

平成 28 年度経営計画の実績評価

高知県信用保証協会

1. 業務環境

(1) 地域経済及び中小企業の動向

本県の景気は、緩やかに回復している。個人消費は、労働需給が着実に改善し、雇用所得も緩やかな増加基調にあるもとで、底堅く推移している。観光客は、個人客を中心に堅調推移している。また、公共投資、住宅投資が増加しているほか、設備投資も高めの水準で推移している。

企業の業況感は、慎重化の動きが見られたあと、比較的良好な水準を維持しつつ横這い圏内で推移してきたが、足もと、非製造業を中心に再び改善している。

先行きについても、企業・家計の両部門において、所得から支出への前向きな循環が維持されるもとで、経済対策の効果も見込まれることから、緩やかに回復していくと考えられる。もっとも、海外経済や国際金融資本市場の動向の影響や、消費者の根強い低価格志向について、注視していく必要がある。

(2) 中小企業向け融資の動向

県内金融機関の中小企業に対する資金調達については、貸出金利は総じて低い水準が続いた。

また、保証動向についてみると、保証承諾は、安心実現のための高知県緊急融資や産業振興計画推進融資など県制度融資を主体に推進したものの、前年度比82.8%と減少した。

(3) 県内中小企業の資金繰り状況

中小企業の資金繰り状況については、金融円滑化法終了後も金融機関の企業に対する支援体勢には大きな変化は見られないが、条件変更先については、経営改善計画と業績に大幅な乖離がある企業も少なくなく、中小企業者には、自ら経営改善に取り組み、厳しい内外の環境変化に柔軟に対応していくことが求められる。

(4) 県内中小企業の設備投資動向

設備投資は、前年度まで2期連続で3割強の大幅増加となった反動もあって、前年度を下回るものの、小売りや製造業の企業は積極的な設備投資スタンスを維持している。

(5) 県内の雇用情勢

雇用情勢については、有効求人倍率1倍を超える水準が続いており、3月は1.16倍で高い水準を維持しており、人手不足感も強まっている。

2. 重点課題について

(1) 保証部門について

① 政策保証の推進

- 高知県が官民を挙げて取り組んでいる高知県産業振興計画を金融面から支援する産業振興計画推進融資は、制度創設後3年目を迎え、積極的かつ弾力的な運用に努めたが、制度の利用が一定浸透したこともあり、保証承諾件数は405件（前年度808件）、7,518百万円（同13,256百万円）と件数、承諾額ともに前年度を下回る結果となった。また、平成20年10月に創設され利便性が高く、広く県内企業に利用されてきた安心実現のための高知県緊急融資についても、全体の保証承諾の減少もあり保証承諾件数1,029件（前年度1,097件）、保証承諾額10,698百万円（同11,024百万円）と件数、金額ともに減少している。
- 流動資産担保融資保証については、上期・下期に推進運動を実施するとともに、推進に努めた金融機関店舗を表彰対象とした結果、保証承諾実績は件数で86件（前年度

101 件) と減少したが、金額では 2,328 百万円 (同 2,315 百万円) と僅かながら前年度を上回った。

- ・ 創業関連の保証については、従来からの金融機関への周知にとどまらず、金融機関や商工会への積極的な推進等により保証承諾は件数で 69 件 (前年度 51 件)、金額で 364 百万円 (同 221 百万円) と件数・金額とも前年度を上回った。
- ・ 金融と経営支援の一体的な取り組みを推進し経営革新等認定支援機関である金融機関や税理士等と連携した結果、経営力強化保証を 15 件 (前年度 26 件)、464 百万円 (同 528 百万円)、また、再生に必要な資金調達を支援する事業再生計画実施関連保証 (経営改善サポート保証) については、6 件 (前年度 8 件)、27 百万円 (同 166 百万円) の保証承諾を行った。
- ・ 経営者保証ガイドライン対応保証の利用促進については、金融機関等に積極的に推進を図ったが、制度上の資格要件のハードルが高いこともあり、実績には結び付かなかった。

② 金融機関や関係機関との連携強化による適正保証推進

- ・ 経営サポート会議の開催が増加している中、本所及び幡多支所担当者が、金融機関を 434 回 (前年度 285 回)、商工会議所・商工会を 57 回 (同 43 回) 訪問し、保証推進を行った。また、金融機関の 29 店舗 (同 77 店舗) を対象に国・県の制度保証等に関する勉強会を実施し適正保証の推進に努めた。

③ 条件変更の協力や借換制度の推進

- ・ 金融機関と連携し、資金繰り緩和に対する協力を積極的かつ柔軟に行ったが、平成 28 年度の条件変更先 (返済緩和先) は 1,640 件 (前年度 1,731 件)、756 企業 (同 795 企業)、保証債務残高 21,301 百万円 (同 23,552 百万円) と件数、企業数、金額とも減少した。
- ・ 借換保証については、主に、低金利・低保証料率である県制度の推進を行ったものの、838 件 (前年度 853 件)、14,472 百万円 (同 15,920 百万円) と前年度を若干下回り、全保証承諾額に占める当制度の構成比は 37.4% (同 34.1%) となった。条件変更改善型借換保証については、1 企業 (2 件) ではあるが、108 百万円の保証承諾により条件変更先から正常先へと改善した。

(2) 期中管理部門について

① 経営支援・事業再生支援の強化

- ・ 条件変更先については 118 企業 (前年度 158 企業) に対して、現地訪問または代表者との面談を積極的に実施し、現状を把握するとともに金融・経営について相談やアドバイスをを行った。
- ・ 中小企業者からの金融・経営相談については、92 企業に対して実施。その内、10 企業については協会独自の専門家派遣を活用し、個別企業が抱える経営上の問題解決に努めた。また、創業先へのフォローアップのためのモニタリング (現地調査) については、64 企業に対して実施した。
- ・ 外部支援機関との連携強化を図るべく、商工会議所、商工会、専門家 (税理士) との情報交換会等を 11 回実施。また、国の経営改善計画策定支援事業を推進するため、当協会独自の費用補助を 11 企業に対し行い、経営改善計画の策定を行った。
- ・ 平成 28 年度においては、「こうち支援ネットワーク会議」を 4 回開催。会議では再生に係る情報交換や事例発表等を行った。
また、経営改善を目的に、個別中小企業者と取引金融機関との調整を図る経営サポート会議を 118 回実施し、26 企業の経営支援について合意した。
- ・ 保証債務残高 1 億円以上の大口保証先については、金融機関より決算書の徴求を行い業況を把握するとともに、業況が悪化している 30 企業 (前年度 36 企業) について、

モニタリングを実施し期中支援に努めた。

- ・ 中小企業再生支援協議会との連携強化のため、意見交換会を実施し、同協議会が関与している案件の支援方針等を決定するために金融機関等が一堂に会す再生支援会議（バンクミーティング）にも 124 回（前年度 109 回）出席し再生支援に努めた。
- ・ 中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助事業については、専門家と金融機関の連携のもと、支援対象企業について現状分析や経営課題に対する改善策の提案等を実施し経営の安定化に努めた。
特に、各企業のライフステージに応じた経営支援を実施するため、平成 29 年 3 月 1 日 TKC 四国会と業務提携に係る「覚書」を締結し、専門家と保証協会が協働できる態勢も整えた。

② 金融機関との連携強化による企業実態の把握

- ・ 地元金融機関 3 行の本部管理部門と期中管理手続きにおける問題点等について情報・意見交換会を開催し、適正な期中管理の徹底を要請した。
- ・ 大口事故先企業について、保証部とも連携してバンクミーティングに 4 回参加し、実態把握や今後の対応方針の決定、再生支援など、適正な期中管理に努めた。また、事故報告受付先について金融機関の店舗延べ 173 店舗（前年度 194 店舗）を訪問し、業況や今後の対応方針等についての意見交換を実施した。
- ・ 期中管理や事務手続き上の問題点等について金融機関との勉強会を 11 回（前年度 23 回）実施。また、地元 4 金融機関の若手職員向けの期中管理業務講座を開催し金融機関の担当者のスキルアップを図るとともに、情報交換も行うことで連携強化を図った。

③ 保証先等の実態把握及び資産調査の強化

- ・ 事故報告書を受領した大口先等については、金融機関や保証部との連携のもと 4 企業に対して面談、現地訪問を実施し実態把握に努めた。
- ・ 代位弁済の事前協議があった先については、破産等の法的整理先を除いて、予め管理回収担当者を定め、期中管理担当者と一体となって現地訪問を 21 件（前年度 41 件）、面談を 36 件（同 45 件）実施し、事務の効率化や早期回収に繋げた。
- ・ 資産調査は破産等の法的整理先を除き、原則全件を対象に実施したが、所有不動産の評価余力が見込まれる案件がなく担保設定の交渉や求償権の事前行使はなかった。

(3) 回収部門について

① 早期回収の着手

- ・ 期中管理部門と一体となって代位弁済前から保証先等に対し実態把握・資産調査・担保調査等を実施のうえ、管理回収方針を設定し、早期回収に努めた。当年度代位弁済に係る回収は、任意処分や代位弁済額の増加により 102 百万円（前年度 59 百万円）と大幅に増加、そのうち不動産担保による回収は 101 百万円と前年度より 52 百万円増加した。
- ・ 不動産担保による回収は 375 百万円と前年度より 179 百万円の増加となり、不動産業者を活用した任意処分による回収は 262 百万円（前年度 105 百万円）、任意処分が困難な先への競売による回収は 113 百万円（同 91 百万円）となった。

② 回収目標の設定及び管理の徹底

- ・ 回収意識の向上、モチベーション維持のため部内の定例会を毎月実施し、各担当者の回収目標額の設定及び進捗管理を行うとともに、サービサーと共同で現地集中管理や休日督促を各 2 回実施した。
- ・ 有担保求償権については「求償権担保状況管理表」を年 2 回作成して、担保評価の見直しや物件処分等の進捗管理を実施、また、全求償権先毎に個別ヒヤリングを行い、回収方針を決定し、その進捗管理も実施した。

③ 管理回収業務の効率化の推進

- ・ 回収困難な求償権先について、債務者等の現況を把握のうえ、管理事務停止 202 件、1,672 百万円（前年度 220 件、2,091 百万円）、求償権整理 200 件、936 百万円（同 325 件、2,016 百万円）を引き続き積極的に実施して管理回収業務の効率化を図った。
- ・ 債務者等の高齢化に伴い、返済能力の低下が著しく完済が見込まれないものについて、損害金の減免による一括回収は 54 件（前年度 35 件）、一部弁済による保証人免除については 3 企業、17 百万円回収（同 6 企業・2 百万円）と回収の最大化に努めた。

④ 事業再生支援への取り組み

- ・ 代位弁済後も意欲をもって事業を継続し、誠意ある弁済をしている 2 企業について、再生関連保証等を活用して再生支援を図るべく、財務内容を精査したが、最終的に保証には結び付かなかった。平成 29 年度においても企業を抽出し引き続き再生支援に向けて努力する。
- ・ 「経営者保証に関するガイドライン」に基づく保証債務整理も 2 件の申出があり適切に対応した。

⑤ サービサーを活用した回収の充実・強化

- ・ 当年度のサービサーへの業務委託は、105 件 1,701 百万円（前年度 215 件、1,327 百万円）。当年度の回収実績は委託金額の増加に伴い 130 百万円（同 100 百万円）と微増となった。

⑥ 職員の回収能力の向上

- ・ 連合会主催の各種研修会への参加の他、弁護士等による法務・管理回収に関する勉強会や各課内での勉強会を実施するとともに、毎月の管理部会で各課の事例発表を行い職員のスキルアップを図った。

(4) その他間接部門について

① 経営管理態勢の強化

- ・ 毎月常勤監事を含む役員及び 3 部長による定例会を実施し、実績報告に基づく各種情報の共有化を図るとともに、経営方針に基づく役員への指示を徹底した。上期終了後、年度経営計画の進捗状況について報告し、業務に対する適宜の指示及び周知を図った。常勤監事により定例監査の他、随時監査として月次会計監査及び四半期毎の各部門に対する業務監査が行われ、経営管理態勢の強化に努めた。
また、人材育成のため全国信用保証協会連合会の研修を主体に職員研修を行い、中小企業診断士試験に 1 名が合格し、29 年度にも中小企業大学校に派遣する。

② コンプライアンスの遵守

- ・ ディスクロージャー誌において、コンプライアンスに関する組織としての取組表明を記載するとともに、コンプライアンス委員会を 2 回実施。また、啓蒙活動として、上期、下期に実施した「コンプライアンスチェックシート」の結果にあわせて、上期・下期に内部研修を行い、情報管理の重要性等を周知した。

③ 反社会的勢力への取り組み

- ・ コンプライアンス関連規程を遵守し、プログラムに沿った内部研修及び外部講師による研修を実施した。
外部講師による研修としては、暴力団等反社会的勢力の排除への取り組みについて、10 月に公益財団法人暴力追放高知県民センターから講師を迎え「不当要求防止責任者講習」として内部研修会を実施し、また「信用保証協会高知地区暴力団対策連絡協議会」を開催し、警察等関係機関と連携を図った。
なお、組織としての対応強化のため反社会的勢力排除委員会を開催し、「反社会的勢力に関するデータベースの入力及び警察等への照会等運用」を定め管理を徹底した。

④ 「顔の見える保証協会」に向けた企画及び広報の強化

- 保証協会の認知度アップのため、テレビ・地元新聞を活用した広報を行った。また、ラジオにて毎月1回協会業務や創業制度等の広報を行った。

⑤ 危機管理体制の充実

- 協会事務所建物は津波避難ビルの指定を受けており、防災士による「南海トラフ地震から生き延びる方法」の研修を行った。
また、災害時の事業継続訓練を全部署にて実施した。

⑥ 次期電算システムへの移行の検討

- 次期電算システムについては、選択肢の2つのシステムそれぞれの機能の特徴や当協会の業務との親和性などの比較検討の結果、次期システムの決定を行った。

3. 事業計画について

平成28年度の事業計画については、県内経済は緩やかに回復する中で、主要業務である保証業務は、安心実現のための高知県緊急融資や産業振興計画推進融資など県制度融資を主体に推進したものの、企業数の減少や、低金利が続く中で保証料の割高感もあり、保証承諾の件数、金額は2,933件38,657百万円と計画額47,000百万円を下回り、対前年度比件数で84.1%、金額で82.8%と減少した。期末保証債務残高は、13,181件、126,084百万円となり、前年度比件数で92.2%、金額で90.5%と減少した。

代位弁済は、企業倒産の減少に加え、企業の実情に応じた返済緩和対応や、経営サポート会議等経営支援への取り組みなどを行い代位弁済企業数は、前年度より8企業減少したものの、前年度の一部繰り越し及び一企業当たりの代位弁済金額の増加により、件数で186件、金額では1,971百万円（前年度177件1,216百万円）の実績となり、ほぼ計画額の2,000百万円程度となった。一方、対債務者回収は、回収困難な債権が多いものの、当年度代位弁済の回収及び不動産担保による回収の増加により、計画額500百万円を上回る624百万円で対前年度金額比140.2%と増加した。

平成28年度の主要業務数値は、以下の通り。

(単位：百万円)

項目	年度	28年度実績		
	28年度計画	金額	対計画比(達成率)	対前年度実績比
保証承諾	47,000	38,657	82.2%	82.8%
保証債務残高	136,500	126,084	92.4%	90.5%
代位弁済	2,000	1,971	98.6%	162.1%
実際回収	500	624	124.8%	140.2%

(注1) 代位弁済は元利合計値。(注2) 実際回収はサービサー委託分も含む。

4. 収支計画について

平成28年度の収支については、保証債務残高の減少により経常収支差額は前年度から74百万円減少し、代位弁済額はほぼ計画額程度となったものの、経常外収支差額は97百万円の赤字となったほか、制度改革促進基金を42百万円取崩した結果、当期収支差額は350百万円となった。

平成28年度の決算概要（収支計算書）は、以下の通り。

(単位：百万円)

項目	年度	28年度実績		
	28年度計画	金額	対計画比(達成率)	対前年度実績比
経常収入	1,777	1,632	91.8%	92.8%
経常支出	1,413	1,227	86.8%	95.8%
経常収支差額	364	404	111.0%	84.5%
経常外収入	2,477	2,150	86.8%	101.8%
経常外支出	2,674	2,246	84.0%	102.6%
経常外収支差額	△196	△97	49.5%	126.0%
制度改革促進基金取崩額	74	42	56.8%	110.5%
当期収支差額	242	350	144.6%	79.7%

5. 財務計画について

基本財産のうち基金は、県・市町村からの出捐金及び金融機関等負担金の拠出は無く、期末は前期末と同額の4,982百万円であった。

当期収支差額350百万円のうち174百万円を収支差額変動準備金に繰り入れ、176百万円を基金準備金に繰り入れた結果、基金準備残高は9,173百万円となり、期末の基本財産は14,156百万円となった。

平成28年度の主要業務数値は、以下の通り。

(単位：百万円)

項目	年度	28年度実績		
	28年度計画	金額	対計画比(達成率)	対前年度実績比
出損金・負担金	0	0	—	—
基金取崩	0	0	—	—
基金準備金繰入	121	176	145.5%	80.0%
基金準備金取崩	0	0	—	—
基金	4,982	4,982	100.0%	100.0%
基金準備金	9,130	9,173	100.5%	102.0%
基本財産合計	14,112	14,156	100.3%	101.3%

制度改革促進基金造成	0	0	—	—
制度改革促進基金取崩	74	42	56.8%	110.5%
制度改革促進基金期末残高	275	305	110.9%	87.9%

収支差額変動準備金繰入	121	174	143.8%	79.5%
収支差額変動準備金取崩	0	0	—	—
収支差額変動準備金期末残高	3,113	3,153	101.3%	105.8%

【外部評価委員の意見等】

本県では、依然として人口減少と高齢化、企業数の減少が続いているが、政府の経済政策や県の産業振興計画への強力な取り組みの効果により、緩やかに回復しつつある。しかし当面は、海外経済や国際金融資本市場の動向の影響や、消費者の根強い低価格志向について、注意していく必要がある。こうした中で、地域経済を活性化し、地方創生を現実のものとするためには、地域の雇用の大半を担う中小企業や小規模事業者の事業継続と不断の成長が不可欠であり、信用保証協会の果たすべき役割は一層重要となっている。

当年度の保証承諾及び保証債務残高は、県の制度融資を主体に推進したものの、前年度より減少している。この要因については、貸出金利の低水準が続き、保証料の割高感が考えられるものの、県内景気の回復に伴い企業実績が好転し、保証付融資以外での資金調達の結果とも言える。今後の企業支援においては、保証による金融支援にとどまらず、創業支援や事業承継をはじめ前向きな経営・再生支援に、金融機関とよく連携しながら、積極的に対応して頂きたい。

一方では、条件変更や借換保証による資金繰り支援にも積極的に取り組んでおり、また、国の施策である中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助事業等による専門家派遣にも取り組み、引き続き中小企業者の資金繰りを支える「中小企業者の良きパートナー」として、努力していることは評価される。

代位弁済は、ほぼ年度計画程度で、前年度実績からは大幅増加したが、前年度から繰越した代位弁済があることを考慮すると、ここ数年低い水準での推移と言える。これは企業業績が好転し企業倒産が減少した要因はあるものの、金融機関と協力し企業の実情に応じた条件変更対応や、経営サポート会議を通じた期中支援および各種モニタリングなど、金融面にとどまらない様々な経営支援に努めてきた成果によるものと考えられる。また、返済緩和債権も減少に転じているものの、今後も期中支援の強化は勿論のこと、より一層関係機関との連携強化に努めることが求められる。

今後は、中小企業や小規模事業者においても、経営改善計画と業績に大幅な乖離のある事業者には、自ら経営改善に取り組むことが求められていく一方、信用保証協会としては、条件変更先を含む保証先に対して引き続き保証後のモニタリングの実施等きめ細かい対応を行い、引き続き中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助金事業等も活用しながら、関係機関との連携のもとに、より効果的な経営支援に取り組むことを期待する。

また、休廃業等による中小企業の減少に対応するため、創業支援や事業承継の円滑化への取り組みを拡大していくことを期待する。

なお、コンプライアンスについては、関連法令や関連規程を遵守するとともにコンプライアンスプログラムに沿って内外部講師による研修等が行われており、コンプライアンス体制の整備とその適切な運用に向けての努力をしているが、反社会的勢力排除委員会で定めた運用を遵守し、組織として今後一層の努力を期待する。