

# 平成 27 年度経営計画

## I. 経営方針

### 1. 業務環境

#### (1) 栃木県の景気動向

県内の景気は、一部に弱さがみられるものの、基調としては持ち直しています。

個人消費は、消費税引き上げに伴う需要の落ち込みにより、大型小売店舗販売や自動車販売、住宅建設などが前年を下回っていますが、その影響からも徐々に持ち直しがみられます。生産活動は、耐久消費財を扱う業種を中心に大きく落ち込むなど低調に推移したものの、年度後半に入り在庫調整も進み改善の兆しが見られます。雇用情勢については、有効求人倍率が12月に1.01倍となるなど改善基調にあります。

先行きについては、中国経済の成長鈍化や欧州債務問題の再燃等のリスク要因はありますが、消費マインドの改善に加え、今後地方創生に係る国や県の施策が実施されるなどの要因もあり着実な回復に向かうことが期待されます。

#### (2) 中小企業を取り巻く環境

円安の進行による大手企業や輸出型産業を中心にした業績の回復により、業績拡大に向かう中小企業がある一方で、内需型の製造業や建設業をはじめとして、円安による原材料費の上昇や人手不足による人件費の高騰等により厳しい環境下に置かれ、景気回復の恩恵を享受できていない中小企業も多い状況にあります。

金融情勢では、県内民間金融機関の貸出金残高は前年を上回っていますが、超低金利の金融環境下において、金利競争の激化がみられます。

県内の企業倒産をみると、大口倒産の減少により負債総額は前年を下回りましたが、全国的に倒産件数が減少傾向にある中、前年並みの倒産件数となりました。

特に負債総額1億円未満の倒産件数が過半数を超えるなど、倒産件数に占める小規模・零細企業の割合は高く、今後もそうした小規模・零細企業の倒産の増加が懸念されます。

### 2. 業務運営方針

このような状況下、当協会は県内中小企業の資金繰りの円滑化のため保証推進に積極的に取り組むとともに、中小企業の成長・発展に寄与するため金融と経営支援の一体的な取り組みを推進します。また、国の施策とも呼応し創業者や小規模事業者への支援や中小企業の経営改善・事業再生に積極的に取り組むことで地域活性化へ貢献していきます。以上を踏まえ、平成27年度の業務運営の基本方針を次のとおりとしました。

- ① 中小企業の資金繰り円滑化のため、中小企業の資金ニーズに即した迅速かつ適切な保証に努めることはもとより、創業者や小規模事業者への支援強化に取り組めます。また、保証承諾、保証債務残高が漸減する中、金融機関等との連携を強化し、積極的に保証推進に取り組むとともに、新規先等の獲得により保証利用層の拡充を図ります。
- ② 保証利用企業へは、企業のライフステージに応じた経営支援の強化に取り組めます。とり

わけ返済緩和先については、借換や再生スキームの活用等により返済の正常化に向けた支援に取り組みます。また、関係機関と連携を図りながら効果的な経営・再生支援に取り組みます。

- ③ 安定した経営基盤確保のため、経営の合理化・効率化や人材育成に継続的に取り組みます。また、信用補完制度の持続化に資するため、経営支援や延滞・事故先への継続的支援を通して、代位弁済の抑制に努めます。また、回収業務については、求償権先の事業継続や事業再生、保証人の生活再建支援に配慮しながら回収の最大化・効率化に取り組みます。
- ④ 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して組織的な対応の強化を図ります。また、地域社会から信頼される信用保証協会を目指し、透明性の高い、規律ある業務運営に努めます。

## II. 重点課題

### 【保証部門】

#### 1. 現状認識

景気は緩やかな回復基調にはあるものの、その恩恵を受け業績を改善させた中小企業と依然として厳しい経営環境下に置かれた中小企業の二極化が進む中、多くの中小企業は厳しい経営状況が続いており、先行きの懸念を拭えない状況にあります。

このような状況下、中小企業の資金需要が本格的な回復に至らなかったことに加え、超低金利の金融環境も相まって保証承諾は減少、保証債務残高も漸減しており、金融機関をはじめとした関係機関と連携した積極的な保証推進により保証承諾の増加、保証債務残高の維持・確保に努めていく必要があります。さらに、これまで緩やかに増加していた利用企業数も減少に転じており、新規先等の獲得により保証利用層の拡充を図る必要があります。一方で、返済緩和等の条件変更は依然として高水準で推移しており、引き続き借換や条件変更等への柔軟な対応による資金繰り支援の強化も求められています。

中小企業の多様化する資金ニーズに対しては、迅速かつ適切な保証に努めるだけでなく、経営実態を捉え、ニーズに即した最適な保証制度を提案していきます。また、創業者や小規模事業者に対しては、国の支援施策とも呼応しながら積極的に支援していく必要があります。

さらに、そうした中小企業への適切な保証、多様化するニーズ、返済緩和先への資金繰り支援等への確に対応するため、職員個々の審査能力、経営支援ノウハウの向上が必要となっていることに加え、手口が巧妙化、精緻化している不正利用に対応するため、組織全体としての審査機能の向上も求められています。

以上を踏まえ、以下の課題について重点的に取り組みます。

#### 2. 具体的な課題

- (1) 企業ニーズに即した適切な保証
- (2) 金融機関等と連携した保証利用の推進
- (3) 創業者・小規模事業者向け保証の推進
- (4) 審査機能の向上

### 3. 課題解決のための方策

#### (1) 企業ニーズに即した適切な保証

- ① 中小企業の資金需要に対して迅速、適切な保証に努めます。また、中小企業の資金ニーズを的確に捉え、対応していくため、新たな保証制度を創設するとともに、既存の制度についても適切な見直しを行うことで利便性の向上を図ります。
- ② 中小企業が置かれている経営環境に則した多様なニーズに的確に対応するため、財務状況や現地調査等により経営実態を捉え、個々の実情に応じて、流動資産を有効活用する「流動資産担保融資保証制度」、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制度」、調達コストを押えられる地方公共団体の制度融資等、資金ニーズに即した各種保証制度を提案します。
- ③ 中小企業の業況等を踏まえつつ、資金繰りの厳しい先に対しては、借換保証による借入の一本化や返済緩和等の条件変更に柔軟に対応するなど、引き続き資金繰り支援に努めます。
- ④ 経営者保証ガイドラインに沿った経営を行っている中小企業に対しては、金融機関等と連携しながら、経営者の個人保証に依存しない「経営者保証ガイドライン対応保証」を推進します。

#### (2) 金融機関等と連携した保証利用の推進

- ① 金融機関との連携を強化し、新規先や完済後に利用のない先への保証推進に積極的に取り組むとともに、利用先の財務状況に応じて、当協会独自の「エクセレント保証」の利用を推進するなど保証利用先の拡充を図ります。既存利用先に対しては、再調達や反復資金に適切に対応するほか、大口保証先に対しては、金融機関と連携し業況把握に努めながら、協調支援や保全策等を講じながら資金需要に対応していきます。
- ② これまで実施してきた、金融機関別、店舗別ごとの勉強会による保証制度等の周知、推進に加え、支店長との意見交換・情報交換の場を設けるなど、一層の関係強化により保証推進を図ります。また、保証推進に向けた効果的な各種施策を講じることで、保証利用の促進に繋がります。
- ③ 地元金融機関や政府系金融機関と連携した協調融資型保証制度等の提携保証を創設し、適切なりスク分担を図りながら保証利用の促進を図ります。地方公共団体制度についても創設、改善等の協議をすすめ、より充実した制度とすることで保証利用の促進に繋がります。
- ④ 地方公共団体や商工団体等の関係機関との意見交換、情報交換の会議等の機会を捉え、積極的に保証制度の周知、推進を図ることで保証利用の促進に繋がります。

#### (3) 創業者・小規模事業者向け保証の推進

- ① 創業保証については、国や地方公共団体制度を積極的に活用するとともに、商工団体等が主催する創業塾等の創業者支援事業への参加を通して保証制度の周知、推進を図ります。
- ② 創業時の金融相談や計画策定のアドバイス等創業支援に取り組むことに加え、金融機関及び支援機関と連携して創業者等への支援を行う「創業等連携サポート制度」の利用促進を図ります。
- ③ 小規模事業者については、利便性に配慮した保証制度創設の検討をすすめるとともに、負担軽減措置のある地方公共団体制度や保証料率の引き下げを継続している「小口零細企業保証」や「特別小口保証」を推進します。

- ④ 経営課題に対する経営相談会や窓口相談、認定支援機関等と連携した経営支援により、小規模事業者の事業の持続的発展を支援します。

#### **(4) 審査機能の向上**

- ① 保証業務を通じた実務経験や内部・外部研修を通して、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の育成に努めるとともに、企業訪問や経営者との面談等の実務を通して、企業観察力や目利き能力、相談能力の向上を図ります。
- ② 外部専門家派遣での協働や経営サポート会議等の経営支援業務を通して、経営支援ノウハウ、スキルの向上を図ります。
- ③ 早期の事故事例のフィードバックや保証事例等の審査情報を共有化することで、保証審査の適正化や高度化する信用保証実務への対応力の強化を図ります。
- ④ OCR関連機器の更改により受付事務の効率化、迅速化を図ります。
- ⑤ 平成26年度から開始した、新規利用先からの「営業実態調査報告書」の提出に加え、信用情報機関へ新たに加盟するなど、不正利用防止に向け組織的な対応を強化します。

### **【期中管理部門】**

#### **1. 現状認識**

金融機関等と連携した返済緩和等の条件変更への柔軟な対応や経営支援等により、これまで事故発生、代位弁済は沈静化していたが、資金繰り支援だけでは事業が継続できない先からの事故発生、代位弁済が徐々に増えています。とりわけ、高止まりしている返済緩和等の条件変更実施先は厳しい経営状態にあり、今後、さらなる事故発生、代位弁済への移行も懸念され、こうした返済緩和先に対してのより一層の経営支援、返済の正常化に向けた支援の取組強化が求められています。

このような状況下、経営支援の実効性の向上のため企業実態の把握に努め、創業から事故・代位弁済の発生まで、各企業のライフステージに応じた、きめ細やかな経営支援を実施していく必要があります。また、返済緩和先への返済正常化に向けた支援は喫急の課題であり、積極的に取り組んでいくとともに、延滞先や事故先に対して早期の調整着手や事業継続支援を実施することで、代位弁済の抑制に努めます。さらに、経営・再生支援に際しては、支援機関との連携を強化しながら、各種支援策や保証制度の積極的な活用を図るとともに、再生スキーム等を活用した抜本的な経営改善・事業再生にも取り組む必要があります。

以上を踏まえ、以下の課題について重点的に取り組みます。

#### **2. 具体的な課題**

- (1) 企業のライフステージに応じた経営支援
- (2) 返済緩和先に対する正常化支援の強化
- (3) 関係機関と連携した経営・再生支援

#### **3. 課題解決のための方策**

##### **(1) 企業のライフステージに応じた経営支援**

- ① 創業保証を利用した先については、適切なモニタリングの実施により創業計画の達成状況や経営上の問題点を把握し、外部の専門家等とも連携しながら業績改善にむけたフォローアップに取り組めます。

- ② 成長段階にある先については、資金需要に対して迅速な金融支援を行うことはもとより、販路拡大を目指す中小企業に対しては、当協会が共催するビジネスフェア等によるマッチングや関係機関が主催するビジネスフェア等への出展支援、費用補助等を通じ事業拡大に貢献します。
- ③ 経営改善や事業再生が必要な先については、国や支援機関、当協会が実施する支援事業を有効に活用しつつ、経営改善計画の策定支援、改善実行後のモニタリング等による進捗管理に努めます。また、事業承継が必要な先には、栃木県事業引継ぎ支援センターと連携し、円滑な事業承継を支援します。
- ④ 延滞・事故先については、初動管理を徹底し金融機関と連携しながら正常化に向けた調整を行うなど事業継続支援を実施します。返済の見通しが立たず、金融機関調整が困難な先については、金融機関との連携強化と進捗管理の徹底により迅速に代位弁済へ移行し、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す。

## **(2)返済緩和先に対する正常化支援の強化**

- ① 返済緩和先に対しては、国の「信用保証協会中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助金」の有効活用により、企業ニーズに応じて外部専門家を派遣し、診断、経営改善計画策定支援、モニタリング等を実施するなど、返済の正常化に向けた支援に取り組みます。
- ② 返済緩和先ではあるものの、国の「経営改善計画策定支援事業」や経営サポート会議等により経営改善計画を策定し、その達成が見込める先に対しては「経営力強化保証」、「経営改善サポート保証」を活用した借換等の資金繰り支援により正常化に取り組みます。
- ③ 大口の返済緩和先で、金融調整が難しく当面正常化の見通しがたない先については、重点支援先として、引き続き企業の状況に応じた各種支援策を講じながら継続的な経営支援に取り組みます。

## **(3)関係機関と連携した経営・再生支援**

- ① 事務局として「とちぎ中小企業支援ネットワーク会議」を開催し、情報の共有化等により地域全体の経営支援スキル向上に努めます。
- ② 経営サポート会議は、金融機関等との経営支援の方向性、金融調整等についての意見交換、情報共有の場として定着してきており、引き続き積極的に開催するとともに、国で実施している「経営改善計画策定支援事業」における合意形成の場としても活用を図ります。
- ③ 経営改善計画の策定にあたっては、国で実施している「経営改善計画策定支援事業」及び当協会が実施している「経営改善計画策定費用補助事業」を有効に活用し、中小企業の負担を軽減します。
- ④ 栃木県中小企業診断士会と連携した、「外部専門家等活用支援事業」を積極的に推進し、専門家派遣による指導・助言や経営相談会の開催等により中小企業者の経営課題に対しきめ細やかな対応に努めます。
- ⑤ 中小企業再生支援協議会や再生ファンド運用会社等の支援機関と連携を図りながら、「求償権消滅保証」、「DDS」、「不等価譲渡」等を活用し、抜本的な経営改善・事業再生に取り組みます。

## **【回収部門】**

### **1. 現状認識**

回収環境は、不動産市況等でやや改善が見られるものの、物的担保を徴求していない求償権の増加により求償権の保全率は低下してきているうえ、第三者保証人の非徴求、関係人の破産等の法的整理手続きの増加などもあり厳しい状況にあります。こうした、厳しい環境下にはありますが、協会収支の確保及び保険収支の改善を進めていくためには、回収の最大化、効率化に向けた取り組みは必要不可欠であり、求償権先の事業継続や再生支援及び保証人の生活再建支援にも配慮しながら取り組んでいく必要があります。

また、平成 25 年度に発覚した不正事件を踏まえた再発防止策を着実に実施することはもとより、求償権回収業務全般に亘り点検・見直しを実施することで管理事務の充実強化に努めます。

以上を踏まえ、以下の課題について重点的に取り組みます。

## 2. 具体的な課題

### (1)回収の最大化・効率化

### (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

### (3)管理事務の充実・強化

## 3. 課題解決のための方策

### (1)回収の最大化・効率化

- ① 期中管理部門との連携を図り代位弁済前に資産状況等を事前取得し、状況に応じては「求償権の事前行使」についても弾力的に取り扱います。代位弁済後は速やかに債務者等の実態を把握し、実情に見合った回収方針を決定するとともに、進行管理を徹底します。また、誠意の見られない関係人に対しては、法的措置を講じるなどにより回収促進を図ります。
- ② 定期回収については、入金管理表を活用して入金管理の徹底、延滞等の督促を強化するとともに、コンビニ振替や口座自動振替の利用促進など、回収手段の多様化、利便性の向上に努めることで回収額の増加に繋がります。
- ③ 回収の見込みのない求償権については、積極的かつ適正に管理事務停止及び求償権整理を実施するとともに、無担保案件等の回収については、保証協会債権回収株式会社を有効に活用することで、回収業務の効率化を図ります。

### (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 事業を継続している誠意ある求償権先に対しては、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 定期的な回収があり、業績の改善が認められる先については、「求償権消滅保証」の対象先としてリストアップし、当協会から積極的に働きかけるなど、求償権先の事業再生に取り組めます。
- ③ 保証人から経営者保証ガイドラインに則った債務整理の申し出があった場合には、他の債権者とも連携しながら、同ガイドラインに基づく適切な対応に努めます。
- ④ 返済を継続している保証人に対しては、経済合理性があると判断される場合には、一部弁済による保証債務の免除を活用することにより生活再建を支援します。

### (3)管理事務の充実・強化

- ① 平成 26 年度に改正し、不正事件の再発防止策を盛り込んだ「求償権事務処理要領」及び「管理回収マニュアル」に基づき、適正な管理事務を実施していくとともに、継続的に検証、見

直しを行うことで、管理事務の充実・強化に努めます。

- ② 保証協会債権回収株式会社から四半期毎に「業務実績報告」を受ける等、当協会の関与を強めることで、委託債権に対する管理の強化を図ります。

## 【その他間接部門】

### 1. 現状認識

中小企業金融の円滑化を担う公的機関として信用保証協会が果たすべき使命は大きく、その責任や役割を果たすためには、組織全体のコンプライアンス態勢の一層の強化に加え、職員個々の意識向上が極めて重要となってきます。

また、信用保証協会を取り巻くリスクは多様化、複雑化しており、様々なリスクに対する管理態勢を強化し、組織的に対応していく必要があります。

さらに、経営の合理化や効率化、業務執行を担う職員の育成に努めることで経営基盤の充実を図るとともに、規律ある業務運営に努めながら、経営方針となる経営計画や業務実績などを適時適切に公表することで経営の透明性の維持・確保に努め、地域社会から信頼される信用保証協会を目指す必要があります。

以上を踏まえ、以下の課題について重点的に取り組みます。

### 2. 具体的な課題

- (1)コンプライアンス態勢のさらなる強化
- (2)リスク管理の徹底
- (3)経営の透明性の維持・確保
- (4)人材育成と職員資質の向上
- (5)経営の合理化・効率化
- (6)効果的な広報活動の実施

### 3. 課題解決のための方策

#### (1)コンプライアンス態勢のさらなる強化

- ① コンプライアンスプログラムを計画的に実践し、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強化することで、コンプライアンス態勢の強化を図ります。
- ② 外部講師を招いての研修会、内部研修会に加え、係長以下の一般職員を対象とした研修会を実施することで、職員個々の意識の向上を図ります。また、職員ヒアリングを実施することにより、業務面はもとより日常生活面まで含めた職員の状況把握に努め、コンプライアンスの実現に不可欠である良好なコミュニケーションの形成を図ります。
- ③ 個人データ取扱状況の点検及び監査を実施するとともに、個人情報保護に関する内部研修の実施等継続的な啓蒙活動により個人情報保護態勢の強化を図ります。
- ④ 反社会的勢力等については、関係機関との連携や外部機関を活用した情報収集によるデータベース化など情報の蓄積により徹底的な排除に努めます。

#### (2)リスク管理の徹底

- ① 市場関連リスクに対しては、低金利の状況下で運用収益が低下する中、資金運用規程に基づく資金運用方針を策定し、これに基づくリスク分散投資を実施するなど安定かつ効率的な資金運用を行います。

- ② 信用リスクに対しては、適切な与信判断及び保証制度の運用に努めるとともに、保証債務残高の定期的なポートフォリオ分析を実施し、月例会議で報告するなど信用リスクの把握及び管理を行います。
- ③ 事務リスクに対しては、平成 25 年度に発覚した不正事件に対する防止策を着実に実施していくほか、複雑・多様化する業務に対応できるよう職員の業務執行能力の向上やチェック機能の充実に努めます。
- ④ システムリスクに対しては、ネットワークシステム管理運用規定に基づくセキュリティの強化、情報漏えいの防止に努めるとともに、障害・不具合等の防止に向けた厳格な対応に努めます。また、新たに業務用端末の静脈認証の導入、サーバ監視ソフトの導入及びサーバーームへの監視カメラの設置など、より一層のセキュリティ強化を図ります。
- ⑤ 災害時の危機リスクに対しては、役職員の安全確保、経営資源の保全等により一定水準の業務の継続ができるよう求められており、事業継続計画（BCP）が有効に機能するよう関連規程やマニュアル等を適時見直すとともに、定期的な研修や訓練の実施により役職員への周知に努めます。

### **(3) 経営の透明性の維持・確保**

- ① 適切な業務運営を確保するため、事業計画の執行管理を徹底するとともに、内部監査・検査による監督強化を図ります。また、業務実績やコンプライアンス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 経営計画やその実績に係る自己評価及び外部評価委員の評価を公表します。また、業務実績等については、保証月報やホームページ、ディスクロージャー誌の発行等で適時適切に情報開示を行うなど経営の透明性の維持・確保に努めます。

### **(4) 人材育成と職員資質の向上**

- ① 中小企業診断士等の資格取得や通信教育講座の受講の奨励、各種研修への参加等を通して、職員の一層のレベルアップを図ります。また、新たに管理職を対象に外部講師による「人事考課内部研修」を実施するなど、研修内容の充実に努めます。
- ② 全国信用保証協会連合会や日本政策金融公庫から講師を招いた研修会を開催し、信用補完制度を取り巻く環境や信用保険に対する知識取得に努めます。

### **(5) 経営の合理化・効率化**

- ① 職員個々が常に問題意識を持って業務の改善・効率化に努めるとともに、他協会の先進的な取組事例の情報を収集し、合理化・効率化に向けた検討をすすめます。
- ② 保証等の原議保管を外部倉庫業者に業務委託することで、災害等による消失や人為的な紛失等のリスクを低減するとともに、情報漏洩防止等のセキュリティ体制の強化と現状の保管スペースの有効活用を図ります。
- ③ 経年劣化が進む永久保存文書のマイクロフィルム化に加え、外部保管することで、毀損リスクや火災等による消失リスクの低減を図るほか、紙ベースでの保管や管理に係る事務の軽減等の業務の合理化を図ります。
- ④ 予算執行管理の厳格化等により経費削減に努めることで財務基盤の充実に努めます。

### **(6) 効果的な広報活動の実施**

- ① ホームページのリニューアルによる利便性の向上、情報発信力の強化を図ります。
- ② 新聞等のマスメディアの活用等に積極的に取り組み、効率的かつ実効性のある広報活動を

展開することで、保証利用促進に努めます。

- ③ 商工団体等の関係機関と連携し、各団体の発行する広報誌等を活用した保証制度や実施事業の周知により利用促進を図ります。
- ④ 各種手引きやマニュアル等の継続的な見直しを行い、関係機関への配布等を通じて信用保証の実務、信用保証制度の周知を図ります。

### Ⅲ. 主要業務数値の見通し

平成 27 年度の主要業務数値（計画）は、以下の通りです。

項 目	金 額	前年度実績見込比
保 証 承 諾	151,000百万円	100.0%
保証債務残高	407,000百万円	95.3%
代位弁済	8,000百万円	100.0%
回 収	1,750百万円	100.0%