

平成28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28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28年度の県内経済は、緩やかに回復しつつあるとされてきたものの、海外情勢の不透明感から株価・為替等の変動や原材料・燃料費の高騰等を懸念する動きもあり、依然として慎重な見方が続きました。

また、後継者不足や高齢化等により事業継続を断念し、「休廃業・解散」を選択するケースは倒産件数を大幅に超えており、県内の中小企業・小規模事業者は様々な意味で、引き続き厳しい経営環境におかれています。

金融面につきましては、※1資金繰り判断D I及び※2金融機関の貸出態度判断D Iは全国に比して悪化傾向がありますが、（日本銀行甲府支店2017年3月企業短期経済観測調査）、生産面につきましては、半導体・液晶製造装置の他、産業用ロボットやスマートフォン関連部品等を中心に堅調に推移しました。

設備投資につきましては、慎重姿勢が強く持ち直しの動きに一服感があり、また、地場産業である宝飾業の受注、生産につきましても百貨店や催事での販売が低迷するなど低調に推移しました。

中小企業・小規模事業者を取り巻く環境はいまだ不透明な状況が続いており、厳しい経営環境が継続した1年となりました。

※1 (1) 手元流動性水準、(2) 金融機関の貸出態度、(3) 資金の回収・支払条件などを総合した資金繰りについて

「楽である」と回答した企業の構成比(%) - 「苦しい」と回答した企業の構成比(%)の割合

※2 金融機関の貸出態度について

「緩い」と回答した企業の構成比(%) - 「厳しい」と回答した企業の構成比(%)の割合

2. 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 **事業者向けのセミナーや講演会、経営相談会を企画し、顧客サービスの向上を図る。**
 - ・顧客サービス向上を図るため、毎月第1・第3木曜日の夜間と隔月の第2土曜日に相談窓口を設置しました。

- ② **円滑な事業承継を支援するために新たな保証制度を創設し、保証利用の促進に努める。**
 - ・4月に内部研修会を実施し、職員の事業承継に対する理解を深めました。
また、下記の外部機関主催の事業承継セミナーに参加し、事業承継についての知識向上に努めました。

【実績】

中小企業基盤整備機構主催	事業承継セミナー	2回
都留信用組合主催	事業承継セミナー	1回
経済法令研究会主催	事業承継セミナー	1回

- ③ **「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」の開催。**
 - ・5月に「平成28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。
 - ・9月から11月までの3ヶ月間及び、2月から3月までの2ヶ月間を保証推進強化期間と位置づけ「保証推進キャンペーン」を実施した結果、下記のとおりの実績となりました。

(保証推進キャンペーンの実績)

【9月から11月】

- ①新規・再利用キャンペーン2016
 - 目標先数 200先
 - 実績 257先 (達成率128.5%)

【2月から3月】

②地方創生応援キャンペーン2017

目標先数 350先
実績 347先 (達成率99.1%)

目標金額 500億円
実績 488億円 (達成率97.6%)

④ 士業団体や商工団体との連携をさらに深め、新規保証利用者への支援に努める。

- ・ 下記、各関係団体が実施している情報交換会・研修・会合等へ参加し、保証制度や協会が実施している支援内容等について説明を行いました。
- ・ 11月に、山梨県から委託され女性創業者の支援を行っているNPO法人「bond place」の創業イベントを当協会で開催しました。
- ・ 12月に、山梨県中小企業家同友会と中小企業・小規模事業者支援に関する覚書を締結し、1月に協会が実施している支援業務等について説明を行いました。
- ・ 1月に、山梨県立大学にて協会職員が大学生に対し、保証協会業務や県内中小企業者の実情等について講義を行いました。

【情報交換会・研修・会合等を実施した関係団体】

TKC西東京山梨会	4回
東京地方税理士会・山梨県会	2回
税理士事務所	4回
各商工会	6回
組合や団体等	5回
山梨県中小企業家同友会	1回
商工会・商工会議所への訪問	31回

2) 創業者への支援

① 創業に向けての相談、外部専門家を活用した創業計画策定支援、保証による金融支援、保証後の訪問面談による経営相談など、支援態勢を充実し総合的に創業者を支援する。

- ・信用保証協会専門家派遣サポート事業を、下記のとおり実施し、創業者及び創業予定者に対する支援に努めました。
- ・創業保証を活用した創業者支援については下記のとおり実施しました。
- ・創業保証実行後6ヶ月が経過した事業者を再度訪問し、創業者へのアフターフォローに努めました。
- ・帝国データバンクが提供しているデータを基に、新設法人に対してダイレクトメールを送付し、経営及び金融相談を希望する事業者については事業所を訪問し、面談を行いました。

【実績】

(創業者及び創業予定者に対する専門家派遣サポート事業)

派遣先 14先

派遣回数 63回

(創業保証の実績)

件数 90件 (前年比136.4%)

金額 410百万円 (前年比142.5%)

(6ヵ月後のモニタリング実施)

件数 46先

(ダイレクトメールの発送)

発送先 257先

面談先 8先 (内、保証利用につながった先4先)

② 地方公共団体や関係機関が主催する「創業セミナー」等に参加し、創業支援の取り組みについての周知に努める。

【参加した創業セミナー】

市町村及び商工会主催の創業セミナー	4回
金融機関主催の創業セミナー	6回
支援機関（県・産業支援機構）主催の創業セミナー	2回

③ 創業者向けの冊子を作成し、創業予定者や関係機関に配布することにより、信用保証制度の周知と創業者への支援を図る。

- ・関係団体等から情報収集を行い、創業者向けの冊子作成を行いました。計画書の変更等に時間を要したことから年度内に作成できませんでした。

3) 政策保証の推進

① 金融機関との勉強会で、政策保証の理解を深めてもらうとともに、さらなる保証の利用を要請する。

【金融機関との勉強会の実績】

金融機関階層別勉強会	5回	保証推進勉強会	10回
------------	----	---------	-----

【主な政策保証の利用実績】

・セーフティネット保証

(件数)	189件	(前年比)	73.0%
(金額)	4,106百万円	(前年比)	78.0%

・流動資産担保保証（ABL）

(件数)	18件	(前年比)	90.0%
(金額)	1,127百万円	(前年比)	93.4%

・特定社債保証

(件数)	10件	(前年比)	90.9%
(金額)	728百万円	(前年比)	111.0%

・経営力強化保証

(件数) 42件 (前年比140.0%)

(金額) 1,265百万円 (前年比219.6%)

・経営改善サポート保証

(件数) 4件 (前年比80.0%)

(金額) 259百万円 (前年比391.3%)

② 地方公共団体の制度融資の利用拡大に努めるとともに、制度充実への働きかけを行う。

山梨県及び富士吉田市に中小企業・小規模事業の支援を要請したところ、平成29年度から山梨県制度についてはなりました。

③ 各種組合の会合への参加や訪問などにより、信用保証制度や政策保証の理解を深め、保証の利用を要請する。

【実績】

6月：協同組合 物流ネットワーク山梨	(出席者数10名)
青年中央会 (山梨県中小企業団体中央会)	(出席者数15名)
事務局中央会 (山梨県中小企業団体中央会)	(出席者数20名)
12月：北杜市事業環境組合	(出席者数7名)
山梨電気事業クラブ	(出席者数7名)

④ 政策保証のパンフレットやリーフレットを作成するなど、保証制度に関する広報活動を積極的に行い、保証の推進を図る。

- ・リーフレット等を作成し、金融機関の営業店を訪問して配布を行い、保証利用の促進を図りました。
- ・FM富士のラジオCMを活用して保証制度の紹介等を継続的に実施しました。

(2) 期中管理部門

1) 経営支援の充実

- ① 経営力強化保証や経営改善サポート保証、経営力改善借換保証の活用を推進し、事業継続と債務の正常化に努める。

【保証承諾実績】

経営力強化保証

(件数) 42件 (前年比140.0%)

(金額) 1,265百万円 (前年比219.6%)

経営改善サポート保証

(件数) 4件 (前年比80.0%)

(金額) 259百万円 (前年比391.3%)

借換保証 Roll Up (協会独自制度)

(件数) 31件 (前年比-%)

(金額) 928百万円 (前年比-%)

※平成28年3月1日に制度を創設したため、前年比算出不可。

- ② 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の共有と認識の統一を図り、地域支援機関との支援体制の構築を進める。個別事業者に対しては、経営サポート会議を活用し、金融機関との目線を合わせた経営支援を行い、事業継続への支援を行う。

【実績】

平成28年 7月12日 第9回山梨企業支援ネットワーク会議 (全体会議) (参加機関15機関)

平成28年11月21日 第10回山梨企業支援ネットワーク会議 (分科会) (参加機関5機関)

平成29年 3月15日 第11回山梨企業支援ネットワーク会議 (全体会議) (参加機関17機関)

・経営サポート会議 利用企業 59先
開 催 75回

- ③ 経営改善を必要とする事業者を支援するため、改善計画策定費用の一部を協会で補助することによって、「経営改善計画策定支援事業」の活用を促進する。

【経営改善計画策定支援事業の実績】

補助金支払 32件 (前年 補助金支払 25件)
補助金額 3,840千円 (前年 補助金額 2,846千円)

- ④ 「信用保証協会中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助金」制度を活用した専門家派遣事業を引き続き推進するとともに、活用した事業者に対するフォローアップにも努める。

【専門家派遣実績】

派遣実施 74先 (内、フォローアップ先 8先)
派遣回数 305回 (内、フォローアップ先 33回)

- ⑤ 各支援機関が主催する「ビジネスマッチング」などに積極的に協賛・後援を行い、事業者の出展料の補助をすることで、事業者の販路拡大や新たなビジネスチャンスの創出のための支援を行う。

【実績】

(内 訳)

7月：やまなし食のマッチングフェア2016 in TOKYO (山梨中央銀行 主催)

来場者数 約1,000名
出展企業 56企業
内、出展補助 23企業 690千円
商談件数 145件

10月：江戸・TOKYO技とテクノの融合展2016 (東京信用保証協会 主催)

来場者数 約10,800名
出展企業 280企業
内、出展補助 3企業 45千円
商談件数 25件

11月：富士山・東北海道ビジネスマッチング2016 (三島信用金庫 主催)

来場者数 約5,500名
出展企業 159企業

内、出展補助 3企業 48千円
商談件数 8件

山梨テクノICTメッセ2016（山梨県機械電子工業会 主催）

来場者数 約9,900名
出展企業 140企業
内、出展補助 13企業 256千円
商談件数 未確認

⑥ **事業者に対する相談窓口機能を強化し、経営課題の共有・解決に向けた支援を充実する。**

【出張相談回数】

個別税理士事務所での出張相談 3回

笛吹市商工会での出張相談 1回

2) 期中管理の徹底

① **金融機関との連携を密にして情報収集を行い、延滞・事故の迅速な対応に努める。**

【実績】

返済緩和先の管理 39先

事故・延滞先の管理 171先

【条件変更（返済緩和）】

（件数） 1,786件 （前年比99.3%）

（金額） 25,726百万円（前年比95.6%）

② **一定の保証債務残高以上の大口保証先に対して、決算書を徴求して企業の業況把握をするとともに、必要に応じて企業訪問を行い、支援策の協議などを行う。**

・保証債務残高200百万円以上の大口保証先から決算書を徴求し、必要に応じて企業訪問を行い、業況の把握に努めました。

また、関係機関と協議する中、経営サポート会議を随時開催し、事業者に対する支援策について協議を行いました。

【実績】

訪問面談企業 30先
経営サポート会議 8先（保証債務残高200百万円以上の先）

（3）回収部門

1）回収促進の取り組み強化

① 回収目標額を設定し、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、また、進捗管理を行うため、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、回収金額については下記のとおりとなりました。

【実績】

回収目標金額 1,000百万円
回収実績 959百万円（対計画比95.9%）

② 不動産処分が適当と思われる先に対し、任意売却・競売により回収促進を図る。

・4月に不動産処分が適当と思われる先を抽出し、集中的に処分を図った結果、下記のとおりとなりました。

【競売実績】

申立件数 17件（前年比70.8%）
回収金額 108百万円（前年比99.5%）

【任意売却実績】

申立件数 17件（前年比113.3%）
回収金額 122百万円（前年比71.3%）

③ 代位弁済前に利害関係人の資産調査等を行うとともに、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。

【実績】

資産調査 48先
事前呼出 30先（内、14先が来協）
返済開始先 3先

④ 定期返済先の管理を徹底し、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行い、返済不履行先に対しては夜間等に集中して督促を実施した結果、定期回収額については下記のとおりとなりました。

【定期回収 実績】

金額 384百万円（前年比106.7%）

⑤ 夜間督促・休日督促を実施し、延滞先への督促を強化し、定期返済先の増加に努める。

・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。

【夜間督促】 12回実施（督促先250先 内 交渉153先）交渉率61.2%

【休日督促】 6回実施（督促先440先 内 交渉261先）交渉率59.3%

⑥ 事業継続先については、決算書を徴求し現況把握を行い実状に即した返済交渉を行う。

・4月に事業継続中の288先を抽出し128先から決算書を入手、決算書を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、11先と増額返済が成立し、12先と新規分割返済が成立しました。

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。

【委託案件】

委託件数 40件 (前年比19.5%)

委託金額 272百万円 (前年比13.1%)

【委託解除】

解除件数 208件 (前年比54.6%)

解除金額 1,626百万円 (前年比58.4%)

② 定期的な会議を実施し、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6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、時効中断措置等について協議を行い、サービスと連携した業務に努めました。

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。

【実績】

件数 1先

保証金額 35百万円

② 経営者保証ガイドライン、一部弁済による債務免除等、再生支援に取り組む。

【実績】

一部弁済による債務免除件数 10先

回収額 11百万円

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。

【実績】

求償権管理事務停止 (件数) 729件 (前年比1402.0%)
(金額) 5,844百万円 (前年比910.3%)

求償権整理 (件数) 536件 (前年比ー)
(金額) 3,380百万円 (前年比ー)

(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。

【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2回)
- ・平成28年4月：個人情報点検責任者・担当者研修を実施
- ・外部から講師を招き、職員向けのコンプライアンス研修を実施
 - 平成28年 8月 講師：(株)インソース
 - 平成28年11月 講師：山梨中銀経営コンサルティング
 - 平成29年 2月 講師：甲府信用金庫
- ・平成29年2月：コンプライアンスチェックシートによる認識確認
- ・各課における啓蒙活動の実施 (毎月)

② 自然災害（地震・噴火）等の緊急時に備える訓練（保証業務手作業訓練・緊急連絡訓練等）を行い、危機管理体制を強化する。

【実績】

- 6月：備蓄品のチェック及び補充
- 9月：防災訓練（本店）
- 11月：防災訓練（本店）
保証業務手作業訓練（2回）

③ 情報セキュリティポリシーを作成し、情報セキュリティの整備を行う。

- ・12月に情報セキュリティポリシー基本方針を作成し、同基本方針及び関連規程類等を基に、情報セキュリティポリシーを作成し、セキュリティ対策上の組織的体制及び対応策についての明文化を図りました。

2) 業務運営の合理化・効率化の推進

① ワークライフバランスの推進及びメンタルヘルスケアの充実に努める。

【実績】

有給休暇取得日数一人当たり13.98日（対前年比105.7%）

② 時間外勤務の抑制に努める。

【残業時間について】

- （目標） 対前年比80.0%
- （実績） 対前年比73.1%

③ 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、実務活用の利便性を図り、業務効率の向上に取り組む。

【債権書類等のデータ化読込進捗状況（平成29年3月末時点）】

本店の保証関連書類の読込（平成29年1月終了）

平成29年2月から支店の保証関連書類の読込開始（平成29年5月終了見込）

3) 人材の育成

- ① 中小企業者・小規模事業者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、各種外部研修への積極的な参加を行う。

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、外部から講師を招き研修を行う。

【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】

8月：日本政策金融公庫の職員による保険金請求事務等に関する研修

日本政策金融公庫の職員による保険動向に関する中堅職員向け研修

1月：全国信用保証協会連合会の職員による信用保証協会を巡る諸情勢等について研修

4) 顧客サービスの向上と広報の有効的活用

- ① CSアンケートを継続実施し、企業や関係団体などの意見・ニーズの変化を適切に捉え、さらなるサービス向上に取り組む。

・10月に中小企業・小規模事業者のニーズや保証協会への要望等を把握するため、CSアンケートを実施しました。事業承継に関心がある声が多く、また、保証制度や国、県等の施策・補助金について説明を求める声も多かったため、事業承継を支援する新たな保証制度の創設を検討し、また、国・県等の施策・補助金については、ホームページを活用して情報発信を行う予定です。

- ② タイムリー、且つ企業や関係団体などの欲する情報提供等に努めるとともに、業務活動への理解を深めて広報の充実に取り組む。

・協会ホームページをスマートフォンやタブレット端末で閲覧した際、自動で最適な大きさに変換する仕様に変更しました。

また、ホームページを閲覧した中小企業・小規模事業者が保証制度等を検索しやすい仕様に変更する等、ホームページを全面的にリニューアルし、広報の充実に取り組みました。

・ノベルティグッズは、山梨県の郷土伝統工芸品「市川大門手すき和紙」を使用したしおりとマグネットの2種類を作成し、中小企業・小規模事業者、金融機関、関係機関等に広く配布し、協会PRに努めました。

●外部評価委員会の意見等

・保証部門では、「信用保証協会専門家派遣サポート事業」の活用や創業保証の対応、創業保証対応後のモニタリングの実施など、創業者及び創業予定者に対する支援体制の充実が伺えます。

特に新たな試みとして、大学生等に対しても創業についての講義を行うなど、引き続き創業者等に対する支援に取り組んでください。

また、地方公共団体制度の利用が低迷しているので、地方公共団体と中小企業・小規模事業者支援について協議し、制度の利用促進につながる取り組みに努めてください。

・期中管理部門では、「やまなし企業支援ネットワーク会議」・「経営サポート会議」を活用した経営支援に積極的に取り組んでいる姿勢が伺えます。返済緩和先等に対する経営支援や経営相談等を引き続き実施し、より一層の支援活動に取り組んでください。

また、ビジネスマッチングへの出展料を補助し、事業者の販路拡大やビジネスチャンス創出について、積極的に支援している姿勢も伺えますので、引き続き事業者の販路拡大支援等に取り組んでください。

・回収部門では、無担保・無保証人の増加や不動産市場が低迷している影響もあり、求償権の回収は厳しい状況ではありますが、案件の掘り起こしや、夜間督促・休日督促等、地道な回収業務を行った成果が前年度並みの回収実績に繋がっていることがみとれます。今後の回収業務も厳しさが予想されますので、サービサーを有効に活用し、連携を図りながら回収業務に励んでください。

また、創業保証の利用が増加しているため、今後は創業保証の代位弁済の増加が予想されます。再チャレンジへの支援にも取り組んでください。

・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。

残業時間は前年度に比べ抑制が図れており、毎週水曜日をノー残業デーとするなど、目標を掲げながら取り組んだ姿勢が伺えます。また、顧客の意見やニーズを把握するため実施したCSアンケートの結果については、顧客から要望が多かった国や県等の施策及び補助金等、ホームページを活用して紹介するなど、事業者に対する情報発信に努めてください。

・収支は安定していますが、今後の協会経営環境は厳しさが予想されます。金融機関と適正なリスクシェアを図り、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、引き続き保証業務及び経営支援に取り組んでください。