

■ 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4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、新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナ」という。）の特性を踏まえた対策が講じられる中で、社会経済活動の正常化が進展しており、サービス消費を中心に緩やかながらも持ち直しの動きが続きました。しかし、足下では、海外経済の減速に伴い輸出が伸び悩むなど、一部に弱い動きもみられます。

栃木県においては、生産活動の一部に供給面での制約の影響が残るものの、個人消費や雇用情勢が緩やかに持ち直すなど、全体としては持ち直しの動きが続いています。

先行きについては、各種政策の効果もあって持ち直していくことが期待されますが、海外経済の減速や原油・原材料価格の高騰に伴う物価上昇、供給面での制約等、景気を下押しする要因もあり、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

国内経済は、社会経済活動の正常化が進展する中、緩やかに回復しているものの、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大きく、とりわけ中小企業者は、新型コロナがもたらした社会変容に加え、原油・原材料価格の高騰に伴う物価上昇や供給面での制約等、外的要因の影響を大きく受けており、回復の実感に乏しい状況です。

県内の倒産状況（負債総額1千万円以上）は、「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）」をはじめとする国や地方公共団体の支援施策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新型コロナ等に起因した過剰債務の問題を抱えており、今後、コロナ関連融資の返済が本格化していくこと等により、資金繰りに窮した企業の倒産や休廃業が増加することが危惧されます。

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、ウィズコロナ・ポストコロナにおけるデジタル化やカーボンニュートラル等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厳しさを増しています。

2 事業概況

	計画値	実績値	計画比	前年度実績比
保証承諾	140,000百万円	150,301百万円	107.4%	104.3%
保証債務残高	560,000百万円	589,821百万円	105.3%	99.5%
代位弁済	9,000百万円	5,675百万円	63.1%	102.3%
求償権回収	1,200百万円	1,278百万円	106.5%	105.7%

保証承諾は、長引くコロナ禍に加え、原油・原材料価格の高騰等により、依然として厳しい経営環境に置かれている中小企業者に対して、積極的な資金繰り支援に取り組んだ結果、計画比107.4%の1,503億1百万円となりました。

保証債務残高は、5,898億21百万円と前年度から減少したものの、保証承諾が増加したこと等により減少幅は小幅に留まりました。年度末の保証債務残高として過去最大だった前年度に次ぐ実績であり、計画比では105.3%となりました。

代位弁済は、件数が662件と増加する一方、1件あたりの代位弁済額が小口化したことで、金額は前年度から微増の56億75百万円となり、計画比では63.1%となりました。

求償権回収は、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、厳しい回収環境のなか、初動管理の徹底や効率化等により回収の最大化に努めたことで、計画比106.5%の12億78百万円となりました。

3 決算概要

	金 額
経 常 収 入	63億43百万円
経 常 支 出	39億74百万円
経 常 収 支 差 額	23億70百万円
経 常 外 収 入	96億6百万円
経 常 外 支 出	101億56百万円
経 常 外 収 支 差 額	▲5億50百万円
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	18億19百万円

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4年度の当期収支差額は計画比163.2%の18億19百万円を計上しました。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9億10百万円を繰り入れ、差額の9億10百万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

長引くコロナ禍や物価上昇等の影響により厳しい経営環境が続く中、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、「伴走支援型特別保証制度」を積極的に活用し、新型コロナ等の影響により増大した債務の借換需要や事業再構築等の契機となるような前向きな資金需要に応えるとともに、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。

その結果、保証承諾は前年度を上回る1,503億1百万円、保証債務残高は年度末基準で過去最大となった前年度に次ぐ5,898億21百万円となり、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2年度		令和3年度		令和4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	31,871件	461,663百万円	13,197件	144,126百万円	13,233件	100.3%	150,301百万円	104.3%
保証債務残高	58,452件	578,128百万円	58,802件	592,657百万円	58,897件	100.2%	589,821百万円	99.5%

1) 継続的な資金繰り支援

- 新型コロナや物価上昇等により資金繰りに支障を来たした中小企業者に対し、セーフティネット保証や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、新型コロナ等の影響により増大した債務の借換需要や事業再構築等の契機となるような前向きな資金需要に応えることで、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。さらに、令和4年7月に創設され、同年9月から保証料率の引下げや1年間の利子補給措置が講じられた栃木県制度融資「原油・原材料高騰等緊急対策資金」を活用し、原油・原材料価格の高騰の影響を受けている中小企業者の資金繰りを支援しました。県と市町を合わせた地方公共団体の制度融資全体の保証承諾実績は、7,635件、703億20百万円となり、保証承諾金額全体の46.8%を占めました。また、「伴走支援型特別保証制度」については876件、171億78百万円、「原油・原材料高騰等緊急対策資金」は1,099件、203億74百万円の保証承諾実績となりました。

【保証承諾実績（主な保証制度）】

	令和3年度			令和4年度		
	件数	金額	前年度比	件数	金額	前年度比
協会制度	2,478件	36,214百万円	84.5%	2,585件	40,071百万円	110.7%
（うち、伴走支援型特別保証制度）	84件	1,906百万円	-	126件	3,845百万円	201.7%
栃木県制度融資	3,606件	43,827百万円	13.0%	3,488件	45,013百万円	102.7%
（うち、伴走支援型特別保証制度）	1,043件	17,045百万円	-	750件	13,333百万円	78.2%
（うち、原油・原材料高騰等緊急対策資金）	-	-	-	1,099件	20,374百万円	-
市町村制度融資	4,337件	25,954百万円	62.9%	4,147件	25,307百万円	97.5%

- 企業訪問や金融機関との対話を通じ企業の実態把握に努め、必要に応じて資金繰り予定表の作成支援や外部の専門家と連携した経営支援に繋がりました。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3年度			令和4年度		
	件数	金額	前年度比	件数	金額	前年度比
借換保証	1,233件	18,720百万円	36.5%	1,613件	23,931百万円	127.8%
条件変更 (期間延長・返済方法変更)	7,438件	66,546百万円	96.4%	8,118件	80,153百万円	120.4%

2) ニーズに応じた資金調達支援

- 原油・原材料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。

【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】 554企業<令和3年度 54企業>

- 金融機関と連携を密にし、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『アンサンブル』」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3年度			令和4年度		
	件数	金額	前年度比	件数	金額	前年度比
アンサンプル	556件	6,676百万円	67.8%	656件	8,213百万円	123.0%
当座貸越根保証	353件	8,321百万円	102.1%	357件	9,009百万円	108.3%
事業者カードローン根保証	528件	2,960百万円	96.1%	541件	2,865百万円	96.8%
無担保当貸5000	203件	5,668百万円	93.3%	187件	5,231百万円	92.3%

- ▶ 地方公共団体制度融資の利便性向上に向け、7月に「市町村特別保証制度連絡会議」を開催するなど、地方公共団体に対して顧客ニーズに応じた制度融資の創設・改正を働きかけました。
- ▶ 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『クレシェンド』」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3年度			令和4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	936件	2,965百万円	165.8%	1,217件	3,998百万円	134.8%
クレシェンド	26件	59百万円	225.0%	21件	51百万円	85.7%

- 競争力強化・業務効率化等の達成のため、DX（デジタルトランスフォーメーション）をはじめとするデジタル化への取組をサポートすることを目的とした「とちぎDX保証」を令和4年3月に創設し、同年4月から取扱いを開始しました。保証承諾実績は3件、24百万円となりました。

3) 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。

【主な協調支援型保証制度の保証承諾実績】

	令和3年度			令和4年度		
	件数	金額	前年度比	件数	金額	前年度比
ハーモニーサポート保証	80件	1,588百万円	185.7%	89件	1,511百万円	95.1%
アンサンプル	556件	6,676百万円	67.8%	656件	8,213百万円	123.0%

- 金融機関担当者との日常的なコミュニケーションに加え、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するなど、各階層との対話を通じ、支援施策や個別企業に対する支援方針等の情報共有に努めました。また、対話で把握した意見や要望等を職員にフィードバックすることで業務の改善等に結びました。
- 金融機関の若手職員を対象とした「保証業務講座」を3年振りに開催し、保証業務の周知・普及に努めました。新型コロナの感染拡大防止の観点から、研修期間を2日間から1日に変更し、宇都宮市（参加者46名）と栃木市（参加者27名）の2会場で開催しました。

- 中小企業者への継続的な資金繰り支援やニーズに応じた資金調達支援、経営者保証を不要とする保証制度の推進等、信用保証制度の利用促進に顕著な実績をあげた金融機関営業店に対し感謝の意を表し一層の連携強化を図るため、「金融機関連携強化キャンペーン」を実施し、金融機関営業店45店舗に感謝状を贈呈しました。

4) 経営者保証を不要とする取扱いの推進

- 「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨に則り、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。

【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	令和4年度
金融機関連携型	126件	53件	88件
財務要件型	3件	4件	4件
担保型	0件	0件	0件
新型コロナウイルス感染症対策パワーアップ資金	1,233件	60件	0件
伴走支援型特別保証制度	0件	62件	65件
その他	57件	55件	62件

- 代表者の交代時において、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	令和4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	637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	28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	350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	0件

- 一定の財務要件の下で経営者保証を不要とする当協会独自の「財務要件型無保証人当座貸越根保証『フォルティッシモ』」を活用し、経営者保証を不要とする取扱いを推進しました。保証承諾実績は13件、10億87百万円となりました。

<令和3年度 7件 7億50百万円>

- 創業時の資金調達において経営者保証を不要とする「スタートアップ創出促進保証制度（SSS保証）」を令和5年3月に創設し、ホームページや月報誌「保証だより」にて周知を図りました。保証承諾実績はなかったものの、今後、本制度を積極的に活用し、創業機運の醸成ひいては創業の促進に繋がっていきます。

5) 利便性の向上に向けた取組

- 信用保証書の交付までのリードタイムを短縮し、中小企業者への迅速な融資に繋げるため、信用保証書電子交付サービスの利用金融機関の拡充に努めました。その結果、新たに4つの金融機関が本サービスの利用を開始し、保証承諾および条件変更に占める電子保証書の発行件数の割合は7割超となりました。
- 保証条件変更申込書等の書式を改定し押印廃止とするなど、各種申請書類の押印レス化を進めることで、中小企業者および金融機関の事務負担の軽減に努めました。
- 全国信用保証協会連合会によって構築された「信用保証協会電子受付システム」について、同連合会作成の説明資料を基に、県内金融機関に対し情報提供を行うなど、同システムの導入促進を図りました。

(2) 経営支援・期中管理部門

長引くコロナ禍や原油・原材料価格の高騰等により厳しい経営環境が続く中、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、各ライフステージにおける経営課題に応じた支援策を講じるなど、継続的な伴走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、返済猶予等の条件変更に応じることで資金繰りの改善を支援するなど、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、関東経済産業局や宇都宮商工会議所、栃木県中小企業活性化協議会と「中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合的支援に向けた連携協定」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2022」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。

コロナ禍や原油・原材料価格の高騰等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継続的な伴走支援を実施できたものと評価しています。

1) 新型コロナウイルスの影響を受けた中小企業者への伴走支援

- 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。）の利用先等に対し、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。また、本取組による支援の実効性を高めるため、資金繰り予定表作成完了先に対するモニタリングを開始しました。

- ▶ 本取組をさらに推進するため、先端部署である「経営アシスト室」の人員を2名増員するなど、支援体制を強化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	令和4年度
資金繰り予定表作成支援企業数	70企業	118企業
支援先訪問回数	136回	194回
資金繰り予定表作成支援完了企業数	51企業	87企業
資金繰り予定表作成支援完了後モニタリング実施企業数	-	59企業

- ▶ 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本業支援の実施や経営改善計画策定等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	令和4年度
経営安定化支援事業への移行	10企業	9企業
栃木県よろず支援拠点への引継ぎ	10企業	8企業

2) 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。
- 創業支援や事業承継支援を必要とする事業者に対し、スピーディかつ効果的な支援を行うため、専門知識を有する職員による部署横断型の「創業・事業承継支援チーム」を創設し、創業や事業承継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むことで、創業者等の事業の成長・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3年度			令和4年度		
	企業数	件数	金額	企業数	件数	金額
創業保証	299企業	348件	1,555百万円	395企業	454件	2,127百万円
(創業等連携サポート制度)	(139企業)	(162件)	(684百万円)	(207企業)	(248件)	(1,200百万円)

- 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、ハイブリッド方式とオンライン方式で計2回開催しました。当セミナーは「デジタルマーケティングの活用」をテーマとし、ホームページやSNSを活用した集客等の知識を習得する機会を提供しました。（12月、参加者33名）
- 創業期における企業PRや販路拡大の支援策として、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」に掲載するとともに、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「保証だより」への掲載 9企業 ラジオ番組「SHINE！」への出演機会提供 11企業
- 関係機関が主催するビジネスフェアの共催・後援を通じ、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、中小企業基盤整備機構主催の「新価値創造展2022」（12月、2企業）への出展支援を行い、販路拡大の機会を提供しました。
- 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「成果物提供支援」を加えるなど、支援体制の充実を図りました。
- 新型コロナの影響により、不急の企業訪問を自粛する状況が続きましたが、令和4年度は徐々に企業訪問を再開するとともに、引き続きWEB会議システムを活用したりリモート支援を併用するなど、コロナ禍における「経営安定化支援事業」を推進し、支援実績は増加に転じました。

【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	令和4年度
経営安定化支援事業利用企業数	58企業	53企業	101企業
外部専門家派遣回数	185回	172回	266回
計画策定完了企業数	25企業	22企業	35企業
返済正常化※	7企業	5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

- 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49企業に対して49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3年度 32企業に対して33回開催>
- より実効性の高い本業支援を実施するため、「経営安定化支援事業」の初回訪問時に栃木県よろず支援拠点のコーディネーターと同行訪問する取組を19企業に実施しました。
- 「経営安定化支援事業」の利用先45企業を訪問しモニタリングを実施するなど継続的な経営支援を行うとともに、モニタリング実施先のうち36企業に対し専門家によるフォローアップ支援を実施しました。
- 中小企業者の経営改善に向けた取組を後押しするため、「早期経営改善計画策定支援事業（プレ405事業）」や「経営改善計画策定支援事業（405事業）」を活用して計画を策定した38企業に対し、計画策定費用の補助を行いました。
 <令和3年度 17企業>

- 栃木県中小企業活性化協議会の関与の下、第二会社方式の再生スキームに基づく再生支援を3企業に対して実施するなど、同協議会と連携し、各種支援スキームに基づく弾力的な対応を実施しました。

【栃木県中小企業活性化協議会の支援スキームに基づく支援実績】 61企業<令和3年度 71企業>

【経営改善計画策定支援事業（405事業）に基づく支援実績】 40企業<令和3年度 28企業>

3) 円滑な事業承継に向けた取組の推進

- 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」による事業承継支援を2企業に対して実施しました。
- 栃木銀行と締結した「事業承継に関する包括連携協定」に基づき、同行が実施する「地元応援型M&Aサービス（とちぎの結び目）」を利用した2企業に対する資金調達支援を実施しました。
- 栃木県事業承継・引継ぎ支援センターと情報交換を適宜実施することで情報の共有を図りました。また、同センターの職員を講師とした事業承継に関する内部研修会（6月）を実施したほか、事業承継セミナーをオンライン方式で共催（12月 参加者58名、1月 参加者36名）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。

【事業承継にかかる保証制度の保証承諾実績】

栃木県事業承継支援資金 1件 10百万円

経営資源引継サポート制度 1件 8百万円

- ▶ 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、同制度のリーフレットをリニューアルし、金融機関等に配布するなど、積極的な周知に努めました。

【経営者保証を不要とする事業承継にかかる保証制度の保証承諾実績】

事業承継特別保証制度 1件 110百万円<令和3年度 3件 115百万円>

4) 関係機関との連携および支援体制の充実・強化

- ▶ 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」全体会（9月、2月）を開催し、第1回全体会では竹内心作氏（地域金融ソリューションセンター）を講師に「ポストコロナにおける本業支援」について、第2回全体会では小野浩幸氏（山形大学教授）を講師に「今後の地域金融と地域活性化について」について聴講し、参加者のスキルアップと連携強化を図りました。また、1月には金融機関分科会を開催し、「業種別支援の着眼点」について金融庁から招聘した講師の解説を聴講するとともに、その内容等について金融機関担当者間でグループディスカッションを行いました。以上のような取組により、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。
- ▶ 経営支援に携わる人材の育成や組織を超えたネットワークの構築を図るため、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2022」（全12回、参加者115名）を開催しました。本事業を通じて、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を提供することで、支援スキルの向上と参加機関相互の連携強化が図られました。

- 関係機関との連携をより一層強化し、令和4年3月に公表された「中小企業活性化パッケージ」の更なる実行加速化を実現するため、関東経済産業局および宇都宮商工会議所、栃木県中小企業活性化協議会と「中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合的支援に向けた連携協定」を締結しました。
- より実効性の高い経営支援を実施するため、栃木県中小企業活性化協議会をはじめとする支援機関や士業団体との情報交換会等を適宜開催したほか、他機関が開催する勉強会等に参加するなど、連携強化に努めました。

【取組実績】

栃木県中小企業活性化協議会との情報連絡会の開催（毎月実施）

栃木県中小企業診断士会との情報交換会の開催（4月、6月、7月）

日本政策金融公庫宇都宮支店との創業支援にかかる情報交換会の開催（6月）

TKC中小企業支援機関との情報交換会の開催（6月）

栃木県産業振興センター・栃木県よろず支援拠点との情報交換会の開催（2月）

「関東信越税理士会栃木支部との協議会」の開催（9月）

「栃木県中小企業診断士会とTKC関東信越会栃木支部の合同勉強会」の開催（1月、3月）

宇都宮財務事務所主催「栃木県内信用金庫・信用組合の若手渉外担当者等による意見交換会」への参加（4月、12月）

栃木県信用組合協会主催「事業者支援力向上勉強会」への参加（9月）

TKC関東信越会栃木支部主催「TKC書面添付シンポジウム」への参加（11月）

- ポストコロナに向けて、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。

【内部研修会の開催実績】

建設業への経営支援に関する基礎講座	(6月、7月	参加者37名)
製造業支援スキル向上セミナー①	(8月に2回開催	参加者38名)
製造業支援スキル向上セミナー②	(11月に2回開催	参加者32名)
エッセンシャルマーケティング研修	(10月に4回開催	参加者49名)
経営支援事例報告会	(12月に2回開催	参加者30名)
キャッシュフロー計算書活用研修	(1月、2月	参加者45名)
栃木県産業技術センターによる研修	(2月	参加者19名)
菓子・パン小売業支援スキル向上セミナー	(2月に2回開催	参加者45名)

5) 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、代位弁済前の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4年度の求償権回収額は12億78百万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」を行使するなど、法的措置を有効に活用することで、回収の最大化に繋がりました。
- 代位弁済後は、求償権債務者等の現況把握に努め、速やかな回収方針の決定に取り組みました。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し、回収可能性が高い求償権へ経営資源を集中することで、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、個々の実情に応じ、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努めました。

- 事業の再生が見込まれる1企業に対し、「経営安定化支援事業」を活用した経営改善計画の策定支援を実施しました。また、2企業に対し、求償権消滅保証（4件、2億11百万円）を活用した金融取引の正常化支援を実施しました。
- 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透明性の高い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、適時適切な情報公開に努めるなど、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組みました。

また、多様化する業務に対応できる人材の育成やデジタルツールの活用による業務の効率化に取り組むことで、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、中小企業者へのSDGsの普及・啓発に努めました。

このような取組を通じ、業務の健全性・透明性の向上を図り、公的機関としての責任や社会的役割を果たすことで、地方創生に寄与する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チェックリストを活用した自己点検の実施、「反社会的勢力への対応」をテーマとした内部研修会の実施など、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。
- 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（1,664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。

- 令和3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（6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するなど、経営の透明性の確保に努めました。
- 令和4年度経営計画を策定し、ホームページおよびディスクロージャー誌にて公表しました。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。
- 予算の執行状況については、月例報告や執行管理表を活用し、適宜内部共有を図ることで執行管理の徹底に努めました。また、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開催し、きめ細かな運用に努めました。また、債券の購入や金銭信託の実施にあたっては、安全性を重視し、分散投資を行う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

- 災害発生の際に一定水準の業務継続が可能となるよう事業継続計画（BCP）にかかる組織体制の見直しを行いました。
- 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、「ネットワークシステム管理運用規程」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、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47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7名（ベイシス3名、アドバンス4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、業務の改善に資する1件の提案を採用しました。
- 紙媒体で保管している個別企業の債権書類や決算書等を電子データ化し、業務効率の向上や紛失リスクの低減を図るため、同データを管理するシステム（eValue）を導入するなど、電子データ化に向けた準備を進めました。
- 職場環境改善のため、職場内に生花を飾る飾花事業を継続するとともに、応接室のカーペット張替えや職員駐車場の整地作業等を実施しました。

4) デジタル化の推進

- 業務のデジタル化をさらに推進するため、令和3年度に創設した「デジタル推進班」を「デジタル推進課」に昇格させました。
- RPAを活用し、定型業務の自動化に取り組みました。総シナリオ数は41（前年度末比19シナリオ増加）を数え、統計作成作業やTKCモニタリングデータ変換処理等に活用することで、業務の効率化および正確性の向上に繋がりました。

- ワークフローの活用による一般稟議処理や文書管理を可能とするシステム（eValue）を導入し、令和5年3月から一部事務作業において稼働を開始することで、業務の効率化やペーパーレス化に繋がりました。
- 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、来会者へ情報発信を行ったほか、ビジネスフェア出展時や採用時の企業説明会の情報発信ツールとしても活用するなど、広報活動のデジタルシフトを推進しました。

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。
- 出生時育児休業制度（産後パパ育休）を創設し、男性職員の育児休業取得を奨励したほか、育児短時間勤務の対象となる育児期間を拡充するなど、多様性のある働き方を可能とする制度変更を実施しました。
- 性別・業務を問わず、誰もが自分らしく力を発揮できる多様な働き方を推進するため、令和5年度から女性職員の制服を廃止することとし、令和4年度は制服廃止移行期間として女性職員の私服勤務を可能としました。
- オンライン方式で受講する外部研修について、在宅で受講することを奨励するなど、新たな働き方を検討・実施しました。
- 新型コロナの感染状況を踏まえ、対応体制や感染予防策等について適宜見直しを実施しました。また、事務所内の3密対策の徹底やWEB会議の活用等、継続的な感染防止対策に努めました。

6) SDGs に資する取組を通じた地方創生への貢献

- 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3年度			令和4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	-	9件	153百万円	153.0%
とちぎ地域貢献応援債	18件	952百万円	110.2%	18件	840百万円	88.2%
はつらつ	9件	109百万円	175.8%	11件	255百万円	233.9%

- 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2022-2023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、県内の学生を対象とした学生起業家公募コンテストや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。また、同国体開会式当日の沿道警備ボランティアに参加し、大会運営の円滑化に協力しました。
- 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、6億円の債券を購入しました。 <令和3年度 3銘柄、12億円>
- 当協会のSDGsに資する取組を取り纏めた広報誌「TOCHIGI GUARANTEE SDGs REPORT2022」を発行し、SDGsの達成に向けた機運の醸成を図りました。
- 省エネルギー対策と働きやすい職場環境づくりを一層推進するため、令和4年5月からクールビズの期間設定を取りやめ、職員の軽装勤務（ノーネクタイ・ノージャケット等）の通年化を実施しました。

■ 外部評価委員会の意見等（令和4年度経営計画）

【保証部門】

- 長引くコロナ禍や物価上昇等の影響により厳しい経営環境が続く中、セーフティネット保証をはじめ、「伴走支援型特別保証制度」や新たに創設された栃木県制度融資「原油・原材料高騰等緊急対策資金」等を活用し、中小企業者の資金繰り支援に積極的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対応していることが窺えます。
- 「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨に則り、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支援や、業況が悪化した先に対する経営改善計画の策定支援等、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。
- 資金繰り予定表の作成支援等の専担部署である「経営アシスト室」の人員を増員したほか、専門知識を有する職員による部署横断型の「創業・事業承継支援チーム」を創設するなど、各種支援体制の強化が図られています。
- 今後、パワーアップ資金の返済が本格化する中で、どのようにソフトランディングを図るかということが重要になると思われます。引き続き、関係機関と連携し、企業実態の把握に努め、継続的な伴走支援に取り組むことで、中小企業者の資金繰りの安定に努めてください。

【回収部門】

- 初動管理の徹底や求償権先の現況把握による速やかな回収方針の決定等、回収の最大化に向けてきめ細かく取り組んだことが窺えます。今後も厳しい回収環境が続くものと思われませんが、引き続き回収の最大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の計画的な実践を通じて、役職員へのコンプライアンスの徹底・浸透が図られているものと評価します。また、反社会的勢力の排除や不正防止に向けた取組についても適切に実施されています。
- 「デジタル推進班」を「デジタル推進課」に昇格させ、RPAの活用等、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。
- SDGsに資する取組を推進するとともに、中小企業者へのSDGsの普及・啓発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、地域におけるSDGs機運の醸成に努めてください。
- 人手不足が深刻化する中、女性活躍やDXの推進は、今後、より重要なものになると思われしますので、働き方改革や女性管理職の育成等、組織を挙げて取り組むことを期待します。