

# 平成29年度経営計画に係る業務実績等の評価

広島県信用保証協会は、公的な「保証機関」として、中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業等」という。）の資金調達の円滑化を図り、中小企業等の振興と地域経済の活力ある発展に貢献して参りました。

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、実施評価にあたりましては、広島修道大学国際コミュニティ学部教授 伊藤敏安氏、弁護士 金尾哲也氏、公認会計士 吉中邦彦氏により構成される「外部評価委員会」の意見・アドバイスを踏まえ作成いたしましたので、ここに公表いたします。

## 1. 業務環境

### (1) 地域経済及び中小企業等の動向

県内経済は、緩やかに回復し、年度後半には緩やかな拡大が続き、中小企業等の業況判断D.I.は、全体的に緩やかに回復し、プラスで推移しました。

### (2) 中小企業等向け融資の動向

県内金融機関の貸出態度は、引き続き積極的であったことから、貸出金は、前年を上回って推移しました。

### (3) 広島県内中小企業等の資金繰り状況

資金繰りD.I.は、引き続きマイナスで推移。第3四半期までは回復傾向にあったものの、第4四半期は悪化の動きとなりました。

### (4) 広島県内中小企業等の設備投資動向

製造業は、受注増加への対応に向けた能力増強、省力化設備の導入、既存設備の維持更新等が進められました。

非製造業は、前年度の不動産投資の反動減が見られました。

### (5) 広島県内の雇用情勢

平成29年度末（平成30年3月）時点における県内の有効求人倍率（季節調整値）は、1.92倍と改善の傾向で推移しましたが、人手不足感が広がっています。

## 2. 重点課題について

### (1) 保証部門

#### ア 必要十分な信用保証の提供

積極的に中小企業等に対して企業訪問を行い、その際に得られた決算書などの財務諸表に表れない技術力や製品等の優位性などにも着目することにより、その企業が必要とする資金ニーズの把握等に努めました。

中小企業等の資金ニーズに柔軟に対応するため、主に財務内容に着目した「提携保証」に加え、金融機関とも連携を図りながら、企業実態、将来性にも着目した「一般保証」の積極的な活用にも取り組みました。一般保証は承諾件数・金額ともに前年度実績を上回り、職員の目利き審査の向上にも繋がりました。

また、中小企業等や金融機関の要望を踏まえた保証制度の改正や創設を行い、新たな需要の掘り起こしをはじめ、中小企業等の幅広い資金ニーズに対して必要十分な信用保証の提供を行いました。なかでも改正した創業ステップ保証は、件数・金額ともに前年度実績を上回りました。

さらに、中小企業等への資金繰り支援策として推進した借換保証の承諾実績は、保証承諾全体のほぼ5割を占めることとなり、支援策としての一定の成果が得られるとともに、中小企業等や金融機関のニーズを捉えて改正した県・市町の融資制度も積極的に活用することより、中小企業等の実情に応じた経営支援を行いました。

#### イ 創業支援の強化

オール広島創業支援ネットワーク（平成27年12月設立）の取組に積極的に参画し、創業支援担当者のスキルアップと関係機関との連携強化を図るとともに、創業実現のためのビジネス相談会、創業相談会、創業支援セミナーの共同開催に加え、創業前共同支援制度の活用などによる創業支援に取り組んだ結果、創業関連保証の承諾件数・金額ともに前年度実績を大幅に上回りました。

また、創業関連保証を利用した中小企業者等から提出を受けた経過報告書及び決算書に基づき、創業計画どおりに事業が進んでいるかを確認し、必要に応じてフォローアップ訪問を行いました。

さらには、その訪問時における経営者との対話を通じて、経営者自らが経営診断を希望し、当協会も経営改善等に係る専門的支援が必要と判断した場合は、一般社団法人広島県中小企業診断協会と連携した企業経営改善サポートを行い、創業後の事業の安定・継続に向けた支援を実施しました。

#### ウ 関係機関との連携強化

継続して取組んでいる金融機関との勉強会に加え、新たに支所管内の若手金融機関の職員を集めての合同保証制度説明会を開催するなど、信用保証制度の周知や中小企業等のニーズの把握に努めました。

また、既存の中小企業等支援団体との連携に加え、新たに、TKC中国会と中小企業等への持続的成長支援に関する覚書を締結したことにより、中小企業等に対する支援策の幅を広げることができました。

#### エ 適正保証の推進

警察等との連携に加え、協会独自の取組として、新聞や経済誌等から反社会的勢力等に関する情報の収集・蓄積を進め、保証相談や保証審査に活用しました。

さらに、平成29年10月2日からは、新たに全国暴力追放運動センターと連携し、全国規模での反社会的勢力の情報を活用できる体制となりました。

また、代位弁済に至った事案の経緯、留意点等を検証し、得られた課題を保証部門と情報共有して保証審査に活用しました。

## (2) 期中管理部門

### ア 期中支援の強化

広島県中小企業支援ネットワーク会議を通じて、関係機関による中小企業等に対する経営改善支援の取組等についての情報交換を行いました。

また、経営サポート会議による経営改善支援を必要とする保証利用先の中小企業等が減少している中、平成29年度においても、154先(企業)に対する経営サポート会議を開催し、そのうち150先に対する、条件変更、新規融資(借換保証)の金融支援の合意を得ることができ、経営改善の中核的役割を果たすことができました。

さらに、モニタリング等を実施し、中小企業等自らが経営診断を希望し、当協会も経営改善等に係る専門的支援が必要と判断した場合は、一般社団法人広島県中小企業診断協会と連携した企業経営改善サポートを実施しました。

### イ 期中管理の徹底

分割返済を延滞している先や最終期限を経過している先に対しては、金融機関と連携を図りながら、延滞発生の早い段階からの現況把握に努め、速やかに対応方針(借換保証、条件変更、代位弁済)の決定を行い、代位弁済利息の支払い抑制に繋がりました。

## (3) 回収部門

### ア 求償権の適正な管理

実地調査、資産調査、交渉記録等による回収材料の掘り起こしなど、個々の求償権の内容把握に努めました。

回収見込みのある求償権については、有担保案件や一括交渉案件などの内容毎に分類・整理した進捗管理票により「見える化」を図り、その管理表に基づき、不動産任意処分や一部弁済による連帯保証債務免除などの取組の進捗状況を管理することにより早期回収に努めました。加えて、求償権の実情に応じて、仮差押、競売申立などの効果的な法的手続きを行いました。

また、将来にわたり回収が見込めず管理を行う実益が無いと判断した求償権については、管理事務停止、求償権整理を行い、より効率的な求償権の管理回収を図るとともに、解決までに長期間を要する無担保求償権などは、保証協会債権回収株式会社に管理回収を委託しました。

なお、この委託方式による管理回収については、これまで一定の成果が得られてきましたが、第三者保証人非徴求の案件が増加する中においては、求償権全体を一括管理した上で、より合理的かつ効率的な管理回収業務を行っていく必要があります。

期中管理部門においては、代位弁済に至る前段階から、収集した顧客情報(事業実態、資産保有状況等)を、回収部門との間でスムーズに情報共有するとともに、代位弁済方針とした顧客については、両部門が一緒になって回収交渉を行うなど緊密に連携を図り、代位弁済後の早い段階において回収できるように努めました。

### イ 再生支援への取組

広島県中小企業再生支援協議会や金融機関主催のバンクミーティングへ参加し、事業再生を目指す中小企業等に対する返済期限の延長など金融面での支援策について協議しました。

事業継続が見込まれる中小企業等に対しては、求償権消滅保証を活用するなど17件の事業再生支援に着手し、そのうち10件が成立し、6件について現在継続して取組んでいます。

#### (4) その他間接部門

##### ア コンプライアンス態勢の充実

「平成29年度コンプライアンス・プログラム」に基づき、コンプライアンス態勢浸透状況の確認、全役職員を対象とした研修の実施など、計画どおり実施しました。

また、個人情報保護法の一部改正に伴い、当協会の個人情報保護関連規程を改正するとともに、内部勉強会を通じて、職員に個人情報保護の重要性について周知・徹底を図りました。

さらに、外部委託管理先における、適正な情報管理体制の監督・指導を行いました。

##### イ 人材の育成

体系的かつ計画的に実施した研修を通じ、職員の能力向上と自己啓発に取り組みました。

また、中堅・若手職員が自ら企画し、他県信用保証協会へ業務視察を行い、業務のノウハウ並びに独自の取組などの情報を収集し、得たものを報告書等としてまとめ、関係部署において業務に役立てました。

さらに、年度経営計画、重点経営課題など協会の方針について、各所属長が課内・所内会議等を通じて職員に説明し、全職員が方針を理解し、自覚の下で行動できるよう努めました。

##### ウ 経営基盤の強化

業務内容や事業活動、さらには財務諸表や経営計画等についてホームページやディスクロージャ一誌などを通じた広報や情報公開に努めました。また、年2回の監事会や外部評価委員会を開催し、経営の透明性の確保に努めました。

計画的な職員の採用により、構成バランスのとれた適正な組織体制の維持に努めるとともに、資金運用計画に基づき、有価証券において期間リスクの軽減を図りながら、長期的に安定収益を確保する運用を行うことにより、財政基盤の強化に努めました。

### 3. 事業計画・実績について

#### 【保証部門】

平成29年度においては、中小企業等の成長発展や持続的発展を支えるため、「信用保証の推進」という方針を「必要十分な信用保証の提供」に変更し、中小企業等の経営者対話を図りながら、様々な局面で必要とする資金ニーズに対して、必要十分な信用供与に努めました。

また、中小企業等の資金ニーズに対して柔軟・迅速に取り組むため、借換保証をはじめとする国の制度、県・市町の融資制度や各種提携保証制度を積極的に活用することにも努めました。

さらには、関係機関と連携を図りながら、創業支援に係る柔軟な保証や、創業後のフォローアップに取り組みました。

しかしながら、県内経済が回復し拡大が続く中において、中小企業等の金融環境も良好な状況が続き、保証承諾額は、事業計画額を下回りました。

#### 《保証承諾》

(単位：件、百万円)

|        | 実績      | 計画      | 対前年比  | 計画達成率 |
|--------|---------|---------|-------|-------|
| 保証承諾件数 | 16,532  | —       | 82.8% | —     |
| 保証承諾額  | 157,914 | 170,000 | 78.7% | 92.9% |

#### 《保証債務残高》

(単位：件、百万円)

|        | 実績      | 計画      | 対前年比  | 計画達成率  |
|--------|---------|---------|-------|--------|
| 保証債務件数 | 64,190  | —       | 91.9% | —      |
| 保証債務残高 | 448,140 | 425,000 | 88.6% | 105.4% |

今後も、金融機関をはじめ、自治体、商工団体、中小企業診断士等専門家、ひろしま産業振興機構等中小企業支援機関など関係機関との連携を図りながら、中小企業等の資金需要に対し、必要十分な信用供与を柔軟かつ迅速に行います。

また、信用補完制度の見直し等の目的でもある、中小企業等の経営改善・生産性向上に向け、金融機関との連携を深めた取組を着実に実施するとともに、地方創生への取組としての創業支援を関係機関と連携し、積極的に取り組みます。

#### 【期中管理部門】

経営改善が見込まれる先に対しては、関係機関とも連携を図りながら柔軟な借換保証や条件変更などの支援策を講じたことに加え、景気の回復基調が続いたこともあり、条件変更残高は対前年比89.9%と減少し、また、代位弁済額は事業計画額の6割に抑制することができました。

#### 《代位弁済》

(単位：件、百万円)

|        | 実績    | 計画    | 対前年比   | 計画達成率 |
|--------|-------|-------|--------|-------|
| 代位弁済件数 | 868   | —     | 103.6% | —     |
| 代位弁済額  | 4,513 | 7,000 | 91.5%  | 64.5% |

今後の中小企業等の経営活動を取り巻く経済環境の変化によっては、条件変更及び代位弁済が増加することが懸念されるため、信用保証制度を利用している中小企業等の経営状況を踏まえ、金融機関及び関係機関と連携を図りながら、早期かつ継続的に経営改善や安定に向けた期中支援を行うとともに、適切な期中管理を行っていきます。

#### 【回収部門】

平成29年度においては、回収資源の乏しい求償権が増加している回収環境の変化を踏まえ、「回収の最大化」という方針を「求償権の適正な管理」に変更し、個々の求償権の実態把握に努め、その内容に応じて解決を見据えた適正な管理を行いました。

しかしながら、代位弁済の減少や無担保・第三者保証人非徴求といった回収資源の乏しい求償権が多いため、回収額は事業計画額を下回りました。

#### ≪回収額≫

(単位：件、百万円)

|         | 実績    | 計画    | 対前年比  | 計画達成率 |
|---------|-------|-------|-------|-------|
| 回収額（元損） | 1,869 | 2,000 | 85.7% | 93.5% |

今後も回収の見通しとしては極めて厳しい状況が見込まれるため、個々の求償権の内容を迅速かつ早期に把握し、適正かつ効率的な求償権の管理・回収に取り組むとともに、事業再生が見込まれる中小企業等に対しては、円滑に事業再生が進むよう支援します。

#### 【その他間接部門】

全職員が、中小企業等の振興と地域経済の活力ある発展に貢献する役割と責任を担っていることを認識し、これを持続的に果たしていくため、コンプライアンス態勢の充実、経営基盤の強化等に努めました。

さらに、この度の信用補完制度の見直し等による協会の新たな役割や責任を着実に果たしていくためには、社会的信頼の確立に加え、人材の育成及びより良い職場づくりに取り組みます。

#### 4. 収支計画・実績について

当期収支差額は、保証料収入の減少（前年度比△5億11百万円）や、代位弁済の減少による求償権償却（自己償却）が減少（前年度比△4億95百万円）したほか、責任準備金繰入や求償権償却準備金繰入の減少などにより、16億54百万円余りとなりました。

この収支差額の16億54百万円については、広島県信用保証協会定款第8条の資産及び会計処理方法の規程に基づき、基金準備金に8億28百万円を、収支差額変動準備金に残り8億26百万円を繰り入れました。

（単位：百万円）

| 項 目                     | 28 年度実績       | 29 年度計画 | 29 年度実績       | 計画達成率  |
|-------------------------|---------------|---------|---------------|--------|
| 当 期 収 支 差 額             | 2,092 (87.3%) | 1,172   | 1,654 (79.1%) | 141.1% |
| 基 金 準 備 金 繰 入 額         | 1,047 (87.4%) | 586     | 828 (79.1%)   | 141.3% |
| 収 支 差 額 変 動 準 備 金 繰 入 額 | 1,045 (87.3%) | 586     | 826 (79.0%)   | 141.0% |

（注）（ ）内は、対前年度末実績比を示す。

#### 5. 財務計画・実績について

当期収支差額のうち8億28百万円を基金準備金に繰り入れることにより、期末の基金準備金は、28億88百万円となり、期末の基本財産の総額は、347億57百万円となりました。

（単位：百万円）

| 項 目         | 28 年度実績         | 29 年度計画 | 29 年度実績         |
|-------------|-----------------|---------|-----------------|
| 期 末 基 本 財 産 | 33,929 (103.2%) | 34,506  | 34,757 (100.7%) |
| 基 金         | 5,869 (100.0%)  | 5,869   | 5,869 (100.0%)  |
| 基 金 準 備 金   | 28,060 (103.9%) | 28,637  | 28,888 (100.9%) |

（注）（ ）内は、対前年度末実績比を示す。

## ●外部評価委員会の意見

- (1) 県内経済が回復し拡大が続く中において、中小企業等の金融環境も良好な状況が続き、年度経営計画に定めた『保証承諾』及び『保証債務残高』の計画数値の達成率は厳しい結果となっていますが、平成29年度の経営計画において、中小企業等の成長発展や持続的発展を支えるため、「信用保証の推進」という方針を「必要十分な信用保証の提供」に変更し、必要とする資金ニーズに対して信用供与に努める一方、関係機関と連携を図りながら、創業支援に係る柔軟な保証や、創業後のフォローアップなどに取り組まれたことは評価できます。

引き続き、金融機関をはじめ、関係機関と連携を図りながら、中小企業等の資金需要に対し、必要十分な信用供与を柔軟かつ迅速に行うこと、中小企業等の経営改善・生産性向上に向け、金融機関との連携を深めた取組を着実に実施すること、さらには、地方創生への取組として創業支援に取り組まれることを期待します。

- (2) 保証後においても、柔軟に借換保証や条件変更を行うなどの期中支援に取り組み、『代位弁済』を年度経営計画に定めた計画数値以内に抑えられたことは評価できます。

引き続き、中小企業等の経営状況を踏まえ、関係機関と連携を図りながら、早期かつ継続的に経営改善や安定に向けた期中支援の強化を行うとともに、適切な期中管理に努められることを期待します。

- (3) 代位弁済の減少などにより、年度経営計画に定めた『回収』の計画数値の達成率は厳しい結果となっていますが、平成29年度の経営計画において、回収資源の乏しい求償権が増加している回収環境の変化を踏まえ、「回収の最大化」という方針を「求償権の適正な管理」に変更し、個々の求償権の内容に応じて解決を見据えた適正な管理に努められたこと、また、事業継続が見込まれる中小企業等に対して、事業再生支援を行われたことは評価できます。

引き続き、個々の求償権の内容を迅速かつ早期に把握し、適正かつ効率的な求償権の管理・回収に取り組むとともに、事業再生が見込まれる中小企業等に対しては、円滑に事業再生が進むよう支援されることを期待します。

- (4) 全職員が、中小企業等の振興と地域経済の活力ある発展に貢献する役割と責任を担っていることを認識し、これを持続的に果たしていくために、コンプライアンス態勢の充実、経営基盤の強化等に努められたことは評価します。

引き続き、社会的信頼の確立に加え、人材の育成及びより良い職場づくりに取り組まれることを期待します。