

中期事業計画に係る実績評価

平成27年度～平成29年度



第4次中期事業計画の評価

平成27年度から平成29年度までの3ヵ年間の岐阜県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。

岐阜県信用保証協会は、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、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います。

1 地域の動向及び信用保証協会の実績

(1) 地域経済及び中小企業の動向

平成27年度からの県内の経済状況は、政府の推進する各種政策の効果によって雇用・所得環境が改善し、緩やかな回復が続きました。一方、原材料価格の上昇が製造コストを押し上げ、販売価格への転嫁が進まない中小企業・小規模事業者の収益を圧迫したため、特に規模の小さな企業においては回復が限定的であり、加えて建設業やサービス業を中心とした人手不足が慢性化し人件費の高まりが企業収益を圧迫する等、規模別、業種別でのばらつきが生じています。

ア 製造業

全体的には底堅く推移し上向きの動きが続きましたが、一部の地場産業においては、海外製品との競合、国内需要の低迷、原材料費の高騰による収益の圧迫等、厳しい状況が継続しました。

イ 商業・サービス業

全体的には、雇用環境の改善による賃金上昇の下、穏やかな回復が続きました。

新車販売は、無資格検査問題を契機に減少しましたが、平成28年度下期以降、力強さには欠けるものの回復傾向にあります。

観光業は、堅調なインバウンド需要に牽引され回復が続きました。

ウ 建設業

公共工事は落ち着いた動きとなりましたが、消費税増税後に落ち込んだ住宅着工件数は回復が続きました。

(2) 中小企業向け融資及び保証の動向

岐阜県内における貸出金の残高は、景気の回復を受け増加が続きました。

一方、保証付き融資については、税理士連携短期継続特別保証、創業者フォローアップ強化保証「羽ばたき」等の新たな保証制度の創設に加え、金融機関協調型提携融資保証の資格要件を拡大する等の推進を図りましたが、低金利下における保証料の割高感等から限定的な効果に留まり、減少が続きました。

(3) 岐阜県内中小企業の資金繰り状況

金融機関の積極姿勢の下、中小企業における借入難易感は改善が続き、条件変更により資金繰りの改善を図る企業も減少傾向にあります。

(4) 岐阜県内中小企業の設備投資動向

生産能力の拡大を目的とした投資等が増加傾向にあり、業績好調な企業を中心として好調に推移しています。

(5) 岐阜県内の雇用情勢

完全失業率、有効求人倍率、新規卒業者の就職内定率は回復が続き雇用情勢は着実に改善していますが、一方で企業においては人手不足が慢性化しつつあります。

2 中期業務運営方針についての評価

1) 利用者ニーズに応じた保証推進による保証利用の拡大

既存の保証制度に加え、平成27年12月には税理士会所属の税理士及び税理士法人と連携し、擬似資本的な資金を供給することで資金繰りの安定を図り、合わせて決算期ごとの保証申込を通じた経営状況の把握により継続的な経営支援に取り組む「税理士連携短期継続特別保証」を創設し、利用者ニーズに応じた保証利用の促進に努めました。また業況が改善しつつある返済条件緩和先企業等に対しては借換えによる正常化（以下「ランクアップ」という。）を目的に「経営力強化保証」、「条件変更改善型借換保証」、「事業再生計画実施関連保証」等の活用を提案しました。

税理士連携短期継続特別保証の承諾件数と承諾金額（金額単位：百万円）

	27年度	28年度	29年度*	合計
件数	107	371	483	961
金額	1,906	6,288	7,630	15,824

*29年度実績は東海税理士会連携短期継続特別保証を含む

経営力強化保証の承諾件数と承諾金額（金額単位：百万円）

	27年度	28年度	29年度	合計
件数	152	165	182	499
金額	2,762	2,987	2,974	8,723

条件変更改善型借換保証の承諾件数と承諾金額（金額単位：百万円）

	27年度	28年度	29年度	合計
件数		5	16	21
金額		253	409	662

事業再生計画実施関連保証の承諾件数と承諾金額（金額単位：百万円）

	27年度	28年度	29年度	合計
件数	20	60	51	131
金額	495	1,526	859	2,880

また、商工会議所・商工会を經由した保証について、3カ年続けてキャンペーンを行う等推進した結果、取扱いは次第に増加し、商工団体との連携を深める活動の効果が表れました。

商工会議所・商工会を經由した保証の承諾件数と承諾金額（金額単位：百万円）

	27年度	28年度	29年度	合計
件数	94	126	155	375
金額	445	489	634	1,568

その他、金融機関に対して保証完済見込み先に対する再利用の提案を行う等、保証利用の拡大に取り組みましたが、中小企業者数の減少に加え、金融機関間における低金利競争やプロパー融資にウエイトを置くいわゆる「保証離れ」等の影響により、利用企業者数は本中期事業計画期間中で2,798企業減少し、保証債務残高も1,021億円減少することとなりました。

2) 創業支援、事業承継等への積極的な対応

岐阜県経済の発展には創業の増加が不可欠であるとの認識の下、平成27年4月から県による保証料補助によって企業が負担する保証料がゼロとなった県制度「創業支援資金」の推進を行うため、自治体や商工団体等が実施する創業セミナーへ積極的に参画してPRをするとともに、金融機関向け保証業務説明会等においても同制度の推進に努めました。

また、課題を抱える創業者に対しては「創業サポート事業」として外部専門家を派遣し、きめ細やかなフォローアップに努めました。

さらに、信用力に乏しい業歴5年未満の企業の資金繰りを支えるべく、平成28年度に協会制度「創業者フォローアップ強化保証『羽ばたき』」を創設し、平成29年度には同制度の県制度版となる「県羽ばたき」（「創業支援資金」の内枠）を創設しました。

一方、事業承継を計画する中小企業に対する取組みについては、平成29年度から「岐阜県事業承継ネットワーク連絡会議」に参加し、支援機関間の情報共有を図るとともに保証先企業に対する普及・広報活動を行った他、次期3ヵ年に向け事業承継を目的とした新たな保証制度の立ち上げ準備を行いました。

創業1年未満の企業に対する保証の承諾件数

	27年度	28年度	29年度	合計
件数	187	209	220	616

自治体や商工団体等が実施した創業セミナーへの参加回数

	27年度	28年度	29年度	合計
回数	10	11	13	34

創業サポート事業による外部専門家を派遣した企業者数

	27年度	28年度	29年度	合計
企業者数		3	9	12

創業フォローアップ保証の承諾件数と承諾金額（金額単位：百万円）

制度名	28年度		29年度		合計	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
創業者フォローアップ強化保証「羽ばたき」	56	231	15	67	71	298
創業支援資金の「羽ばたき枠」 通称:県羽ばたき			124	474	124	474
合計	56	231	139	542	195	772

3) 経営改善に向けた支援メニューの拡充

国の平成26年度補正予算に「信用保証協会中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助金」が計上されたことを受け、当協会の返済条件緩和先に対する経営改善に向けた取組みを強化するため、平成27年度に同補助金を活用する「経営安定化支援事業」を策定しました。

同事業における支援では、独力で経営改善を行うことが困難な企業に対して、協会職員又は協会が派遣した外部専門家が企業の経営改善に向けた取組みを後押し、最終的にはランクアップを目指しました。また、本中期事業計画期間中においても支援メニューの充実と支援先企業の拡大にも努めました。

ランクアップについては、同取組みを推進するキャンペーンを実施したこともあり、平成28年度から平成29

年度の2ヵ年間で203企業がランクアップを果たしました。

ランクアップを果たした企業者数

	27年度	28年度	29年度	合計
企業者数	—	87	116	203

*27年度実績については計測を行っておらず不明

なおランクアップはメイン行が中心となって取組むケースが一般的ではありますが、取引金融機関が複数にまたがる等のため金融機関による経営支援が期待しづらい場合には、協会主導で外部専門家を派遣し経営改善計画を策定する「経営改善計画サポート事業」を本中期事業計画期間中37企業に対して取組み、うち29企業が「事業再生計画実施関連保証」によりランクアップを果たしました。

経営改善計画サポート事業の後にランクアップを果たした企業者数

	27年度	28年度	29年度	合計
経営改善計画サポート事業に取組んだ企業者数	10	18	9	37
うちランクアップを果たした企業者数	5	17	7	29

*経営改善計画サポート事業に取組んだ企業者数とランクアップを果たした企業者数の差には次年度へ繰越した企業を含む

4) 保証審査態勢の充実

金融機関と連携して中小企業者の資金繰りを支援する「金融機関協調型提携融資保証（略称「協調α保証」）」について、キャンペーンを行って推進しました。特に平成29年4月には対象者要件を拡大したことから、前年度を大きく上回る実績となり、金融機関との適切なリスク分担を図ることに寄与しました。

協調α保証の承諾件数と承諾金額（金額単位：百万円）

	27年度	28年度	29年度	合計
件数	191	109	209	509
金額	5,883	3,408	5,102	14,393

また、平成27年度より早期代位弁済等に至った事例について、保証審査担当者を中心とした事例研究会を開催し研究を行いました。研究結果については、現業部門のみならず全職員へ報告を行い、職員の審査能力向上に努めました。

5) 条件変更先への期中支援の取組み強化

返済条件緩和先等には、取扱い金融機関と連携して現況把握を行ったうえで弾力的な条件変更を実施し、金融調整に努めました。

このうち本中期事業計画期間中1,366企業に対して、協会職員が金融機関担当者と一緒に企業訪問を行い現況把握に加えて課題共有を図る「全力応援！ぎふサポート会議」を実施し、その過程で一般社団法人岐阜県中小企業診断士協会と連携して経営診断を実施する「経営診断サービス（気づき支援型）」、又は平成28年度に追加した経営改善計画の策定を支援する「経営診断サービス（経営改善計画策定支援型）」に繋げる取組みを強化しました。

全力応援！ぎふサポート会議

	27年度	28年度	29年度	合計
企業者数	388	457	521	1,366

*「4）調整部門の充実・強化」で示す事故報告書受付先や延滞先に対するサポート会議も含む

経営診断サービス（気づき支援型）

	27年度	28年度	29年度	合計
企業者数	14	13	18	45

経営診断サービス（経営改善計画策定支援型）

	27年度	28年度	29年度	合計
企業者数	—	20	22	42

6) 金融機関、中小企業支援機関と連携した支援態勢の拡充

岐阜県、商工団体、岐阜大学など9機関の経営支援機関ネットワーク「岐阜県経営支援機関担当者連絡会（サポネットぎふ）」、行政、金融機関、経営支援機関など35会員で構成する「岐阜企業力強化連携会議（全力応援！ぎふネットワーク）」の事務局として定期的な会議運営を図り、関係支援機関間の情報共有や人的交流を図って支援態勢の拡充を行いました。

7) 事業再生支援態勢の拡充

抜本的な事業再生事案には、引き続き岐阜県中小企業再生支援協議会、ぎふ中小企業再生支援ファンド、金融機関等と緊密に連携を図り、初期段階からバンクミーティングに参加し調整機能を果たしました。

さらに、当協会の求償権先で事業を継続し定期弁済している先を選定し、当協会主導による求償権消滅保証へ繋げる取組みを推進した結果、本中期事業計画期間中で7企業に対して実施しました。

また、再生計画や事業改善計画等に基づき実施する暫定リスケ等返済緩和の条件変更に対応しました。

事業再生支援の取組み状況（単位：企業者数）

	27年度	28年度	29年度	合計
求償権不等価譲渡	0	2	0	2
求償権消滅保証	3	3	1	7
求償権放棄	0	0	0	0
求償権DDS	0	0	0	0
会社分割等	1	1	2	4
保証付債権DDS	1	0	0	1
合計	5	6	3	14

8) 調整部門の充実・強化

事故報告書の受付が減少傾向にある中、期中管理を充実すべく、事故報告書を受付した中小企業者に加え、1回目の延滞が生じた中小企業者に対しても、金融機関と連携して「全力応援！ぎふサポート会議」を積極的に開催しました。

また、代位弁済方針となった企業に対しては速やかに手続きを進めることで、回収の早期着手に努めたほか、金融機関説明会（期中管理）を定期的に開催することで、適正な期中管理の推進に努めました。

事故報告書受付先や延滞先に対する全力応援！ぎふサポート会議

	27年度	28年度	29年度	合計
企業者数	112	74	64	250

金融機関説明会（期中管理）

	27年度	28年度	29年度	合計
実施店舗数	47	50	47	144

9) 回収の効率化と向上策の実施

効率的な回収を図るため、全ての求償権（管理事務停止債権を除く）について半期毎にヒアリングを実施し、回収状況の確認、回収方針の見直しを実施したことに加え、自動督促に対し反応がない先について現地訪問を実施し、回収の効率化と最大化を図ることに努めた結果、コンビニ収納システムによる回収件数・回収金額、弁済契約締結者数の増加に繋がったが、定期回収額については、平成29年度において僅かに前年割れとなりました。

コンビニ収納システムによる回収状況（金額単位：百万円）

	27年度	28年度	29年度	合計
件数	11,799	11,640	12,097	35,536
構成比	46.7%	47.4%	49.5%	—
金額	189	188	192	569
構成比	8.0%	8.1%	10.2%	—

*構成比：回収全体における割合

弁済契約締結者数の状況

	27年度	28年度	29年度
弁済契約締結者数	1,993	2,084	2,139

定期回収額（費用込み）の状況（単位：百万円）

	27年度	28年度	29年度	合計
金額	482	483	475	1,440

10) サービスの活用による回収促進

協会管理職及びサービス管理職による「管理定例会議」のほか、「管理担当者会議」を定期的に開催することによって、具体的な事例への対応等、情報交換を行うことで回収促進を図りました。

委託件数及び回収実績（金額単位：百万円）

		27年度	28年度	29年度	合計
委託件数		164	245	233	642
回収金額	(元損)	486	449	623	1,558
	(費用込み)	494	456	631	1,581

1 1) 管理事務停止・求償権整理の推進

求償権の全件ヒアリングに合わせ、将来にわたり回収困難と判断される求償権について管理事務停止を推進するとともに、増加する求償権の圧縮を図るため求償権整理も推進し、人材などの経営資源を回収見込のある求償権に集中できるよう努めました。

管理事務停止と求償権整理の実績（金額単位：百万円）

		27年度	28年度	29年度	合計
管理事務停止	件数	863	646	682	2,191
	金額	8,088	6,005	6,194	20,287
求償権整理	件数	925	853	651	2,429
	金額	6,270	6,047	4,914	17,231

1 2) コンプライアンス態勢の充実・強化

- ① 顧客情報保護管理態勢及びハラスメント対策を一層強化するようコンプライアンス・プログラムを策定し、その実施状況をコンプライアンス委員会等で定期的に検証しつつ、コンプライアンスの確実な実践を図りました。
また、役職員を対象に、コンプライアンスマニュアルを周知するとともに、随時、コンプライアンス関連規程を見直し、コンプライアンス態勢の更なる充実・強化を図りました。
- ② 反社会的勢力との関係を遮断するため、一元的な管理態勢の下で、警察OB職員を活用し、同勢力の情報収集を実施しました。平成28年度には、保証先が反社会的勢力であったことが判明した事案について組織一丸となって関係の遮断に努めた結果、完済へと至りました。

また、平素から警察、公益財団法人岐阜県暴力追放推進センター等外部機関と緊密に連携しました。

13) 人材の育成

- ① 人材育成基本計画に基づいて、課長が各課員の成長課題を明確にしたうえで各種研修への参加や資格取得を推奨し、一般社団法人全国信用保証協会連合会主催の階層別・課題別研修を中心とした外部研修へ積極的に参加しました。
- ② 中小企業・小規模事業者の視点で誠意と熱意を持って行動ができる職員の育成を図るべく、平成28年度においては再生支援協議会より講師を招いて抜本再生スキームについて基礎知識を習得することを目的とした研修会を実施し、平成29年度においては弁護士を講師に招いて法改正に伴う基礎知識を習得することを目的とした法務研修会を実施したほか、専門家を講師に招いて事業改善にかかる着眼点と手法を学ぶ研修会を実施しました。

14) 危機管理体制の強化

- ① BCP（事業継続計画）に基づく安否確認訓練を毎年度実施したほか、平成28年度においては「BCP関係届出書」を設け、時間を要していた役職員のBCP関係情報の収集、とりまとめをタイムリーに行なえる体制とするとともに、「岐阜県信用保証協会 地震災害 対応読本」を作成・配布し、防災意識の向上を図りました。
また、平成29年度においては、BCP（事業継続計画）を有効に機能させるため、保証協会システムセンター株式会社が実施する「用賀センター（東京）被災を想定したももちセンター（福岡）への切替訓練」に参加しました。
- ② システム関連障害、特に保証料違算の発生防止を図るため、システム部門において毎月検証を実施しました。

平成28年5月に運用を開始した保証料業務統一化について、各部の職員をメンバーとするワーキンググループを立上げ、課題を整理し対応しました。

専門知識を有するシステム担当者を新たに配置し、システムリスク管理体制の強化に努めました。

15) 広報、広聴活動などの充実、強化

① テレビ・ラジオなどマスメディアを使った広報活動を継続的に実施し、信用保証協会の認知度及び保証利用度の向上に努めました。

また、平成29年度には、岐阜市内で配布されているフリーペーパーに、保証付融資を利用した創業者の紹介記事を、創業保証の広告とともに掲載し、創業支援の取組みのPRに努めました。

② ホームページについては、随時情報を発信し積極的に情報公開を行うとともに、平成27年度には関係機関の利便性向上を図るため、金融機関専用ページと商工団体・市町村専用ページを統合し、あわせてページ構成・レイアウトの見直しを行いました。

③ 中小企業団体や商工団体等中小企業支援機関を役職員で随時訪問するとともに、これらの機関が主催する各種会合に参加して連携強化を図るほか、保証協会に求めるニーズ等について意見交換を行いました。

④ 関係機関向けの「保証の手引」を平成28年9月に改訂し、配布しました。

また、金融機関職員向けの保証及び期中管理業務に関する説明会を岐阜市・多治見市・高山市の3箇所において継続的に実施し、本中期事業計画期間中に約1,200名の参加を得て、信用保証制度や協会業務の適切な運用の周知に努めました。

⑤ 地域の大学等との連携として、県内の大学（岐阜大学、岐阜聖徳学園大学、岐阜経済大学、中部学院大学）、専門学校（岐阜調理専門学校、ベルフォートアカデミーオブビューティ）、高等学校（県立岐阜商業高等学校）

において学生向けの講義を実施し、本中期事業計画期間中に約2,500名の参加を得て、起業家マインドの醸成や信用補完制度の社会的認知度の向上に努めました。

●外部評価委員会の意見等

景気動向は、政府の推進する各種政策の効果により穏やかな回復が続いていますが、県内中小企業・小規模事業者においては、その効果が十分に行き届いていない企業も相当数存在します。

そういったなか、保証承諾については、金利水準の低下等により前年割れが続いていますが、多様化する企業のニーズに合った保証制度を開発・推進し、一定の成果を挙げていることについて評価をします。

現状の経済環境において、保証承諾が劇的に増加することは難しいと考えますが、業歴が浅い、零細企業である、リスク状態にある、等の理由により、民間金融機関から十分な資金調達を行うことが困難な企業に対して、保証協会の支援を特に期待したいです。

期中支援については、国の補助金も活用しながら毎年その取組みを充実させていることについて評価をします。

今年4月に実施された信用保証制度の見直しにより、経営の改善発達支援に関する保証協会への期待が高まっているなか、適切なリスク分担を進めることで金融機関としての取組みも促しつつ、協会独自の取組みも一層進めていただきたいです。

回収については、代位弁済が減少傾向にあることに加え、担保や保証人に依存しない保証の増加もあって厳しい回収環境にあります。3年連続で計画を達成したことを評価します。

今後は、回収の効率化を一層進めるとともに、経営者の再チャレンジ目線を取り入れた回収についても期待をしたいと思います。

その他、反社会的勢力の排除について組織的に対応する等、コンプライアンス態勢の充実が図られていることを評価します。コンプライアンスの遵守は保証協会にとって重要な課題であり、今後もしっかりと取り組んでいただきたい

です。

最後に、大学等と連携した講義やセミナーの実施による起業家マインドの醸成、フリーペーパーを活用した創業者の紹介等については、地方創生に繋がるものでもあり、評価をするとともに一層の充実を期待したいです。