

## 平成28年度経営計画の評価

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、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て、対外的な説明責任を適切に果たすために、経営計画を公表し計画等の実施状況に係わる自己評価を行うとともに、第三者による評価を受けて、その結果について公表しています。

今般、平成28年度経営計画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

大分県内の景気は、平成28年熊本地震の発生により観光関連を中心に落ち込みが見られたものの、「九州ふっこう割」などの取組みにより観光・宿泊客が前年並みの水準まで戻るなど回復が見られた。先行きについては、雇用情勢が引き続き改善していくとともに、各種政策効果を背景に個人消費や生産活動が持ち直していくことが期待される。

#### 2. 中小企業向け融資の動向

大分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（平成29年3月末）をみると、地方銀行は1兆1,889億円（前年同月比101.2%）、第二地方銀行は3,396億円（同100.3%）といずれも増加した。

#### 3. 大分県内中小企業の資金繰り状況

大分県内中小企業の資金繰りは改善した。平成28年度の財務省九州財務局大分財務事務所の調査によると、県内中小企業の資金繰り判断BSIは、平成28年4月－6月期に－6.3%ポイント（「悪化」超）であったものの、平成28年7月－9月期には－2.2%ポイント（「悪化」超）と改善し、その後、平成28年10月－12月期に－4.4%ポイント（「悪化」超）と悪化したものの、平成29年1月－3月期に2.2%ポイント（「改善」超）となっている。（第49～52回法人企業景気予測調査）

#### 4. 大分県内中小企業の設備投資動向

大分県内中小企業の設備投資は減少した。財務省九州財務局大分財務事務所の調査によると、県内中小企業の平成28年通期の設備投資計画は、4.6%の減少見込みとなっている。（第52回法人企業景気予測調査）

#### 5. 大分県内の雇用情勢

大分県内の雇用情勢は改善した。大分労働局によると県内の有効求人倍率は1.36倍であった。財務省九州財務局大分財務事務所の調査によると、県内の「雇用情勢は、改善している。」となっている。（大分県内経済情勢報告 平成29年4月）

### II 事業概況について

保証部門については、平成28年熊本地震の被災者を支援する災害特別融資に取り組んだことに加え、借換保証による返済負担の軽減、利便性の高い小口先カードローン（スモール300）を利用した効率的な資金繰りを提案するなど資金繰り支援に取り組んだ結果、保証承諾は前年度実績・計画ともに上回った。その結果、保証債務残高はほぼ前年度実績並みとなり、計画を上回った。また、利用企業者数は前年度末比228企業減少の11,226企業となり、一企業保証債務残高は13,644千円となった。

期中管理部門については、国の補助金を活用した「経営安定化支援事業」や当協会独自事業である「経営改善計画策定費用に対する補助事業」により改善計画の策定支援を行うと共に、サポートミーティングを活用するなど経営・再生支援に取り組んだ。また、金融機関が引き続き柔軟に返済条件の変更に応じていることにより企業倒産も減少したため、代位弁済については、前年度実績・計画ともに下回った。

回収については、近年代位弁済が少ないことや求償権の質的劣化により環境は厳しいが、不動産任意処分への進捗管理を徹底するなどして回収額の底上げに努めたことにより、前年度実績は下回るものの計画を達成することができた。

〈平成28年度主要業務数値〉

(単位：百万円、%)

区 分	件 数	前 年 度 比	金 額	前 年 度 比	計 画 比
保 証 承 諾	6,673	97.5	69,088	100.9	106.3
保 証 債 務 残 高	18,592	100.0	153,171	99.7	104.2
代 位 弁 済	151	75.1	1,324	68.7	44.1
実 際 回 収	55	112.2	516	76.4	114.6

### III 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、代位弁済が少なかったことにより経費が抑えられ、収支差額は4億2百万円の黒字計上となった。

### IV 財務計画について

収支差額のうち、2億円を収支差額変動準備金に、2億2百万円を基金準備金に繰入れたことにより、期末の収支差額変動準備金は54億9百万円、基金準備金は100億34百万円となった。基本財産は154億38百万円となった。

### V 重点課題について

#### 1. 保証部門

##### ア 中小企業・小規模事業者の資金繰り円滑化

###### (ア) 借換保証・経営力強化保証等の政策保証等による支援

政策保証等による支援については、平成28年熊本地震により被災した中小企業者を支援するため、県や金融機関と協力して金利0.8%、信用保証料0%が適用される大分県地域産業振興資金（災害復旧特別融資）を創設したほか、土日も相談窓口を設置するなどの対応を行った。災害復旧特別融資を通じて被災した施設等の復旧に伴う設備資金や風評被害等による売上減少に伴う運転資金を支援すると共に、資金繰りが悪化した先に対して既存の融資の条件変更を柔軟に応じることにより、中小企業の資金繰りを支えることができた。（震災に関する保証承諾実績：912件10,889百万円）

また、借換保証による返済負担軽減の推進などにより企業の資金繰りの円滑化につなげることができた。

###### (イ) 保証審査のスピーディーな対応

保証審査の対応については、内部協議態勢の整備と提携保証の推進によりスピーディーな保証を行うことができ、金融機関からも高い評価をいただいている。（ステップサポート保証による保証承諾実績：348件2,072百万円）

###### (ウ) 金融機関・市町村・支援機関等を訪問し、必要な情報交換やニーズの把握等により連携を深め、中小企業・小規模事業者へ効果的な支援を行う。

金融機関に対しては情報交換や保証推進を目的とした本部訪問（60回）や支店訪問（2,216回）を行うなどにより、関係強化を図ることができた。

また、支援機関についても、市町村や商工会議所・商工会の訪問を行い、当協会の保証制度や取組等の周知を行うとともに、平成28年熊本地震後の動向等について情報交換を行ったことで連携を深めることができた。「日田市中小企業制度融資及び創業促進連絡会」における震災被災企業への保証対応の周知、「佐伯市創業セミナー」における保証利用の推進を行った。

加えて引き続き大分県産業創造機構と連携して専門家派遣事業に取組み、34先に対して派遣した。

##### イ 保証利用の向上

###### (ア) 保証利用企業者を増加させるため、中小企業・小規模事業者への浸透を図る。

保証利用企業者の増加に向けて小口先カードローン等による新規先獲得や完済先・完済予定先に対する再利用・継続利用の推進に取り組んだ。小口先カードローンの利用者増加において一定の効果はあったが（小口先カードローンによる保証承諾実績：293件611百万円）、完済予定先・完済先については資金需要は低く、効果がさほど現れていない。

保証制度の検討については、地震発生後速やかに、県や金融機関と協力して協議を始め、中小企業者の復興・復旧支援を目的とした災害復旧特別融資を地震から1週間後には創設・融資取扱開始することができた。なお、被災した中小企業者の費用負担を軽減するため、県と保証協会の負担により信用保証料を0%としている。また、金融機関等の要望により定時償還を伴わない短期継続融資の検討を行い、平成29年4月からの継続型短期保証2000（略称：Tan5・2000）取扱開始につなげることができた。

### (イ) 創業支援の強化を図る。

創業支援については、おおいたスタートアップセンターが主催する「すたこらセミナー」にて創業に関する情報提供を行ったほか、面談による資金繰りや専門家活用などのアドバイスを行うなどの取組みを通じて、金融機関や関連機関との連携を図ることにより104件の保証承諾を行うことができた。また、モニタリング(71先)や経営安定化支援事業に係る現地訪問を行うことにより、創業後の現況把握と課題解決に向けた専門家派遣などのフォローアップを行うことができた。

## ウ 中小企業・小規模事業者への経営支援の強化

### (ア) 現地訪問等により中小企業・小規模事業者への経営支援に取り組む。

中小企業・小規模事業者への経営支援強化については、事業先への企業訪問を行い、経営者との面談を通じて経営実態と課題の把握を行った。また、資金繰り改善のアドバイスや信用保証制度、制度融資の説明、専門家派遣事業の紹介を行うことにより経営課題解決の取組みにつなげることができた。(現地企業訪問531先。うち、平成28年熊本地震により影響を受け災害復旧特別融資等を利用した企業に対するモニタリング33先)

### (イ) 専門家派遣に継続して取り組む。

専門家派遣については、継続して取り組むことにより経営支援の重要なツールとして定着しており、派遣先の課題解決につながっている。

## エ 内部管理体制の充実

### (ア) 大口・グループ先等のリスク管理を継続実施する。

内部管理体制の充実については、大口・グループ企業に関する、保証稟議時や定期的な分析によりリスク管理を行うことができた。ただし、返済緩和などを行っている先もあることから、引き続き注視する必要がある。

## 2. 期中管理部門

### ア 中小企業・小規模事業者への経営・再生支援

#### (ア) 「経営安定化支援事業」、「経営改善計画策定支援事業に対する補助事業」により経営改善を支援する。

経営安定化支援事業については、大分県中小企業診断士協会との連携の下、経営改善が必要な先や創業先に対する経営診断(30先)、経営改善計画策定(20先)を実施した。また、昨年度に経営改善計画を策定した17先に対しても、経営改善効果を高めるため、モニタリングや中小企業診断士を再度派遣するなどフォローアップに取り組んだ。中小企業診断士を派遣した企業からは、「役員と従業員が改善に向けた課題を共有することができた」、「創業後の新たな事業展開について専門家に相談ができた」などの評価を得ている。加えてこれらの企業に対して、当該計画の実施に新たな資金調達を要する際は金融機関と協力して支援し、金融と経営の一体的な支援を行うことができた。

経営改善計画策定事業に対する補助事業については、費用補助とサポートミーティング開催により、21先に対して経営改善計画策定を支援することができた。

#### (イ) サポートミーティングの開催により、金融債権者間の調整を行い、企業の資金繰りを支援する。

サポートミーティングについては82先に対し述べ116回実施し、再生企業における金融支援に必要な調整を円滑化し、返済条件の緩和や事業再生計画実施関連保証等による新規融資など資金繰り支援につなげることができた。

#### (ウ) 国の事業再生計画実施関連保証(経営改善サポート保証)、条件変更改善型借換保証等の保証制度を活用し、再生に取り組む企業の資金繰りを支援する。

事業再生計画実施関連保証はサポートミーティングの利用先などに活用し、28件328百万円の保証承諾を行った。また、平成28年2月に創設された条件変更改善型借換保証は、金融機関本部・支店訪問時に制度説明及び推進を行ったが、対象が少なく1件30百万円に止まった。

#### (エ) 大分県中小企業サポート推進会議の活用や認定支援機関との連携を図る。

大分県中小企業サポート推進会議については、平成28年熊本地震発生直後に開催し、金融機関や支援機関と災害復旧特別融資や条件変更等の金融対応について意見・情報交換を行い、被災した中小企業者への対応に活用することができた。また、認定支援機関とは、税理士会の研修会に協会職員の講師を派遣するなど連携を図ることができた。

#### (オ) 大分県中小企業再生支援協議会や大分ベンチャーキャピタル株式会社との連携を図る。

大分県中小企業再生支援協議会、大分ベンチャーキャピタル株式会社等とは、各種会議による情報交換等により連携を図ることができた。その中でも、大分県中小企業再生支援協議会とは、個別案件の協議を通じ情報共有の態勢ができたことから、私的整理案件を円滑に進めることができた。

## イ 期中管理の徹底

### (ア) 金融機関との協議により、条件変更の活用等による延滞債権の減少に向けた適切な支援措置を講じる。

金融機関本部への定例訪問(60回)、延滞先取扱支店への進捗管理訪問(207回)を実施して、延滞先や事故報告先の取扱支店に対し進捗管理及び督促を行い共同管理することにより、条件変更等の延滞解消に向けた支援措置を適切に講じ、

延滞債権の減少に努めた。

**(イ) 金融機関担保については、回収部門と連携して金融機関との協議を行い、担保取得方針の早期確立に努める。**

金融機関担保については、現地確認し再評価を行うとともに、条件外担保の担保取得方針を早期確立したことによりスピーディな代位弁済事務につなげることができた。

**(ウ) 金融機関に対して、当協会の事務手続の周知を行い効率的な期中管理を行う。**

期中管理に係わる事務上の誤りや留意点を文書に取り纏め、金融機関本部や支店に説明を行った。これにより、当協会の事務手続きの周知徹底が図れ、提出書類等の記入漏れや誤りが減少するなどの改善につなげることができた。

### 3. 回収部門

#### ア 求償権回収の取組

**(ア) 有担保求償権については、期中管理段階での方針に基づき、処分等に向け早期に着手する。**

有担保求償権は代位弁済の段階で早期に回収方針を確立するとともに、任意処分が可能な担保権について地元不動産業者や取扱金融機関と情報交換を行うなど、任意処分の促進を図った結果、物件処分による回収につなげることができた。加えて、定期返済先に対して、増額や一括弁済交渉を行った結果、返済額の増額やスポット回収につなげることができた。

**(イ) 無担保求償権については、サービサーを活用する。**

担保のない新規代位弁済案件については、代位弁済と同時に保証協会サービサーに回収委託し回収額の底上げを図った。サービサーの委託案件のうち、回収が見込めないものについては委託解除を行い、委託案件の適正化につなげることができた。

#### イ 管理事務の効率化

**(ア) 回収の見込みがなく、債権管理の実益がないと判断した求償権については、管理事務停止を促進し、管理体制の効率化を図る。**

**(イ) 管理事務停止案件を対象に求償権整理を促進し、求償権残高の減少に努める。**

債権管理の実益がないと判断した求償権について、計画的に処理を進め、管理事務の効率化を図ることができた。  
(管理事務停止 213 件、求償権整理 199 件)

### 4. その他間接部門

#### ア 人材育成の充実

**(ア) 連合会等外部研修への参加や通信教育の受講等を継続することにより、専門知識等の習得を目指す。**

連合会等外部研修のうち課題別研修については、入協年数や業務経験を考慮して所属部署と協議の上適任者を指名しており、受講者のスキルアップに繋がった。

中小企業診断士については連合会取得カリキュラムの受講希望者はいなかったが、今後も継続して資格の取得推進に努める。他方、数年中の資格取得が課題となっていた衛生管理者については、総務課員に推進した結果、1名が第二種衛生管理者の資格を取得した。また、中小企業・小規模事業者にとって課題といわれる事業承継については、事業承継・M&Aエキスパート試験に1名が合格した。

**(イ) 企業訪問時に同行して指導するなどベテラン職員による若手職員へのOJT、経営相談や事業再生に関する研修参加等により、目利き能力の向上を目指す。**

若手職員については、ベテラン職員等の指導による能力向上に努めており、若手職員や指導担当者のアンケート回答から、指導担当者の現場対応を見せることが特に効果的な指導方法であり、協議の進め方等のスキルアップに繋がっていることが確認できた。

**(ウ) 職場内での勉強会や関係機関との研修会開催等を計画的に実施する。**

内部研修では、受講者の知識や理解が深められただけでなく、中堅職員が講師となる研修を実施したことにより中堅職員自身の知識の定着や資料作成・説明能力といったスキルアップを図ることができた。

#### イ 経営基盤の強化

**(ア) 自己資金は安全性を確保した上で収益や効果等を考慮して運用する。**

有価証券については、金利低下傾向が続いている中においても、事業債を中心に購入することにより利回りの確保に努めた。

**(イ) 経費の支出にあたっては、常に費用対効果を検証して節減を目指す。また、別館建替えを契機に、ランニングコストの適正管理に努める。**

経費については、妥当性、経済性の観点から支出内容を精査することにより、適正な執行に努めた。

## ウ コンプライアンス体制等の充実

### (ア) コンプライアンス研修を実施することにより、コンプライアンス意識の高揚を目指す。

コンプライアンス研修について、新入職員対象の研修は、社会人としての法令等ルール遵守や企業倫理の重要性を理解させることができた。全役職員対象の研修は、顧問弁護士を講師に企業不祥事防止の方策や各種事例（個人情報保護、守秘義務、内部通報窓口、反社会的勢力との対応等）を検討することで、コンプライアンスの重要性を再認識することができた。また、全役職員を対象としたコンプライアンスチェックシート及びマナーチェックシートの実施により、コンプライアンス意識の高揚・共有に努めた。

### (イ) BCP（事業継続計画）の研修及び訓練を実施することにより、危機管理体制の強化を目指す。

BCP研修について、次課長職員を対象に実施し、事業継続計画の概要や被災時初期対応の重要性の理解を深めた。また、地震等や火災を想定した本館及び別館の避難訓練を実施し、訓練後のアンケートにより避難時の問題点の洗い出しを行い、自衛消防隊の役割分担や通報連絡の見直し等の改善に繋がった。

## エ 広報広聴の充実

### (ア) ホームページ、機関誌、パンフレット等の広報ツールや説明会等により、中小企業・小規模事業者や金融機関に対してタイムリーな情報発信・周知を行う。

広報関係についてはホームページ等を通じてタイムリーな情報発信を行うと共に、「信用保証の手引き」やパンフレットを通じて保証付き融資の取扱いに関して周知を促すことで、金融機関や中小企業・小規模事業者の利便性向上を図ることができた。

### (イ) アンケート、ホームページの「協会へのご意見」欄などの活用により、中小企業・小規模事業者等の意見を収集し業務に反映する。

広聴関係については中小企業者や金融機関に対するアンケートを通じて協会に対する意見や要望を集約することにより、職員マナーの向上に向けた研修等の取組みにつなげることができた。加えて利便性向上に向けた「信用保証ハンディマニュアル」の作成（平成29年度完成予定）に取り組んでいる。

### (ウ) 各種団体の要望に応じて、役職員が出向き、信用保証制度等に関する出前講座を実施する。

出前講座についてはRELATION等にて支援機関に対し周知を図り、開催は1回に止まったものの、受講者からは「信用保証制度の仕組みが理解できた」などの評価を得ている。

## 外部評価委員会意見書(平成28年度経営計画)

平成29年6月22日、大分県信用保証協会から平成28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は、平成28年熊本地震で被災した中小企業者に対する支援のほか、小規模事業者に向けた利便性の高い小口先カードローンの推進を行うなど中小企業者の資金繰り円滑化に取り組んだ。また、国の補助金を活用した「経営安定化支援事業」や協会独自事業である「経営改善計画策定費用に対する補助事業」による経営改善計画の策定支援やサポートミーティングの活用により中小企業・小規模事業者の経営・再生支援に取り組んだ。

こうした中、平成28年度は収支差額4億2百万円を計上し、このうち2億円を収支差額変動準備金に、2億2百万円を基金準備金に繰り入れた。年度末における基本財産は154億38百万円となり着実に増強が図られた。

しかし、県内の中小企業・小規模事業者の中には景気の回復を実感できていない企業もあり、とりわけ経営改善が進まず条件変更を繰り返している企業については、先行きの不透明感は否めない。そうした中、支援対象となる企業を積極的に掘り起こし、経営者や企業の認識を高めていく取組みが重要である。また、効果が現れるには時間を要するため、長期的な視点で臨むことも必要である。

大分県信用保証協会においては、今後とも中小企業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690億88百万円となり、計画額(650億円)を上回り、前年対比100.9%、計画比106.3%となった。このうち平成28年熊本地震で被災した中小企業者に対しては、県や金融機関と協力して創設した大分県地域産業振興資金(災害特別融資)を中心に108億89百万円の保証承諾を行った。

また、保証債務残高は1,531億71百万円となり、計画額(1,470億円)を上回り、計画比104.2%、前年対比99.7%となった。これは保証料の割高感から繰上償還が引き続き発生しているが、平成28年熊本地震により被害を受けた中小企業者に対する保証承諾の増加が残高の維持につながったものである。なお、利用企業者数は、11,226企業で前年度末に比べて228企業減少となった。

こうした中、大分県信用保証協会では、対象者要件を緩和し利便性を高めた小口先カードローンを推進し、また、利用者ニーズの把握に努め29年4月からの継続型短期保証2000(略称:Tan5・2000)取扱開始につなげるなどしているが、可能な限り利用者の利便性を高める取組みを行い保証利用につながるよう努めるべきである。

また、近年は後継者不在などの事情により廃業に至る企業が増加しているが、県の小規模企業の事業承継に関するネットワーク連絡会議と連携するなどにより、事業承継支援に取り組むことを期待している。

さらに、金融機関が事業性評価に基づく融資を求められていることに加え、中小企業信用保険法や信用保証協会法等の法改正など経営環境は大きく変化してきているが、引き続き金融機関や支援機関と連携をとり、中小企業・小規模事業者の資金繰りや経営改善の支援に取り組むことを期待している。

### 期中管理部門について

代位弁済は13億24百万円となり、計画額(30億円)、前年実績(19億27百万円)を下回った。これは、景気が緩やかに回復していることに加え、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ていることなどにより、県内企業の倒産が低水準で推移したためである。他方、景気の回復を実感できていない企業もあり、とりわけ経営改善が進まず条件変更を繰り返している企業については、先行きの不透明感は否めない。

そうした中で、大分県信用保証協会は国の補助金を活用した「経営安定化支援事業」や協会独自事業である「経営改善計画策定費用に対する補助事業」による経営改善計画の策定支援やサポートミーティングの活用により中小企業・小規模事業者の経営・再生支援に取り組んだ。こうした取組みにおいては、経営者の側から保証協会に対して支援を求めるケースは少ない上に、経営者や企業風土を変えることは容易ではないため、支援対象となる企業を積極的に掘り起こし、経営者や企業の認識を高めていく取組みが重要である。また、効果が現れるには時間を要するため、長期的な視点で臨むことも必要である。

また、金融機関による経営支援を促すためにも、引き続き金融機関訪問やサポートミーティングなどの取組みを通じて、金融機関・支援機関等の関係者と適切な情報共有や意思疎通を図り、期中管理体制の充実に努めるべきである。

## 回収部門について

回収は5億16百万円となり、前年実績（6億97百万円）を下回ったものの計画額（4億50百万円）を上回った。

近年は代位弁済が低水準であることに加え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しているが、不動産の早期処分に向けた取組みやサービサーの活用などは一定の成果が現れており、引き続き回収額の最大化に努めるべきである。

また、回収業務の効率化の観点から、破産等により回収不能となった求償権についての管理事務停止・求償権整理は継続的に実施していただきたい。

## その他間接部門について

人材育成は、保証協会の事業の発展と職員のスキル向上のためには重要であり、とりわけ若手のスキルアップについては協会全体の能力向上にもつながるため積極的に取り組むべきである。

コンプライアンス体制は、十分な対策がとられているものの、コンプライアンスの位置づけと現実的なリスクとの双方についての理解を深めることが重要であり、そうした観点から職員のコンプライアンス研修等を充実していただきたい。

広報・広聴は、保証協会の役割や存在意義を中小企業者に浸透させるために重要であり、手法やタイミングを工夫して進めていただきたい。

平成29年7月24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