

平成26年度経営計画の評価

平成26年度経営計画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。

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したが、その影響からも徐々に持ち直しが見られました。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した。雇用情勢については、有効求人倍率が依然として1.0倍を下回る水準ではありましたが、改善基調にあり回復が見られました。

(2) 中小企業を取り巻く環境

景気が緩やかな回復傾向にあるなか、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。

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

一方、県内の企業倒産を見ると、全国的に倒産件数が減少傾向にあるなか、倒産件数、負債総額ともに前年を上回りました。特に、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. 重点課題について

(1) 保証部門

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とともに、創業者や小規模事業者への支援強化に取り組みました。

また、保証承諾、保証債務残高が漸減するなか、金融機関等との連携強化により積極的な保証推進に取り組み、新規先等の獲得による保証利用層の拡充を図りました。

①迅速かつ適切な資金繰り支援

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。(現地調査実施：474回)

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は、資金繰りの円滑化を図るために弾力的な支援に取り組みました。

また、返済緩和先に対しては、地公体制度融資等による借換保証を活用するとともに、条件変更に対して引き続き柔軟な対応に努めることにより、資金繰り改善支援に取り組みました。

さらに、金融機関との協調支援により企業の正常化を支援する「ランクアップ保証」の創設や経営力強化保証や経営改善サポート保証の有効活用により、事業者への適切な支援実施に努めました。

■ 借換保証、条件変更（返済緩和）の承諾状況

(単位：百万円、%)

| | 平成 25 年度 | | | 平成 26 年度 | | |
|---------------------|----------|---------|-------|----------|---------|------|
| | 件 数 | 金 額 | 前年比 | 件 数 | 金 額 | 前年比 |
| 保 証 承 諾 | 18,900 | 159,905 | 99.6 | 17,691 | 152,507 | 95.4 |
| 借 換 保 証 | 1,233 | 16,374 | 124.9 | 1,156 | 16,212 | 99.0 |
| 条 件 変 更 (返 済 緩 和) | 10,770 | 103,489 | 115.0 | 10,316 | 94,958 | 91.8 |

②保証利用の促進と保証利用層の拡充

新規・再利用者に対し、保証料率0.1%引き下げを行う「新規・カムバック保証推進キャンペーン」を6月から11月にかけて実施しました。なお、キャンペーン割引の対象となる保証承諾は132件、20億85百万円となり、取扱件数の多かった上位5店舗に対しては1月に表彰を行いました。

また、財務内容が良好な企業の利用促進を目的に、保証料率の引き下げに加え、金融機関との連携（金融機関への預託を実施）により低金利での利用を可能とした「エクセレント保証」を創設し、当該保証制度の保証承諾は35件、14億4百万円となりました。

なお、保証利用企業数は6年ぶりに減少し、前年度末比243企業減少の24,702企業となったものの、企業浸透率については37.9%となり全国平均の36.6%を上回りました。

③創業者や小規模事業者への支援の充実

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を実施し、実態把握及び適切なアドバイスに努めるとともに、創業保証の周知を図るため、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(12回)するなど、利用促進に努めた結果、当該保証の保証承諾は件数・金額ともに前年を上回りました。開業時の資金調達支援に加え、モニタリングを適宜実施することにより、開業後の事業定着に向けた支援にも積極的に取り組みました。

また、県内の支援機関及び金融機関との連携により、創業前段階から開業後の経営支援までトータルサポートを実施することを目的とし、平成25年11月に創設した「創業等連携サポート制度」については、栃木県産業振興センターが開催した創業補助金対象者向けの説明会に出席し、制度の説明を行うとともに、パンフレットの備え置きを依頼するなど周知を図りました。

小規模事業者に対する資金調達支援を一層推進するため、平成25年11月から実施している小

口零細企業保証（協会制度）及び特別小口保証に係る保証料率引き下げ措置を継続し、金融機関との勉強会や県制度説明会、月報誌「保証だより」やホームページへの掲載により周知を図りました。また、保証料補助や低金利等の支援措置があり、利便性の高い地公体制度融資の活用を推進しました。

■ 創業保証、小口零細企業保証の保証承諾状況 (単位：百万円、%)

| | 平成 25 年度 | | | 平成 26 年度 | | |
|-------------|----------|-------|-------|----------|-------|-------|
| | 件数 | 金額 | 前年比 | 件数 | 金額 | 前年比 |
| 創業保証 | 347 | 1,238 | 86.1 | 511 | 1,748 | 141.2 |
| 創業等連携サポート制度 | 19 | 117 | - | 40 | 150 | 128.8 |
| 小口零細企業保証 | 2,034 | 4,839 | 101.8 | 2,230 | 5,500 | 113.7 |
| 協会制度 | 204 | 475 | 118.8 | 228 | 588 | 123.9 |
| 県制度 | 818 | 1,919 | 84.8 | 821 | 2,049 | 106.8 |
| 市町村制度 | 1,012 | 2,445 | 117.0 | 1,181 | 2,863 | 117.1 |

④中小企業のニーズに応じた制度の推進

経営者保証ガイドライン対応保証については、リーフレットを作成し関係機関に配布するとともに、金融機関との勉強会等を通じ周知に努めました。

経営力強化保証、経営改善サポート保証については、パンフレット「経営改善・事業再生を支援します！」の関係機関への配布や金融機関との勉強会等を通じ周知に努めるとともに、経営改善、事業再生に取り組む中小企業者に対して両保証制度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んだ結果、利用が大幅に増加しました。

■ 経営力強化保証、経営改善サポート保証の保証承諾状況 (単位：百万円、%)

| | 平成 25 年度 | | | 平成 26 年度 | | |
|------------|----------|----|------|----------|-------|---------|
| | 件数 | 金額 | 前年比 | 件数 | 金額 | 前年比 |
| 経営力強化保証 | 3 | 25 | 40.3 | 42 | 1,095 | 4,379.5 |
| 経営改善サポート保証 | - | - | - | 40 | 1,193 | - |

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状況 (単位：百万円、%)

| | 平成 25 年度 | | | 平成 26 年度 | | |
|-------|----------|--------|------|----------|--------|------|
| | 件数 | 金額 | 前年比 | 件数 | 金額 | 前年比 |
| 県制度 | 3,629 | 26,279 | 70.0 | 3,122 | 19,494 | 74.2 |
| 市町村制度 | 8,255 | 39,262 | 98.6 | 7,706 | 36,572 | 93.1 |

資金調達が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利用を積極的に推進するとともに、金融機関との勉強会等において両保証制度について周知に努めました。流動資産担保融資保証の保証承諾は前年と同水準の結果となりましたが、中小企業特定社債保証は前年に引き続き減少となりました。

セーフティネット保証、東日本大震災復興緊急保証については、制度の趣旨に沿った弾力的な保証支援を行うことにより資金繰りの円滑化を図りましたが、セーフティネット保証については、緊急時から平時への運用の移行に伴い5号に係る指定業種が大幅に縮小され、東日本大震災復興緊急保証については震災の影響が落ち着いてきたことから、両保証制度ともに前年を大きく下回る結果となりました。

■ 各種保証制度の保証承諾状況

(単位：百万円、%)

| | 平成 25 年度 | | | 平成 26 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 | 17 | 426 | 57.0 | 20 | 414 | 97.1 |
| 中小企業特定社債保証 | 51 | 2,296 | 67.4 | 37 | 1,648 | 71.8 |
| 東日本大震災復興緊急保証 | 938 | 11,501 | 45.6 | 398 | 5,357 | 46.6 |
| セーフティネット保証 | 936 | 11,476 | 74.1 | 204 | 2,909 | 25.4 |

また、「平成 26 年 2 月大雪に係るセーフティネット保証 4 号」の認定期間が 7 月に終了しましたが、その代替措置として、大雪により直接被害を受けた事業者の事業再建支援を目的とした当協会独自の「大雪被害復旧設備資金保証料率割引制度」を創設しました。なお、当該制度を利用した保証承諾は 2 件、23 百万円となりました。

⑤ 審査能力の向上

中小企業特定社債保証、流動資産担保融資保証や大口設備に係る保証申込先を中心に現地調査や経営者との面談を積極的に実施することにより、経営の実態把握や与信判断能力の向上を図るとともに、全国信用保証協会連合会による各種研修の受講や OJT を通して、審査担当者の目利き能力向上を図りました。

また、外部専門家派遣に際しての専門家との協働や経営サポート会議等を通じ、経営支援に係るノウハウの習得に努めました。

加えて、保証審査部門による合同会議を開催し、審査情報の共有化や統一化を図るとともに、全国信用保証協会連合会、日本政策金融公庫や栃木県等の関係機関への照会事項について協会内グループウェアに掲載し、共有化を図りました。さらには、借換保証や返済緩和・猶予に係る条件変更に関する実務指針を改定し、対応方針についてより一層の明確化を図りました。

⑥ 関係機関と連携した保証推進

栃木県とは、制度融資の見直しに関する意見交換を目的とした勉強会（8 月）や随時情報交換を実施するとともに、県制度説明会（4 月）に参加し、当協会の取り組み等についての周知を図りました。

市町とは、市町村特別保証制度連絡会議（7月）や市町村商工担当者との事務打合せ会議（11月）等において、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うとともに、保証業務に関する説明会を実施しました。また、各市町の融資振興会の会議等に出席し、連携強化に努めました。

金融機関とは、情報交換、勉強会を積極的に開催し、保証制度や各種取り組み等について周知を図るとともに、保証推進に向けた連携強化に努めました。加えて、金融機関の担当者を対象とした保証業務講座（2月）を開催し、保証審査から代位弁済までの実務についての説明や具体的な事例を基に意見交換等を行いました。また、その他関係機関とは、会議開催や情報交換を通じた意見交換や情報共有により連携強化を図り、保証利用の促進、新規顧客の獲得に努めました。

- 関東信越税理士会栃木県支部連合会との協議会の開催（9月）
- 商工団体担当者との事務打合せ会議（12月）

金融機関との連携強化に加え、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結果、責任共有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状況 （単位：百万円、％）

| | 平成 25 年度 | | | 平成 26 年度 | | |
|---------|----------|---------|------|----------|---------|------|
| | 件数 | 金額 | 構成比 | 件数 | 金額 | 構成比 |
| 責任共有対象 | 14,690 | 131,011 | 81.9 | 14,414 | 136,185 | 89.3 |
| 責任共有対象外 | 4,210 | 28,894 | 18.1 | 3,277 | 16,322 | 10.7 |

（2）期中管理部門

保証利用企業に対しては企業のライフステージに応じた経営支援を強化し、とりわけ返済緩和先に対しては、借換保証や各種経営支援策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した。

また、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した。

①企業状態に応じた経営支援

保証利用先については、必要に応じて金融機関や企業への訪問により経営実態を把握するとともに、「外部専門家等活用支援事業」の活用など、個々の実情に応じた経営支援に取り組みました。

返済緩和先については、外部専門家の派遣による経営課題の解決や経営改善計画策定の支援、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。

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、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。加えて、「外部専門家等活用支援事業」の利用先についても、経営課題の解決状況や経営改善計画の進捗状況等の確認を行い、フォローアップに努めました。

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を実施しました。

- 大口保証先の決算書徴求：206 企業

②重点支援先の支援強化

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、現地調査・面談、金融機関との情報交換・連携により、経営状態や資金繰り状況を把握したうえで取組方針を明確化し、とりわけ経営改善が遅れている先に対しては「外部専門家等活用支援事業」等を活用した経営改善計画策定支援、金融調整が必要な先に対しては経営サポート会議を活用した金融調整を実施するなど、適時適切な経営支援を実施しました。

また、経営改善が進み業績や収益改善が見られた先に対しては、経営力強化保証や経営改善サポート保証等を活用した借換保証により、返済正常化を促進しました。

- 重点支援先（平成 26 年度末時点）：90 企業、保証債務残高 116 億 44 百万円

③支援機関と連携した経営・再生支援

事務局として「とちぎ中小企業支援ネットワーク」の効果的な運営に努め、ネットワーク会議（8 月、2 月）を開催し、情報の共有等による経営支援スキルの向上を図り、当協会のホームページに設けたネットワークの専用ページにより、「とちぎ中小企業支援ネットワーク」の取り組みについて情報を発信しました。

個別中小企業者に対しては、金融機関との連携により経営サポート会議を積極的に開催し、経営支援の方向性について意見交換、調整等を行うとともに、国の事業等を利用し策定する経営改善計画の調整・検討の場としても活用を図りました。

「外部専門家等活用支援事業」に係る業務委託契約を締結している中小企業診断士会に対し、事業について再度周知を図るとともに、経営力強化保証や経営改善サポート保証等により返済の正常化を目指す返済緩和先に対しては、本事業を活用した経営改善計画策定支援に積極的に取り組みました。

自ら経営改善計画を策定することが難しい中小企業者に対しては、「外部専門家等活用支援事業」や経営サポート会議等を通じて、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」の利用推進を図りました。

中小企業再生支援協議会や金融機関等の認定支援機関との連携を密にし、支援目線を共有することで経営・再生支援の実効性向上に努めました。

金融機関や中小企業再生支援協議会との連携により、求償権消滅保証や D D S（資本的劣後化）を実施し、抜本的な事業再生支援に取り組みました。

- 経営サポート会議の開催：88 企業、111 回（条件変更対応：61 企業、新規保証対応：26 企業、条件変更及び新規保証対応：3 企業）
- 「外部専門家等活用支援事業」の実績：65 企業、197 回（うち経営改善計画策定完了：23 企業）
- 中小企業再生支援協議会との情報交換会の開催（9 月）
- 中小企業再生支援協議会主催の債権者会議等への出席：150 回
- 求償権消滅保証：3 企業、3 億 22 百万円
 - ・非再生審査会型（中小企業再生支援協議会関与）：2 企業、2 億 87 百万円

- ・再生審査会型：1 企業、35 百万円
- DDS（資本的劣後化）：2 企業、1 億 93 百万円

④企業に身近な支援活動の充実

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」の利用先を対象に、策定費用の一部について補助を行う「経営改善計画策定費用補助事業」を4月から開始し、経営改善意欲のある中小企業者の経営改善計画策定を促進しました。

足利銀行や県内信用金庫・信用組合との「ものづくり企業展示・商談会 2014」（11月）や栃木銀行、栃木県、一般社団法人とちぎ農産物マーケティング協会との「産地と技の饗宴 栃木フェア ～本物の出会い～」(1月)の共催をはじめ、日本政策金融公庫主催の「アグリフードEXPO東京 2014」(8月)、東京信用保証協会主催の「江戸・TOKYO技とテクノの融合展 2014」(10月)に県内企業の出展を支援するとともに、各種ビジネスフェアへの後援等を通じて、中小企業の販路開拓支援に取り組みました。

中小企業者の経営課題解決のために、常設の各種相談窓口に加え、中小企業診断士による経営相談会を四半期に1回、職員による経営相談会を毎月開催しました。また、栃木県が実施する「金融円滑化特別相談窓口」へ職員を派遣し、きめ細やかな相談対応に努めました。

- 「経営改善計画策定費用補助事業」の実績：利用申請 19 企業、支払完了 2 企業
- 経営相談会の実績：中小企業診断士対応（2 企業）、職員対応（9 企業）

⑤延滞・事故管理の早期着手

延滞管理の早期着手のため、延滞管理専門の担当者により、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、進捗管理を徹底することで初動管理強化に努めました。また、事故報告先については、金融機関との連携を図りながら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は入金督促や条件変更による延滞解消を促進し、代位弁済の抑制を図りました。

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繋げました。また、「代位弁済事務マニュアル」を制定し、事務手続・事務フローの見直しを実施することで代位弁済事務の一層の効率化を図るとともに、早期事故案件、保証時における留意事項及び免責事例等について、保証部門にフィードバックし注意喚起を図りました。

(3) 回収部門

回収業務については、平成 25 年度に判明した嘱託職員による不正事件を踏まえ、リスク管理体制の見直しや再発防止に向けた改善策の実施を徹底するとともに、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や関係人の破産等の法的整理手続きの増加など、依然として厳しい回収環境にあるなか、回収の最大化・効率化に取り組みました。

また、再生見込みのある求償権先に対しては、関係機関と連携を図りながら事業再生支援に取り組みました。

①リスク管理体制の見直し

不正事件を踏まえ、求償権管理事務を適正かつ効率的に処理するため、協会内部に求償権管理関係規程検討チームを組成し、求償権管理事務処理要領及び求償権管理回収事務の手引について全面改訂を実施しました。また、「不正事件に対する不正防止策」として次のとおり実施しました。

- ・保証協会債権回収(株)栃木営業所（以下「営業所」という。）の業務に対する協会の関与を深めるため、営業所から四半期ごとに「業務実績報告」を徴収し、これに基づき検査室・常勤監事による検査及び監査を実施するとともに、管理職経験のある中堅職員の出向により管理体制を強化しました。
- ・業務執行に対するチェック体制を強化するため、破産等の情報登録や振込用紙の作成・出力及び債権額通知データに関する管理職員の管理監督を強化するとともに、回収金の管理に関する検査室・常勤監事の検査及び監査を強化しました。
- ・債務者等への訪問時における不正を防止するため、債権額通知のお知らせを年2回発送するとともに、職員が単独で休日等には回収を行わないことや正規の領収証様式などを掲載したリーフレットを配布し、回収方法の周知を図りました。

②回収の最大化

代位弁済前から債務者等の状況を把握し、代位弁済後は速やかに債務者及び保証人との面談により実態を把握することで、資産状況や収入状況に見合った回収方針を決定しました。また、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することで、進行管理を徹底しました。

定期回収については、月賦管理簿を活用した入金管理の徹底、延滞等の督促を強化するなど底上げに努めた結果、前年を上回りました。

回収の最大化、再生機会の提供の観点から、一部弁済による保証債務免除及び経営者保証ガイドラインに基づく保証債務整理を適正に実施しました。

③回収業務の効率化

コンビニエンスストアからの振込や自動振替等の利用促進を図り、入金方法の選択の幅を広げることで定期回収の底上げを図りました。

また、回収見込みのない求償権について、管理事務停止（62億24百万円）及び求償権整理（104億77百万円）を適正に実施しました。

④再生支援の取り組み

事業を継続し再生見込みのある求償権先については、金融機関や中小企業再生支援協議会との連携により、求償権消滅保証やDDS（資本的劣後化）を実施し、抜本的な事業再生支援に取り組みました。

東日本大震災により影響を受けた求償権先に対しては、特定調停を利用した再生スキームに着手しました。

（4）その他間接部門

①コンプライアンス及びリスク管理の徹底

不正事件の再発防止策を踏まえ策定した平成26年度コンプライアンスプログラムに基づき、個

人データ取扱状況の点検・監査、コンプライアンス・個人情報保護法内部研修や管理職による職員ヒアリング、外部講師による研修会等を計画的に実施することにより、コンプライアンスのさらなる浸透と意識の向上を図るとともに、コンプライアンス実現に不可欠となる良好な職場コミュニケーションの形成に努めました。

- コンプライアンス委員会の開催（10月、12月、3月）
- 個人データ取扱状況の点検（8月、1月）、監査（10月、2月）
- コンプライアンス内部研修の実施（6月、10月、3月）
- 管理職による一般職員へのヒアリングの実施（10月、12月）
- 個人情報内部研修の実施（10月、3月）
- 外部講師による研修会の開催（全職員対象：11月、2月、管理職対象：7月）

システムリスクについては、「ネットワークシステム管理運用規程」に則り、操作監視用ソフトの導入によるセキュリティの向上を図り、情報漏洩防止対応ソフトのバージョンアップを行うとともに、サーバの記憶容量拡大や外部媒体バックアップ装置導入等の障害・不具合等の防止に向けた対応により管理強化を図りました。

反社会的勢力等を含めた不正利用の防止については、各部署からの情報や新聞掲載された事件等の情報を蓄積しデータベース化することで、情報の共有化を図りました。

②運営規律の強化

平成25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、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26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、毎月実施する部課長会議で、事業計画の達成状況等について確認するなどにより進行管理の徹底を図りました。

月次統計や年度の業務実績については、月報やホームページ及びマスコミへの公表を通じて、適時適切な公表を行いました。

また、ディスクロージャー誌「あらまし2014」により、平成25年度の業務実績やコンプライアンスへの取り組み等を公表しました。

③経営基盤の充実

さらなる業務の改善・効率化を図るため、協会内グループウェアを更改するとともに、既存データの移行作業など、人事管理システムの27年度稼働に向けた準備作業を進めました。

永久保存文書のマイクロフィルム化や外部倉庫を活用した書類管理については、他協会の状況把握や課題等の整理にあたるなど、27年度実施に向けて検討を進めました。

市場金利が低迷するなか、安全性及び流動性を考慮したうえで、効率的な資金運用に努めました。また、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るとともに、毎月予算の執行状況について確認を行い、経費削減に努めました。

C R D保証料率区分別保証債務残高状況について、四半期ごとに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。

④災害危機管理の強化

安否確認システムの安定運用により事業継続計画（BCP）の運用強化を図ることで、地震等の災害等不測の事態に備えました。また、災害時等のデータ毀損のリスクを低減するため、バック処理による帳票データについてシステムセンター内サーバへの保存を開始しました。

⑤人材育成

職員の一層のレベルアップを図るため、平成26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延べ58名の職員を派遣するとともに、19名の職員が通信教育講座を受講しました。また、中小企業診断士の資格取得に向け、上期・下期に各1名を中小企業大学校に派遣し、2名とも資格を取得したことにより、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。

日本政策金融公庫との意見交換会を通じ、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した。

⑥広報活動の充実

月報誌「保証だより」やディスクロージャー誌「あらまし2014」、各種パンフレットの発行により、当協会の業務内容や保証制度等に係る周知に努めるとともに、ホームページの有効活用により、当協会の新着情報だけでなく関係機関の情報についても適時掲載するなど、情報発信に努めました。また、新設制度等について県政記者クラブへのプレスリリースにより周知を図るとともに、経営相談会の開催日等について下野新聞への広告掲載やFM栃木での告知を行いました。

保証制度や当協会が実施する経営支援策等について、市町や商工団体の協力のもと、各機関の広報誌へ掲載するなど周知に努めました。

信用保証実務や信用保証制度の適切な運用を図るため、金融機関や関係機関の担当者向けの手引書「ハンディマニュアル」及び「信用保証委託申込書記入の手引」の改訂版を作成し、金融機関をはじめとする関係機関に配布を行い周知に努めました。

保証利用企業を対象に、当協会が実施する経営支援策に対する認知度や利用ニーズの把握を目的としたアンケート調査を実施しました。

⑦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、産業医による健康セミナーを開催しました。

3. 事業計画について

保証承諾については、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、17,691件（前年比93.6%）、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ました。計画（金額ベース）に対しては89.7%でした。

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、67,019件（前年比97.8%）、4,252億17百万円（同94.1%）となり、前年度末から1,465件、265億3百万円の減少となりました。計画（金額ベース）に対しては93.5%でした。

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（前年比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、計画（金額ベース）に対しては119.3%でした。

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なか、早期回収の着手、進行管理の徹底等により回収の最大化に努めた結果、150件（前年比100.7%）、18億67百万円（同115.9%）と前年を上回りました。計画（金額ベース）に対しては116.7%でした。

平成26年度の主要業務数値は、次のとおりです。

| | 件数 | 金額 | 計画値 | 計画達成率 |
|--------|----------------|--------------------|---------|--------|
| 保証承諾 | 17,691件（93.6%） | 1,525億07百万円（95.4%） | 1,700億円 | 89.7% |
| 保証債務残高 | 67,019件（97.8%） | 4,252億17百万円（94.1%） | 4,550億円 | 93.5% |
| 代位弁済 | 1,097件（110.6%） | 83億50百万円（116.4%） | 70億円 | 119.3% |
| 回収 | 150件（100.7%） | 18億67百万円（115.9%） | 16億円 | 116.7% |

※（ ）内の数値は対前年度比を示しています。

4. 収支計画について

年度経営計画に基づく保証業務の適正な執行と経営効率化の徹底により、収支差額は18億21百万円を計上しました。この収支差額については、全国と比較し保証債務残高に対する基本財産の割合が低位であることから、基本財産に12億75百万円、収支差額変動準備金に5億46百万円を繰り入れました。

平成26年度の決算概要（収支計算書）は、次のとおりです。

| | 金額 |
|--------------|-----------|
| 経常収入 | 50億26百万円 |
| 経常支出 | 31億42百万円 |
| 経常収支差額 | 18億84百万円 |
| 経常外収入 | 102億26百万円 |
| 経常外支出 | 105億01百万円 |
| 経常外収支差額 | ▲2億75百万円 |
| 制度改革促進基金取崩額 | 2億12百万円 |
| 収支差額変動準備金取崩額 | 0百万円 |
| 当期収支差額 | 18億21百万円 |

5. 財務計画について

基本財産のうち、基金は期中での変動はなく期末で48億68百万円でありました。

基金準備金は収支差額のうち12億75百万円を繰り入れた結果、期末では225億72百万円となりました。その結果、基本財産総額は274億40百万円となりました。

6. 外部評価委員会の意見等

- ・ 「エクセレント保証」、「ランクアップ保証」及び「大雪被害復旧設備資金保証料率割引制度」の創設や「新規・カムバック保証推進キャンペーン」の実施など、企業実態に応じた機動的かつきめ細やかな資金繰り支援に取り組んでいることは評価できます。今後も協会収支を考慮しながら、保証協会の保証を必要とする資金繰りの厳しい先に対しても適切かつ柔軟な対応に努めるとともに、保証料率引き下げによる負担軽減策を講じることを望みます。また、「創業等連携サポート制度」を活用するなど創業支援に積極的に取り組んでいますが、金融機関との連携により、国や県の地方創生に関する施策を金融面から後押しする役割についても期待します。
- ・ 高止まりしている返済緩和先への期中支援が重要課題となっておりますが、経営サポート会議の積極的な開催や「外部専門家等活用支援事業」による中小企業診断士の派遣、「経営改善計画策定費用補助事業」の取扱開始など、経営改善支援に係る取り組みについて強化が図られており、また、「DDS」や「求償権消滅保証」を実施し、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。業績が厳しくても救える企業に対して、引き続き金融機関や関係機関と緊密な関係を構築し、経営改善支援に取り組むことを期待します。
- ・ 内部規程、要領・手引き等の改訂や人事体制の変更を行うなど不正事件の再発防止策が実施され、内部管理体制の強化が図られています。今後も、研修等の継続的な実施によりコンプライアンス意識の向上を図るとともに、職場の雰囲気やコミュニケーションといった面にも十分注意を払い、二度と繰り返さないよう運営の強化に努めることを期待します。
- ・ 収支面では、業務費等コスト削減が図られ安定した収支差額を計上しており、業績的には順調に推移しています。また、収支差額変動準備金等も積み上げられており、将来に対する備えはできているものと考えられます。今後は、保証債務残高の減少が予想されることから、さらなる効率的な業務体制の構築に努めることを期待します。