

## 平成 29 年度「年度経営計画の評価」

石川県信用保証協会は、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、また、中小企業者の経営支援にも努め、中小企業者の健全な育成と地域経済の発展のために尽力してきました。

平成 29 年度の「年度経営計画」に対する実施評価は以下の通りです。

なお、同評価に対しては、公認会計士池水龍一氏、金沢大学教授澤田幹氏、弁護士麻生小夜氏により構成される「外部評価委員会」の意見及び助言を受けております。

同評価及び外部評価委員会の意見をここに公表します。

### 1. 業務環境

#### (1) 地域経済及び中小企業の動向

平成 29 年度の石川県内の経済情勢については、企業収益や雇用・所得環境の改善が続く中、生産や設備投資が回復基調にあり、平成 27 年 3 月の北陸新幹線金沢開業に伴う経済効果も持続しています。

また、各種政策の効果により、消費全般について、経済の好循環に伴って、着実に回復が続いています。

ただし、先行きについては、海外経済の不確実性などのほか、人手不足に伴う企業活動への影響等について中小企業・小規模事業者においては、今後も楽観出来ない状況となっています。

#### (2) 中小企業向け融資の動向

平成 29 年度においては、企業業績の回復等もあり、金融機関の「プロパー融資」の伸長が続きました。

#### (3) 県内中小企業の資金繰り状況

売上減少を利用要件とする「セーフティネット保証」などの減少、保証料の割高感により、「保証付融資」は減少が続いたものの金融機関の「プロパー融資」の伸長により、県内中小企業の資金繰りについては、比較的良好な状況でした。

#### (4) 県内中小企業の設備投資動向

設備投資動向は、製造業では、高機能製品や効率化ニーズに対応する投資がみられ、非製造業では、小売業の新規出店投資や幅広い業種で人手不足への対応とする効率化投資がみられました。

#### (5) 県内の雇用状況

有効求人倍率は高水準で推移し、企業の人手不足感が強まりました。

### 2. 業務概況

平成 29 年度の当協会の事業概況について、保証承諾は、220 億 2 百万円となり、企業業績の回復とともに金融機関の「プロパー融資」の伸長等により、件数は対前年度比 96.7%

と若干の減少でしたが、金額については75.8%と大幅な減少となりました。

保証債務残高については、保証承諾の減少に加え、繰上償還先の増加も加わり、件数で対前年度比81.0%、金額で77.7%となる1,245億83百万円となりました。

代位弁済については、政府の経済対策や企業業績の回復から前年度に続き減少し、件数で対前年度比93.9%、金額で85.0%となり、件数、金額とも前年度を下回る実績となりました。

実際回収については、早期回収への着手、担保物件の早期処分等に努めた結果、無担保や第三者保証人非徴求の求償権の増加等年々厳しい回収環境にある中、金額で対前年度比102.1%と前年度を上回る実績となりました。

平成 29 年度の主要業務数値は、以下の通りです。

項目	件数	金額	計画値(金額)	計画比
保証承諾	2,632 (96.7%)	22,002 百万円 (75.8%)	31,990 百万円	68.8%
保証債務残高	17,811 (81.0%)	124,583 百万円 (77.7%)	136,509 百万円	91.3%
代位弁済	323 (93.9%)	3,493 百万円 (85.0%)	3,467 百万円	100.8%
回収	---	1,869 百万円 (102.1%)	1,570 百万円	119.0%

※ ( ) 内の数値は対前年度実績比

### 3. 決算概要

平成 29 年度の決算概要(収支計算書)は、次の通りです。

経常収入	1,911 百万円
経常支出	1,732 百万円
経常収支差額	179 百万円
経常外収入	4,751 百万円
経常外支出	4,611 百万円
経常外収支差額	140 百万円
制度改革促進基金取崩額	0 百万円
当期収支差額	319 百万円

- ・ 経常収入は、保証承諾と保証債務残高の減少等による保証料収入の減少を大きな要因として、前期実績比86.1%の19億11百万円となりました。
- ・ 経常支出は、保証承諾、保証債務残高の減少に伴い、国へ納付する信用保険料も減少したこと等から、前期実績比84.9%の17億32百万円となりました。
- ・ 経常収支差額は、1億79百万円となり、前年と比べ2百万円の減少となりました。
- ・ 経常外収支差額は、代位弁済及び求償権償却の減少を主な要因として、1億40百万円の黒字となりました。
- ・ 当期収支差額は、3億19百万円の黒字となりました。
- ・ この収支差額については、収支差額変動準備金と基金準備金に1億60百万円ずつ繰り入れ処理しました。

## 4. 重点課題への取り組み状況

平成 29 年度の重点課題として掲げた項目への取り組み状況は、以下の通りです。

### (1) 保証部門

#### ① 政策保証、地域特性を活かした各種保証の積極的な推進

・保証承諾全体として、件数は前年度並みとなりましたが、金額では対前年度比 75.8%と減少し小口化の傾向が強まりました。

経営力強化保証は件数・金額ともやや減少しましたが、再生支援保証は件数で前年度の 2 倍を上回る結果となり、認定支援機関等のサポートを受けて経営改善に取り組む中小企業者のニーズが高まっています。

創業者支援保証は、件数・金額とも前年度を上回りました。新たに創設した信用金庫と連携するコラボミニや創業者向けのスタートミニについては、積極的な PR 活動を行ったことで、相応の利用実績となりました。

#### ② 審査能力、目利き能力の向上

・課題別研修の受講、信用調査検定の受検による専門知識の習得に加え、様々な事案の現地調査、面談調査等を積極的に行い、審査担当者個々の審査能力、目利き能力の向上が図られ、適切な保証審査や課題を抱える中小企業への支援に繋がっています。

#### ③ 関係機関との積極的な連携

・金融機関融資担当者、商工団体経営指導員に対する「研修会」に講師を派遣し、信用保証制度への理解向上に努めるとともに、反社会的勢力による不正利用防止への注意喚起を図りました。また、前年度から始めました金融機関の職員との「職員交流会」を本年度も開催し、職員同士のコミュニケーションを深め、中小企業支援に関する情報共有・相互理解・意思疎通を図りました。

・事前協議、事前相談の推奨については、金融機関本部や各営業店担当者に対して周知し、個別事案のスムーズな対応に努めました。

#### ④ 顧客満足度の向上

・審査平均日数については、事務処理の効率化、審査基準の平準化等に加え審査担当者の迅速な審査に対する意識向上により、前年度に比べ全体で 0.6 日の短縮となりました。

(平成 28 年度 7.1 日から平成 29 年度 6.5 日)

・積極的に現地調査、面談調査等を実施し、中小企業者との「接点」を持つことで、顧客の満足感、納得感の向上に努めました。

#### ⑤ 金融と経営の一体的支援

・「経営サポート会議（再生支援検討会）」の積極的な活用により、中小企業者のニーズに的確に対応し、条件変更先の正常化への借換や再生支援保証での経営改善に努めました。

### (2) 期中管理部門

#### ① 経営改善過程にある返済条件緩和企業への正常化に向けた継続的な取り組み

- ・返済条件緩和企業における要償還年数など詳細調査を行い、借換等に積極的に取り組みました。

## ② 経営の安定に支障を生じている等課題を抱えている企業への経営支援の強化

- ・「経営力強化支援事業」の活用など保証協会主導での積極的な経営支援を行うことが出来ました。  
なお、本年度着手企業の内、金融正常化に結びつけることができた企業数は 20 企業でした。

## ③ 延滞、事故先に対する迅速かつ適切な管理と継続支援等の実施

- ・延滞・期限経過先及び事故先の対応方針を早期段階で見極め、正常化に向けた効果的な支援を強化するため、面談と訪問折衝にも取り組むなど事業継続支援に努めました。
- ・早期事故案件の実態把握と原因を分析し、内部へのフィードバックに取り組みました。

## ④ 関係機関との連携強化による金融と経営の一体的支援の推進

- ・「経営サポート会議（再生支援検討会）」の積極的な活用により、中小企業者のニーズに的確に対応し、条件変更先の正常化への借換や再生支援保証での経営改善に努めました。

### (3) 回収部門

#### ① 適正かつ効率的な回収方策の推進と進捗管理の徹底

- ・回収金額は 1,869 百万円となり、対計画比 119.0%（299 百万円増）、対前年度比 102.1%（38 百万円増）と、いずれも上回る結果となりました。
- ・回収方法別では、定期回収は 560 百万円、対前年度比 89.4%と前年を下回りましたが、スポット回収は 1,308 百万円、対前年度比 108.6%と現況調査に基づく的確な回収方針決定により、前年度を上回りました。

#### ② サービサーの活用強化

- ・サービサーへの委託の減少、解除の増加により委託残高は件数、金額ともに前年度を下回りましたが、回収管理効率向上により回収額・率において前年度を上回りました。

#### ③ 管理事務停止、求償権整理の推進

- ・回収の見込める債権と見込めない債権を適正に分類し、見込める債権に管理事務を集中、併せて管理事務停止・求償権整理を進め、回収事務の合理化・効率化に努めました。

#### ④ 再生支援の取り組み

- ・事業継続先の経営状況を把握し、事業の維持、存続を考慮した回収を行うとともに、再生可能と判断した企業へは、関係機関、関係部署との連携により、求償権不等価譲渡及び求償権消滅保証等による再生支援に取り組みました。

#### ⑤ 管理担当者の知識・能力の向上

- ・顧問弁護士を講師として、「清算型特定調停と経営者保証ガイドラインに基づく一体型整

理」に関する内部研修会を実施し、回収担当者の知識の習得、能力向上を図りました。

#### ⑥ 新基幹システムによる業務の効率化

- ・データ整備が進展し、求償権回収担当者の状況把握スピードの向上と、効率的な求償権回収対象の抽出などに活用可能となりました。

### (4) その他間接部門

#### ① 信用保証制度の現状把握と的確な対応

- ・主要金融機関に対するアンケートを実施し、信用保証協会に対する評価、要望事項、不満点等を把握し、各部門に対しフィードバックしました。
- ・保証から代位弁済、回収までの各業務数値について、自協会数値の時点比較検証に加え、全国信用保証協会連合会から提供される全国 51 協会数値の相対比較検証も行い、部門間の情報共有、自協会の実態把握を行いました。全国のデータ等により、当協会の厳しい現状を認識し、プロジェクトチームを立ち上げ、諸問題を解決すべく、当協会が置かれている状況について、意識付けを行いました。
- ・平成 30 年度からの信用保証制度の大幅な見直し実施に向け、金融機関に対し、説明会を開催するなど変更点等の周知に努め、金融機関本部との意見交換を行い、連携強化を図りました。

#### ② 人材育成への取り組み

- ・内部研修については、外部から講師を招き「信用補完制度における再生支援及び最近の再生支援状況」についてをテーマとした研修会を実施し、再生支援について理解を深めました。
- ・内部職員を講師とした「信用保証協会決算書」をテーマとした研修会を実施したことで、職員個々の現状認識、問題意識を高めることが出来ました。
- ・中小企業診断士については、1 次試験合格者を 1 名輩出し、中小企業大学校にて資格取得を目指しています。

#### ③ 健康的で明るい職場づくりへの取り組み

- ・衛生委員会の充実により、職場環境の改善、職員の健康増進に繋がりました。また、メンタルヘルスや退職後の復職に際し産業医に相談しやすい体制を構築しました。
- ・ストレスチェックの実施により、職員のメンタルヘルス不調防止に努めました。
- ・ワークライフバランスについて、「一般事業主行動計画」に沿って、ノー残業デーを実施し定着しました。

#### ④ COMMON システムの安定稼働と業務効率化への取り組み

- ・「次期システム移行プロジェクトチーム」については、システム移行に万全を期すため存続させていましたが、システム移行後 1 年経過後、特に問題が発生していないことを確認し解散しました。
- ・COMMON システム移行に伴う事務処理要領の改正により、業務の効率化・平準化が図られました。

#### ⑤ 財政基盤の強化に向けた取り組み

- ・協会に対する主な財政支援（損失補償、保証料補助）先である石川県とは年間を通じ、

継続して連絡を綿密に取り合っており、情報共有が保たれました。

- ・資金運用については、運用方針に従い、地方債を中心に有価証券を購入し、安全かつ効率的な資金運用に努めました。

#### ⑥ リスク管理体制の強化に向けた取り組み

- ・COMMONシステムの運用を踏まえた事業継続計画（BCP）を7次参加協会と策定支援ベンダーとともに制定しました。

#### ⑦ コンプライアンス態勢の充実への取り組み

- ・平成 29 年度コンプライアンス・プログラムに基づき取り組みを実施しました。

コンプライアンス委員会、コンプライアンス推進担当者会議の継続的開催やコンプライアンス・チェックシートの実施により、役職員のコンプライアンスに対する意識が着実に浸透しました。

各種ハラスメントへの認識を深め、風通しの良い職場環境の構築を図ることを目的として平成 30 年 2 月 9 日に金沢地方法務局人権擁護課長を講師に迎えて、「職場におけるハラスメントについて」をテーマとした内部研修を実施しました。

2 地銀及び 5 信用金庫を訪問し、コンプライアンス担当者との反社会的勢力排除等に向けた意見交換を行ったことにより、万一の個別事案発生に際して、連携機能の強化が図られました。

#### ⑧ 地域社会への貢献に向けた取り組み

- ・「緑の募金」、「地域清掃活動ボランティア」、「献血」、「歳末助け合い募金」を計画どおり実施することにより、各職員の地域貢献に対する意識付けが図られました。
- ・中小企業をサポートする立場から、㈱エフエム石川の「特殊詐欺撲滅キャンペーン」に協賛し、ラジオ放送にて防犯活動に努めました。その結果、信用保証協会の社会的認知度の向上が図られました。

## 5. 外部評価委員会の意見等

「外部評価委員会」の意見及び助言については、以下のとおりです。

### 1. 「平成 29 年度経営計画」について

(1) 顧客満足の向上を図るため保証審査日数の短縮に努められているが、経営支援が必要な先や反社会的勢力の排除に対応するため、適正な審査日数は必要と考える。協会内で情報共有し、利用される中小企業や金融機関に対しても理解していただくことが、信用保証協会の信用に繋がるものである。

(2) 経営支援が必要な先への信用保証が求められてきており、保証審査のスピードアップや経営支援能力の向上を図っていくには、協会職員全体のレベルアップが必要である。

目利き能力の向上等、引き続き人材育成に注力されたい。

(3) 石川県内の好景気や金融機関によるプロパー融資の推進等外部要因により保証が減少しているが、信用保証協会は公的な機関であり、数字ばかりを追いかけることは出来ない。

今の信用保証協会は大変厳しい状況であるが、今までとは違う「信用保証協会像」が求められている。ピンチはチャンスでもあり、信用保証協会の使命を果たすべく、地道な努力を積み重ねていただきたい。

(4) 平成 29 年度の収支面からも、今後かなりの危機感を持って取り組んでいく必要がある。

創業支援等を含め、今後の信用保証協会の役割については、業務運営基盤確保のためにある程度の数字を追いかけてつつも、役割の方向性に関しては、長い目で考えていく必要がある。

他県に比べて優れていることがあれば、全国に発信していくことや年度経営計画の評価等の中で、積極的にアピールしていただきたい。

### 2. 「コンプライアンス体制及び運営状況」について

(1) 業務運営において、数値目標を設けると不正が起きやすくなるものであり、内部監査の重要性が高まっている。信用保証協会においても、内部監査の重要性を認識し、「業務の適正性」確保に努められたい。

(2) 反社会的勢力については、見た目では判別がつかないような人物の事例や手口も高度化、巧妙化してきており、より一層留意されたい。

また、一般人がクレーマー化し、傷害事件となる事例も増えてきており、協会職員が暴力の対象となることも考えられる。苦情処理対応マニュアルについて整備されているが、より実践的に使用できるように取り組まれたい。

(3) 顧客サービスの向上や金融機関側の審査コスト低減を目的とした金融機関等との電子メールによる情報、書類の授受については、誤送信による情報漏洩が発生

しないようセキュリティ対策等十分に対応されたい。

以上