

平成 29 年度経営計画

1. 業務環境

(1) 栃木県の景気動向

県内の景気は、一部に足踏みがみられていたが、ここにきて持ち直しの動きとなっています。

個人消費は、力不足感は否めないものの、現状では横ばい圏の動きが続いており、今後においては雇用・所得環境の改善が下支えとなり、緩やかに持ち直していくものとみられます。生産活動は、現状弱含んでいるものの、国内経済の回復に伴う消費財需要の高まりや為替の安定に伴う外需の後押しもあり、緩やかに持ち直していくものとみられます。雇用情勢は、有効求人倍率が足元の平成 28 年 12 月では 1.25 倍となり、平成 20 年 9 月に発生したリーマンショック以前の水準まで改善しており、人手不足感が強い非製造業を中心に今後も回復が続くものとみられます。

先行きについては、中国をはじめとする新興国の経済減速をはじめ、米国の経済政策による為替変動や原油等の燃料価格の動向など、地域経済に影響を与える要因に注意する必要があるものの、国や地方公共団体の各種政策や雇用・所得環境のさらなる改善により、地域経済が着実な景気回復へ向かうことが期待されます。

(2) 中小企業を取り巻く環境

日本経済は、これまでのアベノミクスの効果により経済の好循環が確実に回りはじめており、企業収益は過去最高水準となり、設備投資の増加や企業倒産の減少がみられるなど、着実な改善傾向にあります。一方で、業種や地域、事業者の規模によっては景況感にばらつきがみられ、とりわけ中小企業・小規模事業者においては、人材不足や設備の老朽化、原材料費の上昇等の経営課題を抱える企業や業績改善が進まない企業も多く、依然として厳しい経営環境下に置かれています。

金融情勢では、県内民間金融機関の貸出金残高が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、金融機関間での融資競争がより一層激化しています。

企業倒産状況では、平成 28 年は全国で件数・負債総額ともに前年を下回りました。本県においては、大型倒産の影響により前年を超える負債総額となったものの、負債総額 1 億円未満の倒産が過半数を大幅に超えており、依然として小規模・零細企業中心の倒産推移となっています。経営改善が進んでいない長期条件変更先をはじめ、今後も、企業体力の乏しい小規模・零細企業による倒産の発生が懸念されます。また、リーマンショック以降、企業倒産数を大幅に上回る水準で推移している後継者難・人材不足や業績不振等を理由とした休廃業・解散により、中小企業の維持する雇用や技術、ノウハウの喪失が懸念されます。

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金融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・小規模事業者の成長・発展に寄与するため、金融支援と経営支援の一体的な取り組みを推進します。また、金融機関をはじめとする関係機関との連携に加え、組織

体制の強化を図り、創業・事業承継支援や経営改善・事業再生支援に積極的に取り組むことにより、地域経済の活性化や地方創生の実現に必要な中小企業・小規模事業者による雇用の創出、維持・拡大に寄与していきます。

さらには、中小企業政策審議会金融ワーキンググループが公表した「中小企業・小規模事業者の事業の発展を支える持続可能な信用補完制度の確立に向けて」（平成28年12月）の趣旨・内容を十分理解することはもとより、所要の対応に適切に取り組むことにより、「地域に根ざした、信頼される信用保証協会」を目指します。

以上を踏まえ、平成29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・小規模事業者の資金繰りの円滑化を図るため、迅速かつ適切な保証に努めることはもとより、多様な資金ニーズを掘り起こし、的確かつきめ細やかに対応していきます。また、国や地方公共団体の施策とも呼応し、創業・事業承継支援や小規模事業者の持続的発展に資する支援の強化に取り組むとともに、金融機関との連携・協調により、中小企業・小規模事業者の経営改善・生産性向上を促進します。
- ② 保証利用企業へは創業期や拡大期、再生期など、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・緩和懸念先については、経営診断、経営改善計画策定支援、金融調整及び金融支援に加え、その後のフォローアップ支援まで、専門家の派遣を活用しながら、経営の安定に向けた支援に積極的に取り組めます。また、当協会が事務局を務め、個別企業への支援方針等について関係機関間での調整を図る「経営サポート会議」をはじめ、「とちぎ中小企業支援ネットワーク」の枠組みを活用するなど、関係機関と連携した効果的な経営・再生支援に取り組めます。
- ③ 安定した経営基盤の確保のため、経営の合理化・効率化、職員資質の向上や組織の活性化に継続的に取り組めます。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・事故先への事業継続支援を通して代位弁済の抑制に努めます。さらに、回収業務については、早期着手及び進行管理の徹底等により回収の最大化・効率化に努めるとともに、求償権先の事業継続や事業再生、保証人の生活再建に配慮した支援に取り組めます。
- ④ 公的保証機関としての使命・社会的役割を認識し、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、多様化・複雑化するリスクに対し、内部管理の徹底により組織的な対応の強化を図ります。また、透明性の高い、規律ある業務運営に努めることにより、地域社会から信頼される信用保証協会を目指します。

(1) 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迅速な保証に努めるとともに、現地調査の実施等により企業の経営実態や特性を的確に把握することで、適切な保証に努めます。
- ② 保証審査においては最適な保証制度の提案に努めるとともに、新たな保証制度の創設や既存制度の見直しについて検討を行うことにより、中小企業の多様な資金ニーズに的確に対応します。
- ③ 流動資産を有効活用する「流動資産担保融資保証」、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」を推進し、中小企業の資金調達手段の多様化に対応するとともに、調達コストを抑えられる地方公共団体の制度融資を積極的に推進します。

- ④ 国や地方公共団体の施策とも呼応し、中小企業の生産性向上等を側面から後押しするため、「経営力向上関連保証」を推進するとともに、設備資金や新事業展開に係る保証について保証料率の割引を実施します。
- ⑤ 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、中小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。
- ⑥ 「経営者保証に関するガイドライン」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)小規模事業者への支援強化

- ① 常設窓口での相談対応や毎月開催する経営相談会に加え、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、小規模事業者の事業の成長と持続的発展を支援します。
- ② 小規模事業者への資金繰り支援にあたっては、調達コストが抑えられる地方公共団体制度をはじめ、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」の利用を推進します。また、地域経済における事業・雇用の新たな担い手であるNPO法人に対し、適切かつきめ細やかな支援に取り組みます。

(3)創業・事業承継支援の取組強化

- ① 創業時の金融相談や計画策定のアドバイス等のきめ細やかな支援に取り組みます。また、市町が実施する創業支援事業との連携や商工団体等が主催する創業塾等への参加を通して、保証制度等の周知を図るとともに、創業保証の利用を促します。
- ② 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、金融機関及び支援機関との連携により、創業前の相談から計画策定支援、事業開始後の経営支援まで一貫して応じたサポートを実施し、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 創業準備から創業計画の策定、資金調達等の基本的知識の習得等を目的に、創業予定者等を対象としたセミナーを開催し、創業機運の醸成を図ります。また、経営に関する知識の習得や創業者同士の交流を目的に、創業保証利用者を対象としたセミナーを開催し、事業開始後の経営の安定と成長をサポートします。
- ④ 事業承継に関する内部研修会を開催するなど、事業承継支援に取り組むうえで必要な知識の習得に努めます。また、計画に基づき事業承継に取り組む中小企業者に対し、円滑な資金調達を支援する新たな保証制度の創設について検討を進めます。
- ⑤ 事業承継を進めるうえで必要な基本的知識の習得等を目的に、将来の事業継続に課題や悩みを抱える事業者や事業承継を検討している事業者を対象としたセミナーを開催し、円滑な事業承継の取り組みを促します。

(4)金融機関等との連携強化

- ① 金融機関との連携・協調をより一層強化することで、中小企業のライフステージに応じた経営改善・生産性向上に資する資金繰り支援に取り組みます。
- ② 金融機関との協調支援により借入枠の拡大を図る「ハーモニーサポート保証」や、金融機

関との連携・協力により、低コストでの資金調達を可能とする「エクセレント保証」を積極的に推進します。

- ③ 企業の経営力向上及び地方創生への貢献に寄与する保証制度のより一層の利用促進を図るため、金融機関向け保証推進キャンペーンを実施します。
- ④ 金融機関勉強会等への積極的な参加に加え、保証業務講座や事務連絡会議の開催を通じ、保証制度等の周知、推進を図ります。また、支店長との意見交換・情報交換会を開催し、さらなる緊密な関係構築を図るとともに、収集した意見・要望を業務に反映させることで、利便性或顧客満足の向上に繋がります。
- ⑤ 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、推進を図るとともに、制度融資等の創設や既存制度の改善の協議を進め、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。

(5) 審査機能の向上

- ① 保証業務を通じた実務経験に加え、研修や支援機関主催の各種セミナー等への参加を通して、財務面だけでなく事業性評価が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 関係機関との情報交換や外部専門家との協働を通じ、創業や各種経営支援を効果的に実施するうえで必要なスキル、ノウハウの向上を図ります。
- ③ 各種保証事例の研究や早期事故・代位弁済事例等についてフィードバックを行うとともに、関係機関への照会事項等について情報共有を徹底することで、保証審査の平準化・適正化及び高度化する信用保証実務への対応力強化を図ります。
- ④ 金融機関から提出される「営業実態調査報告書」や信用情報機関への照会を通じ、不正利用や保証不適格者の利用の防止に取り組みます。

(6) 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、適時モニタリングを実施し、創業計画の達成状況や経営上の問題点を把握したうえで、各支援機関や外部専門家との連携により、事業の安定に向けたフォローアップ支援に取り組みます。
- ② 成長段階にあるなど、販路拡大を目指す先に対しては、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の強化を図るなど、事業拡大に貢献します。
- ③ 経営改善・事業再生が必要な先や生産性向上を目指す先に対しては、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、経営改善計画や経営力向上計画等の計画策定支援を実施するとともに、計画の実施状況について適時モニタリングを行い、必要に応じて達成に向けたフォローアップ支援に取り組みます。
- ④ 事業承継が必要な先に対しては、栃木県事業引継ぎ支援センターや外部専門家等との連携により、事業承継に向けた経営課題解決のためのアドバイスや事業承継計画の策定支援を実施するなど、早期・計画的な事業承継を促進します。

- ⑤ 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、金融調整が困難な先については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。

(7)返済緩和先等に対する経営の安定に向けた支援の強化

- ① 経営状況の改善が見込まれる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」を活用した「経営安定化支援事業」の実施により、経営者に経営改善のための具体的行動の必要性を促し、外部専門家の派遣を通じた経営診断、経営改善計画策定支援、金融調整及び金融支援に加え、その後のフォローアップ支援に至るまで、経営の安定に向けた支援に積極的に取り組みます。当該事業の実施にあたっては、早期の経営改善の促進や実効性の高い支援の実現に向け、支援対象の拡充や組織の改編等により一層の取組強化を図ります。
- ② 返済の正常化にあたっては、実現可能性のある計画を基に経営の改善や事業の再生に取り組む企業を対象とした「経営改善サポート保証」や「経営力強化保証」、「条件変更改善型借換保証」を活用した資金繰り支援に取り組むとともに、継続的な経営支援に取り組みます。
- 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立たない先については重点支援先として管理し、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。

(8)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のスキル向上に努めます。
- ② 「経営サポート会議」については、個別企業への支援の実施にあたり支援方針の協議・意見交換を行う場として積極的に活用するとともに、国の「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」等を利用し策定された計画の合意形成の場としても活用を図ります。
- ③ 国の「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」に呼応した当協会の「経営改善計画策定費用補助事業」を推進することで、中小企業者の経営改善計画策定に係る取り組みを促進します。
- 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 栃木県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」、「D D S」、「不等価譲渡」等を活用し、抜本的な事業再生支援に取り組みます。
- ⑥ 栃木県産業振興センターや栃木県よろず支援拠点等の支援機関との情報交換を密にするとともに、栃木県が構築した「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みます。

(9)回収の最大化・効率化

- ① 期中管理部門との連携により、代位弁済前に債務者等の資産状況等を事前取得し、状況に応じて「求償権の事前行使」を効果的に活用します。
- ② 代位弁済後は速やかに債務者等の実態を把握したうえで、実情に見合った回収方針を決定し早期着手に取り組むとともに、進行管理を徹底します。
- ③ 既存先に対する進行管理を徹底するとともに、管理が長期化している弁済不履行先からの回収の掘り起こしを図るため、折衝機会を増加するなど督促の強化に取り組めます。
- ④ 返済について誠意のみられない関係人に対しては、法的措置を効果的に講じることにより回収促進を図ります。
- ⑤ 有担保案件の回収については、債務者等の状況を考慮したうえで担保物件の処分を促進します。
- ⑥ 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し底上げを図るとともに、コンビニ振替や口座自動振替の利用を促進するなど、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。
- ⑦ 回収の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。

(10)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 返済について誠意がみられ、事業を継続してい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」の候補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を支援します。
- ③ 保証人から「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ることで再チャレンジを支援します。
- 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適正に実施することで生活再建を支援します。

(11)管理事務の充実・強化

- ① 回収成功事例や特殊事例等の蓄積・共有化を推進するとともに、顧問弁護士による研修会の実施やOJTによるベテラン職員からの伝承等により、職員の知識や折衝力など回収スキル・ノウハウの向上に努めます。
- ② 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、不断の検証、見直しを行うことで、管理事務の充実・強化に努めます。
- ③ 保証協会債権回収株式会社栃木営業所から四半期毎に「業務実績報告」を受けるなど、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。

(12)信用保証制度の見直しへの対応

中小企業政策審議会金融ワーキンググループにおいて、平成28年12月にとりまとめられた「中小企業・小規模事業者の事業の発展を支える持続可能な信用補完制度の確立に向けて」の趣旨・内容を十分理解し、制度改正に伴う所要の対応に適切に取り組むとともに、事前周知を徹底し円滑な施行に努めます。

(13)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 外部講師を招いての研修会、内部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、定期的に職員ヒアリングを実施することで、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化し有効活用を図るとともに、「反社会的勢力との対応マニュアル」の見直しを行うことにより、徹底的な排除に努めます。

(14)リスク管理の徹底

- ① 事務リスクに対しては、情報漏洩や書類紛失の防止策として重要書類等の運搬時におけるGPS端末の携帯を実施するほか、内部規程等に沿った適正かつ正確な事務処理の徹底について日頃から注意喚起するとともに、チェック体制の強化を図ります。
- 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 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程に基づき、不正防止、情報漏洩防止及びシステム障害防止に向けた情報セキュリティ対策の厳格な対応に努めます。また、システムの安定的な運用を図るため、保証協会システムセンター株式会社やCOMMONシステム参加協会と連携を強化するとともに、システム関連機器の定期的な更改を実施します。
- ④ 災害発生等による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、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。
- ⑤ 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。

(15)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・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。

(16)職員資質の向上及び組織の活性化

- ① 中小企業診断士等の資格取得や通信教育講座の受講を奨励するとともに、全国信用保証協会連合会への出向や各種研修への参加、内部研修の実施等により、職員の一層のレベルアップを図ります。
- 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。
- ③ 外部講師を招いての研修やストレスチェックの実施、衛生委員会の活動等を通じたメンタルヘルスケアへの取り組みにより、職員の健康保持・増進を図ります。
- ④ 職員から広く提案を求めることにより、積極的に業務運営への参加意欲を高めるとともに、事務の改善に関する創意工夫を奨励します。
- ⑤ 働き方改革や女性の活躍を様々な角度から支援するために栃木県が設立した「とちぎ女性活躍応援団」への参加を通じ、ワーク・ライフ・バランスを推進する職場環境の整備に努めるとともに、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。

(17)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を行うことはもとより、他協会視察の実施や提案制度の推進、グループウェアの有効活用等を図ることにより、業務の改善・効率化に繋がります。
- ② 予算執行管理の厳格化等により経費削減を徹底するとともに、全職員を対象とした決算説明会を開催するなど、職員のコスト意識の醸成を図ります。
- ③ 経年劣化が進む永久保存文書のマイクロフィルム化を実施します。
- ④ 超低金利の状況下において資金運用収益の確保に努めます。

(18)広報活動の充実

- ① ホームページの適時適切な内容の更新・充実を図るとともに、関係機関の情報についても掲載するなど有効活用を図ります。
- ② 月報誌「保証だより」の充実に努めるとともに、イメージキャラクター等の効果的な活用について検討を行います。
- ③ 新聞等のマスメディアを積極的に活用した効果的な広報活動を展開します。
- ④ 共催・後援する各種ビジネスフェアへ当協会のブースを出展し、保証制度等の説明やパンフレットの配布を行います。
- ⑤ 商工団体等が発行する広報誌等を活用した効果的な広報を実施します。
- ⑥ 新規事業・保証制度に係るパンフレット等の作成や制度改正、業務変更を踏まえた各種手引き等の見直しを適宜行います。

(19)地域社会への貢献

- ① 栃木県が森林の公益的機能や地球温暖化防止など多面的機能の維持増進を図るために実施する「企業等の森づくり推進事業」へ参加します。
- ② 栃木県の魅力ある県産品や豊かな観光資源等をアピールし観光誘客の向上を図ることを目的としたイベントを共催するとともに、県内市町等が地域活性化のために実施するイベントや地元ラジオ局が展開する交通安全・防災に関する啓蒙キャンペーンへ協賛します。

3. 主要業務数値の見通し

平成 29 年度の主要業務数値（計画）は、以下のとおりです。

項 目	金 額	前年度実績比
保 証 承 諾	1,400 億円	101.5%
保証債務残高	3,530 億円	96.7%
代 位 弁 済	55 億円	110.8%
回 収	14.5 億円	102.2%