

平成27年度経営計画の評価

平成27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。

個人消費は、夏場の天候不順や台風の影響もあり弱含んで推移していましたが、雇用・所得環境が持続的に回復し、緩やかに持ち直しました。生産活動は、概ね横ばいの動きが続いていましたが、在庫調整の進行等により、緩やかに改善しました。雇用情勢については、有効求人倍率が1.0倍を上回った平成27年3月以降改善基調にあり、平成28年3月には1.12倍となりました。

(2) 中小企業を取り巻く環境

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、人材不足や後継者難、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、景況感には濃淡がみられました。

県内の金融情勢では、超低金利の金融環境下において、金利競争が激化するなか、県内民間金融機関の貸出金残高は前年を上回って推移しました。

一方、県内の企業倒産をみると、件数、負債額ともに前年を下回ったものの、負債総額1億円未満の倒産件数が過半数を超えるなど、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。加えて、中小企業金融円滑化法の終了後も業績改善が進まず、依然として返済緩和の条件変更を繰り返している企業の動向にも注視する必要があります。

2. 重点課題について

(1) 保証部門

中小企業の資金繰りの円滑化を図るため、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を強化することで、国や地方公共団体の地方創生に関する施策を金融面から後押ししました。こうした取り組みを通じて、地域経済の活性化に寄与することができました。

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や既存利用先の維持に努めました。

1) 企業ニーズに即した適切な保証

① 迅速かつ適切な保証、保証制度の創設及び見直し

- 保証審査にあたっては、現地調査（実施回数：504回）による代表者等との面談に加え、金融機関からの情報収集により企業実態を捉え、適切な保証に取り組むとともに、迅速な対応に努めました。
- 中小企業信用保険法の改正により、10月から特定非営利活動法人（NPO法人）が新たに信用保証の対象として追加されました。取扱開始にあたっては、金融機関及び地方公共団体への周知・調整を図り、資金需要に対しては全件現地調査の実施により、実態把握に努めるなど、きめ細やかな対応に努めました。その結果、9件60百万円の保証承諾を行い、地域経済における新たな事業・雇用の担い手である同法人に対する資金繰りの円滑化に寄与しました。
- 金融機関との適切なリスク分担を図りながら中小企業の借入枠の拡大に寄与するため、「ハーモニーサポート保証」を新たに創設するとともに、近年利用が減少している既存の提携保証についても、制度の利便性向上に向けて見直しを進めました。今後も引き続き検討を行い、適切な改正を行います。

② 多様な資金ニーズへの対応

- 財務状況や現地調査等により経営実態を捉え、個々の実情に応じて、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、事前照会や個別での協議を通じて、ニーズに即した各種保証制度を提案し、推進しました。
- 「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を行いました。

■ 各種保証制度の保証承諾状況

（単位：百万円、％）

	平成26年度			平成27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	20	414	97.1	18	389	94.0
中小企業特定社債保証	37	1,648	71.8	47	2,496	151.5
東日本大震災復興緊急保証	398	5,357	46.6	405	5,907	110.3
セーフティネット保証	204	2,909	25.4	204	3,102	106.6
4号認定	4	54	-	36	493	913.0
5号認定	200	2,855	24.9	168	2,609	91.4

■ 県制度、市町村制度の保証承諾状況

(単位：百万円、%)

	平成 26 年度			平成 27 年度		
	件 数	金 額	前年比	件 数	金 額	前年比
県 制 度	3,122	19,494	74.2	3,066	19,944	102.3
経 営 安 定 資 金	1,615	8,217	63.4	1,486	8,745	106.4
運 転 資 金	716	4,685	92.6	1,096	6,375	136.1
市 町 村 制 度	7,706	36,572	93.1	6,772	31,472	86.1

③ 借換保証、条件変更による資金繰り改善支援

- 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提案した結果、保証承諾は件数・金額ともに前年を上回る実績を上げました。また、返済緩和に係る条件変更についても個々の実情に応じて柔軟に対応した結果、9,585 件の承諾実績となり、引き続き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 26 年度			平成 27 年度		
	件 数	金 額	前年比	件 数	金 額	前年比
借 換 保 証	1,156	16,212	99.0	1,198	16,530	102.0
条 件 変 更 (返 済 緩 和)	10,316	94,958	91.8	9,585	87,395	92.0

④ 「経営者保証ガイドライン対応保証」の推進

- 経営者の個人保証に依存せず自社の経営力のみで資金調達を行う中小企業者を対象とした「経営者保証ガイドライン対応保証」については、金融機関との勉強会等で推進してきた結果、当協会で初めてとなる保証（1 件 30 百万円）を行いました。

2) 金融機関等と連携した保証利用の推進

① 保証利用先の拡充・確保

- 新規先の獲得及び完済先の再利用に向けて保証推進を積極的に行い、保証利用先の拡充に努めました。
- 既存利用先及び大口保証先については、金融機関と連携し業況把握に努めながら、適切に対応し保証利用の維持に努めました。
- 結果として、保証利用企業者数は前年度末比 556 企業減少の 24,146 企業となったものの、企業浸透率は県内中小企業者数の減少に伴い、0.2 ポイント上昇の 38.0%となりました。(全国値：35.9%)

② 金融機関との連携強化

- 金融機関事務連絡会議（4 月、6 月）を開催するとともに、金融機関勉強会へ積極的に参加し、各種保証制度等の周知や保証推進に努めました。なお、勉強会への参加は前年を上回る回数となりました。(今年度：21 回、前年度：12 回)
- 県内に本店のある金融機関を対象に、「支店長との懇談会」を 18 回（対象店舗：計 223 店舗）

開催し、金融機関とのより緊密な関係を構築しました。収集した意見・要望についてはフィードバックを行い、業務改善に結びました。

- 毎年実施している金融機関店舗表彰の表彰方法を式典形式に変更し、6月に感謝状贈呈式を開催しました。(表彰店舗数：43店舗) 当協会の受賞金融機関への感謝の姿勢をより強く示すとともに、さらなる保証推進へのモチベーション喚起を図ることができました。

③ 関係機関と連携した保証制度の創設等

- 保証付き融資とプロパー融資により協調支援を行う「ハーモニーサポート保証」を5月に創設し、6月から取り扱いを開始しました。保証承諾実績は、3月末までの10ヶ月間で279件50億17百万円となり、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しました。
- 地公体制度融資の利便性のさらなる向上に向けて、制度融資の見直しに関する意見交換を実施するとともに、制度の創設及び改正時には適宜協議を行いました。とりわけ、特定非営利活動法人(NPO法人)を制度融資の対象に加えることについては、法改正の趣旨に鑑み、積極的に提案しました。

④ 関係機関との連携

- 栃木県主催の県制度説明会(4月)への参加や、地方公共団体との連絡会議(7月、10月)及び商工団体との事務打ち合わせ会議(12月)の開催を通じ、積極的に保証制度の周知、推進に努めました。
- 日本政策金融公庫(宇都宮支店・佐野支店)と相互の連携を円滑にし、中小企業・小規模事業者への支援体制を強化するため、「業務連携・協力に関する覚書」(2月)を締結しました。今後は、創業者等への協調支援や様々な分野に関する情報交換を行うなど、連携強化により地域経済の活性化の促進に向けて取り組んでいきます。

3) 創業者・小規模事業者向け保証の推進

① 創業保証の推進

- 産業競争力強化法に基づく5市1町(宇都宮市、栃木市、佐野市、鹿沼市、日光市、壬生町)の創業支援事業計画に連携機関として参画するとともに、栃木銀行との創業支援に係る連携を円滑にすることを目的に、「創業等支援に係る業務連携・協力に関する覚書」(9月)を締結するなど、関係機関との連携による創業支援体制を強化し、積極的に創業保証の推進を図りました。
- 商工団体等が主催する創業セミナーへ積極的に参加(17回)し、創業保証の利用を促進するとともに、創業マインドの醸成に努めました。その結果、創業保証は、353企業に対して407件14億77百万円を保証承諾し、578名(常用従業員数)の雇用創出・拡充に寄与しました。

② 「創業等連携サポート制度」の利用促進

- 県内の支援機関及び金融機関との連携により、創業前の相談から計画策定支援、開業後の経営支援までニーズに応じたサポートを行うとともに、保証料率の引き下げを実施し調達コストの軽減を図る「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。その結果、当制度を活用した保証承諾は81件(前年比202.5%)3億25百万円(同216.2%)となり、件数・金額ともに前年を大幅に上回る実績を上げることができました。

③ 小規模事業者への資金繰り支援

- 保証利用先の88%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（国制度）」並びに「特別小口保証」及び、保証料補助や低金利等の措置が講じられ、利便性の高い地公体制度融資の利用を推進しました。
- 小規模事業者向けの保証制度の創設に向けて検討を進めた結果、次年度から小規模事業者の持続的発展を支援するため、設備投資を促進する保証料率割引制度を実施することとなりました。

■ 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26年度			平成27年度		
	件数	金額	前年比	件数	金額	前年比
創業保証	511	1,748	141.2	407	1,477	84.5
創業等連携サポート制度	40	150	128.8	81	325	216.2
小口零細企業保証	2,230	5,500	113.7	2,083	5,152	93.7
国制度 (全国小口)	228	588	123.9	227	610	103.6
県制度	821	2,049	106.8	729	1,854	90.5
市町村制度	1,181	2,863	117.1	1,127	2,688	93.9

④ 小規模事業者へのきめ細やかな相談対応

- 小規模事業者をはじめ、中小企業者の事業の継続や経営課題の解決等を支援するため、常設の相談窓口に加え、「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」を月2回開催し、年度を通じて65企業からの相談に応じました。
- 賃金引き上げによって資金繰りに影響を受ける企業からの相談に応じるために「賃金水準上昇対策特別相談窓口」(7月)を開設しました。(相談実績なし)
- 「平成27年9月関東・東北豪雨」が発生した際には、「平成27年台風18号等による大雨に係る災害に関する特別相談窓口」(9月)を速やかに開設し、休日も相談対応に取り組むとともに、関係商工会議所で開催された相談会へ職員を派遣しました。その結果、窓口を通じ企業や金融機関からの25件の相談に応じ、災害の影響を受けた中小企業者に対して140件15億61百万円の保証承諾を行いました。

4) 審査機能の向上

① 職員の審査能力向上

- 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中堅職員による若手職員へのOJTに加え、全国信用保証協会連合会等が開催する各種研修を積極的に受講しました。
- 決算書だけでは掴み切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能力や目利き能力の向上を図るため、現地調査(実施回数:504回)や代表者との面談を積極的に実施しました。

② 経営支援ノウハウ・スキルの向上

- 外部専門家が行う個別指導や経営サポート会議の運営を通じて、経営診断や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を図るなど、より重要性の増している経営支援業務に取り組むうえでのノウハウ、スキルの向上に努めました。
- ③ **保証審査の適正化、保証実務への対応力強化**
 - 内部説明会や審査関係合同会議で早期事故事例等のフィードバックを行うとともに、保証事例や関係機関への照会事項等について、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、保証審査の適正化及び高度化する保証実務への対応力の強化を図りました。
- ④ **受付事務の効率化・迅速化**
 - 紙媒体の決算書をスキャナーにより読み取りデータ化するOCR関連機器の更改を実施し、受付事務の効率化、迅速化を図りました。
- ⑤ **不正利用・保証不適格者への対応強化**
 - 12月から信用情報照会に係る運用を開始し、その照会結果や新規利用時の提出書類「営業実態調査報告書」を活用することにより、不正利用や保証不適格者の利用防止に取り組むなど、組織的な対応を強化しました。

(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の取り組みを強化しました。特に返済緩和先に対しては、外部専門家の派遣による経営診断や経営改善計画策定支援、「経営サポート会議」による金融調整など、返済の正常化に向けた支援に積極的に取り組みました。こうした取り組みの結果、当協会の支援による経営改善計画の策定完了数は68企業となり、600名（常用従業員数）の雇用維持・確保に寄与するなど、中小企業・小規模事業者の経営改善をサポートすることができました。

また、支援機関との連携を強化しながら、各種再生スキーム等を活用した抜本的な事業再生支援に取り組みました。

1) 企業のライフステージに応じた経営支援

- ① **創業保証利用先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、モニタリングが必要と判断した62企業についてヒアリングを実施しました。計画に比し下振れしている先に対しては、資金繰りや業績改善に向けたアドバイスを行うなど、事業の安定に繋がるフォローアップ支援に取り組みました。
- ② **販路拡大支援**
 - 成長段階にあるなど、販路拡大を目指す先に対しては、関係機関が実施するビジネスフェアを共催するとともに、日本政策金融公庫が主催する「アグリフードEXPO東京2015」（8月）及び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2015」（10月）への出展をサポートするなど、販路拡大に向けた支援に取り組みました。
- ③ **経営改善等が必要な先への支援**
 - 経営改善が必要な先については、金融機関と支援の方向性に係る目線合わせを行ったうえで、当協会や他機関の支援事業を活用し、早期の経営改善着手を促しました。また、経営改善計画

策定先の実施状況について適時モニタリングを行い、計画と実績に乖離が生じている場合には、メイン行と連携し適切な支援に取り組むなど、企業の経営改善を後押ししました。

- 栃木県事業引継ぎ支援センターが主催する金融機関等連絡会議（5月、8月、11月、2月）への出席や同センターの実施事業に関する勉強会（10月）の開催、中小企業基盤整備機構が主催するセミナー（9月）への参加により、事業承継に関する理解を深めました。

④ 延滞・事故先への支援

- 延滞・事故先については金融機関と連携のうえ、正常化に向けた早期の調整を図るなど初動管理を徹底することにより、事業継続に繋がる支援に取り組みました。
- 条件変更等による調整の目途が立たない先は早期に代位弁済を実施し、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した。

2) 返済緩和先に対する正常化支援の強化

① 「経営安定化支援事業」の取り組み

- 国の補助金を活用し、返済緩和先等の経営改善を促進する「経営安定化支援事業」の実施にあたり、業務部企業支援課内に「訪問・連携支援チーム」（専従者2名）を新設しました。
- 経営の安定に支障が生じている企業について、積極的な経営支援を行うことにより、経営状況の改善が見込まれ、将来的な正常化が期待できる311企業を支援対象候補として抽出し、274企業に係る金融機関へのヒアリングを経て、118企業への訪問を実施しました。そのうえで、企業のニーズに応じて外部専門家を派遣し、経営診断、経営改善計画策定支援、「経営サポート会議」による金融調整に積極的に取り組みました。
- その結果、本事業を活用し経営診断に着手した先が96企業（目標80企業）、経営改善計画の策定に着手した先が72企業（同40企業）となり、目標を大幅に上回る支援に取り組みました。そのうち36企業（同20企業）に対し「経営サポート会議」による金融調整の支援を実施し、13企業が「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に至るなど、事業の実施を通じ、正常化に向けた道筋をつけることができました。
- 返済緩和先への正常化支援については当協会の喫緊の課題であり、今後より一層強化し本事業に取り組んでいきます。

② 「経営改善サポート保証」及び「経営力強化保証」を活用した正常化支援

- 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」を積極的に活用した資金繰り支援に取り組みました。
- 両保証制度とも、返済緩和先の正常化を図るうえで利用が定着してきており、特に「経営改善サポート保証」の保証承諾は87件（前年比217.5%）18億72百万円（同157.0%）となり、件数・金額ともに前年を大幅に上回る実績を上げました。

③ 重点支援先への取り組み

- 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た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金融支援を

行うなど、46 企業（年度末時点：保証債務残高 63 億 67 百万円）に対して継続的かつ適切な支援に取り組み、大口返済緩和先の事故発生及び代位弁済の抑制に寄与しました。

3) 関係機関と連携した経営・再生支援

① 「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、支援機関等の 30 機関で構成する「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（8 月、2 月）を開催し、施策や支援事例の情報共有や意見交換により支援に対する目線合わせを行うとともに、地域全体の経営支援スキルの向上に努めました。

② 「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等との意見交換、情報共有の場として積極的な活用を促すとともに、国の事業等を利用し策定された経営改善計画の調整・検討の場としても活用した結果、当年度は 90 企業に対し 111 回を開催し、早期の経営改善・事業再生に効果を発揮しました。

③ 「経営改善計画策定支援事業」及び「経営改善計画策定費用補助事業」の推進

- 中小企業者の経営改善計画策定に係る費用負担の軽減を図るため、国が実施する「経営改善計画策定支援事業」及び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」について、「関東信越税理士会栃木県支部との協議会」（9 月）等において推進しました。その結果、当協会の補助事業に対する利用申請は 36 企業、計画策定が完了し支払いを行った先が 21 企業となりました。

④ 「外部専門家等活用支援事業」の推進

- より効果的な経営支援を実施するため、「外部専門家等活用支援事業」の業務委託先である栃木県中小企業診断士会と企業支援に関する意見交換（4 月、11 月）により支援目線の共有化を図ったうえで、同事業を積極的に活用した結果、昨年を大幅に上回る派遣実績を上げることができました。（今年度：137 企業 507 回、昨年度：65 企業 197 回）
- 「外部専門家等活用支援事業」利用先のうち、経営課題の解決に向けてより専門的な知識が必要な場合には、栃木県産業振興センターが実施する「企業OB（メンター）派遣制度」を活用するなど、より実効性のある経営支援に取り組みました。
- 中小企業者が抱える専門的な経営課題に対応するため、中小企業診断士による経営相談会を四半期に 1 回開催しました。（相談実績なし）

⑤ 抜本的な事業再生支援に係る取り組み

- 栃木県中小企業再生支援協議会等が主催する債権者会議（87 回）に出席するとともに、同協議会との意見交換会（9 月）の開催や定例的な情報交換を実施するなど、さらなる連携の強化及び支援目線の共有化を図りました。
- 再生が見込まれる企業に対しては、金融機関や栃木県中小企業再生支援協議会、再生ファンド運営会社であるとちぎネットワークパートナーズ等と連携し、抜本的な事業再生支援に取り組みました。その結果、6 企業に対し、「第二会社方式」や「DDS（資本的劣後化）」、「求債権消滅保証」等による支援を実施し、143 名（常用従業員数）の雇用維持・確保に寄与しました。

- 中小企業金融円滑化法が終了し3年が経過するなか、業績改善が進まず、依然として返済緩和の条件変更を繰り返している企業も多く、今後も引き続き関係機関と連携し、抜本的な事業再生支援に積極的に取り組むことにより、地域経済の維持・発展に貢献していきます。

(3) 回収部門

回収業務については、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、求償権先の事業継続支援、事業再生支援及び生活再建支援の取り組みを強化するとともに、管理事務の充実・強化に努めました。

1) 回収の最大化・効率化

① 「求償権の事前行使」の取り組み、進行管理の徹底及び法的措置の活用

- 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等を把握し、状況に応じて「求償権の事前行使」を効果的に活用するなど、早期回収に繋がりました。
- 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し、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することで、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。
- 誠意の見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で回収の促進を図りました。

② 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、これまで以上に延滞等の督促を強化しました。
- 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。

③ 回収業務の効率化

- 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するとともに、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し、効率化を図りました。

2) 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 事業継続支援の取り組み

- 誠意のある事業継続先に対しては、分割返済や任意処分等の調整に努めるなど、事業継続に配慮した回収に取り組みました。

② 事業再生支援の取り組み

- 定期的な回収があり、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った結果、対象候補先のうち1先に対して、再生審査会方式による「求償権消滅保証」を実施しました。

③ 経営者保証ガイドラインに基づく適正な対応

- 経営者保証ガイドラインに則った債務整理の申し出に対しては、整理内容を精査するとともに、

他の債権者とも協議のうえで適正に対応しました。

④ 生活再建支援の取り組み

- 返済を継続している保証人の生活再建を支援するとともに、回収の最大化を図るため、経済合理性があると判断が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。

3) 管理事務の充実・強化

① 適正な管理事務の実施

- 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、適正な管理事務を実施しました。
- 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」、「休日には回収を行わない」等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 委託債権に対する管理強化

- 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、個別事案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を図りました。

(4) その他間接部門

1) コンプライアンス態勢のさらなる強化

① コンプライアンス態勢の強化

- 平成27年度コンプライアンスプログラムについて、プログラムのとおり実施しました。
- コンプライアンス委員会を年2回(10月、2月)開催し、苦情や個人情報漏洩事案についての対応、協会職員の不祥事に対する公表基準等について協議し、コンプライアンス態勢の維持・強化が図られました。

② 各種研修会及び職員ヒアリングの実施

- 外部講師を招いての研修会やコンプライアンス内部研修会(7月、2月)等の各種研修を通じ、さらなるコンプライアンス意識の向上が図られました。また、反社会的勢力への対応等、協会が直面している課題への認識が進みました。

《外部講師による研修会》

- ・「コンプライアンスを意識した企業活動について」(7月:職員59名参加)
- ・「企業と反社会的勢力~反社会的勢力との関係遮断のために~」(11月:職員72名参加)
- ・「反社勢力と保証契約の錯誤無効に関する最高裁判決」(2月:職員66名参加)

- 各課長による課員への個別ヒアリングを年3回(4月、10月、12月)実施し、課員とのコミュニケーションが向上したほか、課員の業務執行状況の把握と指導がより適切に行われるようになりました。

③ 個人情報保護態勢の強化

- 個人データ取扱状況の点検(8月、1月)及び監査(10月、2月)をそれぞれ年2回実施し、各部署において個人情報漏洩防止意識の向上が図られました。
- 個人情報保護法内部研修会を年2回(7月、2月)実施し、各部署において個人情報保護意識

の醸成が図られました。

④ 反社会的勢力への対応

- 反社会的勢力等を含む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) リスク管理の徹底

① 市場リスクへの対応

- 資金運用規程に基づき安全性及び効率性を考慮した資金運用計画を策定し、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りました。

② 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・推移について、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。

③ 事務リスクへの対応

- 不正事件に係る再発防止策について、引き続き着実に実行しました。
- 協会車両にドライブレコーダーを導入し、執務上の職員の安全確保と安全意識の醸成を図りました。

④ システムリスクへの対応

- ネットワークシステム管理運用規程に基づき情報漏洩の防止に努めるとともに、サーバールームへの監視カメラの設置（8月）、業務端末への指静脈認証システム（3月）及びサーバ監視ソフトの導入（3月）により、一層のセキュリティ強化を図りました。

⑤ 災害時の危機リスクへの対応

- 非常用持出品の管理や安否確認システムの操作訓練等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）の見直しを行いました。

3) 経営の透明性の維持・確保

- 平成27年度経営計画の達成状況について、毎月実施する部課長会議で確認を行うなど進行管理を徹底するとともに、監事監査及び内部検査により監督強化を図ることで、適切な業務運営を確保しました。
- 業務実績やコンプライアンスの取り組み等、平成26年度経営計画の実施状況について自己評価を行うとともに、外部評価委員会を開催し委員による評価を受けるなど、経営の透明性を高めました。
- 平成27年度経営計画及び業務実績等への自己評価、外部評価委員による評価を踏まえた平成26年度経営計画の評価について、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「栃木県信用保証協会のあらまし2015」にて公表を行いました。
- 月次統計や年度の業務実績についても、ホームページや広報誌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うなど、経営の透明性の維持・確保を図りました。

4) 人材育成と職員資質の向上

- 平成 27 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 55 名の職員を派遣するとともに、前年度を上回る 24 名の職員が通信教育講座を受講するなど、自己啓発意識と職員資質の向上に努めました。
- 管理職を対象とした外部講師による「人事考課研修」を実施したことで、人材評価や人材育成に対する共通認識が醸成されました。
- 日本政策金融公庫から講師を招いての保険要件や保険金の査定事例等をテーマとした研修会（10 月）の開催や意見交換を通じ、信用補完制度を取り巻く環境や信用保険の実務に対して再認識が図られました。

5) 経営の合理化・効率化

① 他協会視察の実施

- 求償権の事前行使に関するノウハウの取得を目的に、神奈川県信用保証協会への業務視察を実施しました。

② 外部倉庫の活用

- 保証等の原議保管における外部倉庫の活用については、安全性、機動性及びコスト面を考慮のうえ、次年度においても継続して検討することとしました。

③ 永久保存文書のマイクロフィルム化

- 経年劣化が進む永久保存文書のマイクロフィルム化を開始し、紙ベースでの保管や管理に係る事務負担の軽減等、業務の合理化を図りました。なお、フィルムについては分散して保管することで、文書の毀損リスク及び被災リスクを回避しました。

④ 経費削減の徹底

- 毎月実施する部課長会議にてカラーコピーの削減や両面印刷の励行等を推奨するなど、業務執行において日常的に経費削減を徹底しました。また、全職員を対象とした決算説明会（6 月）の開催によりコスト意識の醸成を図るとともに、次年度予算の策定時においてコスト意識の反映を促しました。

6) 効果的な広報活動の実施

① ホームページのリニューアル

- ホームページの全面的なリニューアルを 3 月に実施しました。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。

② マスメディアの活用

- 「外部専門家等活用支援事業」や経営相談会をはじめとする当協会の取り組みを周知するとともに、認知度の向上を図るため、マスメディア（新聞・ラジオ・テレビ）を積極的に活用した広報活動を展開しました。

- より効果的な広報を行うべく、提供ラジオ番組について見直しを進めた結果、次年度から当協会の認知度向上、保証利用企業者に対するPRの場の提供、創業マインドの醸成等を目的とした新たなラジオ番組を提供することとなりました。
- ③ 関係機関等と連携した広報
 - 当協会の経営支援業務の内容等について、商工団体等の会報を活用し、積極的に周知を図りました。
- ④ 各種手引きやマニュアル等の見直し
 - 保証月報や各種パンフレット（ハーモニーサポート保証、経営相談会、保証制度のご案内）の発行により、業務内容や保証制度等の周知に努めました。また、各種手引等については、次年度に実施される保証料業務の変更等を踏まえ、適宜刷新していくこととしました。

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、16,335件（前年比92.3%）、1,451億94百万円（同95.2%）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96.2%でした。

保証債務残高は、保証承諾の減少に加え、償還の進行等により、63,864件（前年比95.3%）、3,930億91百万円（同92.4%）となり、前年度末から3,155件、321億26百万円の減少となりました。計画（金額ベース）に対しては96.6%でした。

代位弁済は、景気回復に伴う商況不振を原因とした事故の減少や各種経営支援の実施等により、981件（前年比89.4%）、64億67百万円（同77.5%）となり、件数・金額ともに前年を下回り、計画（金額ベース）に対しては80.8%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、回収の早期着手、進行管理の徹底等により回収の最大化に努めましたが、135件（前年比90.0%）、13億80百万円（同73.9%）と前年を下回りました。計画（金額ベース）に対しては78.8%でした。

平成27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	16,335件(92.3%)	1,451億94百万円(95.2%)	1,510億円	96.2%
保証債務残高	63,864件(95.3%)	3,930億91百万円(92.4%)	4,070億円	96.6%
代位弁済	981件(89.4%)	64億67百万円(77.5%)	80億円	80.8%
回収	135件(90.0%)	13億80百万円(73.9%)	17.5億円	78.8%

※（ ）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15億25百万円を計上しました。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 10 億 67 百万円、収支差額変動準備金に 4 億 57 百万円を繰り入れました。

平成 27 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	47 億 41 百万円
経常支出	31 億 55 百万円
経常収支差額	15 億 86 百万円
経常外収入	92 億 39 百万円
経常外支出	94 億 32 百万円
経常外収支差額	▲1 億 94 百万円
制度改革促進基金取崩額	1 億 32 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	15 億 25 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 百万円でした。

基金準備金は収支差額のうち 10 億 67 百万円を繰り入れた結果、期末では 236 億 40 百万円となりました。その結果、基本財産総額は 285 億 8 百万円となりました。

6. 外部評価委員会の意見等

【保証部門】

- 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、金融機関等との連携により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考えられます。特に、「平成 27 年 9 月関東・東北豪雨」に際して、きめ細や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を行ったことは、セーフティネット機能の役割を果たしているものと評価できます。
- 創業者や新たに保証の取扱いが可能となった NPO 法人に対して積極的な支援を行っていることは、地方創生に関する施策を金融面から後押ししているものと評価できます。地域の雇用創出の観点からますます重要性が増していることから、より一層の支援に取り組まれることを期待します。
- 「ハーモニーサポート保証」や「小口零細企業保証」、「創業等連携サポート制度」など、独自に保証料率の引き下げを行っていることは、企業の負担軽減を図るうえでも必要な取り組みであると評価できます。低金利の金融環境下において保証料の割高感といった側面も見られることから、今後も収支状況等を考慮のうえ、可能な範囲で保証料率の引き下げに取り組まれるこ

とを期待します。

【期中管理部門】

- 高止まりしている返済緩和先への正常化支援が重要課題となる中、支援担当者の増員など体制の強化を図るとともに、国庫補助を活用した「経営安定化支援事業」等による経営改善支援や、DDS等の再生スキームを活用した抜本的な事業再生支援に積極的に取り組んでいることは評価できます。
- 中小企業金融円滑化法終了後3年が経過する中、依然として返済緩和の条件変更を繰り返している企業も多く、こうした経営改善・再生支援の取り組みは非常に重要であると考えられることから、外部専門家や関係機関と一層の連携を図りながら、より効果的な支援に取り組まれることを期待します。

【回収部門】

- 担保や第三者保証人を徴求していない求償権の増加など回収環境は厳しい状況にありますが、これまで実績の少なかった求償権の事前行使を効果的に活用するなど早期着手を図り、回収の最大化に努めていることが窺えます。回収については、早期着手が何よりも重要であると考えられることから、引き続き各種回収策を効果的に活用することで、回収の最大化に取り組まれることを期待します。
- 一部弁済による保証債務免除については、保証人の生活再建を図るうえで重要な取り組みであるとともに、回収の最大化を図るうえでも効果的な取り組みであり、積極的な活用が望まれます。一方で、実施にあたっては不公平感が生じないよう十分精査のうえ適正に取り組む必要があると考えます。

【コンプライアンス・その他】

- コンプライアンスに係る対応については、プログラムに基づき計画的に実施しており、職員のコンプライアンス意識の向上が図れているものと考えられます。
- 反社会的勢力への対応については、実態把握が難しい面もありますが、引き続き情報収集によりデータベースの充実化を図り、不正利用の未然防止に努めるとともに、警察や金融機関等との連携を強化して対応していく必要があると考えます。
- 収支については、今のところ順調に推移しており、収支差額変動準備金等も積み上げられています。一方で、保証債務残高が漸減傾向にあることに加え、返済緩和先が高止まりの状況にあるなど、将来のリスクも存在することから、経営支援など積極的に取り組むもの、費用対効果を考慮し取り組むもの、といったメリハリをつけた効率的な資金の活用に努めることを期待します。