

令和 5 年度経営計画の評価

目次

I 令和5年度経営計画の自己評価	- 1 -
1 業務環境	- 1 -
(1) 栃木県の景気動向	- 1 -
(2) 中小企業を取り巻く環境	- 1 -
2 重点課題について	- 2 -
(1) 保証部門	- 2 -
1) 継続的な資金繰り支援	- 3 -
2) ニーズに応じた資金調達支援	- 5 -
3) 金融機関との連携強化	- 7 -
4) 経営者保証を不要とする取扱いの推進	- 8 -
5) 利便性の向上に向けた取組	- 10 -
(2) 経営支援・期中管理部門	- 11 -
1) 企業に対する継続的な伴走支援	- 11 -
2) ライフステージに応じた経営支援	- 14 -
3) 円滑な事業承継に向けた取組の推進	- 17 -
4) 関係機関との連携及び支援体制の充実・強化	- 18 -
5) 経営支援に係る効果検証の試行	- 20 -
(3) 回収部門	- 21 -
1) 回収業務の効率化	- 21 -
2) 再チャレンジ支援の推進	- 22 -
(4) その他間接部門	- 24 -

1) 経営の健全性・透明性の向上.....	- 24 -
2) 危機管理体制の強化.....	- 25 -
3) 業務効率化・生産性向上に向けた取組.....	- 26 -
4) デジタル化の推進.....	- 26 -
5) 働きやすい職場環境の整備.....	- 27 -
6) SDGs に資する取組を通じた地方創生への貢献.....	- 28 -
3 外部評価委員会の意見等.....	- 30 -
II 事業計画.....	- 32 -
III 収支計画.....	- 33 -
IV 財務計画.....	- 34 -
V 経営諸比率.....	- 35 -

I 令和5年度経営計画の自己評価

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。）が5類に移行し、社会経済活動の正常化が進む中で、サービス消費を中心に緩やかながらも回復の動きが続いた。しかし、足下では、原油・原材料価格の高騰や海外経済の先行きの不透明感など、海外景気の下振れが国内景気を下押しするリスクとなっている。

県内の景気動向についても、個人消費の緩やかな回復や雇用情勢の底堅い推移を背景に、全体として持ち直しの動きが続いている。

先行きについては、雇用・所得環境が改善する中で、持ち直していくことが期待されるが、原材料価格の高騰や人手不足による人件費の上昇等、景気を下押しする要因が内在しており、金融資本市場の変動や今後の動向を注視していく必要がある。

(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・小規模事業者（以下「中小企業者」という。）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生産年齢人口の減少に伴う人手不足等、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。

中小企業者においては、経営者の高齢化や後継者難といった従来からの課題に加え、コロナ禍において増大した債務への対応、コスト増加分の価格への転嫁、デジタル化への対応、環境負荷の低減や社会的責任の履行等の課題を抱えており、中小企業者を取り巻く環境は依然として厳しい状況が続いている。

2 重点課題について

(1) 保証部門

原油・原材料価格の高騰や人手不足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に、積極的な保証に努めた。

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た。

更に、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んだ。

その結果、保証承諾は前年度を上回る 1,523 億 15 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に寄与することができたものと評価している。

一方、保証債務残高は、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「ゼロゼロ融資」という。）の償還等が進んだことにより、5,382 億 51 百万円となった。

【保証承諾及び保証債務残高】

	令和 3 年度		令和 4 年度		令和 5 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	13,197 件	144,126 百万円	13,233 件	150,301 百万円	12,614 件	95.3%	152,315 百万円	101.3%
保証債務残高	58,802 件	592,657 百万円	58,897 件	589,821 百万円	55,944 件	95.0%	538,251 百万円	91.3%

1) 継続的な資金繰り支援

・物価上昇や人手不足等に伴う稼働率減少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た。また、新型コロナ等の影響により増大した債務の借換需要に応じるため、コロナ借換保証である「伴走支援型特別保証制度」を積極的に推進するとともに、一定の財政措置により有利な条件で融資を受けられる栃木県や各市町の制度融資（以下「地公体制度融資」という。）も併せて推進し、中小企業者の資金繰りの円滑化を後押しした。「伴走支援型特別保証制度」については 1,706 件、398 億 59 百万円の保証承諾実績となった。また、地公体制度融資の保証承諾実績は、7,145 件、717 億 46 百万円となり、保証承諾金額全体の 47.1%を占めた。

【保証承諾実績（主な保証制度）】

	令和 4 年度			令和 5 年度		
	件数	金額	前年度比	件数	金額	前年度比
協会制度	2,585 件	40,071 百万円	110.7%	2,646 件	41,095 百万円	102.6%
（うち、伴走支援型特別保証制度）	126 件	3,845 百万円	201.7%	191 件	4,513 百万円	117.4%
栃木県制度融資	3,488 件	45,013 百万円	102.7%	3,434 件	49,667 百万円	110.3%
（うち、伴走支援型特別保証制度）	750 件	13,333 百万円	78.2%	1,499 件	35,139 百万円	263.6%
（うち、原油・原材料高騰等緊急対策資金）	1,099 件	20,374 百万円	-	150 件	2,555 百万円	12.5%
市町村制度融資	4,147 件	25,307 百万円	97.5%	3,711 件	22,079 百万円	87.2%

・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げた。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た。

【借換保証及び条件変更の実績】

	令和4年度			令和5年度		
	件数	金額	前年度比	件数	金額	前年度比
借換保証	1,613 件	23,931 百万円	127.8%	2,454 件	46,733 百万円	195.3%
条件変更(期間延長・返済方法変更)	8,118 件	80,153 百万円	120.4%	9,164 件	94,563 百万円	118.0%

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係る相談実績】 452 企業 < 令和 4 年度 554 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た。

【アンサンプル等の保証承諾実績】

	令和 4 年度			令和 5 年度		
	件数	金額	前年度比	件数	金額	前年度比
アンサンプル	656 件	8,213 百万円	123.0%	517 件	6,462 百万円	78.7%
当座貸越根保証	357 件	9,009 百万円	108.3%	367 件	9,437 百万円	104.7%
事業者カードローン根保証	541 件	2,865 百万円	96.8%	511 件	3,209 百万円	112.0%
無担保当貸 5 0 0 0	187 件	5,231 百万円	92.3%	176 件	5,308 百万円	101.5%

- ・地方公共団体制度融資の利便性向上に向け、7月、9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、資金調達を支援した。

【小口零細企業保証及びクレシェンドの保証承諾実績】

	令和4年度			令和5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	1,217 件	3,998 百万円	134.8%	1,475 件	4,780 百万円	119.6%
クレシェンド	21 件	51 百万円	85.7%	29 件	65 百万円	127.1%

- ・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を進める中小企業者に対し、「とちぎ DX 保証」を活用した。保証承諾実績は1件、7百万円となった。

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んだ。

【主な協調支援型保証制度の保証承諾実績】

	令和4年度			令和5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	89件	1,511百万円	95.1%	130件	2,030百万円	134.4%
アンサンブル	656件	8,213百万円	123.0%	517件	6,462百万円	78.7%

- ・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等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繋げた。
- ・金融機関の若手職員を対象とした「保証業務講座」を開催し、保証業務の周知・普及に努めた。
宇都宮市の会場で2回開催し、20金融機関91名が出席した。
- ・金融機関との連携を一層強化し、県内中小企業者の事業の発展を支えることを目的として、特定の制度利用等で実績のあった金融機関営業店に対し「金融機関協力店舗感謝状贈呈」を実施することを決定した。
なお、令和6年度第1四半期に感謝状贈呈式典を開催する予定。

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積極的に推進した。

また、3月に「事業者選択型経営者保証非提供制度」「事業者選択型経営者保証非提供促進特別保証制度」「プロパー融資借換特別保証制度」の取扱いを開始し、経営者保証改革の推進に努めた。

【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3年度	令和4年度	令和5年度
金融機関連携型	53件	88件	406件
財務要件型	4件	4件	21件
担保型	0件	0件	9件
新型コロナウイルス感染症対策パワーアップ資金	60件	－	－
伴走支援型特別保証制度等	117件	127件	271件
事業者選択型	－	－	3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った。

【代表者交代時における経営者保証の対応実績】

	令和3年度	令和4年度	令和5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	589件	637件	693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	28件	99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	289件	350件	280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）	2件	0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』」を推進した。保証承諾実績は26件、16億35百万円となった。

<令和4年度 13件 10億87百万円>

- ・ 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）」を推進した。保証承諾実績は22件、1億42百万円となった。

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た。その結果、新たに3つの金融機関が本サービスの利用を開始し、保証承諾及び条件変更に占める電子保証書の発行件数の割合は8割超となった。
- ・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った。

(2) 経営支援・期中管理部門

原油・原材料価格の高騰や人手不足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んだ。

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た。

また、より実効性の高い経営支援を展開するため、当協会が事務局を務める「とちぎ中小企業支援ネットワーク会議」において、金融庁が公表した「業種別支援の着眼点」の普及促進と活用方法等の情報共有に努めた。更に、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 2023」を開催し、当協会職員に加え、金融機関及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た。加えて、本業支援に係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った。

原油・原材料価格の高騰や人手不足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る。

1) 企業に対する継続的な伴走支援

- ・ゼロゼロ融資やセーフティネット保証の利用先等に対し、金融機関が作成する「業況報告書」の活用や中小企業者及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た。

・ゼロゼロ融資やセーフティネット保証を利用した先で、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実施した。資金繰り予定表の作成支援実績は以下のとおりとなった。

【資金繰り予定表作成支援による支援実績】

	令和4年度	令和5年度
資金繰り予定表作成支援訪問企業数	118 企業	180 企業
支援先訪問回数	194 回	278 回
資金繰り予定表作成支援完了企業数	87 企業	93 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	74 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た本業支援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た。

【資金繰り予定表作成支援完了後の支援実績】

	令和4年度	令和5年度
経営安定化支援事業への移行	10 企業	7 企業
栃木県よろず支援拠点への引継ぎ	8 企業	3 企業

- ・新たに返済緩和の条件変更を実施する企業（初回リスケ先）に対し、金融機関との連携の下、早期に支援方針を決定するなど、個々の実情に応じた経営支援を実施した。

【初回リスケ先に対する早期の経営支援実績】

	令和5年度
初回リスケ企業数	376 企業
金融機関訪問回数	38 回
支援先訪問回数	88 回
資金繰り予定表作成支援完了企業数	14 企業

- ・「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」の趣旨に則り、経営改善・事業再生計画等を策定した3社に対し、再生支援等に取り組んだ。

2) ライフステージに応じた経営支援

- ・創業や事業承継を必要とする事業者に対しては、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」で対応し、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支援を実施した。
- 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」の利用を促進し、創業期における中小企業者の資金繰り支援に取り組んだ。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った。

【創業保証に係る保証承諾実績】

	令和4年度			令和5年度		
	企業数	件数	金額	企業数	件数	金額
創業保証	395 企業	454 件	2,127 百万円	406 企業	454 件	2,216 百万円
(創業等連携サポート制度)	(207 企業)	(248 件)	(1,200 百万円)	(254 企業)	(283 件)	(1,409 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開催した。当セミナーは第1部「私の創業計画と実体験のおはなし」、第2部「創業期に知っておきたい税金のおはなし」、第3部「ビジネスモデルとお金の流れのおはなし」の3部構成にて実施し、講師は実業家、税理士、中小企業診断士が担当した。(11月 参加者13名、12月 参加者12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た。また、創業事例集（第 6 版）を発行し、「保証だより」掲載企業や創業サポートメニューを紹介することで創業機運の醸成を図った。（12 月）

【販路拡大機会の提供実績】

月報誌「保証だより」への掲載 12 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んだ。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」（8 月、5 企業）への出展支援を行い、販路拡大の機会を提供した。
- ・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、本業支援や経営改善計画の策定支援に取り組んだ。その結果、経営安定化支援事業による支援実績は以下のとおりとなった。

【経営安定化支援事業による支援実績】

	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度
経営安定化支援事業利用企業数	53 企業	101 企業	102 企業
外部専門家派遣回数	172 回	266 回	309 回
計画策定完了企業数	22 企業	35 企業	38 企業
返済正常化※	5 企業	5 企業	3 企業

※本事業を利用し、「経営改善サポート保証」により、正常化を図った企業数

- ・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、経営改善等に関する相談に応じた。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た。令和5年度には、外部専門家による経営相談会を1中小企業者あたり年度2回まで実施できるように拡充した。その結果、経営相談会の利用実績は以下のとおりとなった。

【経営相談会に係る利用実績】

	令和3年度	令和4年度	令和5年度
経営相談会利用企業数	2企業	13企業	30企業
外部専門家派遣回数	1回	11回	35回
当協会職員対応回数	1回	2回	1回

- ・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うため、「経営サポート会議」を53企業に対して53回開催した。
<令和4年度 49企業に対して49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21企業に実施した。
- ・「経営安定化支援事業」の利用先23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9企業に対し専門家によるフォローアップ支援を実施した。

- ・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（ポスコロ事業）」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50企業に対し、計画策定費用の補助を行った。 <令和4年度 38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6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】 49企業<令和4年度 61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】 54企業<令和4年度 40企業>

3) 円滑な事業承継に向けた取組の推進

- ・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った。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（7月 参加者20名）を実施したほか、事業承継M&Aセミナーを共催（事業者向け11月 参加者42名、支援者向け1月 参加者81名）するなど、連携の強化を図った。
- ・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、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た。
- ・中小企業者の事業承継に係る準備状況の確認を促すため、42先について事業承継診断シートを作成し、栃木県事業承継・引継ぎ支援センターと情報共有を図った。

4) 関係機関との連携及び支援体制の充実・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（10 月）を開催し、立石裕明氏（㈱アテーナンソリューション代表取締役）を講師に「企業支援の根幹『対話と傾聴そして敬聴へ』」についての講演を実施し、参加者のスキルアップと連携強化を図った。

また、3 月には金融機関分科会を開催し、「業種別支援の着眼点」について金融庁の講師による研修を実施するとともに、各金融機関の活用方法についての情報共有を図った。以上の取組により、県内中小企業者の経営改善・事業再生に係る支援体制の強化に努めた。

・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及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 2023」（全 12 回、参加者 119 名）を開催した。本事業を通じて、当協会職員に加え、金融機関及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、経営支援スキルの向上と参加機関相互の連携強化を図った。

・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）

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（5 月）

日本政策金融公庫宇都宮支店との創業支援に係る情報交換会の開催（7 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 中小企業支援機関との情報交換会の開催（11 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（12 月）

宇都宮財務事務所主催「事業者支援の取組活性化に向けた意見交換会」（12 月）

- ・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、職員研修会を実施することにより、職員の事業者支援スキルの向上を図った。

【職員研修会の開催実績】

「業種別支援の着眼点」動画視聴会（5 月、6 月 参加者延べ 81 名）

栃木県中小企業活性化協議会による内部研修会（6 月 参加者 29 名）

経営支援スキル向上セミナー（7 月 参加者 27 名）

若手向け財務研修会（7 月 参加者 10 名）

事業承継実務者向け研修会（7 月 参加者 20 名）

税金と資金繰り研修（11 月 参加者 21 名）

伴走支援型研修（1 月 参加者 27 名）

飲食店・サービス業マーケティング研修（2 月 参加者 34 名）

5) 経営支援に係る効果検証の試行

- ・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、下記の各指標で実施することとした第7次中期事業計画を決定した。

【効果検証指標】	【基準値】	【指標の説明】
売上高増加率 増加企業割合	2つの指標のいずれか一方を達成した企業の割合が50%以上	基準年度中に経営支援を実施した企業のうち、その企業の基準年度決算と2期後決算の売上高の変化率が、零より大きい企業の割合
営業利益率 増加企業割合		基準年度中に経営支援を実施した企業のうち、その企業の基準年度決算と2期後決算の営業利益の変化率が、零より大きい企業の割合
生存（企業）率 比較	経営支援実施企業の生存率が大きいこと	基準時点で返済緩和となっている企業群のうち、基準時点前3か年で経営支援を受けた企業群と、受けていない企業群に分け、それぞれ基準時点後3か年で代位弁済に至らなかった企業の割合

(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が進む現環境下で、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、回収の最大化を図るとともに、再チャレンジ支援の推進に努めた。

その結果、令和5年度の求償権回収額は13億55百万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る。

【求償権回収額】

	令和4年度				令和5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
求償権回収額	141件	112.8%	1,278百万円	105.7%	99件	70.2%	1,354百万円	106.0%

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、回収の最大化を図った。

- ・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んだ。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等、求償権を見極めた効率的な回収に取り組んだ。

【管理事務停止等の実績】

	令和4年度		令和5年度	
	件数	金額	件数	金額
管理事務停止（確定損害金を含む。）	719 件	5,076 百万円	883 件	6,628 百万円
求償権整理（引落としベース）	1,095 件	7,281 百万円	1,364 件	8,791 百万円

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た。
- ・1 企業に対し、求償権消滅保証（2 件、10 百万円）を活用した金融取引の正常化支援を実施した。

- ・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た。

【経営者保証に関するガイドライン等に基づく債務整理実績】

	令和3年度	令和4年度	令和5年度
経営者保証に関するガイドライン	18件	33件	46件
一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン	32件	28件	60件

(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んだ。

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んだ。

更に、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る。

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・浸透に努めた。また、法改正等に対応するため、コンプライアンスマニュアルを10月に改定した。
- ・多様なハラスメントに対応するため、「ハラスメント防止規程」を10月に制定した。外部相談窓口には、顧問弁護士に加え、外部相談機関「NEC VALWAY(株)」による通報・相談対応体制を整えた。
- ・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った。また、必要に応じて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んだ。
- ・新規の保証利用者（1,677先）について、信用情報機関を活用することにより、不正利用の防止及び適切な与信管理に努めた。

- ・令和4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、ホームページ及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た。
- ・令和5年度経営計画を策定し、ホームページ及びディスクロージャー誌にて公表した。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った。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た。また、全職員向けに決算説明を行うなど、職員のコスト意識の醸成を図った。
- ・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った。

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）に係る組織体制の見直しを行った。
- ・災害発生による本所事務所被災を想定したBCP訓練を実施した。
- ・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った。

3) 業務効率化・生産性向上に向けた取組

- ・ RPA を活用し、定型業務の自動化に取り組んだ。総シナリオ数は 60（前年度末比 19 シナリオ増加）を数え、統計作成作業やデータ変換処理等に活用することで、業務の効率化及び正確性の向上に繋がった。
- ・ 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んだ。その結果、信用調査検定の合格者は 5 名（ベシス 3 名、アドバンス 2 名）となった。
- ・ 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」を活用した。
- ・ 職場環境改善のため、令和 6 年度以降の執務スペースの有効活用と増床の検討・準備を進めた。

4) デジタル化の推進

- ・ 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、104 の申請業務を電子稟議に置き換え、業務の効率化やペーパーレス化に繋がった。

【電子稟議の承認件数】 27,335 件

- ・電子稟議システム「eValue」との連携を見据え、企業ファイル（顧客関係書類や決算書等）の電子化作業を進め、保証先企業の全顧客分の企業ファイルの電子化を完了した。

【企業ファイル電子化実績】 24,084 企業

5) 働きやすい職場環境の整備

- ・令和4年1月に女性活躍推進法並びに次世代育成推進法に基づく「一般事業主行動計画」を策定し、「働き方改革」に継続して取り組んだ。
- ・就業時間の短縮や時差出勤制度の導入等、職員のワークライフバランスの充実に図った。
- ・職員の定年年齢を60歳から、段階的に65歳に引き上げる規程改正を実施し、併せて役職定年制度や定年前短時間勤務制度も導入することで、高齢者雇用環境の改善を図った。

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及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った。

【SDGs に資する取組を後押しする保証制度に係る保証承諾実績】

	令和 4 年度			令和 5 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	9 件	153 百万円	153.0%	6 件	144 百万円	94.1%
とちぎ地域貢献応援債	18 件	840 百万円	88.2%	21 件	896 百万円	106.7%
はつらつ	11 件	255 百万円	233.9%	14 件	270 百万円	106.0%

- ・ 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んだ。
- ・ 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 2023-2024 シーズンのスポンサー契約を締結した。
- ・ 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へ特別協賛を実施するなど、教育活動の支援に取り組んだ。

- ・ユネスコ無形文化遺産の「烏山山あげ祭り」と「鹿沼秋まつり」に協賛するとともに、鹿沼相互信用金庫仲町支店に職員を1名派遣し、「鹿沼秋まつり」に参加するなど、地域に根差した文化活動の支援に取り組んだ。
- ・栃木県を代表する音楽フェスティバル「RADIO BERRY ベリテンライブ」に協賛し、地域の音楽イベントの支援に取り組んだ。
- ・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（3銘柄、6億円の債券）するとともに、預金を通じてサステナビリティ経営への取組をサポートする「インパクト預金」の預入（1口、1億円）を実施した。
- ・当協会のSDGsに資する取組を取りまとめた広報誌「TOCHIGI GUARANTEE SDGs REPORT2023」を発行し、SDGsの達成に向けた機運の醸成を図った。

3 外部評価委員会の意見等

【保証部門】

- 原材料価格の上昇や人手不足等の影響を受けた中小企業者に対し、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、積極的な資金繰り支援に努めたことは評価できます。
- コロナ借換保証である「伴走支援型特別保証制度」等を積極的に活用し、新型コロナの影響により増大した債務の借換需要や、事業再構築の契機となるような前向きな資金需要に応えたことは評価できます。

【経営支援・期中管理部門】

- 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んだことは評価できます。
- ゼロゼロ融資等の利用先のうち、早期の経営改善が必要な先に対しては、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たことは評価できます。
- 業績悪化等の経営上の課題を抱える中小企業者に対しては、経営安定化支援事業や経営相談会を活用した外部専門家の派遣により、経営改善計画の策定支援を実施する等、個々の企業の実情に応じたきめ細かな経営支援に取り組んだことは評価できます。
- コロナ禍以前と比較すると、利用企業数および保証債務残高が増加している状況であるため、今後、期中管理と経営支援の人材充実など体制強化が望まれます。財務面に加え、人手不足や事業承継、働き方改革など、中小企業が抱える多様な相談に幅広く対応していただきたい。

【回収部門】

- 代位弁済が増加傾向であり、今後の効率的な回収、求償権整理が重要となってきます。一部弁済による債務免除を適切に実施する等、回収の最大化を図りつつ、債務者の生活再建と再チャレンジ支援に取り組んでいただきたい。

【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、役職員へのコンプライアンスの徹底に努めたほか、民間相談機関による外部相談窓口を開設する等、コンプライアンス態勢の強化を図ったことは評価できます。
- RPA を活用した定型業務の自動処理や、グループウェア「eValue」を活用した電子稟議処理、その他企業ファイルの電子化等に取り組む等、デジタル化推進による業務の効率化に努めたことは評価できます。
- 県内における「信用保証協会電子受付システム」の普及については、これから本格化するものと認識しています。県内金融機関に対し同システムの導入を推進し、中小企業者の利便性が向上するよう努めてください。

II 事業計画

(単位：百万円、%)

項目	年度	令和5年度実績			令和6年度計画		
	令和5年度計画	金額	金額	令和5年度計画比	金額	令和5年度計画比	令和5年度実績比
保証承諾	160,000	152,315	95.2	101.3	150,000	93.8	98.5
保証債務残高	570,000	538,251	94.4	91.3	500,000	87.7	92.9
保証債務平均残高	579,583	560,329	96.7	95.0	513,167	88.5	91.6
代位弁済	7,000	7,169	102.4	126.3	8,000	114.3	111.6
求償権回収	1,200	1,354	112.9	106.0	1,200	100.0	88.6
求償権残高	2,389	2,743	114.8	96.0	2,693	112.7	98.2

(注1) 代位弁済は元利合計値

- ・保証承諾は、原材料価格の上昇や人手不足等により、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、金額は前年度から微増の1,523億15百万円となり、計画比では95.2%となった。
- ・保証債務残高は、ゼロゼロ融資の期日前償還増加などの要因により、5,382億51百万円と前年度から減少した。なお、計画比では94.4%となった。
- ・代位弁済は、件数・金額ともに増加した。計画比では102.4%となった。
- ・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112.9%の13億54百万円となった。

III 収支計画

(単位：百万円、%)

項 目	年 度	令和5年度実績				令和6年度計画			
	令和5年度計画	金額	金額	令和5年度計画比	令和4年度実績比	債務平残比	金額	令和5年度計画比	令和5年度実績比
経常収入	6,601	6,648	100.7	104.8	1.19	5,999	90.9	90.2	1.17
保証料	5,324	5,380	101.1	97.6	0.96	4,995	93.8	92.8	0.97
運用資産収入	320	324	101.3	102.8	0.06	344	107.4	106.0	0.07
責任共有負担金	600	601	100.3	141.8	0.11	563	93.9	93.6	0.11
その他	358	342	95.7	367.5	0.06	98	27.4	28.7	0.02
経常支出	4,339	4,086	94.2	102.8	0.73	4,289	98.9	105.0	0.84
業務費	1,528	1,284	84.0	102.2	0.23	1,606	105.1	125.0	0.31
借入金利息	0	0	-	-	-	0	-	-	-
信用保険料	2,591	2,591	100.0	98.2	0.46	2,506	96.7	96.7	0.49
責任共有負担金納付金	203	191	93.7	322.0	0.03	155	76.1	81.2	0.03
雑支出	16	20	121.5	107.1	0.00	23	141.7	116.6	0.00
経常収支差額	2,262	2,562	113.3	108.1	0.46	1,710	75.6	66.7	0.33
経常外収入	10,522	10,845	103.1	112.9	1.94	11,406	108.4	105.2	2.22
償却求償権回収金	100	94	93.4	96.6	0.02	84	84.2	90.1	0.02
責任準備金戻入	3,864	3,881	100.4	101.6	0.69	3,602	93.2	92.8	0.70
求償権償却準備金戻入	728	785	107.9	72.6	0.14	841	115.5	107.1	0.16
求償権補てん金戻入	5,830	6,085	104.4	132.0	1.09	6,879	118.0	113.0	1.34
その他	0	0	-	33.3	0.00	0	-	0.0	-
経常外支出	11,208	11,286	100.7	111.1	2.01	11,932	106.5	105.7	2.33
求償権償却	6,592	6,711	101.8	122.7	1.20	7,657	116.2	114.1	1.49
責任準備金繰入	3,833	3,680	96.0	94.8	0.66	3,413	89.1	92.8	0.67
求償権償却準備金繰入	765	887	115.9	112.9	0.16	845	110.4	95.2	0.16
その他	18	8	46.0	36.9	0.00	17	93.2	202.7	0.00
経常外収支差額	▲ 686	▲ 441	-	-	▲ 0.08	▲ 526	-	-	▲ 0.10
制度改革促進基金取崩額	0	0	-	-	-	0	-	-	-
収支差額変動準備金取崩額	0	0	-	-	-	0	-	-	-
当期収支差額	1,576	2,121	134.5	116.6	0.38	1,184	75.1	55.8	0.23
収支差額変動準備金繰入額	788	1,044	132.4	114.7	0.19	395	50.1	37.8	0.08
基金準備金繰入額	788	1,077	136.6	118.4	0.19	789	100.2	73.3	0.15
基金準備金取崩額	0	0	-	-	-	0	-	-	-
基金取崩額	0	0	-	-	-	0	-	-	-

IV 財務計画

項 目	年 度	令和5年度 計画	令和5年度実績		令和6年度計画			
			令和5年度 計画比	令和4年度 実績比	令和5年度 計画比	令和5年度 実績比		
年 度 融 機 関 中 出 入 金 担 金	県	0	0	-	-	0	-	-
	市 町 村	0	0	-	-	0	-	-
	金融機関等	0	0	-	-	0	-	-
	合 計	0	0	-	-	0	-	-
基金取崩		0	0	-	-	0	-	-
基金準備金繰入		788	1,077	136.6	118.4	789	100.2	73.3
基金準備金取崩		0	0	-	-	0	-	-
期 末 基 本 財 産	基 金	4,868	4,868	100.0	100.0	4,868	100.0	100.0
	基金準備金	28,530	28,788	100.9	103.9	29,566	103.6	102.7
	合 計	33,398	33,656	100.8	103.3	34,434	103.1	102.3

制度改革促進基金取崩	0	0	-	-	0	-	-
制度改革促進基金期末残高	0	0	-	-	0	-	-

収支差額変動準備金繰入	788	1,044	132.4	114.7	395	50.1	37.8
収支差額変動準備金取崩	0	0	-	-	0	-	-
収支差額変動準備金期末残高	16,603	16,828	101.4	106.6	17,217	103.7	102.3

(単位：百万円、%)

項 目	年 度	令和5年度実績	
		令和5年度 実績	令和4年度 実績比
国からの財政援助		0	-
基金補助金		0	-
地方公共団体からの財政援助		940	123.7
保証料補給 (「保証料」計上分)		475	85.5
保証料補給 (「事務補助金」計上分)		300	608.4
損失補償補填金		164	106.6
事務補助金 (保証料補給分を除く)		0	-
借入金運用益		0	-
責任共有負担金		601	141.8

V 経営諸比率

(単位：%)

項 目	算 式	令和5年度 計画	令和5年度実績		令和6年度計画			
			令和5年度 計画比増減	令和4年度 実績比増減	令和5年度 計画比増減	令和5年度 実績比増減		
保証平均料率	保証料収入／保証債務平均残高	0.92	0.96	0.04	0.03	0.97	0.05	0.01
運用資産収入の保証債務平残に対する割合	運用資産収入／保証債務平均残高	0.06	0.06	0.00	0.01	0.07	0.01	0.01
経費率	経費【業務費＋雑支出】／保証債務平均残高	0.27	0.23	▲0.04	0.01	0.32	0.05	0.09
(人件費率)	人件費／保証債務平均残高	0.15	0.16	0.01	0.02	0.19	0.04	0.03
(物件費率)	物件費【経費－人件費】／保証債務平均残高	0.11	0.07	▲0.04	0.00	0.13	0.02	0.06
信用保険料の保証債務平残に対する割合	信用保険料／保証債務平均残高	0.45	0.46	0.01	0.01	0.49	0.04	0.03
支払準備資産保有率	(流動資産－借入金)／保証債務残高	11.86	12.21	0.35	1.01	13.09	1.23	0.88
固定比率	事業用不動産／基本財産	0.40	0.39	▲0.01	▲0.04	0.41	0.01	0.02
基金の基本財産に占める割合	基金／基本財産	14.57	14.46	▲0.11	▲0.48	14.14	▲0.43	▲0.32
求償権による基本財産固定率	(求償権残高－求償権償却準備金)／基本財産	4.86	5.52	0.66	0.00	5.37	0.51	▲0.15
		2,389	2,743	/		2,693	/	
基本財産実際倍率	保証債務残高／基本財産	17.07倍	15.99倍			/		
代位弁済率	代位弁済額(元利計)／保証債務平均残高	1.21	1.28	0.07	0.32			1.56
回収率	回収(元本)／(期首求償権＋期中代弁(元利計))	2.73	3.05	0.32	▲0.19	2.48	▲0.25	▲0.57

(注) 1. 基本財産とは、決算処理後のものとする。

2. 基本財産固定率欄の下段には計算根拠となる各年度末毎の求償権残高の実数(単位/百万円)を記入する。