

## 中期事業計画（平成 27～29 年度）と評価（概要）

### 1) 地域経済の動向

平成 27 年度の日本経済は、一部弱さがみられるものの、緩やかな回復基調が続いていました。ただし、年度前半には中国を始めとする新興国等の景気減速や金融資本市場の変動等による減速がみられました。

平成 28 年度の日本経済は、雇用や所得環境が改善し、緩やかな回復基調が続いている一方で、海外経済の不確実性や金融資本市場の変動に留意する必要があり、中小企業についても、改善傾向にあるものの、地域や業種、規模によって景況感にばらつきが見られる等、予断を許さない状況が続いていました。

平成 29 年度の日本経済は、緩やかな回復が続いており、景気回復は平成 24 年 1 月から始まって戦後 2 番目の長期拡大傾向となりました。

### 2) 中小企業を取り巻く環境

平成 27 年度は、神奈川県内企業倒産が件数、金額ともにバブル期に次ぐ低水準となりました。しかし、当協会保証利用企業の条件変更先は減少してはいるものの金額構成比は未だ 16.4%と依然として厳しい状況が続いていました。

平成 28 年度は、企業業績の好転や個人消費の増加が期待される一方、中小企業にとっては人手不足による人件費の高騰や、原料価格の上昇といった減収要因も多く、景気回復の恩恵に浴しているとは言い難い状況にありました。

平成 29 年度は、景気回復の長期化に伴い、その効果が中小企業にも波及し始めているものの、新規開業の停滞、生産性の伸び悩みに加えて経営者の高齢化や人手不足の深刻化といった構造的な課題が存在するなど、中小企業の経営環境は依然として厳しい状況にありました。

## 業務運営方針についての実績評価

### 1) 経営支援の強化

- ① 平成27年度は、創業とその後の成長、発展段階にある中小企業を支援するため、協会が保証料率を0.2%引下げた「創業ステップアップ保証制度」を創設しました。

平成28年度は、「創業ステップアップ保証制度」の継続に加え、創業予定者又は創業後5年未満の中小企業について、川崎市が保証料の一部補助を開始した「市アーリーステージ対応資金」を活用して支援に取り組みました。

平成29年度は、創業支援の強化を図るため、「創業ステップアップ保証制度」で協会が引下げていた保証料率0.2%部分を「市アーリーステージ対応資金」に振替えたことから、利用が大きく増加しました。

また、創業期の経営安定に資するため、創業に係る保証制度を利用した中小企業に協会職員がフォローアップ訪問を実施し、希望する中小企業に対しては専門家によるフォローアップ診断を実施しました。

保証承諾	平成27年度		平成28年度		平成29年度	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
市アーリーステージ対応資金	41件	206百万円	45件	171百万円	93件	451百万円
創業ステップアップ保証制度	54件	235百万円	34件	175百万円	3件	14百万円
創業関連保証制度	7件	32百万円	0件	0	8件	62百万円

保証料率	平成27年度	平成28年度	平成29年度
市アーリーステージ対応資金	0.8%	0.6% (川崎市補助0.2%)	0.2% (川崎市補助0.4%、協会引下げ0.2%)
創業ステップアップ保証制度	0.6% (協会引下げ0.2%)	0.6% (協会引下げ0.2%)	0.8%
創業関連保証制度	0.8%	0.8%	0.8%

	平成27年度	平成28年度	平成29年度
フォローアップ訪問先	25者	42者	46者
内、フォローアップ診断先	—	14者	10者

- ② 中小企業の資金繰り改善をより効果的に行うために経営支援強化促進補助金事業

を活用して、モニタリングを通じて実態把握を行い、経営状況に合わせて借換保証の提案や条件変更による返済緩和等の適切な期中支援に取組みました。

経営改善に関わる訪問支援	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
訪問先	302 者	312 者	270 者
訪問回数（延べ）	564 回	531 回	477 回

③ 経営者の高齢化や後継者不在等中小企業にとって大きな課題である事業承継問題の解決につなげられるよう情報提供やセミナー開催等に取り組めました。

④ 神奈川県中小企業診断協会と連携し、経営改善を必要としている中小企業への専門家派遣等に取り組み、平成 29 年度は経営改善計画策定支援が前年度を大幅に上回りました。

また、保証期限の到来や条件変更による返済据え置き期間経過後の返済開始をお知らせする「保証期限到来及び条件変更案件返済開始リスト」を毎月金融機関へ送付し、連携して中小企業の資金繰りに支障をきたさないように適切な期中支援に取り組めました。

経営診断	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
経営診断実施先	18 者	31 者	31 者
経営診断実施回数（延べ）	90 回	154 回	143 回

経営改善計画策定支援	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
経営改善計画策定支援実施先	7 者	7 者	19 者
経営改善計画策定支援実施回数（延べ）	35 回	33 回	91 回

⑤ 経営環境の変化等により業績が悪化して求償債務者となった者であっても、再生の可能性のある中小企業には求償権消滅保証や事業再生保証を活用して正常化に向けた支援を検討しました。

⑥ 中小企業の現状や将来性を見極めた適切かつ柔軟な経営支援を行うため、中小企業診断士等の資格取得の推進などに取り組み、職員の能力向上を図りました。

## 2) 政策保証の推進

① 低利の融資利率や信用保証料の補助等、中小企業にとってメリットがある川崎市中小企業融資制度の利用を促進しました。

② 起業意欲のある女性・若者・シニア等のニーズに応えるため、創業者向けセミナ

一を開催する（計17回）とともに、金融機関や関係団体が主催するセミナー等にも参加し情報発信を行いました。

- ③ きめ細やかで親身な対応に取り組むため、年末、年度末に「年末・年度末特別相談」窓口を設置して、中小企業の資金繰り相談に対応しました。

### 3) 利便性向上への取組みの推進

- ① 平成29年3月（平成28年度）、平成30年2月（平成29年度）にアンケートを実施し、信用保証協会に対するニーズ等を把握するとともに、より親しみやすい協会を目指し接遇研修を実施しました。

- ② 平成27年8月からホームページに制度要綱集の閲覧や申込添付書類を取得できるよう「金融機関専用ページ」を設けました。さらに平成28年4月にホームページをリニューアルし、より見やすく分かりやすいものにして利便性向上を図りました。

また、約定どおりに完済した中小企業へは信用保証協会を利用するメリットについての広報を実施しました。

- ③ 中小企業に対する情報発信として、関係団体の総会等に出席し、信用保証制度の内容やメリット等の説明を行いました。

- ④ 金融機関向け説明会を開催し（計55回）、事務手続き等の円滑化に加え、金融機関と連携して中小企業支援を行うため、地域中小企業の動向や金融機関の支援方針等の情報交換を実施しました。

中小企業金融情報交換会議を開催し（計6回）、地域中小企業の動向や中小企業支援について、関係団体や地元金融機関と情報交換を行いました。

- ⑤ 中小企業の多様化する資金需要に対応するため、協会独自の保証制度を創設しました。

平成27年度 創業ステップアップ保証制度  
協調型融資保証制度（コラボ）

平成28年度 事業承継保証制度

平成29年度 中小企業成長発展支援保証制度（発展サポート保証）  
短期継続保証制度

- ⑥ 利用者の信頼に応えるため、個人情報保護を徹底するとともに、事務処理や文書管理の適正化に取り組みました。

### 4) 回収の合理化・効率化

- ① 代位弁済時に債務者等の状況把握や所有不動産の調査を行い、代位弁済後速やかに回収方針や行動計画を策定し早期回収に努めました。

- ② 債務者の現況に応じた具体的回収策を策定し交渉及び督促を行い、進捗管理の徹底を図りました。

また、定期弁済先や交渉継続先については、弁済額の再交渉時期が到来する求償権の抽出をシステムを活用して行い、一括弁済や増額交渉の推進を図りました。

- ③ 返済交渉に応じない債務者等に対しては、求償権の状況に応じ顧問弁護士名による督促状や担保物件の売却、請求事件等の法的措置を行い回収の向上を図りました。
- ④ 現地調査や対面交渉を中心とした回収を行うため、無担保求償権をサービサー委託しました。

#### 5) 持続可能な協会運営に向けた取組の推進

- ① コンプライアンス・プログラム及び実施計画を着実に実施し、コンプライアンス態勢の維持・強化を図りました。
- ② ホームページやディスクロージャー誌により、収支計算書、貸借対照表、財産目録の決算状況等を開示して協会運営の透明性向上を図りました。
- ③ 反社会的勢力の排除や不正利用の防止のためのデータベースについて、平成28年度に神奈川県内三協会共通化を図り、平成29年度には再整備を実施しました。  
また、神奈川県内信用保証協会暴力団等排除連絡協議会等の活動を通じて、関係団体との連携を強化しました。
- ④ 監事監査や内部監査により、業務の改善や不正過誤の防止を図りました。また、事業計画、収支状況、外部評価等を公表することにより、経営の透明性を高めました。
- ⑤ 協会が抱える課題解決を着実に進めるため、各種資格取得を推進し、中小企業診断士2名（平成29年度下期の養成課程修了者1名）、信用調査検定上級2名、宅地建物取引士1名が資格を取得しました。（平成30年4月1日現在の中小企業診断士4名）

信用補完制度見直し実施に向けて、より積極的に迅速な対応がとれるよう平成29年4月に組織機構改革を行い組織的かつ効率的な業務の遂行に努めました。

- ⑥ 災害やシステム障害等の緊急事態においても業務の継続を図るため、事業継続計画（BCP）を改訂するとともに、安否確認訓練に加え、平成28年度と29年度にはシステムダウンに備えた共同システムの切替訓練を実施しました。
- ⑦ 効率的な業務運営を図り、経費の抑制に努めました。また、適切な収入を確保し所要の基金と収支差額変動準備金を積み立てるとともに、自己資金運用計画に基づいて、安全性及び流動性を確保しつつ効率的な資金運用を行い、経営基盤の強化に取り組みました。

## 外部評価委員会の意見等

平成27年度から平成29年度にかけて、日本経済は緩やかな回復基調が続き、景気回復は戦後2番目の長期拡大傾向となった。その一方、中小企業には、人手不足による人件費高騰や原料価格の上昇、経営者の高齢化といった構造的な課題が存在しており、経営環境は依然として厳しい状態が続いていた。

こうした中、協会が、信用保証のほか創業や期中支援、事業承継等の経営支援、具体的には中小企業の課題に対応する協会独自制度の創設や、保証料率引下げ、金融機関と連携しての企業訪問支援、また各種相談窓口の開設に加え、中小企業向けのチラシやパンフレットの作成や、ホームページリニューアルといった利便性向上にも精力的に取り組んできたことは、評価できる。

また回収については、きめ細やかな取組みが実を結び、回収実績が増加してきたことが評価できる。連帯保証人非徴求や無担保求償権の増加等難しい環境に置かれている中、引き続き早期回収の取組みや顧問弁護士の活用等を図るとともに、回収の合理化、効率化に努めることが望まれる。

今後も中小企業支援機関として、より一層信頼される組織となれるよう、質の高い信用保証や充実した経営支援を提供するため、組織力を向上させ、経営基盤強化に取り組むよう努められたい。