

第3次中期事業計画の評価

大分県信用保証協会は、公的な「保証機関」として、中小企業者の資金調達の円滑化を図り、中小企業者の健全な育成と地域経済の発展に貢献するため、平成24年度から平成26年度にかけて3か年の中期事業計画を策定し金融支援・経営支援に努めてまいりました。

当協会は、経営の透明性を一層向上させ、対外的な説明責任を適切に果たすために、経営計画を公表するとともに計画等の実施状況に係わる自己評価及び第三者の外部評価委員による評価を行い、その結果についても公表しています。

今般、第3次中期事業計画（平成24年度～平成26年度）の実施状況について、自己評価を行いましたので、外部評価委員会意見書と併せて公表いたします。

I. 業務環境について

1. 地域経済及び中小企業の状況

(1) 平成24年度

県内経済は、7月に発生した九州北部豪雨の影響から夏場の観光客が減少したが、下期は公共投資により、その災害復旧工事に伴う発注が増加した。一方、個人消費はエコカー特需や大分駅周辺におけるマンション建設の増加により住宅市場の活況が見られたが、我が国経済と同様に景気回復の実感は乏しい状況であった。

(2) 平成25年度

県内経済は、災害復旧工事等により公共工事が増加、さらに消費税増税前の駆け込み需要により住宅投資や個人消費等に明るい動きがみられたものの、生産活動は横ばいで推移し、設備投資も低水準にとどまったことから、依然として景気回復を実感できない状況が続いた。

(3) 平成26年度

県内経済は、消費税率引上げに伴う駆け込み需要の反動は和らいでいるものの、持ち直しの動きに足踏み感がみられた。景気の先行きは、雇用・所得環境が改善の動きを続ける中、緩やかな持ち直し基調に復するとみられている。

2. 中小企業向け融資の動向

県内に本店を有する地方銀行及び第二地方銀行の中小企業向け貸出残高について

(1) 平成24年度

平成25年3月末をみると、地方銀行9,978億円（前年比101.5%）、第二地方銀行3,238億円（同102.7%）となっている。

(2) 平成25年度

平成26年3月末をみると、地方銀行1兆476億円（前年比105.0%）、第二地方銀行3,285億円（同101.4%）となっている。

(3) 平成26年度

平成27年3月末をみると、地方銀行1兆1268億円（前年比107.6%）、第二地方銀行3,405億円（同103.7%）となっている。

3. 大分県内中小企業の資金繰り状況

財務省九州財務局大分財務事務所の調査による資金繰り判断BSIについて（第36回、第40回、第44回法人企業景気予測調査）

(1) 平成24年度

県内中小企業の平成25年1月～3月期の資金繰り判断BSIでは、前期の-4.5%ポイント（「悪化」超）から-16.3%ポイント（「悪化」超）となっている。

(2) 平成25年度

県内中小企業の平成26年1月～3月期の資金繰り判断BSIでは、前期の-3.6%ポイント（「悪化」超）から0.0%ポイント（「改善」「悪化」同数）となっている。

(3) 平成26年度

県内中小企業の平成27年1月～3月期の資金繰り判断BSIでは、前期の-2.6%ポイント（「悪化」超）から-2.5%ポイント（「悪化」超）となっている。

4. 大分県内中小企業の設備投資動向

財務省九州財務局大分財務事務所の調査による通期の設備投資計画について（第36回、第40回、第44回法人企業景気予測調査）

- (1) 平成24年度
県内中小企業の平成24年通期の設備投資計画では、17.0%の減少となっている。
- (2) 平成25年度
県内中小企業の平成25年通期の設備投資計画では、51.4%の減少となっている。
- (3) 平成26年度
県内中小企業の平成26年通期の設備投資計画では、16.9%の増加となっている

5. 大分県内の雇用情勢

県内の有効求人倍率（大分労働局）及び財務省九州財務局大分財務事務所の調査による県内の雇用情勢について（大分県内経済情勢報告平成25年4月、平成26年4月、平成27年4月）

- (1) 平成24年度
県内の有効求人倍率は0.74であり、雇用情勢は「厳しい状況にあるなか、足踏み状態が続いている。」となっている。
- (2) 平成25年度
県内の有効求人倍率は0.80であり、雇用情勢は「雇用情勢は、緩やかに持ち直している。」となっている。
- (3) 平成26年度
県内の有効求人倍率は0.94であり、雇用情勢は「雇用情勢は、緩やかに改善しつつある。」となっている。

II. 重点課題に対する取組みの評価について

平成24年度から平成26年度まで3か年の業務上の重点課題に対する取組みの評価は以下の通りである。

1. 保証部門

(1) 政策保証を中心とした保証推進

①セーフティネット保証、借換保証、当座貸越・カードローン・小口零細等を積極的に推進する。

セーフティネット保証等の政策保証を中心とした保証推進や独自制度の創設・改正に取り組んだが、信用保証制度を危機対応モードから平時モードへ移行させる流れや貸出金利の低下などにより、保証承諾計画額を達成することができなかった。

保証承諾実績	平成24年度	平成25年度	平成26年度
当座貸越・カードローン	2,039百万円	1,678百万円	2,500百万円
小口零細企業保証	4,133百万円	4,200百万円	4,265百万円

②平成23年度に創設した「おおいた産業活力支援保証」の対象先にエネルギー関連産業に参入する企業を加えるとともに、平成25年度からは、専門家派遣のフォローアップ事業を展開する。

平成24年度にエネルギー関連産業を加える制度改正を行ったことにより、制度の利便性が向上し保証利用につながった。専門家派遣後のフォローアップ事業で半年後のモニタリングを計27先実施し、制度の充実につながった。

③金融機関本部と連携した推進体制を構築する。

毎月定例で金融機関の本部訪問を実施し、保証状況の報告、要望事項等のヒアリングを行った結果、制度改正や要望事項の改善等の成果があった。

④商工会・商工会議所との関係強化を図る。

中津・日田・佐伯の各商工会議所における商工会議所主催の金融相談会に中小企業診断士の資格を持つ職員を派遣したが、中小企業者からの相談は少なかった。また、商工会議所主催の経営指導員研修会に出席し連携を深めることができた。

	平成24年度	平成25年度	平成26年度
中小企業診断士の派遣	22回	11回	11回

⑤市町村制度資金を推進するとともに、市町村担当者との連携を強化する。

各市の担当者と制度の利用状況や改善点等の情報交換を行い、大分市、佐伯市では制度改正による利便性の向上につながった。また、金融機関との勉強会にて都度地域市町村制度の紹介を行い推進した。

(2) 経営支援の強化

①企業モニタリングの継続・強化を行う。

大口先やセーフティネット5号に係るモニタリング先を主体に保証担当者が企業訪問を実施し、経営者と面談することにより、相互理解や意思疎通を図ることができ、専門家派遣事業を依頼されるケースも多かった。また、創業資金申込先についても企業訪問を実施した。

企業訪問実績	平成24年度	平成25年度	平成26年度
経営支援課による企業訪問	265先	経営支援課廃止	
保証担当による企業訪問	312先	518先	543先
創業先企業への訪問	73先	76先	80先

②経営支援課の機能を拡充する

経営支援課を平成25年度に保証・経営支援一課、保証・経営支援二課に再編し、保証審査と経営支援を一体化することで効率化を図った。

③専門家派遣事業の継続・充実を行う。

専門家派遣事業を継続的に実施し、企業の経営改善につながった。

	平成24年度	平成25年度	平成26年度
専門家派遣実績	35先	22先	27先

④大口先及び関連企業（グループ企業）先については、与信状況について管理の充実を図る。

対象先について、財務内容の傾向や残高増減等の管理を行い、与信限度額の管理の充実を図った。

(3) 保証利用向上の取組

①完済先等の中小企業へのDMIにより利用企業者の増加を図る。

完済した企業に対するDMIを24年度に実施したが効果がなく中止した。その後は完済理由等の確認及び再アプローチに切り替えると共に26年度下期から完済直前先へのアプローチを行ったものの、再利用に至るケースは少なく利用企業者数の維持にはつながらなかった。

②金融機関への支店訪問を強化し、利用促進を図る。

金融機関には、保証担当者による支店訪問を積極的に実施し、緊密なリレーションの構築を図ることができたものの、金融機関の貸出金利の低下による影響などにより、利用企業者数の増加につなげることができなかった。

保証担当による支店訪問実績	平成24年度	平成25年度	平成26年度
	1,555回	1,991回	2,249回

③金融機関向けに新規獲得キャンペーンを実施する。

毎年、「保証利用企業先数増加キャンペーン」を実施し、創業支援制度の紹介などを行い新規利用先の増加に努めたが、利用企業者数の増加につなげることができなかった。

新規利用企業獲得数実績	平成24年度	平成25年度	平成26年度
	75先	82先	69先

(4) 保証審査の効率化

①中小企業診断士資格を持つ職員を活用したグループ制を導入し、事前相談案件に対する迅速な回答、金融機関との交渉力強化や目利き能力の向上を図る。

若手とベテランのマンツーマン体制のグループでOJTに取り組み、交渉力や目利き能力の向上を図った結果、若手職員の保証審査能力向上につなげることができた。

②CRDを活用した審査・稟議起案の導入を検討する。

スコアリングによる稟議書文言の簡略化による簡易稟議等を検討したが、若手担当者育成の観点から見送った。

③提携保証の推進により審査の迅速化を図る。

提携保証については、ステップサポート保証の取扱金融機関を増やしたことなどが案件の増加につながり、結果として審査が迅速化した。

④創業先及び新規保証先については現地調査を行い、企業の経営実態を把握するとともに、次の保証に繋がる関係を構築する。

創業先や新規保証先については、現地調査の訪問時にパンフレット等を配布し、信用保証制度の説明や制度融資・専門家派遣事業等の紹介を行ったことにより、関係を構築することができた。

⑤金融機関毎に上期、下期のスケジュールを立て、案件相談会及び勉強会を積極的に開催する。

県内金融機関を主体に、金融機関本部とスケジュール等の調整を行い、支店毎やブロック単位での案件相談会、保証制度の理解や利用方法を説明する勉強会を開催し、保証審査の効率化を図った。

案件相談会実績	平成24年度	平成25年度	平成26年度
	175回	237回	224回

⑥内部研修会の充実により審査能力の向上を図る。

部内会議において要件確認や事例研究等の内部研修を実施したことにより、審査能力の向上につながった。

2. 期中管理部門

(1) 期中管理の徹底

①期中管理業務の質の向上

企業訪問により経営内容の把握に努め、実態に即した調整を行うことができた。

②金融機関・支援機関との連携強化

金融機関支店との連携管理に加え、金融機関本部への定期的な訪問による共同管理により、期中管理先の経営実態把握とモニタリングに努めた。また、保証付き融資に関する事務ミス防止のため金融機関職員を対象とした実務研修会において、協会職員が事務手続きの説明を行うことで、スムーズな期中管理業務につなげることができた。

③業務の効率化

モニタリング表や金融機関支店別延滞一覧表（いずれも毎月更新作成）により、継続的な管理を行うことで業務の効率化を図った。

	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
モニタリング表作成	29 件	192 件	157 件
企業訪問	23 件	55 件	68 件
金融機関訪問	374 回	212 回	218 回

(2) 再生支援への取組み

①条件変更（返済緩和）先への取組

再生支援への取組みについては、計画策定後にサポートミーティングや経営改善計画策定支援事業など、全国的に新しい取組みが開始されたことから変更が生じたが、サポートミーティングや経営改善計画策定支援に積極的に取組むとともに、当協会独自の制度として「経営改善支援保証制度」による資金繰り支援や「経営改善計画策定費用補助事業」による費用補助にも取組み、再生支援の促進を図ることができた。

ア) 経営の実態把握のための企業訪問

	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
経営の実態把握のための訪問件数	23 件	55 件	68 件

・サポートミーティング

支援企業先数実績 (開催回数)	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
	14 先 (14 回)	32 先 (44 回)	53 先 (83 回)

イ) 再生可能性のある企業の再生計画の作成

・国の事業を利用して計画策定に着手した先（保証利用先のみ）

経営改善計画策定 事業利用申請	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
		19 先	48 先

・計画が策定され経営改善計画策定費用に対する補助事業により費用補助した先

経営改善計画策定費用に 対する補助事業利用実績	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
		3 先 403 千円	26 先 3,094 千円

・新規創設（25 年度）の資金繰り支援制度

	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
経営改善支援保証		3 先 30 百万円	6 先 43 百万円
事業再生計画実施関連保証		0 先 0 百万円	20 先 284 百万円

②求償権先への取組

求償権先への取組みは、協会が主体となり債権者間調整や関係機関との同意形成に取り組んだ結果、4 先について事業再生を成就することができた。

3. 回収部門

(1) 求償権回収促進への取組

①求償権の回収強化に向けた取組

期中管理段階における金融機関との情報共有等や回収方針の早期設定により、担保物件処分について早期に着手した結果、回収促進に効果があった。

②サービスの効率的活用

委託案件で回収不能になった求償権については委託解除を行うとともに、管理事務停止を実施した。

	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
委 託 解 除	125 件	162 件	71 件

③その他の回収促進に向けた取組

効率的な管理体制につなげるため管理事務停止、求償権整理を適正に行い、中期事業計画を上回る件数を実施した。

	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度
管 理 事 務 停 止	232 件	205 件	277 件
求 償 権 整 理	160 件	138 件	223 件

4. その他間接部門

(1) 人材育成の充実

①OJTの取組推進

内部勉強会においては、中堅職員が中心となって講師を務めるなどして実施。このため、受講生だけではなく、講師を務めた職員のスキルアップも図ることができた。

若手職員や能力育成中の職員については、ベテラン職員等による指導により能力向上が図られた。

②OFF-JTの取組推進

連合会等外部研修のうち課題別研修については、公募を取り入れるなどにより、自己啓発を促すことに繋がった。専門的能力を有する職員の養成については、中小企業診断士第1次試験に1人が合格する成果があった。

(2) 危機管理体制の確立

①年度当初に、各部署・担当毎にBCPや災害対応マニュアル等の周知を行う

②年度当初に、図上訓練、実施訓練、研修のスケジュールを立て計画的に実施する。

「事業継続計画」については、COMMONシステム導入全協会が採用している計画を導入したことにより、保証協会の標準的な計画を策定することができた。しかし、職場内での周知が十分ではないので、今後は更なる研修や訓練により「事業継続計画」の理解と習得を深める必要がある。

③中小企業会館の耐震工事の実施と別館ビルの耐震対策を検討する。

中小企業会館の耐震工事の実施により建物の安全性が向上した。また、別館についても建替工事中であり、来年の完成により安全性が向上する。

④職場の対人関係について、コミュニケーション、セクハラ、パワハラの発生がないか検証し、防止策を周知する。

職場の対人関係の検証を行い、セクハラ等の発生がないことが確認できた。

⑤大分県警・金融機関暴力団対策連絡協議会に加え、関係機関との連携を強化し、情報の収集・交換を行う。

大分県警及び大分県暴力追放運動推進センターへの定期的な訪問や大分県銀行協会・警察連絡協議会運営委員会にオブザーバー参加したことにより、危機管理に係わる関係機関との連携を図ることができた。

(3) 新たな電算システムの構築

①システム移行を行うためのプロジェクトチームを組織し、検証体制を確立することで、次期システムへのスムーズな移行を行う。

新電算システム移行委員会を立ち上げ、11回の会議を開催し、移行進捗状況の管理を実施した。また、委員会内にワーキング・グループを組織し、課題解決やテストスケジュールの打ち合わせのため、随時会議・協議を実施した。加えて、移行データの確認テストを実施し、移行データの正確性、操作手順の確認を行った。さらに、保証協会システムセンターや移行支援協会等と連携し、本稼働後の事務処理体制に支障のないよう対応した。このため、問題もなく新電算システムを稼働することできた。

②保証料・延滞保証料徴収規定の変更など移行に伴う事務処理作業の見直しや諸規定・マニュアル等の整備を行い、職員研修を実施する。

事務処理作業の見直し等については、保証料・延滞保証料徴収規程や事務処理マニュアル等を整備するとともに、内部研修会を開催するなどにより新電算システムに対する理解度も上がり、スムーズな移行作業が実施できた。

新電算システム導入後も順調に稼働しており、今後も安全・確実なシステム運用に努めていく。

(4) 財政基盤の確立

①経費の削減

中期事業計画期間中、耐震工事やCOMMONシステム移行等の要因による一時的な経費が発生したが、日々の支払いについて、妥当性、経済性の観点から支出内容を精査することにより、適正な執行に努めた。

②資金の効率的運用

有価証券の購入については、依然国債の金利低下傾向が続いていることから、期間リスクにも考慮し、より安全性を重視

して利回りを確保することができた。一般預託については、保証利用状況等を勘案して実施したが、保証推進や金融機関の協力度合いに対応する特別預託は金融機関の需要もなかったことから実施しなかった。

(5) 広報の充実

- ①**広報に関する職員意識を向上させるため、年間を通して具体的な広報計画を周知し、職員全員が広報に積極的に取り組むことを徹底する。**

職員への広報計画の周知や広報物の作成において各部署からの意見を取り入れるなどにより、広報活動に取り組んだ。

- ②**記者発表、説明会、パンフレット、ホームページ等の広報ツールを使い、中小企業や金融機関に対して必要な情報をタイムリーに提供する。**

広報ツールの作成等については、組織内の連携を図りながら実施することができた。

ホームページでは、保証制度の案内、相談窓口の設置等の協会情報をいち早く掲示することで利用者へのサービス向上に努め、また、リニューアルを実施したことにより、中小企業者など利用者の操作性・利便性が改善できた。(平成27年3月31日から運用開始)。

- ③**金融機関への制度変更や中小企業へのお知らせ等は、金融機関への訪問時や勉強会において周知することで効果的な広報を行う。**

職員の金融機関訪問時や勉強会の資料としてパンフレットを活用することにより、効果的な広報に努めることができた。

外部評価委員会意見書(第3次中期事業計画)

平成27年6月23日、大分県信用保証協会から第3次中期事業計画(平成24年度～平成26年度)事業概要及びそれに対する自己評価について説明を受けた。これについて、当委員会の意見は次のとおりである。

総括

大分県信用保証協会では、企業訪問などによる実態把握や金融機関本部・支店との連携を通じて積極的な保証推進に取り組んでいる。また、従前から専門家派遣事業による経営課題の解決などに取り組んできたが、近年の経営支援を取り巻く環境の変化に柔軟に対応して、国の「経営改善計画策定支援事業」やサポートミーティングを活用すると共に、協会独自の「経営改善計画策定費用に対する補助事業」を創設するなどして経営・再生支援に取り組んでいる。

しかし、県内の中小企業・小規模事業者の中には依然として景気の回復が実感できていない企業もあり、特に、数年にわたり返済緩和を続けている企業における先行きの不透明感は否めない。今後も中小企業・小規模事業者の経営体質の改善や事業の継続に向けた支援が求められる。

大分県信用保証協会においては、今後とも中小企業・小規模事業者の振興と地域経済の活力ある発展に貢献できるよう不断の経営努力を期待する。

保証部門について

保証承諾は3か年ともに計画・前年度実績を下回った。これは、景気の先行きは不透明で資金需要が停滞する中、貸出金利の低下に伴う保証料の割高感が高まったこと、100%保証であるセーフティーネット保証の対象業種が縮小されたことなどが影響したと思われる。また、保証承諾の伸び悩みにより、26年度末の保証債務残高は1,630億12百万円となっており、計画(1800億円)を大きく下回った。利用企業者数については、11,911企業で23年度末に比べて1,527企業減少となっている。

大分県信用保証協会では、中小企業・小規模事業者の実情やニーズを把握するための企業訪問や、経営課題解決のための専門家派遣に積極的に取り組んでいる。また、金融機関の本部及び支店訪問を行い残高が減少した企業に対する再度保証の提案や案件相談会の開催等を積極的に取り組んだほか、中小企業者及び金融機関の要望事項をヒアリングして「継続型短期保証(Tan5)」や「スモール300」の創設につなげるなど中小企業・小規模事業者の支援に取り組んでいる。

保証をより効果的なものにするために、これらの取組みを継続し、実態に即したきめ細やかな対応を行うことが望まれる。

一方、取組み内容の中には目標と実績に乖離が大きいものがあるが、これらについては期中に要因を分析し解決を図ると共に必要に応じて目標を見直すことで現実的で精緻なものとするのが望まれる。

期中管理部門について

代位弁済は3か年ともに、計画及び前年実績を下回った。これは、金融機関が中小企業金融円滑化法の終了後も柔軟に返済条件の変更に応じたことに加えて、大分県信用保証協会においてもサポートミーティングの活用による金融機関等関係者との連携強化、国の「経営改善計画策定支援事業」や協会の「経営改善計画策定費用に対する補助事業」による改善計画の策定支援、国の「事業再生計画実施関連保証」や協会の「経営改善支援保証」による資金繰り支援、といった経営・再生支援に取り組んだことも要因と思われる。

しかし、依然として景気の回復が実感できていない企業もあることに加え、数年にわたり返済条件緩和を行っている企業においては先行きの不透明感は否めない。そのため、金融機関と連携して期中管理を徹底すると共に、中小企業・小規模事業者に対する経営体質の改善や事業の継続に向けた支援が求められる。

また、代位弁済をした企業のうち4企業(24年度1企業、26年度3企業)について求償権の不等価譲渡や第二会社方式などの再生手法による支援を行っているが、今後も事業の存続価値を見極め、企業再生や事業承継に取り組むことが望まれる。

回収部門について

回収は24年度に計画・前年実績とともに上回ったが、25～26年度には計画・前年実績とともに下回った。これは、代位弁済の減少により回収財源となる求償権が減少したことが主な要因と思われる。

また、近年は、無担保や第三者保証人のいない求償権が増加しているため、回収環境は厳しさを増すことが予想されるが、期中管理部門との連携を図り早期回収に着手することや回収不能となった求償権について管理事務停止・求償権整理

を行うなどにより、回収額の最大化及び回収業務の効率化を図ることが必要である。

その他間接部門について

人材育成については、連合会研修等の研修制度やOJTなどにより、積極的な取組が行われている。また、中小企業診断士第1次試験に1人が合格する成果があり、今後は専門的能力を活かした企業支援が期待される。

コンプライアンス関係については、引き続き対応部署を明確にした組織的な取組みを要望する。また、事務ミスの再発防止のため、手続きそのものが事務ミスの防止につながるような事務の見直しを行うことに加えて、管理監督者は常に理念を発信し、職員一人一人が行動規範を考えて行動できるように努めるべきである。

新しい電算システムへの移行については、平成26年5月に本番稼働した後も、特にトラブルもなく順調に推移しており、スムーズな移行が実施できている。今後も、安全・確実なシステム運用を要望する。

経費の削減については、妥当性、経済性の観点から支出内容を精査する姿勢が重要である。

広報については、26年度に利便性向上のためホームページをリニューアルしているが、引き続きパンフレット等に関しても、利用者の目線に立った分かりやすい表記を心掛け、効果的な広報が行われることを期待する。

平成27年7月22日

大分県信用保証協会外部評価委員会

委員長 岡村 邦彦
副委員長 河野 光雄