

平成24年度経営計画の評価

1. 業務環境

(1) 栃木県の景気動向

平成24年度の県内経済は、東日本大震災の影響から緩やかに持ち直してきたものの、足踏み状態が続きました。

個人消費については、とりわけ自動車販売が好調でエコカー補助金の終了後も底堅く推移しましたが、本県の主要産業である製造業の生産活動や建設業の業績回復については弱い動きで終始しました。特に建設業においては、公共工事が減少している中、震災復興に係る受注は限定的なうえ、人件費や資材の高騰なども相まって小規模事業者を中心に厳しい状況となりました。また、雇用情勢についても、一時回復局面もみられましたが、有効求人倍率は1.0倍を下回って推移するなど厳しい状況が続きました。

(2) 中小企業を取り巻く環境

中小企業を取り巻く環境は、長引くデフレによる価格競争の激化や生産の海外移転等により厳しい状況が続きました。年度後半には政府の経済対策の効果や円安傾向による輸出環境の改善により、景気の先行きに明るさが見えたものの、実体経済の改善には至りませんでした。こうした中、中小企業の厳しい経営状態や今年3月末で期限切れを迎えた中小企業金融円滑化法を背景に、返済緩和・猶予等の貸付条件の変更は高水準で推移しました。

県内倒産状況は、金額では前年を下回ったものの件数は前年を上回って推移し、企業体力の弱い、小規模事業者の増加が顕著でした。

今後も、再建の見通しの立たない企業の表面化や景気回復の遅れから息切れする企業の増加なども考えられ、予断を許さない状況にあります。

2. 事業概況

保証承諾については、前年度の承諾を押し上げた震災関連保証の利用が落ち着いたことやセーフティネット保証5号の全業種指定の終了による利用減少に加え、景気の不透明感からくる資金需要の低迷なども相まって、18,912件（前年比90.7%）、1,605億63百万円（同83.6%）となり、件数・金額ともに前年度を下回りました。計画（金額ベース）に対しては94.4%となりました。

保証債務残高は、68,155件（前年比101.7%）、4,677億66百万円（同98.1%）となり、前年度末に対し、件数は増加したものの金額は小幅な減少となりました。計画（金額ベース）に対しては99.7%となりました。

代位弁済は、条件変更による資金繰り支援や関係機関と連携した経営支援の効果等もあり963件（前年比85.4%）、69億78百万円（同69.5%）となり、前年度から件数、金額

ともに減少し、6年ぶりに100億円を下回りました。計画（金額ベース）に対しても63.4%となりました。

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により回収環境が厳しくなる中、128件（前年比107.6%）、17億94百万円（同98.4%）と金額では前年度を下回ったものの、計画（金額ベース）に対しては105.5%となりました。

平成24年度の主要業務数値は、次のとおりです。

項 目	件 数	金 額	計 画 値	計画達成率
保 証 承 諾	18,912 件 (90.7%)	1,605 億 63 百万円 (83.6%)	1,700 億円	94.4%
保証債務残高	68,155 件 (101.7%)	4,677 億 66 百万円 (98.1%)	4,694 億円	99.7%
代 位 弁 済	963 件 (85.4%)	69 億 78 百万円 (69.5%)	110 億円	63.4%
回 収	128 件 (107.6%)	17 億 94 百万円 (98.4%)	17 億円	105.5%

※（ ）内の数値は対前年度比を示しています。

3. 決算概要

平成24年度の決算概要（収支計算書）は、次のとおりです。

項 目	金 額
経常収入	54 億 61 百万円
経常支出	32 億 14 百万円
経常収支差額	22 億 47 百万円
経常外収入	104 億 50 百万円
経常外支出	106 億 93 百万円
経常外収支差額	▲2 億 43 百万円
制度改革促進基金取崩額	1 億 27 百万円
収支差額変動準備金取崩額	—
当期収支差額	21 億 31 百万円

年度経営計画に基づき保証業務の適正な運営と経営の効率化に努めた結果、21億31百万円の収支差額を計上することができました。

4. 重点課題への取り組み状況

昨年度の各部門において重点課題として掲げた項目への取り組み状況は、次のとおりです。

（1）保証部門

厳しい経営環境にある中小企業に対し、政策保証をはじめとする各種保証制度を活用するとともに、中小企業の経営実態に応じた迅速かつ適切な保証を推進しました。また、保証条件の変更にも柔軟に対応する等、個々の中小企業者の実情に応じた資金繰り支援に取り組みました。

① 経営実態に応じた適切な保証

セーフティネット保証や震災関連保証の利用先について、引き続き資金繰り安定のため弾力的な支援を実施しました。

また、借換保証や条件変更についても、中小企業金融円滑化法の趣旨に鑑み、資金繰り円滑化のため、経営実態に応じた柔軟な対応に努めました。

その結果、借換保証は件数、金額ともに前年を下回ったものの、条件変更は件数で前年比 101.5%と前年を上回り、金額でも前年比 99.5%となり、過去最高となった前年度とほぼ同水準となりました。

企業の経営実態把握のため、積極的な現地訪問などを行うことで、定性要因を加味した保証審査に努めました。

■ 借換保証、条件変更の承諾状況

(単位：百万円、%)

	平成 23 年度			平成 24 年度		
	件数	金額	前年比	件数	金額	前年比
保証承諾	20,853	192,044	106.5	18,912	160,563	83.6
借換保証	1,413	20,806	63.4	1,102	13,110	63.0
条件変更	10,473	100,510	110.6	10,626	100,012	99.5

② 責任共有制度の取り組み強化

金融機関と協会とが適切な責任分担を図る責任共有保証の利用定着を進めるため、説明会や情報交換会等において、制度の周知を図りました。

セーフティネット保証の全業種指定の終了や震災関連保証の利用が落ち着いたことに加え、普及啓発に努めた結果、責任共有対象保証の保証承諾全体に占める割合は 71.0%と大幅に増加し、今後もこの傾向は続くものと思われま

■ 責任共有保証の承諾状況

(単位：百万円、%)

	平成 23 年度			平成 24 年度		
	件数	金額	構成比	件数	金額	構成比
責任共有対象	11,734	100,965	52.6	12,838	113,933	71.0

責任共有対象外	9,119	91,079	47.4	6,074	46,630	29.0
---------	-------	--------	------	-------	--------	------

③ 地方公共団体制度及び各種保証制度の推進

厳しい経営環境の中、中小企業の資金繰り支援のため、固定・低金利で利用者負担の少ない県・市町村制度を積極的に推進しました。しかし、県制度は、前年度に震災関連制度により大幅に伸長した反動もあり承諾が大きく減少しました。一方、市町村制度は、保証料補助等の企業者の負担軽減措置の効果もあり小幅な減少に止まりました。

また、両制度ともに利用減少となったものの、構成比では保証承諾全体の48.2%を占めました。

■ 県制度、市町村制度の保証承諾状況

(単位:百万円、%)

	平成 23 年度			平成 24 年度		
	件数	金額	前年比	件数	金額	前年比
県制度	5,843	53,777	122.0	4,685	37,517	69.8
市町村制度	7,975	40,373	104.4	7,840	39,805	98.6

資金調達手段の多様化を支援するため、流動資産担保融資保証制度や中小企業特定社債保証制度について、積極的な推進を図るとともに、金融機関に対しては勉強会や保証業務講座による周知、協会職員については、「動産評価アドバイザー」の資格取得の奨励など、制度の理解向上に努めた結果、両制度ともに承諾は前年を上回りました。

地域の活性化や雇用の創出に効果がある新規開業を促進するため、創業予定者や創業後間もない中小企業者に対して、金融相談、創業計画書の作成助言等を行うとともに、支援機関が主催する創業者向けセミナー等において、創業保証の周知を図りました。また、資金調達に関しては、創業者との面談や現地調査により実態把握に努めながら、国の創業関連保証や県・市町の創業制度を活用して積極的な支援を行いました。

金融と経営支援の一体的な取組みを推進するため、10月に創設した経営力強化保証については、金融機関、認定支援機関向け説明会を開催するとともに、月報やホームページで周知を図るなど利用促進に努めました。

■ 各種保証制度承諾状況

(単位:百万円、%)

	平成 23 年度			平成 24 年度		
	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	373	111.9	22	747	200.3
中小企業特定社債保証	28	1,496	415.6	57	3,408	227.8

創 業 保 証	338	1,648	131.0	368	1,438	87.3
経 営 力 強 化 保 証	-	-	-	3	62	-

④ セーフティネット保証や小口零細企業保証等の適正利用

厳しい業況にある中小企業を支援するため、セーフティネット保証や震災関連保証について、制度の趣旨に鑑み柔軟な対応に努めるとともに、説明会の開催や月報、ホームページへの掲載により制度の改正点等の周知を図りました。しかし、震災関連保証の利用が落ち着いたことやセーフティネット保証5号の全業種指定が終了したこともあり、両制度とも承諾は前年を下回りました。

また、信用力の乏しい小規模事業者や業歴の浅い企業の支援のため、責任共有対象外となる小口零細企業保証を推進しましたが、地公体制度に比べ金利等に割高感があることなどもあり、承諾は前年を下回りました。

■ 震災関連保証、セーフティネット保証、小口零細企業保証の承諾状況

(単位:百万円、%)

	平成 23 年度			平成 24 年度		
	件 数	金 額	前年比	件 数	金 額	前年比
震 災 関 連 保 証	4,479	61,051	-	2,428	25,312	41.5
セーフティネット保証	3,035	27,820	33.4	1,457	15,497	55.7
小 口 零 細 企 業 保 証	207	532	89.6	182	400	75.2

⑤ 関係機関との連携強化

県内関係機関相互の連携強化により経営支援の実効性を高めるため、とちぎ中小企業支援ネットワークを構築し(参加機関28機関)、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(10月、3月)するとともに、個別中小企業に対する経営支援の方向性についての意見交換・調整のために「経営サポート会議」を開催しました。(7企業、7回)また、事業再生の環境整備のため、同ネットワークに参加する県内金融機関等と連携して事業再生ファンドの組成に向けた検討を進めました。今後はファンド組成後の出資(1,000万円)を予定しています。

県とは、県制度の改正点や保証料率体系の見直しについての意見交換や勉強会(8月、9月)を実施しました。また、中小企業の円滑な事業再生に資するため「栃木県信用保証協会に対する損失補償に係る回収納付金を受け取る権利の放棄等に関する条例」の制定を働きかけるとともに、随時、意見交換や情報交換を行いました。

市町とは、各種会議において情報交換を行い、融資期間の延長等についての意見交換を行いました。

金融機関との連携強化のため、本部との情報交換、説明会を適時行うとともに、営

業店への積極的な訪問や情報交換会により保証推進に努めました。また、保証業務の円滑化のため、金融機関の担当者を対象とした保証業務講座を開催し（2月）、金融機関から75名が参加しました。

商工団体とは、事務打合せ会議を開催し情報交換に努めました。

中小企業の販路開拓支援のため、足利銀行と「ものづくり企業・展示商談会」を共催し、企画段階から参画するとともに、展示会当日の運営まで携わりました。また、東京信用保証協会が主催する「江戸・TOKYO技とテクノの融合展」に県内3企業の出展枠を確保するとともに、出展費用の補助等を行いました。

栃木県中小企業診断士会と業務委託契約を締結して、外部専門家等活用支援事業を開始し（11月）、指導・助言、経営改善計画策定支援を行う「個別指導」や中小企業診断士による「経営相談会」（2月）を実施しました。（個別指導実施10企業、延べ15回）

⑥ 審査能力の向上および適正保証の推進

審査能力の向上のため、OJTを主体としてノウハウの承継に努めるとともに、現地調査や経営者との面談を通じて目利き能力の向上に努めました。また、全国信用保証協会連合会が行う各種研修に職員を参加させ、保証審査等に必要な知識の確保やスキルアップを図りました。

保証審査の迅速化・効率化のため、全国信用保証協会連合会や日本政策金融公庫等への照会事例を社内ネットワークに掲載し、情報共有化を図りました。

反社会勢力等の排除のため、関係機関からの情報収集に努めるとともに、ポスター及びチラシの作成・配布により周知を図りました。

⑦ 保証制度等の周知

保証協会の役割や各種保証制度の周知のため、当協会発行の月報やリーフレット、ホームページ、マスメディア等を活用して、積極的な情報提供を行いました。

また、金融機関との情報交換会の開催や積極的な金融機関店舗訪問等により、各種保証制度の周知を図りました。

（2）期中管理部門

厳しい経済情勢が続く中、保証実行後における中小企業への支援強化のため、中小企業の実態を早期に把握するとともに、関係機関と連携しながら効果的な経営支援の実施に努めました。また、延滞・事故等への早期着手と継続的な期中管理による事業継続支援により代位弁済の抑制に努めました。

① 企業状態に応じた経営支援

保証利用先への積極的な現地調査により現況把握に努めるとともに、セーフティネッ

ト保証5号の利用先については、金融機関が提出する業況報告書を活用し経営実態を的確に把握することで、実情に応じた経営支援の実施に繋がりました。

経営改善計画を独自で作成できない小規模事業者等への支援については、新たに立ち上げた外部専門家等活用支援事業により、経営改善計画書策定支援を行いました。

再生支援については、効果的な支援実施のため、中小企業再生支援協議会が主催するセミナーや定例情報交換会、同協議会主催のバンクミーティングへ積極的に参加するなど連携強化を図るとともに、情報共有に努めました。(情報交換会への参加2回、バンクミーティングへの参加57回)

また、震災により影響を受けた企業への支援については、東日本大震災事業者再生支援機構との連携により再生支援に取り組みました。(支援決定2企業)

② 大口保証先の管理

保証債務残高2億円以上の大口保証先については、経営実態把握のため、決算書を徴求するとともに、必要に応じ現地訪問の実施や金融機関訪問によるヒアリングを行いました。

(大口保証先の決算書徴求先 246企業)

③ 重点管理先の経営支援

経営支援強化のため、調査支援室に経営支援担当者を増員しました。

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管理先として選定し、現地調査・面談、金融機関とのヒアリング等により経営状態や資金繰り状況を把握したうえで分類化を行うことで、より集中的かつきめ細やかな期中支援・管理を実施しました。

とりわけ経営改善計画策定や金融調整を必要とする企業に対しては、外部専門家等活用支援事業や経営サポート会議を活用するなど、金融機関等と連携した支援を実施しました。

④ 経営相談体制の充実

中小企業者からの経営相談や資金繰り相談等に対応するため、常設相談窓口に加えて、専門家(中小企業診断士)による経営相談会や協会職員による経営相談会を実施するなど、相談体制の充実に努めました。

相談に対しては、財務診断ツールである「中小企業経営診断システム(MSS)」や経営改善計画策定等の機能を有した企業再生支援ツール「中小企業再生サポートシステム(CSS)」を活用することで、中小企業者の実情に応じたきめ細かな経営相談を実施しました。(MSS47企業、CSS4企業)

また、栃木県において実施している「経営改善特別相談窓口事業」に引き続き協会

職員を派遣しました。(月、水、木の週3回)

⑤ 延滞・事故管理の早期着手

延滞管理の早期着手のため、調査支援室に延滞管理専門の担当者を配置し、延滞1回目から金融機関への照会を行い、正常化へ向けた調整を図るとともに、その照会・督促状況をまとめた「早期延滞管理表」を作成し進捗管理をするなど、初動管理強化に努めました。

また、当協会の基幹システムから出力される「督促リスト」(月賦延滞2回以上、30日以上 の期限経過先のリスト)を有効に活用し、金融機関との連携を図りながら早期実態把握に努めることで、延滞解消等の調整が可能な企業に対しては正常化を促進し、代位弁済の抑制を図るとともに、調整が困難な先に対しては迅速に代位弁済を実行することで、代位弁済利息の抑制と回収の早期着手に結びました。

(3) 回収部門

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、不動産市況の低迷等により回収環境が年々厳しくなる中、物件処分の促進、定期回収の底上げ、一部弁済による保証債務免除、サービスの有効活用等により、回収の最大化に努めました。

① 回収の最大化

回収方針の早期決定のため、代位弁済実行後に速やかに債務者及び保証人との面談を行うとともに、個別案件ごとにヒアリングを実施することで進行管理を徹底しました。また、経験豊富な再雇用嘱託職員を配置し、若手職員の管理回収スキルの向上を図りました。

定期回収の底上げのため、定期回収専門の担当者による延滞督促を実施するなど管理強化を図るとともに、収納・口座振替システムの推進等により回収方法の多様化に努めましたが、厳しい経済環境を反映し、定期回収額は前年を下回りました。

回収の最大化、再生機会の提供のため、無担保・高齢者の案件に対しては、一部弁済による保証債務免除を推進しました。

② 回収業務の効率化・合理化

回収の効率化と合理化を図るため、無担保求償権及び実質無担保化した有担保求償権をサービスへ積極的に委託しました。当年度は193企業、29億61百万円を委託し、3億39百万円(前年比149.7%)を回収しました。

また、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推進し、当年度は管理事務停止を74億79百万円、求償権整理を70億35百万円実施しました。

③ 再生支援への取り組み

求償権消滅保証の実施に向けての経営改善計画策定に関しては、国で実施したネットワーク強化事業による中小企業診断士派遣を活用するなど調整を図りました。

(4) その他間接部門

① コンプライアンス・リスク管理の徹底

コンプライアンス意識向上のため、コンプライアンス・プログラムに基づき、コンプライアンス委員会を2回開催したほか、全職員を対象としたコンプライアンス及び個人情報保護法の内部研修を実施（10月、2月）するとともに、外部講師等による研修会を2回開催しました。

保証料徴収及び保険料支払いの違算防止の徹底及び職員の理解促進のため、事例に基づく説明会を実施しました。

システム面のリスク管理強化のため、「ネットワーク管理運用規程」を制定し、ネットワークの安定・適正運用に努めました。また、FAXの誤送信防止のため、各金融機関営業店に対するFAX送信テストを実施しました。

反社会勢力等を含めた不正利用防止の徹底のため、データベース化等による情報共有化について関係各課で協議を進めました。

② 運営規律の強化

第2次中期事業計画及び平成23年度経営計画に対する実施状況について、自己評価を行い6月27日の外部評価委員会で、業務実績等についての評価を受けました。また、評価内容については月報、ホームページ等で公表しました。

平成24年度経営計画を策定し、その内容を月報、ホームページ等で公表して経営の透明性を高めました。また、毎月課長以上の幹部会議で、事業計画の達成状況等について確認し、事業計画の進行管理の徹底を図りました。

③ 経営基盤の強化

信用リスクの適切な管理のため、CRDを活用した保証審査支援システムの有効利用を図るとともに、CRD料率区分ごとの保証債務残高の把握に努め、四半期ごとに課長以上の幹部会議で報告を行いました。

協会の財務基盤強化のため、資金運用については安全性に考慮しつつ、定期預金・有価証券による効率的な運用に努めましたが、市場金利の低迷により運用益は前年を下回りました。

決算内容の理解促進のため、平成23年度の決算内容についての内部説明会を開催し、職員のコスト意識の醸成に努めました。

また、代位弁済利息の圧縮のため、代位弁済方針が決定した先に対しては、進行管理の徹底により早期代位弁済の実施に努めました。

④ 危機管理の強化

危機管理の強化のため、事業継続計画（BCP）、緊急時対応マニュアルを一部修正するなど、より実効的なものとするための見直しを行いました。また、緊急時の通信手段確保のため、安否確認システムを導入するとともに、システム利用の説明会を開催し周知を図りました。

システム上の電源遮断リスクの最小化のため、老朽化した変電装置を撤去し電源経路の再構築を図りました。また、ルーター等のネットワーク機器に無停電電源装置を設置し、停電時の突発的な通信リスク回避を図りました。

⑤ 人材育成

職員のレベルアップのため、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64名の職員を派遣するとともに、21名の職員が通信教育講座を受講しました。また、報奨金制度等により、中小企業診断士をはじめとする資格取得を奨励しました。

職場の健康管理、メンタルヘルスケアのため、健康保険組合主催のメンタルヘルス研修へ管理職2名を派遣しました。

⑥ 広報活動の充実

適時適切な情報発信のため、保証制度の改正や取組事項等については月報やホームページへ掲載するとともに、今年度から新たに開始した外部専門家等活用支援事業や経営相談会事業等については、県庁記者クラブへのリリースやFM栃木、下野新聞をはじめとする各種新聞への掲載により周知を図りました。

また、商工団体の広報誌へ掲載を依頼するなど、関係機関との連携により周知を図りました。

⑦ 実施マニュアル等の見直し

保証業務の円滑化のため、金融機関担当者向けの「ハンディマニュアル」の改訂版を作成し、配布しました。

また、保証申込関係書類の記入方法をまとめた、「信用保証申込書記入の手引」の改訂作業をすすめました。

⑧ その他の取組事項

協会業務の改善・効率化のため、他協会への業務視察を実施しました。

職員の健康を保持・増進するため、外部講師による健康セミナーを開催しました。
（「原発事故と今後の対策」、「職場のメンタルヘルス」）

5. 外部評価委員会の意見等

- ・ 金融円滑化法の終了を見据え、条件変更や借換を積極的かつ弾力的に行うことで、中小企業の資金繰りの円滑化に努めたことは評価できます。金融円滑化法終了後も引き続き弾力的な対応を期待します。
- ・ 一方で、そうした条件変更や借換を行った先について、いかに経営や資金繰りをソフトランディングさせていくかが、重要課題となっています。保証協会として経営支援、再生支援に関わり、いかに中小企業の経営力を強化するかが問われている中、調査支援室の経営支援担当者を増員し、積極的な現地訪問や面談等を実施して経営や資金繰りの状況把握に努めたことや外部機関と連携し適切に経営支援を実施したことは評価できます。今後も経営サポート会議の開催に向けた関係者の調整も含め、経営支援、再生支援に積極的に取組むとともに、代位弁済への移行が懸念される経営状態にある企業、とりわけ小規模事業者への目配りを期待します。また、外部機関と連携して新たに立ち上げた経営支援策については今後より一層の定着化に努めることを期待します。
- ・ 中小企業は物的担保に供する資産余力が不足しているところが多く、流動資産担保保証制度や中小企業特定社債保証制度の活用により資金調達の多様化に努めたことは評価できます。今後も積極的に取組むことを期待します。
- ・ 延滞・事故管理の早期着手による代位弁済の抑制や代位弁済となった場合も早期回収に繋げるなど、迅速な対応を行っていることは評価できます。また、回収環境が厳しくなる中、経験豊富な再雇用職員を配置することで若手職員の回収スキル向上を図っており、こうした人材育成のシステムを構築したことは良い試みであると考えます。
- ・ 厳しい状況の続いた数年を乗り切った現在、内部体制の充実を図る時期にあると思われます。今年度も調査支援室を企業支援課へ統合し、期中管理、経営支援、再生支援を一体的に実施できる体制をつくるなど、組織変更を実施していますが、引き続き見直しや改善により内部管理体制の強化に努めていくことを期待します。
- ・ コンプライアンス体制については、全職員を対象とした研修の実施や新たなルール作りなどにより意識向上を図っていることは評価できます。
- ・ 危機管理対策については、着実に対策を積み上げ改善されております。今後は、必要に応じコンティンジェンシープランの発動といった予行練習などにより職員の意識を高め、単なる形式に流されず、真に有事に対応できる体制の構築を期待します。