

平成29年度経営計画の評価

山梨県信用保証協会は、公的な「保証機関」として、県内中小企業者の資金調達の円滑化を図り、中小企業の健全な育成と地域経済の発展のために尽力してまいりました。

平成29年度経営計画の評価は以下のとおりです。

なお、評価にあたりましては、今井久教授、田中正志弁護士、山本薫公認会計士により構成される「外部評価委員会」の意見・助言を踏まえ作成しましたので、ここに公表します。

1. 業務環境及び中小企業の動向

平成29年度の山梨県内の経済情勢について、機械工業では、半導体製造装置、工作機械、コンピューター数値制御装置関連が高水準に推移しており、特に半導体製造装置においては世界的な半導体需要の拡大を受け、受注・生産は増加しております。

業況判断D Iにおいても県内の数値は回復傾向にあり、特に製造業においては全国値を上回る数値となっております。（日本銀行甲府支店2018年3月企業短期経済観測調査）

県内の地場産業である宝飾業については、一部では海外向けに安定した受注を確保する先はあるものの、国内需要の縮小や原材料価格の上昇等の影響もあり、相対的に厳しい状況下に置かれております。また、織物業においても、一部では海外への販路開拓を強化する動きや制服用ネクタイ向けに安定した受注を確保する先が見られるものの、ネクタイ地の受注・生産は減少傾向であり、相対的に厳しい環境下に置かれております。

企業倒産については、負債総額は前年と比較して減少しているものの、企業倒産件数は小規模事業者の倒産が多く増加しております。

上述のように、県内景気は緩やかに拡大しているといわれておりますが、景気回復を実感しているのは一部の企業のみであり、県内の中小企業・小規模事業者にとっては未だ厳しい経営環境が継続した1年となりました。

2. 事業概況

事業概況及び主要業務数値は、以下のとおりとなりました。

○保証承諾

平成29年12月から平成30年3月まで「やまなし活性化スクラムキャンペーン」を実施し、金融機関等と連携を図りながら保証推進を行いました。計画を下回る保証承諾額となりました。

○保証債務残高

緊急保証に係る償還額等の影響もあり、計画よりも若干の減少となりました。

○代位弁済

金融機関等と連携した経営支援及び返済緩和の条件変更等、柔軟な取り組みを行った結果、計画を下回る代位弁済となりました。

○実際回収

督促によるきめ細かな定期回収や不動産処分による回収を行った結果、計画を上回る回収となりました。

	実績金額(百万円)	計画金額(百万円)	計画比(%)	前年比(%)
保証承諾	49,640	55,000	90.3	89.6
保証債務残高	128,478	133,000	96.6	92.4
代位弁済	2,497	3,000	83.2	259.0
実際回収	1,157	1,000	115.7	120.6

3. 決算概要

決算概要（収支計算書）は、以下のとおりとなりました。

	実績金額(百万円)	計画金額(百万円)	計画比(%)	前年比(%)
経常収入	1,785	1,761	101.4	98.1
経常支出	1,417	1,420	99.8	102.4
経常収支差額	368	341	107.9	84.5
経常外収入	2,515	3,144	80.0	111.1
経常外支出	2,524	3,417	73.8	115.8
経常外収支差額	△9	△273	3.3	-
当期収支差額	397	160	248	68.8

・計画では1億60百万円の当期収支差額を見込んでおりましたが、代位弁済金額が計画を下回ったことから経常外収支差額が改善し、当期収支差額は3億97百万円となりました。

4. 基本財産計画

基本財産計画は、以下のとおりとなりました。

	実績金額(百万円)	計画金額(百万円)	計画比(%)	前年比(%)
基金	4,924	4,924	100.0	100.0
基金準備金	7,140	7,052	101.2	102.9
基本財産	12,064	11,976	100.7	101.7

・当期収支差額から1億98百万円を基本財産へ繰り入れ、期末基本財産の額は120億64百万円となりました。

5. 重点課題への取組について

(1) 保証部門

1) 保証利用の促進

①金融機関との勉強会等の開催を通じ、各種保証制度の情報を提供し、保証利用の促進を図る。

- ・金融機関本部と情報交換会を実施し、中小企業・小規模事業者の資金ニーズの収集を行うとともに保証利用の推進を図りました。
- ・各金融機関との勉強会を階層別に実施するとともに、勉強会では初めてグループワークを取り入れるなど金融機関担当者が理解しやすいよう、工夫して実施しました。
- ・商工会と連携して金融機関の若手行員向け勉強会を実施し、保証制度や協会が実施する支援内容等について説明を行い、保証協会業務について理解を深めていただくとともに商工会との連携強化を図りました。

②関係機関と連携し、相互の経営支援の取り組み状況など情報共有を図るとともに、ニーズに対応した保証制度の推進を行う。

(自主開催)

- ・関係団体等と勉強会を実施し、保証制度や当協会が実施する経営サービス等について説明を行い、情報共有を図るとともに保証活用の推進を行いました。

(他社開催)

- ・関係機関が実施する情報交換会等に参加し、各機関が実施する取り組みや支援体制について理解を深めるとともに、当協会が実施するサービスについて説明を行い、相互理解を深めました。

③ 各種保証制度や保証協会の取り組みについて広報活動を通じ、認知度向上や保証制度の周知を図る。

- ・各種保証制度や保証協会が実施する支援事業について更により知っていただくため、12種のチラシを作成し、中小企業・小規模事業者や金融機関及び関係機関への訪問時に配布し、保証制度等の周知に努めました。
- ・FM富士のラジオCMを活用した広報活動を継続的に実施し、保証協会の認知度向上に努めました。

④ 「保証推進キャンペーン」の実施及び「金融機関優良店舗感謝状贈呈式」を開催。

- ・平成29年6月に「平成29年度優良店舗感謝状贈呈式」を開催し、中小企業・小規模事業者の資金繰り支援に特にご協力いただいた県内金融機関50店舗に感謝状を贈呈しました。
- ・平成29年12月から平成30年3月までの4ヶ月間「やまなし活性化スクラムキャンペーン」を実施し、新たに創設した「短期継続支援保証リピート」が中小企業・小規模事業者のニーズにマッチしたことから活発な利用につながり、件数及び金額は目標を上回る結果となり、保証承諾及び保証債務残高減少の歯止めに貢献しました。

⑤ 中小企業・小規模事業者のニーズに対応した保証制度を金融機関と連携し、創設する。

- ・平成29年4月1日、地方創生への取り組みを行う中小企業・小規模事業者の事業発展を支援するため、社債発行による長期・安定的な事業資金の供給を目的とした保証制度「地方創生応援型社債保証」を創設しました。
- ・平成29年8月15日、中小企業・小規模事業者の円滑な事業承継及び承継後の資金調達を支援するため、事業承継を支援する保証制度「事業承継A・B・C」を創設しました。
- ・平成29年8月1日、女性経営者及び創業を検討している女性を対象とした保証制度「創業応援保証エール・ウーマン」を創設しました。また、当協会の女性職員で構成した女性経営者応援チーム「MAPLE」も同時に結成し、女性が抱える起業への悩みや経営上の課題について相談できる体制を構築しました。
- ・平成29年12月1日、運転資金の一部を短期資金で調達することにより、資金繰りの安定を図ることを目的とした保証制度「短期継続支援保証リピート」を創設しました。

2) 顧客サービスの充実

① 税理士、商工会等と連携した出張相談会を実施する。

- ・個別の税理士事務所や各商工会等と連携して出張相談会を実施し、新規の資金対応や返済緩和の条件変更等、中小企業・小規模事業者の実態に即した提案を行いました。
- ・金融機関の支店等に出向き、職員向け出張相談会を実施し、中小企業・小規模事業者への支援策について提案等を行いました。

- ② 各支援機関が開催する「ビジネスマッチング」に協賛・後援し、保証利用企業者への費用補助を行う。
- ・各支援機関が主催するビジネスマッチングへの出展に係る補助事業について、ホームページ上への掲載等、周知を行い、中小企業・小規模事業者の販路拡大を支援するため、出展費用の一部補助を実施しました。
- ③ 経営改善計画策定支援事業に係る経営計画策定費用の事業者負担分を一部補助する。
- ・経営改善計画策定支援事業を活用し、経営改善に取り組む中小企業・小規模事業者が負担する費用の一部を補助し、経営改善計画の策定を支援しました。
- ④ 「信用保証協会中小企業・小規模事業者経営支援強化補助金」を活用した専門家派遣を推進し、中小企業・小規模事業者のライフステージに応じた効果的な経営支援サービスに努める。
- ・本事業を活用した専門家派遣を実施し、中小企業・小規模事業者のライフステージに応じた経営支援に取り組みました。
- ⑤ 経営診断システム（M c S S）の経営診断書を提供し、経営課題への取り組みを側面からサポートする。
- ・平成29年4月、一般社団法人CRD協会の職員を講師に招き、経営診断システム（M c S S）の経営診断書の活用方法について内部研修を実施し、活用に係る職員の理解浸透に努めました。
 - ・企業訪問時や出張相談会等、中小企業・小規模事業者と対話する際のツールとして、経営診断システム（M c S S）の経営診断書を活用し、側面から企業をサポートしました。

(2) 期中管理部門

1) 経営支援の充実

① 企業訪問による経営者との対話を通じ、保証利用者とのリレーションシップを構築する。

・創業者や返済緩和先など、経営状況が不安定な企業を対象に企業訪問を実施し、専門家派遣事業の活用や返済緩和等、企業の状況に即した提案を行いました。

② 創業保証利用者に対し、専門家派遣を活用しフォローアップ体制の充実を図る。

・創業保証を活用した事業者を6ヶ月後に再度訪問し、創業者へのアフターフォローに努め、必要に応じて専門家派遣や追加施策の提案を行うなど、フォローアップ体制の充実に努めました。

・平成29年12月、創業保証を活用した中小企業・小規模事業者を対象とした創業フォローアップセミナーを初めて開催しました。セミナーでは中小企業診断士による講演や創業者同士の交流会等を行い、創業保証を活用した事業者のフォローアップに取り組みました。

③ 経営改善が必要な先については、金融機関、支援機関と連携した支援に取り組み、併せて「経営力強化保証」、「経営改善サポート保証」、「条件変更改善型借換保証」等を活用した資金繰り支援を行う。

・経営改善が必要な中小企業・小規模事業者に対しては、関係機関等と連携した資金繰り支援に努めるため、メイン金融機関に提案型の保証推進等を行いました。

④ 再生の可能性がある先については、山梨県中小企業再生支援協議会等の外部支援機関や金融機関等と連携を図り、事業再生に向けた支援に取り組む。また、回収部署、金融機関と連携し、求償権消滅保証を活用して正常化に向けた取り組みを行う。

・山梨県中小企業再生支援協議会や外部の支援機関等と連携した事業再生に取り組みました。

・求償権消滅保証については、当該企業や金融機関及び関係部署と継続的に協議し、対応しました。

⑤ 事業承継に課題がある先は、山梨県事業引継ぎ支援センター等との支援機関と連携し、課題解決に向けた支援に取り組む。

・山梨県事業引継ぎ支援センターと事業承継に係る相互連携について協議した結果、事業承継について相談できる体制を構築するとともに、円滑な事業承継を後押しする保証制度「事業承継A・B・C」を創設しました。

⑥ やまなし企業支援ネットワーク会議にて、地域的な企業支援に対する情報共有と認識の統一を図り、地域支援機関との支援体制を構築する。

・やまなし企業支援ネットワーク会議を開催し、山梨県や金融機関、各商工団体等の担当者と中小企業・小規模事業者に対する経営支援について情報共有を図りました。

⑦ 経営サポート会議を積極的に活用し、金融機関や支援機関と目線を合わせた経営支援を行う。

・中小企業・小規模事業者の経営改善や再生を図るため、当協会が事務局として関係機関を一堂に集め、経営サポート会議を開催し、資金繰り支援等について関係機関と協議を行いました。

2) 期中管理の徹底

① 延滞先については、金融機関との連携を密にして状況の把握を行い、条件変更等迅速な対応に努める。

・毎月、月初めに出力される返済緩和先リスト及び延滞先リストに基づき、メイン金融機関とヒアリングを実施し、延滞先への対応策について協議しました。早期着手により、迅速、適切な条件変更対応を行うことができました。

② 大口保証先については、企業の業況把握に努めるとともに、必要に応じて企業訪問を行い、金融機関と連携して支援策の協議を行う。

・200百万円以上の大口保証先からは決算書を徴求し業況把握に努めるとともに、業況が悪化している企業に対しては必要に応じて企業訪問を行い、状況に応じた資金繰り支援策等について協議を行いました。

(3) 回収部門

1) 回収促進の取り組み強化

① 回収目標を設定し、進捗管理を図る。

・担当者別行動計画表に基づき、各担当者の回収目標額を設定し、また、進捗管理表として担当者別目標額管理表を作成し、毎月管理職が目標の進捗管理及び適時適切な指示を行いました。このような回収促進の向上に努めた結果、回収金額は目標額を上回る実績となりました。

② 回収の効率化を図る。

・第三者保証人や不動産担保に依存しない無担保求償権の増加等により、回収困難な求償権が増加している現状を踏まえ、求償権毎の実態把握に努め、債務名義を取得している求償権に対しては法的措置を講じ、回収が見込めない求償権については管理事務停止に移行させ見極めを行う等、回収業務の効率化に向けた取り組みを行いました。

③ 不動産処分方針先に対して、任意売却及び競売を実施し回収の促進を図る。

・4月に不動産処分方針案件を抽出し、任意売却および競売を行い、回収の促進を図りました。

④ 代位弁済前に資産調査等を行い、債務者と面談し、回収行動の早期着手に努める。

・専任担当者が代位弁済前に利害関係人の資産調査を実施し、実態を把握したうえで事前呼出を行い、回収業務の早期着手、早期回収に努めました。

⑤ 定期入金先の管理を徹底し、不履行先に対しては早期にきめ細かな折衝を行う。

・定期入金管理表に基づき、定期返済先の管理を徹底しました。また、事業継続中の企業からは決算書を入手し、分析したうえで増額返済交渉等、面談時のツールとして活用した結果、定期入金額は前年と同水準となりました。
・夜間及び休日に督促を実施することにより、平日では交渉できない先との交渉機会が設けられたため、効果的な督促手段となりました。

⑥ 有効な法的措置の実施とその後の管理徹底を図る。

・法的措置を実施し、毎月管理職が進捗状況の確認を行い必要に応じて指示を行うなど、法的措置実施後の管理徹底に努めました。

⑦ 顧問弁護士を講師に招き内部研修を開催し、人材育成を図る。

・顧問弁護士を講師に招き、職員向けの内部研修を実施し、知識の習得を図りました。

2) サービスの活用と連携

① サービスへの委託と解除を適切に行い、サービスの有効活用を図る。

・サービスへの委託については、効率的な管理回収が行えるよう、委託案件の選別を実施したことから前年を下回る実績となりました。

・委託解除についても、サービスと協議し、適切な委託解除に努めた結果、前年を下回る実績となりました。

② 定期的に会議を実施し、情報の共有化、業務改善等について協議する。

・サービスとの合同会議を実施し、サービスとの連携強化に努めました。

③ 委託案件の管理状況の把握と適切な進捗管理を行う。

・委託案件の回収目標額を設定し、適宜、サービス担当者と打合せを行う等、回収の最大化に努めましたが、委託案件の回収金額は目標額を下回る金額となりました。

・委託案件の法的措置実施については、法的措置の必要性や法的措置に係る費用対効果等を考慮しつつ、積極的に対応しました。

3) 再生支援への取り組み

① 保証部門と連携し、求償権消滅保証を活用した再生支援に取り組む。

・4月に求償権消滅保証対象先を6先抽出し、当該企業の意向や融資する金融機関の協力体制等を確認しつつ対応しました。

② 経営者保証ガイドライン、一部弁済による債務免除等を活用した再生支援に取り組む。

・企業の抜本再生を目的とした「経営者保証ガイドライン」に沿った申出に対しては、迅速かつ丁寧な対応を心がけ、企業の経営再生への取り組みを支援しました。

「一部弁済による債務免除ガイドライン」に沿った再生支援についても積極的に取り組みました。

4) 求償権管理事務停止・求償権整理の実施による業務の効率化

① 回収が見込めない求償権については、管理事務停止・求償権整理を適切に行い、回収業務の効率化を図る。

・回収担当者の業務効率化を図るため、管理事務停止及び求償権整理を実施しました。

(4) その他間接部門

1) コンプライアンスの徹底と危機管理体制の充実

① コンプライアンス実践計画に定めた項目を着実に実施し、組織におけるコンプライアンス意識の徹底に取り組む。

- ・コンプライアンス実践計画及び実践プログラムに基づいた研修等を実施し、職員のコンプライアンス意識の向上に努めました。

②自然災害等の緊急時に備える訓練等を行い、危機管理体制の強化を図る。

- ・平成29年9月、有事の際の教育訓練として防災訓練を実施しました。
- ・緊急時の電力供給手段として蓄電池を2台導入し、大規模停電が発生した際でも業務が行える体制を整えました。
- ・平成29年11月、大規模災害の発生を想定した「保証業務手作業訓練」を2回実施しました。
- ・平成30年3月、大規模災害の発生を想定した安否確認による緊急連絡訓練を実施しました。

③情報セキュリティ対策の強化を図る。

- ・平成29年11月、手作業訓練時に個人情報等のセキュリティリスクに関連するDVDを上映し、リスク周知を図った。
- ・インターネット端末全台に最新版のウイルスチェックソフトを導入し、情報セキュリティ対策の強化を図りました。

2) 人材育成の充実・強化と組織の活性化

① 民間企業へ職員を出向させ、より広い視野を持った職員を育成することにより、組織の活性化を促進する。

- ・民間企業へ職員を1名出向させ、民間企業の業務内容や業務に対する姿勢・経営理念等を感じてもらい、広い視野をもった職員の育成に努めました。
- ・なお、出向職員とのヒアリングは毎月行い、出向後は全職員を対象とした報告会を実施しました。

② 顧客の多様なニーズや業務の広範化かつ複雑化に対応できる人材育成に向け、内部研修の充実と各種外部研修に参加する。また、保証協会を取り巻く環境を役職員が情報共有できるように外部から講師を招き、研修を行う。

- ・業務の多様化や高度化に対応できる人材を育成するため、内部研修および外部研修を実施しました。

③ワーク・ライフ・バランス及びメンタルヘルスキアの充実により、職場環境の改善を図る。

- ・毎週月曜日の週礼時に各課長に対し、ワーク・ライフ・バランス推進を図るため、仕事の進め方を工夫し、休暇を取得するよう奨励を行った結果、有給休暇等取得日数は前年度と同水準となりました。
- ・毎週水曜日をノー残業デーとし、時間外勤務の抑制に努めた結果、残業時間は前年度と同水準となりました。
- ・ストレスチェックを実施するなど、職員のメンタルヘルスキア充実に努めました。

3) 業務運営の合理化・効率化

① 債権書類等のデータ化読み込みを計画的に進めるとともに、実務活用の利便性の向上を図る。

- ・債権書類の紛失リスク、顧客情報保護、収納スペースの確保等の課題を解消すべく、債権書類のデータ化作業を平成27年7月から実施しています。
- ・平成30年3月に既存求償権のデータ化が計画通り終了しました。

4) 身近な存在感・顧客満足度を高める広報活動の充実

① 保証協会における身近な存在感（イメージ）と訴求力を高める。

- ・ノベルティグッズを作成し、金融機関訪問及び企業訪問時に配布を行い、継続的に広報活動に努めました。
- ・平成30年3月、協会独自のイメージキャラクター「シンくん」「ヨウちゃん」「タモツさん」を作成しました。今後はイメージキャラクターを有効活用し、保証協会の認知度向上や親しみのある保証協会のイメージ浸透を図る予定です。

② CSアンケートを継続実施し、顧客の意見・ニーズを吸収し、更なるサービス向上に取り組む。

- ・平成29年11月、CSアンケートを作成し、無作為で抽出した500企業に送付しました。アンケート結果については職員に周知するとともに今後はアンケート結果をもとに更なる顧客サービス向上に取り組む予定です。
- ・信用保証ハンドブック及び創業ハンドブックをブック形式でHPに掲載するとともに、お知らせ欄等を活用した制度紹介や支援施策の紹介を行う等タイムリーかつ伝達効果の大きい情報提供に努めました。

外部評価委員の意見等

- ・保証部門では、金融機関担当者との階層別勉強会や関係機関等との情報交換会を定期的を実施し、保証制度の説明やグループワークを行うなど中小企業者支援に向けてコミュニケーションを図っている。県内中小企業者の振興のためには関係機関等との情報交換は必要不可欠なので、金融機関や関係団体等と相互連携を図りながら中小企業者の資金繰り支援に引き続き努めていただきたい。また、全国的に経営者の高齢化が進んでいることから関係機関等と情報交換を図りつつ、事業承継支援にも注力してもらいたい。ビジネスマッチングへの出展料補助は、販路拡大や取引先拡大に繋がる重要な取組みとしてもらいたい。今後も継続的に実施し、中小企業者の維持発展に向けた支援に努めてほしい。
- ・期中管理部部門では、創業保証対応後の企業へ積極的に訪問しており、保証後も精力的に支援している姿勢が伺える。創業して間もない企業は経営が不安定な先が多いため、今後もきめ細やかな対応を心がけていただき、中小企業者の支援育成に励んでもらいたい。また、経営改善が必要な企業に対しては金融機関等と密に情報交換を行いながら必要に応じて企業訪問および経営サポート会議等を実施するなど、企業の経営改善に向けた姿勢が伺える。今後も県内中小企業者に対する継続した経営支援に努めていただきたい。
- ・回収部門では、無担保・無保証人の求償権が増加している中、法的措置の実施や夜間督促・休日督促等、地道な回収業務を行った結果、前年度を上回る回収金額となった事は評価できる。また、求償権管理事務停止及び求償権整理は企業の再チャレンジ等を促すためにも今後も積極的に実施し、中小企業者および個人の再生に向けた後押しをしていただきたい。
- ・その他間接部門では、コンプライアンス実践計画に基づき、コンプライアンス研修等を毎年実施していることは評価できる。来年度以降は、研修のマンネリ化により職員のコンプライアンス意識が薄れることがない様、現状実施しているコンプライアンス研修とは違った研修を検討するなど、コンプライアンス活動を継続して実施してもらいたい。また、近年、全国的に発生している震災や洪水等、大規模災害に備えて蓄電池を導入し、危機管理体制整備を図ったことは評価できる。大規模災害発生時の訓練も継続して行い、危機時に迅速な対応が出来るよう備えてほしい。
- ・収支は黒字を確保しており、安定しているように見えるが、収支差額は年々減少している。中小企業・小規模事業者の支援に支障がない様、健全な業務運営に努め、今まで以上に関係機関と連携した支援体制の構築に努めてほしい。
- ・最後に、平成30年度からは従来の保証業務に加え、経営支援も業務として担っている。中小企業者の総合的な支援機関として、中小企業者に必要とされる信用保証協会を目指し、今後も引き続き業務に取り組んでいただきたい。