

# 平成 29 年度経営計画の評価

平成 29 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 29 年度の県内景気は、緩やかな回復基調での推移となりました。

個人消費は、百貨店・スーパー販売額が前年を上回って推移するなど、緩やかな回復が続きました。生産活動は、全体として横ばいで推移したが、電気機械、情報通信機械で弱さがみられるなど、持ち直しに向けた動きに一服感がみられました。雇用情勢については改善しており、平成 30 年 3 月の有効求人倍率が 1.42 倍と前年同月を上回りました。

### (2) 中小企業を取り巻く環境

日本経済は、各種政策の効果もあって、緩やかな改善傾向が続いており、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、中小企業・小規模事業者を取り巻く状況も改善傾向にありました。一方で、改善の度合いは企業の規模や業種、地域等によってばらつきがあることに加え、とりわけ中小企業・小規模事業者においては、売上・生産性の伸び悩み、設備の老朽化、経営者の高齢化・後継者難、人手不足等の多様な経営課題を抱えており、依然として厳しい経営環境に直面していました。

県内の金融情勢では、各金融機関とも積極的な融資姿勢にあり、超低金利の金融環境下において、金融機関間の競争が激化していました。

県内の企業倒産をみると、件数・負債額ともに前年度を下回ったものの、件数では従業員 20 名未満の倒産が約 9 割、とりわけ従業員 5 名未満が約 7 割と高い割合を占めるなど、今後も企業体力の乏しい小規模事業者の倒産の発生が懸念されます。また、県内企業の代表者交代は遅れており、代表者の平均年齢が過去最高を更新するなど、後継者難による休廃業・解散の増加による、雇用や技術・ノウハウの喪失も懸念されます。

## 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、多様化する企業ニーズに即した保証制度の創設・改正に取り組みました。また、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、国や地方公共団体の施策とも呼応し、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の持続的発展に資する支援を強化するとともに、中小企業・小規模事業者の経営改善支援・生産性向上支援に取り組みました。

保証承諾、保証債務残高が漸減する中、こうした取組を通じて、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。

■保証承諾・保証債務残高

(単位:百万円、%)

	平成 28 年度				平成 29 年度			
	件数	前年比	金額	前年比	件数	前年比	金額	前年比
保証承諾	15,840	97.0	137,923	95.0	14,719	92.9	123,719	89.7
保証債務残高	59,951	93.9	365,031	92.9	55,168	92.0	326,484	89.4

1) 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 4.6 日）に努めるとともに、金融機関等からの情報収集に加え、積極的な企業訪問（570 回）による代表者等との面談などにより、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

- 金融機関との連携を密にし、企業のニーズに即した最適な保証制度の提案に努めました。また、健康経営・働き方改革に取り組む企業の成長・発展を支援する「健康・働き方応援保証“はつらつ”」の創設、「当座貸越根保証・事業者カードローン当座貸越根保証」の要件を拡充するなど、多様化する企業ニーズに対応した保証制度の創設・改正に取り組みました。
- 平成 28 年度末で全国統一の取扱が終了となった『『中小企業の会計に関する基本要領』に基づく保証料割引制度』については、同要領の普及促進に加え、企業の資金調達時のコスト軽減にも繋がることから、当協会独自の割引制度として取扱期間を 1 年間延長しました。

③ 「流動資産担保融資保証」、「中小企業特定社債保証」、「地公体制度融資」の推進

- 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したものの、各保証ともに前年を下回りました。

■各種保証制度の保証承諾状況

(単位:百万円、%)

	平成 28 年度			平成 29 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	415	106.8	18	342	82.4
中小企業特定社債保証	56	3,008	120.5	34	1,872	62.2
当座貸越根保証	208	4,530	119.3	199	4,030	89.0
事業者カードローン根保証	575	2,629	114.6	525	2,691	102.4
健康・働き方応援保証“はつらつ”	—	—	—	6	145	—
県 制 度	3,177	20,272	101.6	2,567	15,850	78.2
市 町 村 制 度	6,455	30,005	95.3	5,877	28,263	94.2

④ 設備投資・新事業展開に係る保証料率割引の実施、生産性向上の促進

- 保証料率の割引を行う「設備投資促進保証料率割引制度」及び「新事業展開促進保証料率割引制度」を積極的に活用し、中小企業の設備投資や新事業展開を後押ししました。
- 中小企業の生産性向上を促進する国の施策とも呼応し、低い保証料率を設定している「経営力向上関連保証」を推進しました。同保証に係る保証承諾は2件60百万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。

⑤ 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は、依然として厳しい経営環境下に置かれ資金繰りに窮している企業も多く、それら企業の個々の実情に応じて柔軟に対応しました。

■借換保証・条件変更(返済緩和)の承諾状況

(単位:百万円、%)

	平成 28 年度			平成 29 年度		
	件数	金額	前年比	件数	金額	前年比
借 換 保 証	1,318	17,706	107.1	1,406	18,424	104.1
条 件 変 更 ( 返 済 緩 和 )	9,305	84,460	96.6	8,824	76,542	90.6

⑥ 「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」について、金融機関支店長懇談会や勉強会等を通じ周知に努めましたが、同保証に係る保証承諾は1件100百万円に止まりました。
- 経営者保証に過度に依存しない資金調達の促進に向け、平成30年度から開始される経営者保証を不要とする取扱に関する新たな運用について適切に対応していきます。

2) 小規模事業者への支援強化

① 小規模事業者へのきめ細かな相談対応

- 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、「中小企業診断士による経営相談会」を月1回実施しました。その結果、年度を通じて41件の金融、経営相談に応じました。
- 県が実施する「経営改善特別相談窓口」(20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。
- 会社更生法の適用申請を行った2社について、その影響に不安を抱える企業からの相談に対応するため、当協会独自の相談窓口を開設しました。

② 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るなど、利便性の高い地公体制度融資の利用を積極的に推進しました。

- 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、きめ細かな対応に努めました。その結果、15 件 131 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。

■小口零細企業保証の保証承諾状況

（単位：百万円、％）

	平成 28 年度			平成 29 年度		
	件数	金額	前年比	件数	金額	前年比
小口零細企業保証	2,008	4,820	93.5	1,768	4,626	96.0
国制度（全国小口）	190	548	89.8	242	663	121.1
県制度	692	1,772	95.6	499	1,331	75.1
市町村制度	1,126	2,500	93.0	1,027	2,632	105.3

3) 創業・事業承継支援の取組強化

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、きめ細かな支援に取り組みました。なお、外部専門家を活用した創業計画の策定支援については、5 企業に対し実施しました。
- 市町が開催する創業支援ネットワーク会議等への連携機関としての参加や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（13 回）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 318 企業に対して 370 件 14 億 41 百万円を保証承諾し、303 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

- 保証料率の引き下げによる調達コストの軽減と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、創業後の経営支援までニーズに応じたサポートを行う「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、148 企業 169 件 7 億 58 百万円の利用実績となりました。

■創業保証の保証承諾状況

（単位：百万円、％）

	平成 28 年度			平成 29 年度		
	件数	金額	前年比	件数	金額	前年比
創業保証	402	1,507	102.0	370	1,441	95.6
創業等連携サポート制度	169	743	228.8	169	758	101.9

③ 創業セミナーの開催

- 創業予定者を対象としたセミナー（11 月 12 日、受講者 22 名）を開催し、創業準備から創業計画

の策定、資金調達等の基本的知識の習得をサポートすることで創業機運の醸成に努めました。また、創業保証利用者を対象としたセミナー（11月20日、受講者22名）を開催し、経営に関する知識の習得や創業者同士の交流の場を提供することで事業開始後の経営の安定と成長をサポートしました。

④ 事業承継支援スキル、ノウハウの向上

- 中小企業基盤整備機構及び栃木県事業引継ぎ支援センターから講師を招き、事業承継に関する内部研修会を開催することで知識の習得に努めました。

⑤ 事業承継セミナーの開催

- 事業の後継者を対象とした事業承継セミナー（12月13日、受講者33名）を開催し、事業承継を進めるうえで必要な基本的知識の習得をサポートしました。

4) 金融機関等との連携強化

① 金融機関との連携による適正保証の推進

- 保証部門に統括部署を新設し、金融機関への訪問や情報・意見交換を積極的に行うなど、さらなる連携の強化に努めました。  
（金融機関訪問回数 当年度 537 回、前年度 299 回）

② 「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176件（前年比79.6%）33億0百万円（同84.7%）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」について、対象者や貸付形式等の拡充を図りましたが、保証承諾は5件（前年比26.3%）2億45百万円（同47.9%）に止まりました。

③ 保証推進キャンペーン等の実施

- 金融機関向け地域企業経営力向上応援キャンペーンの実施により、創業支援、小規模事業者支援、生産性向上支援等の6部門の保証制度の利用に顕著な実績を上げた金融機関54営業店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7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、再生支援への取組が顕著であった金融機関52営業店に対し感謝状を贈呈しました。

④ 金融機関とのさらなる連携強化

- 金融機関事務連絡会議（4月、12月、3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、各種保証制度や信用補完制度の見直し等の周知に努めました。
- 信用保証業務への一層の理解や円滑な業務運営を図るため、金融機関担当者を対象に「第48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 68 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 18 回開催(出席者 258 名)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。
- 「金融機関女性担当国会議」(11 月 17 日、参加者 10 金融機関 35 名)を初めて開催しました。この会議を通じて、金融機関女性担当者と当協会女性担当者とのネットワークの構築を図りました。

#### ⑤ 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」(会議参加 18 回)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、各種保証制度や信用補完制度の見直し等の周知を図りました。また、制度融資等について、より充実した制度となるよう意見交換を実施しました。
- 中小企業・小規模事業者の経営の安定及び経営基盤の強化を目的とした支援に連携して取り組むため、関東信越税理士会栃木県支部連合会と「中小企業支援の連携に関する協定」を 3 月に締結しました。なお、本協定の具体的な取組として、適切かつ正確な会計帳簿の作成を通じ、計算書類の信頼性及び財務会計力の向上に取り組む企業を支援する保証制度「会計力向上応援保証」を創設しました。また、財務会計力の向上や従業員の健康保持・働き方の見直しに取り組む企業を支援する保証料率割引制度「『企業発達応援型』社債保証」を創設し、両制度ともに平成 30 年 4 月 1 日から取り扱うこととしました。

### 5) 審査機能の向上

#### ① 職員の審査能力の向上

- 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や研修へ積極的に参加し、知識の習得に努めました。
- 現地調査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。なお、現地調査の実施は前年度を上回る回数となりました。(当年度 570 回、前年度 446 回)

#### 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による個別指導への同行、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に取り組む、より実効性の高い支援を実施するためのスキル、ノウハウの習得に努めました。

#### 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

- 内部説明会や保証関連合同会議において、早期事故や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

- ▶ 当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

4月1日付の組織改編において「経営支援室」を新たに設置し、経営支援・期中管理業務に対する組織体制の強化を図りました。

保証利用企業に対しては、支援対象を拡充した経営安定化支援事業を積極的に活用し、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。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168企業に対し597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、経営の安定化に向けた支援に積極的に取り組みました。また、延滞・事故先に対しては、金融機関と連携し、早期の調整着手や事業継続支援を実施することで代位弁済の抑制に取り組みました。

こうした取組の結果、当協会の支援による計画の策定完了数は83企業（経営改善計画80企業、生産性向上計画2企業、事業承継計画1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664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件企業数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、創業後のモニタリングが必要と判断した50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行うとともに、9企業に対し外部専門家を派遣（16回）するなど、創業後の事業の安定に繋がる支援に取り組みました。
- ▶ 創業保証利用先に対しては、地元FM番組「SHINE!」への出演機会の提供に加え、当協会の月報誌「保証だより」に企業紹介コーナー「笑顔 Library」を新設するなど、認知度向上に繋がる企業PR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 2017」（8月、4企業）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 2017」（9月、3企業）に加え、新たに中小企業基盤整備機構主催の「新価値創造展 2017」（11月、5企業）への出展支援を実施しました。また、関係機関が実施するビジネスフェアの共催・後援を通じた販路拡大支援にも取り組みました。

③ 経営改善・事業再生・生産性向上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ついて目線合わせを行ったうえで、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。

(計画策定着手 113 企業、計画策定完了 80 企業)

- 当協会が実施する経営安定化支援事業に生産性向上支援を追加し、外部専門家を活用した経営力向上計画等の策定支援に取り組みました。

(計画策定着手 4 企業、計画策定完了 2 企業)

- 計画策定支援先については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、メインバンクや外部専門家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、生産性向上を後押ししました。

④ 事業承継が必要な先への支援

- 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、11月、2月)に出席し、関係機関との連携強化を図りました。また、当協会が実施する経営安定化支援事業に事業承継支援を追加し、外部専門家を活用した事業承継計画策定支援に取り組みました。(計画策定着手 1 企業、計画策定完了 1 企業)

⑤ 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 1,049 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すとともに、当協会が実施する経営安定化支援事業を活用した経営改善を提案しました。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、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経営の安定に向けた支援の強化

① 経営安定化支援事業を活用した経営支援

- 外部専門家を活用した経営診断、計画策定支援、金融調整、金融支援、フォローアップ支援を通じ、中小企業の経営の安定を促進する「経営安定化支援事業」(国庫補助事業)については、これまでの創業保証利用先、返済緩和先、経営の安定に支障が生じている正常返済先に加え、生産性向上を目指す先及び事業承継を検討している先を支援対象者に追加し拡充を図りました。
- 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 168 企業に対し 597 回派遣し(前年度からの継続利用先を含む)、118 企業が経営改善計画等の策定に着手しました。また、計画の策定が完了し



た 83 企業のうち、33 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。

■経営支援の取組実績

	平成 28 年度	平成 29 年度
中小企業診断士派遣（延べ回数）	182 企業（598 回）	168 企業（597 回）
経営改善計画等策定着手	92 企業	118 企業
経営改善計画等策定完了	87 企業	83 企業
返済正常化（※）	40 企業	33 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 109 件（前年比 94.8%）22 億 58 百万円（同 102.7%）の承諾実績となりました。

③ 重点支援先への取組

- 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」を通じた金融調整、借換保証や条件変更による金融支援を行うなど、継続的かつ企業の状況に応じた適切な支援に取り組みました。

（平成 29 年度末の重点支援先：30 企業、保証債務残高 44 億 24 百万円）

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、経営・再生支援に対する目線合わせを行うことで、地域全体の経営支援スキルの向上に努めました。この取組を通じた各機関との連携強化・支援目線の共有が、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。

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 90 企業に対し 93 回開催しました。そ

のうち 87 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組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 14 企業、計画策定が完了し費用補助を行った先が 15 企業となりました。

④ 「外部専門家等活用支援事業」の推進

- 中小企業診断士の派遣を通じた経営支援の実施により、中小企業の抱える経営課題の解決をサポートする「外部専門家等活用支援事業」の利用推進に努めました。また、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、10 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るなど、中小企業者の経営課題解決に向け、より効果的な経営支援の実施に努めました。
- 「中小企業診断士による経営相談会」を毎月一回開催し、中小企業の抱える多様な経営課題の解決に向け、きめ細かな対応に努めました。（相談実績 5 企業）

⑤ 抜本的な事業再生支援の取組

- 栃木県中小企業再生支援協議会が主催する債権者会議（61 回）に出席するとともに、同協議会との情報交換会（12 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、とちぎネットワークパートナーズ等と連携し、抜本的な事業再生支援に取り組んだ結果、「第二会社方式」を活用した 4 企業の再生計画に同意しました。また、同協議会との連携により、「求償権消滅保証（1 企業）」「保証付 DDS（1 企業）」を活用した抜本再生支援に取り組むなど、地域の雇用維持・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。
- 関東信越税理士会栃木県支部連合会と「中小企業支援の連携に関する協定」を締結（3 月）し、同連合会とのさらなる連携の強化を図りました。

(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など、依然として厳しい回収環境にあるなか、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組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 「求償権事前行使」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。

### ② 進行管理の徹底

- 新規代位弁済先については、債務者及び保証人との面談の実施により、速やかに実態を把握し、実情に見合った回収方針を決定することで回収の早期着手に取り組むとともに、進行管理を徹底しました。

### ③ 弁済不履行先への督促強化

- 弁済不履行先に対する現地調査、面談、電話督促を積極的に行うことで、回収の掘り起こしに努めました。
- 既存先について、顧客方針管理表を活用した管理職による担当者へのヒアリングを実施することで、進行管理を徹底するとともに、効率的な回収に取り組みました。

### ④ 法的措置の活用

- 返済について誠意がみ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、効果的な回収に取り組みました。

### ⑤ 債務者等の状況を考慮した担保処分

- 有担保案件については、債務者等の状況を考慮したうえで担保物件を処分することで、効率的な回収に取り組みました。

### ⑥ 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、延滞先への督促を強化することで定期回収の底上げを図りました。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。

### ⑦ 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することで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 事業継続支援の取組

- 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 事業再生支援の取組

- 定期的な返済を継続しており、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いました。その結果、対象候補先のうち1先について、再生支援協議会方式による「求償権消滅保証」を実施し、金融取引の正常化が図れました。

## ③ 経営者保証に関する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、経済合理性や計画等の内容を精査するなど適切に対応しました。

## 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

- 「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する組織的な管理態勢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。

さらに、信用補完制度の見直しに伴う所要の対応に適切に取り組むとともに、事前周知を徹底することで円滑な施行に向けた準備を整えました。

## 1) 信用保証制度の見直しへの対応

全国信用保証協会連合会が主催する信用保証制度の見直しに係る全国説明会に出席し、取得した情報等については、内部説明会、部課長会議、協会内グループウェアを活用し役職員への周知を図るとともに、連絡会議、情報交換会、金融機関訪問、マスメディア等を活用することで関係機関への周知に努めました。また、信用保証制度の見直しに伴う各種保証制度の創設・改廃やシステム対応等について適切に取り組むことで、平成30年4月1日からの円滑な施行に向けた準備を整えることができました。

## 2) 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29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4回（9月、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、個人情報漏洩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》

- ・「個人情報保護・情報セキュリティについて」（7月、職員82名参加）
- ・「職場のハラスメント防止のために」（11月、職員60名参加）
- ・「商号続用責任について」等（2月、職員43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 反社会的勢力等への対応

- ▶ 各部署からの情報や新聞からの公知情報に加え、10月から提供が開始された全国信用保証協会連合会の反社データを当協会の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、反社会的勢力等の排除及び不正利用の防止に努めました。



### 3) リスク管理の徹底

#### ① 事務リスクへの対応

- 重要書類等運搬時にはGPS 端末を携帯し、情報漏洩や書類紛失等の防止に努めました。
- 保証関連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。

#### 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 システムリスクへの対応

- ネットワークシステム管理運用規程に基づき、不正防止、情報漏洩防止及びシステム障害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。
- 老朽化した統計サーバや業務用端末等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。

#### ④ 災害時の危機リスクへの対応

- 非常用持出品及び備蓄品の管理や安否確認システムの操作訓練（10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）等の見直しを行いました。

#### ⑤ 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。特に債券運用において、安全性を重視しつつ、期間及び金利水準を考慮した運用に努めました。

### 4) 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29年度経営計画については、内部説明会（4月）の実施や協会内グループウェアへの掲載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捗管理を徹底しました。また、監事監査及び内部検査を継続的に実施し、適正な業務執行に努めました。
- 業務実績やコンプライアンスの取組など、平成28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ました。

② 業務実績等の情報開示

- 外部評価委員による意見等を踏まえた平成 28 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、ホームページや月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。

5) 職員資質の向上及び組織の活性化

① 各種研修等の受講

- 平成 29 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 40 名の職員を派遣するとともに、同連合会へ職員 1 名を出向させるなど、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。

(通信教育講座 受講者 22 名、信用調査検定 受検者 7 名)

② 関係機関による研修会の実施

- 日本政策金融公庫から講師を招いての研修会(1 月)の実施により、保険要件や保険免責事例など、信用保険に関する実務について認識を深めました。
- 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」の提言に基づく信用補完制度の見直し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組として、ストレスチェック(11 月)や外部講師による研修会(3 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に向けた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。

④ 提案制度の実施

- 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 41 件の提案が寄せられ、業務の改善に資する提案(7 件)については努力賞に選定し、うち 2 件については年度内に実施しました。

⑤ 職場環境の整備

- 栃木県が実施する「いい仕事いい家庭つぎつぎとちぎ宣言」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。

6) 経営の合理化・効率化

① 他協会視察の実施

- 業務の改善・効率化を進めるにあたり他協会の取組を参考にするため、期中管理マニュアルを有し効率的な事故管理に取り組んでいる岐阜県信用保証協会（9月）と企業ニーズに即した保証制度を豊富に取り揃えている兵庫県信用保証協会（10月）への業務視察を実施しました。

## ② 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とともに、複合機及びFAXの入替を実施するなど、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りました。

## ③ 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、平成28年度分まで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。

## ④ 資金運用収益の確保

- 超低金利の金融環境下において資金運用収益が減少する中、定期預金と債券の運用比率の見直しを実施し、段階的に債券での運用比率を高めることで、資金運用収益の減少幅の圧縮に努めました。

## 7) 広報活動の充実

### ① ホームページの有効活用

- タイムリーな情報掲載及び関係機関の情報掲載など、利便性の向上や情報発信力の強化に努めました。（更新回数 377回）

### ② 月報誌「保証だより」の充実

- 企業のライフステージに応じた各種保証制度や当協会が取り組む支援メニュー等について毎月掲載するとともに、企業紹介コーナー「笑顔Library」を1月号から新設するなど、掲載内容の充実に努めました。

### ③ マスメディアの効果的な活用

- 当協会の取組や各種保証制度に加え、信用保証制度の見直しについて周知するとともに、当協会の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。

### ④ ビジネスフェアを活用した広報

- 「ものづくり企業展示・商談会（12月）」、「めぶき食の商談会（1月）」、「めぶきFGものづくり企業フォーラム（2月）」へブースを出展し、保証制度や当協会の取組等について周知を図りました。

⑤ 関係機関と連携した広報

- 商工団体等の会報を活用し、保証制度や当協会の取組について積極的に周知を図りました。(掲載回数 76 回)

⑥ 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創業サポートガイド・信用保証委託申込書記入の手引の改訂を実施し、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。

8) 地域社会への貢献

① 「企業等の森づくり推進事業」への参加

- 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に、栃木県、益子町及び当協会の三者間において締結した「森づくりに関する協定書」(平成 29 年 3 月締結)に基づき、森林整備活動を実施しました。  
(植栽活動：5 月、参加者 38 名)(除草作業：10 月、参加者 28 名)

② 地域活性化への貢献

- 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。(33 回)
- 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。
- 県内の労働者の健康保持・増進及び働き方改革を推進することを目的に、栃木県、全国健康保険協会栃木支部、健康保険組合連合会栃木連合会、厚生労働省栃木労働局及び当協会の五者間で「健康保持・増進及び働き方改革に係る連携に関する協定」を 11 月に締結しました。なお、本協定の具体的な取組として、健康経営や働き方の見直し、労働環境の整備に積極的に取り組む中小企業・小規模事業者の成長・発展を支援する保証制度「健康・働き方応援保証“はつらつ”」を創設し、12 月 1 日より取り扱いを開始しました。

3. 事業計画について

保証承諾については、中小企業の前向きな資金需要が伸び悩んでいることに加え、超低金利をはじめとした金融環境の影響もあり、14,719 件(前年比 92.9%)、1,237 億 19 百万円(同 89.7%)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 88.4%となりました。

保証債務残高は、保証承諾の減少に加え、償還額の高止まり等により、55,168 件(前年比 92.0%)、3,264 億 84 百万円(同 89.4%)となり、前年度末から 4,783 件、385 億 46 百万円の減少となりました。なお、計画額対比では 92.5%となりました。

代位弁済は、景気回復の影響や各種経営支援の実施等により、件数は 762 件(前年比 90.0%)と前年

度を下回ったが、大口代位弁済の発生により、金額では56億26百万円（同113.3%）と前年度を上回り、計画額対比では102.3%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、131件（前年比115.9%）、15億40百万円（同108.5%）と件数・金額ともに前年度を上回りました。なお、計画額対比では106.2%となりました。

平成29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	14,719件（92.9%）	1,237億19百万円（89.7%）	1,400億円	88.4%
保証債務残高	55,168件（92.0%）	3,264億84百万円（89.4%）	3,530億円	92.5%
代位弁済	762件（90.0%）	56億26百万円（113.3%）	55億円	102.3%
回収	131件（115.9%）	15億40百万円（108.5%）	14.5億円	106.2%

※（ ）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10億82百万円を計上しました。この収支差額については、定款に基づき、収支差額変動準備金に5億41百万円を繰り入れ、差額の5億41百万円を基本財産に繰り入れました。

平成29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	41億79百万円
経常支出	30億43百万円
経常収支差額	11億36百万円
経常外収入	75億57百万円
経常外支出	76億10百万円
経常外収支差額	▲54百万円
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	10億82百万円

#### 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5億41百万円を繰り入れた結果、期末では251億83百万円となりました。



た。その結果、基本財産総額は300億51百万円となりました。

## 6. 外部評価委員会の意見等

### 【保証部門】

- 個別企業の実情に応じた借換保証や条件変更柔軟かつ適切に対応することで、資金繰り改善支援を行うとともに、企業ニーズに応じた保証制度の創設・改正に取り組んでおり、県内中小企業の金融の円滑化に寄与しているものと考えます。
- 設備資金や新事業展開に係る保証の保証料率引き下げに加え、経営改善計画の策定費用について一部補助を実施するなど、企業の負担軽減に取り組んでいることは評価できます。
- 金融機関や外部専門家と連携したきめ細かな創業支援に加え、創業セミナーの開催を通じた創業機運の醸成や創業後の経営の安定・成長のサポートにも取り組んでおり、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。
- 外部専門家を活用した経営改善支援に加え、新たな取組として後継者を対象とした事業承継セミナーを開催するなど、円滑な事業承継に向けた支援に積極的に取り組んでいることが窺えます。

### 【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、経営支援部門の新設により組織体制の強化を図るとともに、金融機関や外部専門家との協働による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取り組んでいることは評価できます。今後は、経営支援に関するノウハウ等を多く有している保証協会が中心となって経営支援に取り組んでいくことも必要と考えます。
- ビジネスフェアへの出展支援の拡充や月報誌を活用し企業PRの場を提供するなど、企業の販路拡大及び認知度向上に繋がる支援に取り組んでいることは評価できます。

### 【回収部門】

- 厳しい回収環境の中、求償権の事前行使をはじめとした法的措置の効果的な活用や入金管理の徹底により、回収の最大化に努めていることが窺えます。
- 管理事務停止及び求償権整理の適正な実施に加え、保証協会債権回収株式会社への回収委託により業務の効率化に取り組んでいることが窺えます。

### 【コンプライアンス・その他】

- コンプライアンスプログラムに基づく研修や職員ヒアリングの実施により、コンプライアンス意識の向上に努めるとともに、コミュニケーションのとれた風通しの良い職場づくりに取り組んでいることは評価できます。
- 働き方改革にも積極的に取り組んでおり、引き続きワーク・ライフ・バランスを推進する栃木県の企業の手本となるよう頑張っていたきたい。
- 信用補完制度の見直しに伴う各種保証制度の創設・改廃、システム対応、関係機関への周知等に適

切に取り組んだことが、平成30年4月1日からの円滑な業務運営に繋がっているものと考えます。

- 今後も県内中小企業を支える公的機関として、金融機関や関係機関との連携を図りつつ、企業のライフステージに応じた金融・経営支援に積極的に取り組み、地方創生に貢献することを期待します。また、経営の効率化及びコンプライアンス・リスク管理の更なる強化についても引き続き取り組まれることを期待します。