

## 平成27年度経営計画の評価

茨城県信用保証協会は、公的な「保証機関」として、中小企業者の資金調達の円滑化を図り、中小企業者の健全な育成と地域経済の発展に貢献して参りました。

平成27年度の年度経営計画に対する実施評価は以下のとおりです。なお、実施評価に当たりましては、横山哲郎公認会計士（委員長）、鎌田彰仁茨城大学名誉教授、水口二良弁護士により構成される「外部評価委員会」の意見・アドバイスを踏まえ、作成いたしましたので、ここに公表いたします。

### 1. 業務環境

#### (1) 地域経済及び中小企業の動向

日本銀行水戸事務所発表の茨城県金融経済概況によりますと、年度を通して「緩やかに回復しつつある」との景気判断を一貫して据え置いてきましたが、年度前半は雇用・所得環境の改善が続き、個人消費が底堅く推移したものの、後半からは中国をはじめとする新興国経済の減速による影響から、生産面に弱い動きが見られるようになりました。

このような中で、県内中小企業を取り巻く経営環境は、為替相場の変動による原材料費負担の増加や人手不足による人件費の高騰で、より厳しい状況になってきており、今後も予断を許さない状況に直面しています。

#### (2) 中小企業向け融資の状況

県内金融機関の融資残高及び中小企業向け融資残高は、いずれも前年度に比して微増となりました。

#### (3) 県内中小企業の資金繰り状況

企業の資金繰りにつきましては、製造業・非製造業ともに先行き改善するとの見通しがなされていますが、中小企業を中心に厳しいとする企業が大勢を占めています。

#### (4) 県内中小企業の設備投資動向

県内の設備投資は、製造業・非製造業とも増加し、全産業では前年度に比して1割方増加しました。

平成28年度におきましては、非製造業が減少しますが、製造業が増加し、全産業では前年度を上回る計画となっています。

#### (5) 県内の雇用情勢

県内の雇用情勢は、有効求人倍率が1倍を超える状況が続き、持ち直しの傾向が続いていますが、非正規雇用の牽引によるものが大きく、正規雇用につきましては依然として厳しい状況にあります。

### 2. 事業計画について

平成27年度の保証承諾等の主要業務数値は、以下のとおりです。

( ) の数値は対前年比

項目	件数	金額	計画値	計画達成率
保証承諾	28,746 (101%)	2,653 億円 (103%)	2,700 億円	98%
保証債務残高	86,996 ( 98%)	5,829 億円 (100%)	5,900 億円	101%
回収	-	30 億円 ( 82%)	38 億円	80%

### 3. 決算概況

平成27年度の決算概況（収支計算書）は、以下のとおりです。（単位：百万円）

経常収入	8,135
経常支出	5,640
経常収支差額	2,495
経常外収入	12,795
経常外支出	13,737
経常外収支差額	-942
制度改革促進基金取崩額	45
当期収支差額	1,599

#### 4. 重点課題への取り組み

平成27年度の重点課題として掲げた項目への取り組み状況は、以下のとおりです。

##### (1) 保証部門

##### 1) 政策的保証制度や地方公共団体制度融資の推進

###### ①震災関係・創業関係のほか経営改善に寄与する経営改善サポート保証等政策的保証制度の活用

震災関係の保証につきましては、2,755件（前年度比71.4%）、349億57百万円（同74.8%）と前年を下回りましたが、依然として風評被害等の影響を受けている中小企業も多く、全保証承諾に占める割合は、件数で9.6%、金額で13.2%と引き続き活発な利用がありました。

創業関係保証につきましては、137件（前年度比110.5%）、7億2百万円（同109.4%）と利用が増加し、経営改善に寄与する経営改善サポート保証につきましても、12件（前年度比109.1%）、2億54百万円（同184.2%）と大幅に増加しました。

###### ②地方公共団体制度融資（県制度融資・市町村金融）の積極的な活用

低金利、保証料補助等のある地方公共団体制度融資を推進した結果、県制度全体では11,075件（前年度比109.4%）、876億76百万円（同100.7%）と利用が増加しました。なお、平成27年9月の関東・東北豪雨災害に伴い創設された県緊急対策融資制度は、保証料割引（当協会）及び保証料補助（県）を行いながら、被災企業の負担軽減を図り、684件、81億3百万円の利用となりました。

また、市町村金融（自治・振興金融）につきましても、保証推進キャンペーンを実施した効果もあり、5,825件（前年度比102.0%）、341億67百万円（同108.3%）と前年を上回る結果となりました。

###### ③借換保証を活用した資金繰り円滑化の推進

中小企業の資金繰り円滑化を図るため、借換保証について利用の推進をした結果、5,039件（前年度比96.8%）、560億26百万円（同96.2%）となり、資金繰りの安定に寄与しました。平成26年度に創設された「県借換融資制度」につきましては、254件（前年度比26.4%）、38億89百万円（同24.4%）の利用にとどまりました。これは、前年度キャンペーン等により推進した結果、利用者が一巡したことが要因と思われます。

##### 2) 中小企業の実情に応じた支援

### ①創業支援の強化

商工会等と連携し、創業相談会へ参加するなどの創業支援を行いました。また、創業関係保証を利用し、創業をした先に対しては、取扱金融機関から融資実行後にモニタリング報告書（2ヵ年にわたり、半年に一度、計4回）を受領し、そのうち経営に課題が見受けられる先についてフォローアップを実施していますが、平成27年度は、14先、そのうち外部専門家派遣事業を活用した支援は2先にとどまりました。

そのため、今後は、国の「経営支援強化促進補助金」活用により経営支援を実施している経営相談グループに創業後のフォローアップを一部行わせることにより、創業後の支援を強化してまいります。

### ②経営支援の強化

経営相談グループにより条件変更実施先への早期の経営改善・資金繰りの安定化に向けた支援を行い、同グループを含めた外部専門家派遣事業は、78企業に対し延べ302回に上りました。

また、金融機関等と年5回にわたりビジネスフェアを共催し、各フェアに推薦企業枠（14社）を設け、保証利用企業のビジネスチャンス拡大に貢献するよう努めました。

### ③再生支援の強化

企業の再生を支援するため、特に東日本大震災の被災企業につきまして、再生支援機関（再生支援協議会、産業復興相談センター、東日本大震災事業者再生支援機構、地域経済活性化支援機構）との連携を強化し、不等価譲渡等の再生スキームを活用した支援を中心に行いました。

■再生支援実施状況 求償権不等価譲渡：14企業3億46百万円 求償権消滅保証：2企業21百万円

## 3) 金融機関等関係機関との連携強化による中小企業支援の充実

### ①県や中小企業支援機関との連携による創業支援や各種支援の充実

県内中小企業の振興・活性化に貢献することを目的として、平成27年12月15日に公益財団法人茨城県中小企業振興公社と事業連携に関する協定を締結し、それぞれの業務を相互に補完しつつ連携する体制を整えました。

なお、今後の具体的な連携支援としましては、振興公社の専門家ネットワークを活用した外部専門家派遣事業等を実施してまいります。

## ②金融機関との連携による協調融資の推進

中小企業の資金需要に柔軟に対応するとともに、金融機関との適切な責任共有を図るため、金融機関プロパーとの協調融資を積極的に推進し、協調融資に係る保証承諾は、1,132件（前年度比101.1%）、218億29百万円（同100.8%）となりました。

## ③新規先、優良先への保証の推進

新規先、優良先への保証推進につきましては、上期（5月～9月）、下期（12月～3月）の2回にわたる保証推進キャンペーンを実施し、新規先への保証承諾は、1,728件（前年度比103.5%）、100億45百万円（同95.8%）となりました。

また、キャンペーン等により優良先への保証を推進した結果、保証料率高カテゴリ（料率区分⑥～⑨）の保証承諾構成比は43.3%（前年度38.4%）となり、ポートフォリオ改善に寄与する結果となりました。

### （保証部門の評価）

中小企業金融のセーフティネットとしての役割を十分に発揮すべく、国の政策的保証制度や地方公共団体制度融資を積極的に推進するとともに、キャンペーン等の実施により新規先や優良先への保証に取り組んだ結果、前年度を上回る保証承諾になったことに加え、保証承諾におけるカテゴリ分布も改善しました。課題としては、創業支援に対する拡充が必要と考えられ、関係機関との連携強化を図りながら、中小企業金融の円滑化を通じて地域経済の活性化に努めていくこととします。

## （2）期中管理部門

### ①重点管理先の経営支援・再生支援の充実

業況不振先を中心に扱う本支店の各企業支援課におきましては、管轄する企業の中から選出した131企業を重点管理先とし、そのうち経営支援を必要とする109企業に対して経営診断や、借換、条件変更の提案による資金繰り改善に向けた助言指導を行いました。

また、債権放棄や不等価譲渡等が伴う再生支援を主に扱う経営支援部において、再生支援機関と連携をしながら、再生支援を積極的に取り組みました。

### ②専門グループによる条件変更先等への経営支援強化

国の「経営支援強化促進補助金」を活用した経営相談グループにおいて、条件変更実施先の経営改善や資金繰りの安定を図るために、よ

り踏み込んだ経営支援を行いました。同グループを中心とした経営支援強化のための企業訪問面談は 628 回、外部専門家派遣は 60 企業に対し延べ 243 回、経営・財務診断は 361 企業、経営改善計画の策定完了は 21 企業となりました。また、58 企業に対して借換などの資金繰り支援を実施しました。

### ③外部専門家派遣事業の活用による経営改善支援

中小企業に対する経営支援を一層強化するため、平成 25 年 5 月に茨城県中小企業診断士協会と業務委託契約を締結し、無料での外部専門家派遣事業を実施しています。さらに、平成 26 年 12 月には経営コンサルタント会社と、平成 27 年 2 月には県税理士協会と契約を締結し、当該事業の拡充を図りました。この結果、創業支援等を中心としながら、18 企業に対し計 59 回の派遣を実施しました。

### ④国の経営改善計画策定支援事業及び経営サポート会議の積極的活用による経営改善支援

中小企業の経営改善計画策定を後押しするため、国の経営改善計画策定支援事業を推進するとともに、平成 26 年度から経営サポート会議を経て合意した計画に対しては、当該支援事業の自己負担の一部費用を当協会が補助（自己負担の 1/2 で 50 万円を限度）することとしました。その結果、34 企業（前年度 10 企業）に対して 711 万円の補助を実施しました。

経営サポート会議は、当協会が事務局となり、中小企業や取引金融機関等関係者が一堂に会して関係者間の意見調整を行い、早期の経営改善を促す場として活用されており、平成 27 年度は計 74 回（前年度 67 回）の会議を開催しました。

### ⑤早期延滞先の管理強化による事故企業の抑制

約定返済の 1~2 ヶ月程度の延滞先を毎月リストアップし、金融機関から現況報告を受けることにより、企業の資金繰り悪化を早期に把握するとともに、事故の未然防止のため、条件変更等早期の資金繰り正常化を図りました。

平成 27 年度は 263 企業（前年度 406 企業）を管理、うち 201 企業（前年度 287 企業）について正常化が図られました。

### （期中管理部門の評価）

再生支援機関や外部専門機関との連携による再生支援や、経営サポート会議を活用した中小企業の経営支援に取り組んだほか、資金繰り悪化企業への早期対応による事故の抑制にも努めました。今後も国の施策に対応し、条件変更先についても、より踏み込んだ経営支援を実施し、中小企業の経営改善及び再生に繋がる取り組みに努めていくこととします。

### (3) 回収部門

#### ①迅速な代位弁済手続による早期回収の着手

新規代位弁済先につきましては、早期接触により返済交渉を進めることが、解決に繋がる場合が多いことから、期中管理部門と連携し速やかに調査及び面談を行い、債務者の現況に合った回収方針・行動計画を策定し、早期回収に着手しました。しかしながら、物的・人的担保のない債権の増加から新規代位弁済分（不等価譲渡等除く）からの回収は、2億27百万円（前年度比42.2%）にとどまりました。

#### ②回収目標達成に向けた行動計画の進捗管理強化

回収目標額の設定とその進捗管理を毎月実施することにより回収の増加に努めましたが、計画値及び前年度実績のいずれにも届きませんでした。

なお、通常の訪問督促に加え、637先に対する休日訪問を行い、回収強化に注力しました。

#### ③サービサーの有効活用と長期化した求償権の見直し

平成27年度末での委託求償権残高は16,479件（前年度比95.9%）、1,062億33百万円（同93.9%）となり、求償権残高の49.7%を占めています。また、サービサーでの回収実績は7億28百万円（前年度比75.9%）となり、回収総額30億41百万円に占める割合は23.9%（前年度比1.8ポイント減）となりました。

長期化した求償権については、連帯保証人の資金調達能力や年齢等相手方の事情を考慮し、現状に見合った回収を促進しました。

#### (回収部門の評価)

回収については、計画値・前年度実績のいずれにも届きませんでした。要因としては新規代位弁済における回収額が低調であったことが挙げられます。代位弁済における無担保債権の割合が87.9%（前年度82.9%、前々年度81.8%）と年々上昇していることから、今後の回収については、更に厳しい状況が続くものと予想されるため、回収体制の強化を図るとともに、サービサーの適切な活用を努めていくこととします。

### (4) その他間接部門

#### 1) コンプライアンス態勢

### ①研修の反復・継続と検証

職員の法令等遵守への意識を高め、コンプライアンス・マニュアルの周知徹底を図るため、課別研修（延べ76回）を実施するとともに、特定社会保険労務士を講師に迎え、全職員を対象とした内部集合研修（1回）を実施しました。

さらに、コンプライアンス・チェックシートを活用することにより、職員への浸透状況の確認を行い、結果を職員研修に反映させました。

### ②個人情報の保護の徹底

個人情報保護の徹底を図るため、文書責任者（個人データ点検担当者）による個人データに関する帳票類の点検及び指導検査室による監査を実施（各2回）しました。書類の保管・整理やファックス誤送信の防止等について定期的な周知を行い、情報漏洩防止に努めるとともに、より機能性の高いサーバの導入により、情報漏洩対策システムの強化を図りました。

また、マイナンバーの取り扱いにつきましては、事務取扱担当者と管理責任者を明確にし、指導検査室により取扱状況の点検を行うなどの管理体制を整えました。

### ③内部監査及び常勤監事監査の充実

適正な業務運営及び会計処理に努めるため、指導検査室による内部監査（全部署）並びに常勤監事による業務執行状況の確認監査、月例出納検査及び随時監査を実施しました。更にはコンプライアンス委員会（8回開催）により、コンプライアンス態勢のチェックを行い、適正な対応が図られていることを確認しました。

### （コンプライアンス態勢の評価）

信用保証協会の公共的使命と社会的責任の重要性が高まる中で、信用補完制度の改革や新たな中小企業金融施策等への対応を図るため、研修の継続・強化と内部事務管理体制の機能充実に引き続き努めていくこととします。

## 2) 危機管理

### ①事業継続計画の職員への周知徹底

信用保証協会は中小企業の金融円滑化の責務を担っていることから、被災時における地域経済活動への影響を最小限にし、地域経済を守り復興させる役割を果たすため、安否確認訓練及び出社可否確認訓練を実施するとともに、役職員全員に「事業継続計画」の要約版を配付

し周知徹底を図りました。

## ②被災時に備えた体制整備

緊急事態が発生した場合の混乱や損失を最小限にするため、老朽化していた保証協会システムセンターとの間のルータ（通信経路制御装置）を更新し、災害時の通信障害に備えました。

また、緊急時における役職員の安否確認のため、外部機関の安否確認システムを利用し、役職員全員による安否確認訓練及び出社可否確認訓練を各1回実施しました。

## ③事業継続計画の維持管理

「事業継続計画」の実効性を確保するために、人事異動などに合わせ、「事業継続計画」の組織図・連絡網や緊急時の帰宅方法などの見直しを行いました。

### （危機管理の評価）

危機管理については、保証協会システムセンターとの間のルータを更新し災害時の通信障害に備えたことや、安否確認システムを利用した訓練の実施など、緊急時に備えた体制が整備されてきているが、より実効性を高めるため、引き続き「事業継続計画」の更なる浸透を図るとともに、定期的な訓練や見直しを行っていくこととします。

## 3) 広報活動

### ①広報誌やホームページ、マスメディアの活用

当協会の取り組みや各種支援策を広く周知するため、保証だより（月刊）のリニューアルを行い、掲載する情報の見直しを行うことで、関係機関への有益な情報の提供に努めました。

また、日本経済新聞・朝日新聞・茨城新聞の各紙に毎月1回保証協会ニュースとして各種保証制度や講演会の案内を行うことで、当協会のPRや保証制度の普及に努めました。

新たな広報活動としては、平成27年4月に水戸ホーリホック（水戸市に本拠地を構えるサッカーJ2チーム）とスポンサー契約を締結し、スポーツ振興を通じたPR活動を行い、同年6月からは、マスメディアの活用として、ラジオ広告（茨城放送にてスポットCM）を開始

しました。

なお、平成 27 年 12 月にはホームページの大幅リニューアルを実施し、視聴性の充実を図りました。

## ②ディスクロージャーの充実

毎年、当協会の事業実績を掲載したディスクロージャー誌を発行し、あわせてホームページにも掲載することで、情報公開を行っています。前年度の事業活動や決算内容をできる限り分かり易く掲載することにより、広く当協会についての周知を図っています。

## ③広報・イベントの企画・運営

平成 27 年 11 月、作家の井沢元彦氏を講師に迎え、中小企業など約 700 名の出席者を前に、時代が教える経営戦略についての講演会を実施しました。

また、各金融機関とビジネスフェアを共催し、当協会もブースを出展することにより、PR 活動を行いました。当協会においても各ビジネスフェアに合計 14 企業を推薦し、出展を支援しました。

### (広報活動の評価)

当協会の利用推進のため各種広報活動を行ったが、当協会の利用企業者数は減少を続けており、今後更なる広報活動の強化により、知名度と利用度の向上を図る必要性があります。

## 5. 外部評価委員の意見

・保証部門においては、平成 27 年 9 月の関東・東北豪雨災害で、多くの中小企業が事業存続の危機に陥った際に、被災企業を対象として創設された県制度融資に合わせ、保証料の引き下げなどにより被災企業の負担を軽減し、事業の再建を支援したことは評価できます。加えて、全国的に保証利用が低迷した中で、保証承諾が前年度を上回り、保証債務残高も前年度数値をほぼ維持できたことは、中小企業の資金需要に積極的に応えている結果だと思われます。

また、県内中小企業の振興・活性化のため、茨城県中小企業振興公社と事業連携協定を締結したことは評価できますが、今後は、効果的な連携方策を実施するとともに、他機関についても連携の輪が広がることを期待します。

今後は、引き続き国の「経営支援強化促進補助金」を活用し、条件変更先など資金繰りの改善を必要としている企業に対し、更に踏み込

んだ支援を実施することにより、地方創生に資するよう努めていくことが必要です。

・期中管理においては、早期延滞先の管理を継続し、企業の資金繰り状況の早期把握に努めるほか、専門グループによる経営支援を強化しながら、外部専門家派遣事業を拡充した結果、専門家派遣を利用する企業が大幅に増えております。また、国の「経営改善計画策定支援事業」を利用した企業の自己負担分を補助するなど、中小企業の事業改善努力を後押しする事業も認知され、当該事業の利用も大幅に増加していることは評価できます。

依然として、震災による風評被害等により経営不振に喘ぐ中小企業は多く、今後一層の経営支援体制強化を期待します。

・代位弁済については、経営支援の強化等、保証後の管理に継続的に取り組んだ結果、代位弁済が減少したことは評価できます。

しかしながら、代位弁済率は、全国と比較し依然高い水準にあることから、面談・訪問等による事業実態を把握した適正保証に努め、代位弁済の縮減に努力されたい。

・コンプライアンス態勢については、推進計画に基づき、継続的な課別研修及び集合研修の実施により、職員の法令遵守に対する意識向上に努めており、コンプライアンス委員会や指導検査室などによるチェックも適切に機能しているものと認められます。

コンプライアンスは、役職員一人一人が遵法意識を常に持ち行動することが重要であることから、不断の努力が必要です。

・危機管理については、災害時の通信障害に備えて老朽化していた保証協会システムセンターとの間のルータを更新したことに加え、緊急時における役職員の安否や出社可否の確認のため、外部機関のシステムを利用した訓練を行うなど、危機管理体制が整備されてきていることは評価できますが、より実効性を高めるために継続した研修や訓練を実施することが肝要です。

・広報活動については、水戸ホーリーホックとのスポンサー契約は、地域貢献として評価できます。また、新聞等に加え、ラジオを活用し、幅広い層へタイムリーな情報を提供することに努めたほか、講演会の開催やビジネスフェアの共催など、知名度の向上に積極的に努めていることも評価できます。

保証協会が中小企業金融のセーフティネットとして、より広く社会に認知され、その存在が浸透するよう引き続き広報活動の充実に努められたい。

・今後とも、中小企業金融の中核を担う公的機関として、持続可能な信用補完制度の実現に向けた取り組みに努力されるほか、当面の課題である事業承継などの問題についても、関係機関と連携し積極的な役割を果たすことで、これまで以上に、地方創生に対する取り組みに貢献することを期待します。