

年度経営計画の評価

平成 29 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 29 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 29 年度の我が国の景気は、雇用情勢・所得環境の改善や、大企業を中心とした企業収益の堅調な推移を背景に、総じて緩やかな回復基調が続いた。

県内においても、主要産業の動向は持ち直しが明確となっており、設備投資は、緩和的な金融環境のもと、製造業、非製造業ともに増加した。また、有効求人倍率は高水準で推移し、所得環境の改善から個人消費も持ち直す等、県内景気は緩やかに回復した。

一方で、中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境は、緩やかな改善は見られるものの業種によってばらつきがあり、人手不足によるコスト上昇懸念の高まりや、少子高齢化の進展に伴う後継者不在問題の深刻化等の社会構造の変化など、依然として予断を許さない状況が続いた。

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、労働需給が引き締まっている。

(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

中小企業者の資金繰り安定を目的とした2種類の融資制度ナイスサポート、ナイスサポートプレミアム（共に継続型短期資金保証）を新たに創設し、保証承諾はナイスサポート13,838百万円、ナイスサポートプレミアム1,141百万円となった。

瀬戸内エリア全体の観光関連事業者に対して瀬戸内観光の活性化のために必要な資金を円滑に供給するため、瀬戸内7県（兵庫県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県、岡山県）の共通制度「ぐるり瀬戸内活性化保証（せとうち保証）」を平成29年5月に創設し、保証承諾は3百万円となった。

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を実施し、保証承諾は1,162百万円（前年度比97.0%）となった。経営力強化保証については、保証承諾は292百万円（前年度比233.4%）となり、経営改善サポート保証については、保証承諾は153百万円（前年度比19.6%）となった。流動資産担保融資保証については、保証承諾は48百万円（前年度比15.8%）、NPO法人についての保証承諾は156百万円（前年度比156.5%）、金融機関との提携保証については、保証承諾は46,263百万円（前年度比87.4%）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が依然として厳しい状況下にあることを考慮し、前年度に引き続き平成29年度も中小企業支援策として実施することで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・フォローアップ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26業者を訪問し、創業後のフォローアップに努めた。

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718件（前年度605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」の保証推進を行い、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

中小企業者にとって有効な資金を供給するため、金融機関に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、積極的に情報共有を図ることで、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2017」を発行したほか、「保証月報」を毎月刊行配布し、随時ホームページの更新も行った。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新商品や協会独自の信用保証料率割引、専門家派遣事業等の広報活動を積極的に行うことで、中小企業者が信用保証制度のより一層の理解を深め、各種支援策の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、中小企業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、個々の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 51 業者、延べ 83 回)

再生支援については、経営支援部で企業訪問 78 業者 164 回(前年度 154 業者 244 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「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」)・県融資制度「事業再生資金」を活用し、保証口数の統合を含めた金融支援をすることで、速やかに再生できるよう支援を行った。事業再生資金は 1 業者 52 百万円、経営力強化保証は 6 業者 292 百万円、経営改善サポート保証は 2 業者 153 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、求償権消滅保証を活用し、再生企業の計画実現に向けて積極的な支援を行った。求償権消滅保証は 2 業者 179 百万円(前年度 5 業者 413 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。

さらに、当協会も出資し組成された事業再生ファンド「おかやま活性化ファンド」への求償権の不等価譲渡を 1 業者 60 百万円実施したことに加え、「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、中小企業者の事業再生支援に取り組んだ。

②返済緩和先や経営の安定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、専門家派遣事業及びランクアップサポート事業を基幹事業とする「岡山経営安定サポート事業」を積極的に推進した。専門家派遣事業の支援訪問実施企業者数はベーシックコース(5時間)22業者、サポートコース(10時間)13業者、強化コース(20時間)25業者、計画策定コース(30時間)41業者、アシスト事業で計画策定を行った企業のフォローアップ36業者で、合計137業者となった。また、経営支援部のランクアップサポートチームが主体となって、金融機関や中小企業支援機関と連携し、条件変更を行っている中小企業者へのリファイナンスによる金融の正常化を目的とした「ランクアップサポート事業」にも取り組んだ。その結果、15業者に対し280百万円の保証承諾をした。

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 19 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げた。

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を含めた積極的な経営支援もあり、返済緩和の条件変更は、6,473 件（前年度 7,186 件）の実績となった。また、大口返済緩和先の内、延べ 136 業者（前年度延べ 196 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 221 業者（前年度 235 業者）に対しては他の金融機関・中小企業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 49 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岡山経営安定アシスト事業のフォローアップの実施

アシスト事業で計画策定を行った 36 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実施した。

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、回収強化を図ったが、代位弁済の減少や無担保求償権の増加等により、実際回収は1,502百万円（前年度比72.4%）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るとともに、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、求償権回収は年々困難さを増しており、任意処分は315百万円（前年度比79.0%）、競売による配当は141百万円（前年度比69.6%）となり、全体の担保不動産による回収は455百万円（前年度比75.9%）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3,291件（前年度比84.9%）219億円（前年度比82.6%）となり、サービサーによる回収は227百万円（前年度比78.8%）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1百万円（前年度2件2百万円）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636件（前年度413件）、求償権整理を579件（前年度257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8名(前年度9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、平成32年度に共同システム「コモンシステム」へ移行するための準備に着手した。

また、条件変更を行っている中小企業者のリファイナンスによる金融正常化の取り組みとして「ランクアップサポート事業」を実施するため、経営支援部にチームリーダー1名及び保証審査部署の経営支援部兼務職員10名でチームを編成し、中小企業者のニーズに柔軟に対応するための体制を構築した。

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60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3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29年度コンプライアンス・プログラムに沿って、チェック体制の強化、研修(各部署において個人情報漏えい防止や不祥事防止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、ハラスメント防止等の研修を実施)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(公益財団法人岡山県暴力追放運動推進センターの協力のもと、暴力団情勢及び反社会的勢力の排除に向けた対応等について研修を実施)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、外部講師によるBCPの基礎知識と防災対策についての研修を全役職員が受講するとともに、安否確認システムを利用した役職員の状況報告訓練を実施した。

⑥70周年記念事業の検討

平成30年10月25日に協会創立70周年を迎えることから、信用保証制度のより一層の周知を図るため、記念誌の発行や広報活動の強化等について検討し、準備を進めた。また、本所事務所については、外壁修繕工事により安全性確保のための必要な防災措置や省エネ効果の向上措置を講じた。

(3) 事業計画について

当協会の平成 29 年度の事業概況については、引き続き金融緩和政策が行われている状況下において、金融機関による低金利競争の激化や、事業性評価に基づく融資拡大等の影響もあり保証利用が減少し、全体の保証承諾は 988 億円（前年度比 95.3%）、保証債務残高は 2,798 億円（前年度比 92.9%）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、40 億円（前年度比 80.0%）と減少した。一方、回収については、無担保・第三者保証人非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り、15 億円（前年度比 72.4%）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 13 億 5 百万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 5 千 2 百万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 5 千 3 百万円を繰り入れ、期末の基金準備金は 283 億 2 千 7 百万円となった。
この結果、基本財産総額は 338 億 3 千 5 百万円となり、前年度に比べ 6 億 5 千 3 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】

- ・各種保証制度の利用促進の面では、超金融緩和政策が長期化し、引き続き保証需要が減少傾向にある中で、保証承諾の件数や保証額が微減に止まったのはむしろ評価に値すると思われる。特に、新たな商品として継続型短期資金保証を創設し、事業者にとって弾力的で使いやすい保証制度を提供して資金需要に応えたことは適切な対応であった。
- ・創業支援については、特に保証協会が中心となって対応する必要があるが、創業セミナー等の共催（10回）、創業関係者等へのアンケート調査、専門家派遣事業によるフォローアップ（26業者）等を適宜行い、積極的に取り組んだことが認められる。創業段階から中小企業者に積極的に関与することにより、保証だけでなく、様々なニーズに対応した創業支援の実施に取り組んで頂きたい。
- ・中小企業者の抱える問題点の把握、課題の抽出、支援方策の確立・実施の原点は現場である。中小企業者の現状把握を的確に行うため、実地調査 718 件（前年度 605 件）と積極的に職員が現場に出向き、中小企業者との意見交換等、接点強化に努めていることは大いに評価できる。この中で、職員のレベルアップは勿論のこと、創業支援、事業承継支援、新たな時代に合致した保証制度の立案等に期待し、一層の強化に努めてもらいたい。

【期中管理部門】

- ・経営サポート会議や、専門家派遣事業及びランクアップサポート事業を中心とした「岡山経営安定サポート事業」による経営改善指導や、岡山県中小企業再生支援協議会等との連携による企業再生支援等を進めていることは評価できる。経営サポート会議等を通じて金融機関や中小企業支援機関等と連携し、個々の中小企業者の業績低迷からの脱却や財務体質強化を支えるための経営改善・再生支援に取り組み、中小企業者自身の経営能力を強化することが重要であり、今後も積極的に実施して頂きたい。
- ・代位弁済については対前年度比 20%減の 40 億円と、8 年連続で減少した。比較的経済が好調で、倒産件数が低水準であったことも背景にあるが中小企業者の経営改善に向けた金融機関との連携強化、各種の経営指導等によるもので評価できる。

【回収部門】

- ・回収額が減少したが、これは代位弁済の減少、回収が困難な求償権の増加等の事情によるものであり、やむを得ない事象である。今後とも、しばらくはこの傾向が続くと思われる。より効率的な求償権回収を目指し、強化を図って頂きたい。

【その他の間接部門】

- ・組織改革、新業務システムへの移行、各種情報管理、危機管理体制等については適切に対応がなされていると認められる。
コンプライアンスについても、ここ数年来問題事案は生じておらず、適切な取り組みがなされているものと評価しうる。なお、不祥事の原因となるストレスは常に伏在しているものであり、各種ハラスメント防止やワークライフバランスについては引き続き十分な配慮を要望したい。
- ・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。加えて、働き方改革の流れの中で、電子化対応による合理化など業務の効率化等の多様な工夫を今後も凝らして欲しい。