

■ 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・小規模事業者（以下「中小企業者」という。）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3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

国内経済は、ワクチン接種の進展等に伴う経済活動の正常化や海外経済の回復を背景とした堅調な外需が下支えしたことで、緩やかながらも持ち直しの動きが続きました。しかし、新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナ」という。）の感染拡大と収束が繰り返し発生し、行動制限が長期に及び、引き続き厳しい状況におかれている業種があるなど、地域や業種間で回復に大きな差がみられます。

栃木県においても、「法人企業景気予測調査（令和3年10～12月期調査）」（宇都宮財務事務所公表）によると、景況感を「上昇」と回答した企業が増加するなど、令和3年4～6月期を底に県内企業の景況感は改善傾向を示しましたが、令和4年1月以降、変異株による感染の再拡大や原油・原材料価格の高騰等を受け、再び景況感がマイナスに転じるなど、不安定な状況となりました。

先行きについては、社会経済活動を継続していく中で、各種政策の効果や海外経済の回復を背景に、緩やかに回復が続いていくことが期待されますが、感染の再拡大や半導体不足、原油・原材料価格の高騰、急速な円安の進行、地政学的リスクの高まりなど、景気を下押しする要因があり、予断を許さない状況にあります。

(2) 中小企業を取り巻く環境

新型コロナウイルスの感染者が国内で初めて確認されてから2年が経過し、企業の景況感は緩やかながらも回復基調にあります。しかし、中小企業者は、新型コロナウイルスがもたらした社会変容に加え、少子高齢化や原油・原材料価格の高騰等、外的要因の影響を大きく受けており、規模の小さな事業者ほど回復の実感が乏しい状況です。

県内の倒産状況（負債総額1千万円以上）は、国や地方公共団体の支援施策、とりわけコロナ禍で苦しむ企業向けの「政府系・民間金融機関による無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）」が、企業の資金繰りを支えたことで、低い水準が続いています。一方で、多くの中小企業者は債務の膨張という問題を抱えており、今後、資金繰りの悪化に伴う倒産の増加や新規投資抑制による競争力の低下等が懸念されます。

また、中小企業者は人手不足や経営者の高齢化、後継者難といった従来からの課題に加え、デジタル化やカーボンニュートラルへの取組等、新たな課題への対応も求められており、中小企業者を取り巻く環境は不透明感が増しています。

2 事業概況

	計画値	実績値	計画比	前年度実績比
保証承諾	180,000百万円	144,126百万円	80.1%	31.2%
保証債務残高	550,000百万円	592,657百万円	107.8%	102.5%
代位弁済	9,000百万円	5,550百万円	61.7%	124.0%
求償権回収	1,200百万円	1,209百万円	100.7%	128.6%

保証承諾は、実質無利子・無保証料の「新型コロナウイルス感染症対策パワーアップ資金」の取扱いが終了する等、コロナ関連の保証申込が大幅に減少したことで、計画比80.1%の1,441億26百万円となりました。

保証債務残高は、令和2年度に承諾した「新型コロナウイルス感染症対策パワーアップ資金」の一部が、令和3年度に融資実行されたこと等により、計画比107.8%の5,926億57百万円となりました。

代位弁済は、長引くコロナ禍で多くの中小企業者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61.7%の55億50百万円となりました。

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や法的整理案件の増加等、厳しい回収環境におかれているものの、効率的な回収に努めたことで、計画比100.7%の12億9百万円となりました。

3 決算概要

	金額
経常収入	68億11百万円
経常支出	39億19百万円
経常収支差額	28億92百万円
経常外収入	80億71百万円
経常外支出	89億18百万円
経常外収支差額	▲8億46百万円
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	0円
当期収支差額	20億46百万円

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、令和3年度の当期収支差額は計画比140.6%の20億46百万円を計上しました。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10億23百万円を繰り入れ、差額の10億23百万円を基本財産に繰り入れました。

4 重点課題への取組状況

(1) 保証部門

新型コロナの影響が長期化する中、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を活用し、中小企業者の事業継続に支障が生じないよう、積極的に保証支援に取り組みました。

また、新たに創設された「伴走支援型特別保証制度」を積極的に活用するとともに、新型コロナの影響を受けた中小企業者の資金繰り予定表の作成を支援することで、経営課題の解決を後押しするなど、早期の経営改善に向けた取組をサポートしました。

さらに、金融機関と連携し、保証利用企業の経営状況等の把握に努めるとともに、個々の企業の実情に応じ、借換保証や条件変更等に柔軟に対応するなど、資金繰り改善に向けた支援に取り組みました。

民間金融機関による無利子・無担保融資である栃木県制度融資「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。）が令和2年度をもって取扱い終了となったこともあり、保証承諾は減少しましたが、コロナ禍以前の水準は維持しており、上記の取組を通じ、中小企業者の資金繰りの円滑化や早期の経営改善に向けた取組の促進に寄与す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		令和3年度			
	件数	金額	件数	金額	件数	前年度比	金額	前年度比
保証承諾	14,601件	138,716百万円	31,871件	461,663百万円	13,197件	41.4%	144,126百万円	31.2%
保証債務残高	47,355件	312,135百万円	58,452件	578,128百万円	58,802件	100.6%	592,657百万円	102.5%

1) セーフティネット機能の発揮

- ▶ 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、セーフティネット保証や危機関連保証、地方公共団体の制度融資等を活用し、積極的に資金調達を支援しました。また、金融機関による中小企業者への継続的な伴走支援を促すため、「伴走支援型特別保証制度」を積極的に推進し、中小企業者の資金繰りの円滑化と早期の経営改善を後押ししました。その結果、新型コロナ関連の保証承諾実績は、4,977件、576億73百万円となり、保証承諾金額全体の約4割を占めました。また、「伴走支援型特別保証制度」については、1,127件、189億51百万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2年度			令和3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	16,218企業	24,326件	372,966百万円	4,403企業	4,977件	57,673百万円
栃木県制度融資	13,996企業	19,749件	331,747百万円	2,312企業	2,525件	37,314百万円
(うち、伴走支援型特別保証制度)	(-)	(-)	(-)	(979企業)	(1,043件)	(17,045百万円)
市町村制度融資	4,221企業	4,395件	33,423百万円	2,124企業	2,249件	15,828百万円
セーフティネット保証	12,831企業	17,315件	259,430百万円	2,698企業	2,969件	34,834百万円
危機関連保証	4,212企業	5,391件	100,277百万円	865企業	910件	12,690百万円
伴走支援型特別保証制度	-	-	-	80企業	84件	1,906百万円

※保証制度間で重複利用が有ります。

- ▶ 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、「令和3年栃木県足利市における大規模火災」を令和3年2月から6月にかけて指定しましたが、保証承諾実績はありませんでした。

2) ニーズに応じた資金調達支援

- ▶ 新型コロナや原油価格の高騰等の影響を受けた中小企業者からの相談に応じるため、各種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かかる相談実績】 10企業 <令和2年度 144企業>

【ウクライナ情勢・原油価格上昇等に関する特別相談窓口にかかる相談実績】※ 54企業 <令和2年度 - >

※当窓口は令和3年11月に「原油価格上昇に関する特別相談窓口」として開設。令和4年2月に現在の形に拡充しました。

- ▶ 金融機関との連携を密にし、企業のニーズに応じた最適な保証制度の提案に努めました。
- ▶ 中小企業者の経営上必要となる経常運転資金に対しては、短期継続型の保証制度「金融機関連携型継続支援保証『アンサンプル』」や当座貸越根保証等を活用し、継続的な資金調達を支援しました。

【アンサンプル等の保証承諾実績】

	令和2年度			令和3年度		
	件数	金額	前年度比	件数	金額	前年度比
アンサンプル	776件	9,845百万円	90.7%	556件	6,676百万円	67.8%
当座貸越根保証	331件	8,149百万円	100.1%	353件	8,321百万円	102.1%
事業者カードローン根保証	586件	3,078百万円	88.0%	528件	2,960百万円	96.1%
無担保当貸5000	229件	6,076百万円	75.9%	203件	5,668百万円	93.3%

- ▶ 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「小口カードローン根保証『クレシエンド』」を活用し、資金調達を支援しました。

【小口零細企業保証およびクレシェンドの保証承諾実績】

	令和2年度			令和3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	587件	1,788百万円	31.8%	936件	2,965百万円	165.8%
クレシェンド	12件	26百万円	－	26件	59百万円	225.0%

- 保証料補助等の支援のある地方公共団体の制度融資を推進するとともに、市町村特別保証制度連絡会議（9月）の開催等を通じて、顧客ニーズに応じた地方公共団体制度の創設・改正を働きかけました。

【地方公共団体制度融資の保証承諾実績】

	令和2年度			令和3年度		
	件数	金額	前年度比	件数	金額	前年度比
栃木県制度融資	20,575件	336,651百万円	2,242.3%	3,606件	43,827百万円	13.0%
市町村制度融資	5,852件	41,273百万円	176.4%	4,337件	25,954百万円	62.9%

- 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SDGs推進企業応援保証」を令和4年1月に創設しました。「とちぎSDGs推進企業登録制度」に登録し、その目標に向けて取り組んでいる企業を対象としており、保証承諾実績は1件100百万円となりました。
- 一定の財務要件の下で経営者保証を不要とし、中小企業者の積極的な事業展開を促すことを目的とした「財務要件型無保証人当座貸越根保証『フォルティッシモ』」を令和3年12月に創設しました。保証承諾実績は7件、750百万円となりました。

3) 経営実態の把握および資金繰り改善支援

- ▶ 返済据置期間中にある「パワーアップ資金」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およ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ました。
- ▶ 「パワーアップ資金」を利用した先で、経営改善に時間を要していると判断される中小企業者に対して、早期の経営改善を促すため、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ました。
- ▶ 本取組の先端部署として創設した「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りました。

【資金繰り予定表作成支援による支援実績】

	令和3年度
資金繰り予定表作成支援着手企業数	70企業
支援先訪問回数	136回
資金繰り予定表作成支援完了企業数	51企業

※ 2企業4回は経営安定化支援事業の実績と重複

- ▶ 資金繰り予定表の作成支援が完了した企業のうち、経営課題の解決に向けて経営改善計画や事業承継計画策定の要望がある先に対しては、関係機関と連携し、より専門的な経営支援を実施しました。

【資金繰り予定表作成支援完了後の支援実績】

	令和3年度
経営安定化支援事業への移行	10企業
栃木県よろず支援拠点への引継ぎ	10企業
栃木県専門家活用事業への引継ぎ	2企業

- 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に対応しました。

【借換保証および条件変更の実績】

	令和2年度			令和3年度		
	件数	金額	前年度比	件数	金額	前年度比
借換保証	3,104件	51,249百万円	323.7%	1,233件	18,720百万円	36.5%
条件変更 (返済方法変更)	8,097件	69,012百万円	95.9%	7,438件	66,546百万円	96.4%

4) 金融機関との連携強化

- プロパー融資との協調支援型保証制度を活用するなど、金融機関との適切なリスク分担を図りつつ、中小企業者の資金繰り支援に取り組みました。
- 新型コロナの流行が長期化する中で、昨年度に引き続き、「金融機関支店長との懇談会」や「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。代替措置として、県内に本店を置く金融機関の担当役員や部長との情報交換を実施したほか、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。

5) 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3年度は、一定の要件に該当した場合に経営者保証を不要とした「パワーアップ資金」の取扱いが終了したことで、経営者保証を不要とした保証承諾実績は減少しました。

【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2年度	令和3年度
金融機関連携型	126件	53件
財務要件型	3件	4件
担保型	0件	0件
パワーアップ資金	1,233件	60件
伴走支援型特別保証制度	0件	62件
その他	57件	55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2年度	令和3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	524件	589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	10件	7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	218件	289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）	8件	2件

6) 利便性の向上に向けた取組

- 令和3年4月から、利用希望のあった金融機関を対象に、信用保証書等の電子交付サービスを開始しました。サービスの利用を積極的に推進した結果、5つの金融機関が当サービスの利用を順次開始し、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がりました。
- 信用保証委託申込書等を改定し押印廃止とするなど、保証申込時に徴求する書類の押印レス化を進めることで、中小企業者の事務負担軽減に努めました。

(2) 経営支援・期中管理部門

新型コロナの影響が長期化する中、中小企業者の事業継続を支援するため、関係機関と連携し、企業のライフステージに応じたきめ細かな経営支援に取り組みました。

中小企業者の資金繰り予定表の作成を支援することにより、早期の経営改善に向けた取組をサポートしたことに加え、業況が悪化した先に対しては、金融機関と連携し、経営改善計画の策定を支援したほか、「新型コロナウイルス感染症特例リスクジュール支援」による条件変更に応じるなど、個々の実情に応じた柔軟な支援に努めました。

また、より実効性の高い経営支援を展開するため、関東信越税理士会栃木県支部連合会と外部専門家派遣事業にかかる業務委託契約を締結したほか、地元金融機関や民間支援機関と事業承継支援に関する協定・覚書を締結するなど、関係機関との連携強化に努めました。さらに、県内における経営支援人材の育成のため、関係機関と連携して「事業者支援スキルアップキャラバン2021」を開催し、当協会職員に加え、金融機関および商工団体の若手職員に本業支援を学ぶ機会と組織を超えたネットワークの構築機会を提供しました。加えて、本業支援にかかる内部研修会を適宜実施し、職員の本業支援スキルの向上を図りました。

コロナ禍の影響を受けた中小企業者の事業継続に向けて、関係機関との連携をより一層強化し、個々の実情に応じたきめ細かな経営支援を実施できたものと評価しています。

1) ライフステージに応じた経営支援

- 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、経営改善支援等に関する相談に応じました。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。
- 多様化する中小企業者の経営課題に対応するため、「経営安定化支援事業」の支援メニューに本業支援を加え、これに対応する外部専門家として、事業承継支援を得意とする民間支援機関である株式会社サクシードやIT分野の専門家、飲食店経営の専門家を追加することで、支援体制の強化を図りました。

- ▶ 新型コロナの影響により、不急の企業訪問を自粛せざるを得ない状況が続く中、WEB会議システムを活用したリモート支援を実施するなど、感染対策を講じつつ「経営安定化支援事業」を推進しましたが、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だったこともあり、支援実績は以下のとおりとなりました。

【経営安定化支援事業による支援実績】

	令和2年度	令和3年度
経営安定化支援事業利用企業数	58企業	53企業
外部専門家派遣回数	185回	172回
計画等策定完了企業数	25企業	22企業
返済正常化※	7企業	5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

- ▶ 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変更等の条件変更の申込に対しては、個々の実情に応じた柔軟な対応を行いました。
- ▶ 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スケジュール支援」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64企業となりました。 <令和2年度 55企業>
- ▶ 経営改善が見込まれる企業に対しては、外部専門家を活用し経営改善計画の策定支援に取り組みました。また、「経営サポート会議」を32企業に対して33回開催し、金融調整や取引金融機関間の支援の方向性について目線合わせを行いました。 <令和2年度 26企業に対して27回開催>

- 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、創業保証にかかる保証承諾実績は以下のとおりとなりました。

【創業保証にかかる保証承諾実績】

	令和2年度			令和3年度		
	企業数	件数	金額	企業数	件数	金額
創業保証	291企業	332件	1,743百万円	299企業	348件	1,555百万円
(創業等連携サポート制度)	(156企業)	(186件)	(1,078百万円)	(139企業)	(162件)	(684百万円)

- 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オンライン方式で開催しました。当セミナーは「経営管理」、「飲食店経営」、「IT活用」のテーマ別に各2回開催し、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ました。（延べ参加者70名）
- 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。

【販路拡大機会の提供実績】

月報誌への掲載 6企業 ラジオ番組への出演機会提供 12企業

- 足利銀行が主催する「ものづくり企業展示・商談会2021」（10月）について、県内に本店をおく信用金庫・信用組合等とともに共催し、中小企業者の販路開拓支援に取り組みました。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東京2021」（12月～2月、2企業）や中小企業基盤整備機構主催の「新価値創造展2021」（12月、4企業）への出展支援を行ったほか、株式会社RCGが実施するECサイト「バンカーズチョイス」（9月、2企業）への掲載支援を行い、販路拡大の機会を提供しました。

2) 円滑な事業承継に向けた取組の推進

- 栃木銀行が新たに開始したスキーム「地元応援型M&Aサービス」等により、県内事業者の経営資源の引継ぎを支援していくため、栃木銀行と「事業承継に関する包括連携協定」を締結しました。
- 地域における事業承継問題の解決を図るため、民間支援機関である株式会社サクシードと「中小企業・小規模事業者の経営資源引継ぎに関する覚書」を締結しました。
- 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（オンライン）を共催（1月、45名参加）するなど、連携の強化を図りました。
- 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ました。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ました。その結果、保証承諾実績は以下のとおりとなりました。

【事業承継特別保証制度等の保証承諾実績】

	令和3年度	
	件数	金額
特定経営承継関連保証	1件	6百万円
経営承継準備関連保証	1件	80百万円
事業承継サポート保証	1件	45百万円
事業承継特別保証制度	3件	115百万円

※いずれの制度も令和2年度の保証承諾実績なし。

3) 関係機関との連携および支援体制の充実

- ▶ 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」（10月、2月）を開催し、県内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ました。10月の会議は、初の試みとして金融機関分科会を開催し、金融機関がコロナ禍の経営支援について意見交換し、支援ノウハウを共有する機会を提供しました。2月の全体会議では、事業再生分野の専門家を講師として招聘し、コロナ禍の事業者支援をテーマとした講演を実施することにより、参加者のスキルアップと連携強化を図りました。
- ▶ より実効性の高い経営支援を実施するため、栃木県中小企業診断士会（4月）や栃木県中小企業再生支援協議会（8～9月、3回）、栃木県産業振興センターおよび栃木県よろず支援拠点（12月）との情報交換会を実施するなど、中小企業支援機関との連携強化に努めました。
- ▶ 県内における経営支援人材の育成と支援基盤充実のため、栃木県よろず支援拠点およ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2021」（全12回、参加者117名）を開催しました。当事業を通じて、当協会職員に加え、金融機関および商工団体の若手職員に本業支援を学ぶ機会と組織を超えたネットワークの構築機会を提供することで、経営支援人材のスキルアップと経営支援体制の強化が図られました。

- 新型コロナの流行が長引く中で、中小企業者に対する本業支援のニーズが高まっていることを受け、本業支援にかかる内部研修会を適宜実施することにより、職員の本業支援スキルの向上を図りました。
- 関東信越税理士会栃木県支部連合会と外部専門家派遣事業にかかる業務委託契約を締結することで、連携強化を図りました。
- 日本政策金融公庫および栃木県、足利銀行、栃木銀行と連携し、長引くコロナ禍の中で事業の発展・継続に向けて取り組む事業者を支援するため、日本政策金融公庫の「新型コロナウイルス対策資本金劣後ローン」を活用した新たな協調スキームを創設しました。

4) 経営支援にかかる効果検証の試行

- 令和6年度から開始される経営支援にかか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。

(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。

また、関係機関と連携し、代位弁済後も事業を継続している中小企業者の再生支援や保証人の生活再建に取り組むなど、回収の最大化を図りつつ、再チャレンジ支援の推進に努めました。

その結果、令和3年度の求償権回収額は12億9百万円と前年度を上回る実績となり、回収の効率化・最大化が図られたとともに、再チャレンジを視野に入れたきめ細かな対応ができたものと評価しています。

1) 回収業務の効率化

- 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。
- 事業の再生が見込まれる企業に対しては、求償権消滅保証等の活用による金融取引の正常化を促しました。その結果、3企業が金融取引の正常化に向け、「経営安定化支援事業」を利用した経営改善計画の策定に着手しました。また、株式会社地域経済活性化支援機構への「不等価譲渡」による再生スキームを活用した再生支援を1企業に対して実施しました。

- 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

公的機関として健全かつ適正な業務運営を行うため、コンプライアンスの徹底や多様化するリスクへの組織的な対応の強化を図るなど、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組みました。

また、計画的な研修の実施や職員の自己啓発を推奨するとともに、デジタル技術の活用に取り組むことで、業務の効率化および生産性の向上を図りました。

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、地域社会へ貢献するとともに、これらの取組をさらに推進するため、「SDGs宣言」を行いました。

このような取組を通じ、公的機関としての社会的役割を果たすことで、地方創生に寄与するとともに、健全かつ適正な業務運営を行うことができたものと評価しています。

1) 経営の健全性・透明性の向上

- コンプライアンス委員会の開催や「職場におけるハラスメント対策」をテーマとした内部研修会の開催など、コンプライアンスプログラムの実施事項を適時適切に実施することで、役職員へのコンプライアンスの徹底・浸透に努めました。
- 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りました。また、必要に応じて財団法人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みました。
- 新規の保証利用者（1,869先）について、信用情報機関を活用することにより、不正利用の防止および適切な与信管理に努めました。

- 第5次中期事業計画および令和2年度経営計画の実施状況について、自己評価を行い、第三者で構成される外部評価委員会（7月）による評価を受けました。また、外部評価委員会の評価を踏まえた当計画の自己評価について、ホームページおよびディスクロージャー誌にて公表を行うなど、経営の透明性の確保に努めました。
- 令和3年度経営計画について、ホームページおよびディスクロージャー誌にて公表を行うとともに、職員に対しては、部門間の合同会議での説明やグループウェアの活用等により周知を図りました。また、当計画の執行状況について、進捗管理表に基づき、四半期毎に実施状況を評価することで、執行管理の徹底に努めました。
- 執行管理表に基づき、予算執行状況を管理するとともに、全職員向けにグループウェアを通じて決算説明を行うなど、職員のコスト意識の醸成を図りました。
- 資金運用面においては、資金運用会議を定期的で開催し、効率的な運用に努めました。また、安全性を考慮し、債券銘柄や預金の預け先金融機関等の分散を図ることで市場リスクの低減を図りました。

2) 危機管理体制の強化

- B C Pの実効性を高めるための事務所体制の見直しについて、プロジェクトチームを編成して検討するなど、B C Pの見直しに向けた検討を適宜実施しました。
- 新型コロナ発生時のB C P対策として、在宅勤務や特別休暇取得などによる計画的な出勤者数の削減を適時実施しました。また、保証審査部門の執務場所を2フロアに分割するなど、保証審査業務の継続性に着眼した対応に努めました。
- 保証協会システムセンター株式会社との連携に加え、新型コロナ対策として、システム担当職員1名の執務場所を別フロアに移動するなど、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」の順守を徹底するなど、情報セキュリティ対策の厳格な対応を図りました。

3) 業務効率化・生産性向上に向けた取組

- 研修計画に基づき、オンライン等参加が可能と判断される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36名が参加したほか、同連合会へ職員1名を出向させるなど、職員の資質向上に努めました。
- 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。
- 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2件の提案が寄せられ、業務の改善に資する提案1件を部分採用しました。

4) デジタル化の推進

- 業務のデジタル化を推進するため、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名に拡充しました。
- RPAを活用し、定型業務の自動化に取り組みました。その結果、統計作成業務等20本のシナリオを作成し、業務の効率化および正確性の向上に繋がりました。
- 広報物のデジタルブック化を順次実施したほか、デジタルサイネージを本所5階のエレベーターホールに設置し、来会者への情報発信ツールとして活用するなど、広報活動のデジタルシフトを推進しました。
- 昨年度に導入したWEB会議システムについて、活用範囲を会議だけでなく採用活動や経営支援業務に広げることで、業務の効率化に繋がりました。また、令和4年度中の運用開始に向け、一般稟議にかかる電子稟議システムの導入や債権書類等の電子化について検討を進めました。

5) 働きやすい職場環境の整備

- 「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・バランスの実現に向け、「働き方改革」に継続して取り組みました。
- 新型コロナの収束が見通せない中、一部の部署において在宅勤務を導入するなど、ニューノーマルにおける新たな働き方を適宜検討・実施しました。

6) 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」を締結しました。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」への登録を行いました。
- 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およ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りました。

【SDGsに資する取組を後押しする保証制度にかかる保証承諾実績】

	令和2年度			令和3年度		
	件数	金額	前年度比	件数	金額	前年度比
とちぎSDGs推進企業応援保証	-	-	-	1件	100百万円	-
とちぎ地域貢献応援債	11件	864百万円	89.3%	18件	952百万円	110.2%
はつらつ	4件	62百万円	47.0%	9件	109百万円	175.8%

- 創業保証を利用した中小企業者を対象とするセミナーをオンライン方式で6回開催したほか、商工団体等が主催する創業者向けのセミナーへ講師派遣を行うなど、創業機運の醸成を図りました。

【創業セミナーへの講師派遣実績】 10団体 12回 <令和2年度 9団体 10回>

- 栃木県およ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。
- 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2021-2022シーズンのスポンサー契約を締結しました。
- 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みました。
- 「いちご一会とちぎ国体」および「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、大会の周知および機運高揚に努めました。
- 資金運用を通じた社会貢献への取組として、調達資金がSDGsに貢献する事業に充当される「SDGs債」の購入を推進し、3銘柄、12億円の債券を購入しました。 <令和2年度 3銘柄、7億円>

■ 外部評価委員会の意見等（令和3年度経営計画）

【保証部門】

- 新型コロナウイルスの影響が長期化する中、セーフティネット保証や新たに創設された「伴走支援型特別保証制度」等を活用し、中小企業者の資金調達支援に積極的に取り組むなど、地域金融におけるセーフティネット機能を十分に発揮したものと評価できます。
- 先端部署として創設した「経営アシスト室」を中心に、新型コロナウイルスの影響を受けた中小企業者の資金繰り予定表の作成を支援するなど、早期の段階から経営改善支援に取り組んだことは評価できます。
- 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柔軟に対応していることが窺えます。今後、パワーアップ資金の返済に窮する企業の増加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」の趣旨を踏まえ、経営者保証を不要とする取扱いが適切に実施され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が窺えます。

【経営支援・期中管理部門】

- 資金繰り予定表の作成支援による早期の段階からの経営改善支援に加え、業況が悪化した先に対する経営改善計画策定支援や、「新型コロナウイルス感染症特例リスクスケジュール支援」による条件変更など、個々の実情に応じた柔軟な支援に取り組んでいることは評価できます。

- より実効性の高い経営支援の実施に向け、「事業者支援スキルアップキャラバン2021」の開催や関東信越税理士会栃木県支部連合会等との連携等、支援体制の充実および関係機関との連携に取り組んでいることは評価できます。引き続きこれらの取組を推進し、中小企業者に寄り添った支援に努めていただきたい。

【回収部門】

- 初動管理の徹底や管理事務停止の適正な実施等、回収業務の効率化に取り組んでいることが窺えます。回収業務は、今後も厳しい環境が続くものと思われませんが、各種再生スキームや「一部弁済による保証債務免除」を活用し、求償権先の事業再生支援や連帯保証人の生活再建支援にも継続的に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き、実施事項が適時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。
- 「デジタル推進班」を創設し、RPAやWEB会議システムの活用等、業務の効率化をより一層推進して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。
- 「SDGs宣言」を行ったほか、栃木県と「SDGsの推進に関する連携協定」を締結するなど、地方創生への貢献に向けた取組が強化されていることが窺えます。今後も、このような取組を推進し、公的機関としての社会的役割を果たすことを期待します。