

# 第3次中期事業計画(平成24年度～平成26年度)の評価

第3次中期事業計画(平成24年度～平成26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. 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。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、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。

平成25年度の県内経済は、緩やかに持ち直し、DI等の景気指標においても改善が見られました。景気回復局面にあるなか、増加運転資金や設備投資資金等の前向き資金において改善の兆しが見られ、地域の中小企業にも景気回復の実感が少しずつ波及し始めました。

平成26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。景気が緩やかに回復傾向にあるなか、円安の進行による大企業や輸出型産業を中心にした業績の回復により、業績が改善した企業があった一方で、中小企業の多くは、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、依然として厳しい経営環境下に置かれ、先行きの懸念を拭えない状況にありました。

### (2) 当協会の実績

#### ①平成24年度

保証承諾は、前年度の保証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などにより、件数が18,912件(前年比90.7%)、金額が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、計画値を94億37百万円下回りました。一方、中小企業の業績改善の遅れや「中小企業者等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律」(中小企業金融円滑化法)の再延長措置等により返済緩和・猶予に係る条件変更は高水準で推移し、9,528件(同100.6%)、898億85百万円(同98.4%)を承諾しました。

保証債務残高は、保証承諾が前年比83.6%と減少したものの、返済緩和・猶予に係る条件変更が高水準で推移し、償還額が抑えられたため4,677億66百万円(同98.1%)と小幅な減少となり、計画値を16億34百万円下回りました。なお、件数は68,155件(同101.7%)と増加し、保証の小口化傾向が見られました。

代位弁済は、963件(同85.4%)、69億78百万円(同69.5%)となり、前年度から件数、金額ともに大きく減少し、6年ぶりに100億円を下回り、計画値に対しても40億22百万円下回りました。

## ②平成 25 年度

保証承諾は、上期は前年を下回りましたが、下期は景気の持ち直しにより資金需要が回復し、通期では、件数が 18,900 件（前年比 99.9%）、金額が 1,599 億 5 百万円（同 99.6%）となり、概ね前年度並みとなりましたが、計画値に対しては 200 億 95 百万円下回りました。一方、返済緩和・猶予の条件変更については、中小企業金融円滑化法の終了後も弾力的な対応を継続したことや業績改善が進まない返済緩和企業が多いこともあり 10,770 件（同 113.0%）、1,034 億 89 百万円（同 115.0%）と前年を上回りました。

保証債務残高は、前年度末から 160 億 46 百万円減少し 4,517 億 20 百万円（同 96.6%）となり、計画値を 82 億 80 百万円下回りました。一方、件数は 68,494 件（同 100.5%）と増加し、さらに保証の小口化が進みました。

代位弁済は、中小企業金融円滑化法終了の影響による増加が懸念されましたが、992 件（同 103.0%）、71 億 71 百万円（同 102.8%）となり、小幅な増加に止まりました。なお、計画値に対しては 48 億 29 百万円下回りました。

## ③平成 26 年度

保証承諾は、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、件数が 17,691 件（前年比 93.6%）、金額が 1,525 億 7 百万円（同 95.4%）となり、件数、金額ともに前年を下回り、計画値に対しても 274 億 93 百万円下回りました。また、依然として業績改善が進まない返済緩和企業が多いものの、返済緩和・猶予の条件変更については、中小企業金融円滑化法施行以降はじめて件数、金額ともに前年を下回り 10,316 件（同 95.8%）、949 億 58 百万円（同 91.8%）となりました。

保証債務残高は、保証承諾の減少に加え、償還額の増加等により、前年度末から 265 億 3 百万円減少し 4,252 億 17 百万円（同 94.1%）となり、計画値を 247 億 83 百万円下回りました。また、件数についても 1,465 件減少し 67,019 件（同 97.8%）となりました。

代位弁済は、各種経営支援の実施や返済緩和等の条件変更への柔軟な対応を行ったものの、原材料価格や人件費の上昇、消費税増税後の消費停滞等の影響により、1,097 件（同 110.6%）、83 億 50 百万円（同 116.4%）となり、件数、金額ともに前年を上回りましたが、計画値に対しては 26 億 50 百万円下回りました。

## 2. 中期業務運営方針についての評価

平成 24 年度から平成 26 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）適正保証の推進

#### 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利用先に対する既保証分の再調達資金について、資金繰

りの円滑化を図るために弾力的な支援に取り組むとともに、地公体制度融資や経営力強化保証、経営改善サポート保証等を活用した借換保証を積極的に推進しました。条件変更に対しては中小企業金融円滑化法終了（平成 24 年度末）後においても、引き続き経営実態に応じた柔軟な対応を実施することにより、資金繰り改善支援に取り組みました。

また、保証審査にあたっては、積極的な現地調査の実施により保証先の現況や資金繰り状況等を把握し、迅速かつ適切な保証支援に努めました。

■ 借換保証、条件変更（返済緩和）の承諾の推移

（単位：百万円、％）

	平成 24 年度			平成 25 年度			平成 26 年度		
	件数	金額	前年比	件数	金額	前年比	件数	金額	前年比
保証承諾	18,912	160,563	83.6	18,900	159,905	99.6	17,691	152,507	95.4
借換保証	1,102	13,110	63.0	1,233	16,374	124.9	1,156	16,212	99.0
条件変更(返済緩和)	9,528	89,985	98.4	10,770	103,489	115.0	10,316	94,958	91.8

②責任共有保証の取り組み強化

金融機関と保証協会が適切な責任分担を図る責任共有制度については、セーフティネット保証や震災関連保証等の責任共有制度の対象外保証の利用が落ち着いてきたことに加え、説明会や情報交換会等において制度の周知を図り普及啓発に努めた結果、制度の定着が一層進みました。

■ 責任共有制度対象・対象外別の保証承諾の推移

（単位：百万円、％）

	平成 24 年度			平成 25 年度			平成 26 年度		
	件数	金額	前年比	件数	金額	前年比	件数	金額	前年比
責任共有対象	12,838	113,933	71.0	14,690	131,011	81.9	14,414	136,185	89.3
責任共有対象外	6,074	46,630	29.0	4,210	28,894	18.1	3,277	16,322	10.7

③地方公共団体制度の保証推進

地公体制度融資の利用を積極的に推進するとともに、制度の新設・改廃があった際には、月報誌「保証だより」やホームページ等により周知を図りましたが、セーフティネット保証 5 号や震災関連保証の利用減少に伴い、地公体制度融資の利用は減少しました。

■ 県制度、市町村制度の保証承諾の推移

（単位：百万円、％）

	平成 24 年度			平成 25 年度			平成 26 年度		
	件数	金額	前年比	件数	金額	前年比	件数	金額	前年比
県制度	4,685	37,517	69.8	3,629	26,279	70.0	3,122	19,494	74.2
市町村制度	7,840	39,805	98.6	8,255	39,262	98.6	7,706	36,572	93.1

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

セーフティネット保証 5 号は平成 24 年 10 月末に全業種指定が終了し、緊急時から平時への運用の移行に伴い指定業種が大幅に縮小され、東日本大震災復興緊急保証は平成 25 年度から対象要

件が一部縮小されたことに加え、震災の影響が落ち着いてきたことから、両保証制度ともに利用が大幅に減少しましたが、対象先に対しては引き続き制度趣旨に沿った保証支援を行いました。

小規模事業者の保証利用促進及び資金調達時の負担軽減を目的とし、平成 25 年 11 月から特別小口保証及び小口零細企業保証（協会制度）の保証料率引き下げを実施しており、小口零細企業保証については、県・市町村制度を含めた制度全体で利用が増加しました。

■ セーフティネット保証、小口零細企業保証等の保証承諾の推移 （単位：百万円、％）

	平成 24 年度			平成 25 年度			平成 26 年度		
	件数	金額	前年比	件数	金額	前年比	件数	金額	前年比
セーフティネット保証	1,457	15,497	55.7	936	11,476	74.1	204	2,909	25.4
東日本大震災復興緊急保証	2,421	25,236	45.6	938	11,501	45.6	398	5,357	46.6
災害関係保証	7	76	3.6	2	12	15.8	-	-	-
小口零細企業保証	1,916	4,753	104.8	2,034	4,839	101.8	2,230	5,500	113.7
協会制度	182	400	75.2	204	475	118.8	228	588	123.9
県制度	860	2,263	107.4	818	1,919	84.8	821	2,049	106.8
市町村制度	874	2,089	110.3	1,012	2,445	117.0	1,181	2,863	117.1

⑤ 中小企業のニーズに応じた制度の活用

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や中小企業特定社債保証の積極的な推進を図り、金融機関に対しては勉強会や保証業務講座における周知、職員に対しては「動産評価アドバイザー」の資格取得の奨励（計画期間中の資格取得者：6名）など、制度の理解向上に努めました。

創業保証については、原則として創業者との面談や現地調査により事業内容の把握に努め、国や県・市町の創業制度を活用し積極的な保証を行うとともに、商工団体等が主催する創業塾等のセミナーへ職員を講師として派遣することにより、創業保証の周知を図りました。また、県内の支援機関及び金融機関との連携により、創業前の相談、計画策定から資金調達、創業後の事業定着に向けた経営支援までトータルサポートを実施する「創業等連携サポート制度」を平成 25 年 11 月に創設し、同制度を利用した際は保証料率の割引を行うなど、創業支援を充実することにより保証利用層の拡充に努めました。経営改善に取り組む中小企業者に対しては、経営力強化保証（平成 24 年 10 月創設）や経営改善サポート保証（平成 26 年 1 月創設）を活用した資金調達、借換保証による資金繰り改善支援に積極的に取り組みました。

⑥ 関係機関との連携強化

金融機関との連携強化を図るため、本部との情報交換や説明会を適時開催し、営業店への積極的な訪問等により保証推進に努めるとともに、保証協会業務について理解を深めることを目的に、金融機関担当者を対象とした「保証業務講座」を開催しました。また、金融機関等が開催する各種ビジネスフェアの共催や後援、県内企業の出展支援を実施することにより、中小企業者の販路開拓支援にも取り組みました。さらには、提携保証制度の一部について、より充実した制度に向けて見直しの検討に入りました。

栃木県とは県制度融資のさらなる充実を目的とし、見直しに関する意見交換や勉強会を実施しました。また、中小企業の円滑な事業再生に資するための「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」(平成 25 年 3 月施行)制定に向けて、意見交換や情報交換を随時行いました。

市町とは、市町村特別保証制度の適正な運用と利用促進を図ることを目的とし、「市町村特別保証制度連絡会議」及び「市町村商工担当者との事務打合せ会議」を開催し、中小企業者に対する資金繰り支援や経営支援の取り組み等について情報交換を行いました。

商工団体とは、「商工団体担当者との事務打ち合わせ会議」開催による情報交換や、創業塾等への職員の講師派遣等を通じ、中小企業者への支援体制を強化しました。

政府による「中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえた中小企業の経営支援のための政策パッケージ」(平成 24 年 4 月公表)を受け、平成 24 年 10 月にとちぎ中小企業支援ネットワークを構築し(平成 26 年度末時点の参加機関数: 30 機関)、当協会が事務局を務め、毎年度 2 回「とちぎ中小企業支援ネットワーク会議」を開催し、経営・再生支援に係る情報共有及び県内関係機関相互の連携強化を図りました。また、中小企業者、取引金融機関等の関係機関及び当協会が一堂に会し、経営支援の方向性についての意見交換、調整を行う「経営サポート会議」を積極的に開催することにより、個別中小企業者の早期経営改善支援に取り組みました。さらに、事業再生支援に係る環境整備の一環として、中小企業再生ファンド「とちぎネットワークファンド投資事業有限責任組合」(通称: とちぎネットワークファンド)の設立に際し、独立行政法人中小企業基盤整備機構及びとちぎ中小企業支援ネットワークに加盟する地域金融機関とともに出資を行いました。

#### ■ 経営サポート会議の開催実績

平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
7 企業 7 回	63 企業 75 回	88 企業 111 回

平成 24 年 11 月に栃木県中小企業診断士会と業務委託契約を締結し、経営改善意欲のある中小企業者に対し、当協会の費用負担により豊富な知識を有する外部の専門家を派遣し、中小企業者が抱える経営課題の早期解決をサポートすることを目的とした「外部専門家等活用支援事業」を開始しました。

#### ■ 外部専門家等活用支援事業による外部専門家派遣の実績

平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
8 企業 20 回	56 企業 193 回	65 企業 197 回

中小企業再生支援協議会とは、情報交換会の開催や債権者会議への参加等を通じ連携を密にし、支援目線を共有したうえで、積極的な経営・再生支援に取り組みました。

加えて、栃木県産業振興センターや関東信越税理士会栃木県支部連合会等、関係機関との勉強会、意見交換会を通じ連携強化を図りました。

## (2) 期中支援の強化

### ①企業状態に応じた経営支援

大口の保証申込先や業績変動の大きい先等については、現地調査を積極的に実施し、セーフティネット保証5号の利用先については、金融機関から提出される業況報告書を活用することにより、経営実態の的確な把握に努めました。

創業保証利用先については、1期目から決算書の徴求を行い現況把握に努めるとともに、創業計画との乖離が大きい先や資金繰りの厳しい先を中心にモニタリングを実施し、業績改善に向けた指導・助言を行いました。返済緩和先に対しては、外部専門家の派遣や「経営サポート会議」での調整等、企業状態に応じたきめ細やかな経営支援を実施し、経営力強化保証や経営改善サポート保証等を活用した返済正常化の支援に努めました。なお、自ら経営改善計画を策定することが難しい場合、国が実施する「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」の活用を提案するとともに、本事業の利用先を対象に策定費用の一部補助を行う「経営改善計画策定費用補助事業」を平成26年度から開始し、経営改善意欲のある中小企業者の経営改善計画策定についてさらなる促進を図りました。

また、金融機関や中小企業再生支援協議会と連携し、求償権消滅保証やDDS（資本的劣後化）を実施するとともに、東日本大震災の影響を受けた事業者に対しては、東日本大震災事業者再生支援機構と連携した不等価譲渡を実施するなど、各種スキームを活用した事業再生支援に取り組みました。

### ②大口保証先の管理強化

保証債務残高2億円以上の大口保証先については、決算書を徴求し継続的に経営実態を把握するとともに、必要に応じて現地訪問や金融機関へのヒアリングの実施により、期中管理の強化に取り組みました。

### ③重点管理先の経営支援

返済緩和に係る条件変更を行っている大口保証先等を重点管理先(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・面談の実施により経営状態や資金繰り状況を把握したうえで、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。経営改善計画を策定していない先に対しては、金融機関や中小企業再生支援協議会、専門家等と連携し、計画策定支援に取り組みました。

また、経営改善が進み業績や収益改善が見られる先に対しては、経営力強化保証や経営改善サポート保証等による借換保証を活用し、返済正常化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、常設の相談窓口に加え、平成24年度から、外部専門家(中小企業診断士)による経営相談会を四半期ごとに、協会職員による経営相談会を毎月開催しました。さらには、栃木県が実施する「金融円滑化特別相談窓口(経営改善特別相談窓口)」に職員を派遣し、協働による中小企業者の資金繰り相談に対応しました。

また、中小企業者の経営課題解決、経営改善計画の策定支援に際しては、中小企業再生支援協

議会、経営改善支援センター、県の「金融円滑化特別相談窓口（経営改善特別相談窓口）」、国や当協会独自の専門家派遣等から最適な支援メニューの提案に努めました。

#### ⑤適切な延滞・事故管理

延滞、事故先については、金融機関と緊密な連携を図り、期中管理の早期着手・早期実態把握に努め、延滞解消等の調整が可能な企業に対して返済負担軽減等の迅速かつ適切な対応を行うことにより、事業継続に繋がる支援を実施しました。

### （３）運営基盤の強化

#### ①回収の促進

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、回収環境が厳しくなるなか、債務者・保証人の現況や実態に応じ、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、保証協会債権回収㈱の有効活用等により回収の最大化に努めました。

結果として回収額は、平成 24 年度は 17 億 94 百万円（前年比 98.4%）で計画値を 94 百万円上回り、平成 25 年度は 16 億 11 百万円（同 89.8%）で計画値を 89 百万円下回り、平成 26 年度は 18 億 67 百万円（同 115.9%）で計画値を 1 億 67 百万円上回りました。

また、無担保求償権及び実質無担保化した有担保求償権を保証協会債権回収㈱へ委託するとともに、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・合理化を図りました。

#### ②コンプライアンス態勢の強化

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。

#### ③運営規律の強化

第 2 次中期事業計画及び年度経営計画（平成 23、24、25 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評価を受けました。

評価内容については月報誌「保証だより」やホームページ等で公表しました。

第 3 次中期事業計画及び年度経営計画（平成 24、25、26 年度）については、その内容を公表し経営の透明性を高めました。

また、部課長会議にて事業計画の達成状況について確認し、事業計画の進行管理の徹底を図りました。

#### ④経営基盤の充実

組織体制の見直し等により業務の効率化を図るとともに、継続的な経費削減に努めました。予算の執行状況については、毎月出納検査を実施し執行管理の厳格化に努めるとともに、全職員を

対象とした決算説明会を開催し、職員のコスト意識の醸成を図りました。

財務基盤の強化を図るため、市場金利が低迷するなか、安全性及び効率性を考慮した資金運用を実施しました。

#### ⑤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について見直しを行うとともに、緊急時の通信手段を確保するため、安否確認システムを導入し、緊急時に即時対応できる体制を整えました。

また、システム上の電源遮断リスク及び災害時等のデータ毀損リスクの低減、停電時の突発的な通信リスクの回避、情報漏洩等のリスク防止を図り、システムの安全対策及び適切な運用に取り組みました。

#### ⑥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職員を派遣するとともに、通信教育講座の受講を奨励しました。また、計画期間中において4名が新たに中小企業診断士の資格を取得したことにより、平成26年度末における中小企業診断士の有資格者は21名となりました。

#### ⑦広報活動の充実

保証制度の新設・改廃、当協会の事業実績や取組事項等について、月報誌「保証だより」やホームページに掲載するとともに、必要に応じてプレスリリースや新聞広告への掲載、CM等を有効活用することにより、適時適切な情報発信に取り組みました。

### 3. 嘱託職員による不正事件への対応について

平成25年度に判明した当協会の嘱託職員による不正事件については、平成25年度経営計画の自己評価において、その概要、発生原因、再発防止策等について明らかにし、外部評価委員会の評価を受けたところですが、その再発防止策については次のとおりです。

#### （1）保証協会債権回収(株)栃木営業所の業務執行等への関与の強化

- ① 栃木営業所から四半期毎に具体的な実績報告を徴求するとともに、検査・監査を強化しました。
- ② 管理業務経験のある中堅課長級職員の出向により栃木営業所の体制強化を図るなど、協会による関与を深めました。

#### （2）業務執行に際してのチェック体制の強化

- ① 破産等の法的整理事案の登録及び振込用紙の作成・出力に係る業務を回収部門から管理部門に移管し、課長管理下としました。
- ② 債権額通知データについて管理者が関与することとしました。



- ③ 時間外回収行為を防止するため、顧客の注意喚起を図るリーフレットを送付しました。
- ④ 債権額確認通知を年2回送付するなど、チェック体制の充実を図りました。

### (3) コンプライアンスの徹底

- ① 職員階層別、とりわけ管理職に重点を置いたコンプライアンス研修会を実施しました。
- ② 職員ヒアリングを充実することにより、職員の状況把握を強化しました。
- ③ コンプライアンスマニュアルや「求償権事務処理要領」等の内部規程を全面的に見直すなど、さらなるコンプライアンスの徹底を図りました。

## 4. 外部評価委員会の意見等

- ・ 積極的に現地訪問や面談を実施し、企業の経営状況や実態を踏まえた適切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小規模事業者支援、企業ニーズに即した保証制度の創設や各種保証制度の活用等、積極的な保証推進を図っており、中小企業金融の円滑化に寄与しているものと評価できます。
- ・ 経営支援・再生支援については、支援担当者の増員等体制の強化を図るとともに、経営サポート会議や外部専門家の活用、関係機関との連携等により経営支援に積極的に取り組んでおり、さらに「不等価譲渡」や「DDS」、「求償権消滅保証」の活用等により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。
- ・ 条件変更による支援については、金融円滑化法終了後も引き続き弾力的に対応しており、中小企業の資金繰りの円滑化に努めていますが、一方で、条件変更企業（返済緩和先）の保証債務残高に占める割合が高まってきていることから、返済緩和先の今後の動向を注視しながら、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経営改善支援に取り組む必要があると考えます。
- ・ 不正事件を踏まえた対応については、その後の規程改訂や人員体制・チェック体制の強化等により内部管理面の仕組みについては新たな体制が構築されたものと理解できます。今後は再発防止策の着実な実行はもとより、継続的に研修を実施するなど組織的なコンプライアンス意識の向上を図るとともに、コミュニケーションのとれた風通しの良い職場づくりに努めていくことが重要になると考えます。
- ・ この3年間の収支状況は順調に推移しており、将来に対する備えもできているものと認識していますが、保証債務残高が漸減する傾向は今後も続く可能性があることから、第4次中期事業計画を実行していくうえでは、長期的な視点に立ち、さらなる効率的な業務体制の構築について検討する必要があると考えます。
- ・ これからの大きなテーマとなる地方創生に係る国や県の施策についても、保証協会が金融面からサポートすることにより、地域経済の活性化に貢献できるよう期待します。