

第4次中期事業計画(平成27年度～平成29年度)の評価

第4次中期事業計画(平成27年度～平成29年度)の実施状況について、外部評価委員会の意見等を踏まえ自己評価を行いました。

1. 地域の動向

(1) 地域経済及び中小企業の動向

平成27年度の県内経済は、一部に弱さが見られたものの、基調としては持ち直しの動きで推移しました。長引くデフレ経済からの脱却を図るために講じられてきた対策の成果が着実に現れてきており、企業収益が過去最高水準となるなど経済の好循環が生まれつつあるなか、業種や地域によってはアベノミクスの恩恵が未だ十分に行き渡っておらず、とりわけ中小企業・小規模事業者においては業績改善が進まない企業も多く、景況感には濃淡がみられました。

平成28年度の県内経済は、一部に足踏みがみられたものの、基調としては持ち直しの動きで推移しました。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、設備投資の増加や企業倒産の減少がみられた一方で、業種や地域、事業者の規模によっては依然として景況感にばらつきがみられました。

平成29年度の県内経済は、緩やかな回復基調での推移となりました。各種政策の効果もあり、中小企業・小規模事業者を取り巻く状況が改善傾向にある一方で、売上・生産性の伸び悩み、設備の老朽化、経営者の高齢化・後継者難、人手不足等の多様な経営課題を抱える企業も依然として多く、改善の度合いは企業規模や業種、地域等によってばらつきがみられました。

2. 中期業務運営方針についての評価

平成27年度から平成29年度までの3ヶ年間の業務上の基本方針についての実施評価は以下のとおりです。

(1) 保証利用の積極的な推進

① 企業ニーズに即した適切な保証

【迅速かつ適切な保証】

- 保証審査にあたっては、迅速な対応に努めるとともに、金融機関等からの情報収集に加え、積極的な企業訪問による代表者等との面談などにより、企業実態を捉え、適切な保証に取り組みました。

■ 企業訪問実施回数

平成27年度	平成28年度	平成29年度
504回	446回	570回

【多様な資金ニーズへの対応】

- 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」、調達コストを抑えられる「地公体制度融資」など、企業のニーズに即した最適な保証制度の提案に努めました。

■各種保証制度の保証承諾状況

(単位:百万円、%)

	平成 27 年度			平成 28 年度			平成 29 年度		
	件数	金額	前年比	件数	金額	前年比	件数	金額	前年比
流動資産担保融資保証	18	389	94.0	18	415	106.8	18	342	82.4
中小企業特定社債保証	47	2,496	151.5	56	3,008	120.5	34	1,872	62.2
県制度	3,066	19,944	102.3	3,177	20,272	101.6	2,567	15,850	78.2
市町村制度	6,772	31,472	86.1	6,455	30,005	95.3	5,877	28,263	94.2

- 資金繰りの厳しい先に対して、返済負担の軽減が図れる借換保証を積極的に推進しました。また、返済緩和に係る条件変更については、金融円滑化法終了後も個々の実情に応じて柔軟に対応することで中小企業の資金繰り改善に寄与することができました。

■借換保証・条件変更(返済緩和)の承諾状況

(単位:百万円、%)

	平成 27 年度			平成 28 年度			平成 29 年度		
	件数	金額	前年比	件数	金額	前年比	件数	金額	前年比
借換保証	1,198	16,530	102.0	1,318	17,706	107.1	1,406	18,424	104.1
条件変更 (返済緩和)	9,585	87,395	92.0	9,305	84,460	96.6	8,824	76,542	90.6

- 「平成 27 年 9 月関東・東北豪雨」に係る対応として、地公体制度融資の災害対策資金や「セーフティネット保証 4 号」等を活用し、制度の趣旨に沿った弾力的かつ迅速な保証支援に取り組むことで、中小企業の資金繰り安定におけるセーフティネット機能を果たしました。
- 「経営者保証ガイドライン対応保証」について、金融機関支店長懇談会や勉強会等を通じ周知を図りましたが、3 年間で 3 件の利用に止まりました。

【ニーズに即した制度の創設・改正】

- 保証制度の創設や既存制度の見直しに取り組むことで、多様化する企業ニーズにきめ細かな対応に努めました。

[平成 27 年度]

金融機関との適切なリスク分担を図りながら企業の借入枠の拡大に寄与する「ハーモニーサポート保証」を創設しました。

[平成 28 年度]

設備資金について保証料率を割り引く「設備投資促進保証料率割引制度（通称：設備割）」、新商品・新サービスの開発など新たな事業活動に必要な資金について保証料率を割り引く「新事業展開促進保証料率割引制度（通称：新事業割）」を創設し、中小企業の設備投資や新事業展開を後押ししました。

また、県内に本店を置く 6 信用金庫との提携保証制度「しんきんスクラム 2000」及び保証料率や金利の引き下げにより事業の発展を支援する「エクセレント保証」について、対象者や資金の追加等の改正を行いました。

[平成 29 年度]

健康経営・働き方改革に取り組む企業の成長・発展を支援する「健康・働き方応援保証“はつらつ”」の創設に加え、「当座貸越根保証・事業者カードローン根保証」の資格要件拡充及び更新時における運用変更、「ハーモニーサポート保証」の要件（業歴・協調割合）拡充、手形貸付根保証の取扱いについて改正を行いました。また、会計要領割引の終了に伴う新たな保証制度として「会計力向上応援保証」「『企業発達応援型』社債保証」を創設し、平成 30 年度から取り扱いを開始することとしました。さらに、「設備投資促進保証料率割引制度」についても、利便性の向上を目的に対象保証制度等の改正を行い、平成 30 年度から取り扱うこととしました。

② 金融機関等と連携した保証利用の推進

【金融機関との連携強化】

- 役職員による金融機関訪問を積極的に実施し、情報・意見交換等を行うことで、金融機関との連携強化に努めました。また、平成 29 年度には保証部門に保証統括係を新たに設置し、金融機関との一層の連携強化に取り組みました。
- 金融機関本部を対象とした事務連絡会議の開催や金融機関勉強会(65 回/3 年間)への積極的な参加を通じ、各種保証制度や当協会の取組等について周知を図りました。また、平成 27 年度から、県内に本店を置く金融機関を対象とした「支店長との懇談会」(53 回/3 年間)を開催し、金融機関とのより緊密な関係を構築するとともに、収集した意見・要望については業務に反映させました。
- 金融機関担当者を対象に「保証業務講座」(毎年 2 月)を開催し、信用保証業務への一層の理解や協会担当者とのコミュニケーションの向上を図りました。さらに、平成 29 年度には、新たな取組として金融機関の女性担当者を対象とした「金融機関女性担当者会議」を開催し、金融機関女性担当者と当協会女性担当者とのネットワークの構築を図りました。

- 日本政策金融公庫（宇都宮支店・佐野支店）と「業務連携・協力に関する覚書」を平成 28 年 2 月に締結し、中小企業・小規模事業者への支援体制の強化を図りました。また、同覚書に基づく情報交換会を開催し、さらなる連携の強化に努めました。

【金融機関向けキャンペーン等の実施】

- 金融機関向けキャンペーンを毎年 2 回（上期・下期各 1 回）実施し、企業の経営力向上や地方創生への貢献に寄与する保証制度の利用に顕著な実績を上げた金融機関営業店に対し感謝状を贈呈しました。また、年度を通して中小企業・小規模事業者への金融の円滑化や経営支援・再生支援への取組が顕著であった金融機関営業店への感謝状贈呈式を開催するなど、金融機関との連携推進に取り組みました。

③ 創業者・小規模事業者向け保証の推進

【創業保証の推進】

- 産業競争力強化法に基づく 7 市 1 町（宇都宮市・足利市・栃木市・佐野市・鹿沼市・日光市・真岡市・壬生町）の創業支援事業計画に連携機関として参加しました。また、商工団体等の関係機関が主催する創業塾等への職員の派遣（51 回/3 年間）や金融機関が主催する創業セミナー等を共催するとともに、平成 29 年度には、新たな取組として当協会主催による創業セミナー（創業予定者向け・創業保証利用者向け）を開催するなど、積極的に創業保証の周知、創業機運の醸成に努めるとともに、創業後の経営の安定と成長をサポートしました。

【「創業等連携サポート制度」の利用促進】

- 保証料率の引き下げによる調達コストの軽減と県内の支援機関と連携して創業前の相談から創業計画の策定支援、創業後の経営支援までニーズに応じたサポートを行う「創業等連携サポート制度」の利用を積極的に促進しました。また、平成 28 年度には同制度の利用対象者や保証料率の引き下げ措置等を拡充するなど、利便性の向上を図りました。

■創業保証の保証承諾状況

（単位：百万円、％）

	平成 27 年度			平成 28 年度			平成 29 年度		
	件数	金額	前年比	件数	金額	前年比	件数	金額	前年比
創業保証	407	1,477	84.5	402	1,507	102.0	370	1,441	95.6
創業等連携サポート制度	81	325	227.2	169	743	228.8	169	758	101.9

【小規模事業者への資金繰り支援】

- 保証利用先の約 9 割を占める小規模事業者への資金繰り支援にあたっては、平成 25 年 11 月から保証料率の引き下げ措置を講じている「小口零細企業保証」、「特別小口保証」に加え、保証

料補助や金利引き下げ等の措置が講じられている地公体制度融資の利用を積極的に推進しました。

■小口零細企業保証の承諾状況(単位:百万円、%)

	平成 27 年度			平成 28 年度			平成 29 年度		
	件数	金額	前年比	件数	金額	前年比	件数	金額	前年比
小口零細企業保証	2,083	5,152	93.7	2,008	4,820	93.5	1,768	4,626	96.0
国制度 (全国小口)	227	610	103.6	190	548	89.8	242	663	121.1
県制度	729	1,854	90.5	692	1,772	95.6	499	1,331	75.1
市町村制度	1,127	2,688	93.9	1,126	2,500	93.0	1,027	2,632	105.3

- 平成 27 年 10 月から新たに保証の対象に追加された特定非営利活動法人 (NPO 法人) からの保証申込に対しては、現地調査の実施による実態把握などきめ細かな対応を図るなど、地域経済における新たな事業・雇用の担い手となる同法人に対する資金繰りの円滑化に努めました。

■NPO法人に対する保証承諾状況

平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
9 件 60 百万円	13 件 71 百万円	15 件 131 百万円

【小規模事業者へのきめ細かな相談対応】

- 常設の相談窓口に加え、「職員による経営相談会」や「中小企業診断士による経営相談会」を定期的で開催し、小規模事業者の抱える経営課題の解決に向けた支援に取り組みました。平成 28 年度には、「中小企業診断士による経営相談会」の開催頻度を四半期に 1 回から月 1 回に拡充することで利便性の向上を図りました。また、平成 27 年度の関東・東北豪雨の発生の際には、特別相談窓口を速やかに開設し、その影響に不安を抱える企業からの相談体制を迅速に整えました。

(2)経営支援の充実強化

① 企業のライフステージに応じた経営支援

【創業保証利用者へのフォローアップ】

- 創業等連携サポート制度や大口の創業保証利用先を中心に、創業後のモニタリングが必要と判断した企業に対しヒアリングを実施し、創業計画の達成状況の把握や経営課題の解決に向けた

アドバイスをを行うとともに、必要に応じて外部専門家を活用した支援を実施するなど、創業後の事業の安定につながる支援に取り組みました。

【販路拡大支援】

- 関係機関が主催するビジネスフェアの共催・後援を通じた販路拡大支援に取り組むとともに、日本政策金融公庫主催の「アグリフード EXPO 東京」及び東京信用保証協会主催の「江戸・TOKYO 技とテクノの融合展」への保証利用先企業の出展支援を実施しました。また、平成 29 年度には、中小企業基盤整備機構主催の「新価値創造展」への出展支援を新たに開始するなど支援拡充を図りました。

■ビジネスフェアへの出展支援状況

	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
アグリフード EXPO	3 企業	3 企業	4 企業
江戸・TOKYO 技とテクノの融合展	3 企業	3 企業	3 企業
新価値創造展	—	—	5 企業

- 創業保証利用先に対しては、平成 28 年度から取り組んでいる地元 FM 番組「SHINE!」への出演機会の提供に加え、平成 29 年度には、当協会の月報誌「保証だより」に企業紹介コーナー「笑顔 Library」を新設するなど、企業の認知度向上に繋がる PR の場を提供しました。

② 返済緩和先に対する正常化支援の強化

【経営安定化支援事業を活用した経営支援】

- 外部専門家を活用した経営診断、計画策定支援、金融調整等を通じ、中小企業の経営の安定を促進するため、平成 27 年度より実施している「経営安定化支援事業」(国庫補助事業)を積極的に活用しました。平成 28 年度には同事業の支援対象に創業保証利用先及び経営の安定に支障が生じている正常返済先を追加するとともに、計画策定先に対するフォローアップの拡充を図りました。また、平成 29 年度には生産性向上を目指す先及び事業承継を検討している先を支援対象に追加するとともに、同事業を主体的に実施する「経営支援室」を新設するなど、さらなる支援強化に取り組みました。

■経営支援の取組状況

	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
中小企業診断士派遣 (延べ回数)	137 企業 507 回	182 企業 598 回	168 企業 597 回
経営改善計画等策定 着手	90 企業	92 企業	118 企業
経営改善計画等策定 完了	53 企業	87 企業	83 企業
返済正常化 (※)	18 企業	40 企業	33 企業

※外部専門家が策定した経営改善計画に基づき、「経営改善サポート保証・経営力強化保証」に

より借換えを行ったもの。

【「経営改善サポート保証」等を活用した正常化支援】

- 実現可能性のある事業計画を基に経営の改善や事業の再生に取り組む企業に対し、継続的な経営支援を行い、企業の経営力強化を図ることを目的とした「経営改善サポート保証」及び「経営力強化保証」を活用した資金繰り支援に積極的に取り組みました。特に、「経営改善サポート保証」については、返済緩和先の正常化支援等に効果的な保証制度として定着しました。

■経営改善サポート保証の承諾状況

平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
87 件 1,872 百万円	115 件 2,199 百万円	109 件 2,258 百万円

【重点支援先への取組】

- 保証債務残高 1 億円以上で返済緩和を行っている先等を重点支援先として選定し、金融機関へのヒアリングや現地調査、代表者面談の実施により、経営課題や経営改善計画策定・実施状況、金融機関の支援方針等の現況を把握しました。そのうえで取組方針を明確化し、経営改善計画・修正計画の策定支援や「経営サポート会議」を通じた金融調整、借換保証や条件変更による資金繰り支援を行うなど、企業の状況に応じた適切かつ継続的な支援に取り組むことで、大口返済緩和先の事故発生及び代位弁済の抑制に努めました。

③ 関係機関と連携した経営・再生支援

【とちぎ中小企業支援ネットワーク会議の開催】

- 国、県、金融機関、支援機関等で構成する「とちぎ中小企業支援ネットワーク」の事務局としてネットワーク会議を年 2 回（8 月、2 月）開催し、施策や支援事例の情報共有、意見交換により、経営・再生支援に対する目線合わせを行うことで、地域全体の経営支援スキルの向上に努めました。この取組を通じ、各機関が連携し支援目線を共有していることが、当協会の経営・再生支援の円滑な実施に寄与しているものと考えます。なお、第 10 回目の開催となった平成 29 年 2 月の同会議では、中小企業再生支援全国本部から講師を招いての記念講演や参加機関による交流会を実施しました。また、平成 28 年度には、中小企業の海外展開支援に取り組む「日本貿易振興機構 栃木貿易情報センター（ジェトロ栃木）」に対し、ネットワークへの加盟を要請するなど、ネットワークの体制強化を図りました。（平成 29 年度末時点の参加機関：31 機関）

【経営サポート会議の活用】

- 当協会が事務局を務める「経営サポート会議」については、個別中小企業者に対する経営支援の方向性、金融調整等に関する金融機関との意見交換、情報共有及び経営改善計画の調整・検討の場として積極的な活用を促し、早期の経営改善・事業再生を後押ししました。

■経営サポート会議の開催状況

平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
90 企業 111 回	104 企業 115 回	90 企業 93 回

【「経営改善計画策定支援事業」、「経営改善計画策定費用補助事業」の推進】

- 国が実施する「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」及び同事業の利用先を対象に当協会が計画策定費用の一部を補助する「経営改善計画策定費用補助事業」の利用を推進し、中小企業の経営改善計画策定に係る費用負担の軽減を図ることで計画策定を後押ししました。

■経営改善計画策定費用補助事業の利用状況

	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
利 用 申 請	36 企業	20 企業	14 企業
支 払 完 了	21 企業	28 企業	15 企業

【外部専門家等活用支援事業の推進】

- 中小企業診断士の派遣を通じた経営支援により、中小企業の抱える経営課題の解決をサポートする「外部専門家等活用支援事業」の利用を推進しました。また、同事業の業務委託先である栃木県中小企業診断士会との情報交換会を開催し、企業支援に関する意見交換や支援目線の共有を図ることで、より効果的な経営支援の実施に努めました。

【抜本的な事業再生支援の取組】

- 金融機関、栃木県中小企業再生支援協議会、とちぎネットワークパートナーズ及び東日本大震災事業者再生支援機構との連携による、「第二会社方式」、「DDS（資本的劣後化）」、「不等価譲渡」及び「求償権消滅保証」等の支援スキームを活用した再生支援に取り組み、地域の雇用維持・確保に努めました。

【関係機関との連携による経営支援】

- 栃木県産業振興センター、栃木県よろず支援拠点及び関東信越税理士会栃木県支部連合会との情報交換会を実施し、各機関とのさらなる連携強化を図ることで、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した。
- 平成 30 年 3 月に関東信越税理士会栃木県支部連合会と「中小企業支援の連携に関する協定」を締結し、同連合会とのさらなる連携強化を図りました。

(3)経営基盤の充実

① 回収の最大化・効率化

【「求償権の事前行使」の活用、進行管理の徹底、法的措置の活用】

- 期中管理部門との連携により、代位弁済前から債務者等の資産状況を把握し、状況に応じて「求償権の事前行使」を効果的に活用しました。
- 新規代位弁済先については、債務者及び保証人との面談の実施により、速やかに実態を把握し、実情に見合った回収方針を決定することで回収の早期着手に取り組みました。また、既存先については個別案件ごとに管理職による担当者へのヒアリングを実施し、回収方針の明確化を図るとともに、進行管理を徹底しました。
- 返済について誠意がみられない関係人に対しては、法的措置を効果的に活用して回収の促進を図りました。

【定期回収の底上げ】

- 月賦管理簿の活用により入金管理を徹底するとともに、延滞先への督促を強化することで定期回収の底上げを図りました。また、入金手段の多様化に対応するため、コンビニ振替や口座自動振替の利用を促進し、利便性の向上に努めました。
- 管理が長期化している弁済不履行先に対しては、現地調査、面談、電話督促を積極的に行うなど回収の掘り起こしに努めました。

【回収業務の効率化】

- 無担保求償権については保証協会債権回収株式会社へ回収業務を委託するとともに、回収見込みのない求償権については、管理事務停止及び求償権整理を適正に実施し、回収業務の効率化を図りました。

【求償権先の事業継続・再生支援及び生活再建支援の強化】

- 返済について誠意がみられる事業継続先に対しては、状況に応じて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取り組みました。また、定期的な返済を継続しており、業績の改善が認められる先に対しては、「求償権消滅保証」の候補先としてリストアップし、当協会から働きかけを行うことで金融取引の正常化を促進しました。
- 「経営者保証に関するガイドライン」に基づく債務整理の申し出に対しては、経済合理性や計画等の内容を精査のうえ、当該債務整理手続きの成立に向けて誠実に対応することで、事業再生や保証人の再チャレンジを支援しました。また、返済を継続している保証人に対しては、回収の最大化のみならず生活再建等も踏まえ、経済合理性があると判断される場合については、一部弁済による保証債務免除を適正に実施しました。

② 人材育成と職員資質の向上

【保証審査・経営支援スキルの向上、保証審査の平準化・適正化】

- 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を育成するため、多種多様な保証案件の実践経験や若手職員へのOJTに加え、外部機関が主催する各種セミナー等へ積極的に参加することで、知識の習得に努めました。

- ▶ 現地調査や代表者等との面談を通じて、決算書だけでは掴みきれない企業の特徴や強みなど、定性面を踏まえた保証審査に取り組むうえで必要な企業観察力や目利き能力の向上に努めました。
- ▶ 関係機関との情報交換や外部専門家による個別指導への同行等を通じて、経営診断や創業・経営改善計画策定支援、金融調整等の各段階に応じた実務能力の向上に取り組み、より高い支援を実施するためのスキル、ノウハウの習得に努めました。
- ▶ 内部説明会や保証関連合同会議において、早期事故や代位弁済事例等についてフィードバックを行うことで情報共有を図るとともに、保証事例や関係機関への照会事項について、協会内グループウェアを活用し内部周知を徹底することにより、保証審査の平準化・適正化及び信用保証実務への対応力の強化に取り組みました。

【各種研修等の受講】

- ▶ 年度研修計画に基づき、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職員を派遣することで職員資質の向上に努めました。また、通信教育講座の受講や同連合会の信用調査検定の受検を奨励し、職員の自己研鑽を後押ししました。さらに、同連合会及び日本政策金融公庫から講師を招き、信用保証協会を取り巻く諸情勢や保険要件などの保険実務について認識を深めました。

■各種研修等の取組状況

	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
外部研修への派遣	55名	31名	40名
通信教育講座受講	24名	20名	22名
信用調査検定受検	5名	11名	7名

【ストレスチェック等の実施】

- ▶ 職員のメンタルヘルスケアの取組として、平成 28 年度から、産業医による研修会に加え、全役職員を対象としたストレスチェックを導入しました。また、有給休暇の取得推奨や残業時間削減への機運の醸成を図るなど、職員の健康保持・増進に努めました。

③ 経営の合理化・効率化

【提案制度及び他協会視察の実施】

- ▶ 先進的な取組等を実施している他協会への業務視察を実施し、当協会の業務に反映させることで、業務のさらなる合理化・効率化に努めました。また、平成 28 年度からは、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有効に活用し、組織の活性化を図りました。

〔業務視察〕

平成 27 年度 神奈川県信用保証協会

平成 28 年度 京都信用保証協会、名古屋市信用保証協会

平成 29 年度 岐阜県信用保証協会、兵庫県信用保証協会
〔提案制度〕

平成 28 年度 提案件数 48 件、実施件数 8 件

平成 29 年度 提案件数 41 件、実施件数 7 件

【資金運用益の確保及び経費削減の徹底】

- 超低金利の金融環境下において資金運用収益が減少する中、定期預金と債券の運用比率の見直しを実施し、段階的に債券での運用比率を高めることで、資金運用収益の減少幅の圧縮に努めました。
- カラーコピーの削減や両面印刷の励行等を促すなど、業務執行において日常的な経費削減に取り組みました。また、予算の執行管理を徹底することはもとより、全職員を対象とした決算説明会の開催により、コスト意識の醸成を図りました。

(4) 運営規律・危機管理の強化

① コンプライアンス態勢のさらなる強化

【コンプライアンス態勢及び個人情報保護態勢の維持・強化】

- コンプライアンスプログラムを策定し、同プログラムに基づいたコンプライアンス内部研修会や外部講師を招いての研修会を開催するなど、研修・啓蒙活動を実施し周知を図るとともに、コンプライアンス委員会を開催し、コンプライアンスプログラムの実施内容や進捗状況の確認を行いました。また、個人情報保護法に係る対応として、内部研修を各課において実施したほか、個人データ取扱状況の点検・監査を実施しました。

【反社会的勢力等への対応・不正利用の防止】

- 各部署からの情報や新聞からの公知情報をデータベースに蓄積するとともに、関係機関との連携により、反社会的勢力等の排除に取り組みました。また、平成 29 年 10 月から提供が開始された全国信用保証協会連合会の反社情報についても当協会のデータベースへ蓄積を進めることで、反社会的勢力等への対応の強化を図りました。
- 当協会独自に構築しているデータベースをはじめ、平成 27 年 12 月から運用を開始した信用情報機関への照会や平成 27 年 1 月以降の新規保証利用時の提出書類である「営業実態調査報告書」を活用するなど、不正利用や保証不適格者の利用防止に取り組みました。

② リスク管理の徹底

【市場関連リスクへの対応】

- 資金運用規定に基づき、安全性及び効率性を考慮し策定した資金運用計画の着実な実施により、債券銘柄や預金の預け先金融機関の分散によりリスクへの対応を図るとともに、効率的な資金運用に努めました。特に債券運用において、安定性を重視しつつ、期間及び金利水準を考慮した運用に努めました。

【信用リスクへの対応】

- 適切な与信判断及び保証制度の運用に努めるとともに、CRD 保証料率区分別の保証債務残高の状況について、部課長会議にて情報共有を図り、信用リスクの適切な管理に努めました。平成 28 年度には、情報提供の頻度を 4 半期ごとから毎月に変更し、よりきめ細かな管理に取り組みました。

【事務リスクへの対応】

- 保証関連合同会議や管理部合同会議において、内部規定に沿った適正かつ正確な事務処理の周知徹底を図るとともに、保証及び条件変更の決定時に発行する保証書についてチェック機能の強化を図り、ヒューマンエラーの抑制に努めました。
- 平成 28 年度には、重要書類等運搬時における情報漏洩や書類紛失等の防止策として、GPS 端末の携帯に係る運用を開始しました。

【システムリスクへの対応】

- ネットワーク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した。また、老朽化した統計サーバや業務用端末等の更改造業を実施するとともに、保証協会システムセンター株式会社やシステム運用協議会等との情報交換により一層の連携強化を図ることで、システムの安定運用に努めました。
- 平成 27 年度には、サーバールームへの監視カメラの設置や業務端末への指静脈認証システム及びサーバ監視ソフトの導入により、一層のセキュリティ強化を図りました。
- 平成 28 年度には、多様化するシステムリスクに対応するため、ネットワークシステム管理運用規程の改正を行い、情報セキュリティのさらなる強化を図りました。

【災害時の危機リスクへの対応】

- 非常用持出品及び備蓄品の管理や安否確認システムの操作研修等の実施により、職員の防災意識の向上に努めるとともに、災害が発生した際に一定水準の業務の継続が可能となるよう事業継続計画（BCP）等の見直しを行いました。

【職員の安全確保への対応】

- 平成 27 年度に協会車両全車にドライブレコーダーを導入し、業務上の職員の安全確保と安全意識の醸成を図りました。また、平成 28 年度には、接客時等における役職員の安全確保や有事の際の記録のため、執務フロア及び応接室に防犯カメラを設置しました。

【不正事件の再発防止への対応】

- 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、振込用紙や領収証の発行及び管理のほか、回収金や法的措置等の登録処理を厳正に行うなど、適正な管理事務を徹底しました。

- 平成 27 年度には、訪問時における不正を防止するため、正規の領収証様式や「職員は一人で訪問しない」、「休日に回収を行わない」等を掲載したリーフレットを既存の求償権先に配布し、回収方法の周知を図りました。また、平成 28 年度以降についても、新規代位弁済先に対し同リーフレットの配布を実施しました。
- 保証協会債権回収株式会社栃木営業所から四半期ごとに「業務実績報告」を受けたほか、個別案件についても必要に応じて方針協議を行うなど、委託債権に対する管理強化に努めました。

③ 経営の透明性の維持・確保

【事業計画の執行管理の徹底、実績評価の実施】

- 第 4 次中期事業計画及び年度経営計画（平成 27、28、29 年度）については、内部説明会や協会内グループウェアへの掲載等により内部周知を図るとともに、年度経営計画の達成状況については、毎月実施する部課長会議で確認を行うなど進捗管理を徹底しました。
- 第 3 次中期事業計画及び年度経営計画（平成 26、27、28 年度）に対する実施状況につき自己評価を行い、その内容については外部評価委員会を開催して委員による評価を受けました。

【業務実績等の情報開示】

- 外部評価委員による評価を踏まえた第 3 次中期事業計画及び年度経営計画（平成 26、27、28 年度）の評価について、ホームページや月報誌「保証だより」、ディスクロージャー誌にて公表を行いました。また、月次統計や業務実績についても、ホームページや月報誌への掲載をはじめ、マスコミへの公表を通じ、適時適切な情報開示を行いました。

(5) その他の取組

【効果的な広報活動の実施】

- 平成 28 年 3 月にホームページの全面的なリニューアルを実施し、スマートフォンへの対応や検索性の向上、漫画を活用した新コーナーやお客様からの意見及び要望収集コーナーの設置等により、利便性の向上と情報発信力の強化を図りました。
- 保証制度の創設、改廃や当協会が実施する経営支援メニューなど、ホームページに掲載する情報についてタイムリーな更新・発信に努めるとともに、関係機関の情報についても適時掲載するなど、内容の充実に努めました。
- マスメディア（新聞、ラジオ、テレビ）や商工団体等の会報を活用するとともに、平成 28 年度からは関係機関が主催するビジネスフェアへの協会ブースの出展を新たに開始するなど、当協会の取組の周知や認知度の向上に努めました。

【職場環境の整備】

- 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、男女が共に活躍できる職場づくりに取り組みました。
 - 平成 28 年度 「とちぎ女性活躍応援団」への登録
 - 平成 29 年度 「いい仕事いい家庭つぎつぎとちぎ宣言」への登録

【地域社会への貢献】

- 県内市町等が実施する各種イベントへの協賛を通じ、地域活性化を側面から後押ししました。また、平成 27、28 年度には、食のフェア推進協議会が主催する「産地と技の饗宴 栃木フェア」に協賛するとともに、同フェアのオープニングセレモニーを開催し、観光誘客の向上に向けて、栃木県の魅力ある県産物や観光資源等を首都圏にアピールしました。
- 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ことを目的とした栃木県の「企業等の森づくり推進事業」の趣旨に賛同し、栃木県、益子町及び当協会の三者間において「森づくりに関する協定書」を平成 28 年度に締結しました。同協定に基づく植栽・除草作業を平成 29 年度に実施しました。

【信用保証制度見直しへの対応】

- 信用保証制度の見直しへの対応として、全国信用保証協会連合会が主催する全国説明会に出席し、取得した情報等については、内部説明会、部課長会議、協会内グループウェアを活用し役員への周知を図るとともに、連絡会議、情報交換会、金融機関訪問、マスメディア等を活用することで関係機関への周知に努めました。また、信用保証制度見直しに伴う各種保証制度の創設・改廃やシステム対応等について適切に取り組むことで、平成 30 年 4 月 1 日からの円滑な施行に向けた準備を整えることができました。

3. 事業実績

【保証承諾】

平成 27 年度は、円安による原材料の高騰など中小企業を取り巻く環境は厳しく、資金需要が弱いことに加え、超低金利の環境も相まって、保証承諾の伸び悩みが想定されましたが、積極的な保証推進や制度の創設による上積みを加味し前年並みの承諾を見込みました。

平成 28、29 年度については、景気回復の進展による設備投資等の前向きな資金需要の増加や積極的な保証推進により、増加に転じるものと見込みました。しかし、景気は回復基調にあるものの、地域・業種・規模によって景況感にばらつきがみられ、特に中小企業においては前向きな資金需要が伸び悩みました。また、超低金利の金融環境による保証料の割高感や担保・保証に過度に依存しない融資の取組等の影響もあり、平成 27 年度から平成 29 年度の計画期間において保証承諾の減少が続き、計画を下回る結果となりました。

■保証承諾

(単位: 百万円、%)

平成 27 年度			平成 28 年度			平成 29 年度		
金額	計画比	前年度比	金額	計画比	前年度比	金額	計画比	前年度比
145,194	96.2	95.2	137,923	89.0	95.0	123,719	79.8	89.7

【保証債務残高】

保証債務残高については漸減傾向にあり、平成27年以降も同様の傾向が続くものと想定されましたが、平成26年度後半には償還額が減少に転じるなど、保証債務残高の減少は徐々に緩やかになるものと計画しました。しかし、保証承諾の減少に加え、償還額の高止まりが続き、計画を下回る結果となりました。

■保証債務残高 (単位:百万円、%)

平成27年度			平成28年度			平成29年度		
金額	計画比	前年度比	金額	計画比	前年度比	金額	計画比	前年度比
393,091	96.6	92.4	365,031	91.3	92.9	326,484	83.1	89.4

【代位弁済】

代位弁済については、景気回復の進展や各種経営支援の取組により減少が続くものと計画しました。平成27年度から実施している経営安定化支援事業をはじめとする各種経営支援の取組強化や景気回復の進展により、計画を下回る結果となりました。

■代位弁済 (単位:百万円、%)

平成27年度			平成28年度			平成29年度		
金額	計画比	前年度比	金額	計画比	前年度比	金額	計画比	前年度比
6,467	80.8	77.5	4,965	66.2	76.8	5,626	80.4	113.3

【実際回収】

回収については、無担保求償権や第三者保証人を徴求していない求償権の増加による厳しい回収環境のなか、回収の早期着手、定期回収の底上げ、求償権消滅保証による事業再生、一部弁済による保証債務免除等に積極的に取り組んだものの、計画を下回る結果となりました。

■実際回収 (単位:百万円、%)

平成27年度			平成28年度			平成29年度		
金額	計画比	前年度比	金額	計画比	前年度比	金額	計画比	前年度比
1,380	78.8	73.9	1,419	81.1	102.9	1,540	88.0	108.5

4. 外部評価委員会の意見等

- 企業訪問を積極的に実施し、企業実態や特性を踏まえた適切かつ迅速な資金繰り支援を行うとともに、保証料率引き下げによる設備投資・新事業展開の後押し、小規模事業支援、企業ニーズに即した保証制度の創設・改正及び最適な保証制度の提案に取り組んでおり、中小企業の金融の円滑化に寄与しているものと評価できます。

- 平成 27 年 9 月の大規模災害の発生時には、きめ細かな相談対応に努めるとともに、弾力的かつ迅速な保証支援に取り組むことでセーフティネット機能としての役割を果たしたことは評価できます。
- 経営支援・再生支援については、経営支援担当部署の新設による組織体制の強化を図るとともに、外部専門家を活用し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等に積極的に取り組んでいることに加え、ビジネスフェアへの出展支援やラジオ番組への出演機会の提供による販路拡大支援、「DDS」や「求償権消滅保証」を活用した抜本的な事業再生支援にも取り組んでいることは評価できます。
- 借換保証及び条件変更による支援については、個々の実情に応じて弾力的に対応しており、中小企業の資金繰りの円滑化に寄与していますが、保証債務残高に占める返済緩和債権の割合が高止まりの状況にあることから、引き続き金融機関や関係機関との連携により、返済緩和先の正常化支援に取り組むことが重要であると考えます。
- コンプライアンスプログラムに基づく研修や職員ヒアリング等を計画的に実施し、コンプライアンス意識の向上を図るとともに、適正な業務執行を徹底することで不正事件の再発防止に取り組んでいることは評価できます。
- 収支については、将来に対する備えもできていることから、当面の懸念は少ないものと考えますが、保証債務残高の減少が今後も続くものと見込まれることから、引き続き効率的な経営に努めるとともに、長期的な視点に立った経営に努めることが必要であると考えます。