

# 年度経営計画の評価

平成 28 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 28 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

平成 28 年度の我が国の景気は、年度前半は英国のEU離脱表明等の影響で世界経済に弱さが見られる中で、個人消費及び民間設備投資が、所得、収益の伸びと比べ力強さを欠き、回復に弱さが見られた。その後、年末から年明にかけてはアメリカ新大統領誕生による期待感等からアメリカ経済を中心に力強さが見られるようになり、円安、株高が進み、全体としては緩やかな回復基調にあった。

県内においても、年度前半には三菱自動車工業（株）の一部生産停止による影響等で不透明感があったが、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。また、金融情勢については超緩和的な金融政策の下、貸出が増加し、貸出約定平均金利も低金利水準で推移した。

#### 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。製造業、非製造業ともに「生産・販売能力の拡大」「新製品の生産」を目的とするものが増加し、設備の補修・更新により対応とするものが多数となった。

#### 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

三菱自動車工業(株)の一部生産停止により影響を受ける中小企業・小規模企業者対策として、国や地元自治体と連携し融資制度を創設、関連企業の資金繰りを支援し、関連制度の保証承諾は1,682百万円となった。

中小企業者の資金繰り安定を目的とした3種類の融資制度を新たに創設し、その保証承諾はロングサポート(継続型短期資金保証)16,599百万円、コネクト(資金繰り安定借換保証)1,931百万円、スモールカードローン(小規模企業者カードローン)330百万円となった。

創業関連保証については、引き続き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1,198百万円(前年度比140.9%)となった。経営力強化保証については、保証承諾は125百万円(前年度比49.1%)となり、経営改善サポート保証については、保証承諾は778百万円(前年度比232.1%)となった。流動資産担保融資保証については、保証承諾は304百万円(前年度比102.7%)、NPO法人についての保証承諾は97百万円(前年度比163.6%)、金融機関との提携保証については、保証承諾は52,912百万円(前年度比76.5%)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、前年度と同様に平成28年度も引き続き中小企業支援策として実施したほか、子育て支援企業や女性活躍推進企業に対する「おかやま創生割引」を新設し、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活用を促すとともに、創業又は創業後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セミナーへの講師派遣を行うとともに、創業者(創業予定者含む)に対するアンケート調査や創業サポートデスクを通じて創業者の課題と業況を把握し、ニーズに応じた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41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、18業者に対しては直面する課題の解決や事業の発展を図ることを目的に「岡山経営安定アシスト事業」を活用して専門家派遣を実施した。

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等を行い支援した。

③中小企業者との接点強化

中小企業者の現状把握を的確に行うため、実地調査 605 件（前年度 657 件）を行い、経営者と直接対話する機会を積極的に設けるなど接点強化に努めた。

また、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も努めた。

④金融機関との連携強化

新たな保証制度に関する説明会や勉強会の開催、店舗訪問等を行いその他の情報の積極的な共有を図り、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

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

協会業務について広く情報発信するため、ディスクロージャー誌「協会レポート 2016」を発行したほか、「保証月報」を毎月刊行配布した。また、随時ホームページの更新を行った。さらには、ラジオ放送の番組提供等複数のメディアを通じて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 58 業者、延べ 103 回)

再生支援については、経営支援部で企業訪問 154 業者 244 回(前年度 144 業者 277 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 4 業者 104 百万円、経営力強化保証は 3 業者 125 百万円、経営改善サポート保証は 10 業者 778 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、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。求償権 D D S は 4 業者 344 百万円(前年度実施はなし)、求償権消滅保証は 5 業者 413 百万円(前年度 3 業者 215 百万円)実施した。また、過去に実施した求償権消滅保証先 16 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返済緩和先や経営に不安を抱える先に対する正常化支援・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先や条件変更は実施していないものの、業績の低迷や悪化等資金繰りに支障をきたす恐れがある先に対して、「岡山経営安定アシスト事業」を積極的に推進した。支援訪問実施企業者数はベーシックコース(5 時間) 60 業者、アシストコース(10 時間) 38 業者、強化コース(20 時間) 31 業者、計画策定コース(30 時間) 36 業者、ステップアップ支援事業で計画策定を行った企業のフォローアップ 18 業者となり合計 183 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、国の経営改善計画策定支援事業に係る費用補助(実績 45 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。企業業績の回復や金融機関含めた積極的な経営支援もあり、返済緩和の条件変更は、7, 186

件（前年度 7,920 件）の実績となった。また、大口返済緩和先の内、延べ 196 業者（前年度延べ 266 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 235 業者（前年度 269 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、10 業者（前年度 7 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現状把握と適時・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現状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 61 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。

⑤岡山経営安定ステップアップ支援事業のフォローアップの実施

ステップアップ支援事業で計画策定を行った 18 業者を訪問し、その後の事業計画の進捗状況をモニタリングする等フォローアップを行った。

### 3) 回収部門

#### ①回収目標額の設定及び管理

回収担当部署ごとに回収目標額の進捗状況を管理し、回収強化を図った。また、サービサーを有効活用した回収の最大化や事業再生支援に伴う求償権消滅保証の増加により、実際回収は2,076百万円（前年度比102.3%）となった。

#### 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が、代位弁済の減少や無担保求償権の増加等、求償権回収は年々困難さを増しており、任意処分は433百万円（前年度比86.5%）、競売による配当は230百万円（前年度比80.0%）となり、全体の担保不動産による回収は664百万円（前年度比84.1%）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し、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3,878件（前年度比88.5%）265億円（前年度比88.5%）となり、サービサーによる回収は287百万円（前年度比111.2%）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、2件2百万円（前年度3件18百万円）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413件（前年度522件）、求償権整理を257件（前年度438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9名(前年度7名)となった。

基幹業務システム運用については安全性・安定性、将来的な協会業務の統一化や電子化対応の容易性等を考慮し、東京信用保証協会が中心となって開発した標準基幹業務システムへ移行することとした。

##### ②人材育成による組織力の強化と職員の資質向上

顧客サービスをより一層充実させるために、内部研修(部署別コンプライアンス研修や保証審査、管理回収部門の若手職員研修等)・外部研修(延べ65名参加)を充実させ、中小企業診断士の養成やOJTによる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2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

平成28年度コンプライアンスプログラムに沿って、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(特定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、コンプライアンスの徹底を図った。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、さら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用いて、社内における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を導入した。

### (3) 事業計画について

当協会の平成 28 年度の事業概況については、超緩和的な金融政策の下、金融機関による低金利競争やセーフティネット保証の平時への移行等により、保証利用が減少し、全体の保証承諾は 1,037 億円（前年度比 95.8%）、保証債務残高は 3,013 億円（前年度比 96.0%）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、50 億円（前年度比 96.3%）と減少した。一方、回収については、無担保・第三者保証人不徴求の求償権の増加や、破産等の法的整理の増加により、困難さを増している状況にあるが、回収の強化・促進に努め、再生支援に伴う求償権消滅保証の増加もあり、21 億円（前年度比 102.3%）と増加した。

### (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 13 億 4 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、6 億 7 千万円を収支差額変動準備金に、残額を基金準備金に繰り入れた。

### (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 6 億 7 千 1 百万円を繰り入れ、期末の基金準備金は 276 億 7 千 4 百万円となった。この結果、基本財産総額は 331 億 8 千 2 百万円となり、前年度に比べ 6 億 7 千 1 百万円の増加となった。

## (6) 外部評価委員会の意見等

### 【保証部門】

・ 中小企業向けの貸出金は全体として増加しているにもかかわらず、保証承諾は件数・保証額とも若干減少しているが、これは提携保証の減少が主因であり、国の超金融緩和政策から生じた現象としてやむを得ないところである。このような状況の中で、3種類の新たな融資制度を設けて中小企業者の資金繰りの安定を図るとともに、創業支援や経営改善サポートを強化することによってその関連保証の増加をもたらしたことは適切な運営がなされたものと評価しうる。

・ 保証債務残高は対前年度実績比 96.0%の 3,013 億円で 7 年連続の減少である。7 年間で 1,300 億円、年平均約 200 億円の保証債務残高の減少が続いている。

このことは、将来の収入基盤の弱体化であり、何らかの抜本的な対応策の検討が必要である。一朝一夕にはいかないが、保証利用企業数の減少に歯止めをかける方策や事務の一層の合理化等の検討を期待する。

・ 事業承継は国も予算を増加している分野で、地元に残すために重要な分野であり、協会としても事業承継に関するニーズに対応した商品提供等、より積極的な支援に取り組んで頂きたい。

### 【期中管理部門】

・ 企業訪問は、中小企業者が抱えている問題を協会に相談する前提となるものであり、引き続き推進して頂きたい。

また、中小企業者が深刻な経営難に陥る前に、経営計画の策定等の支援を行うことが望ましく、岡山県中小企業診断士会等と連携した岡山経営安定アシスト事業による支援業者数が、前年度 140 業者から 183 業者と増加しているが、引き続き、支援に注力して頂きたい。

・ 代位弁済について対前年度実績比 96.3%の 50 億円と 7 年連続減少している。企業業績の回復や倒産件数が低水準にあったこと等の背景もあるが、いずれにしても利益の確保、内部留保の拡大等、財政基盤の強化につながるものであり評価できる。

【回収部門】

・概ね適切な運用がなされていると認められる。特に、求償債権自体の減少や回収困難な債権が増す中で、求償権消滅保証やサービサーの活用等により僅かながらも実際回収額が増加したことは、迅速且つ実質重視の取組が図られるとともに、回収と再生支援を結びつけた運用がなされたものとして評価しうる。

また、より効率的な回収を目指しつつ、債務者の状況を丁寧に把握し、経営者の再起の支援を行うことにも注力して頂きたい。

【その他の間接部門】

・女性職員の登用、人材育成、業務システムの改善、コンプライアンスの取組等については概ね適切な対応がなされていると認められる。

なお、コンプライアンスについては、継続的に各種の研修を実施して役職員に問題意識を共有させ、違反を未然に防止することが重要であるが、他方、万一違反が生じた際も、迅速・適切な対応により問題の拡大や再発を防止することも重要である。その意味で、当協会において数年来違反事例が生じていないことは評価に値するが、そのことに安心して次第に問題意識が弛緩し、万一問題が発生した場合に、整備したコンプライアンス推進体制が適切に運用できないようでは困るので、その面からも日頃の点検を怠らないことを要望する。

・人材の確保については将来の体制整備を念頭に、退職者数に左右されず、毎年2名の新規の採用を計画的に進めていることは、評価できるし、今後も是非進めてもらいたい。

また、女性の登用についても増加しており評価できる。また、若手が増加し、ベテランからの世代交代が進む中で人材の育成として、内部・外部研修の充実、中小企業診断士の養成、OJTの拡充等の様々な方策が講じられており、評価できる。今後も継続してもらいたい。

・システムに関しては、新システムへの移行が決定されている。保証協会の各業務のシステム依存度は高いことから、移行については、プロジェクトチームを組織し、スケジュール、安全性等について管理すべきである。