への参加は前年度を上回る回数となりました。（当年度 26 回、前年度 21 回）また、信用保証業務への一層の理解や協会担当者とのコミュニケーションの向上を図るため、金融機関担当者を対象に「第 47 回保証業務講座」（2 月）を開催しました。（受講者数 14 金融機関 59 名）
- 県内に本店のある金融機関を対象に、「支店長との懇談会」を 17 回（対象 234 店舗）開催し、金融機関とより緊密な関係を構築するとともに、収集した意見・要望については業務に反映させました。

④ 関係機関との連携

- 栃木県が構築した「とちぎ地域企業応援ネットワーク」や県制度説明会（4 月）への参加、県内市町との連絡会議（7 月、11 月）及び商工団体との事務打ち合わせ会議（12 月）の開催を通じ、積極的に保証制度の周知、推進を図りました。また、制度融資や商工団体との提携保証につい

て、より充実した制度となるよう意見交換を実施しました。

3) 創業者・小規模事業者向け保証の推進

① 創業保証の推進

- 創業に関する相談窓口を常設するとともに、創業保証申込先への現地調査（243回）及び代表者等へのヒアリングを実施しました。創業時の資金調達支援はもとより、創業に関する相談から創業計画策定におけるポイントのアドバイスなど、きめ細やかな支援に取り組みました。そのうち2企業に対しては、外部専門家を活用した計画の策定支援を実施しました。
- 産業競争力強化法に基づく6市1町（宇都宮市・足利市・栃木市・佐野市・鹿沼市・日光市・壬生町）の創業支援事業計画に連携機関として参加しました。また、商工団体等の関係機関が主催する創業塾等への職員の派遣（21回）や日本政策金融公庫による創業セミナー、栃木銀行による創業塾の共催等を通じ、積極的に創業保証の周知、推進を図るとともに、創業マインドの醸成に努めました。
- その結果、創業保証は346企業に対して402件15億7百万円を保証承諾し、475名（常用従業員数）の雇用創出・拡充に寄与しました。

② 「創業等連携サポート制度」の利用促進

- 県内の支援機関と連携して創業前の相談から創業計画の策定支援、開業後の経営支援までニーズに応じたサポートを行うとともに、保証料率の引き下げを実施し調達コストの軽減を図る「創業等連携サポート制度」の利用を積極的に促進した結果、同制度を活用した保証承諾は、件数・金額ともに前年度を大幅に上回る実績を上げました。また、支援機関や利用対象者、保証料率の引き下げ措置を拡充する制度改正を12月に実施し、さらなる利用促進を図りました。

③ 小規模事業者への資金繰り支援

- 保証利用先の約9割を占める小規模事業者への資金繰り支援にあたっては、平成25年11月から保証料率の引き下げ措置を講じている「小口零細企業保証」並びに「特別小口保証」及び、保証料補助や低金利等の措置が講じられ、利便性の高い地公体制度融資の利用を推進しました。
- 平成27年10月から新たに保証の対象に追加された特定非営利活動法人（NPO法人）からの保証申込に対しては、現地調査の実施により実態把握に努めるなど、きめ細やかな対応に努めました。その結果、13件71百万円の保証承諾を行い、地域経済における新たな事業・雇用の担い手である同法人に対する資金繰りの円滑化に寄与しました。

■創業保証・小口零細企業保証の保証承諾状況

(単位：百万円、%)

	平成 27 年度			平成 28 年度		
	件数	金額	前年比	件数	金額	前年比
創業保証	407	1,477	84.5	402	1,507	102.0
創業等連携サポート制度	81	325	216.2	169	743	228.8
小口零細企業保証	2,083	5,152	93.7	2,008	4,820	93.5
国制度(全国小口)	227	610	103.6	190	548	89.8
県制度	729	1,854	90.5	692	1,772	95.6
市町村制度	1,127	2,688	93.9	1,126	2,500	93.0

④ 小規模事業者へのきめ細やかな相談対応

- 経営課題解決のため、相談窓口等に加え、「職員による経営相談会」を月 2 回実施するとともに、四半期に 1 回の開催としていた「中小企業診断士による経営相談会」を月 1 回とし利便性の向上を図りました。その結果、年度を通じて 75 企業からの金融、経営相談に応じました。加えて、県が実施する「経営改善特別相談窓口」(15 回) や日本政策金融公庫佐野支店主催の「経営・金融なんでも相談会」(7 月、10 月) に職員を派遣しました。

4) 審査機能の向上

① 職員の審査能力向上

- 財務面だけでなく、企業特性や成長性等の定性要因を評価できる人材を育成するため、多種多様な保証案件の実践経験や若手職員への OJT に加え、全国信用保証協会連合会や支援機関等が開催する各種セミナー等へ積極的に参加し、知識の習得に努めました。
- 現地調査(446 回) や代表者等との面談を通じて、決算書だけでは掴みきれない企業の特徴や強みなど、定性面を踏まえた保証審査に取り組むうえで必要な企業観察力や目利き能力の向上に努めました。

② 創業・経営支援スキル、ノウハウの向上

- 関係機関との情報交換や外部専門家が行う個別指導への同行、経営サポート会議の運営等を通じて、経営診断や創業・経営改善計画策定支援、金融調整等の各段階に応じた実務能力の向上を図るなど、より実効性の高い支援を実施するためのスキル・ノウハウの向上に努めました。

③ 保証審査の平準化・適正化、信用保証実務への対応力強化

- 内部説明会や審査関係合同会議において、創業モニタリングの調査結果や早期事故、代位弁済事例等についてフィードバックを行うとともに、保証事例や関係機関への照会事項等について、協会内グループウェアを活用し内部周知を徹底することにより、保証審査の平準化・適正化及

び信用保証実務への対応力の強化を図りました。

④ 不正利用・保証不適格者の利用防止

- 協会独自に構築しているデータベースをはじめ、信用情報機関への照会や新規保証利用時の提出書類である「営業実態調査報告書」を活用するなど、不正利用や保証不適格者の利用防止に取り組みました。

(2) 期中管理部門

保証利用企業に対しては、企業のライフステージに応じた経営・再生支援の取り組みを強化しました。特に返済緩和先等に対しては、外部専門家の活用（中小企業診断士を182企業に対し598回派遣）による経営診断や経営改善計画策定支援、「経営サポート会議」による金融調整など、経営の健全化に向けた支援に積極的に取り組みました。

こうした取り組みの結果、当協会の支援による経営改善計画の策定完了数は87企業となり、中小企業・小規模事業者の経営改善の促進及び1,388名（常用従業員数）の雇用維持・確保に寄与することができました。また、返済緩和先に係る保証債務残高及び代位弁済の減少にも繋がったものと考えます。

1) 企業のライフステージに応じた経営支援

① 創業保証利用先へのフォローアップ支援

- 「創業等連携サポート制度」や大口の創業保証利用先を中心に、モニタリングが必要と判断した101企業のヒアリングを実施し、創業計画の達成状況の把握や経営課題の解決に向けたアドバイスをを行いました。そのうち13企業に対し外部専門家を派遣（23回）し、事業の安定に繋がるフォローアップ支援に取り組みました。また、創業保証利用先に対して、地元FM番組「SHINE!」への出演を通じ、PR機会の場を提供しました。

② 販路拡大支援

- 販路拡大を目指す保証利用先に対して、日本政策金融公庫主催の「アグリフードEXPO 東京2016」（8月）及び東京信用保証協会主催の「江戸・TOKYO 技とテクノの融合展2016」（10月）への出展支援（各3企業）を実施するとともに、関係機関が実施するビジネスフェアの共催・後援を通じ、販路拡大に向けた支援に取り組みました。

③ 経営改善等が必要な先への支援

- 経営改善や事業再生が必要な先については、金融機関と支援の方向性に係る目線合せを行ったうえで、国や支援機関、当協会が実施する支援事業を活用し、経営改善計画策定の早期着手を促しました。また、経営改善計画策定先の実施状況について適時モニタリングを行い、計画と実績に乖離が生じている場合には、メインバンクと連携し適切な支援に取り組むなど、企業の

経営改善・事業再生を後押ししました。

- 栃木県事業引継ぎ支援センターが主催する金融機関等連絡会議（5月、8月、12月、3月）に出席し、関係機関との連携を強化するとともに、事業承継に関する理解を深めるため、同センター及び中小企業基盤整備機構関東本部から講師を招き、「事業承継ガイドライン」や支援策等についての研修会（2月、職員40名参加）を実施しました。

④ 延滞・事故先への支援

- 延滞先については、金融機関に対し延べ1,377回の照会を行い、内入や条件変更等による早期の対応を促しました。また、事故先については、金融機関と連携のうえ、正常化に向けた早期の調整を図るなど、初動管理を徹底することにより、事業継続に繋がる支援に取り組みました。
- 条件変更等による調整の目途が立たない先については、早期に代位弁済を実施し、当協会が債権者となることで実情に応じた回収を進めました。

2) 返済緩和先等に対する正常化支援の強化

① 外部専門家の活用による経営支援

- 外部専門家を活用し、中小企業の経営の改善・安定化を促進する「経営安定化支援事業」（国庫補助事業）については、これまでの返済緩和先に加え、創業保証利用先及び経営の安定に支障が生じている正常返済先を支援対象者に追加するとともに、計画策定先に対するフォローアップ支援の拡充を図りました。また、本事業の専従者で構成する「訪問・連携支援チーム」を1名増員し3名体制とするなど、取り組みの強化を図りました。
- 支援の実施にあたっては、経営の安定に支障が生じているものの、積極的な経営支援を行うことにより経営の健全化が期待できる企業に対して、メインバンクと支援の方向性等について目線合わせを行ったうえで、企業のニーズに応じて外部専門家の派遣を通じた経営支援に取り組みました。
- その結果、当年度においては、中小企業診断士を182企業に対し598回派遣し（前年度からの継続利用先を含む。）、92企業が経営改善計画の策定に着手しました。また、経営改善計画の策定が完了した87企業のうち、40企業（返済緩和先21企業及び返済緩和は行っていないものの資金繰りが厳しい先19企業）が「経営改善サポート保証」等の活用により返済の正常化に至るなど、経営の安定に向けた道筋をつけることができました。
- 「経営安定化支援事業」を利用した121企業にアンケートを実施した結果、84企業から回答があり、本事業の取り組みについて「満足」と回答した企業が60企業、「やや満足」が21企業となりました。また、本事業が経営課題の解決に「非常に役に立った」と回答した企業が52企業、「ある程度は役に立った」が31企業となっており、実効性の高い経営改善支援が実施できたものと考えます。
- 金融機関との協働による外部専門家を活用した支援は、企業の経営の安定に資するものであり、引き続き積極的に取り組んでいきます。

■経営支援の取組実績

	平成 27 年度	平成 28 年度
中小企業診断士派遣（延べ回数）	137 企業（507 回）	182 企業（598 回）
経営改善計画策定 着手	90 企業	92 企業
経営改善計画策定 完了	53 企業	87 企業
返済正常化（※）	18 企業	40 企業

（※）外部専門家が策定を支援した経営改善計画に基づき、「経営改善サポート保証」または「経営力強化保証」により借換えを行ったもの。

② 「経営改善サポート保証」等を活用した正常化支援

- ▶ 実現可能性のある事業計画を基に経営の改善や事業の再生に取り組む企業に対し、継続的な経営支援を行い、企業の経営力強化を図ることを目的とした「経営改善サポート保証」や「経営力強化保証」を活用した資金繰り支援に取り組みました。
- ▶ 両保証制度とも、返済緩和先の正常化等に効果的な制度として定着してきており、特に「経営改善サポート保証」の保証承諾は 115 件（前年比 132.2%）21 億 99 百万円（同 117.4%）となり、件数・金額ともに前年度を上回る実績を上げました。

③ 重点支援先への取り組み

- ▶ 保証債務残高 1 億円以上で返済緩和を行っている先等を重点支援先として選定し、金融機関へのヒアリングや現地調査、代表者面談の実施により、経営課題や経営改善計画策定・実施状況、金融機関の支援方針等の現況を把握しました。そのうえで取組方針を明確化し、経営改善計画・修正計画の策定支援や「経営サポート会議」を通じた金融支援、借換保証や条件変更による金融支援を行うなど、35 企業（年度末保証債務残高 51 億 26 百万円）に対して継続的かつ企業の状況に応じた適切な支援に取り組むとともに、大口返済緩和先の事故発生及び代位弁済の抑制に努めました。

3) 関係機関と連携した経営・再生支援

① 「とちぎ中小企業支援ネットワーク会議」の開催

- ▶ 国、県、金融機関、支援機関等の 31 機関で構成する「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（8 月、2 月）を開催し、施策や支援事例の情報共有、意見交換により支援に対する目線合せを行うとともに、地域全体の経営支援スキルの向上に努めました。この取り組みを通じ、各機関が連携し支援目線を共有していることが、当協会の経営・再生支援の円滑な実施に寄与しているものと考えます。なお、第 10 回目の開催となった 2 月の同会議では、中小企業再生支援全国本部から講師を招いての記念講演や参加機関による交流会を実施しました。

② 「経営サポート会議」の活用

- 当協会が事務局を務める「経営サポート会議」については、個別企業に対する支援の方向性や金融調整等の場として積極的な活用を促した結果、当年度は 104 企業に対し 115 回開催しました。そのうち 90 企業については、新規保証や条件変更による金融支援の合意が成立するなど、早期の経営改善に効果を発揮しました。

③ 「経営改善計画策定支援事業」、「経営改善計画策定費用補助事業」の活用促進

- 中小企業者の経営改善計画策定に係る取り組みを促進するとともに、計画策定に係る費用負担の軽減を図るため、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」を推進しました。その結果、当協会の補助事業に係る当年度の利用申請は 20 企業、計画策定が完了し費用補助を行った先が 28 企業となりました。

④ 「外部専門家等活用支援事業」の推進

- 「外部専門家等活用支援事業」の支援対象者に創業者を追加するとともに、フォローアップ支援について拡充を図り、利用の推進に努めました。また、より効果的な経営支援を実施するため、同事業の業務委託先である栃木県中小企業診断士会との情報交換会（4 月、11 月）を開催し、企業支援に関する意見交換や支援目線の共有化を図りました。その結果、企業数・回数ともに前年度を上回る派遣を実施し、中小企業者の経営課題解決に向け、きめ細やかな支援に取り組みました。（当年度 182 企業 598 回、前年度 137 企業 507 回）
- 中小企業者が抱える専門的な経営課題に対応するため、「中小企業診断士による経営相談会」の開催回数を拡充し、利便性の向上を図りました。（相談実績 2 企業）

⑤ 抜本的な事業再生支援の取り組み

- 栃木県中小企業再生支援協議会が主催する債権者会議（51 回）に出席するとともに、同協議会との情報交換会（10 月）の開催や定例的な情報交換を実施するなど、さらなる連携の強化及び支援目線の共有化を図りました。
- 金融機関や栃木県中小企業再生支援協議会、東日本大震災事業者再生支援機構等と連携し、抜本的な事業再生支援に取り組んだ結果、「第二会社方式」や「DDS（資本的劣後化）」、「不等価譲渡」、「求償権消滅保証」等の支援スキームを活用した 6 企業の再生計画に同意し、413 名（常用従業員数）の雇用維持・確保に寄与しました。

⑥ 関係機関との連携による経営支援

- 企業の抱える多様な経営課題に応じた効果的な経営支援を実施するため、栃木県産業振興センター（11 月）や栃木県よろず支援拠点（11 月）、関東信越税理士会栃木県支部連合会（9 月）との情報交換会を実施するなど、各機関との連携を強化しました。

(3) 回収部門

回収業務については、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や関係人の破産等の法的整理手続きの増加など、依然として厳しい回収環境にあるなか、回収の最大化に地道に取り組んだ結果、前年度を上回る回収実績を上げることができました。

また、求償権先の事業継続支援、事業再生支援及び生活再建支援の取り組みを強化するとともに、管理事務の充実・強化に努めました。

1) 回収の最大化・効率化

① 「求償権の事前行使」の活用、進行管理の徹底及び法的措置の活用

- 期中管理部門との連携により、代位弁済予定先の資産状況等を事前に把握し、状況に応じて「求償権の事前行使」を効果的に活用しました。
- 代位弁済後は速やかに債務者及び保証人との面談により実態を把握し、既存先については個別案件ごとに管理職による担当者へのヒアリングを実施することで、回収方針の明確化を図るとともに、進行管理を徹底しました。
- 誠意の見られない関係人に対しては、法的措置を効果的に講じることで回収の促進を図りました。

② 定期回収の底上げ

- 月賦管理簿の活用により入金管理を徹底するとともに、これまで以上に延滞等の督促を強化しました。また、入金手段の多様化に対応するため、コンビニ振替や口座自動振替の利用を促進し、利便性の向上に努めました。

③ 回収業務の効率化

- 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適正に実施するとともに、無担保求償権については保証協会債権回収株式会社へ回収業務を委託し、効率化を図りました。

2) 求償権先の事業継続・再生支援及び生活再建支援の強化

① 事業継続支援の取り組み

- 返済について誠意が見られる事業継続先に対しては、状況に応じて分割返済や任意処分等の調整に努めるなど、事業継続に配慮した回収に取り組みました。

② 事業再生支援の取り組み

- 定期的な回収があり、業績の改善が認められる先に対しては、「求償権消滅保証」の候補先としてリストアップし当協会から働きかけを行った結果、対象候補先のうち 1 先について、再生審査会方式による「求償権消滅保証」を実施しました。

③ 経営者保証ガイドラインに基づく債務整理の実施

- 早期の事業再生や保証人の再チャレンジを支援するため、「経営者保証ガイドライン」に基づく債務整理の申し出に対しては、経済合理性や計画等の内容を精査のうえ、当該債務整理手続きの成立に向けて誠実に対応しました。

④ 一部弁済による保証債務免除の適正な実施

- 返済を継続している保証人の生活再建を支援するとともに、回収の最大化を図るため、経済合理性があると判断される場合については、一部弁済による保証債務免除を適正に実施しました。

3) 管理事務の充実・強化

① 回収スキル、ノウハウの向上

- 顧問弁護士による内部研修会（2月）を開催し、職員の法務知識の習得を図るとともに、OJTによる知識や折衝力などの伝承により、若手職員の回収スキル、ノウハウの向上に努めました。

② 適正な管理事務の実施

- 不正事件の再発防止策を盛り込んだ「求償権事務処理要領」及び「管理回収マニュアル」に基づき、振込用紙や領収証の発行及び管理のほか、回収金や法的措置等の登録処理を厳正に行うなど、適正な管理事務を実施しました。

③ 委託債権に対する管理強化

- 保証協会債権回収株式会社栃木営業所から四半期ごとに「業務実績報告」を受けたほか、個別案件についても必要に応じて方針協議を行うなど、委託債権に対する管理強化を図りました。

(4) その他間接部門

公的保証機関としての使命・社会的役割を認識し、コンプライアンス態勢のさらなる強化に努めるとともに、内部管理の徹底により、多様化・複雑化するリスクに対して組織的な対応の強化を図りました。

また、安定した経営基盤を確保するため、経営の合理化・効率化や職員資質の向上、組織の活性化に努めるとともに、地域から信頼される信用保証協会となるため、透明性の高い、規律ある業務運営に取り組みました。

1) コンプライアンス態勢のさらなる強化

① コンプライアンス態勢の維持・強化

- 平成28年度コンプライアンスプログラムについて、プログラムのとおり実施しました。
- コンプライアンス委員会を年3回（10月、1月、2月）開催し、法令順守状況の確認を行うとともに、事件・事故等の情報共有や再発防止策について協議を行うなど、コンプライアンス態勢

の維持・強化に努めました。

② 研修会及び職員ヒアリングの実施

- 外部講師を招いての研修会やコンプライアンス内部研修会（7月、2月）等の各種研修を通じ、ヒューマンエラーなど協会が直面する課題への意識付けを行うとともに、さらなるコンプライアンス意識の向上を図りました。

≪外部講師による研修会≫

- ・「職場におけるコンプライアンス～職場内の秩序維持とネット・SNSの適正利用について～」
（7月、職員79名参加）
 - ・「ヒューマンエラー防止」（11月、職員83名参加）
 - ・「商号等の継続使用及び会社分割に対する対応」等（2月、職員41名参加）
- 各課長による課員への個別ヒアリング（4月、10月、12月）の実施により、課員とのコミュニケーションが向上したほか、課員の業務執行状況の把握や指導をより適切に行うことができました。

③ 個人情報保護態勢の強化

- 個人データ取扱状況の点検（8月、1月）及び監査（10月、2月）を実施するとともに、個人情報保護内部研修会（7月、2月）を実施し、各部署において個人情報保護に関する意識のさらなる向上を図りました。

④ 反社会的勢力への対応

- 各部署からの情報や新聞からの公知情報をデータベースに蓄積するとともに、関係機関との連携により、反社会的勢力の排除及び不正利用の防止に努めました。

2) リスク管理の徹底

① 市場関連リスクへの対応

- 資金運用規程に基づき、安全性及び効率性を考慮し策定した資金運用計画の着実な実施により、債券銘柄や預金の預け先金融機関の分散によりリスクへの対応を図るとともに、効率的な資金運用に努めました。

② 信用リスクへの対応

- 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債務残高の状況について、毎月実施する部課長会議にて情報共有を図り、信用リスクの適切な管理に努めました。

③ 事務リスクへの対応

- 重要書類等運搬時における情報漏洩や書類紛失等の防止策として、GPS 端末の携帯に係る運用を開始しました。(GPS 端末 14 台導入)
- 審査関係合同会議や管理部合同会議において、内部規定等に沿った適正かつ正確な事務処理の周知徹底を図るとともに、保証及び条件変更の決定時に発行する保証書についてチェック機能の強化を図り、ヒューマンエラーの抑制に努めました。

④ システムリスクへの対応

- 情報セキュリティのさらなる強化を図るため、ネットワークシステム管理運用規程の改正を行い厳格な対応に努めました。
- 老朽化したサーバ等の機器の更改作業を実施するとともに、保証協会システムセンター株式会社やシステム運用協議会等との情報交換により一層の連携強化を図ることで、システムの安定稼働に努めました。

⑤ 災害時の危機リスクへの対応

- 非常用持出品の管理や安否確認システムの操作訓練(9月)等の実施により職員の防災意識の向上に努めるとともに、災害が発生した際に一定水準の業務の継続が可能となるよう事業継続計画(BCP)の見直しを行いました。

⑥ 職員の安全確保への対応

- 接客時等における役職員の安全確保や有事の際の記録のため、執務フロア及び応接室に防犯カメラ(本所10台、支所4台)を設置しました。

3) 経営の透明性の維持・確保

① 事業計画の執行管理の徹底、実績評価の実施

- 平成28年度経営計画については、内部説明会(4月)の実施等により内部周知を図るとともに、計画の達成状況について、毎月実施する部課長会議で確認を行うなど進行管理を徹底しました。また、監事監査及び内部検査を実施し、業務執行に係る監督を強化しました。
- 業務実績やコンプライアンスの取り組みなど、平成27年度経営計画の実施状況について自己評価を行うとともに、第三者で構成される外部評価委員会(6月)を開催し委員による評価を受け、その内容を公表しました。

② 業務実績等の情報開示

- 平成28年度経営計画及び業務実績等への自己評価、外部評価委員による評価を踏まえた平成27年度経営計画の評価について、ホームページや月報誌「保証だより」、ディスクロージャー誌「栃木県信用保証協会のあらまし2016」にて公表を行いました。また、月次統計や年度の業務実績についても、ホームページや広報誌への掲載をはじめ、マスコミへの公表を通じ、適時適切な

情報開示を行いました。

③ 「信用保証協会の会計基準の見直し」への対応

- 「信用保証協会の会計基準の見直し」への対応として、全国信用保証協会連合会へ適時情報収集を行いました。また、協会収支の実態を把握するため、キャッシュフロー計算書を作成しました。

4) 人材育成と職員資質の向上

① 各種研修等の受講

- 平成 28 年度研修計画に基づき、全国信用保証協会連合会主催の研修をはじめとする各種研修に延べ 31 名の職員を派遣するとともに、一般職を対象に接遇・ビジネスマナー研修会（5 月）を実施し、職員資質の向上に努めました。また、20 名の職員が通信教育講座を受講し、11 名の職員が同連合会の信用調査検定を受検するなど、職員の自己研鑽を後押ししました。

② 関係機関による研修会の実施

- 全国信用保証協会連合会から講師を招いての研修会（3 月）の実施により、中小企業政策審議会による「中小企業・小規模事業者の事業の発展を支える持続可能な信用補完制度の確立に向けて」の提言や「信用保証協会を取り巻く諸情勢」等について認識を深めました。

③ ストレスチェック等の実施

- 職員のメンタルヘルスケアへの取り組みとして、産業医による研修会やストレスチェック（11 月）を実施するとともに、有給休暇の取得推奨や残業時間削減への機運の醸成を図るなど、職員の健康保持・増進に努めました。

5) 経営の合理化・効率化

① 提案制度及び他協会視察の実施

- 業務運営への参加意欲を喚起するとともに、事務の改善等に関する創意工夫を励行する提案制度を推奨しました。その結果、職員から 48 件の提案が寄せられ、業務の改善に資する提案（8 件）については年度内に実施しました。
- 業務のさらなる合理化・効率化を図るため、「管理回収手法・タブレット端末の活用」について先進的な取組事例を有する京都信用保証協会及び名古屋市信用保証協会への業務視察（9 月）を実施しました。

② 永久保存文書のマイクロフィルム化

- 経年劣化が進む永久保存文書のマイクロフィルム化を進め、約 8 割についてマイクロフィルム化が完了しました。なお、フィルムについては、毀損リスク及び被災リスクを回避するため、

分散保管を実施しました。また、保証等の原議保管に関し、現有書庫の整理によるスペース確保や外部倉庫の活用等について検討を進めました。

③ 経費削減の徹底

- カラーコピーの削減や両面印刷の励行等を推奨するなど、業務執行において日常的な経費削減に取り組みました。また、予算の範囲内での業務執行を徹底することはもとより、全職員を対象とした決算説明会（6月）の開催により、コスト意識の醸成を図るとともに、次年度予算の策定に際してはコスト意識の反映を促しました。

6) 効果的な広報活動の実施

① ホームページの有効活用

- 適時適切な情報更新の実施（年間370回）、金融機関専用ページへの新たな記事の掲載など、利便性の向上や情報発信力の強化に努めました。

② マスメディアの効果的な活用

- 当協会の取り組みを周知するとともに、認知度の向上を図るため、マスメディア（新聞・ラジオ・テレビ）を効果的に活用した広報活動を展開しました。また、創業保証利用先に対するPRの場の提供や創業マインドの醸成、当協会の認知度向上を図るため、地元FM番組「SHINE!」への提供を開始するとともに、ホームページにおいて同番組の音源配信も開始しました。

③ 関係機関と連携した広報

- 商工団体等の会報を活用し、当協会の取り組みについて積極的に周知を図りました。（掲載回数79回）また、関係機関が主催するビジネスフェアへの協会ブースの出展や県制度融資パンフレット等への広告の掲載により、認知度の向上に取り組みました。

④ リーフレット等の作成、各種手引・マニュアル等の見直し

- 新規事業や制度等に係るリーフレット・パンフレット・ポスターの作成及びハンディマニュアルの改訂を実施し、関係機関への配布を通じて、信用保証の実務、信用保証制度の周知を図りました。

7) その他

① 「とちぎ女性活躍応援団」への登録

- 栃木県が設立した「とちぎ女性活躍応援団」に登録し、ワークライフバランスを推進する職場環境の整備に努めるとともに、職員のキャリア開発を推進し、男女がともに活躍できる職場づくりに取り組みました。

② 地域社会への貢献

- 県内市町等が実施する各種イベントへの協賛を通じ、地域活性化を側面から後押ししました。
- 食のフェア推進協議会が主催する「産地と技の饗宴 栃木フェア」に協賛するとともに、栃木県、栃木銀行及びとちぎ農産物マーケティング協会とともに同フェアのオープニングセレモニーを開催し、観光誘客の向上に向けて、栃木県の魅力ある県産物や豊かな観光資源等を首都圏にアピールしました。
- 森林の公益的機能や地球温暖化防止など多面的機能の維持増進を図ることを目的とした県の「企業等の森づくり推進事業」の趣旨に賛同し、栃木県、益子町及び当協会の三者間において「森づくりに関する協定書」を締結しました。なお、森林整備活動については次年度より実施します。
- 地元ラジオ局が実施する交通安全や防災意識の啓蒙を目的としたキャンペーンに協賛することにより、その活動を後押ししました。

3. 事業計画について

保証承諾については、中小企業の資金需要が本格的な回復に至らなかったことに加え、超低金利の金融環境も相まって、15,840件（前年比97.0%）、1,379億23百万円（同95.0%）となり、件数・金額ともに前年度を下回りました。なお、計画額対比では91.9%となりました。

保証債務残高は、保証承諾の減少に加え、償還の進行等により、59,951件（前年比93.9%）、3,650億31百万円（同92.9%）となり、前年度末から3,913件、280億60百万円の減少となりました。なお、計画額対比では98.3%となりました。

代位弁済は、景気回復に伴う事故の減少や各種経営支援の実施等により、847件（前年比86.3%）、49億65百万円（同76.8%）となり、件数・金額ともに前年度を下回り、計画額対比では76.4%となりました。

回収は、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等により回収環境が厳しくなるなか、早期着手や進行管理の徹底等により回収の最大化に努めた結果、113件（前年比83.7%）、14億19百万円（同102.9%）と金額では前年度を上回りました。なお、計画額対比では86.0%となりました。

平成28年度の主要業務数値は次のとおりです。

	件数	金額	計画値	計画達成率
保証承諾	15,840件 (97.0%)	1,379億23百万円 (95.0%)	1,500億円	91.9%
保証債務残高	59,951件 (93.9%)	3,650億31百万円 (92.9%)	3,715億円	98.3%
代位弁済	847件 (86.3%)	49億65百万円 (76.8%)	65億円	76.4%
回収	113件 (83.7%)	14億19百万円 (102.9%)	16.5億円	86.0%

※（ ）内の数値は対前年度比を示しています。

4. 収支計画について

年度経営計画に基づく保証業務の適正な執行と経営効率化の徹底により、収支差額は14億31百万円を計上しました。この収支差額については、財務基盤の強化を図るため、基本財産に10億2百万円、収支差額変動準備金に4億29百万円を繰り入れました。

平成28年度の決算概要（収支計算書）は次のとおりです。

	金額
経常収入	45億56百万円
経常支出	31億45百万円
経常収支差額	14億12百万円
経常外収入	77億60百万円
経常外支出	77億41百万円
経常外収支差額	20百万円
制度改革促進基金取崩額	0百万円
収支差額変動準備金取崩額	0百万円
当期収支差額	14億31百万円

5. 財務計画について

基本財産のうち、基金は期中での変動はなく期末で48億68百万円でした。

基金準備金は収支差額のうち10億2百万円を繰り入れた結果、期末では246億42百万円となりました。その結果、基本財産総額は295億10百万円となりました。

6. 外部評価委員会の意見等

【保証部門】

- 企業の経営状況や実態の把握に努めたうえで、適切な資金繰り支援を行うとともに、金融機関等との連携により積極的な保証推進に取り組んでおり、県内の中小企業金融の円滑化に寄与しているものと考えます。
- 設備投資や新事業展開に係る保証の保証料率引き下げを新たに実施するとともに、「小口零細企業保証」の保証料率引き下げ措置を継続するなど、金融情勢に合った企業の負担軽減に取り組んでいることは評価できます。一方で、設備投資に係る保証承諾は減少していることから、引き続き企業訪問等を積極的に行うとともに、保証料の割り引きを継続し、生産性向上に資する設備投資や新事業展開に係る資金需要の開拓に取り組まれることを期待します。
- 創業支援に係る取り組みを充実させるなど、総じて、地域における雇用の創出や経済の活性化に寄与しているものと評価できます。

【期中管理部門】

- 高止まりしている返済緩和先に対する正常化支援が重要課題となる中、支援担当者の増員など体制の強化を図るとともに、金融機関との協働による外部専門家を活用した経営改善支援や再生スキームを活用した抜本的な事業再生支援に積極的に取り組んでいます。また、金融機関等との連携強化や期中における企業訪問を活発に実施していることは評価できます。
- 支援の実施が単なる企業の延命措置とならないように、引き続き事業の改善見込みや事業継続の可能性等を精査のうえ、積極的かつ効果的な支援に取り組まれることを期待します。

【回収部門】

- 回収環境は厳しい状況にありますが、求償権の事前行使をはじめ法的措置を効果的に活用するとともに、入金管理を徹底するなど、回収の最大化に努めていることが窺えます。

【コンプライアンス・その他】

- コンプライアンスは、役職員一人ひとりへの意識付けが重要であり、不断の努力が必要となることから、引き続きコンプライアンス委員会や検査室などによるチェック体制が適切に機能することを期待します。
- 収支については、代位弁済が沈静化しており、将来に対する備えもできていることから、当面の懸念は少ないものと考えます。一方で、保証債務残高が漸減傾向にあることに加え、返済緩和先への保証債務残高が高止まりの状況にあることから、引き続き効率的な経営に努めるとともに、長期的な視点に立った経営に努めることも必要であると考えます。
- 今後も県内中小企業の発展を支える公的機関として、地域経済の活性化のため、企業のライフステージに応じた支援に積極的に取り組み、地方創生に貢献していくことを期待します。