

令和 2 年度経営計画



1 業務環境

(1) 栃木県の景気動向

栃木県の景気動向をみると、有効求人倍率が高水準で推移するなど、雇用や所得の環境は安定しており、緩やかに回復していると言われています。しかし、足下では令和元年10～12月期における国内全体のGDP（速報値）が年率換算で6.3%のマイナスとなるなど、栃木県においても景気の減速が懸念されます。

また、通商問題や中国経済の先行きに加え、新型コロナウイルスの感染拡大による経済への影響など新たな懸念材料が発生しており、先行きについては不透明感が高まっています。

(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、緩やかに回復してきたと言われているものの、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。）においては景気回復の実感が乏しい状況にあります。

また、中小企業者においては、売上・生産性の伸び悩み、人手不足、経営者の高齢化・後継者難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す。

県内企業の倒産件数（平成31年1月～令和元年12月）をみると、4年連続で減少しており、落ち着いた状況にあります。しかし、全国的には11年ぶりに倒産件数が増加に転じるなど、潮目が大きく変わっており、今後、県内においても企業倒産の増加が懸念されます。また、企業倒産を大幅に上回る水準で推移している休廃業・解散のうち、70代以上の高齢経営者の割合が増加しており、後継者難を理由とした休廃業や解散による雇用や技術・ノウハウの喪失が懸念されます。

金融情勢については、各金融機関とも引き続き積極的な融資姿勢にありますが、長引く低金利の金融環境下での金融機関間の競争激化に伴い、地域における金融仲介機能への影響が懸念されます。

2 業務運営方針

1の状況下、当協会は、多様な経営課題を抱え厳しい経営環境に直面している中小企業者に対し、金融支援と経営支援の一体的な取組を推進し、中小企業者の成長と発展をサポートすることで、地域経済の活性化に取り組みます。

以上を踏まえ、令和2年度は以下の基本方針に基づき業務運営を行ってまいります。

- ① 中小企業者の多様な資金需要に一層きめ細かく対応するとともに、金融機関との適切なリスク分担を通じた企業の経営改善・生産性向上に向けた取組を推進します。特に新たな雇用の担い手である創業者や地域経済の重要な担い手である小規模事業者の成長・持続的発展に資する支援に積極的に取り組みます。
- ② 中小企業者が抱える事業承継や生産性向上等の経営課題の解決に向けて、金融機関をはじめとする関係機関との連携を一層強化し、中小企業者のライフステージに応じたきめ細かな経営支援に積極的に取り組みます。
- ③ 初動管理を徹底し、効率性を重視しながら回収の最大化に努めるとともに、代位弁済後も事業を継続している企業や誠実に返済を継続している保証人の再チャレンジ支援等にも積極的に取り組むなど、個々の実情に応じ柔軟に対応します。
- ④ コンプライアンス態勢の一層の強化、反社会的勢力等の徹底的な排除など、コーポレート・ガバナンスの強化に努め、公的機関としての信頼の確立を図ります。また、SDGsに資する取組を積極的に推進し、地方創生や地域社会への一層の貢献を果たします。
- ⑤ 創業者や小規模事業者をはじめ金融・経営支援を必要としている企業に対し、信用保証協会の役割や取組、各種支援施策等の情報を積極的かつ効果的に発信し、認知度の向上に努めます。また、企業訪問や金融機関をはじめとする関係機関との情報交換を通して、中小企業者のニーズを的確に把握し、利便性の向上に取り組みます。

3 重点課題

【保証部門】

1) ニーズに即した資金繰り支援

- ① 資金需要に対し迅速な保証に努めるとともに、現地調査の実施等により経営実態や特性等を的確に把握することで、企業の実情に応じたきめ細かな資金繰り支援に取り組みます。
- ② 設備資金や事業承継にかかる保証について保証料率の割引を実施するなど、企業の生産性向上や成長・発展に向けた取組を支援します。
- ③ 借換保証の積極的な推進や返済緩和等の条件変更への柔軟な対応により、企業の実情に応じた適切な資金繰り支援に取り組みます。
- ④ 「農業ビジネス保証制度」を推進し、農業と商工業を兼業する企業の資金繰り支援に積極的に取り組みます。
- ⑤ 自然災害等の発生時には、当協会独自の「緊急災害短期保証制度」等を活用し、迅速な対応に努めます。また、新型コロナウイルスの影響を受けた企業に対しては、相談窓口等でのきめ細かな対応に努めるとともに、弾力的な資金繰り支援に取り組みます。

2) 小規模事業者の成長・持続的発展に向けた支援

- ① 小規模事業者の成長・持続的発展を支えるため、「小口零細企業保証」等を積極的に活用し、円滑な資金調達を支援します。
- ② 小口カードローン根保証「クレシェンド」の取扱いを開始し、効果的な資金繰り支援に取り組みます。
- ③ 地方公共団体制度を積極的に推進するとともに、地方公共団体との連携を強化し、地方公共団体制度の更なる利便性の向上に取り組みます。
- ④ 地域経済における事業・雇用の新たな担い手である特定非営利活動法人に対し、きめ細かな支援に取り組みます。

3) 金融機関との連携強化

- ① 金融機関との連携・協調による資金繰り支援を一層推進し、企業の経営改善・生産性向上を促進します。
- ② 金融機関と日常的に対話を行うことに加え、情報交換会や各階層との間で意見交換会等を開催するなど、連携体制の構築に努めます。

4) 経営者保証を不要とする取扱いへの適切な対応

- ① 経営者保証を不要とする取扱いについて周知を行うことで、経営者保証に頼らない融資の定着を図ります。
- ② 資金調達時や期中時、事業承継時における経営者保証の取扱いについて適切かつ柔軟に対応します。

5) 相談業務の充実

- ① 関係機関との連携をより一層強化し、企業がライフステージの様々な局面で直面する経営課題の解決に努めます。
- ② 資金調達に不安を抱える企業からの相談に対応するとともに、必要に応じ金融機関を紹介するなど丁寧に対応します。
- ③ 常設窓口での相談対応や経営相談会を開催するとともに、認定支援機関等と連携した経営支援により経営課題の解決をサポートし、企業の成長と持続的発展を支援します。

6) 信用保証制度の浸透に向けた取組

- ① 信用保証制度の仕組や経営支援等の取組に関する情報を発信し、信用保証制度のより一層の浸透を図ります。
- ② 信用保証制度の仕組等の情報を発信し、当協会の認知度向上に努めます。
- ③ 事務フローや徴求書類の見直しなど、事務の効率化や審査の迅速化に向けた取組を実施し、利便性の向上に努めます。

【経営支援・期中管理部門】

1) 創業者支援の推進

- ① 創業時の金融相談や計画策定のアドバイス等、きめ細かな支援に取り組みます。また、必要に応じて中小企業診断士や公認会計士等の外部専門家（以下「外部専門家」という。）を活用した創業計画の策定支援に取り組みます。
- ② 国や地方公共団体制度を活用し、創業時の資金調達を積極的に支援します。また、関係機関との連携による支援や保証料率の割引措置を講じている「創業等連携サポート制度」の利用促進を図ります。
- ③ 創業保証利用先へのモニタリングを実施し、必要に応じて外部専門家の派遣を通じたフォローアップに取り組むなど、創業後の事業の安定と成長をサポートします。
- ④ 「とちぎ経営資源引継ぎ支援事業」を活用し、創業希望者と事業譲渡希望者とのマッチング支援を行い、雇用や販路、技術といった経営資源の次世代への引継を支援します。

2) 生産性向上・販路拡大支援の取組強化

- ① 生産性向上を目指す先については、外部専門家の派遣を通じた経営指導や経営力向上計画等の経営計画策定支援に取り組みます。
- ② 販路拡大を目指す先については、当協会が共催や後援するビジネスフェア等へ出展支援を行うとともに、関係機関と連携した販路開拓支援に取り組みます。
- ③ 関係機関と連携し、中小企業者の生産性向上や販路開拓に向けた新たな支援策を検討します。

3) 経営・再生支援の推進

- ① 金融機関と連携を図りつつ、外部専門家の派遣を通じた経営診断や経営改善計画策定支援、経営サポート会議を活用した金融調整及び金融支援に加え、その後のフォローアップに至るまで、経営の安定に向けた支援に積極的に取り組みます。

- ② 生産性向上を目指す先については、外部専門家の派遣を通じた経営指導や経営力向上計画等の経営計画策定支援に取り組めます。
- ③ 延滞先や経営改善が困難な先については、条件変更を活用した継続的な資金繰り支援を実施するとともに、各種支援策を講じながら事業継続に向けた支援に取り組めます。事業再生が見込める先については、関係機関と連携を図りながら、「求償権消滅保証」等を活用した抜本的な事業再生支援も含め、企業の実情に応じきめ細かく対応します。
- ④ 経営支援実施先については、支援後のモニタリングに取り組むとともに、経営支援実施前後のデータを広く蓄積、検証するなど、経営支援の効果測定に向けた取組を推進します。

4) 事業承継支援の推進

- ① 栃木県事業引継ぎ支援センターをはじめとする関係機関と連携を図り、「とちぎ経営資源引継ぎ支援事業」を積極的に推進し、中小企業者の事業承継を支援します。
- ② 保証料率の割引措置を講じた「経営承継準備関連保証」、「特定経営承継準備関連保証」等を活用し、円滑な資金調達を支援します。また、「事業承継特別保証制度」を積極的に活用し、中小企業者の事業承継を後押しします。
- ③ 企業の後継者等を対象としたセミナーを開催し、経営や事業承継に関する知識の習得機会を提供します。併せて、事業承継に関する専門家や参加者との情報交換の場を提供し、事業承継への不安の解消や課題の解決等を支援します。

5) 関係機関との連携

- ① 「とちぎ中小企業支援ネットワーク会議」を開催し、関係機関の連携を強化するとともに、情報共有を行うなど、効果的に活用します。
- ② 「外部専門家等活用支援事業」を積極的に推進し、企業の経営課題にきめ細かく対応します。
- ③ 関係機関との情報交換を密にするとともに、「とちぎ地域企業応援ネットワーク」への参加を通じ、各機関が実施する支援施策の活用を図ることで、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に取り組めます。
- ④ 「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」を利用した企業への費用補助を行うことで、企業の経営改善に向けた取組を後押しします。

【回収部門】

1) 効率的な管理・回収及び回収の最大化

- ① 保証協会債権回収株式会社栃木営業所の休止に伴う業務の移行を円滑に進めます。
- ② 「求償権の事前行使」の効果的な活用や代位弁済後の速やかな回収方針の決定に努めるなど、初動管理を徹底するとともに、既存先の実態把握に努め適宜回収方針の見直しを行います。
- ③ 回収見込みのない求償権については、適正に管理事務停止及び求償権整理を実施し、回収業務の効率化を図ります。
- ④ プロジェクトチームを立ち上げ、業務改善に向けた取組を推進します。

2) 再チャレンジ支援の推進

- ① 返済に対する誠意が見られ、事業を継続している求償権先や保証人については、分割返済や任意処分等の調整に努めるなど、事業継続に繋がる回収に取り組めます。
- ② 誠実に返済を継続しており、事業再生の可能性が認められる求償権先については、求償権消滅保証等の事業再生に向けた支援に取り組めます。
- ③ 「経営者保証に関するガイドライン」に則った債務整理の申し出に対して適切に対応します。
- ④ 返済を継続している保証人については、一部弁済による保証債務の免除を実施するなど、個々の状況を踏まえ、適切かつ柔軟に対応します。

【その他間接部門】

1) 内部管理体制の充実

- ① コンプライアンスプログラムを計画的に実施し、コンプライアンス委員会や監査等によるフォローアップを実施することで、コンプライアンス態勢の強化を図ります。
- ② 反社会的勢力等に対しては、関係機関との連携や外部機関から収集した情報を基にデータベースを充実させ有効活用を図るとともに、反社会的勢力排除に係る取扱要綱を遵守し徹底的な排除に取り組みます。
- ③ システムリスクに対しては、情報セキュリティ対策の厳格な対応に努め、システムの安定的な運用に取り組みます。また、危機リスクに対しては、事業継続計画（BCP）の適切な維持管理に努めるとともに、定期的な研修や訓練を実施します。
- ④ 適切な業務運営を確保するため、事業計画についての内部周知及び執行管理を徹底するとともに、内部監査等による監督強化を図ります。また、業務実績等について外部評価委員による評価を受けるなど、経営の透明性を高めます。

2) 職員資質の向上および組織の活性化

- ① 研修や各種セミナー等への参加を通して、事業の持続・成長可能性を評価できる人材の育成に努めます。
- ② 資格取得等を奨励するとともに、各種研修への参加等の実施により、職員の一層のレベルアップを図ります。
- ③ 経営支援の成功事例やノウハウ等のデータ化に取り組むなど、ナレッジマネジメントを推進します。
- ④ 職場環境の整備等に向けて職員から広く提案を求めることにより、業務の改善に関する創意工夫を奨励します。
- ⑤ 働き方改革関連法に適切に対応するとともに、働きやすい環境づくりに努め、ワーク・ライフ・バランスを推進します。また、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す。
- ⑥ ペーパーレス会議システムやRPA等のITツールを活用し、業務の効率化をします。

【その他間接部門】

3) 積極的かつ効果的な情報配信

- ① ホームページやSNS（Facebook）の適時適切な内容の更新・充実を図るとともに、新聞等のマスメディア、金融機関の店頭モニターを活用した効果的な広報活動を展開します。
- ② SNS広告を活用し、当協会の取組や中小企業者への支援施策等の情報を効果的に発信します。
- ③ 経営改善や生産性向上等に資する保証制度や創業・経営支援の取組等について、保証利用先に対し広く周知を図るため、企業訪問時における情報提供に積極的に取り組みます。

4) 地方創生・地域社会への貢献、SDGsに資する取組の推進

- ① 創業予定者を対象としたセミナーの開催、市町が実施する創業支援事業との連携、関係機関が主催する創業塾や学生向けの創業講座等への講師派遣を通じて創業機運の醸成を図ります。
- ② 地域社会への貢献として、森づくり事業「ギャランベリーの森」を継続実施するとともに、県内市町等が地域活性化のために実施するイベント等へ協賛します。
- ③ 令和4年に開催される「第77回国民体育大会～いちご一会とちぎ国体～」及び「第22回全国障害者スポーツ大会～いちご一会とちぎ大会～」のオフィシャルサポーターとして、広報誌やSNSを活用したPR活動を展開し、イベントの成功を後押しします。
- ④ 県内のプロスポーツチームやユネスコ無形文化遺産等への協賛を通じ、地域のスポーツ振興や文化、芸術活動の支援に取り組みます。
- ⑤ 北関東3県で連携し、観光に資する事業を営んでいる中小企業者を対象とした「北関東観光連携保証制度」の創設に向けた検討を進めます。

4 主要業務数値（計画）

令和2年度の主要業務数値（計画）は、以下のとおりです。

項目	金額	前年度計画比
保証承諾	1,350億円	100.0%
保証債務残高	3,100億円	103.3%
代位弁済	50億円	104.2%
求償権回収	12億5千万円	89.3%