

第四次中期事業計画（平成 27 年度～29 年度）の評価＜公表版＞

京都信用保証協会は、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に貢献して参りました。

平成 27 年度から平成 29 年度までの 3 か年間の中期事業計画の実施評価は以下のとおりです。なお、実施評価にあたりましては、京都産業大学柿野欽吾理事長、税理士法人大高事務所大高友紀税理士、御池総合法律事務所小原路絵弁護士により構成される「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. 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

京都府内の経済情勢は、平成 27 年度以降、政府の各種政策効果などを背景に回復・拡大基調となっている。特に観光業については、府内観光客が高水準で推移していることを背景に、好調に推移しています。

一方、人手不足や不透明な海外情勢、原材料価格の高騰に加え、休廃業・解散の増加に伴う中小企業・小規模事業者（以下、中小企業者等という。）数の減少、少子高齢化等による事業承継に関する課題など、今後の懸念材料も多く、中小企業者等においては、今後も動向を見定めた難しい経営の舵取りが求められます。

(2) 中小企業向け融資及び保証の動向

京都府内の金融機関貸出金残高（京都財務事務所統計数値）は、平成 27 年度末で、前年度比 102.2%、平成 28 年度末は 103.9%、平成 29 年度末は 101.1%となりました。

当協会の保証動向を見てもみますと、保証承諾は、平成 27 年度で前年度比 103.1%、平成 28 年度 87.5%、平成 29 年度 94.6%となりました。これは、府内の景気上昇に伴い、金融機関の中小企業向け融資姿勢は概ね前向きであるものの、セーフティネット保証の利用等が低調に推移したことが主な要因です。

(3) 府内中小企業の資金繰り状況

平成 27 年度以降、府内における負債総額 10 百万円以上の企業倒産状況は、件数は増加傾向にありますが、全体では負債 1 億円未満の小規模倒産が倒産件数の大半を占めている事から金額に関しては減少傾向となりました。府内の景気上昇や各種政策効果により、資金繰り難を原因とする倒産は抑制されています。

(4) 府内中小企業の設備投資動向

設備投資は、日本銀行京都支店の管内金融経済概況によると、平成 27 年度は、製造業を中心に能力増強投資や更新投資等に踏み切る先が増加しました。平成 28 年度は、その反動もあり若干設備投資実績は前年度を若干下回ったものの、平成 29 年度は、製造業では生産性向上のための更新投資、非製造業では新規出店等を行う動きが見られ、設備投資は着実に増加しています。

(5) 府内の雇用情勢

府内の有効求人倍率は、平成 27 年 4 月の 1.10 倍以降少しずつ上昇し、平成 30 年 3 月は、1.62 倍にまで回復し、雇用情勢は着実に改善が進んでいます。

2. 中期業務運営方針に対する評価

(1) 企業に寄り添った「金融と経営の総合支援サービス」の推進

① 中小企業者等のライフステージに応じた経営支援の推進

- ・ 平成 26 年度から「創業バリューアップサポート」として専門家派遣による創業計画の策定支援や創業後の企業を含む協会新規先へのフォローアップ（アフターケア）に取り組むとともに、新たな創業支援を基に、平成 27 年度には創業支援窓口として「創業チャレンジ窓口（本所）」を設置しました。また、平成 28 年度以降は、国の「経営支援強化促進補助金」を活用した地方創生の取り組みとして「京都創業サポート事業」へと拡充し、当協会主催の創業セミナー「女性のための創業セミナー“京、コトはじめ”」や「創業勉強会“京、コトはじめ”」

等を実施しました。更に、創業支援の拡充として平成 29 年度には公認会計士・中小企業診断士との「創業アドバイザー契約」を締結するとともに、「創業チャレンジ窓口」を全支所に設置し、当協会独自の認定である「創業サポーター」（創業チャレンジ窓口）16 名による創業支援にも取り組みました。

- ・ 平成 24 年 8 月より実施している「京都バリューアップサポート」による経営支援を、平成 27 年度より、国の「経営支援強化促進補助金」を活用した「京都経営サポート事業」へと拡充しました。また、平成 28 年度には 65 歳以上の高齢経営者の増加による事業承継問題解決の支援として「事業承継円滑化保証」を創設し、平成 29 年度からは経営力向上計画の策定支援を行う「京都プロアップサポート」等、企業のニーズに合わせた経営支援メニューにてサポートを行いました。
- ・ 平成 27 年度に国の「経営支援強化促進補助金」を活用した専門家派遣や経営改善計画策定等の提案を行う「条件変更先等訪問プロジェクト」を創設し、協会担当者が訪問・面談を行い、経営改善に向けたサポートを行いました。
- ・ 企業訪問等により経営内容の厳しい先を抽出し、統合型中小企業支援（「オーダーメイド計画策定支援」「伴走型支援」「融資・保証制度支援」）メニューを積極的に活用する等、経営支援を行いました。また、経営改善計画策定支援事業（405 事業）を推進し、経営改善等による保証取組・条件変更等の正常化に向けた取組みを推進しました。
- ・ 再生支援の取組みは、立上げ当初から当協会が京都再生ネットワーク会議の事務局を務め、再生支援に関する研修や情報交換を行い、行政機関・京都府中小企業再生支援協議会・地元金融機関等と密接な連携を図りました。また、平成 27 年度から平成 29 年度までの 3 年間の京都府・京都市協調「中小企業再生支援資金」の保証承諾実績は 280 件、168 億円で、うち新規取組みは 96 企業となり、1,467 名の雇用維持に貢献することができました。平成 17 年度の制度創設から平成 29 年度までの保証承諾累計は、832 企業、2,110 件、1,629 億円となり、延 23,081 名の雇用維持に貢献しました。
- ・ 平成 27 年度から平成 29 年度（9 月末）までの中小企業再生支援協議会の再生計画策定完了案件（二次案件）にかかる協会関与実績は、83 企業、保証承諾実績は 30 億円でした。また、平成 15 年 2 月から平成 29 年 9 月末日までの協会関与実績は 476 企業、保証承諾実績は 555 億円となり、全国 1 位の実績となっています。

毎年、中小企業診断士と業務委託を行い、再生支援融資先のモニタリングを迅速に実施するとともに、協会

担当者も金融機関と帯同で直接モニタリング訪問を行い、再生企業の二次破綻防止に努めました。

② 適正保証及び各種保証制度の推進

- ・ 当協会の主要制度である京都府・京都市協調 4 制度の保証承諾額は、大幅に減少しました。景気回復傾向の中、セーフティネット保証の認定要件を欠く企業が増加したことにより、同保証を活用した「あんしん借換融資」の利用減少が大きく影響しました。
- ・ 企業のライフステージに応じた様々なニーズ（資金繰り、創業、経営改善等）に対応した保証制度の提案を行い、保証推進を行いました。
- ・ 地元金融機関本部への月例訪問に加え、担当者が金融機関の営業店を積極的に訪問し、情報交換等により連携強化を図り、中小企業者等の維持・発展のための資金ニーズに対応した提携保証や特定社債保証等を推進しました。その際、金融機関からの要望が多かった保証期間の延長（提携保証）や保証料割引キャンペーン（提携保証・特定社債保証）を実施しました。
- ・ 反社会的勢力等や悪質申込者に対しては、行政機関、地元 4 行庫等金融機関及び全国信用保証協会連合会等関係機関との連携を図るとともに、協会内部で情報共有し、意思統一を図ることにより、一件毎に徹底排除に努めました。

なお、当協会のこれまでの取組みに対して、平成 29 年 11 月に警察庁及び全国暴力追放運動推進センターより「暴力追放功労団体表彰」を全国の信用保証協会単独では初めて受賞しました。

③ 顧客サービスの推進

- ・ 当協会の取組みについて、下記のとおり積極的に情報発信を行い、協会の認知度を高め、保証利用度（浸透度）の向上を図りました。
 - * 「中信ビジネスフェア」や「京都ビジネス交流フェア」への出展
 - * 各種制度のリーフレットや創業、事業承継等のマンガ版冊子「経営者のための事業承継ガイドブック」、「バリューアップサポート事例集」の作成
 - * 協会ホームページや広報誌によるタイムリーな情報発信

- * 報道機関に対して積極的にニュースリリースを行い、京都新聞等に掲載
- * デジタルサイネージを活用したPR動画による情報発信
- * 創業セミナーや講演会の開催における、京都市地下鉄や京都新聞等への広告掲載
- ・ 金融機関担当者に対し、当協会の経営支援等の取り組みや、保証制度の内容及び実践的な取扱い説明のため、階層別勉強会や店舗単位の少人数勉強会等の保証協会勉強会を開催し、適切な保証推進に努めました。

(2) 債権管理の合理化・効率化

- ・ 平成 25 年度から新規代位弁済案件について、初回管理方針稟議を実施することにより、債務者・連帯保証人の実態を把握し、早期に適切な回収方針を立てることで、各々の実態に応じた債権管理を進めることができました。

併せて管理職による個別求償権のヒアリングにより訪問・現地確認等を通じて、求償権先の実態把握に重点を置き、返済能力に応じた債権管理を進めました。

- ・ 平成 25 年度に導入した地図情報システムを活用して、求償権債務者等への効率的かつ効果的な訪問督促・現地調査を実施しました。また、すべての分割返済約束先を登録し、延滞先について自動督促システムによる効率的な書面督促を行いました。

さらに、平成 29 年度にシステムによる進捗管理表、入金管理表を立ち上げ、求償権先の把握と担当者による督促を行うとともに、顧客属性登録を行うことで多種多彩な債務者の絞り込みが可能となり、督促、法的措置や経営支援へ活用することが可能となりました。

- ・ 無担保で回収の長期化が見込まれる案件を中心にサービサーへの委託を行い、ローコストを意識した効率的な債権管理に努めました。回収額については、3 ヶ年とも大幅に計画額を上回ることができました。
- ・ 無担保求償権の効率的な管理を行うため、代位弁済後長期間経過している求償権を主体に、また将来的にも返済が見込めない求償権について管理事務停止・求償権整理を促進しました。

(3) コンプライアンス態勢の充実・強化

- ・ コンプライアンス態勢の浸透状況を把握するため、コンプライアンス・チェックシートを毎年実施し、出さ

れた意見・要望にかかる対応方針等について、コンプライアンス委員会で協議を行いました。部署毎の定例勉強会を年間6回実施し、コンプライアンスに関する事項の周知や苦情事例の共有などを行いました。各部署からの報告により、重要なものについてはコンプライアンス委員会で討議しました。

- ・ 個人情報・個人データの安全管理状況の点検を各部署で毎月実施し、定例勉強会等において報告事例の共有を行いました。
- ・ 平成27年6月に信用保証料の違算事案と個人情報書類の誤送付事案、平成29年12月に重要書類の誤配送事案、平成30年1月に決算書紛失事案が発生しました。各々迅速に事後対応を行うとともに、コンプライアンス委員会等を開催して原因の究明と対策について協議し、ダブルチェックの実施等再発防止の徹底を図りました。

(4) 風通しの良い職場環境作りと人材育成

- ・ 中堅・若手職員向けの交流研修の実施や女性職員を対象とした外部研修に積極的に参加し、総合力ある人材の育成に努め、協会の将来を担う人材育成に努めました。
- ・ 業務に有効な資格取得を促した結果、新たに2名が中小企業診断士の資格を取得し、期末における中小企業診断士の有資格者は19名となりました。
- ・ ワークライフバランスの実現に向け、業務における生産性向上や働き方改革の実現に取り組みました。また、育児や介護休業制度の内容の周知を図る等取得しやすい環境を整えるとともに、ライフイベントが職員のキャリアの妨げにならないように旧姓使用の取扱いを行いました。

(5) 利便性向上を目指した環境整備

- ・ 本所事務所については、平成27年7月の「京都経済センター（仮称）」整備事業に関する正式合意を経て、平成28年7月に関係団体済8者のトップによる記者発表が行われ、設計監理・施工業者と事業契約等を締結しました。平成29年3月には詳細設計が確定し、精算請負契約等の諸契約を締結しました。現在は、平成31年1月の竣工に向けて建設が順調に進められています。
- ・ 宇治支所事務所の移転・建て替えについては、平成27年7月から建設工事を開始し、平成28年2月に竣工、同年4月から新事務所において山城支所と名称変更して業務を開始しました。

3. 外部評価委員会の意見

京都産業大学柿野欽吾理事長、税理士法人大高事務所大高友紀税理士、御池総合法律事務所小原路絵弁護士により構成される「外部評価委員会」の意見・アドバイスについては、以下のとおりです。

- (1) 平成 27 年度～平成 29 年度における京都府内の経済情勢は、政府の各種政策効果などを背景に回復・拡大基調となっています。特に観光業においては、インバウンドの増加により府内観光需要が拡大していることを背景に、好調に推移しています。

これに対して、府内中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者等」という）については、休廃業・解散の増加にともない企業数が減少するだけでなく、不透明な海外情勢や原材料価格の高騰に加え、人手不足や経営者高齢化等により事業継続・承継が難しくなるなど、その取り巻く環境は一進一退の状況が続いています。

- (2) こうした中、主要制度である制度融資の保証承諾額及び保証債務残高は減少しましたが、創業に関わる保証承諾額は増加しています。これは、専門家派遣による創業計画策定の支援や創業セミナーの開催、創業支援窓口の設置など様々な支援策が効果を挙げた結果だと評価できます。

また、平成 28 年度からの事業承継円滑化保証の創設や平成 29 年度からの高齢経営者訪問・面談を実施するなど、事業承継の課題に積極的に取り組まれていることも評価できます。

- (3) 京都府・京都市協調の中小企業再生支援融資については、地元金融機関とも連携を図りながら積極的に取り組まれ、平成 17 年度の制度創設以来、保証承諾累計は 800 企業強、1,600 億円に上り、従業員約 23,000 名の雇用確保に寄与するとともに、京都府中小企業再生支援協議会の平成 15 年度からの計画策定完了案件の保証承諾累計も 500 企業弱、約 550 億円と、保証承諾金額が引続き全国 1 位の実績を挙げるなど、府内中小企業者等の再生支援に深く関与し、地域の経済と雇用の安定に大きく貢献されました。

また、条件変更先の保証債務残高は依然として高水準にあることから、オール京都体制による 3 つの統合型中小企業支援を積極的に活用するとともに、経営改善が必要な中小企業者等に対しては経営改善計画策定支援を実施し、

保証取組・条件変更等の正常化に向けて取組まれました。

- (4) 長年にわたり、反社会的勢力等の徹底排除に努められたことに対して、警察庁長官及び全国暴力追放運動推進センター会長の連名にて「暴力追放功労団体表彰」を協会単独で全国初の受賞として受けられました。地元の行政・金融機関と連携するとともに、協会内部においても情報共有と意思統一を図り、徹底排除に努めるなど地道な取り組みが認められたことは、大いに評価できます。
- (5) 求償権の回収については、計画どおりの実績を挙げられました。
また、管理職による個別案件のヒアリング実施や弁済誓約書の徴求、積極的な訪問督促を行うとともに、求償権にかかる進捗・入金管理表を新たに稼働させるなど、さらなる効率的な回収方策を継続実施されていることも評価できます。
今後は、さらに無担保求償権が増加することが予想されます。引続き効率的かつ効果的な債権管理・回収方策を推進され、実態把握に努めながらきめ細やかな回収に努めてください。
- (6) コンプライアンス態勢については、年度ごとに作成するコンプライアンス・プログラムに沿って態勢を強化されており、職員のコンプライアンス意識の一層の醸成に努められていることは評価できます。
しかし、この3年の間に信用保証料の違算事案、重要書類の誤配送・決算書紛失事案が発生しました。これらの事案を教訓として、コンプライアンスの重要性を再認識し、とくに個人情報保護の徹底と再発防止態勢の強化を協会あげて取組まれることを強く望みます。
- (7) 平成27年度～平成29年度における協会の収支・財務状況は、常に一定の黒字計上を維持され、収支差額変動準備金・基金準備金を着実に積み増すなど、財務面での基盤を強化されたことも大きく評価されます。
今後も中小企業金融の円滑化を図るために、中・長期的に健全経営に努められることを期待します。