

中期事業計画の評価

平成27年度～平成29年度

1. 地域の動向及び信用保証協会の実績

(1) 地域経済及び県内中小企業の動向

日本銀行下関支店によれば、平成 27 年度の県内景気は、天候要因等で個人消費に幾分弱さがみられた時期があったものの、基調としては年度当初より緩やかに回復しているとされています。

平成 28 年度は、4 月の熊本地震の発生もあり消費者マインドが慎重化し、一時的に回復の勢いが鈍化しましたが、その影響が薄らぐにつれ、景気は再び緩やかな回復基調となったとされています。

平成 29 年度は、個人消費が一時期天候不順の影響を受けたものの、輸出や設備投資、鉱工業生産が堅調に推移する等、全体としては緩やかな景気の回復が続いたとされています。

(2) 県内中小企業向け融資の動向及び資金繰り状況

日本銀行下関支店によれば、平成 27 年度から平成 29 年度までの 3 か年間において、県内金融機関の融資残高は増加傾向にあったとされています。また、山口県実施の「県内中小企業景況調査」によれば、借入金難度 DI は長期・短期ともに、計画期間中で幾分改善はみられたもののマイナス圏での推移となっており、資金繰り DI についても、一時期マイナス幅が縮小した時期もありましたが、3 か年ともほぼ横這いでマイナス圏での推移となり、県内中小企業の資金繰りは依然として厳しい情勢下にあったと思われます。

(3) 県内中小企業の設備投資動向

当協会の設備資金に係る保証承諾金額は 3 年連続で減少しているのに対し、財務省中国財務局山口財務事務所の「法人企業景気予測調査結果」によれば、県内中小企業における民間設備投資は、前年度に比べて平成 27 年度は減少しましたが、平成 28 年度及び平成 29 年度は増加しています。

(4) 県内の雇用情勢

厚生労働省山口労働局によれば、山口県の雇用情勢は、県内の有効求人倍率（季節調整値）は徐々に改善を続け、最近では 1.50 倍を超える推移となっており、中小企業には人手不足感が広がっています。

(5) 保証の動向

当協会の保証承諾は、平成 27 年度が 9,424 件（対前年比 96.0%）、1,242 億 7,718 万円（同 96.3%）、平成 28 年度が 7,367 件（同 78.2%）、920 億 3,872 万円（同 74.1%）、平成 29 年度が 6,942 件（同 94.2%）、823 億 2 万円（同 89.4%）となり、3 期連続で

件数・金額ともに減少し、計画数値を大きく下回ることになりました。

また、保証承諾が減少し、償還が保証承諾を上回っている状況にあることから、保証債務残高についても、平成 27 年度が 26,261 件（同 100.0%）、2,533 億 107 万円（同 95.3%）、平成 28 年度が 24,786 件（同 94.4%）、2,252 億 1,847 万円（同 88.9%）、平成 29 年度が 23,437 件（同 94.6%）、2,062 億 8,664 万円（同 91.6%）となり、3 期連続で件数・金額ともに減少し、同様に計画数値との乖離が生じています。

こうした背景としては、マイナス金利政策の下での貸出金利の低下に伴い、企業に保証料の割高感が生じていること、金融機関には過度に保証に依存せず事業を評価した融資が求められていることなどがあるものと考えます。

2. 中期業務運営方針についての評価

中期事業計画における業務上の運営方針についての実績評価は以下のとおりです。

(1) 保証業務の推進

1) 利便性の向上、保証先数増加への取組み

保証利用が減少している中であって中小企業の振興に向け実効ある支援を行うため、「クオリファイド保証」「スモールビジネス保証」「きららサポート保証」といった独自商品をはじめ、様々な保証制度の特性を活かし、中小企業の経営状況に応じた、きめ細やかでタイムリーな資金供給に努めました。

また、「創業ファイブ保証」として協会が先導的に創業支援に取り組んできた独自制度を、平成 28 年に県の制度へ引き継ぐことで、創業や起業の増加につなげることができました。さらに、平成 29 年度には、瀬戸内海沿岸 7 県の信用保証協会共同で創設した「ぐるり瀬戸内活性化保証」を活用した地方創生に貢献するとともに、短期資金を継続して保証する「れんけい」を創設し、経営改善と資金繰りの一体的な支援を行ってきました。

利便性向上の取組の一環として、平成 29 年度からホームページを刷新することによりアクセス数も大幅に増加し、当協会の取組み等をタイムリーに幅広く情報提供できました。

保証先数増加への取組みについては、県を事務局とする金融機関店舗表彰制度「やまぐち金融サポート大賞」、保証キャンペーン「ギャランティ」及び「県下 3 信用金庫との共同キャンペーン」の実施やダイレクトメールの送付等を行うことにより、保証先数は平成 28 年度以降は 2 年連続で減少したものの、平成 27 年度末には 13,882 企業と 4 年連続で増加しました。

2) 政策保証の推進、保証制度の多様化への対応

国が進める創業・創業等関連保証、セーフティネット保証や借換保証を中心にした政策保証を推進するとともに、各種キャンペーン等を通じて地方自治体の制度保証を積極的に推進し、新たな活力となる創業をはじめ、中小企業の経営改善を金融面から支援しました。

平成 27 年 10 月からは、NPO 法人に対する保証を開始するなど、保証制度の多様化にも積極的に対応してきました。

また、全国信用保証協会連合会の「保証審査事務ガイドライン」等に沿った取組みを継続的に進め、その結果、保証承諾件数全体の 9 割以上が担保及び第三者保証人を徴求しない保証となりました。

(2) 支援業務の強化、充実

1) 創業支援、経営支援の強化、充実

創業に向けた事業計画や資金調達などを分かりやすくまとめた「創業ガイドブック 夢 サポートガイド」を独自に作成するとともに、

市町や商工会議所等と連携し、創業支援や創業後のフォローアップに積極的に取り組みました。

経営支援については、経営改善等に向け意欲を持っている中小企業を支援するために平成27年度から「やまぐち中小企業・小規模事業者経営支援強化事業」を本格的に開始し、以降毎年度対象を拡大するとともに、各種支援策の活用や、中小企業診断士による経営診断の実施により、企業の経営安定支援に積極的に取り組みました。同事業開始以来の実績の累計は、企業訪問 686 件、経営診断受診申込 130 件となり、平成29年度からはそのフォローアップも開始しました。

また、国の「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」も積極的に活用し、加えて、同事業へ協会が独自に補助金を支給することで利用を促した結果、事業開始以来の利用申請受付累計は202件、交付実績累計は153件、補助金支給累計額1,407万円となり、意欲ある中小企業の経営改善を図ってきました。

さらに、当協会が直接訪問する巡回訪問事業については、3か年の実績累計は417件となり、中小企業が抱える諸問題を直接聴取し、必要な助言等を行ってきました。

2) 事業再生の強化、充実

再生支援協議会へ参加し、企業の事業再生に向けた協議等を重ねるとともに、平成27年度には当協会で初となる事業再生ファンドへの求償権3先の不等価譲渡、平成28年度に「経営者保証に関するガイドライン」に沿って法人代表者に対して一部弁済による債務免除を2件実施するなど、具体的に中小企業の事業再生への支援に取り組みました。

(3) 管理業務の強化

1) 期中管理の強化、充実

期中管理については、3か年間を通じて、四半期毎の「大口返済緩和先かつCRD 評点下位先リスト」、毎月の「リスク管理ロー一覧表」「早期延滞管理リスト」などの各種リストを活用して金融機関や中小企業からの情報収集を行うことにより期中管理の早期着手に取り組んできました。

平成29年度には、「大口返済緩和先かつCRD 評点下位先リスト」の所管部署を管理課から経営支援課へ移管するとともに、「返済緩和先に関するカルテ」の運用を開始することにより、多面的に経営支援及び期中管理を行い、早期に方針決定ができる体制を整備することにより、経営の支援と代位弁済の抑制に努めました。

2) 回収の最大化

回収については、毎年度実施する「回収促進キャンペーン」毎に、中～大口求償権の回収方針の再確認、現地調査の推進、法的手続き後の追跡調査などの取組み項目を設定し、重点的・集中的な回収に取り組み、回収の最大化を図ってきました。

また、継続して、管理課と大規模店・小規模店、サービサーの情報共有や連携強化、回収金のコンビニ収納利用促進に努めるとともに、「経営者保証に関するガイドライン」に沿った対応にも積極的に取り組みました。

3) 回収事務の合理化、効率化

平成 27 年度には、業務管理システムを構築し、担当者のスケジュールや稟議進捗状況等を管理し、効率的な事務推進を図るとともに、平成 29 年度には、管理業務全般の見直しを行い、回収事務の一部を管理課へ集約することなどにより、回収事務の合理化・効率化を図ることができました。

平成 29 年度からは、管理コストや効率性を重視した管理・回収を図るため、全国信用保証協会連合会による「回収部門における基本ポリシー」に基づき、要管理債権の適正化に向けて管理事務停止や求償権整理についても積極的に推進しました。

(4) 組織力向上への取組み

1) 業務体制、事務処理等の改善

平成 27 年度からは、「COMMON 改善プロジェクト」による「保証料業務統一化方針」に従い、延滞保証料を徴収しないこととすることや保証料の差引計算の導入など事務処理の見直し等を実施しました。

平成 28 年度には、経営支援室を経営支援課とし、専任担当者を 1 名増員するなど、経営支援業務の重要性に即し、体制の強化を図りました。

また、平成 29 年度には、国が進めていた「信用補完制度の見直し」を円滑に実行に移せるよう、独自に検討会を立ち上げ、的確かつ迅速に対応できるよう取り組みました。

2) 人材の育成

役職員の見識やスキルを高めるため、各部署主催の内部研修会の実施や通信教育の受講、全国信用保証協会連合会主催の各種研修会等への参加等を行うとともに、中小企業再生支援全国本部や日本政策金融公庫などの外部講師を招聘した研修も実施しました。

また、信用調査検定試験への積極的な受験を促し、3 か年間で、初級 9 名、中級 20 名、上級 14 名の延べ 43 名が合格するとともに、中小企業診断士試験については、1 名が合格し、当協会の中小企業診断士は 5 名となりました。

3) 内部監査体制の充実

平成 27 年度に、内部監査体制の独自性を確保するため、考査室を独立させる組織再編を行いました。

監事監査会については、年 1 回から年 3 回に開催回数を増やすなど、内部チェック体制の強化を実施しました。

4) 危機管理体制の充実

事業継続計画（BCP）や帰宅困難者対応マニュアル等の関連規程を必要に応じて改訂するとともに、緊急事態発生時に適切に対処できるよう各部署において避難場所の確認や各種マニュアルの読み合わせ等を実施しました。

耐震対策上懸案であった下関支店の建替えを行い、それに併せて、代理代表拠点周南支店から専用室を設置した下関支店へ移転し、災害時でのバックアップ機能を強化しました。

5) コンプライアンスに関する取組み

毎年度策定したコンプライアンス・プログラムに基づき、各部署において勉強会等を開催するなど推進に努めました。

反社会的勢力に対する取組みについては、公益財団法人山口県暴力追放運動推進センターから講師を招いて反社会的勢力の現状や対応について研修を開催した他、事務所警備や清掃等の契約に暴力団排除条項を導入しました。加えて、山口県警察本部のホームページから暴力団検挙情報の収集、地元新聞から事件事故情報の収集を徹底しました。

また、全国信用保証協会連合会のデータベースを利用した反社会的勢力に関する情報を収集するシステムを構築し、平成 29 年 10 月から運用を開始しました。

当協会が個人データの取扱いを外部委託している業者に対しては、外部委託管理規程に則って適切に監督を実施しました。

＜中期事業計画の自己評価＞

計画期間での県内の景気は、総じてみれば、日本経済の拡大に伴い緩やかな回復が続きましたが、県内中小企業にはその景況感を実感できない面もあり、また、人手不足や後継者不足等の課題も深刻化してきました。こうした中で、協会の業務環境については、金融機関の貸出金利の低下に伴う保証料の割高感や、事業性評価を重視した融資の促進など、保証推進の上からは難しい局面となり、また、国では信用補完制度のあり方について見直しの検討がなされるなど、協会を取り巻く環境が大きく変化する時期にありました。

保証業務は、厳しい金利情勢や金融行政の転換の中で、保証承諾や保証債務残高については減少基調をたどり、計画数値とは大きく乖離することとなりましたが、個々の中小企業の把握に努め、経営の事情に応じ、各種保証制度の効果的な活用や新商品の提供、政策保証の推進等を通して、中小企業に寄り添った、きめ細やかな金融支援ができたものと考えます。

また、保証先数については、平成28年度以降は減少に転じたものの、金融機関と連携しながら積極的に掘り起こしなどに取り組んだことで、平成27年度までは全国で唯一4年連続で増加し、保証のすそ野を拡大することができました。

経営支援業務は、市町や関係機関と連携し、各種施策を活用しながら創業支援に積極的に取り組むとともに、経営改善に意欲的に取り組む中小企業に対し、経営支援強化事業の対象等の拡充、経営改善計画策定支援事業や巡回訪問事業等の継続に積極的に取り組むことができたと考えます。平成30年度からは保証利用企業への経営支援等の取組みが一層求められていることから、関係機関との連携を強化し、中小企業が抱える経営課題の解決をサポートするよう努めます。

期中管理業務は、関係機関との連携の強化や情報共有、大口条件変更先等の現状把握等を通して、リスクの早期把握・早期着手に努めることができました。また、県内の倒産が落ち着いていたことから3か年度を通じて代位弁済は各年度計画の1/2以下に収まりましたが、依然として保証債務残高全体に占める返済緩和債権の割合は高水準であることから、引き続ききめ細やかな期中管理を徹底し、代位弁済の抑制につなげていく必要があると考えます。

回収業務は、担保や保証人に依存しない保証の浸透などにより回収面での環境が厳しさを増す中であって、協会内各部署との連携や情報共有等により、早い段階での着手やタイムリーな回収に努めることができました。限られた人員で最大限の回収効果を発揮するべく、代位弁済時の初動を徹底するとともに、管理コストも考慮し、合理化・効率化を重視した回収に努めたいと考えます。

中期事業計画全般について、業務運営方針に沿い着実に取組みを進めてきましたが、保証関連の計画数値を中心に実績と乖離する結果になったことから、中小企業の一層の振興と協会の経営基盤の確立の観点に立ち、新たな中期事業計画ではその計画達成に向けて、更にガバナンス

スを強化し、各種業務を計画的、組織的に進めてまいります。

＜外部評価委員会の意見等＞

当協会においては、山口大学経済学部・山下訓准教授、西岡税理士事務所・西岡辰己税理士及び県庁西門口法律事務所・中山修司弁護士により構成される「外部評価委員会」の意見、アドバイスを踏まえ、今般この「中期事業計画の評価」を作成いたしました。

＜外部評価委員会評価書＞

中期事業計画（平成 27 年度～平成 29 年度）に対する外部評価委員会評価

平成 27 年度から平成 29 年度までの 3 か年間の中期事業計画に対する外部評価委員会の評価は以下のとおりです。

中期事業計画の 3 か年間においては、保証協会を取り巻く環境が大きく変化する中であって業務数値は事業計画と大きく乖離することとなりましたが、本県中小企業の金融の円滑化と経営の安定をめざし、業務運営方針に即し、各分野の課題解決に向け積極的な取組みを進めたことは評価できるものと考えます。

保証業務は、保証料の割高感等もあり、保証承諾及び保証債務残高は大きく減少し続けましたが、中小企業の状況に応じた独自商品や国等が進める政策保証を積極的に推進するなど、中小企業の立場に立って多様な資金ニーズにきめ細やかに対応していくことはできたものと考えます。

今後とも、金融機関との連携を強化しながら、こうした観点を重視した取組みを強めていくとともに、協会の経営基盤を強化するためにも、新たな計画での目標数値が達成できるよう、計画的かつ組織的に業務を進めていくことも必要です。

支援業務は、組織体制を強化し、その下で関係機関と協働して、創業を力強く後押しするとともに、意欲ある中小企業に対して、経営改善や企業成長につながるよう、経営改善計画の策定や巡回訪問事業等を通じて、経営支援や事業再生の強化に取り組んできたことは評価できます。

今後は、金融機関や関係機関と目線を合わせて、中小企業の経営課題の解決ができるよう、経営支援の取組みを更に強化するとともに、深刻化する後継者不足に対し、事業承継等への支援も重点的に取り組むことも必要です。

管理業務は、リスクのある先の経営状況の把握等に努め、期中管理の早期着手につなげるとともに、金融機関等と連携し、企業ごとに適切な管理方針を策定し、期中管理の徹底を図っていることは評価できるものと考えます。

しかしながら、返済緩和の条件変更を行っている保証債務残高の割合は依然として高水準で推移しており、今後の景気の下振れによっては代位弁済の増加が懸念されることから、経営支援業務の強化や金融機関との連携強化などを通じて、更なる期中管理の強化に努めることが必要です。

回収業務は、担保や保証人のない求償権が増加する中で、早い段階から企業の実態把握に努め、回収機会を逸しないよう早期回収に努めるとともに、回収事務の集約化などにより合理化や効率化などに取り組むことができたものと考えます。今後は、新たな「回収部門における基本ポリシー」に沿って、管理コストも重視した管理・回収を重点的に進めていくことも必要です。

組織力向上の取組みのうちコンプライアンスについては、業務を適正に遂行していくための基本となるものであり、その遵守を協会全体で継続的に推進していることは評価できるものであり、引き続き、コンプライアンス・プログラムに基づき役職員一丸となって推進活動等に取り組むことが必要です。

最後に、現下の低金利情勢や金融行政の転換等を背景に保証利用が減少基調にあり、また、金融機関との適切なリスク分担や、新たな協会業務として経営支援が位置付けられるなど、信用補完制度の見直しがなされており、こうした中で信用保証協会においては、本県中小企業の振興と地域経済の活性化に向け、新たな中期事業計画に即した取組みを着実に進め、環境や時代の変化の中で求められる役割をしっかりと果たしていただくよう期待します。

平成 30 年 7 月 19 日

山口県信用保証協会 外部評価委員会

委員長 山下 訓

委員 西岡 辰己

委員 中山 修司

3. 事業実績

(単位：百万円、%)

年 度 項 目	平成27年度			平成28年度			平成29年度		
	金 額	対計画比	対前年度 実績比	金 額	対計画比	対前年度 実績比	金 額	対計画比	対前年度 実績比
保 証 承 諾	124,277	93.4	96.3	92,039	68.7	74.1	82,300	61.0	89.4
保 証 債 務 残 高	253,301	95.6	95.3	225,218	85.0	88.9	206,287	77.8	91.6
保 証 債 務 平 均 残 高	256,209	97.4	97.2	236,233	92.6	92.2	212,882	94.2	90.1
代 位 弁 済	2,971	49.5	89.4	2,413	40.2	81.2	1,677	28.0	69.5
実 際 回 収	1,127	102.5	79.6	883	73.6	78.3	1,006	83.8	113.9

(注1) 代位弁済は元利合計値

(注2) 実際回収はサービス委託分も含む