

## 平成28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28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

平成28年度中の県内経済情勢は、日本銀行水戸事務所の茨城県金融経済概況によりますと「緩やかに回復しつつある」と総括判断しています。なお、基調判断の推移としては、12月の金融経済概況において、輸出の持ち直しを通じた生産活動の回復の動きにより、「一部に弱い動きが見られるものの」という弱めの表現を外し、判断を若干上方修正しながら年度内の景況判断を踏襲しました。

このような中で、県内中小企業を取巻く経営環境は、総じて緩やかな回復のテンポにあった一方、海外経済の不確実性、原材料コストの上昇、人手不足による人件費の増加等に直面し、楽観できない状況が続きました。

### 2. 事業概況

平成28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	金額	計画値	対計画比
保証承諾	2,041億円（77%）	2,650億円	77%
保証債務残高	5,363億円（92%）	5,900億円	91%
代位弁済	99億円（93%）	100億円	99%
実際回収	28億円（92%）	32億円	88%

### 3. 決算概況

平成28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	7,516
経常支出	5,360
経常収支差額	2,156
経常外収入	13,170
経常外支出	13,763
経常外収支差額	-593
制度改革促進基金取崩額	0
収支差額変動準備金取崩額	0
当期収支差額	1,563

### 4. 重点課題への取り組み

平成28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災害関係保証等中小企業金融のセーフティネットとしての制度保証の推進

東日本大震災関係の保証につきましては、1,290件（前年度比46.8%）、153億85百万円（同44.0%）と前年度を下回り、制度創設以来6年が経過するなど保証利用の一巡から、全保証承諾に占める構成比も件数で5.5%（前年度9.6%）、金額で7.5%（同13.2%）にとどまる結果となりました。

また、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につきましては、被災企業の負担軽減を図るため、保証料割引（当協会）及び保証料補助（県）を実施し、今年度の利用は、244件（前年度比35.7%）、26億62百万円（同32.9%）となり、平成27年10月5日の制度創設以降、累計928件、107億65百万円の実績で、今年度末をもって取り扱いが終了しました。

## ②地方公共団体制度融資（県制度融資・市町村金融）の推進

地方公共団体制度融資につきましては、低金利、保証料補助等のある有利な融資制度として積極的に推進しましたが、前述のとおり、災害関係制度の減少が影響し、茨城県制度融資全体では8,374件（前年度比75.6%）、588億2百万円（同67.1%）の利用にとどまりました。

また、市町村金融（自治・振興金融）につきましても、4,830件（前年度比82.9%）、286億44百万円（同83.8%）と前年度を下回る結果となりましたが、全保証承諾に占める割合は、金額で県制度融資が28.8%（前年度33.1%）、市町村金融が14.0%（同12.9%）となっています。

## 2）中小企業の実情に応じた保証の推進

### ①資金繰りの厳しい先に対する借換保証の推進

中小企業の資金繰り改善を図るため、返済負担の軽減につながる借換保証の推進を行いました。平成26年4月に創設された県借換融資制度が浸透し、借り換えの利用が進んだことなどから、4,181件（前年度比83.0%）、432億46百万円（同77.2%）の利用にとどまりました。

### 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、金融機関との連携による適切なリスク分担を図るため、金融機関プロパー融資と保証付融資の協調融資を積極的に推進しましたが、協調融資に係る保証承諾は、848件（前年度比74.9%）、140億61百万円（同64.4%）となりました。

### ③新規先・優良先への保証推進

保証利用度の向上を目指し、新規利用者等を目的とした保証推進キャンペーン（6月～9月）を実施しましたが、新規先への保証承諾は、1,399件（前年度比81.0%）、78億72百万円（同78.4%）にとどまりました。

また、保証料の割引（一律0.1%割引）により、中小企業の負担軽減を図った保証制度（特定社債保証、提携保証）の利用推進と併せてポートフォリオの改善を目指しましたが、低リスク層（保証料率区分⑦～⑨）の保証承諾構成比は28.3%（前年度比4.5ポイント減）となり、傾向として、中リスク層（保証料率区分④～⑥）への分布が広がり、構成比51.3%（前年度比3.5ポイント増）と高まりました。

### 3) 関係機関との連携強化による創業支援・経営支援の充実

#### ①県や市町村、地域金融機関等との連携による創業支援の拡充

創業支援の充実のため、平成28年9月2日に株式会社日本政策金融公庫県内各支店と「創業支援に係る業務連携・協力に関する覚書」を締結し、双方向の情報共有により、創業（予定）者への支援態勢の拡充を図ることとしました。その結果、今年度中において日本公庫との連携協議先が6件あり、うち2件につきましては、年度中に協調による金融支援（日本公庫の創業融資と他金融機関による県創業支援融資〔保証協会利用〕）がなされました。

また、国の「経営支援強化促進補助金」（以下「経営支援補助金」※という）を活用した創業応援セミナーを3回開催しました。セミナー開催にあたりましては、開催場所や広報について、市町村とのネットワークを利用することでセミナー参加者37名の創業を後押ししました。加えて、創業（予定）者への支援として、外部専門家派遣を13企業に対し延べ40回実施しました。

さらに、創業（予定）者に対する資金調達面の支援を行うため、創業関係保証について一律0.3%の保証料割引を実施した結果、創業関係保証につきましては、145企業（前年度比117.9%）、163件（同119.0%）、8億23百万円（同117.2%）と利用が増加しました。

（※）「経営支援補助金」：協会が保証を利用している中小企業に対する経営支援等の取り組みに要する経費の一部を補助。

#### ②茨城県中小企業振興公社等との連携による経営支援の拡充

県内中小企業に対する新たな経営支援の拡充策として、茨城県中小企業振興公社（以下「振興公社」という。）との事業連携により、振興公社に登録されている外部専門家（中小企業診断士、ITコーディネーター、技術士等）を各種ニーズに応じながら、62企業に対し延べ340回の派遣を実施しました。

また、当協会の職員に対し、県内の中小企業に対する有益な各種補助金事業の内容を周知させ、中小企業へ情報提供を行っていくことを目的とし、振興公社の職員を講師に迎えて内部研修を実施しました。

さらに、国、県、支援機関等の27機関で構成し、保証協会が事務局となる「茨城県中小企業支援ネットワーク会議」を2回開催したほか、「茨城県よろず支援拠点」との連絡会議等に参加し、施策や支援事例の情報共有を行い経営支援の拡充に努めました。

#### （保証部門の評価）

超低金利での融資が行われ、保証料の負担感が高まっているなか、中小企業金融のセーフティー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、キャンペーンの実施により新規先等への保証に積極的に取り組

みましたが、全国的に保証承諾が低迷するなか、当協会では平成 25 年度から 27 年度までの過去 3 ヶ年において、前年実績を上回る保証承諾が続いていたこと、災害関係保証の利用が一巡したこと等から、全国値（前年度比 95.2%）を下回る実績（前年度比 76.9%）となりました。但し、創業関係保証の保証承諾については、日本公庫との連携や当協会独自の保証料割引などにより、前年度を上回る結果となりました。

今後は、金融機関との信頼関係をより一層強化し、情報を共有しながらリスク分担による金融支援や、その他関係機関を含めた連携により、中小企業が利用しやすい保証制度を実現し、地方創生に貢献し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いては、管轄する企業のうち重点管理先として経営支援を必要とする 104 企業（前年度 109 企業）の現況を把握し、借換保証や条件変更の提案など、当該企業にとって効果的な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抜本的な事業再生支援への取り組みにつきましては、特に東日本大震災の被災企業に対して、再生支援機関（東日本大震災事業者再生支援機構等）と連携し、再生支援を行いました。

■再生支援実施状況 求償権不等価譲渡：6 企業 3 億 7 百万円（債権カット額） 求償権放棄：2 企業 2 億 12 百万円（放棄額）

### ②経営相談グループによる条件変更先等への経営支援

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、経営相談グループにおいて、「経営支援補助金」を活用して昨年以上の企業訪問を行い、より踏み込んだ経営支援を実施しました。

■企業訪問面談件数 1,485 回（前年度 628 回）

■外部専門家派遣 161 企業（前年度 60 企業）延べ 885 回（同 243 回）

■経営・財務診断 255 企業（前年度 361 企業）

■経営改善計画策定完了 22 企業（前年度 21 企業）

### ③国の経営改善計画策定支援事業およ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」（※1）を活用するとともに、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）することで企業の負担を軽減しています。

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の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いますが、平成28年度は開催要請が少なかったこと等から計29回（前年度74回）の開催にとどまりました。一方で、経営改善が必要な企業の資金需要に対しては、経営改善サポート保証（※2）を活用し、当制度の保証承諾は13件（前年度比108.3%）、2億88百万円（同113.4%）と前年を上回りました。

（※1）「経営改善計画策定支援事業」：認定支援機関を活用し経営改善計画を策定した中小企業に対し、国が計画策定費用の一部を補助。

（※2）経営改善サポート保証：認定支援機関の指導や助言を受けて作成した事業再生計画や、経営サポート会議を経て合意した事業再生の計画等に従って事業再生を行う中小企業の資金調達を支援する保証制度。

#### ④初期延滞先管理強化による代位弁済の未然防止

約定返済の1～2ヵ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。そのなかでも、延滞を繰り返している先については、特にフォローアップを強化することにより、168企業（前年度201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）

条件変更実施先の経営改善を図るため、「経営支援補助金」を活用し、積極的に外部専門家を派遣したほか、企業の資金繰り悪化を早期に把握し、返済の正常化と延滞拡大の抑制に努めました。また、抜本的な事業再生を必要とする先については、再生支援機関と連携した再生支援を行いました。

今後も返済緩和の条件変更を繰り返している中小企業に対しては、経営サポート会議を積極的に活用し、金融機関等と支援方針の調整を行いながら、中小企業の経営改善や再生に繋がる取り組みを強化し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いては、速やかに返済交渉を進めることが回収に繋がる場合が多いことから、期中管理部門と連携した調査及び面談

を行い、債務者の現況に合った回収方針・行動計画に基づき、早期の返済交渉に努めました。その結果、新規代位弁済分（不等価譲渡等除く）からの回収は、担保不動産の任意処分案件等も含め、4億98百万円（前年度比219.4%）となりました。

## 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したほか、通常の訪問督促に加えて999先（前年度637先）に対する休日訪問を行うなど回収の増加に努めましたが、新規代位弁済分以外の既存求償権からの回収が低迷したことにより、前年度実績（対前年度比92.3%）には届きませんでした。

## ③保証協会サービスの有効活用と長期化した求償権の見直し

平成28年度末での委託求償権残高は15,005件（前年度比91.1%）、938億1百万円（同88.3%）となり、求償権残高の46.3%を占めています。また、サービスでの回収実績は7億34百万円（前年度比100.9%）となり、回収総額28億7百万円に占める割合は26.2%（前年度比2.3ポイント増）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、一部弁済による保証債務免除にも取り組みました。

また、回収見込みのない先については管理事務停止（3,655件 前年度比215.6%）を進め、求償権管理事務の効率化を図りました。

## （回収部門の評価）

回収の早期着手により、新規代弁における回収額は大幅に増加しましたが、全体で見ると、前年度実績には届きませんでした。代位弁済における無担保債権の割合が86.6%（前年度87.9%、前々年度82.9%）と高い水準になっていることから、今後も回収部門については、厳しい状況が続くものと予想されるため、個別案件のヒアリングと進捗管理の徹底に努めながら、サービスの有効活用と併せ、サービスを含めた迅速・効率的な回収業務体制を整備することとします。

## （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、外部講師（常陽銀行営業統括部お客様相談室担当）を迎え、全職員を対象とした内部集合研修（1回）を実施しました。

また、これまで、職場におけるセクシャルハラスメントに対し「セクシャルハラスメント防止規程」を制定していましたが、新たにパワーハラスメントや、妊娠・出産、育児や介護などに関するハラスメントを防止することを追加した「ハラスメント防止規程」を制定（セクシャルハラスメント防止規程は廃止）するとともに、上記課別研修の内容にも盛り込み、ハラスメント防止についての理解を深めました。

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ました。

## ③内部監査の充実

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（7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きます。

また、反社会的勢力等による不当な介入の隙を与えないために、組織体制の整備強化を図るとともに、関係機関との連携強化に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

システムの安全対策の一環として、サーバ用ウイルス対策ソフトウェアを新たに導入し、セキュリティ強化に努めました。

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、システムのバックアップ機能を担う保証協会システムセンター九州支社との間のルータ（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（本社との間のルータについては昨年度更新済み）。

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、システムのセキュリティ強化のためのサーバ用ウイルス対策ソフトウェアの導入、また、保証協会システムセンター九州支社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ますが、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、マスメディアを活用した広報の充実と周知徹底

当協会の取り組みや各種支援策を広く周知するため、保証だよりの発行を行い、掲載する情報を随時見直すことで、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。さらに、広報効果をより高めるため、ラジオ広告（茨城放送にてスポット

CM) については、放送期間と番組放送枠を拡大しながら、放送回数を 83 回から 406 回と大幅に増やしました。

なお、スポーツ振興を通じた PR 活動を行うため、平成 27 年 4 月に締結した水戸ホーリーホック（水戸市に本拠地を構えるサッカー J2 チーム）とのスポンサー契約を継続したほか、「茨城県北芸術祭」（平成 28 年 9 月から 11 月に茨城県北地域 6 市町を舞台に展開された国際芸術祭）や「エンジン 01 文化戦略会議オープンカレッジ in 水戸」（平成 29 年 2 月開催。文化人、知識人、芸術家と市民との交流イベント）に協賛するなど、地域活性化のためのイベントなどにも積極的に協力しました。

## ②広報・イベントの企画・運営

平成 28 年 11 月、東京大学名誉教授・医学博士の養老孟司氏を講師に迎え、中小企業など約 750 名の出席者を前に、「経営者のための脳の話」を演題に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 9 企業を推薦し、ビジネスチャンスの拡大を支援しました。

## （広報活動の評価）

信用保証制度の浸透を図るため各種広報活動を行いました。当協会の利用企業者数は減少を続けており、従来型ではない新たな視点による広報活動によって、中小企業に有益な情報を発信しながら、知名度と利用度の向上を図り、地方創生に寄与していくこととします。

## 5. 外部評価委員の意見等

- 保証部門においては、事業性評価によるプロパー融資の推進や低金利環境下における保証料の割高感による全国的な保証協会利用の低迷に加え、東日本大震災関係や平成 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の保証申込み増加後の反動も加わり、保証承諾、債務残高ともに前年度実績を下回る結果となっていますが、日本公庫との連携や創業セミナーの開催、保証料の引き下げなどを実施したことにより、創業関係の保証が前年度を上回る結果となったことは評価できます。

今後も低金利の金融環境が続くことから判断すると、協会独自に行っている保証料の引下げを継続しながら、茨城県や金融機関とも連携し、中小企業が利用しやすく、事業の発展に資するような保証制度を提供していくことに努められたい。

- 期中管理においては、経営相談グループが国の「経営支援強化促進補助金」を活用しながら、返済緩和先に対する経営支援の対象先を増

やし、特にメインバンクが存在しない企業や小規模な個人事業者に対しても外部専門家派遣などにより、踏み込んだ各種支援を実行していることは評価できます。

一方、代位弁済については減少傾向にあるものの、全国と比較すると依然高い水準にあることから、金融機関プロパー融資とのリスク分担、経営支援の強化、初期延滞先に対する管理の徹底等による取り組みを継続し、代位弁済が引き続き縮減していくことを期待します。

- ・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、システムのセキュリティ強化のためサーバ用ウイルス対策ソフトウェアを新たに導入したことや、災害時の通信障害に備えてシステムのバックアップ機能を担う保証協会システムセンター九州支社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、幅広い層に対してタイムリーな情報を提供するため、ラジオ放送回数を大幅に増加させたり、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ほか、地域活性化のためのイベントにも積極的に協力する姿勢は評価できます。

今後も、信用補完制度が国や県、市町村の中小企業金融施策における重要な役割を担っていることを広く社会が認知し、信用保証協会の存在がより浸透するよう、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、関係機関と連携しながら地方創生に対する取り組みに積極的に貢献するとともに、信用補完制度の見直しを見据えながら、これまでの金融支援に加え、創業支援・経営支援・再生支援に対する取り組みをさらに充実させていくことを期待します。