

平成29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寄与して参りました。

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

県内の生産活動は、化粧品などの需要増から、化学が上昇しているほか、運搬機械、半導体の堅調な需要などから、はん用・生産用・業務用機械が上昇しており、全体では回復しつつあります。また、個人消費は衣料品などが引き続き低調であるものの、全体では前年を上回っており緩やかに回復しつつあります。

(2) 中小企業向け融資の動向

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3.6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29年8月に実施したアンケートの回答結果によると、全ての項目において前回調査(平成29年2月調査)と比較して「悪化した」に転じました。滋賀県内経済情勢報告や管内金融経済概況によると、県内の生産活動は緩やかに回復しており、金融機関の貸出金も伸びているが協会の利用企業者までは浸透していない実情がうかがえました。

その後、平成30年2月に実施したアンケートの回答結果では、全ての項目において「改善した」に転じました。

(4) 県内中小企業の設備投資動向

県内の設備投資は、製造業で前年度を上回る見込みとなっていますが、非製造業では小売などが前年度を下回っており全体では前

年度を下回る見込みとなりました。

(5) 県内の雇用情勢

29年度の平均有効求人倍率は1.3倍で、前年度に比べ0.13ポイント上昇しており、雇用情勢は着実に改善している状況となりました。

【参考資料】

近畿財務局大津財務事務所「滋賀県内経済情勢報告」(平成30年4月24日公表)

日本銀行京都支店「管内金融経済概況」(平成30年5月15日公表)

2. 事業概況

保証承諾は、金融機関が事業性評価による融資に取り組んだ結果、プロパーへの切り替えが増加したことや、金融緩和政策による貸出金利の低下により保証料の負担感が増したことで、838億7百万円（前年度比96.8%、計画比93.1%）にとどまりました。また、保証債務残高は、2,409億26百万円（前年度比95.9%、計画比100.4%）と減少しました。

一方、代位弁済は、破産等の法的整理の増加と企業体力の消耗による条件変更費用の捻出困難先が増加したことで、39億9百万円（前年度比135.6%、計画比97.7%）と前年度実績を上回りました。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、10億75百万円（前年度比88.0%、計画比82.7%）となり、前年度実績を下回りました。

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。

項目	件数	金額	計画値(金額)	計画達成率
保証承諾	8,474件 (109.4%)	838億円 (96.8%)	900億円	93.1%
保証債務残高	28,361件 (99.7%)	2,409億円 (95.9%)	2,400億円	100.4%
代位弁済	386件 (101.6%)	39億円 (135.6%)	40億円	97.7%
回収	—	11億円 (88.0%)	13億円	82.7%

※（ ）内の数値は対前年度比を示す。

3. 決算概要

平成29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	3,320百万円
経常支出	2,431百万円
経常収支差額	889百万円
経常外収入	4,900百万円
経常外支出	5,273百万円
経常外収支差額	△373百万円
制度改革促進基金取崩額	90百万円
当期収支差額	606百万円

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6億6百万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

県内中小企業者は、緩やかに業績が回復している企業がある一方で、依然として厳しい経営環境に置かれている中小企業者もあることから、資金ニーズにタイムリーな保証支援で応えられるように企業規模に応じた保証制度（「小規模特別保証制度」、「大口無担保保証制度（ロングラン）」等）を活用しながら、資金繰り支援に努めました。創業支援においては、新たに創業相談窓口を設置したことに加え、創業保証利用先に対しては、創業後のフォローアップにも取り組みました。また、金融機関や商工団体との連携強化に取り組み、小規模事業者の支援体制の充実を図りました。

保証実績については、貸出金利水準の低下に伴う保証料負担の割高感やプロパー融資対応が継続し保証承諾、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

○「プロパー協調融資保証制度（アシストライン）」を活用しながら、金融機関と連携して保証企業の資金繰り支援を行った結果、保証承諾額は481件66億46百万円（前年度比80.8%）、保証債務残高は1,263件160億20百万円（前年度比102.3%）となりました。

○比較的規模の大きい中小企業者向けに創設した「大口無担保保証制度（ロングラン）」の保証承諾額は、83件45億08百万円、小規模事業者向けの「小規模特別保証制度」の保証承諾額は、152件5億97百万円でした。

○中小企業者の資金繰り安定のため、資本性に近い資金を供給できるように11月に創設した「短期継続融資保証制度（ケイゾク）」の保証承諾額は、1,367件93億55百万円でした。

②創業・事業承継支援

○起業・創業者に対する保証支援については、279件、13億22百万円（前年度比203.7%）の保証承諾を実施し、起業時資金の保証申込企業158企業（前年度比138.6%）と面談を行い、事業計画の把握並びに顧客からの金融相談等を行いました。

○創業資金保証先に対するフォローアップ訪問は96先（前年度比181.1%）に対して実施しながら、併行して創業関連保証利用先354先に対して「保証相談」案内を発送しました。その中から、創業支援強化事業による専門家派遣を希望する中小企業者11先に対して、中小企業診断士による経営診断を行いました。

③関係機関との連携強化

○金融機関との協調体制確立のために管理職や審査担当者の営業店訪問は計 729 回(前年度比 106.0%)、勉強会や案件相談会は 17 回(前年度比 77.3%)開催しました。

○商工会議所・商工会との連携・協調をより強固なものとしていくために、相互の勉強会や研修会の開催、また、会議や意見交換会に参加するなどし、12 月には両団体と「連携・協力に関する覚書」の締結を行いました。

④顧客サービスの充実

○年間を通して、中小企業者にタイムリーな保証支援が提供できるように、審査担当者のレベルアップへの取組や管理職の案件進捗管理を強化した結果、保証申込から保証内定までの日数が 4.75 日(土日含む)となり、前年度から 1.39 日短縮できました。

(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、返済緩和先に加えて経営改善の見込みがあり、かつ保証協会付融資シェアの高い中小企業者に対し積極的に経営課題の把握を行い、業況回復に向け金融機関や中小企業支援機関と連携を図るとともに国の補助金事業で外部専門家を有効活用し、個別企業に即した実効性のある経営支援・再生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」)」は、経営安定化支援事業を利用した企業へのフォローアップ面談の企業訪問を主に行い、実状に応じたきめ細かな改善提案をすることで事業継続に向けた支援に取り組みました。

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、431 先(前年度比 124.6%)行い、実態把握のうえ経営支援に努めました。

○再生支援協議会の個別案件会議は 92 回(前年度比 84.4%)、バンクミーティングは 99 回(前年度比 180.0%)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 41 回(前年度比 46.6%)実施し、再生支援資金の活用や中小企業者の実態に応じた経営改善の提案を行いました。

○国の補助金事業である経営安定化支援事業を活用した外部専門家による経営診断を 40 先に行いました。

また、経営改善計画策定は 7 先に実施しました。

○経営改善企業は、37 先(前年同比 102.8%)、保証債務残高で 37 億 56 百万円(前年同比 160.9%)がランクアップとなりました。

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(センター事業)の活用は、当協会の補助金を申請された 20 先に対して

支援しました。

○保証協会付融資シェアの高い中小企業者に対して、金融機関本部と連携し金融機関帯同による企業訪問を4先に行い、うち2先について経営改善提案の実施を行うなど連携強化を図りました。

○滋賀県再生支援連絡会議は26機関の参加で開催し、中小企業再生支援全国本部の講演や滋賀県事業引継ぎ支援センターの活用事例について情報交換を行いました。

また、実務を対応する金融機関担当者を集めた分科会を開催し、支援体制の強化を図りました。

○経営支援メニューや手法をテーマとした勉強会の機会を県内2金融機関と持ちました。

③「経営改善・資金繰り支援特別室」による横断的活動

○経営安定化支援事業利用先へのフォローアップ面談を中心に返済緩和先と返済緩和対応の可能性がある中小企業者に92先（前年度比97.9%）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、事業継続支援として条件変更や借換保証を実施すると共に、事業再生が困難とされた中小企業者については、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

○月初にリストアップされる、「初期延滞リスト」に基づき989先（前年度比96.4%）に対して、金融機関より状況把握を行い、更に新規事故報告を受付した企業や調整管轄企業の実態把握を行うため、面談の強化月間を設けるなど企業訪問を243先（前年度比79.2%）に対し実施しました。

○金融機関と連携しながら実態把握を行い、部内協議・相談をしながら方向性を決定し、事業継続意欲のある中小企業者に対しては、条件変更の実行を252先（前年度比93.7%）、借換保証は16先（前年度比100%）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、破産等法的整理となった企業や返済の見通し等が立たず金融調整が困難な先については、迅速に代位弁済を実行した結果、39億9百万円（前年度比135.6%、計画値97.7%）となりました。

さらに、代位弁済を実施する中小企業者との面談時には、求償権の早期回収に繋がるよう代位弁済後の返済交渉を進める中で、必要に応じて回収担当者も同席するなど回収部門との連携を図りました。

(4) 回収部門：管理部管理課

有担保求償権の減少、第三者保証人の非徴求、破産等法的手続きによる債務整理の増加など、回収環境が厳しい状況の下、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、質の低下した求償権の見極めを行いながら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、また並行して担保処分等を含む法的手続きを行うなど合理的・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拡げるために、訪問督促や来協依頼による面談、電話督促等を積極的に実施しました。

○個別案件の管理強化として、毎月返済状況等の求償権データ並びに、折衝状況管理表を活用して担当者毎に案件チェックを行い、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

○有担保求償権の回収は、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た結果、4億61百万円と全体回収額の42.8%を占めました。

また、回収の最大化に繋げるため不動産処分の動きがある先については、毎月の会議の中で担当者より現況報告を受け、進捗状況の把握・管理を行いました。

○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。また返済手段の多様化・利便性の向上を図るべく、コンビニ振込みサービスの実現に向けた取り組みを行い、10月より取扱いを開始しました。

○定期的に保証協会サービサーへの回収委託を行い、無担保求償権の効率的な回収に努めました。

○保証協会サービサーへの委託案件の管理状況を把握するために、平成29年2月に実施した求償権分類の中から28年度に返済がなく不定期先となっている案件について、9月より個別にヒアリングを実施しました。

(5) その他間接部門：総務企画部総務課

コンプライアンス態勢を充実すべく、コンプライアンス統括部署を検査室に移し、職場におけるハラスメント防止に関する指針の制定や事例をもとにしたパワーハラスメントに関する階層別研修の実施など、ハラスメントに関して役職員全員の理解を深め認識が一致するように努めました。

また、経営支援や創業者への支援強化を図る研修を継続するとともに、通信教育受講を奨励するなどの人材育成に努めました。

①リスク管理とコンプライアンス態勢の充実

○5月の「個人情報保護法及びマイナンバー法の一部を改正する法律」の施行に伴い、関連規程等の改正を行い、概要については顧問弁護士に研修を依頼し、理解を深めました。

○様々なハラスメントに対応した「職場におけるハラスメント防止に関する指針」を制定しました。また、ハラスメントに対する理解を深めるため、パワーハラスメントに関する事例をもとにした階層別（管理職・非管理職）研修を実施し、役職員の認識が一致するようにしました。

○コンプライアンス・チェックシートによるコンプライアンスの浸透状況を確認するとともに各種意見等に対するフォローアップを行いました。

②組織態勢および経営基盤の強化

○9月に事務リスク管理体制の強化として、ICタグによる書類管理システムを導入しました。

○ストレスチェックの実施、産業医による個別健康相談、夏期休暇・リフレッシュ休暇取得推進、健康に関する情報提供等を行い、職員の健康保持を推進しました。

○平成30年4月からスタートする信用補完制度の見直しに関する情報収集や内部での情報共有を図るため、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。

○組織の活性化を図るため、昨年に引き続き「一歩前へPJ」として職員から8項目の提案を受けました。

③多様なニーズに応えるための人材開発

○きめ細かな経営支援や創業者への支援強化を図るため、28年度に引き続き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インキュベーション・マネジャーの養成研修、また信用調査検定（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の場を設け職員の育成を実施しました。

○業務に有益な通信教育受講の随時案内や「資格取得奨励制度要領」の新設及び「職員表彰制度の運用要領」の改正を行い自己啓発を推進しました。

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

起業を目指すきっかけづくりを目的として、昨年に引き続き起業セミナーを開催しました。さらに広報活動においては、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。

システム部門においては、信用保証制度の見直しに向けたシステム変更や保証料差引計算等の機能拡張に対応しました。

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。

○中小企業信用保険法の一部改正による、小口零細企業保証を対象とした制度を充実させるため、県制度の見直しを県中小企業支援課と定期的に協議し、小規模事業者向け保証制度の融資限度額を拡充しました。

○県内中小企業・小規模事業者が短期資金を継続的に利用することで、資金繰りの安定を図ることが可能となる短期継続融資保証制度（ケイゾク）を11月に創設しました。

○平成30年4月の「信用補完制度の見直し」の実施にあたり、県内中小企業・小規模事業者の事業の発展を支える持続可能な制度の確立に向けて、情報収集や研究をおこない制度創設や変更等に取り組みました。

②関係機関との連携強化

○県内中小企業・小規模事業者の経営の安定及び経営基盤の強化を図るため、4月に近畿税理士会と「中小企業支援の連携に関する覚書」を締結し、近畿税理士会滋賀支部連合会の研修会に参加するなど税理士と連携しました。

○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中心に訪問し、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27回金融機関対象信用保証基礎講座を開催しました。

○創業者支援の一環として、当協会主催で7月に女性向け起業セミナー、2月にIT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中小企業者に向けて、信用保証レポートを送付、また企業紹介ページの充実により創業者へのサービス向上に努めました。

④システム体制の安定稼働と効率的活用

○共同システムの機能改善として、信用保証制度の見直しに向けたシステム変更対応や保証料差引計算等の機能拡張に対応しました。

○安全対策の強化（老朽化機器の入れ替え）として、統計システムおよび電算機室内の空調機を入れ替えました。

5. 外部評価委員会の意見等

(1) 県内中小企業者の中には、依然として厳しい経営環境に置かれている企業も少なくありません。金融機関と保証協会とが連携・協調したプロパー協調融資保証制度（アシストライン）や新たに創設した資本性に近い資金を供給する短期継続融資保証制度（ケイゾク）といった実状に合った利便性の高い保証制度を提供することで中小企業者の資金ニーズに応えていると思われま

す。これからもライフステージに即した金融支援ができるよう各種保証制度について、定期的に評価を行いながら、より実情に合った制度に発展させてください。

(2) 保証協会が利用者に対し実施したアンケート結果によると、未だ「協会職員と直接話をしたことがない」との回答が8割を占めるものの、中小企業支援機関と情報共有や連携・協力を積極的に行い、より利用者に近い立場で経営支援・再生支援の充実・強化されてきました。信用保証協会法に「経営支援業務」が明記されたこともあり、引き続き経営支援に注力してください。

(3) 事業承継支援は地域の活性化や地方創生にもつながる大きな課題となっています。事業承継などこれにかかる保証制度の創設や、事業引継ぎ支援センターを活用した相談体制の確立など着実に準備されていることがうかがえます。

事業承継に対する税制優遇措置などを契機として、新たな資金需要への対応が求められる可能性があることから、引き続き実態に即した柔軟な資金対応に努めてください。

(4) 「一歩前へPJ」（職員提案実行事業）については、関係機関との覚書締結による連携強化や、ケイゾク等の新商品開発など具体的な成果が出ています。保証協会の役割の多様化が進む中、今後も組織の活性化につながるような提案と、その実施に期待します。

(5) コンプライアンスについては、コンプライアンス・プログラムに基づき、職員への意識調査の実施、階層別内部研修、外部講師による研修を実施されています。今後もコンプライアンスの重要性を認識し、より実用的なチェックシートの運用や活用方法を構築され、引き続き充実・強化を図るよう努めてほしいと思います。