

年度経営計画の評価

平成 27 年度

事業計画の評価にあたりましては、3名の委員により構成された「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。

岡山県信用保証協会

1. 平成 27 年度計画の自己評価

(1) 業務環境

1) 地域経済及び中小企業の動向

我が国の景気は年度当初は円安と好調な輸出に支えられ上場企業が史上空前の利益確保をしたと報じられた後、夏頃からは中国に端を發した世界同時株安や円高の進行、原油等の資源価格の大幅下落等不安定要素が顕在化し、一部に慎重な見方も強まったが、年度を通じては概ね緩やかな回復基調にあった。

県内においても、ほぼ同様に景気は新興国経済の減速の影響から鉄鋼生産を中心に弱めの動きとなる等、一部に不透明感は見られたが、企業活動の持ち直しと堅調な個人消費により、雇用情勢が着実に改善する等、全体としては緩やかな回復を続けた。

金融情勢は、平成 28 年 2 月、日本銀行によるさらなる金融緩和策として歴史的なマイナス金利政策が導入され、県内においても緩和的な金融環境のもとで貸出は増加し、貸出約定平均金利は低下した。

2) 中小企業向け融資の動向

中小企業向け貸出金は前年度を上回っている。

3) 県内中小企業の資金繰り状況

中小企業者の資金繰り判断は、製造業・非製造業ともに改善が続いている。

4) 県内中小企業の設備投資状況

県内企業の設備投資は、持ち直している。設備投資の目的では、製造業は補修・更新が多数となっており、生産・販売能力の拡大等の前向きな投資は減少している。非製造業でも、補修・更新が多数となっており、合理化・省力化が大幅に増加している。

5) 県内の雇用情勢

有効求人倍率は、高水準で推移しており、雇用情勢は着実に改善している。

(2) 重点課題について

1) 保証部門

①各種保証制度の利用促進

創業関連保証、経営力強化保証、流動資産担保融資保証、中小企業者の活力の再生を図る目的で創設された「事業再生計画実施関連保証」(通称「経営改善サポート保証」、各種地方公共団体の融資制度、金融機関との提携保証等、中小企業者の資金ニーズに対応した保証制度の利用を推進した。

創業関連保証については、当協会独自の信用保証料率の割引の実施や岡山県の創業支援策の拡充もあり、保証承諾は 851 百万円(前年度比 129.3%)となった。経営力強化保証については、保証承諾は 255 百万円(前年度比 262.9%)となり、再生スキームの中で行う経営改善サポート保証の内定分が翌年度へ持ち越しとなったこと等により、保証承諾 335 百万円(前年度比 27.9%)となった。流動資産担保融資保証については、保証承諾は 296 百万円(前年度比 352.4%)となった。今後も引き続き、金融機関や関係機関等への積極的な推進PRを行い、利用促進を促していく必要がある。金融機関との提携保証については、前年度は利用限度額等を改正し保証承諾が伸長したが、今年度は一服感があり、保証承諾は 69,132 百万円(前年度比 93.0%)となった。平成 27 年 10 月より信用保証の取扱いを開始したNPO法人の保証承諾は 59 百万円となった。

また、当協会独自の信用保証料率の各種割引制度については、中小企業者を取り巻く経営環境は依然として厳しい状況が続いていることを考慮し、更に1年間の延長措置を講じ、平成 27 年度も引き続き中小企業支援策の一環として実施する等、中小企業者の負担軽減に努めた。

②創業支援・事業承継支援の充実、強化

県内の開業率の向上、雇用の維持・拡大に資するため、創業関連の保証制度の取扱いを促進するとともに、創業または創業間もない中小企業者に対する相談体制の強化を図った。具体的な取組としては、中小企業支援機関等との創業スクールの共催や創業サポートデスクの開設、各種創業セミナーへの講師派遣を行う等、引き続き創業支援を積極的に推進した。

また、創業関連保証利用先のうち、希望のあった 52 業者を訪問し、創業後のフォローアップに努めた。そのうち、創業した中小企業者が直面する課題の解決や事業の発展を図るため専門家の支援を求める場合に、必要な費用の一定割合を当協会が負担する専門家派遣事業(実績 5 業者)を推進することにより、保証利用中小企業者への経営支援機能の強化に繋がった。

事業承継についても岡山県事業引継ぎ支援センターにおける金融機関等連絡会議の構成メンバーとして金融機関や中小企業支援機関との情報共有に努めた。

③中小企業者との接点強化

中小企業者の実態把握を的確に行なうため、企業訪問等により経営者と直接対話する機会を積極的に設け、実地調査 657 件（前年度 574 件）を行い、対話を通じて信用保証に対するニーズや改善点を探りながら、保証口数の整理、最適な制度への変更等、「提案型」の保証推進を行う等、より良いサービスの提供により、顧客満足度の向上に努めた。

④金融機関との連携強化

中小企業者に活きた資金を供給するために、中小企業者の実態把握や将来性を十分に考慮しながら、金融機関との協調体制を充実させ、適時・的確な対応がとれるよう連携の強化に努めた。

⑤関係機関との連携強化

信用保証業務の遂行に際しては金融面の情報だけでなく、地域経済全体の動向や将来像を把握することが重要であり、商工会議所、商工会、岡山県産業振興財団での相談会を定期的に行い、中小企業支援機関の有する専門的な知識や情報を活用することで、中小企業者に対し質の高いサービスを提供するよう努めた。

⑥広報活動の充実

情報発信のためには、広報は重要なツールであり、常に相手の目線に立った見やすく、分かりやすい広報物やホームページの作成を心掛け、各種出版物や地元紙に協会独自の保証料率割引や専門家派遣の広告を掲載する等、積極的な広報活動を推進することにより、利用者が信用保証制度のより一層の理解を深め、保証利用率の向上に繋がるよう努めた。

2) 期中管理部門

①経営支援・再生支援機能の充実、強化

経営支援部が中心となり、個々の中小企業者の課題の把握に努め、金融機関や中小企業支援機関との連携を密にしながら、金融面だけでなく経営全般に亘る的確な支援に努めた。当協会が事務局を担い構築した「岡山県中小企業支援ネットワーク会議」のもとに設けた「経営サポート会議」を有効に活用し、金融機関、経営支援機関等と連携することで地域金融におけるハブ機能を担い、個別中小企業者の経営改善・再生支援に取り組んだ。(経営サポート会議の開催実績 59 業者、延べ 101 回)

再生支援については、経営支援部で企業訪問 144 業者 277 回(前年度 179 業者 267 回)を行い、企業の業績改善に向けて、適切な経営改善提案を行い、必要に応じて、返済条件の変更や県融資制度「事業再生資金」・「経営力強化保証」・「事業再生計画実施関連保証」(通称「経営改善サポート保証」)を活用し、保証口数の統合を含め金融支援することで、速やかに再生できるよう支援を行った。事業再生資金は 6 業者 194 百万円、経営力強化保証は 3 業者 255 百万円、経営改善サポート保証は 5 業者 335 百万円の支援となった。

また、岡山県中小企業再生支援協議会、中小企業支援機関、金融機関の再生支援部署等との連携を強化し、信用保証付債権 D D S ・ 求償権放棄 ・ 不等価譲渡 ・ 求償権 D D S ・ 求償権消滅保証等を活用し、再生企業の計画実現に向けて積極的な支援を行った。今年度は第二会社方式での再生支援が主体となり求償権 D D S の実施はなかったが 3 業者(前年度実施 5 業者 356 百万円)が内定した。求償権消滅保証は 3 業者 215 百万円(前年度 5 業者 576 百万円)実施した。また、過去に実施した求償権消滅保証先 13 業者に対しフォローアップを実施した。

加えて、当協会も出資し組成された「おかやま活性化ファンド」が金融機関から債権買取や、出資を行う再生スキームにも柔軟に対応することで、事業再生の支援に努めた。

②返済緩和先に対するランクアップ支援・柔軟な条件変更等の再生支援の実施

返済緩和の条件変更を行っているが、支援を強化することにより、経営改善の可能性がある中小企業者に対しては、岡山経営安定ステップアップ支援事業を積極的に推進した。支援対象訪問企業 303 業者、経営診断(基本コース)の実施先 101 業者、経営診断(強化コース) 21 業者、経営改善計画の策定支援(ステップアップコース) 18 業者となった。

また、経営サポート会議等において、経営改善計画を策定する中小企業者が専門家の支援を求める場合に、必要な費用を当協会が負担する専門家派遣事業(実績 21 業者)や国の経営改善策定支援事業に係る費用補助(実績 35 業者)を推進することにより、保証利用中小企業者への経営支援機能の強化に繋がった。

一方、経営改善が進まず、再度返済緩和を希望する中小企業者には、金融機関にも協力を要請し、柔軟に条件変更の措置を講じる等、中小企業者の立場に立ったきめ細かな対応に努めた結果、返済緩和の条件変更は、7,920 件(前年度 8,621 件)の実績となった。また、大口

返済緩和先の内、延べ 266 業者（前年度延べ 221 業者）の返済緩和支援を伴う改善指導に取り組むとともに、既存の改善指導先も含めた 269 業者（前年度 212 業者）に対しては他の金融機関・支援機関との連携を図りながら、フォローアップを実施し、ランクアップに向けての継続的な支援を行った結果、7 業者（前年度 13 業者）が業績改善を果たした。

③金融機関との連携強化による早期の実態把握と適時・的確な措置の実施

事故報告受領後は金融機関との交渉を密にし、速やかに中小企業者の実態把握を行うとともに、積極的な訪問・面談等により、正常化に努めた。また、代位弁済が不可避な先については、速やかに代位弁済するとともに、必要に応じ債権保全等の必要な措置に努めた。

④経営支援部による期中支援の強化

経営支援部が中心となり、大口保証先（保証債務残高 2 億円超の 57 業者）への期中管理の強化を行い、事業活動の継続や資金繰りの円滑化に努めた。また、経営改善が可能と見込まれる中小企業者に対しては、経営状態の把握や必要に応じ M c S S（CRD の経営診断システム）を活用した改善提案等の取組（M c S S を活用したアドバイス 24 業者）に努めた。

3) 回収部門

①回収目標額の設定及び管理

回収担当者ごとに回収目標額及び行動目標を設定し、達成状況を管理することで回収の強化を図った。また、サービサーを有効に活用することで、回収の最大化に努めたが、代位弁済の減少、破産等の法的整理や無担保・第三者保証人の原則不徴求の求償権の増加により、求償権回収は年々困難さを増しており、実際回収は2,029百万円（前年度比83.4%）と減少した。

②担保不動産の早期処分

個人情報保護に配慮しつつ、金融機関や不動産業者を通じて速やかな処分に努め、任意での処分が進まない案件については、並行して競売手続きによる速やかな回収に努めた結果、任意処分は500百万円（前年度比85.2%）、競売による配当は288百万円（前年度比110.8%）となり、全体の担保不動産による回収は789百万円（前年度比93.1%）となった。

③サービサーを活用した回収の充実・強化

無担保求償権については、サービサーを有効活用するために、委託案件を増やして回収の効率化・最大化に努めた。サービサーへの委託残高は4,381件（前年度比100.6%）299億円（前年度比101.7%）となり、サービサーによる回収は259百万円（前年度比97.0%）となった。

④債務免除を含めた回収促進

連帯保証人の弁済による債務免除に応じる等の方策により、弁済意欲を促し回収の促進に努めた。また、「経営者保証に関するガイドライン」に沿って適切な対応を行うことにより、回収の促進に繋げるとともに経営者の再起を支援した。その結果、3件18百万円（前年度2件1百万円）の回収に繋がった。

⑤管理事務停止・求償権整理の実施

回収が見込めない求償権について、管理事務停止・求償権整理事務を推進することにより、回収業務の効率化に努めた。本年度は管理事務停止を522件（前年度598件）、求償権整理を438件（前年度283件）実施した。

4) その他間接部門

①組織の活性化と業務の効率化

女性職員の管理職への積極的な登用を行い、組織の活性化に努め、全体での女性管理職は7名(前年度7名)となった。

さらに、電算システムの合理化・安定化を図るため、東京信用保証協会を中心とした「COMMON(コモン)」と大阪信用保証協会の「ORBIT(オービット)」の両システムを比較検討し、引き続き今後の電算システムの方向性の協議を進めるとともに、災害によるコンピュータ機器の破損やネットワーク障害、停電による影響等により、予想外のトラブルが発生した場合において業務が中断することのないよう、IT環境の改善・強化を図るため、ネットワーク回線の障害にも対応できるよう通信回線の複線化を実施した。

②人材育成による組織力の強化と職員の資質向上

顧客サービスのより一層の充実のために、内部・外部研修(延べ67名参加)をさらに充実させ、中小企業診断士の養成(平成27年度1名資格取得)、OJTの充実により専門的知識の向上を図るとともに、CS研修等、職員の意識改革の推進により人材育成を図り、顧客サービスのより一層の充実に努めた。

また、人事考課者研修により、考課者の考課技能の平準化を図り、適正な人事考課を行うことで、組織の活性化にも努めた。さらに、フィランソロピー活動として「第1回おかやまマラソン」へのボランティア参加や近隣の清掃等を積極的に実施した。

③コンプライアンスの徹底

コンプライアンスの取り組みは、平成27年度コンプライアンスプログラムに沿って実施し、チェック態勢の強化、研修(各部署において個人情報漏えい防止DVD等の教材を活用した研修等)・啓発活動(社会保険労務士を講師として招聘し、業務向上を目的としたコミュニケーションのとり方等の内部研修を実施)を行い、結果、違反となる事象はなかった。

また、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは断固として対決するため、岡山県企業防衛協議会や金融機関等との連携の強化(岡山県警察本部組織犯罪対策課の協力の下、反社会的勢力の排除に関する窓口対応のロールプレイング研修を実施)に努めた。

④各種情報の適切な管理

顧客情報や個人情報を含む機密情報の保護及び不正利用の防止、更には情報漏えい防止等を図るため、情報セキュリティ対策ソフトを導入し、データ取扱状況の点検・監査の強化に努めた。

⑤危機管理体制の強化

自然災害等の同時多発的な緊急事態に遭遇した場合を想定し、安否確認システムを利用した職員の状況報告訓練を実施した。また、標的

型攻撃メール等の情報セキュリティの脅威への対策として、従来のセキュリティーソフトに加え、電子メールセキュリティの強化を目的とした電子メールセキュリティサービスの導入を決定した。

(3) 事業計画について

当協会の平成 27 年度の事業概況については、日本銀行による歴史的な金融緩和政策下での金融機関による低金利競争等やセーフティネット保証の平時への移行により、保証利用が減少し、全体の保証承諾は 1,082 億円（前年度比 94.7%）、保証債務残高は 3,138 億円（前年度比 94.3%）と、ともに減少した。

また、代位弁済は、景気回復に伴う企業業績の改善や政府の金融支援政策効果もあって企業倒産は落ち着いており、51 億円（前年度比 75.0%）と減少した。一方、回収については、代位弁済の減少、破産等の法的整理や無担保・第三者保証人不徴求の求償権の増加により、困難さを増している状況にあり、20 億円（前年度比 83.4%）と減少した。

(4) 収支計画について

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 15 億 9 千万円の黒字計上となった。この収支差額の処理については、全額を基金準備金へ繰り入れを行った。

(5) 財務計画について

基本財産のうち、基金準備金に収支差額の 15 億 9 千万円を繰り入れ、期末の基金準備金は 270 億 3 百万円となった。この結果、基本財産総額は 325 億 1 千 1 百万円となり、前年度に比べ 15 億 9 千万円の増加となった。

(6) 外部評価委員会の意見等

【保証部門】

- ・最も重要な指標である保証債務残高は最近数期間減少傾向にある。金融機関との提携保証については、前年度は利用限度額の改正等により伸長したが、今年度はその反動もあり、保証承諾額は69,132百万円と対前年度比93.0%と減少しているが、保証債務残高の維持増加に向け、提携保証の伸長を図る積極的な施策の立案が必要と考える。
- ・新事業の創出のための創業関連保証については、協会独自の保証料率割引、相談体制の強化等の施策により、保証承諾額851百万円と対前年度比129.3%と伸長していることは評価できる。加えて、これら保証先への企業訪問、専門家派遣等によるフォローアップがなされていることは併せて評価できる。
- ・経営者との直接対話については、対前年度比114.5%の657件であり、信用保証に対するニーズや提案型の保証推進が図られ、保証利用企業の満足度向上が図られており、大いに評価できる。引き続き強化・充実を図ってほしい。

【期中管理部門】

- ・現下の低金利環境においては、中小企業者にとって保証料の負担感は大きく、保証需要は低調にならざるを得ないと思われる。このような中で、創業や再生関連の金融支援はリスクを伴い、また、中小企業者が独自に経営改善や事業再生を自力で行うのは難しいところであり、保証協会の役割が一層期待されるが、金融機関や岡山県中小企業診断士会等の中小企業支援機関との連携のもと、経営支援活動の推進と併せ、引き続き積極的な取り組みがなされていることは評価しうる。

【回収部門】

- ・代位弁済額の減少や回収困難債権の滞留等により実際回収額の減少傾向は続いているが、回収方法の迅速・合理化は適正に図られていると思われる。また、回収不能の求償権について管理事務停止や求償権整理への移行が適宜進められており、回収業務の効率化も図られていると認められる。

- ・回収については、回収額の最大化、効率化が求められるが、債務者の再起支援についても配慮すべきである。債務者の状況を丁寧に把握し、経営者保証に関するガイドラインに沿って、回収の促進に繋げるだけでなく、経営者の再起の支援を行うことにも注力していただきたい。

【その他の間接部門】

- ・人材の育成・登用、組織の活性化、危機管理・情報管理システムの強化について適切な取り組みがなされていると認められる。なお、職員構成の若年化による経験不足を埋めるためにも、実地調査による経営者との対話やOJT等を通じ、職員の目利き力や対人調整能力等を高める機会を増やすことが重要と思われる。
- ・コンプライアンス対応についてはコンプライアンスプログラムに沿って計画的に実施されており、適切な取り組みがなされていると認められる。当然とはいえ違反行為の不発生が続いていることは評価に値する。ロールプレイング研修の導入等による反社会的勢力の排除に関する研修等も行われているが、引き続き、コンプライアンスの重要性を職員に深く認識させようような効果的な施策を工夫されたい。