

## 平成27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27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27年度の山梨県内の経済状況は、自動車部品関連や工作機械など一部の製造業においては順調な稼働状況にあるものの、中国経済の景気減速を懸念する動きや円安による原材料価格高騰等の影響もあり、回復基調にやや足踏み感がみられ、県内中小企業・小規模事業者にとっては依然として厳しい経済状況となりました。

個人消費においては、百貨店やスーパーの販売額は前年を上回るなど、全体としては緩やかに持ち直しております。

金融面では、資金繰りDIは、全国に比して悪化傾向ではありますが（日本銀行甲府支店2016年3月企業短期経済観測調査）、県内金融機関の預貸金状況は、貸出金残高1兆8,978億円で前年比プラスが続いており、預金残高も4兆2,491億円で、個人預金、法人預金ともに前年比プラスが続いております。

企業倒産件数は低水準で推移しましたが、資材、人件費等のコスト高止まりや取引先からの単価抑制などが収益圧迫要因となり、総体的に厳しい経営環境が継続した1年でした。

## 2. 重点課題への取組について

### (1) 保証部門

#### 1) 国及び地方公共団体制度の推進と保証制度の充実

- ① 年間を通してFMラジオにて、保証制度等の広報を実施し、保証制度のPRを行いました。  
当協会のホームページに県制度や市町村制度を掲載し、保証制度の周知を図りました。  
また、セーフティネット保証5号のリーフレットを金融機関、商工会並びに市町村等との勉強会の際に配布し、保証利用の促進を図った結果、セーフティネット保証5号の利用は前年度に比べ大幅に増加しました。

#### 【保証承諾実績】

##### セーフティネット保証5号

(件数) 217件 (前年比180.8%)

(金額) 4,331百万円 (前年比166.2%)

##### 山梨県商工業振興資金融資

(件数) 999件 (前年比106.9%)

(金額) 8,418百万円 (前年比104.5%)

##### 各市町村の保証制度融資

(件数) 150件 (前年比96.1%)

(金額) 636百万円 (前年比98.5%)

② 四半期ごとにセーフティネット保証5号に該当する保証先から資金繰り支援が必要と思われる先を抽出し、金融機関に対して借換保証の活用を推進した結果、セーフティネット保証5号での借換が対前年比を上回り、中小企業者の資金繰り支援を図ることが出来ました。

2月に既存保証付きの借換が可能な保証制度（借換保証R o l l U p）を創設し、3月より取り扱いを開始しました。

**【保証承諾実績】**

セーフティネット保証5号（借換）

（件数） 55件 （前年比137.5%）

（金額） 1,676百万円（前年比143.9%）

借換保証R o l l U p

（件数） 4件

（金額） 182百万円

③ 地元金融機関や商工会との勉強会及び情報交換会を行い、金融機関担当者等に対し保証制度を理解していただくとともに、事業者ニーズの把握にも努めた結果、安定した事業資金を確保したいとの要望により、9月に新しい保証制度（無担保当座貸越根保証（あんしん5000））を創設しました。

また、商工会とタイアップしている商工貯蓄共済融資保証についても迅速な対応との要望があり、その取り扱いについて山梨県商工会連合会と見直しの協議に入りました。

**【保証承諾実績】**

無担保当座貸越根保証（あんしん5000）

（件数） 111件

（金額） 2,672百万円

④ 金融機関との勉強会において「経営者保証ガイドライン対応保証」のリーフレットを配布し、同制度の説明を行い保証利用を依頼しましたが、保証の申込はありませんでした。

## 2) 保証利用企業者数の増加

① 4月にリーフレットを作成し、金融機関へ配布しました。

また、商工会議所や商工会等が発行する会報へリーフレットの折り込みを依頼し、事業者への広報活動に努めました。

さらには、保証協会職員がラジオインタビューに出演しPRを行いました。その結果、保証制度を創設した前年度を下回りましたが、相応の保証利用がありました。

### 【保証承諾実績】

小規模事業者カードローン（ベンリー500）

（件数） 743件 （前年比75.1%）

（金額） 2,064百万円（前年比73.9%）

② 下期（10月1日～3月31日）に「保証推進キャンペーン2015」を実施しました。

キャンペーン期間中の目標としていた新規・再利用事業者数400先の増加には届きませんでした。保証完済や廃業等により保証利用企業者数が減少している中、相応の成果がありました。

### 【新規・再利用事業者数の増加】

（目標） 400先

（実績） 372先（達成率93.0%）

③ 完済（見込み）企業のデータを抽出し、メイン金融機関に完済（見込み）企業の実態等を確認後、対象企業にダイレクトメールを送信し保証の再利用を依頼した結果、8先の再利用がありました。

（データ抽出）

480先

（ダイレクトメール発送）

187先

《発送資料》

- ・信用保証の再利用のご案内
- ・セーフティネット保証5号のリーフレット
- ・小規模事業者カードローン（ベンリー500）のリーフレット
- ・山梨県中小企業金融のしおり

（再利用の実績）

8先

- ④ 地元金融機関の研修会等へ積極的に参加し、保証制度説明会を延べ29回行いました。その他、下記の関係団体の研修会にも参加し、保証制度の説明等を実施しました。  
金融支援はもとより、創業支援、経営支援、再生支援を継続して行うことが重要と実感しました。

**【関係団体】**

東京地方税理士会甲府支部、山梨県水晶宝飾協同組合、山梨県建設業協会、TKC西東京山梨会、山梨県ボランティア協会

**【保証利用先数】**

平成25年度 10,579先  
平成26年度 10,058先  
平成27年度 9,653先

**3) 創業支援**

- ① 創業希望者からの相談は数件ありましたが、専門家派遣による支援段階でなかったため、関係機関で開催している創業スクールへの参加を促しました。

② 創業時の支援として、創業希望者及び創業予定者と面談し、計画策定時のポイントや資金調達の方法等、アドバイスをを行いました。

また、創業保証実行後、6カ月が経過した事業者を対象に再度面談し、事業計画の進捗状況をモニタリングするとともに金融相談に応じるほか、専門家派遣事業を提案するなど、創業者へのアフターフォローも併せて実施しました。

**【支援実績】**

創業保証 企業数 66件 (前年比129.4%)  
保証金額 288百万円 (前年比137.8%)

6か月後のモニタリング実施 28先  
専門家派遣事業の活用 3先

③ 山梨県と連携し、全市町村を対象に「創業支援事業計画」の認定取得に向けた説明会を実施しました。

また、個別の市町村を訪問し、認定取得に向けた取り組みを依頼するとともに、山梨県と協力して市町村に対して認定取得に向けたアドバイス等を実施した結果、下記10市が「創業支援事業計画」の認定を受けました。

**【認定を受けた市町村】**

・甲府市、富士吉田市、都留市、山梨市、韮崎市、南アルプス市、北杜市、甲斐市、笛吹市、上野原市  
(10市)



## (2) 期中管理部門

### 1) 金融と経営を一体化した支援への取り組み

- ① 地域金融機関に経営改善サポート保証及び経営力強化保証のリーフレットを配布し、保証制度の説明など行いました。

併せて、保証利用状況、保証利用金額等を考慮して事業者データを抽出し、そのデータをメイン金融機関に提供し、保証利用を要請しました。なお、保証承諾は下記のとおりとなりました。

#### 【保証承諾実績】

経営改善サポート保証	5件	(前年比25.0%)
	66百万円	(前年比9.0%)

経営力強化保証	30件	(前年比52.6%)
	576百万円	(前年比59.4%)

- ② 経営改善計画策定支援事業に係わる補助事業のリーフレットを作成し、地域金融機関に配布し、事業説明と本事業の活用を要請しました。

また、7月にはTKC西東京山梨会の総会、8月には税理士会の会議に出席し、本事業の概要説明と積極的な活用を要請した結果、下記のとおりの実績となりました。

#### 【活用実績（協会補助）】

受付事業者数	30先
補助件数及び金額	27先 3百万円

③ 7月に地域金融機関に信用保証協会専門家派遣サポート事業のリーフレット及び保証債務残高50百万円以下かつ返済緩和先の法人データを提供し、事業説明及び本事業の活用を要請しました。

また、創業制度を利用した事業者110先及び返済緩和先44先に対してダイレクトメールを送付し、活用の推進を図りました。

**【活用実績】**

申請企業 38企業

派遣回数 154回（延べ回数）

④ 平成27年8月と平成28年3月に「やまなし企業支援ネットワーク会議（全体会議）」を開催し、国の施策説明や各機関の取り組みを紹介するほか、再生に関する基調講演等を行いました。

また、今年度は初めて、金融機関を主体とした「やまなし企業支援ネットワーク会議（分科会）」を11月に開催し、金融機関担当者と具体的な支援策等について情報交換を図りました。

**【実績】**

平成27年 8月20日 第6回山梨企業支援ネットワーク会議（全体会議）（参加機関14機関）

平成27年11月20日 第7回山梨企業支援ネットワーク会議（分科会）（参加機関 8機関）

平成28年 3月 9日 第8回山梨企業支援ネットワーク会議（全体会議）（参加機関12機関）

- ⑤ 経営サポート会議を平成24年10月に創設して以来、その役割や認知度が地域金融機関に浸透してきたことから、今年度は昨年度以上の開催実績となり、金融機関間の調整役機能を果たすことができました。

**【開催実績】**

平成26年度 36企業 開催回数52回（延べ回数）  
平成27年度 65企業 開催回数95回（延べ回数）

**2) 期中支援の充実**

- ① 延滞先等に対しては、取引先金融機関へ現況確認するとともに返済緩和等の協議を行うなど、柔軟かつ迅速な対応に努めた結果、事故件数及び事故残高ともに期首に比べ大幅に減らすことができました。

また、返済緩和の申出先に対しては、金融機関と支援策について協議を行いながら、個々の企業の実情に応じた支援に努めました。

**【事故件数及び事故残高】**

期首	205先	2,604百万円
期末	140先	1,308百万円
増減	△65先	△1,296百万円

**【条件変更実績（返済緩和）】**

件数	1,798件	（前年比97.8%）
金額	26,916百万円	（前年比93.9%）

② 金融機関等支援機関から計画の進捗状況について報告を受け、決算書による財務分析を通じヒアリングを実施しました。計画と大幅な乖離がある企業については金融機関等を訪問し、今後の支援策を協議しました。経営改善計画を策定した企業に対しての専門家派遣の活用はありませんでしたが、早期に再リスク等の方策を講じ、企業の事業継続に向けた支援を行いました。

**【経営改善計画を策定した企業】**

期 首 140先  
期 末 162先 (+22先)

**【活 動 実 績】**

モニタリング報告受領企業 95先  
専門家派遣企業 0先

③ 信用格付低位の企業を重点支援先と位置づけし、金融機関から決算書を入手・分析する事により、継続的に業況把握を行うとともに、金融機関の支援方針を確認し、金融機関と連携した支援を行った結果、期首に比べて財務内容が改善した企業が増加しました。

また、財務内容が悪化した企業については、企業訪問や金融機関の支援方針の詳細を確認する中で協調したリスケ等による支援を行いました。

**【重点支援先として抽出した企業】**

期 首 184先

期 末 156先

△28先

(ランクアップ：68先 ランクダウン：51先 代位弁済：11先)

**【活 動 報 告】**

ヒアリング実施企業 205先

決算書徴求企業 197先

企業訪問実施先 56先

### (3) 回収部門

#### 1) 回収促進の取り組み強化

- ① 案件が偏らないように手持案件のバランスを調整し、個々に回収目標額を設定しました。  
また、担当者別目標額管理表を作成し、各担当者の目標及び進捗管理を毎月行い、回収促進の向上に努めました。

#### 【回収実績】

回収目標額	1, 100百万円
回収実績	1, 043百万円 (計画比94.8%)

- ② 競売申立件数は24件で、前年度の申立件数21件を上回りました。  
また、任意売却件数は15件で、前年度の任意売却件数19件を下回りました。

#### 【対応実績】

競売申立件数	24件	(前年比114.2%)
回収件数	8件	(前年比200.0%)
回収金額	53百万円	(前年比64.6%)
任意売却件数	15件	(前年比78.9%)
回収金額	168百万円	(前年比55.6%)

- ③ 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た後、実態を把握したうえで事前呼出を実施し、回収業務の早期着手、早期回収に努めました。

**【対応実績】**

資産調査 92件（前年比80.0%）  
事前面談 46先（前年比95.8%）  
代位弁済後の状況 返済開始先 37先（前年比127.6%）  
返済交渉中 9先

- ④ 定期入金管理表に基づき定期返済先の管理を行い、不履行先に対しては文書、電話、訪問等によるきめ細かな督促を実施しましたが、大口定期返済先の完済に伴う回収額の減少等もあり、回収額は前年を下回りました。

**【管理状況】**

定期返済管理先 月平均358先（合計4,297先）  
不履行先 月平均 89先（合計1,065先）

**【定期返済先回収実績】**

金額360百万円（前年比93.1%）

- ⑤ 夜間及び休日に督促することにより、平日では交渉できない先との交渉機会が得られた結果、新たに37先の定期返済先を確保することができました。

**【夜間督促】** 12回実施（交渉先125先 内 面談80先） 面談率64.0%

**【休日督促】** 6回実施（交渉先173先 内 面談112先） 面談率69.2%

- ⑥ 事業継続中の71企業から決算書を入力し、分析したうえで返済交渉時のツールとして活用した結果、返済額の増加につながったケースや求償権消滅保証に結び付いた案件もありました。

**【実績】**

増額返済交渉成立先 22先

**2) サービサーの活用と連携**

- ① サービサーへの委託については、これまでの交渉経緯や資産状況、交渉の中で得た情報等を所定の「チェックシート」にまとめ、スムーズな引継ぎに努めました。

また、委託解除については、長期間返済がない先等をデータで抽出し、回収見込みがない先の委託解除に努めました。その結果、年間委託解除件数は前年を上回る実績となり、管理の効率化が図れました。

**【委託案件】**

委託件数 205件 (前年比67.6%)

委託金額 2,007百万円 (前年比94.5%)

**【委託解除】**

解除件数 381件 (前年比110.0%)

解除金額 2,781百万円 (前年比136.1%)



- ② サービスとの合同会議を7回実施し、回収促進に向けた重点項目の確認や具体的な案件相談、時効中断措置についての協議等を行い、サービスと連携して業務が行えるよう努めました。

**【実績】**

合同会議開催回数	7回
回収方針協議	75回
委託案件の一部弁済による債務免除件数	3件

**3) 再生支援への取り組み**

- ① 保証担当者や金融機関、関連機関と連携し、求償権消滅保証に取り組みました。  
(平成28年3月末現在で、1次審査終了。4月に2次審査を行い、5月には求償権消滅保証を実行予定。)

- ② 「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努めた結果、下記のとおりの実績となりました。

なお、「経営者保証ガイドライン」に沿った申出は、今年度はありませんでした。

**【実績】**

一部弁済による債務免除件数	8先
回収金額	27百万円

#### (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及び実践プログラムに基づき、当初の計画どおり取り組みました。  
また、外部講師を招いて研修を実施し、職員のコンプライアンス意識の向上にも努めました。

##### 【実施したコンプライアンス活動】

- ・コンプライアンス委員会を開催（定例2回、随時4回）
  - ・研修の実施  
平成27年7月14日 講師：県警本部  
平成28年2月 5日 講師：(株)インソース
  - ・個人情報点検責任者・担当者研修の実施（平成27年7月）
  - ・コンプライアンスチェックシートによる認識確認（平成28年2月）
  - ・全体朝礼等にて役員の講話
  - ・各課における啓蒙活動の実施（毎月）
- ② 内部監査、個人データ監査計画を策定し、重点監査項目を事前に周知及び認識することにより、適切な業務運営に努めました。
- ③ 反社会的勢力等に関する記事に掲載された人物の協会利用の有無を確認し、反社会的勢力に関するデータの蓄積をしました。

- ④ 有事の際の教育訓練として、平成27年9月に防災非難訓練を実施、12月に地震訓練を実施しました。  
また、平成27年11月には全職員を対象に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。課長以下41名の職員が参加し、システム障害発生時の保証業務手作業の流れを再確認するとともに、手順の不備等を検証しました。

## 2) 業務運営の合理化・効率化の推進

- ① 平成27年9月末に本店事務所のレイアウト工事を行い、同時に入退室管理システムを導入し、セキュリティ強化を図りました。  
また、各相談室の防音工事も併せて行い、個人情報保護及びプライバシー保護を図ることにより、顧客サービスの向上と職員の職場環境の改善に努めました。
- ② 債権書類の紛失リスク、顧客情報保護、収納スペース等の課題を解消すべく、平成27年7月から保証部門の債権書類等のデータ化作業を開始しました。

### 【平成28年3月末実績】

2,465先を読込済（全体の25.7%）

### 3) 人材の育成

①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、下記のとおり研修を実施しました。

#### 【外部研修】

全国信用保証協会連合会主催の研修に22コース延べ36名が参加

#### 【内部研修】

全国信用保証協会連合会の職員による研修（信用保証協会を巡る諸情勢）

日本政策金融公庫の職員による研修

平成27年 8月：定例意見交換会、研修会（保険金請求の留意点）

9月：中堅意見交換会

12月：定例意見交換会

平成28年 1月：中堅意見交換会

② 他協会（関東ブロック11協会と他ブロック同規模4協会）に対して、研修体系についてのアンケートを実施し、研修体系の見直しを現在検討中であります。

③ やまなし産業支援機構へ1名、山梨県産業労働部へ1名出向させ、より広い視野を持った職員の育成と組織の活性化促進に努めました。

#### 4) 広報の充実

① 平成27年5月にCRD協会の職員を講師に招き、「McSS simulation」コンサルティングサポートシステムの取り扱い研修を実施し、活用方法を職員に周知しました。

また、企業訪問時に上記サポートシステムを活用した支援を行い、顧客サービス向上にも取り組みました。CSアンケートは、平成27年11月に実施しました。(対象企業500先、回答163先、回答率32.8%) 回答内容としては、保証料に対して割高感を持つ回答は多いものの、保証協会に抱くイメージは好印象とする回答が過半数を占めておりました。

しかし、協会制度や事業内容を知らない事業者も多く、継続した広報活動が必要だと実感しました。

② 関係団体との勉強会等を通じて、協会のPRに努めました。

また、ビジネスマッチングへの協賛や参加を行い、協会業務をPRするとともに、マッチングへの参加企業を募る等、身近なパートナーとしての活動に取り組みました。

##### 【主な活動状況】

平成27年 7月：やまなし食のマッチングフェア  
：FMラジオに協会職員がインタビュー出演  
9月：山梨県水晶宝飾協同組合との勉強会  
：建設業経営者研修会への参加  
10月：江戸・TOKYO技とテクノの融合展  
11月：富士山・東北海道ビジネスマッチング  
：山梨テクノICTメッセ2015  
平成28年 1月：農商工連携マッチング

●外部評価委員会の意見等

・保証部門では、セーフティネット保証等の政策保証及び県制度を積極的に活用しており、中小企業・小規模事業者に対する資金繰り支援への貢献が認められます。しかし、各市町村の保証制度を知らない事業者がいるため、同保証制度の利用が少ない感じがします。保証協会としても各市町村の保証制度を積極的にPRし、中小企業・小規模事業者のより一層の資金繰り支援に期待します。また、事業者ニーズを把握した新たな保証制度（あんしん5000、借換保証Roll Up）の利用状況も認められます。

創業先への支援も、創業前から積極的に支援し、創業後も継続してモニタリングを行うなど、充実した支援態勢がうかがえます。引き続き創業支援に取り組んで下さい。

・期中管理部門では、「信用保証協会専門家派遣サポート事業」の活用や経営改善計画策定時の費用補助支援を行うなど中小企業・小規模事業者の経営改善支援に積極的に努めています。また、「やまなし企業支援ネットワーク会議」や「経営サポート会議」を活用した支援態勢も充実しており、今後もより一層の支援活動を期待します。

・回収部門では、無担保・無保証人債権の増加や低迷している不動産市場の影響もあり、大口回収は厳しい状況ではありますが、効率的な不動産担保処分やサービスの有効活用の成果もあり、回収金額はほぼ計画数値に達しており、地道な回収業務を行った成果がみられます。また、求償権消滅保証を活用した再生支援にも取り組んでおり、今後ともより一層の再生支援業務の充実及び効率的な回収業務の実施を期待します。

・その他間接部門では、コンプライアンスについては実践計画に基づき、着実に取り組みがされております。また、業務運営の合理化及び効率化を図るため努力していますが、一方で経費増もみられますので、より一層の合理化及び効率化を図ってください。

広報活動においても、FMラジオや多様な広報物等を活用した幅広い情報発信を行っており、引き続きPR活動に努めてください。

・収支状況は安定していますが、中長期的にみて協会経営環境は厳しさが予想されます。中小企業・小規模事業者への資金繰り支援に支障が無いよう、財務体質の強化を図り、健全な業務運営を行うことが必要であります。