

平成28年度経営計画の評価

滋賀県信用保証協会は、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、実施評価にあたりましては、藤公認会計士事務所藤崇之公認会計士、滋賀大学経済学部伊藤博之教授およびオアシス法律事務所片山聡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) 地域経済および中小企業の動向

近畿財務局大津財務事務所の「滋賀県内経済情勢報告（平成29年4月26日公表）」によると、県内の生産活動は、はん用・生産用・業務用機械や食料品製造等で上昇しているなど、全体としては緩やかに持ち直しています。また、個人消費は衣料品など一部に弱い動きがありますが持ち直しつつあります。

(2) 中小企業向け融資の動向

日本銀行京都支店の「管内金融経済概況（平成29年5月17日公表）」によると、滋賀県の金融機関（県内に所在する店舗ベース）の貸出は、前年比伸び率が4.2ポイント増加している」とされています。

(3) 県内中小企業の資金繰り状況

当協会が保証利用先（500先）に対して、業況、生産・売上、採算、資金繰りについて、平成28年8月に実施したアンケートの回答結果によると、資金繰り以外の項目が1年半ぶりに「良化した」に転じました。

その後、29年2月に実施したアンケートの回答結果では、業況以外の項目で再び「悪化した」が上回りました。特に資金繰りについては、前回回答より6.7ポイント後退していることから、県内中小企業者の景況感は相当厳しい状況であることがうかがえました。

(4) 県内中小企業の設備投資動向

近畿財務局大津財務事務所の「滋賀県内経済情勢報告（平成29年4月26日公表）」によると、県内の設備投資は、製造・非製造と

も前年を上回る見込みとなりました。

(5) 県内の雇用情勢

28年度の平均有効求人倍率は1.2倍で、前年度に比べ0.12ポイント上昇しており、雇用情勢は緩やかに改善が進んでいる状況となりました。

2. 事業概況

保証承諾は、経済状況が比較的安定した経過をたどっていることに加え、金融機関が事業性評価による融資に取り組んだ結果、プロパー融資への切り替えが増加したことや、金融緩和政策などによる貸出金利の低下に伴う保証料負担感が増したことで、865億44百万円（前年度比90.9%、計画比96.2%）にとどまりました。また、保証債務残高は、2,511億63百万円（前年度比92.9%、計画比100.5%）と減少しました。

一方、代位弁済は、緩やかな景気回復による滋賀県内の倒産企業の減少に加え、関係機関との連携体制を強固にし、企業訪問によるきめ細かな経営支援や管理に努めた結果、28億82百万円（前年度比91.8%、計画比72.1%）と8年連続で前年度を下回りました。また、回収は求償債権分類を活用し効率的に債権管理を行い、定期回収の底上げ、大口回収の促進、保証協会債権回収㈱の活用に取り組みましたが、12億22百万円（前年度比93.6%、計画比81.5%）となり、前年度実績を下回りました。

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。

項目	件数	金額	計画値(金額)	計画達成率
保証承諾	7,743件(92.4%)	865億円(90.9%)	900億円	96.2%
保証債務残高	28,444件(95.5%)	2,512億円(92.9%)	2,500億円	100.5%
代位弁済	380件(119.9%)	29億円(91.8%)	40億円	72.1%
回収	—	12億円(93.6%)	15億円	81.5%

※（ ）内の数値は対前年度比を示す。

3. 決算概要

平成28年度の決算概要（収支計算書）は以下のとおりです。

経常収入	3,415百万円
経常支出	2,431百万円
経常収支差額	984百万円
経常外収入	4,443百万円
経常外支出	4,545百万円
経常外収支差額	△102百万円
制度改革促進基金取崩額	136百万円
当期収支差額	1,019百万円

年度経営計画に基づき保証業務の適正な運営と経営の効率化に努めた結果、収支差額は10億19百万円の黒字を計上しました。

4. 重点課題への取り組み状況

昨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

保証利用企業の資金ニーズに対してはタイムリーな保証支援で応えられるように金融機関等との連携強化に取り組みました。また、創業者に対して創業支援強化事業等を活用して外部専門家を派遣し創業者のフォローアップを実施しました。

保証承諾、保証債務残高については、貸出金利の低下に伴う保証料負担の割高感やプロパー融資対応への変更が要因となり、ともに減少しました。

①経営実態に応じた保証の推進

○保証利用先の経営実態の把握に努め、金融機関と連携・協調した「プロパー協調融資保証制度（アシストライン）」の保証承諾額は505件82億25百万円（前年度比88.3%）、保証債務残高は1,126件156億65百万円（前年度比115.8%）となりました。

○保証債務残高20百万円以内の小規模返済緩和先229先に対して「相談依頼書」を発送し、相談依頼があった先を中心に43先に対して訪問・面談を実施し実態把握と正常化への提案を行いました。

○期中支援を目的とした訪問・面談やバンクミーティングへの参加は、合わせて97先に対して行いました。

②創業・事業承継支援

○起業・創業者に対する保証承諾は、108件6億49百万円（前年度比101.1%）でした。保証申込に合わせて、創業計画の把握のための企業訪問・面談を114先行い、顧客から事業にかける思いなどの聴き取りに努めました。

○創業関連保証利用先に対するフォローアップ訪問は53先に対して実施しました。

○創業関連保証利用先345先に対して「保証相談」案内を発送し、その中から13先に対して、28年度新たに国の事業となった創業支援強化事業を活用して専門家派遣を希望する企業に中小企業診断士を派遣し経営診断を行いました。

③関係機関との連携強化

○金融機関営業店舗へは、管理職や担当者が計741回訪問（前年度比113.3%）し、情報共有に努めました。

○勉強会や案件相談会については、21回（前年度比105.0%）開催し、企業への資金繰り支援が広がるよう努めました。

○商工会・商工会議所との連携については、連携会議や意見交換会等11回実施し、地域の小規模事業者の実情把握を行うとともに、保証協会の役割を理解していただくよう努めました。

④顧客サービスの充実

○共同システムを活用して借換保証時に保証料差引計算を行うとともに12月に小規模企業者を対象とした「小規模特別保証制度」を創設し、審査基準を開示することで保証審査のスピード化に努めました。

(2) 期中管理部門：経営支援部

中小企業・小規模事業者に対する経営支援体制を強固にし、経営改善の見込みがある中小企業者に対するフォローアップ等、企業訪問の実施および外部専門家を活用した経営診断により中小企業者の実情に応じた経営支援に取り組みました。また、金融機関や中小企業支援機関と協調・連携を図った経営支援・期中支援に取り組んだ結果、代位弁済の減少につながりました。

「経営改善・資金繰り支援特別室（「チーム nine9」）」では、保証付融資シェアが高い小規模事業者を中心に企業訪問を行い、状況に応じた改善提案や外部専門家を活用した経営診断による経営改善支援に努めました。

①経営支援の推進

○経営者との面談を主眼とした企業訪問は、346先（前年度比67.1%）に行い、実態把握のうえ経営支援に努めました。

○再生支援協議会の案件会議は109先（前年度比73.2%）、バンクミーティングは55先（前年度比96.5%）に実施し、金融機関や再生支援協議会などと連携して企業の再生支援に努めました。

○経営サポート会議は88先（前年度比98.9%）に実施し、再生支援資金の活用や企業の実態に応じた経営改善の提案を行いました。

○昨年度より実施した国の事業である経営安定化支援事業を活用した外部専門家である中小企業診断士による経営診断を67先（当初計画45先）に実施しました。

また、経営改善計画策定は19先（当初計画13先）について実施しました。希望者が予想より多くできる限り対応した結果、当初計画より多くの中小企業者に対して、経営改善の支援ができました。

○経営改善企業（ランクアップ）は先数で36先、保証債務残高で23億34百万円となりました。

②関係機関との連携強化

○認定支援機関（専門家）による経営改善計画策定支援事業（経営改善支援センター事業）を活用して、協会補助金を申請された33先に対して、再生支援を実施しましたが前年度より減少しました。

○滋賀県再生支援連絡会議（参加機関26団体）を開催し、事業承継についての講演や経営安定化支援事業の実施状況について情報交換を行いました。

③「経営改善・資金繰り支援特別室」による横断的活動

○保証債務残高 20 百万円超 80 百万円以下の返済緩和先を中心に 94 先へ企業訪問を行い企業実態・課題等を把握し、企業への改善提案や経営安定化支援事業の活用を推進しました。併せて、経営安定化支援事業の専任担当者を雇用し、企業訪問による推進も 133 先に行いました。

また、昨年度に経営安定化支援事業を受診された企業へのフォローアップ面談にも取り組みました。

(3) 期中管理部門：管理部調整課

初期延滞となった企業や調整管轄先企業について、金融機関からの情報収集を図りながら、訪問・面談を積極的に行い状況把握に努めました。その中で、事業継続支援として条件変更や借換保証を実施し、事業再生が困難な先と判断された企業については、迅速に代位弁済を実行し支払利息の低減に努めました。

①期中支援の強化

○毎月初にリストアップされる、「初期延滞リスト」に基づき 1,026 先（前年度比 95.6%）に対して、金融機関より状況把握を行い、更に新規事故報告企業や調整管轄企業の実態把握を行うため、企業訪問・面談を 307 先（前年度比 102%）実施しました。

○事業継続意欲のある企業に対し、実態把握のうえ、条件変更の実行を 269 先（前年度比 90.6%）、借換保証は 16 先（前年度比 57%）を行い、期中支援に取り組みました。

また、代位弁済については、法的整理や休廃業等が前年と比べて増加傾向にありますが、企業努力に加え、金融機関における返済軽減等の支援や実情に適応した条件変更、借換保証の対応に取り組みました。

(4) 回収部門：管理部管理課

現地訪問や面談等により債務者等の実態把握を積極的に進めました。その中で、定期回収へ繋がる返済交渉を行うとともに、有担保債権は不動産の任意処分を促進し、また競売申立を並行して行うなど効果的な定期回収と大口回収の確保に努めました。

①求償権の管理強化

○実態把握並びに回収機会を拓げるために、訪問督促等を 404 先（前年度比 80%）に対して行いました。

○求償権案件の管理強化として、毎月返済状況等の求償権データを活用するとともに、折衝記録の報告等から担当者毎に案件チェッ

クを個別に行い、回収方針を明確にするよう取り組みました。

②適正な回収の推進

○有担保債権の回収は、担保物件の任意売却を基本として、競売申立も並行して促進しました。

また、不動産処分等大口回収に繋がる案件について、毎月の会議の中で担当者より現況報告を受け、回収の実現性を確認するとともに回収方策等の協議を行い情報共有に努めました。

○定期回収のアプローチ強化策として、毎月2回薄暮電話督促を行いました。また7月・1月には一括返済要請文書の発送を実施し、結果一部回収に繋げることができました。

○サービスへ無担保求償権を中心に75先を回収委託し、求償権の効率的・合理的な回収に努めました。

○サービスへの委託案件の状況を把握するため、9月に不定期返済先案件について、個別にヒアリングを実施しました。また、2月には求償権を合理的かつ効率的に管理・回収するため、債務者の状況等別に求償権分類を行いました。

(5) その他間接部門：総務企画部総務課

コンプライアンスの充実を最重要課題ととらえ、時代の変化に応じたテーマを基に内部研修を実施し、役職員全員が高い意識を維持できるよう努め、また、反社会的勢力等遮断態勢の強化のため、要綱等の改正を実施しました。

組織態勢および経営基盤の強化については、組織の活性化を図るため、企画提案協議の機会（一步前へPJ）を設けました。また、メンタルヘルス不調となることを未然に防止することを目的とした「ストレスチェック」を制度創設後初めて実施しました。

人材開発として従来の連合会主催の研修やセミナーに加え、経営支援や創業者への支援にかかる、職員のスキルアップを目的とした研修受講機会を増やし、人材育成の充実を図りました。

①リスク管理とコンプライアンス態勢の充実

○コンプライアンス・プログラムに基づき、会議や研修を行い意識の向上を図りました。研修ではパワーハラスメントに関するテーマを重点的に取り上げ、気軽に意見交換が出来るよう、一部の研修を階層別で実施し、今後の課題等の把握にも努めました。

○反社会的勢力等との取引や介入が判明した際の速やかな情報共有等の態勢構築と運営の徹底のため、「反社会的勢力等排除要綱」、「反社会的勢力等排除のための事務要領」の改正を行い周知を図りました。

○コンプライアンス・チェックシートは、実態に近い回答が出来るよう、回答する項目を2択から4択に増やし、理解度の把握が出来るよう見直しました。また、必要に応じフォローアップを実施しました。

②組織態勢および経営基盤の強化

○組織の活性化を図るため、「一歩前へPJ」として職員から28項目の提案を受けました。

○ストレスチェックの実施、産業医による個別健康相談やインフルエンザ集団予防接種の実施、並びに夏期休暇、リフレッシュ休暇の取得推進により職員の健康保持を推進しました。

○「信用保証制度のあり方等に関する研究会」について、現状認識等を図るため、信用保証協会連合会より講師を招き研修を実施しました。

○事務リスク管理態勢の強化のため、ICタグの導入を決定し、基本設計の打ち合わせ行いました。

○コラボビル関係団体と連携した協会独自の消防訓練を実施し、火災発生時の体制等の確認を行いました。

③多様なニーズに応えるための人材開発

○信用調査検定（マスター）受験に備え、中小企業診断士有資格職員が講師を務める試験対策・支援の場を継続して今年度も設けました。

○従来の連合会主催の研修やセミナーに、きめ細かな経営支援や創業者への支援強化を図るため、中小企業診断士試験対策講座並びに起業家の発掘から成長までを支援する人材であるインキュベーション・マネジャーの養成研修を加え、職員のスキルアップを目的とした研修機会の充実を図りました。

④顧客満足（CS）活動の推進

○環境保全・地域貢献活動として、びわ湖外来魚駆除、びわ湖ペーロン大会、琵琶湖一斉清掃、大津市民ヨシ刈りに参加しました。また、学生への就職活動支援として、インターンシップを実施しました。

○顧客の信用・信頼につながるビジネスマナーの向上を目的として、クールビズの実施および終了に合わせ「身だしなみ」を習慣づけるよう職員全員に周知しました。

（6）その他間接部門：総務企画部企画課・電算課

保証料業務統一化について、共同システムのスケジュールに従い、本番運用を開始しました。

起業を目指すきっかけづくりを目的として当協会ですべて初めて起業セミナーを開催しました。

広報活動においては、昨年度協会利用企業先への広報誌送付の継続など、引き続き情報発信の充実に努めました。

①情報の分析と活用

- 四半期ごとに保証債務の分析を行い、定例役部会で報告し、当協会の課題解決のため情報共有を図りました。
- 保証利用状況の分析を行い、開業資金など事業者が利用しやすい制度内容になるよう県中小企業支援課と定期的に協議を行いました。

②関係機関との連携強化

- 県が主催する中小企業支援関係団体対象の「県制度にかかる意見交換会」に出席し、情報収集及び連携強化に努め、県制度資金の改正や申込書類の簡素化に繋がりました。
- 産業競争力強化法に基づく「創業支援計画」認定を取得された県内市町を訪問し、創業支援の連携が図れるように相談窓口や保証料補助提案等の推進を行いました。
- 11月に第26回金融機関対象信用保証基礎講座を開催しました。
- 11月に創業者支援の一環として、当協会主催で初めて起業セミナーを開催しました。

③広報活動の充実

- 昨年度に引き続き、前年度に保証利用実績のある事業者に向けて、信用保証レポートを送付し情報発信の充実に努めました。

④システム体制の安定稼働と効率的活用

- 共同システムのスケジュールに従い、保証料業務統一化の一環として、新規に発生する延滞保証料は徴収しないこととし、また、回収条件付き保証に係る保証料差引計算の取扱いを開始しました。
- 運用業務の平準化を進めるために金融機関登録に係る簡易マニュアルを作成しました。
- 情報漏洩対策として、業務端末機用セキュリティワイヤーの取り付けや個人所有USBメモリ等の使用制限を行いました。
- 安全対策の強化（老朽化機器の入替え）を目的に、給与システム、OCR財務諸表入力システムおよびネットワーク機器を更改しました。

5. 外部評価委員会の意見等

(1) 貸出金利の低下に伴う保証料の割高感等を要因として、保証承諾・保証債務残高の減少が続くなか、金融機関とのリスクシェアが浸透しつつあり、今後も保証承諾・保証債務残高の減少が継続することが予測されます。

保証協会は、公的機関として創業支援や経営支援にも注力され、地域金融における存在感の向上に努めてください。

(2) 保証承諾の減少により収支にマイナスの影響が出ることが懸念されますが、フォローアップを含む親身な創業支援により、保証利用者を増やす努力を続ける一方で、改善が必要な保証先に対して適切な経営支援を行うことにより代位弁済を抑制する等、健全な経営基盤を維持してください。

(3) 無担保求償権の構成比が年々高まる中、定期回収の増強等を目的とした訪問による求償権先の実態把握や求償権の分類等、地道に回収業務に努めていることを評価します。

引き続き、適宜適切な回収手法に取り組み、求償権管理の効率化を高めて回収を上げられることを期待します。

(4) 組織全体で取り組まれた提案制度は、職員の業務改善意識の涵養やモラルの向上に役立っていると考えます。保証制度の見直しが進む中、今後も職員からの斬新なアイデアを取り込み、業務改善につなげてください。

(5) コンプライアンス態勢は、プログラム内容の見直しにより着実に改善されてきていることを評価します。

今後は「ハラスメント」を重要なテーマのひとつとして、コンプライアンス研修に工夫を凝らして効果を上げられることを期待します。