

## 平成27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27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、中法律事務所中睦弁護士、藤公認会計士事務所藤崇之公認会計士および滋賀大学経済学部伊藤博之教授により構成される「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

滋賀県の生産活動は、業種によっては一部に弱い動きがあるものの、全体としてはおおむね横ばいで推移しました。個人消費は、大型小売店販売額、普通乗用車や小型乗用車新規登録台数が、前年を下回り低調な動きを示しています。

#### (2) 中小企業向け融資の動向

中小企業向け融資は、金融機関の金利競争が激化したこと等により、保証協会の保証料負担の割高感を招き、プロパーに切り替える融資等が増加したため、保証承諾額（前年度比95.1%）および保証債務残高（前年度比95.7%）は減少しました。制度別にみると、セーフティネット関連保証は対象業種がやや拡大されたこともあって、保証承諾額が前年度比115%と増加した反面、県制度の緊急経済対策資金は前年度比91.4%、当協会制度アシストライン保証は前年度比78%と減少しました。

#### (3) 県内中小企業の資金繰り状況

当協会が8月と2月に実施した中小企業向けアンケートの中で、資金繰りについての問いに対して、長らく「悪化した」との回答が上回っていましたが、2月の調査では半年前と比較して「良化した」との回答が上回りました。保証債務残高に含まれる返済緩和債務も減少の動きがみられました。

#### (4) 県内中小企業の設備投資動向

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。しかしながら、保証協会付融資の資金用途の大半は未だ、運転資金が中心であり、積極的な設備投資が保証申込に結びつきませんでした。

#### (5) 県内の雇用情勢

27年の有効求人倍率は、ゆるやかな改善傾向にあり、3月期1.11倍となったものの、全国水準を超えた月はなく、依然として厳しい状況が続きました。

## 2. 事業概況

保証承諾は、貸出金利の低下に伴う保証料負担感やプロパーに切り替える融資が増加した影響で、資金繰り安定化を図るための借換えが主となり、952億30百万円にとどまりました。また、保証債務残高は、保証承諾の減少に伴い2,703億20百万円となりました。一方、代位弁済は、関係機関との連携体制を強固にし、企業訪問を積極的に行い、状況に応じたきめ細かな経営支援、管理に努めたことから31億40百万円と7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(株)の活用に取り組みましたが、13億6百万円となり、前年度実績を下回りました。

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。

項目	件数	金額	計画値(金額)	計画達成率
保証承諾	8,376件 (91.1%)	952億円 (95.1%)	950億円	100.2%
保証債務残高	29,778件 (98.2%)	2,703億円 (95.7%)	2,750億円	98.3%
代位弁済	317件 (87.8%)	31億円 (84.3%)	40億円	78.5%
回収	—	13億円 (67.7%)	18億円	72.6%

※ ( ) 内の数値は対前年度比を示す。

## 3. 決算概要

平成27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	3,570百万円
経常支出	2,465百万円
経常収支差額	1,105百万円
経常外収入	5,359百万円
経常外支出	5,379百万円
経常外収支差額	△20百万円
制度改革促進基金取崩額	114百万円
当期収支差額	1,199百万円

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11億99百万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

金融機関、関係機関と連携を図りながら中小企業・小規模事業者への金融・経営支援や創業者支援に取り組みました。一方で、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の増加もあり保証承諾、保証債務残高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、541件93億17百万円(前年度比78.0%)となりました。
- 返済緩和先228先に対して「相談依頼書」を送付し、相談希望のあった19先との資金繰り相談を実施し、計96先の実態把握を実施しました。

##### ② 創業・事業承継支援

- 起業・創業者に対する保証支援としては、133件6億42百万円(前年度比82.5%)保証承諾を実施し、保証申込に合わせて実態把握や資金繰り相談のための企業訪問面談を116先行しました。創業者に対するフォローアップ訪問は、79先に対して実施しました。

##### 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654回訪問(前年度比107.9%)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、企業への資金繰り支援が広がるよう努めました。
- 県・市町・商工会・商工会議所との連携については、会議への出席や意見交換会を行いました。

##### ④ 顧客サービスの充実

- 保証申込時ならびに条件変更申込時の不備事項について、柔軟な対応とともに書類の取入についても統一化・簡素化を図り顧客の負担を軽減しました。
- 新規保証利用先681先に対して「保証制度のご案内」を送付し、新たな資金需要の発掘と信用保証を再利用してもらえるように努めました。

## (2) 期中管理部門：経営支援部

27年度は返済緩和先に加えて返済緩和になる恐れのある企業への支援体制の拡充を行い、積極的な企業訪問を実施し、外部専門家を活用した経営診断、経営改善計画策定支援など企業の実情に応じた期中支援に取り組みました。

また、「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、516先（前年度比128.7%）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149先（前年度比100.0%）、バンクミーティングは57先（前年度比132.6%）と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89先（前年度比109.9%）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。
- 今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71先に実施しました。
- 経営改善企業（ランクアップ）は先数で59先、保証債務残高で55億87百万円となりました。

### 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42先に対して、再生支援を実施しました。
- 滋賀県再生支援連絡会議（参加機関26団体）を開催し、経営改善支援センター事業の活用事例や経営安定化支援事業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10百万円超80百万円以下（昨年は20百万円超50百万円以下）の返済緩和先を中心に216先（前年度比99.5%）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推進を行いました。

### (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、事業継続に向けた支援として条件変更や新規・借換保証を実施し、事業継続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」に基づく1,073先（前年度比95.7%）について、金融機関からの報告を基に状況把握を行い、更に新規事故報告先や調整管轄先の実態把握を行うため、企業訪問・面談を301先（前年度比80.5%）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、297先（前年度比101.4%）の条件変更を行い、新規・借換保証は28先（前年度比73.7%）に対して行うなど、期中支援の強化に取り組みました。

また、代位弁済については、企業努力に加え、金融機関における返済緩和等の支援要請や実情に即した条件変更、借換保証等の対応に取り組みました。

### (4) 回収部門：管理部管理課

債務者等の実態把握と回収機会を拓げるため、訪問・面談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進め、また並行して競売申立を行う等大口回収の確保に努めました。

#### ① 求償権の管理強化

○ 債務者等の実態把握と回収機会を拓げるために、現地訪問による面談等を508先（前年度比106.7%）行いました。

○ 求償権案件の管理強化として、折衝記録の報告をルール化するとともに、案件毎に担当者と管理職が協議を行い、回収方針を明確にするように取り組みました。

#### ② 適正な回収の推進

○ 不動産処分等による大口回収に繋がる先については、毎月の会議の中で、担当者から現況報告を受け回収実現性等の把握・確認

を行いました。

- 有担保債権は、不動産の任意処分を基本として、並行的に競売申立による不動産処分を促進しました。
  - 定期回収のアプローチ強化として、薄暮電話督促を 854 件（前年度比 107.3%）行うとともに、ゆうちょ口座からの自動振替を交渉し、新規および増額契約を 45 件締結しました。
  - 保証協会サービサーには、代位弁済後即時委託を 50 先（前年度比 89.3%）、既存代位弁済分委託を 57 先（前年 111.8%）行いました。
- また、県外転出者については、近畿圏等区域外委託を行いました。
- 26 年度に実施した委託案件の全件モニタリングの分類の中から、上期は未入金先及び準管理事務停止先 1,260 先について、また、下期は定期分割先及び不定期分割先 1,023 先について個別にヒアリングし、実態把握と回収方針等を確認しました。

#### （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し、役職員全員が意識を維持できるよう、研修・啓蒙活動に努めました。  
また、研修の充実や個人情報保護関係の規定を見直し、外部委託に関する態勢の強化に取り組みました。  
その他、「信用補完機能を発揮するための検討会」を開催しました。

##### 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、「マイナンバー制度の導入」や「ネット社会の人権」等時代に応じたテーマを取り入れた会議や研修を通して、意識の向上を図りました。また、コンプライアンス・チェックシートは、項目によって 2 択から 4 択への変更や無記名式への変更を行うなど、実態にあった回答ができるよう見直しを行いました。
- 関係規程の見直しでは、外部委託に関する態勢の強化、マイナンバー関係の規定の新設および事務マニュアルの整備を行い、また業務委託等の契約書に、暴力団排除条項を導入し、反社会的勢力遮断態勢を強化しました。

##### ② 組織態勢および経営基盤の強化

- ミスの再発・未然防止に向け「リスク管理態勢の強化について」管理職に周知徹底し、併せて書庫および机やキャビネット等の整理整頓を行うことで事務の効率化や書類の紛失防止に努めるよう注意喚起を行いました。
- 事業継続計画（BCP）、危機管理要領、消防計画を見直しました。また消防訓練では、コラボビル関係団体と連携した訓練を

実施しました。

○ 産業医による個別健康相談、並びに夏期休暇、リフレッシュ休暇の取得推進に注力し、役職員の健康保持を推進しました。  
また、28年度からの実施に向けてストレスチェック制度実施規程を新設しました。

○ 信用保証協会連合会が中心となって開催している「信用保証制度のあり方等に関する研究会」の進行に合わせて、現状認識等情報の共有を図るため管理職対象の検討会を開催しました。

### 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・支援の場を設けました。

○ 従来の連合会主催の研修やセミナー以外に加えて、近隣の外部機関が主催するセミナーに参加し、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、びわこ地球市民の森維持管理活動、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、「1.人の呼び方」、「2.話し方・聞き方」、「3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

県内市町並びに関係支援機関と連携を維持し、情報の共有化を図るとともに、創業者への支援として保証制度の創設や支援事業計画に参画をしました。

情報発信力の強化策として、ホームページのスマートフォン版を作成したほか、前年度協会を利用して頂いた企業先へ広報誌の送付を開始しました。

また、当協会をより身近な存在として認知していただくため、ロゴマークを作成しました。

### 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。

○ 開業資金等の拡充を図るため、保証利用状況の分析を行うとともに、利用しやすい制度内容にするため県中小企業支援課と協議を行いました。

② 関係機関との連携強化

- 保証部と連携して「コラボしが21」中小企業等支援機関と意見交換会を開催し、小規模事業者支援の取組みや、専門家派遣事業など互いに継続した支援ができるように意見交換会を行いました。
- 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創設提案等の推進を行いました。

③ 広報活動の充実

- 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。
- ホームページを閲覧、検索しやすいレイアウトにリニューアルを行うとともに普及率の高いスマートフォン版を新設するなど広報活動の充実を図りました。
- 当協会をより身近な存在として認知していただくため、ロゴマークを作成しました。

④ システム体制の安定稼働と効率的活用

- 保証料業務統一にむけて、帳票レイアウトの変更や延滞保証料徴収の廃止に伴う運用テストを実施しました。合わせて、回収条件付差引計算（保証料相殺）の運用方法を検討しました。
- 各サブシステムの運用業務の実態に合わせて、電算課事務処理要領を見直すとともに、統計システム運用マニュアルを整備しました。
- 安全対策の強化（老朽化機器の入替え）として、給与システムとオンライン帳票印刷用サーバおよび同プリンタ（17台）の入替えを行いました。



## 5. 外部評価委員会の意見等

(1) 中小企業政策審議会において信用保証協会のあり方の検討がなされている中で、セーフティネット保証については、緊急時と平時のメリハリをつけることが課題とされながら、その重要性は認識されているところです。

例えば、熊本県の震災のような事態が発生した場合には、セーフティネット保証を中心とした中小企業者への資金供給が急務となり、信用保証協会に機動的な役割が期待されることとなりますので、緊急時等に臨機応変に対応できるような体制づくりが必要と考えます。

(2) 現在、保証部門・期中管理部門では、限られた人員で通常の業務に加えて企業訪問を積極的に実施されています。このうち、経営支援部では、中小企業者の実状に沿って経営支援を行った結果、59先がランクアップにつながったことは評価されることだと思います。

引き続き中小企業者の実状の把握に努め、創業や再生局面における支援に注力してください。

(3) 協会が実施されているアンケート調査結果によると、「当協会をご利用いただいて良くなかった点」との問いに対し、「保証料が高い」との回答が、38.2%と最も高く、また「当協会職員と直接話をしたことがあるか」との問いに対し、「ない」との回答が81.6%と圧倒的に多い結果となっています。

保証料を割高と感じる背景は、金利との比較など外部要因の他に、協会職員と直接話をしたことがない企業が大半を占めることが示すように、信用保証協会による説明不足も一因になっていると考えます。

信用保証料の支払いに納得感が得られる何らかの取り組みが必要だと思います。

(4) 回収部門において、不動産担保付求償権が年々減少する等、厳しい環境が続く中で、返済交渉や現況把握を目的として、現地訪問を実施されていますが、さらに効果を上げるために交渉力の向上や回収手法の工夫に努めてください。

また、情報共有のために顧客との折衝内容の登録や報告等についてルール化し、“仕事の見える化”をされたことは評価します。

今後も、この観点から、事務の効率化を進めてください。

(5) コンプライアンス対策については、外部評価委員会の意見を取り入れ、毎年少しずつ目に見える形で改善されていることは大変良いことだと思います。とりわけ、パワーハラスメントについては、管理職が当事者になる可能性が高くなりますが、部下から上司本人に

直接指摘することが難しく、別の上司に指摘をしても世代の乖離等による認識の違いによって伝わりづらいつ感じられることがあります。

今後は、気軽に部下の意見が発言できる場を設けるといった環境づくりをすすめる必要があると考えます。