

# 中期事業計画の評価

平成27年度～平成29年度

福井県信用保証協会

# 1 地域の動向及び信用保証協会の実績

福井県信用保証協会は、公的な「保証機関」として中小企業の資金調達の円滑化を図り、中小企業の健全な育成と地域経済の発展のために努めています。

平成27年度から29年度までの3年間の信用保証協会の実績についての評価は以下のとおりです。

## (1) 地域経済及び中小企業の動向

福井県内の経済については、製造業を中心に景況感は改善し、平成28年度に一部業種について鈍さは見られたものの、3年間に亘り全体として緩やかな回復基調が続きました。また、中小企業においても景況感の持ち直しの動きが高まってきたが、一方で、「売上・受注の減少」や「競争激化」といった課題に加え、「人手不足」・「人件費の増加」といった労働力に関する懸念や事業承継問題など、中小企業の経営環境は楽観視できない状況が続きました。

## (2) 中小企業向け融資及び保証の動向

県内金融機関の中小企業向け融資残高は、県内経済の回復基調を背景に、金融機関における事業性評価に基づく融資や担保・保証に依存しない融資の推進などにより、全体的に横這いから増加傾向にありました。一方、保証動向については、低金利下での金利競争等の影響が増す中で保証承諾は低調に推移し、計画額を下回る状況が続きました。

## (3) 県内中小企業の資金繰り状況

県内中小企業の資金繰りについては全体的に持ち直しの動きであったものの、業種間でのばらつきも見られる中で人手不足や平成30年2月の大雪による影響等もあり、依然として厳しい状況が続きました。

## (4) 福井県内中小企業の設備投資動向

県内中小企業の設備投資動向については、県内経済の回復に伴い、製造業を中心に増加の動きが見られたものの限定的であり、全体としては入替・代替等の設備更新を中心に推移しました。

## (5) 福井県内の雇用情勢

有効求人倍率は3年間を通して全国的に見ても高い水準で推移しており、平成29年度には2倍を超える水準となるなど人手不足感が一層強まっており、企業活動への影響が懸念される状況が続きました。

## 2 中期業務運営方針についての評価

平成27年度から29年度までの3カ年間の業務上の基本方針についての実施評価は以下のとおりです。

### ○保証部門の事業実績

(単位：百万円、%)

	H27年度			H28年度			H29年度		
	金額	対計画比	対前年度比	金額	対計画比	対前年度比	金額	対計画比	対前年度比
保証承諾	38,159	67.3	83.7	26,808	45.7	70.3	25,373	41.7	94.6

保証承諾は、金融機関における事業性評価に基づく融資や担保・保証に依存しない融資の推進、低金利下での融資獲得競争等の影響が増す中で保証利用の減少傾向が続き、3カ年を通して毎期計画を大幅に下回る実績となりました。

このような状況下、保証部門において取り組んだ施策については、以下のとおりです。

#### (1) 創業・経営支援体制の強化

創業者向けの常設相談窓口、休日相談窓口及び商工会議所・商工会と連携した現地相談会を開催し、創業計画の策定や資金調達に関するアドバイスを行い相談業務の充実を図りました。また、創業セミナーを開催し創業予定者の円滑な事業着手を支援しました。さらに、モニタリングを通じて業況や計画の進捗状況を把握するとともに、更なる課題が発生している企業については、外部専門家を活用するなど、継続的なフォローアップに努めました。

	27年度	28年度	29年度
・ 休日相談窓口	5回 (相談12件)	5回 (相談8件)	11回 (相談29件)
・ 現地相談会	7回 (相談9件)	6回 (相談16件)	19回 (相談85件)
・ 創業セミナー	—	—	2回 (出席19名)
・ 創業計画策定支援等	—	6企業	21企業
・ 創業保証実績	55企業 (2億64百万円)	80企業 (3億73百万円)	103企業 (5億69百万円)

## 2 中期業務運営方針についての評価

また、金融機関や外部支援機関と連携し、積極的に企業訪問や面談、金融機関への状況照会等を行い、企業の実情を把握し経営支援強化事業の活用や借換保証等による正常化など、個別企業の実情に即した経営支援に努めました。

### (2) 適正保証の推進

金融機関の事業性評価に基づくプロパー融資等の影響から保証利用は減少傾向が続いている中、企業の資金ニーズ等を踏まえた新たな保証制度を創設し、金融機関と連携して中小企業の支援に努めました。また、平成30年2月の大雪の際は、特別相談窓口の設置や新たな制度創設など被害を受けた中小企業の資金繰り支援に迅速かつ適正に対応しました。

#### 【創設した主な保証制度】

(平成27年度)	27年度	28年度	29年度
・新規プレミアム保証	1億7百万円 (31件)	—	—
(平成28年度)			
・長期あんしん借換保証	—	18億56百万円 (63件)	41億59百万円 (149件)
・ふくいスクラム保証	—	2億74百万円 (14件)	52百万円 ( 5件)
・新連携体支援保証	—	1億63百万円 ( 5件)	41百万円 ( 2件)
(平成29年度)			
・新規・再利用推進保証 (きずな)	—	—	1億79百万円 ( 20件)
・地域連携当座貸越根保証 (YELL)	—	—	3億50百万円 (120件)
<H30.2大雪対応>			
・緊急短期資金 (30年豪雪)	—	—	1億92百万円 ( 23件)
・県中小企業緊急資金	—	—	9億52百万円 ( 52件)

## 2 中期業務運営方針についての評価

大口先や業況に大きな変化が見られた先を中心に、経営者と面談を行い実態把握に努めるとともに、経営診断システム（Mc S S）を活用し助言や提案等による経営支援を実施しました。

また、経営の改善に取り組む企業に対しては、保証後にモニタリングや財務・経営へのアドバイスを実施するとともに、課題解決に向け経営支援強化学業の活用を提案する等コンサルティング機能を発揮した支援に努めました。

	27年度	28年度	29年度
・ 企業訪問	352企業	460企業	622企業

経営安定関連保証（5号）、長期あんしん借換保証等の利用企業者については、金融機関より業況報告書を徴求し、経営状況等を確認し適正保証の推進に努めました。

金融機関や関係機関へ定期的に訪問し、中小企業者の資金動向や金融機関の支援態勢の把握に努めるとともに、資金ニーズに応じた制度の創設に努めました。個別店舗へは継続的に訪問し、担当者との意思疎通を深めるとともに個別企業の経営課題を把握するなど、保証推進に努めました。

### （3） 利便性の向上

金融機関担当者階層別の保証業務説明会、個別金融機関との勉強会、情報交換会を実施し、信用保証制度の周知及び協会業務の浸透を図るとともに、商工会議所・商工会における「金融・経営相談会」や、休日・夜間相談窓口を設置し、事前相談体制の充実や利便性の向上に努めました。

また、保証申込時における決算書類の簡素化や「保証申込受付早見表」の作成により、保証受付時の迅速化や利便性の向上を図りました。設備資金では保証期間を弾力的に取扱うこととし利用促進を図るとともに、小口保証制度の事前相談制や事前審査制の導入による迅速な保証対応に努めました。

### (4) 関係機関との連携強化

平成27年度は、日本政策金融公庫と県内金融機関との間で「業務提携・協力に関する覚書」を締結。平成28年度は、福井商工会議所を始め県内金融機関及び報道機関との間で新連携体支援事業「連携・協力に関する覚書」を締結。また、ルネッサンスキャピタル株式会社と県内金融機関との間で事業再生に関する業務協力協定を締結。平成29年度は、北陸三県の信用保証協会と北陸税理士会との間で「中小企業支援の連携に関する協定」を締結するなど関係機関との連携強化を図るとともに、定期的な情報交換や提携保証の創設等を行いました。

また、平成28年より北陸地区信用金庫協会主催の「しんきんビジネスフェア」に参加し、信用保証制度や協会の取組み等を積極的にPRするとともに、平成29年度には中部圏9県の11信用保証協会が連携し中部圏の観光事業の発展を図ることを目的とした統一保証制度を創設し平成30年4月より取扱いを開始しました。

中小企業支援ネットワーク会議の開催により、県内中小企業の経営や資金繰りの実態、中小企業に対する融資動向、中小企業支援の取組み状況等について各関係機関と情報の共有化を図りました。

	27年度	28年度	29年度
・ ネットワーク会議の開催	4回	4回	3回

## 2 中期業務運営方針についての評価

### ○期中部門の事業実績

(単位：百万円、%)

	H 2 7 年度			H 2 8 年度			H 2 9 年度		
	金額	対計画比	対前年度比	金額	対計画比	対前年度比	金額	対計画比	対前年度比
代位弁済	3,604	68.6	84.8	3,073	60.2	85.3	1,135	22.4	36.9

代位弁済は、県内経済環境が安定して推移していることを背景に、金融機関の柔軟な条件変更対応をはじめ、当協会における各関係機関等と連携した積極的な期中支援への取組みに注力した結果、3カ年を通して計画を大幅に下回り、特に平成29年度は計画比22.4%と大幅に減少する結果となりました。

しかしながら、保証債務残高に占める条件変更債権の残高の割合は高い水準で推移しており、今後も予断を許さない状況が続いています。

このような状況下、期中部門において取り組んだ施策については、以下のとおりです。

#### (5) 期中支援の充実・強化

条件変更先をセグメント化（A～E）し、正常化が見込まれる企業については金融機関へ訪問し積極的に借換の提案を行うとともに、経営サポート会議を開催するなど、改善傾向にある企業についても個別企業の実情に応じた支援を行いました。

	27年度	28年度	29年度
・ 経営サポート会議	15回（10企業）	13回（11企業）	16回（15企業）
・ 借換による正常化	20件（17企業）	39件（35企業）	88件（75企業）

## 2 中期業務運営方針についての評価

金融機関からのモニタリング報告について、業種・保証残高・CRDカテゴリ区分毎に分析して企業の実態把握に努めました。また、新規保証申込や条件変更申込時の審査においては、モニタリング報告時から申込時までの業況の変化を確認し、業況が悪化している企業については面談等を行いました。

	27年度	28年度	29年度
・モニタリング報告件数	2,457件	2,255件	1,734件

外部専門家（中小企業診断士）と連携して実施している経営支援強化事業を活用した経営診断・経営改善計画の策定支援を提案し、個々の企業の経営状況に応じた支援を行いました。また、モニタリングを通じて業況や計画の進捗状況を把握するとともに、更なる課題が発生している企業については、再度外部専門家を活用するなど、継続的なフォローアップに努めました。

### 【経営支援強化事業の実績（創業関係除く）】

	27年度	28年度	29年度
・経営支援強化事業 （改善計画策定支援等） （内訳）	55企業	36企業	64企業
・経営診断	37企業	19企業	33企業
・経営改善計画策定	18企業	14企業	22企業
・改善計画フォローアップ	—	3企業	2企業
・生産性向上支援	—	—	3企業
・事業承継支援	—	—	4企業

### （6）期中管理強化による事故・代位弁済の抑制

毎月更新の延滞管理リスト（延滞・期限経過・事故報告先）を基に企業や取引金融機関への訪問・照会等による早期の実態把握に努め、督促や保証部門・企業支援部門と連携して条件変更、経営改善支援等による正常化に努めました。



## 2 中期業務運営方針についての評価

さらに、延滞管理リスト項目の見直しや運用のルール化による効率的な管理に努めるとともに、条件変更先のセグメント化（A～E）で経営支援が困難な先（セグメント先D・E）として分類した企業をリストアップし、企業支援部門と連携して現状把握に努めました。

	27年度延べ	28年度延べ	29年度延べ
・ 照会等により実態把握に努めた企業	586企業	1,287企業	808企業

また、早期事故発生案件については、事故に至った経緯や金融機関の支援状況・管理体制等を確認の上で報告書を取りまとめ、保証部門に情報をフィードバックすることにより、審査担当者の目利き能力の向上に努めました。

	27年度	28年度	29年度
・ 早期事故検証	12企業	8企業	6企業

## 2 中期業務運営方針についての評価

### ○回収部門の事業実績

(単位：百万円、%)

	H 2 7 年度			H 2 8 年度			H 2 9 年度		
	金額	対計画比	対前年度比	金額	対計画比	対前年度比	金額	対計画比	対前年度比
実際回収	1,430	119.5	119.9	1,545	145.1	108.0	1,096	106.2	70.9

求償権の回収環境については、有担保求償権の減少、第三者保証人を徴求しない求償権の増加などにより厳しい状況が続いています。こうした中、新規求償権に対する回収の早期着手、サービサーを有効活用した無担保債権の回収強化など案件に即した回収策を講じ回収の最大化を図った結果、3カ年を通して計画比を上回る回収実績となりました。

このような状況下、回収部門において取り組んだ施策については、以下のとおりです。

#### (7) 回収の最大化

求償権回収を取り巻く環境について厳しい状況が続く中、担当者毎に回収目標額を定めるとともに、毎月実施する回収方針会議において個別案件毎の進捗状況の確認と回収方針の徹底を図り、回収目標の進捗管理に努めました。

また、代位弁済見込段階から期中管理部門と連携し関係者との面談・折衝や必要に応じて担保調査を行い、期中管理部門との毎月の連絡調整会議を通じて情報を共有化することにより、案件に即応した回収方針を立て、代位弁済履行後の早期回収着手に努めました。

有担保求償権については、担保物件近隣の金融機関や不動産業者に対し情報提供を行うとともに、ホームページ・機関誌に競売情報を掲載するなど、積極的に担保不動産処分の促進に努めました。また、定期・不定期回収先の担保についても、担保処分を含めた弁済計画を念頭に交渉し、適宜担保処分を進めました。

	27年度	28年度	29年度
・ 担保物件の処分による回収実績	5億38百万円 (前年比 172.6%)	4億61百万円 (前年比 85.6%)	1億76百万円 (前年比 38.1%)

## 2 中期業務運営方針についての評価

無担保求償権については、ターゲットを絞り現地訪問を基本とした対面交渉を徹底し、回収強化月間においては一括・増額交渉先等に対して、督促強化週間においては新規代位弁済先・不定期弁済先等に対して、夜間・休日督促においては平日や日中に連絡が取れない先に対して現地訪問等督促を行うことにより、回収の最大化に努めました。

また、定期回収先については、適宜面談等により状況を把握し増額交渉を行うことで定期回収の底上げを図るとともに、平成29年度にはコンビニ収納サービスや口座振替に係る取扱金融機関の拡充を行うなど回収の促進に努めました。

また、連帯保証人について、過去の弁済状況や収入・生活状況を考慮のうえ「一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン」に基づく債務免除の取り組みを行いました。また、無担保及び実質無担保案件に係るサービサーへの委託を每期実施するなど、サービサーを有効活用した無担保求償権回収の効率化を図りました。

さらに、顧問弁護士を講師として、最近の金融判例等に係る実務上留意すべき事項等を講義内容とする金融法務研修会を年度毎に2回開催し、回収スキルの向上を図りました。

### ○その他間接部門の事業実績

その他間接部門において取り組んだ施策については、以下のとおりです。

#### (8) 広報活動の充実

機関誌（保証月報）やホームページにおいて、中期事業計画（平成27～29年度）及び年度毎の経営計画（平成27、28、29年度）を掲載し、経営方針や経営指標など当協会の取組みに係る情報公開を行うとともに、年度毎の事業実績に対する自己評価についても情報公開を実施しました。

また、保証概況や保証制度の創設・改正、経営支援策等をPRするとともに、お客さまの目線に立ったタイムリーな情報発信に努めました。平成29年度には更なる顧客サービスの充実のため、平成30年4月の実施に向けたホームページのリニューアルや金融機関向けガイドブックの作成に取り組みました。

また、年2回、景況アンケートや保証動向などを取りまとめた景況調査を継続して実施し、当協会を利用する中小企業者の実情把握に努めました。

#### (9) 経営基盤の強化

経営計画の進捗状況について、収支シミュレーションを通じた検証により、継続的な分析・予測対応を実施するとともに、保証・事故・回収等の動向についても分析を行い状況把握に努めました。

#### (10) 人材の育成

全国信用保証協会連合会が主催する階層別・課題別研修会の受講、信用調査検定プログラム等の業務に有効な資格取得の推進、内部研修等の開催により、職員の資質向上や自己啓発に対する支援に努めました。

また、平成29年度より目標管理制度を実施し、目標の共有化や果たすべき役割の明確化により自発的に業務へ取り組む環境の醸成を図りました。

### (11) コンプライアンス態勢の充実・強化

コンプライアンス委員会及び同推進担当者会議を定期的に行い、情報の共有化を図るとともに、反社会的勢力に関する情報および薬物に関する情報等について同委員会審議による登録を行い、協会不正利用の防止に努めました。また、コンプライアンス遵守状況のチェックを継続して実施し、職員の意識強化に努めました。

尚、コンプライアンス態勢の充実・強化の取り組みについては以下のとおりです。

	27年度	28年度	29年度
・コンプライアンス委員会による審議	15回	15回	13回
・同推進担当者会議の開催	14回	12回	13回
・コンプライアンス・チェックの実施	2回	2回	2回
・研修・啓蒙活動（外部講師などによる研修）	2回	2回	3回

業務改善に向けた取り組みとして、平成28年度は12月に「反社会的勢力等対応マニュアル」を一部改正。平成29年度は4月に「苦情処理対応マニュアル」を一部改正、5月に「個人情報の保護に関する法律」の一部改正に伴う諸規定等の改正、10月の全国信用保証協会連合会による「反社会的勢力等情報共有化システム」の拡充に対応した運用マニュアルの策定を実施しました。

また、内部事務処理規定である「事務処理要領」について、組織機構変更や実務に合わせた改正を行うなど、関係マニュアルの作成・見直しを実施しました。

個人情報等の保護のため、個人データ取扱の点検・監査を継続して実施していたが、平成28年度において発生した個人情報漏えい事案（1件）を受け、直ちに改善策を講じるとともに、全職員に対してコンプライアンスの徹底と個人情報の取扱いについて再度周知を行いました。

また、内部研修を実施し、個人情報漏えいに関する過去の事例等を基に職員のリスク管理の強化を図るなど、再発防止に努めました。

### ○ 外部評価委員会の意見等

3年間の総括として、県内中小企業の経営環境は全体的に緩やかな回復基調が続いたものの、人手不足等の労働力に関する懸念や事業承継問題などから楽観視できない状況であった。また、超低金利の状況下、金融機関における事業性評価に基づく融資や担保・保証に依存しない融資の推進などから協会を取り巻く保証環境は厳しい状態が続いた。

このような中、3カ年に亘る各部門の協会としての取組みは十分実施されており、その深度も深まっている印象である。

全体的な評価としては、活動指標という視点では非常に高く評価できるものの、成果指標という視点では保証承諾等の数値目標が保証環境の変化により計画との大幅な乖離が生じており、厳しい状況が続いたが、それだけに一喜一憂することなく、中小企業の資金ニーズに応えるべく引き続き粘り強い取組みを期待したい。

また、信用補完制度の見直しにより、経営支援が保証協会の業務として法律上に明記されたところであるので、企業のライフステージのどの場面においても、金融支援とあわせて経営支援へのアピールを行うとともに、企業の期待に応えられるよう人材の育成も含めた経営基盤の強化にご尽力いただけるようお願いしたい。

特に財務基盤については、経常収支差額が保証債務残高の減少等から厳しい状況が予想されるが、協会にとって長期的にも健全な財務基盤を維持していくことは重要であり、この点について注視していただきたい。

平成30年2月の雪害発生時における迅速な対応は評価でき、今後も自然災害や突発的事象の発生時において地域社会から期待されるセーフティネット機能の役割を十分に発揮するため、怠ることなく体制の整備に努めてほしい。

コンプライアンスについては、今後も意識徹底に向けて継続的に取り組んでいただきたい。

### 3. 事業実績

福井県 信用保証協会

(単位：百万円、%)

年 度 項 目	27年度			28年度			29年度		
	金 額	対計画比	対前年度比	金 額	対計画比	対前年度比	金 額	対計画比	対前年度比
保 証 承 諾	38,159	67.3%	83.7%	26,808	45.7%	70.3%	25,373	41.7%	94.6%
保 証 債 務 残 高	162,268	92.0%	83.6%	120,543	75.7%	74.3%	94,242	64.4%	78.2%
代 位 弁 済	3,604	68.6%	84.8%	3,073	60.2%	85.3%	1,135	22.4%	36.9%
実 際 回 収	1,430	119.5%	119.9%	1,545	145.1%	108.0%	1,096	106.2%	70.9%

(注) 対計画比は、当初計画に基づいて算出