

年度経営計画の評価

平成28年度

1-1. 業務環境

(1) 香川県の経済情勢及び中小企業の動向

日本銀行高松支店発表の「香川県金融経済概況」によれば、平成28年度の県内の景気は年間を通じ緩やかな回復基調を維持した。

一方、内需型が大半を占める県内の中小企業・小規模事業者においては、県内の個人消費、雇用環境が持ち直しの動きにとどまる中であって、景気回復を実感する状況には至っていないとみられる。

(2) 県内中小企業の資金繰り状況

民間信用調査機関によれば、平成28年度の倒産状況は、件数が前年度に比べて9件、21.0%の減少、負債総額は前年度に比べ28億8,000万円、35.9%の減少といずれも減少し、件数、負債総額ともに平成以後での過去最少となった。原因別では、販売不振等の不況型倒産が全体の80.0%を占めた。

当協会の代位弁済は、12億29百万円、前年度比89.2%となり、前年度に引き続き低い水準で推移した。中小企業・小規模事業者の資金繰り状況は、落ち着いた状況にあった。

(3) 県内中小企業の設備投資動向

県内の景気は緩やかな回復の動きが続き、設備投資については底堅く推移している。当協会の資金使途別保証状況を見ると、設備資金(運転・設備資金を含む)は、構成比で11.66%と、前年度の8.66%を3.00ポイント上回った。

(4) 県内の雇用情勢

平成29年3月、全国有効求人倍率の平均は1.30倍で1を上回り、香川県有効求人倍率は1.67倍(全国9位)で、前年度の1.49倍を0.18ポイント上回った。県内の雇用情勢は年度当初の改善の動きが年度を通じて見られた。

1-2. 業務運営方針

県内の景気は引き続き緩やかに回復すると見込まれるが、県内の中小企業・小規模事業者を取り巻く環境は予断を許さない状況が続くものと予測し、次の事項を業務の重点として取り組んできた。

① 保証の推進

保証利用向上への取り組み及び政策保証の推進を図るとともに、地域金融機関との連携強化に努める。

② 経営支援の強化

経営改善、事業再生や創業の支援地域金融機関との連携を図るとともに、「香川県中小企業支援ネットワーク推進会議」との協働を行う。

③ 回収の促進

求償権の現状に応じた効率的な管理を行い、回収の最大化・効率化を図る。

④ 経営管理体制（ガバナンス）の充実

経営の透明性の一層の向上に努めるとともに、監査機能を強化し、またコンプライアンス及び危機管理の充実・強化に取り組む。

⑤ 業務・組織の見直しと人材育成

事業環境の変化に対応した業務並びに組織の見直しに努めるとともに、職員の能力開発や資質の向上のための研修の充実を図る。

その結果、保証承諾は計画比69.1%（前年度実績比75.2%）、保証債務残高は89.2%（85.5%）となった。代位弁済は県内の落ち着いた資金繰り状況のなかで53.4%（89.2%）となった。回収は求償権の劣化が進むなかで効率的回収に努めた結果、118.7%と（111.8%）となった。

2. 重点課題について

(1) 保証部門

① 保証利用向上への取り組み推進

ア. 新規保証利用企業の確保と保証推進

- ・前年度に引き続き新規先保証の推進キャンペーンを実施した結果、預託対象件数は前年度を上回った。
- ・平成29年度の感謝状贈呈店舗選定基準は、平成28年度の内容を基本的に踏襲しつつ内容を充実させた。
- ・平成27年10月に取扱いを開始した協会独自5制度について、主要金融機関の営業店舗訪問を行うなど、引き続き利用促進に努めた結果、保証承諾は627件の41億円余、年度末残高は1,100件の67億円余となり、保証債務残高の下支えに一定の効果があった。
- ・主要金融機関の本部、母店・営業店への訪問を中心とした情報交換を行い、保証利用向上に向けた金融機関との連携強化に努めた。
- ・貸付担当者を主な対象とした事務打合せ会を3金融機関と行った。
- ・保証推進の取組方針や方策について、保証推進検討会を適宜開催し検討を行った。

イ. 保証利用の向上

- ・主要事項について適時適切にホームページにて周知した。
- ・職員の審査能力向上のため、外部研修に派遣するとともに、通信教育の積極的受講を促した。審査課長によるOJTに注力した。
- ・審査課においては、次期電算システム移行に合わせて、下半期より地域グループ担当制とするなど、審査の効率化・迅速化に努めた。
- ・現地調査回数、新規先企業数は、前年度を上回る水準で推移した。新規案件主体に必要な応じて現地調査を行った。
- ・申込金融機関からの資料の提供や情報の共有化に努めるなど目利き力の発揮に努めた。

② 政策保証の推進

- ・「連携相談シート」を利用した地域金融機関、日本政策金融公庫、かがわ産業支援財団及び協会の4者で連携する枠組みを活用し、創業計画段階から協調融資の推進に努め13件の保証承諾を行った。
- ・中小企業者が金融機関及び認定経営革新等支援機関の支援を受け、事業計画書を策定して計画の実行状況を金融機関に報告する仕組みの

経営力強化保証制度の活用にも努めた。この保証実績は29件715百万円であり、うち、プロパーとの協調融資を10件行った。

③ 地域金融機関との連携強化

- ・金融機関との研修会や勉強会の機会を通して、保証利用についての理解を深めてもらうとともに、金融機関との連携をさらに強化していく中で、常に保証推進を意識した情報発信や金融機関のコンサルティング機能の発揮に歩調を合わせた提案を行うよう努めた。
- ・金融機関との顧客企業情報の共有に努めるとともに、必要に応じて現地調査を実施するなど、審査の効率化・迅速化に努めた。
- ・金融機関主要営業店舗を訪問して保証推進に努めるとともに、金融機関の意見や要望について情報を収集した。また、保証推進用のグッズを導入し、営業店訪問等の機会に活用した。

④ 経営支援の強化

ア. 経営改善、事業再生支援の強化

- ・経営支援等対策費補助事業で経営相談、経営改善計画策定支援及び経営改善計画の実行支援を行った。実績は、経営相談2件実施し、経営改善計画策定支援40件、経営改善計画の実行支援（H27年度計画策定分）12件完了した。
- ・前記事業の実施に当たっては、より実効性のあるものにするため専門家を交えた金融機関との協議、経営サポート会議の開催や再生支援協議会との連携に努めた。経営サポート会議を83回開催した。再生支援協議会との定例会を毎月行った。
- ・事業再生計画実施関連保証制度（経営改善サポート保証）の保証実績は37件544百万円であり、うち、プロパーとの協調融資を17件行った。

イ. 創業支援の強化

- ・信用保証協会による経営支援等対策費補助事業で税理士による創業計画策定支援を行い、実績は3件であった。
- ・「連携相談シート」を利用した地域金融機関、日本政策金融公庫、かがわ産業支援財団及び協会の4者で連携する枠組みを活用し、創業計画段階から協調融資の推進に努め13件の保証承諾を行った。（再掲）

ウ. 「香川県中小企業支援ネットワーク推進会議」との協働

- ・中小企業支援ネットワーク推進会議を開催して、創業支援と経営支援の一体的取組み、経営改善への積極的支援等、情報交換・意見交換を行った。

- ・ 4月に金融機関実務担当者向け説明会を開催し、当協会による信用保証協会による経営支援等対策費補助事業についての説明を行った。
- ・ 6月に全体会議を開催して香川県中小企業再生支援協議会と協会から平成27年度活動報告、平成28年度活動方針を報告したほか、四国経済産業局、四国財務局及び香川県から金融行政や中小企業関係施策についての説明、地域経済活性化支援機構(REVIC)から事業再生と特定支援の説明を行った。
- ・ 11月に中小企業支援ネットワークの枠組みを活用した地域融資動向に関する情報交換会を開催し、地域の景況感、融資動向等について各委員から報告・意見交換を行った。

(2) 期中管理部門

① 返済緩和を行っている条件変更企業等の管理強化

メイン金融機関と連携して経営改善計画の策定を働きかけるとともに、一方、事業の廃業も含めた今後の見通しについても検討した。

② 延滞発生や期限経過先の早期管理

延滞2回以上又は期限経過15日以上の場合についてのフォローを引き続き行った。

③ 「経営支援強化促進補助金」の活用

- ・ 中小企業診断士による経営相談、専門家による経営改善計画の策定支援・モニタリング及び税理士による創業計画策定支援を行った。
- ・ 経営支援等対策費補助事業で経営相談、経営改善計画策定支援及び経営改善計画の実行支援を行った。実績は、経営相談2件実施し、経営改善計画策定支援40件、経営改善計画の実行支援（H27年度計画策定分）12件完了した。（再掲）

(3) 回収部門

① 効率的・効果的な回収体制

- ・ 代位弁済決定後、速やかに回収担当者を決め、関係者の資産調査を行った上で交渉に臨む体制を継続した。
- ・ 引き続き法的手続き専任担当者を定め、裁判所関係の窓口を一本化した。
- ・ 新件ヒアリングの実施、関係者の現況把握や交渉進捗の管理を行うなど適宜適切な対応に努めた。

② 効率的な方策の実施

- ・簡易裁判所を活用した履行請求等に取り組み、簡裁本訴24件(前年度25件)、支払督促8件(前年度9件) 実行した。これまで接触のなかった関係者が出廷し支払約束を確保する等回収効果があった。
- ・弁護士依頼案件は本訴10件(前年度13件) となりやや減少となった。
- ・事前相談含め顧問弁護士との連携は維持強化している。
- ・定期回収の入金の際の利便性向上を目的としたコンビニエンスストアからの振込手続を7月から開始した。年度計516件12,462千円の実績となった。

③ 回収担当者の能力向上

- ・毎月定例的(8月、12月除く)に弁護士を囲んでの勉強会を実施した。

④ 事業再生への寄与

- ・第2会社方式による抜本再生企業に協力を1件行った。

⑤ サービサーの活用

- ・サービサーの全国を網羅する営業所及び首都圏・近畿圏営業所を活用すべく回収委託を実施した。 県外転出先4件を他県営業所に委託している。

(4) 間接部門

① 経営の透明性の一層の向上

- ・理事会における多様な意見の反映や意思決定の客観性の確保に資するよう、より多くの理事が出席できる理事会運営に努めた。
- ・役員部長会議において、「中期事業計画」及び「年度経営計画」の進行管理を適切に行った。

② 監査機能の強化

- ・内部検査結果を踏まえ事務の改善に取り組みながら、今年度の内部検査を実施した。

③ コンプライアンスの充実・強化

- ・コンプライアンスプログラムを計画的に実施したほか、個人情報保護の充実・強化を図るため、「顧客情報保護心得10ヵ条」を策定し、役職員のコンプライアンス意識の維持、向上を図った。反社会的勢力との関係遮断については、具体事案に適切に対応するため、「反社会的勢力との対応マニュアル」を一部改正するなど、反社会的勢力対応の充実・強化を図った。

④ 危機管理の充実・強化

- ・災害避難訓練において代替拠点での保証書発行訓練を実施した。システム移行に伴う対応として、データバックアップ機能構築に取り組んだ。

⑤ 広報活動の充実・強化

- ・ホームページを個別更新し対応したほか、協会主催の行事等についてニッキンへの情報提供に努めた。

⑥ 現行システムの安定運用と次期電算システムの導入

- ・他協会と情報共有しながら、現在使用中のシステムの最適化、効率的な運用を目指しながら次期電算システムの導入を完了した。

3. 事業計画について

- ・保証承諾は、低金利下にあって償還された保証債務の再利用が低調に推移したこと等により、276億22百万円（対前年度比75.2%、対計画比69.1%）となり、前年度実績及び計画額をそれぞれ下回った。
- ・保証債務残高は、850億48百万円（対前年度比85.5%、対計画比89.2%）となり、前年度実績及び計画額をそれぞれ下回った。
- ・代位弁済は、県内の企業倒産が沈静化の傾向にあったことを反映して、12億29百万円（対前年度比85.5%、対計画比89.2%）と低い水準で推移した。
- ・実際回収は、無担保及び第三者保証人がいない代位弁済案件増加による回収環境の悪化する中、効率的な回収に努めた結果、5億93百万円（対前年度比111.8%、対計画比118.7%）となった。

4. 収支計画について

- ・収支差額は△4億28百万円と見込んでいたが、以下の要因により、38百万円の実績となった。

- ① 経常収入のうち保証料が保証承諾の減少から対計画比96.5%、金額で33百万円下回ったものの、経常支出のうち保険料の減少は対

計画比、91.7%、金額で45百万円下回ったこと、業務費が次期電算システム導入に係る支出等が見込みより少なかったことから対計画比81.2%、金額で1億74百万円下回った結果、経常収支差額の計画額△2億59百万円が△48百万円の実績となった。

② 代位弁済が計画値を下回ったことにより、経常外収入のうち求償権補てん金戻入が対計画比99.1%、金額で6百万円下回り、経常外支出のうち求償権償却が対計画比66.3%、金額で5億88百万円下回った結果、経常外収支差額の計画額△2億32百万円が48百万円の実績となった。

③ 制度改革促進基金取崩額は代位弁済が計画値を下回ったことにより、対計画比61.1%、金額で24百万円下回った。

5. 財務計画について

- ・基本財産のうち基金は、平成17年度から県・市町への拠出要請を見合わせており、前年度末と同額の62億82百万円。基金準備金は、収支差額の2分の1を繰り入れた結果、前年度末に比べ19百万円増加し78億84百万円となった。この結果、基本財産総額は、前年度末に比べ19百万円増加し141億67百万円となった。

● 外部評価委員会の意見等

1. 保証推進

協会独自制度の利用促進など各般の取り組みに注力したことは評価できますが、当地域の厳しい金融環境を反映して、保証承諾、保証債務残高とも前年度に比べて相当減少し、全国的に見ても大変厳しい結果となっています。今後も厳しい環境が続くと思料されますが、健全経営維持の観点も踏まえて、組織を挙げて保証推進に一層努めて下さい。

2. 経営支援

国の補助金を活用した「経営支援対策費補助事業」に注力するなど、経営改善、事業再生、創業等、経営支援全般にわたり積極的に取り組まれたことは評価できます。今般の信用保証協会法の改正も踏まえて、「香川県中小企業支援ネットワーク推進会議」や「経営サポート会議」を活用して、公的性格を最大限に発揮した経営支援に一層努めて下さい。

3. 金融機関との連携

保証推進、経営支援に当たって金融機関との連携の強化に努められたことは評価できます。厳しい環境が続く中、地域の中小企業金融において金融機関、信用保証協会がそれぞれの役割を十分に果たしていくためには、これまで以上の連携が必要です。今般の信用保証協会法の改正も踏まえて、金融機関との連携の深化に努めて下さい。

4. 回収

無担保かつ第三者保証人のいない求償権が増加する中で、計画を達成されたことは評価します。引き続き、適切な法的手続きの実施や回収担当者の能力向上など、効率的・効果的な回収に努めて下さい。

5. コンプライアンス

「顧客情報保護心得10カ条」の策定など、個人情報保護の充実・強化を図るとともに、反社会的勢力との関係遮断について組織を挙げて取り組まれています。

引き続き、コンプライアンスプログラムの計画的な実施と管理により、コンプライアンス意識の一層の向上に努めて下さい。

6. 健全経営の維持

財務基盤は充実しており中期的な健全性は確保できていると認識していますが、今後の収支差額については、保証量や代位弁済の動向によっては相当厳しい状況が予想されます。長期的な健全経営の維持に向けて、一層の保証推進や効率的な経営に努めて下さい。