

## 平成30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30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、滋賀大学経済学部伊藤博之教授、オアシス法律事務所片山聡弁護士および梅山公認会計士事務所田中正志公認会計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、はん用・生産用・業務用機械工業、食料品工業、窯業・土石製品工業などで低下しているものの、化学工業、プラスチック製品工業、電気機械工業など増加していることなどから、全体では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4.8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

当協会が保証先(500先)に対して、業況、生産・売上、採算、資金繰りについて30年9月に実施しましたアンケート結果によると、いずれの項目でも「良化」したという回答が「悪化」したという回答を上回りましたが、31年2月に実施したアンケートでは、いずれの項目でも「悪化」したという回答が「良化」したという回答を上回りました。現況の景気動向には表れていないものの、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。通商問題の動向や中国経済の先行き、海外経済の動向と政策に関する不確実性、金融資本市場の変動の影響によっては下振れする可能性もあるとの見解もあり、動向を注視する必要があります。

#### (4) 県内中小企業の設備投資動向

県内の設備投資は、製造業では化学工業などで前年度を下回っているものの、非鉄金属工業などで、前年度を上回っています。非製造業では、生活関連サービスなどで前年度を下回っているものの、小売などが前年度を上回っています。全体では前年度を上回る見込みとなっています。

#### (5) 県内の雇用情勢

30年度の平均有効求人倍率は1.3倍を超える水準となっており、新規求人数は足下で前年を下回っているものの、完全失業率も低水準になっているなど、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31年4月25日公表）

日本銀行京都支店「管内金融経済概況」（令和元年5月14日公表）

## 2. 事業概況

保証承諾は、金融機関が担保・保証に過度に依存せず、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近年、減少傾向にありましたが、プロパー融資が一定水準まで浸透した結果、876億32百万円（前年度比104.6%、計画比103.1%）とわずかながら増加に転じました。ただし、保証債務残高は、2,305億65百万円（前年度比95.7%、計画比99.4%）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、27億16百万円（前年度比69.5%、計画比67.9%）と前年度実績を下回りました。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、保証協会サービスの活用に取り組みましたが、9億95百万円（前年度比92.6%、計画比90.5%）となり、前年度実績を下回りました。

平成30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	8,548件 (100.9%)	876億円(104.6%)	850億円	103.1%
保証債務残高	27,420件 (96.7%)	2,306億円(95.7%)	2,320億円	99.4%
代位弁済	327件 (84.7%)	27億円(69.5%)	40億円	67.9%
回収	—	10億円(92.5%)	11億円	90.4%

※（ ）内の数値は対前年度比を示す。

## 3. 決算概要

平成30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	3,283百万円
経常支出	2,396百万円
経常収支差額	887百万円
経常外収入	4,253百万円
経常外支出	4,459百万円
経常外収支差額	△206百万円

制度改革促進基金取崩額	0百万円
当期収支差額	681百万円

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6億81百万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

信用保証制度のあり方の見直しを受けて、創業関連や小規模事業者向けの保証制度の限度額拡大に加え、危機関連保証の創設などが実施されました。

また、金融機関と適切なリスク分担の必要性が増し、信用保証協会法の改正により「経営支援」が正式に保証協会の業務となりました。

こうしたことを受けて、創業関連や小規模事業者向け保証制度は商工会・商工会議所向けに保証料を割り引くなど窓口の拡大を図り、リスク分担を意識して「プロパー協調融資保証制度（アシストライン）」や「事業性評価保証制度（リレーション）」といった協調型の保証制度の推進にも努めました。

「経営支援」に関しては、創業保証時の面談に加えて、創業後のフォローアップ面談にも積極的に取り組み、必要に応じて専門家派遣による支援を行うなど個社別支援の件数増加とともに質の向上にも注力しました。

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により、プロパー融資に切り替える動きもあり当年度の保証債務残高は27,420件、2,305億65百万円(対前年度比95.7%)と減少しましたが、保証承諾は8,548件、876億32百万円(対前年度比104.6%)と増加しました。

##### ① 中小企業者のライフステージに応じた保証支援

○金融機関と連携した中小企業者の資金繰りを支援する「プロパー協調融資保証制度(アシストライン)」を371件、53億84百万円(対前年度比81.0%)、同趣旨で創設した「事業性評価保証制度(リレーション)」を138件、23億11百万円の保証承諾を行いました。

○起業・創業者に対する保証については、創業者向け保証制度を合わせて352件、16億15百万円(対前年度比122.1%)の保証承諾を行いました。

○創立70周年記念事業として比較的規模の大きな中小企業者向けに制度創設した「特別大口無担保保証制度(ロングラン70)」を39件、20億32百万円の保証承諾を行いました。

○小規模事業者向けの「小口零細企業保証制度」は、376件、12億36百万円(対前年度比168.3%)の保証承諾を行い、年度当初の保証限度額拡大効果が見られました。

○資本性に近い資金を供給して資金繰りを安定させる「短期継続融資保証制度(ケイゾク)通常枠・税理士連携枠」は2,148件、205億68百万円(対前年度比219.9%)の保証承諾を行いました。通常枠の限度額を拡大したことと新設した税理士連携枠により保証承諾は大幅に増加しました。

#### ②中小企業者に対する経営支援

○創業時の保証申込企業150企業(対前年度比94.9%)と面談し、事業計画の把握と金融相談などに積極的に取り組みました。

○創業時に保証した先に対するフォローアップ面談を107先(対前年度比111.5%)実施しました。また、創業支援強化事業による専門家派遣を希望する創業後5年未満の10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。

○保証債務残高2千万円以下の返済緩和先495先に対して「保証相談依頼」の案内を発送し、依頼のあった38先と面談による資金繰り相談を行いました。

#### ③関係機関との連携強化

○金融機関が事業内容や成長性を適切に評価した中小企業者に対し、連携・協調してリスク分担を図る保証制度「事業性評価保証制度(リレーション)」を創設しました。

○金融機関との協調体制を維持するために、管理職や審査担当者による営業店舗訪問は計731回(対前年度比100.3%)、勉強会や案件相談会は28回(前年度比164.7%)に及び、密な情報交換を行いました。

○商工会・商工会議所との連携・協調をより強固なものとしていくために、会議への参加や意見交換会を行いました。また、「商工会・商工会議所連携保証料割引制度」を創設し、7件、2千8百万円の保証承諾を行いました。

#### ④顧客サービスの充実

○4月から保証申込関係書式の電子入力の取り扱いを開始し、顧客や金融機関の利便性の向上を図りました。

○中小企業者にタイムリーな信用保証を提供できるように、審査担当者のレベルアップを図るための勉強会の開催に加え、管理職に

よる案件進捗管理を強化した結果、保証申込から内定までの所要日数が5.45日（土日含む）となりました。

## （2）経営支援部門：経営支援部

今年度から経営支援業務が信用保証協会法に追加され、保証協会自らが支援企業を選定し、企業訪問による実態把握に努めました。外部専門家活用による経営診断や経営改善計画策定支援を活用し経営サポート会議の開催により経営改善に向けた支援を行いました。とりわけ当協会主導で経営支援が必要な企業に対しては、今年度から発足した部門を超えたプロジェクトチームを編成し、個社支援により継続的な支援を行いました。また、外部専門家による経営診断については、企業の経営課題に応じて経営改善・事業承継・生産性向上の3コースに分類し、きめの細やかな支援を行いました。

関係機関との連携については引き続き勉強会や情報交換を行い、中小企業支援機関の実施している支援施策の活用等に努めました。

### ①経営支援の強化

○経営者との面談を主眼とした企業訪問は、588先（前年度比136.4%）を行い、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62回（前年度比67.4%）、バンクミーティングは127回（前年度比128.3%）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48回（前年度比117.1%）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経営改善コース40先、事業承継コース3先、生産性向上コース1先の合計44先に行いました。また、経営改善計画策定は4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。

○今年度から発足した部門を超えたプロジェクトチームによる個社支援を2先に対して行いました。

○事業承継支援については、経営者の年齢が60歳以上の企業訪問を通じて、ヒアリングシートによる事業承継診断を19先行いました。

## ②関係機関との連携強化

- 滋賀県再生支援連絡会議は 28 機関の参加で開催し、中小企業事業引継ぎ支援全国本部の講演や各機関の事業承継の取組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。
- 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 12 先に対して支援しました。
- 当協会が滋賀県中小企業再生支援協議会スキームによる支援活用を提案し、金融機関や中小企業支援機関との情報共有を行い、連携した再生支援を 5 先に対して取り組みました。
- 保証協会付融資シェアの高い中小企業者に対して、金融機関の経営支援部署と連携し企業訪問を 5 先に行い、うち 3 先については専門家派遣による経営診断の実施を行いました。
- 経営支援業務の勉強会を 4 つの金融機関と開催し、担当者間での経営支援メニューや手法の情報共有を行いました。
- 滋賀県中小企業再生支援協議会とは、担当者を交えた勉強会及び意見交換会を実施し、再生手法の目線合わせや情報共有を行いました。
- 滋賀県よろず支援拠点とは、企業の課題解決に向けた支援協力を 2 先に対し実施しました。
- 滋賀県商工会連合会とは、国が実施する様々な補助金申請について情報交換を実施しました。
- 事業承継支援については、滋賀県事業承継ネットワークに参画し研修会を受講するとともに、滋賀県事業引継ぎ支援センター、中小企業基盤整備機構に講師の派遣依頼を行い協会職員を対象とした勉強会を受講し、ヒアリングシート取り入れによる事業承継診断で効果的な提案について学びました。
- 信用金庫 1 庫とは、事業承継支援について効果的な提案ができる様、情報共有による連携強化を行いました。

## (3) 期中管理部門：管理部調整課

初期延滞の段階から金融機関と連携して、情報収集を図りながら企業訪問・面談を積極的に行いました。返済見込み等個々の経営状況を把握し期中支援を積極的に取り組み、事業継続支援として条件変更や借換保証を実施しました。一方、事業再生が困難と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適正な期中支援と期中管理の徹底

○保証部管轄先で月初にリストアップされる、「初期延滞リスト」に基づき 696 先（前年同期比 70.3%）に対して、金融機関より状況把握を行いました。

○新規事故報告企業や調整管轄企業について、「担当者別延滞 リスト」で管理を徹底し、決算時期や返済額の遡増時期など状況把握のため訪問、面談を積極的に行い 245 先（前年同期比 100.8%）に対し実施しました。

### ②調整事務の効率化

○金融機関と連携しながら実態把握を行い、部内協議のうえ支援方針を決定し、事業継続意欲のある企業に対しては、条件変更の実行を 216 先（前年同期比 85.7%）、借換保証は 5 先（前年同期比 31.2%）行い、期中支援に取り組みました。

○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、27 億 16 百万円（前年同期比 69.5%、計画値 67.9%）となり金融機関への利息支払いの割合は 0.43%（前年同期比 113.2%、計画値 86.0%）となりました。

○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管理課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、債務者等の実態把握のため現地訪問を積極的に進めました。

利害関係人の高齢化等による弁済能力が低下する中、一部弁済による連帯保証人免除の取り組みや、有担保求償権は不動産の任意処分を促し、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・効果的な回収に努めました。

### 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。

○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個別に行い、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



- 回収の最大化に繋げるために、不動産処分の動きがある先については、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。
- 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・管理を行った結果、有担保求償権の回収は、4億20百万円と全体回収額の42.3%を占めました。
- 定期回収のアプローチ強化策として、新規代位弁済先のうち15年以内に元金の完済見込みのある先は、損害金一部免除を確約する「債務承認兼弁済契約書」の締結や、返済手段の多様化・利便性の向上を図るために、コンビニ振込みサービスおよび、スマートフォンアプリ決済が利用できるように取り扱いを開始しました。
- 無担保求償権の効率的な回収を図るため、サービサーへの回収委託、定期返済をしているも将来的に完済が見込めない先は、実態把握を行い一部弁済による連帯保証免除を積極的に取り組みました。(実績6先、前年同期実績2先)
- 管理コストを意識し、求償権利害関係人の生活状況等把握を行い、その状況からも返済見込みが望めない先は、管理事務停止、求償権整理を実施しました。

#### (5) その他間接部門：総務企画部総務課

平成30年4月より新たな信用保証制度がスタートし、保証協会に求められる役割の重要度が増す中、信頼される組織であるためにコンプライアンス態勢の維持・強化として、ハラスメントに関する外部講師による全体研修や事例をもとにした内部研修を実施しました。また、信用保証制度見直し後の保証協会に求められる役割や保証協会をめぐる諸情勢について情報を収集しました。

多発する災害への備えとしては、危機管理要領の見直し等、危機管理の充実・強化を行い、経営支援・創業者支援を行うに際して保証協会に求められる人材の育成に努めました。

#### ①経営基盤の強化

- 収支シミュレーションを実施し、将来に亘り安定した経営基盤を確立するための資産運用については、将来安定的な運用収入が得られるようにポートフォリオをラダー型とし、運用方法は安全性を重視し、地方債、政府保証債、財投機関債にて運用を行いました。
- 災害への備えとして危機管理要領の見直しや防災用備蓄物の購入、安否確認のための訓練、入居しているビルの全館停電を想定した訓練を実施しました。

○ＩＣタグによる書類管理システムを活用して書類の棚卸を行い、事務リスク管理に努めました。

## ②人材開発と働き甲斐のある職場づくり

○昨年度に引き続き中小企業診断士試験対策講座・養成研修への参加や中小企業診断士の資格を有する職員が講師となって信用調査検定（マスター）の試験対策の場を設けるなど、専門的知識を有する職員の育成に取り組みました。

○信用保証制度見直し後の保証協会に求められる役割や保証協会をめぐる諸情勢の情報収集として、外部より講師を招き研修を実施しました。

○働き甲斐のある職場づくりの一環として連続休暇制度の導入に向けて就業規則等を整備するとともにストレスチェックの実施、産業医による個別健康相談、健康に関する情報提供、休暇取得推進等、職員の健康保持に努めました。

○職員一人ひとりの仕事に対する熱意や提案を活かすために実施３年目の「一歩前へＰＪ」として職員から 15 項目の提案を受け実施に向けての検討を進め可能なものは実施に移しました。

## ③コンプライアンス態勢の維持・強化

○様々なハラスメントに対して意識を高めるために、外部から講師を招いた階層別研修やパワーハラスメントを事例とした全体研修（階層を分散したグループ討議形式）を実施し、役職員の理解を深め相互の認識が一致するよう努めました。

○コンプライアンス・チェックシートにより浸透状況を確認し、各種意見等に対するフォローアップを行うとともに一層の周知を図りました。

○反社会的勢力等の排除を徹底すべく要領の整備とともにマニュアルを新規作成し、ロールプレイング形式による全体研修を実施しました。

○人権教育として各種人権セミナーへの参加や同和問題および多様性に関する全体研修を実施しました。

## （６）その他間接部門：総務企画部企画課・電算課

金融機関、県・市町、中小企業支援機関と連携しながら、新しい保証制度の創設や創業希望者や保証協会利用者を対象としたセミナー・交流会を開催し、創業気運の醸成を図るとともに企業の発展や成長に向けた支援を行いました。

また、中小企業者や関係機関に対するタイムリーな情報提供をこころがけ、認知度の向上と発信力の強化に努めました。

システム部門においては、老朽化したシステム機器の入れ替えを実施し情報漏えい対策にも取り組みました。

## ①情報の分析と活用

○四半期ごとに保証内容の分析を行い、定例役員部長会で報告を行いました。また今年度から中小企業庁において公表された金融機関のローパー融資取り組み状況に係る情報についても、金融機関との対話の資料として保証部門等に提供しました。

○持続可能性社会実現応援保証（SDGs保証）を次年度から取扱いを開始するにあたり、前身となった環境経営支援保証（エコサポート保証）を廃止しました。

#### ②関係機関との連携強化

○近畿税理士会との間で取り交わした「中小企業支援に関する覚書」に基づき、短期継続融資保証制度（税理士連携枠）を創設しました。

○同保証制度ならびに当協会が開催する創業セミナーについて、近畿税理士会の滋賀県支部連合会を通じて税理士に周知しました。

○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。

○「農業ビジネス保証」の創設についての意見交換を実施しました。また、平成30年度で終了予定であった市制度融資につき取り扱って延長について協議を行い実現しました。

#### ③地方創生への取り組み

○中部圏11協会と協力して共同地方創生保証「昇龍道・おもてなし」を創設しました。

○生産性向上セミナーとして「SNS活用講座」を開催し、創業セミナーとして「飲食店創業サポート塾」を開催しました。

○金融機関に対して、信用保証協会法の改正に伴い保証協会も創業・成長ファンドに出資できることを周知し、ファンド出資について意見交換を行いました。

○信用保証料還元の一環として、当協会の信用保証を利用して創業された方に対して、滋賀の魅力ある商品を使ったノベルティグッズプレゼント企画を実施しました。

○持続可能な地域社会の実現のための基礎知識を習得するために滋賀県より講師を招きSDGs研修を実施しました。

#### ④広報活動の充実

○当協会広報誌の四季報誌面上に「アナタのお店を紹介します」のコーナーを設け、創業者支援の一環として創業者の広報を行いました。

○金融機関にタイムリーな情報を届けられるように、新たに「Webレターサービス」の活用を開始しました。

○新制度創設やセミナー開催に合わせ、滋賀県記者クラブに記事投げ込みを実施し、テレビ・新聞に掲載されることで認知度向上に努めました。

### ⑤システムの安定稼働と効率化

○老朽化機器の入れ替えとして、各種サーバと業務端末機を入れ替えました。

○タイムリーな情報を提供することを目的とした新たな統計システムの導入に向けて検討を行い、令和2年4月よりシステム稼働できるように仕様を確定させました。

### 5. 外部評価委員会の意見等

(1) 信用保証協会と金融機関との連携が法律上に位置付けされたことで、中小企業者の実態に応じて、柔軟にリスク分担を行い、更なる連携を図ることが求められています。プロパー協調融資保証制度（アシストライン）や新たに創設した事業性評価保証制度（リレーション）といった金融機関と保証協会とが連携・協調して支援を行う保証制度を提供することで金融機関との適切なリスク分担が図れていると思われま。

一方、創業期で信用力の乏しい中小企業者に対する融資は、金融機関がリスクを取りにくいため創業保証を提案するといった、バランスの取れた保証推進をされています。

(2) 信用保証協会法に「経営支援業務」が明記されたことで、今後保証協会への期待は高まるものと予想されます。

経営支援強化会議の設置に伴う個社支援プロジェクトチームについては、今後、経営支援の成功体験を他社にも反映させる必要性から、重要な存在になっていくものと感じます。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ながら中小企業診断士等の有資格者の育成を進め、より利用者に近い立場で経営支援・再生支援となるよう引き続き注力してください。

(3) 創業支援の取り組みについては、創業者向けの保証制度が拡充されたことによる利用の増加に加え、創業塾の開催や創業後のフォローアップ体制の継続など、創業者と直接接する機会を増やしたことが成果として具現化された様に感じます。今後、創業相談窓口の拡充など組織を挙げた創業支援体制の確立に期待します。

(4) 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。貴協会は、事業承継ネットワークに参画し研鑽を積まれるとともに、事業引継ぎ支援センターへの引継ぎ支援等に取り組みられました。

今後は、事業承継ニーズにマッチしたより良いアドバイスが出来るよう金融機関、中小企業支援機関と情報共有と連携に努め、適宜

適切に引継ぎ出来る相談体制を充実して下さい。

(5) コンプライアンスについては、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継続して実施されています。今後もコンプライアンスの重要性を認識し、チェックシート意見等も踏まえながら、引き続き充実・強化を図るよう努めて下さい。