

平成29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29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29年度の県内経済情勢については、日本銀行水戸事務所の茨城県金融経済概況によると「緩やかに回復している」と総括判断しています。なお、基調判断の推移としては、10月の金融経済概況において、輸出や生産等の製造業部門の改善を主因に、「緩やかに回復しつつある」から「緩やかに回復している」に上方修正し、以降年度内は、この景況判断を踏襲しました。

このように県内景気が総じて緩やかな回復のテンポにあった一方で、県内中小企業を取り巻く経営環境は、原材料コストの上昇に加え、人手不足や事業承継などの経営課題も顕在化し、楽観できない状況が続きました。

2. 事業概況

平成29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	1,818 億円 (89%)	2,000 億円	91%
保証債務残高	4,787 億円 (89%)	4,950 億円	97%
代位弁済	91 億円 (91%)	90 億円	101%
実際回収	27 億円 (97%)	28 億円	97%

3. 決算概況

平成29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	6,650
経常支出	4,903
経常収支差額	1,747
経常外収入	11,165
経常外支出	11,622
経常外収支差額	-457
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	1,290

4. 重点課題への取り組み

平成29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災害関係保証や小口零細企業保証などの制度保証の推進

東日本大震災関係の保証については、678件（前年度比52.6%）、100億87百万円（同65.6%）と前年度を下回り、制度創設以来7年が経過し、保証の利用が落ち着いてきたことから、全保証承諾に占める構成比も件数で3.2%（前年度5.5%）、金額で5.5%（同7.5%）にとどまる結果となりました。

なお、小規模零細企業向けの小口零細企業保証については、894件（前年度比105.4%）、27億83百万円（同106.6%）と前年度を上回り、小規模零細企業の資金繰りを支えました。

②地方公共団体制度融資（県融資制度・市町村金融）の推進

地方公共団体制度融資については、低金利で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、茨城県融資制度全体では6,886件（前年度比82.2%）、497億65百万円（同84.6%）の利用にとどまりました。

また、市町村金融（自治・振興金融）についても、4,564件（前年度比94.5%）、270億6百万円（同94.3%）と前年度を下回る結果となりましたが、全保証承諾に対する県融資制度及び市町村金融の構成比（金額）は、42.3%（前年度42.8%）を占め、前年度と同様に底堅い利用がありました。

2）中小企業の実情に応じた保証の推進

①保証制度の創設や見直し

金融機関と連携・協調して必要な資金を供給する協調融資制度として「パートナーシップ保証制度」を平成29年4月に創設し、602件、111億42百万円（全保証承諾に占める構成比6.1%）の実績となりました。

また、同年4月に設備資金需要に対して積極的に対応するため、普通保証等について、設備資金の保証期間を最長15年から20年とする見直しを行いました。

さらに保証料負担の軽減を図るため、県事業活性化資金融資や県短期運転資金融資、県小規模企業支援融資について10%の保証料割引を実施したほか、創業関係保証については0.3%、特定社債保証については0.1%の保証料引下げを実施しました。併せて、保証料の割引・引下げを実施した県融資制度等の利用促進に向けて、「地方創生応援キャンペーン」（後援：茨城県、期間：平成29年5月～9月）を行いました。

生産性の向上を目指す企業に対しては、国の「経営支援強化促進補助事業」（以下「経営支援補助事業」という。）を活用し、生産性向上を目的とした外部専門家派遣（ITコーディネーター等）を35企業に対して、224回の派遣を行いました。

②保証審査時の現地調査による企業面談

現地調査による企業面談を1,580企業（前年度976企業）に対して積極的に実施し、844企業に対してSWOT分析（企業の強み・弱み・機会・脅威の要因分析）を取り入れた「現地調査・事業性評価シート」を作成し、事業の持続性や成長可能性の把握に努めました。

3) 創業支援の充実

①創業支援態勢の充実

創業支援に特化した部署として、経営支援部経営支援課に創業支援グループを新設し、外部専門家派遣等も活用しながら、創業予定者へのアドバイスから創業後のフォローアップまで一貫した支援を行った結果、創業相談を 13 件、創業後のフォローアップを 161 企業に実施するとともに、創業関係保証 202 件（前年度比 123.9%）、10 億 98 百万円（同 133.4%）と保証の利用が拡大しました。

②県や市町村、地域金融機関等との連携と「経営支援補助事業」の活用

各市町村が実施する創業支援ネットワーク会議への出席（12 回 10 市町村）と併せ、創業セミナーへの講師派遣と創業相談会に参加（16 回 13 市町村）することで地域の創業を応援しました。なお、学生向けとして専門学校生を対象とした当協会による創業セミナー開催、茨城大学の金融機関寄附講座（起業・創業論）への金融機関と連携した講師派遣（ビジネスプラン作成指導）を初めて実施しました。

また、「経営支援補助事業」を活用した女性創業者向けセミナーを企画・開催し、セミナー参加者 22 名の創業を後押ししました。加えて、創業者への支援として、外部専門家派遣を 12 企業に対し実施しました。

③日本政策金融公庫との連携

平成 28 年 9 月に創業支援に係る業務連携・協力に関する覚書を締結した日本政策金融公庫と、情報交換を図りながら、創業資金のニーズに積極的に対応し、日本政策金融公庫との協調支援を 18 件取り扱いました。

4) 関係機関との連携強化

①県や市町村との連携

茨城県商工労働観光部産業政策課との意見交換会を 3 回実施し、信用補完制度の見直しに向けた県融資制度の改正について県と協議を重ねたことで、創業支援融資や女性・若者・障害者創業支援融資などの拡充（融資限度額を 2,000 万円から 3,500 万円に増額）につながりました。

また、茨城県ホームページ掲載の「中小企業支援施策活用ガイドブック」を 1,500 部製本し、金融機関、商工団体等に提供することで、中小企業が必要な施策を利用できるよう協力しました。

市町村との関係では、市町村金融制度研究会を開催（年 1 回）し、市町村商工担当者に対して、予算措置や制度見直し等の説明・意見交

換を実施しました。

②他の関係機関との連携

当協会が入居する茨城県産業会館内の中小企業支援機関との情報交換、相互協力、共同事業などを内容とする連絡会議の設立準備会を平成30年2月に実施し、平成30年度から正式に発足することで合意しました。

（保証部門の評価）

金融機関の低金利融資による競争が激化し、協会保証料の割高感が増す環境の中で、中小企業の負担軽減に向けて、保証料の割引・引下げを拡充しながら、県融資制度等の利用推進に努めましたが、保証承諾の実績は前年度比89.1%と下回りました。但し、既存制度の利用が低調な中で、金融機関との連携による協調融資制度として創設した「パートナーシップ保証制度」については活発な利用が見られました。

今後も金融機関との連携を一層強化しながら、中小企業の資金需要に柔軟に対応するとともに、経営改善や生産性向上の支援につながる保証制度を提案しつつ、地域経済の活性化に寄与していくこととします。

（2）期中管理部門

1）条件変更先・初期延滞先への取り組み強化

①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、経営支援部経営支援課経営相談グループにおいて、「経営支援補助事業」を活用して企業訪問を行い、踏み込んだ経営支援を引き続き実施しました。なお、実施数については、訪問チームに不慮の欠員が生じたため、前年度を下回る結果となりました。

■企業訪問面談 390 企業（前年度 475 企業）延べ 607 回（前年度 1,485 回）

■外部専門家派遣 62 企業（前年度 161 企業）延べ 335 回（前年度 885 回）

うち茨城県中小企業振興公社との連携による外部専門家派遣 36 企業（前年度 62 企業）

②業績の早期把握によるきめ細やかな経営支援

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、条件変更等で早期の資金繰り正常化を図りました。その中でも、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、107 企業（前年度 168 企業）について正常化が図られました。

また、本支店調整課期中支援グループによる経営支援として、保証・条件変更による資金繰り支援に加え、専門家による経営改善支援等を 89 企業（前年度 104 企業）に対して実施しました。

2) 経営支援・再生支援の充実

①経営サポート会議による側面支援と経営改善サポート保証の積極的活用

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おり、平成 29 年度は計 39 回（前年度 29 回）開催し、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（※1）を活用し、当制度の保証承諾は 18 件（前年度比 138.5%）、3 億 37 百万円（前年度比 116.9%）と前年を上回りました。

（※1）経営改善サポート保証：産業競争力強化法に規定する認定支援機関等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。

②事業承継に課題を抱える先に対する重点管理

当協会を利用している先で後継者未定の中小企業を訪問し、「事業承継診断票（事業承継ガイドラインの制定フォームを使用）」に基づいたヒアリングを 66 企業に対して実施しながら、事業承継に向けた準備の必要性を伝え、茨城県事業引継ぎ支援センター等の支援機関の案内を行いました。

③各種スキームを活用した再生支援

債権放棄や不等価譲渡等を伴う抜本的な事業再生支援への取り組みについては、再生支援機関（茨城県中小企業再生支援協議会等）の各種再生スキームに基づき策定された再生計画に対して、計画の実効性確保に向け積極的な提言を行い、同意後も計画実現に向けて積極的な関与に努めました。

■再生支援実施状況 求償権不等価譲渡：6 企業 5 億 32 百万円（債権カット額） 求償権DDS：2 企業 87 百万円（求償権DDS額）

3) 中小企業支援機関との連携態勢の強化

①「茨城県中小企業支援ネットワーク会議」の充実

中小企業支援機関が一堂に会して意見交換等を行う場として、当協会が事務局となり、「茨城県中小企業支援ネットワーク会議」を2回開催しました。特に、第2回会議では、経済産業省中小企業庁事業環境部金融課から「信用補完制度の見直しについて」講演をいただき、平成30年4月からの見直し実施に向けて、活発な意見交換を行いました。

■29年度 第1回会議（6/23 実施：出席者 27 機関 53 名）

■29年度 第2回会議（12/15 実施：出席者 24 機関 47 名）

②「経営改善計画策定支援事業」の利用推進と費用一部補助

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」（※2）を活用するとともに、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24企業（前年度23企業）の負担を軽減しました。

（※2）「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。

（期中管理部門の評価）

返済緩和先に対して経営改善を促すために、「経営支援補助事業」による外部専門家派遣を積極的に行う中で、茨城県中小企業振興公社との連携による外部専門家ネットワークを有効的に活用しました。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ながら、再生スキームを活用した再生計画の策定と計画内容の実現について積極的に関与しました。

信用保証協会法の改正が施行（平成30年4月1日）され、信用保証協会の業務に経営支援が明記されたことから、金融機関等との連携強化に努めながら、中小企業の経営改善や再生につながる取り組みをより一層充実させていくこととします。

（3）回収部門

1) 早期着手による回収強化

①期中管理部門と回収部門の連携統合による回収強化

事故・延滞先など期中管理業務を担う企業支援課と、求償権回収業務を行う管理課を統合し調整課を新設しました。期中管理部門と回収

部門の連携を密にし、事故先の期中管理から代位弁済後の求償権回収までの手続きが迅速に着手できる体制を整えました。組織改編を行いながら回収強化に努めた結果、求償権回収額（20億717百万円）は前年度比96.8%と全国値92.2%を上回りました。

②事前求償権の行使など有効な法的措置の実行

代位弁済が不可避となった先に対する初動対応として、事前求償権の行使（代位弁済前に保証協会の求償権に対する保全措置として仮差押の申立て等を実施）など有効な法的措置を行いました。

■法的措置の実行 512件（前年度632件）

うち事前求償権の行使5件（前年度1件）

2) 適時適切な回収対応

①求償権消滅保証の活用による事業再生

事業継続中で、十分に再生の見通しがある求償債務者に対しては、再建計画に基づき求償権を消滅させることで、今後の金融機関からの資金調達を容易にする求償権消滅保証を2企業に対して2億27百万円（前年度実績なし）実施しました。

②一部弁済による保証債務免除や経営者保証ガイドラインへの適切な対応

多額の保証債務を抱え、将来的な解決が見込めない連帯保証人に対しては、回収の最大化と早期解決を図るため、一部弁済による保証債務の免除を実施しました。

また、連帯保証人からの経営者保証ガイドラインに沿った債務整理の申し出について、適切に対応しました。

■一部弁済による保証債務免除実績 21件（前年度14件）

■経営者保証ガイドラインによる保証債務免除 2件（前年度0件）

3) 保証協会サービスの有効活用

①委託基準の見直しや業務委託契約の権限拡充

サービスへの回収委託による回収事務の効率向上のため、回収委託基準の見直し（新規委託の原則休止）を行うとともに、業務委託契約の権限を拡充（法的措置に対するサービス内決裁の大幅拡充）しました。

②管理事務停止処理の促進

既存委託求償権における回収不能分について、管理事務停止処理を促進することにより、回収可能債権に迅速に対応できるよう管理事務の効率化を進めました。

■管理事務停止処理 4, 293 件（前年度 3, 655 件）

うちサービサー 3, 366 件（前年度 2, 836 件）

③サービサーの役割分担の見直し

サービサーについては、今年度から新規委託を原則休止とし、既委託債権の管理事務停止を促進することで、事務の効率化を進めているところですが、各保証協会においてサービサーの利用に対する見直しが検討されており、当協会としても取り組みを再検討していく必要があります。

（回収部門の評価）

担保や保証人に依存しない保証が定着し、無担保求償権が増加しており、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ことから、個別案件のヒアリングと進捗管理の徹底に努めながら、債務者の実情に応じた適切な回収対応が不可欠です。

代位弁済後も営業を続けている債務者については、事業再生を促し、完済困難な保証債務を抱えながら一定の返済を履行している保証人に対しては、一部弁済による保証債務の免除を行うほか、回収困難な先については管理事務停止を行いながら、回収業務の効率化を一層進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、外部講師（株式会社インソース森田伸一氏）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、反社会的勢力等に対する統一的な運用を図るために、情報管理基準や組織体制、そして具体的な対応を明記した「反社会的勢力等への対応マニュアル」を平成29年8月に制定し、職員への周知を行いました。

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。さらに、コンプライアンス委員会（10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、信用補完制度の見直し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、反社会的勢力等への対応マニュアルを整備し職員へ周知を行ったことは評価できますが、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、より一層の組織体制の強化、及び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

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に、保証協会システムセンター本社が被災した想定において、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への通信切り替えを行い、九州支社とのシステムが正常に機能するかどうかの訓練を実施しました。

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本社が被災した想定で、同センター九州支社への通信切り替えを行い、そのシステムが正常に作動するかどうかの訓練や、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の整備が進んでいますが、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信用保証制度の認知度向上

当協会の取り組みや各種支援策を広く周知するため、月刊誌「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、保証協会利用企業などに対し、中小企業向けの広報誌「I.C.G Press（平成29年8月発行、発行部数4万部）」を発行し、信用保証制度や保証協会の経営支援事業等を紹介することで認知度の向上を図りました。

②新たなデザインのPRポスター、初めて制作するイメージキャラクター、各種のマスメディアを活用した情報発信

「いばらきクリエイターズハウス」（茨城県のコンテンツ産業創造プロジェクト拠点施設）との連携により、新たなPRポスターと保証協会のイメージキャラクターを制作し、イメージキャラクターを活用した広報活動を行いました。

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記事を掲載することで、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、放送回数を406回から569回と大幅に増やしました。

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、「いきいき茨城ゆめ国体2019」「いきいき茨城ゆめ大会2019」のオフィシャルサポーターとして協賛するなど、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。

③広報イベントの企画・運営

平成29年11月、藻谷浩介氏（㈱日本総合研究所主席研究員）を講師に迎え、中小企業など約400名の出席者を前に、「地域の未来をひらく視点」を演題に講演会を実施しました。

また、金融機関と5つのビジネスフェアを共催・後援し、当協会もブースを出展することによりPR活動を行うとともに、金融機関及び東京信用保証協会が主催するビジネスフェアに合計10企業の出展を推薦し、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）

新たに制作したイメージキャラクターを活用するなどの各種広報活動を行いましたが、当協会の利用企業者数は減少を続けていることから、引き続き中小企業に有益な情報を発信することに努めながら、地域活性化のための事業にも積極的に協力することで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】

- ・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、保証料の割引・引下げを継続しながら、県融資制度の一部について県の協力で保証料補助も拡充されたことで、中小企業の負担軽減がさらに図られたことは評価できます。
- ・創設された「パートナーシップ保証制度」等による保証付き融資とプロパー融資の協調支援がより一層定着し、融資後の適切な期中管理と経営支援が行われることを期待します。

- ・創業支援に係る専門部署を新設し、市町村とのネットワーク体制を充実させるなど、地域の創業を推進しているものと評価できます。
- ・平成30年2月に設立準備会を行った茨城県産業会館内の中小企業支援機関との連絡会議による連携が実効性あるものとなることを期待します。

【期中管理部門】

- ・茨城県中小企業振興公社との連携によって、公社の外部専門家ネットワークを活用し、ニーズに応じた専門家を派遣することは、中小企業の経営管理の向上に寄与するものと考えられます。
- ・信用保証協会法の改正に伴い、保証協会の業務に経営支援が追加されたことから、金融機関に加えて中小企業支援機関との連携をさらに強化し、経営支援の向上に努めていくことが必要です。

【回収部門】

- ・回収環境が一段と厳しくなる中で、合理的な回収行動をとるためには、回収見込みのない求償権の管理事務停止を進め、回収業務の効率化に努めていくことが引き続き重要です。
- ・個々の実情を見極めた回収が一層求められており、事業の再生や生活再建も考慮した適切な対応に努めていくことが必要です。

【その他間接部門】

- ・コンプライアンス態勢については、「反社会的勢力等への対応マニュアル」を制定し、役職員への周知徹底に努められたことは非常に重要であり、今後も継続的な研修等の実施により、役職員一人一人の意識を一層高めていくことを期待します。
- ・危機管理については、被災時に備えた保証協会システムセンター本社から九州支社への通信切り替え訓練や安否確認システム（緊急連絡網等）の活用などで「事業継続計画」の実効性を高めていますが、今後も災害発生時を想定した訓練を継続的に実施していくことが肝要です。
- ・広報活動については、利用企業向け広報誌「I.C.G Press」による情報発信やイメージキャラクターの制作によるPRにおいて、今回新たな広報活動への積極的な取り組みと捉えることができ、高く評価できます。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、関係機関との連携を一層強化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、新たな信用補完制度のもとで、これまでの金融支援・創業支援・経営支援などに対する取り組みをさらに発展・充実させていくことを期待します。