

島根県報

号外第六〇号
平成十四年四月十九日
(金曜日)

監査公表

包括外部監査の結果に基づき講じた措置

目 次

監 査 委 員 公 表

島根県監査委員公表第二百四十七号

地方自治法（昭和二十二年法律第六十七号）第二百五十二条の三十八第六項の規定に基づき、島根県知事から平成十二年度包括外部監査の結果に基づき講じた措置について通知があったので、同項の規定により次のとおり公表する。

平成十四年四月十九日

島根県監査委員	上 代 義 郎
同	岡 本 昭 二
同	品 川 卯 一
同	生 田 洋 一

平成12年度包括外部監査の結果に基づき措置した内容等について

- 1 包括外部監査の特定事件
貸付金
- 2 包括外部監査の結果に基づく措置等
次のとおり

監 査 結 果	措 置 等 の 内 容
<p>報告書中</p> <p>2. 問題点</p> <p>(1) 債権管理全般</p> <p>① 台帳の整備</p> <p>中小企業高度化資金（以下「高度化資金」という。） ・設備近代化資金（以下「近代化資金」という。） において、一定時点における貸付先別（あるいは個別貸付別）の残高一覧表が存在していないため、貸付状況の網羅的な把握による全般的な管理ができず、総貸付残高の照合という処理誤りの発見手続も実施できない。</p> <p>② 台帳記録の電算化による利活用</p> <p>高度化資金・近代化資金では、電算システムにより、出力される台帳のほか、従来の手書き式の台帳も並行して記帳されており、二重手間である。</p> <p>農業改良資金では、貸付実行から債権回収について（社）農業改良資金協会に電算事務を委託しているが現状の貸付実行高及び貸付残高から判断すると事務委託料と県担当者の事務の軽減が見合っていない。</p> <p>システムのオンライン化や磁気媒体によりデータを配布し、県が必要な情報をいつでも加工、修正して使用できるようにするなどシステムの改善を協会に対して要望していく必要がある。</p> <p>母子寡婦福祉資金で、電算出力される滞納者名簿は滞納者管理を行う帳票として非常に使いづらいものとなっているため、各健康福祉センターごとの工夫によって別途パソコン等による滞納者管理が実施されている。</p> <p>ほとんど使用されない帳票を出力することは無駄であり、根本的にシステムを見直すべきである。少なくとも必要に応じて出力すればよいと考える。</p>	<p>高度化資金については、当面の措置ではあるが、13年度から貸付状況を網羅的に把握し、全般的な管理をするために貸付先別残高一覧表を作成し管理している。</p> <p>14年度において、中小企業近代化資金システムの改良を行うこととしており、この中で貸付先一覧表等の必要な管理情報の出力等を行うこととした。 (経営指導課)</p> <p>14年度において、中小企業近代化資金システムの改良を行うこととしており、これにより一元化を図ることとした。 (経営指導課)</p> <p>システムの改善を協会に対し要望した結果、従来県独自にパソコンで作成していた帳票を協会が作成することとなり、事務の軽減が図られた。 (農業振興課)</p> <p>滞納者名簿については、各健康福祉センターの事務処理状況を基に、システムを見直し、平成13年10月分から3カ月に1回程度送付することとしたところである。なお、滞納者名簿で各センターに通知していた督促状作成年月日については、督促状の内容の写しから償還台帳への記入で代えることとしている。</p> <p>滞納者情報の処理については、母子寡婦福祉資金システム（業務システム）内で進めることを基本として</p>

また、センターごとの工夫によって別途パソコン等で管理されていることは事務作業が非効率であるとともに、情報の共有化が図れず、個人情報への漏洩の可能性もあるため、母子寡婦福祉資金システムの外での借主情報の取扱いは慎重に行う必要がある。

③ 名寄せ

高度化資金・近代化資金では、借主の複数の債権について名寄せがなされているが「手書き」で作成され、合計額の記載はなく、また、償還済みの債権は消し線を付したまま残っていて見づらいなど一覧性、即時及び適時性に欠け、現在償還中の債権が端的に把握できないため、名寄せする本来の目的にそわない。電算化により本来の目的が果たせるものである。

④ 工場等集団化資金貸付の場合の債権管理

工場等集団化資金貸付の場合、土地及び建物についての借主が異なっているため、それぞれに債権管理が実施されているが実質的には土地部分の返済についても各組員が分担して返済しており、土地及び建物部分を合わせて債権管理する必要がある。

(2) 貸付実行までの問題点

① 借入金の返済方法について

高度化資金の返済方法は、中小企業総合事業団の準則の原則に沿って年賦または半年賦と定められているため、1回の返済額が大きくなり、またそれぞれの返済期日の間隔も長くなっている。このような支払方法は貸付金滞留の要因の一つと考えられ、また、県が借主の財務状況悪化に気がつくのを遅れがちにしている。

月払いにすれば延滞防止、借主の返済に対する意識の強化や財務状況悪化の早期発見等の効果が期待できる。

母子寡婦福祉資金においては、返済方法が月賦、半年賦及び年賦の選択制となっているが、半年賦及び年賦を選択した場合、延滞の可能性が高くなると考えられるので、全ての健康福祉センターで運用上、原則として月賦払いを指導することが望ましい。

いるが、業務システムで対応していないものについては、必要最小限に限った上で、母子寡婦事務担当者が業務システムのインストールされたパソコンで行うことを徹底したい。
(青少年家庭課)

14年度において、中小企業近代化資金システムの改良を行うこととしており、これにより対応することとした。
(経営指導課)

この度、中小企業総合事業団の取扱が変更となり、集団化事業においても各組員への土地分譲が可能となったので、問題点を整理し、組合等の意向を踏まえた上で、組員貸しの方向で融資実行を検討することとした。また、既存の貸付分の債権管理についても、各組員別に把握できるようにすることとした。
(経営指導課)

中小企業総合事業団の規定により月払いの償還は困難であるため、従来から貸付組合において自主的に月次積立を実施するよう指導してきているところである。今後も一層自主積立が実施されるよう組合を指導していきたい。

また、状況報告書の提出や事後助言等を通じて貸付組合や組員との情報交換を密にすることにより、財務状況悪化の早期発見に努め、財務状況に悪化等の兆候が見られるときは、重点的に指導することとした。
(経営指導課)

返済方法は法的には月賦に統一することはできないが、延滞事例で半年賦や年賦から月賦に変更した場合に償還が可能となった事例があることから、月賦償還を原則とするよう運用基準を改正したところである。
(青少年家庭課)

② 高度化資金事業計画の診断時における診断方法について

高度化資金の事業計画の診断は事業メニュー別に診断要領に基づき実施されるが、診断要領が企業実態を広範にわたって検討するものであるため、結果的には診断員の経験に頼って診断される。このような状況においては、事業内容に応じた必要不可欠な手続が漏れる場合がある。これまでの診断経験を集約し、現場に適した診断チェックリストを作成する必要がある。

診断にあたっては、中小企業庁の診断実施要領を基に、診断実施機関の職員を始め、必要に応じて関係機関の職員や専門家も加えて診断班を編成し、合議により診断を実施している。

また、診断の調査項目や着眼事項（チェックリスト）については、診断種別に中小企業庁が作成しており、これらを基に、今後とも偏りや漏れのないよう留意し、診断することとした。（経営指導課）

③ 高度化資金事業計画の診断時から貸付実行までの管理について

事業計画の診断時から事業採択決定時までの間に会社の業績に変化があった場合、変化後においても事業採択決定をすべきかどうか再度検討する必要がある。さらに、事業採択決定後から貸付実行時までも継続して適時状況を把握すべきである。そのような状況の変化を捉える情報として、月次決算書等を継続的に随時入手すべきである。

計画診断終了後においても、貸付実行時までは、参加組合員の月次試算表を継続的に入手し、状況把握を行うこととした。経営状況に変化が認められた場合には、診断等を通じて事業計画の実現性を再確認した上で事業採択を決定することとした。（経営指導課）

④ 高度化資金貸付金返済据置期間の管理について

貸付金返済据置期間内における貸付先の管理について、年1回の決算書の提出と据置期間内に1度診断員が運営指導として訪問する以外は実施されていないが、第1回の返済期日から延滞する事案があった。この原因として、据置期間中に財務内容が悪化していることや返済に備えた適正な資金管理ができていないことが考えられる。据置期間における貸付先管理を制度化し運営する必要がある。

据置期間の貸付管理については、状況報告書提出を始め、直近決算書等の提出を求め、財務内容の悪化先については、事後助言や診断の実施により重点的に指導することとした。（経営指導課）

⑤ 高度化資金事業実施計画書と実績との比較検討について

貸付申込時において事業実施計画書の作成が義務付けられているが、当該計画書と実績の比較検討が実施されていない。

この比較検討は重要な債権管理の方法であり、滞留の可能性を早期に発見することができる。また、当初計画と実績の乖離が大きい場合など、その要因を突き詰めていけば、貸付審査時に見落とされたり、軽視された項目等を気づかせてくれ、事後的とはいえ、今後の貸付審査の質的向上にもつながると考える。

高度化事業の実施後の対応として「事後助言」と「運営診断」が制度化されており、通常、運営段階の初年度に「事後助言」を行い、事業計画の実施状況について把握し、計画との乖離がある場合は、その要因を分析し、改善に向けて必要な助言を行っているが、初年度以降についても状況報告書や決算書の提出により、実績比較を行い対応することとした。「運営診断」については、概ね5年サイクルで実施することとしており、適宜運営に必要な助言を行う。（経営指導課）

(3) 中途段階

① 高度化資金貸付先調査表及び添付決算書の閲覧方法に関して高度化資金の貸付先調査表及び添付の決算書は経営指導課長以下担当者及び診断員へ回覧されているが、閲覧者がどのような観点によりどの部分（または全部）を閲覧しているか明確ではない。また、閲覧した結果の評価も記録されていない。

各レベルにおいて閲覧すべき欄は異なり、権限の上位者になればなるほど下位の閲覧者の評価こそ整理された情報としてより重要な閲覧箇所ともなり得る。評価の内容次第では次の行動へ明確かつ敏速に向かうことができる。問題のない事案であれば、監視の必要のない貸付先となって区分けがつき、優先順位の高い貸付先へ労力を集中することができる。

② 高度化・近代化資金調査表等添付の決算書の閲覧方法について

高度化資金・近代化資金においては、決算書を閲覧する方法や異常値があった場合の調査方法等がマニュアル化されていない。効率よく閲覧、評価するためには、閲覧項目について明確な基準を設けたり、評価分析する技法をマニュアル化・定型化することが有用である。当然、各権限者ごとに検討すべき事柄は異なり、それ故にマニュアル化すべき事柄も異なってくる。裁量権の大きい上位権限者では、より実質的、総合的な判断を確保するため、マニュアル化に馴染まない面があることにも留意する必要がある。

要は、素早く異常値の徴候に気づき、より精度の高い信用情報の取得に向かえる体制をつくる必要がある。

③ 高度化資金調査表及び調査表添付の決算書の入手方法について

高度化資金の調査表及び添付の決算書の入手は毎年一定時期（7月から8月）に実施されているため、場合によっては、1年前の決算書を添付する不都合が生じている。入手時期を一律に定めず、当該会社（借主）の決算月後一定期間以内に決算書を入手できるようにするべきである。

13年8月より閲覧表の様式及び記録担当者、閲覧責任者を定め、閲覧結果の評価を記録することとした。また、その評価に応じて事後助言等の対応を図ることとした。（経営指導課）

決算書の閲覧方法については、効率よく閲覧評価するために、その手順をマニュアル化したところであり、キャッシュフロー、償還能力を中心に評価分析するとともに、異常値があれば聞き取り調査を行い、必要に応じて診断助言を行うこととした。（経営指導課）

調査表は従来どおり年1回入手することとし、決算書については直近のものを入手するために組合及び組合員毎に年2回依頼することとした。（経営指導課）

④ 近代化資金貸付対象設備利用状況表及び添付の決算書の入手管理について

近代化資金貸付対象設備利用状況表及び添付の決算書は貸付先会社の決算後一定期間内に入手することとなっているが入手管理が実施されておらず（貸付台帳に入手状況が記載されているが一覧性がなく未回収先を容易に把握できない）、また入手状況も貸付先の半数近くが未提出となっている。借主に対して決算書等の提出を徹底指導する必要がある。応じない借主に対しては、断固としてそれに代わる処置（調査等）を講ずることを検討しなければならない。

決算書の提出については、貸付先別一覧表を作成するとともに、未回収先に対し、引き続き文書、口頭により徹底指導し、回収に努めるなど入手管理の充実を図ることとした。
(経営指導課)

⑤ 高度化資金・近代化資金決算書閲覧の結果発見された問題事例

決算書閲覧の結果下記のような問題事例が存在していた。県の診断員の職務として指導に取り組み、企業経営の効率化が図れば、企業支援につながるものである。

企業診断にあたっては、企業経営を支援する立場から、企業サイドに立った視点も踏まえて診断助言を行っているところであり、今後とも、適切な診断助言を行い、企業経営の支援に繋げていきたい。

■親会社に対する貸付金

親会社に対する貸付金が計上されていたが、当該会社そのものが決算書上債務超過会社であるため、そのような資金的余裕があるとは考えられない。

親会社と子会社の間には支配従属関係があり、親会社の意向により子会社が経済合理性を欠いた企業行動を取る場合がある。当該事例もこれに該当する可能性がある。

問題点として認識した上で、会社から貸付の経緯や返済予定について十分な説明を受ける必要がある。

■債務超過企業から親会社へ貸付金がある場合については、十分にその内容の説明を受けるとともに、早期返済を要請するなど、状況に応じた適切な助言を行うこととした。

■株主（法人）に対する貸付金

株主に対する貸付金が計上されていることに関し問題として認識されていなかった。貸付の経緯を確認してもらったところ、大手企業との取引のため見かけ上資本金を増強するため、一旦増資を引き受けてもらった上で貸付金として出金したものであることであった。

当該資本取引はいわゆる「見せ金」であり、商法違反である。公的資金の貸付先において明らかな商法違反が行われていることに対し、県から改善指導がなされないのはよくない。借り手のモラルを低下

■今後、事例のような貸付金が計上されている場合には、その内容について十分に説明を受け、問題があれば適切な助言を実施することとした。

させることになる。

■役員に対する貸付金

役員（代表者）に対する貸付金について、問題として認識されていなかった。

役員に対する貸付金については商法上適法な手続を踏まえておれば問題とならない。しかし、会社が債務超過の状態に陥っており、県の高度化資金や近代化資金などの制度を利用している会社が、資金を事業目的以外に使用するべきではない。

■減価償却の未実施又は一部実施

企業診断においても減価償却の実施の有無は認識されているが、その重要性についての認識が低いように思われる。

減価償却を実施しないのは費用の先送りであり、企業の財務内容を著しく弱め、その上でなお利益が生じない場合には、借入金の返済原資の蓄積もできなくなる。

重要な問題点として留意する必要がある。

■費用性資産の評価

自社使用の製品が貯蔵品として計上され、費用化されていなかった。

会社の資産のうち前払費用、長期前払費用、貯蔵品等については将来的に費用となる資産（費用性資産）であるが、決算書に多額に計上されている場合、会社の財政状態を悪化させる要因となる場合がある。これらの費用性資産が多額に計上されている場合は、その資産性を十分吟味する必要があると考える。

この事例については、経費として費用化すべきであり、費用化されていない分、会社の財政状態を歪めた決算書となっている。

■仮勘定科目の内容

設備購入資金の前払金額が仮払金として計上されていた。資産計上に問題はないと思われるが、事前に県において資産内容を把握していなかった。仮払金のような仮勘定科目は、支出時（または入金時）に勘定科目が確定していない場合に一時的に使用する科目であり、決算においてはできるだけ適正な科目に処理すべきである。このため、決算書に当該科

■資金余裕のない債務超過企業が役員に対し貸付をすることは、親会社への貸付金の場合と同様に不適切であることから、十分な説明を受け、適切に対処することとした。

■減価償却費については、適切に費用計上されることが設備投資や返済原資確保のために重要であることから、診断を通じて助言することとした。

■多額の費用性資産計上については、財務内容の悪化につながるため、十分に留意し適切な助言を行うこととした。

■今後、決算書に仮勘定科目がある場合、確定的な科目へ振替えるなど適正な処理を行うよう助言することとした。

目が計上されている場合は、その内容に留意する必要がある。

■棚卸資産残高

売上高に対し棚卸資産残高が多額に計上されている会社が数社あった。売上高に対し多額の棚卸資産を有することは、一般的に経営環境の変化に対する能力が低く、不良資産を発生させる可能性があるため、在庫管理状況も含め充分留意する必要がある。

⑥ 高度化資金・近代化資金調査表に記載された要望事項への対応

調査表に各社の要望事項等を記載してもらう欄があるが、これに関する担当課の対応状況が記載されていない。このため、要望事項に対し、検討したかどうか、検討したうえどのような対応が実施されたか否か全く不明である。

要望事項の中には会社の実状を知る契機となる情報もあり得ることであり、債権管理の面で要望事項を検討することは重要である。

また、何らの対応もされていない場合は、行政サービスに対する不信感が生じることになりかねない。ひいては、会社の県の貸付に対するモラルを低下させる要因にもなる。

(4) 回収段階

① 債務者が転居した場合の管理について

母子寡婦福祉資金の債務者の管理は各健康福祉センター単位で実施されているが債務者が別のセンターの管轄区域へ転居した場合においても、貸付実行時の元のセンターが管理することとなっている。仮に転居した借主が新居住地のセンターで借入した場合、複数の債権が複数のセンターで管理される事態が生ずる。借主の信用状況を把握するには、借主の現住所を管轄する身近なセンターで統一的に債権管理するのが合理的と考えられる。仮に、現状方式を維持するにしても、新旧センター間での連携は欠かせない。

② 回収業務への指導員の関与

商工労働部の企業診断員、農林水産部の農業改良普及員、健康福祉部の母子相談員等の指導、支援に

■棚卸資産残高が売上高に比し多い場合には、仕入れ管理を見直す等、不良在庫を防ぎ適正在庫に向けて助言することとした。
(経営指導課)

要望及び対応方針、措置状況についての様式を定め、対応状況等について記録することとした。
(経営指導課)

債権管理を転居後の健康福祉センターで一括実施するためには、データを移行しなければならないが、県のオンラインの財務会計手続では、貸付センターが複数の債務者に同時に貸し付けた場合の「集合調定」から個々の債務者分を取り出すことができないため、転居先のセンターで処理することは会計実務上困難である。ただし、センター間の債務管理の連携を図るため、転居先のセンターにおいて資金の借り入れ状況の検索ができるよう、業務システムの改修を検討したい。
(青少年家庭課)

高度化資金及び設備近代化資金については、企業診断員が診断助言の一環として借入金の返済の相談に応

あたる役職者がしばしば債権回収の場にかり出され債務者の説得等の任に当たっている。これらの職員等が指導、支援の立場に徹するならば、あくまでも債務者側の味方として行動すべきである。本来業務と真反対の回収業務を担当させる場合、二律背反の板挟みになって当該職員に心理的葛藤をもたらすだけでなく、債権管理の合理的な運営を害することになりかねない。農業改良資金では、債権の保全と取立が農協に事務委託されているが他の貸付制度でも検討されることを望む。

③ 高度化資金貸付金返済条件の変更について

高度化資金において、業績悪化により返済困難な場合に条件変更が行われているが、事業団の方針により最終の返済期限の変更が認められていないため、結果的に1回当たりの返済金額が増加するような変更しかできない。そのため、再三に渡って条件変更が実施されている。当初決めた最終返済期限を堅持するだけの辻褃合わせ的な処理は、貸付側にとってまともなリスク管理といえないばかりでなく、現実離れした返済計画を強いられる借主側にとって、合理的な再建計画を立てる妨げともなる。

④ 連帯保証人に対する請求の徹底

母子寡婦福祉資金においては、連帯保証人を義務づけているため、返済が延滞した場合連帯保証人が債務者に代わって返済することになる。しかし、すでに延滞が生じているにもかかわらず実際には連帯保証人に返済を請求することはまれであり、センターによっては全く請求していないところもある。

貸付条件に連帯保証人を要求する限り、請求を徹底する必要がある。

前提として、連帯保証人の現況等の把握が不可欠

じることにはあるが、債権回収については、貸付担当者がその任に当たっており、基本的には企業診断員が債権回収業務に従事することはない。

事務委託については、設備近代化資金は正常債権の手形回収を財団法人しまね産業振興財団へ委託しているが、不良債権の回収については、経営指導課の貸付担当が実施している。14年度から、債権管理の嘱託員を配置し、専門的に実施することとしている。

(経営指導課)

母子相談員の職務については、全国母子相談員研修会(厚生労働省主催)においても償還指導を研修対象としており、母子相談員の職務に母子寡婦福祉資金の償還指導事務が含まれていると考えられる。貸付後の生活指導と償還指導と実務上区分することは難しく、母子相談員が償還指導に関わることが必要であると考えている。

なお、母子相談員服務要領においても一般職員と協力しながら償還事務に当たることとしているところである。

(青少年家庭課)

中小企業総合事業団の規定により返済の最終期限はその時期の到来まで変更できないが、それまでの間、経営内容に応じた返済額にすることは可能であり、経営内容に応じた返済計画を作成している。なお、毎年の返済額は返済時に変更が可能であり、事業団の方針に沿って必要な場合は条件変更を毎年行うこととしている。

(経営指導課)

連帯保証人は借主が貸付申請時に立てることとしているが、この際に、相互保証の禁止を徹底するなどして保証能力の確保を進め、連帯保証人の連帯保証に対する自覚を高めることとしている。その上で12年度から実施している一斉催告等により現況等の把握を基に、今後催告状の送付等を繰り返し行い、当事者意識を十分高めた上で連帯保証を請求することとしている。

(青少年家庭課)

である。

⑤ 連帯債務者及び連帯保証人に対する請求のマニュアル化

母子寡婦修学資金が延滞となった場合、連帯債務者(子)及び連帯保証人に請求する手順が明確になっていない。「母子寡婦福祉資金貸付事務の手引き」では、延滞が生じた場合の対応について、「償還指導の留意点」と題して3期に分けて指針を示しているが、各期を分ける指標は曖昧であり、また首尾一貫しない。たとえば、借主本人だけへの請求[第1期]、連帯債務者等への延滞事実の通知[第2期]、さらには連帯債務者等への請求[第3期]といった段階的に明確な回収形態に分けることやその基準として延滞回数、延滞期間、延滞額等の客観的数値を定めることが必要である。

⑥ 不納欠損処理

県の貸付では不納欠損の手続が厳格すぎるため(議会の承認等を要する)、そのまま放置されている。

「やむを得ぬ事情」を類型化した一定基準を設け、減免措置を講じてはどうか。

また、制度上減免措置が困難なものについては、制度改正を国に要望する必要がある。

⑦ 貸付担当者と母子相談員の適正配置について

母子寡婦福祉資金については、貸付担当者と母子相談員は貸付件数に関係なく健康福祉センターに各1名(母子相談員はその他に各市に1名)配属されている。このため、貸付件数の多い松江市等の都市部においては、滞納者への対応が充分できない状況にある。

貸付、償還事務を担当する職員は、貸付件数、償還指導事務量等に応じて配置する必要がある。また、

12年度に行った長期滞納者に対する一斉催告等において、借主、連帯借主及び連帯保証人に対する通知及び請求の手順を整備したところであるが、今後さらに短期滞納者に対する一斉催告を実施する等事例を積み重ね、効果的で適切な償還指導手順を整備したい。

(青少年家庭課)

中小企業総合事業団に対する返済義務を伴うことでもあり、直ちに減免措置は困難であるので、事業団の「債権管理準則」の規定及び関係法令等に照らして検討することとする。

(経営指導課)

農業改良資金については、類型化できるほど事例がないので、一定基準を設け減免措置を講ずることは難しい。

(農業指導課)

長期滞納者の現況の把握に努め、借主からの時効の援用や自己破産の場合に速やかに不納欠損処分を行うよう手順を明確にしたところである。

なお、現行制度では、減免措置を講じることができる範囲は非常に狭いため、国に対しては、生活困窮等による償還困難者に対する免除の制度化を要望している。

(青少年家庭課)

今後、貸付件数、償還指導事務量等に応じた健康福祉センターの人員、組織等について検討していきたい。

なお、14年度においては、償還指導員(嘱託)を松江健康福祉センターに2名配置することとしている。

(青少年家庭課)

母子相談員は母子相談の業務の範囲や水準について行政上の必要性を検討した上、同様に事務量に対応した適正人員を配置する必要がある。

3. 改善への提言（意見）

(1) 台帳の整備－全体像の把握

必要な情報が網羅的に集められ、できるだけ一覧性をもった形の台帳を整備すべきである。台帳は、債権管理の場面場面で的確、敏速に検討・判断できるように整備されていなければならない、それは情報不足で補充の必要な項目が直ぐにわかるものが望ましい。役に立つ台帳にするには、どのような項目が必要であるか十分な検討を要する。

(2) 客観的な判断基準とマニュアルの制定

債権管理においては信用情報が迅速かつ的確に処理されなければならない。そのためには、客観的で明確な判断基準を定め、マニュアル化を図るべきである。

どのような状況でどのように判断、行動すべきか予め定められていれば、迷いも少なく、正しい方向に進むことができる。とりわけ延滞の発生等異常事態においては、その有効性は極めて高い。

もっとも、定型化に馴染まない場面においては、柔軟な対応を図る余地を残す必要はある。しかし、マニュアル化される範囲が明確であれば、裁量を働かせる場面も自ずと明確になる。

(3) 電算システムの利活用－飛躍的な効率性の向上

債権自体や借主に関する様々な項目をデータ化して電算システムを縦横に駆使すれば、債権管理に関し検討・判断するうえで役立つ良質の情報を得ることができる。

電算システムを利活用する要点を記すと1つには、貸付事務の流れを洗い出し、どの事務の部分が電算化に適しているか検討する。

次に、電算利用の具体的な方法を考究する。回収の場面であれば、信用情報に基づく債権分類などが有用である。

さらに、入力すべきデータの吟味も重要である。た

今後、債権管理に当たって必要となる借入残高や返済状況等を一覧性が図れるように電算システムの開発等を行い、これにより対応することとした。

（経営指導課）

現行の母子寡婦福祉資金システムについては、貸付台帳、償還計画表、借受人名簿等の台帳の出力や申請者情報照会画面等の一覧性のある画面の表示が可能となっているが、債権管理を重視したシステムの修正を行うため各健康福祉センターの意見を基に検討しているところである。

（青少年家庭課）

中小企業総合事業団の「債権管理準則」及び他県の状況等を参考にしながら債権管理マニュアル（仮称）の作成に向けて準備中である。

（経営指導課）

連帯債務者及び連帯保証人に対する請求の手順を明確にしたところである。

（青少年家庭課）

今後、電算システムの開発等を行うこととしており、現在のシステムを見直し、更に必要な項目を設定するなど対応することとしている。

（経営指導課）

電算システム開発を行った（社）農業改良資金協会にこの度、システムの改善を要望した結果、事務の効率性の向上を図ることができた。今後もシステムに問題があれば、使い勝手の良いシステムになるよう同協会と調整を図っていきたい。

（農業振興課）

現行の業務システムにおいては、各種の出力様式の変更や債務者情報のダウンロード内容の整備等様々なシステムの修正を実施してきたが、今後さらに既存の

たとえば、回収の確実性を視野に入れば連帯保証人に関するデータ入力等も必要となろう。

もっとも、費用対効果の問題も無視できない。取扱件数の少ない部署ではあえて電算化自体を見送るべきかもしれない。また、データ項目を多くすればするほど膨大なシステム設計の費用を要するので、重要度によって項目を選別していくことになる。

既存の電算システムの使い勝手の悪さを徹底的に見直し、システム改訂に備えて検討すべきと考える。

(4) 専門性と継続性－債権管理体制の人的な強化

債権管理を適切に行うには、信用情報を収集・分析し、それをもとに的確に判断し敏速な対応がとれるよう、高度な専門性と継続性をもった人的配置をする必要がある。

現在の貸付担当者は、必ずしも債権管理の素養のある人材ということで配属されていない。また、貸付以外の部署と同じく通常3年程度の在任期間で異動している。これでは、やっと債権管理になれてきたところで担当者が交代することになり、貸付業務に関するノウハウが蓄積されにくい。

(5) アウトソーシング－新たな模索

県は、貸付業務の直営を全面的に見直し、しかるべき組織・団体へ移管することを検討すべき段階にあると考える。

平成12年度から近代化資金については、県直営から財団法人しまね産業振興財団へ移管された。しかし、平成11年度までに発生した旧債権については、依然として県の事務として処理される。同じ種類の債権が別々の機関で二元的に管理されるのは望ましいとはいえない。

旧債権をも財団へ移行させるには制度上の隘路があるとしても、一元管理の可能性について検討すべきと考える。

4. その他（他意見）

(1) 貸付業務における行政目的の自覚

自治体における貸付業務は、自治体が或る行政目的を達成するために行う手段の1つである。貸付金が無事回収され次の貸付に回されるという点も大事であるが、それ以上に重要なのは、当初の行政目的が達成で

債務者情報の活用を図るためのシステムの整備を図りたい。

特に、連帯借主や連帯保証人の住所管理や貸付内容の通知など債権管理に関するシステムの整備を進めていきたい。
(青少年家庭課)

高度の専門性を必要とする業務への職員の配置のあり方については、アウトソーシングや外部人材の活用等も含めて、今後検討していきたい。
(人事課)

高度化資金及び設備近代化資金については、制度上の制約及び移管先の有無等により貸付業務及び債権管理等を直ちに他の団体等へ移管することは困難であるが、今後、中長期的な視点に立ち検討する。

(経営指導課)

貸付における行政目的を一層自覚し、実施することとする。
(経営指導課)

農業改良資金制度は、その制度上、単なる資金の供給に止まらず、農業経営の改善等を促進するという行

きたか否かである。

たとえば、企業育成の行政目的が自覚されておれば、貸付を機に借主として行政に接近してきた企業者に対し、その経営内容を把握し、問題点が見つかれば経営改善を促す等の措置がとれる。これは行政目的の成果の1つであるが、島根県の貸付業務でこのような発想が薄いように思える。

また、当初計画とこれに対する貸付実行後の実績を比較検討すれば、貸付の効果（借主企業者の高度化・近代化の達成、農業改良、母子寡婦福祉の向上）をまさに行政目的として検証できる。

島根県における貸付業務において、行政目的に対する明確な自覚を強めてもらいたい。

(2) 高度、迅速な判断のための体制整備

達成すべき行政目的が明確に自覚されておれば、たとえ貸付のリスクを見極め切れないままであっても、行政目的の緊急度、重要度に照らして迅速な貸付決定を下すべき場面があり得る。

さらに、貸付実行後において信用状況の悪化が判明した場合、条件変更等に応じて当該企業の生き残りを図るか、それを断念して債権回収に専念するか、行政目的に照らして、高度な決断を求められる場面があり得る。

高度で迅速な決断ができるためには、借主の信用状況のみならず業界の動向や地域への影響等に関する情報を的確に把握する必要があり、情報の収集、管理、分析の重要性が一層高くなる。

自治体が融資制度を運営している以上、行政目的に照らし緊急度、重要度の高い案件に対して迅速かつ的確に対応できる体制を整える必要がある。

(3) 事後的検証の必要性

貸付業務では、償還不能等のリスク（危険）を全く零にすることは至難の技である。

リスクを限りなく零にするため債権管理が重要であるが、不幸にして償還不能等に陥った事案に関しては、その原因をさぐることによって債権管理のノウハウを蓄積する契機となる。

さらに、前記(1)、(2)でも触れた「行政目的」の観点に照らせば、その達成度を検証する事業評価のシステムとしても不可欠な事柄である。

政目的を達成するため、農業者に対する普及・指導を併せて行っている。
(農業振興課)

事業開始・継続資金の場合の事業の実施、継続状況をはじめ、各資金について目的の達成状況の調査を行いたい。
(青少年家庭課)

県中小企業団体中央会等の関係機関と一層連携し、情報の収集、分析を行うとともに迅速かつ的確な対応に努めたい。
(経営指導課)

農業改良資金は、農業改良普及員等の日頃の普及・指導活動を通して、借主の経営状況や地域農業の実態把握に努めており、また、緊急度、重要度の高い案件に対しては、農林振興センターを中心に関係機関が連携して対処している。
(農業振興課)

母子寡婦福祉資金事務を福祉事務所で行うこととしているのは、申請者により近い地域で事務を行うことによって、情報を的確に把握し、迅速に対応することを目指しているためである。
(青少年家庭課)

償還不能等の事案については、その原因を究明し、債権管理ノウハウの蓄積に努めることとする。

(経営指導課)、(農業振興課)、(青少年家庭課)

(4) 貸付制度自体の見直し

時代遅れとなるなどして制度、手続に不合理な点が見つかった場合、どのような態度を示し、行動に結びつけるべきか。

自らの判断で可能であれば速やかにそれを取り除くべきであろうし、事業団の規定等が障害となっておれば事業団に対して積極的に是正を求めていく姿勢が必要である。いつまでも「事業団で定めているから」の段階で思考停止しては、地方分権の時代に生き残ることはできない。

制度の見直しや運用の弾力化等について、必要に応じて事業団に対して要望等を行っており、今後もその様に努める。
(経営指導課)

(5) 債権管理を強化するための全庁的な連携

各部署で個々別々に行われている貸付業務は、本質的に共通性があるにもかかわらず、部署を横断して債権管理のノウハウの共有化が図られていない。

同じ貸付業務においても、出先機関ごとに実施され、同じような傾向が見受けられる。

ある部署での事故（償還不能等）が他の部署へ伝えられることもなく同じ事故が重ねられ、逆に折角の有用なノウハウも一部署に埋もれて普及しないという傾向が見受けられる。

他方、債権管理の電算システム利用に関して、電算システムの利点を最大限に発揮するためには、貸付業務の現場だけの改善努力では限界がある。行政事務の電算システム化のノウハウを持つ部署との連携が欠かせない。

債権管理を強化するためには、全庁的に連携を図ることが必要である。債権管理に関して類似の業務を実施している部署間で情報交換の機会を持つべきである。

関係課による「債権管理事務検討会」（仮称）を設置し、定期的な勉強会などを開催することにより、ノウハウを蓄積し、改善に努めることとした。

(経営指導課)、(農業振興課)、(青少年家庭課)

3 包括外部監査の特定事件

(財)しまね産業振興財団における貸付業務等

4 包括外部監査の結果に基づく措置等

次のとおり

監 査 結 果	措 置 等 の 内 容
報告書中 4. 問題点 (1) 設備貸与における電算システムの利用状況 中小企業設備貸与業務（以下「設備貸与」という。）に関しては全国統一の電算システムにより管理されているが、回収・残高管理等については別途パソコンに	設備貸与事業の管理については、県から移管されて平成12年度から実施している設備資金貸付事業と併せて、申し込みから内定・決定・契約・償還・債権管理

より管理されている。

これは、設備貸与電算システムでは債務者の返済条件が変更された場合に容易に変更できないためである。このように二重に管理（実質的な債権管理はパソコン）することは、非効率であり、誤謬が発生する原因ともなる。

(2) 個別ファイル閲覧の結果発見された問題事例

① 条件付き貸与決定の事例

企業診断において財務面、償還能力面で問題があると認識された会社について条件付きで貸与決定される場面があるが、以下の問題が見受けられた。

■四半期毎の試算表の提出

貸与先が新規創業であることから、貸与決定にあたり四半期毎の試算表の提出を義務づけたのであるが、貸与後1回も提出されていない。財団の担当者は電話等により提出を要求してきたが、先方からの提出はなかった。

また、その間のやり取りについて明文化された報告書の作成は行われていない。

そもそも、条件付きで貸与を決定したのであるから、条件が守られないものであれば貸与を取り消すべきであり、債務者に対しては強い態度で臨むべきである。また、条件が守れる経営体制であるか否かについて診断時及びそれ以降においても十分検討する必要がある。

■事後指導強化

貸与先の財務体質の診断結果が悪いため、審査会において「事後指導強化」の条件付きで貸付決定された。

しかし、事後指導の状況を知る文書が残されておらず、そもそも事後指導の計画内容を記した資料も見当たらない。貸与決定に条件が付くことにより、貸与先に対し財務体質改善の指導をする根拠となる。

また、当該貸与先に延滞リスクが含まれていることが認識され、債権管理の必要性が高いことが明確となる。債権管理の手法としても優れた手続である。

しかし、実際には、関係資料が残されていないため、事後指導が実施されたことも、されたとしてその内容を知ることもできない。

貸与先の状況に合った事後指導の時期、内容等の

までの一連の事務及び経理について、一元的に管理可能な電算管理システムを平成14年度に開発することとしている。

本管理システムの完全稼働後は、全国統一のシステム利用を廃止することとしており、二重管理が解消されることとなる。

四半期毎の試算表については、貸与内定時に条件付与を確認し、その後は電話による提出の督促、場合によっては訪問により徴求する等提出の徹底を図ることとした。

事後助言については、巡回訪問もしくは来団を求めて直近の決算書及び試算表を徴求し、経営状況を把握した上で助言を行うなど徹底を図っている。また、条件付き貸与決定に係る案件については、試算表の提出状況や助言の経過がわかるよう構築予定の管理システムの管理状況項目に反映させることとしている。

計画を立てるべきであり、その上で、実際の事後指導毎に指導内容の報告書等も作成する必要がある。

それらの手順等を明確にしたマニュアルの作成があってもよい。

② 設備貸与審査会の議事録

審査会の委員のコメントについては、審査会資料に記載されているのであるが、財務体質・償還能力の判定が悪いことから審査会省略とならなかった少額の貸与案件について審査会資料を閲覧したところ、重要なコメントの記載がなかった。

事前に問題点を認識した上で審査会の審査にかけられた以上、その問題点に関する審査員の意見がないとは考えられないため、審査会議事録としての審査会資料の記載要領について検討する必要があると考える。

(3) 設備貸与後の債権管理

貸与後は「設備貸与利用状況報告書」を定期的に提出させているのであるが、債権管理の面で活用されていない。

設備貸与利用状況報告書の提出に合わせて決算書の提出を義務づける必要があると考える。

ただし、この場合少額な貸与先の事務負担の軽減を考え、提出義務者の貸与金額による基準を設けることも検討すべきであると考え。

(4) 貸倒引当金の設定

貸倒引当金の設定基準が明確に定められていない。

貸倒引当金の設定にあたっては、昭和57年中小企業庁長官通達「中小企業設備貸与事業の適正な運用について」に記載されている設定基準（限度額）に基づき算定されるのであるが、実際の引当額については引当不足が生じている。

これは、あくまで通達の設定基準が限度額を算定しているものであり、限度額の範囲内で設定されていればいいということ、及び設定基準によって算定された金額が実際の見込額に比して多額であることによって

いる。
適正な貸倒引当金額を算定することは、債権の不良化状況を数値的に明瞭にするので、債権管理をする上で有用である。

設備貸与審査委員会の議事録については、審査委員のコメント及び審議状況の記載の徹底を図ることとした。

設備貸与後の債権管理における決算書の提出については、平成12年度当初の根拠法令の抜本的改正に伴い制度の主たる対象となった小規模企業者の事務負担の軽減も考慮した上で与信の規模及び内容に応じた基準を設けて求めることとしたい。

延滞債権について、「回収不能」、「回収困難」、「長期に亘り回収」の3分類により管理しているが、景況により債権の内容も変動していることに伴い、金融機関の債権分類も参考にしながらその内容の精査を実施している。これらを反映させて分類内容に応じ貸倒引当金の引当基準を設定する作業をしており、一層適正な引当に努めたい。

現在、財団において延滞先の分類が進められている。それは①回収不能、②回収困難、③長期に亘り回収の三分類であるが、金融機関の債権分類を参考に更に分類方法を精緻にした上で、債権分類別に貸倒引当金の引当率を設定することにより適正な貸倒引当金の設定を行う必要がある。

5 改善への提言（意見）

債権管理には高度の専門性と継続性が必要である。

財団の設備貸付、設備貸与の担当者は、すべて企業診断員の資格を有し、在任期間も比較的長く、一応専門性と継続性をそなえていると良いと思われる。

しかし、財団の債権管理体制においても前記のような問題点もあり、以下の点について検討、改善すべきと考える。

(1) 県の近代化資金から設備貸付への移管に伴う全般的な留意点

平成12年度から始まった財団の設備貸付に関しては、同年度では過渡期の処置として、財団と県との協議によって業務を分担して行うことになっている。

このことは、県で従来行われていた方式がそのまま財団で踏襲されるおそれがある。

運営主体の変更という絶好の機会に、財団における貸付業務全般の見直しをなされることを期待する。

(2) 企業別管理一名寄せ

財団では、取り扱う企業向けの様々なサービスに対応すべく、平成13年度から企業別にコンピュータにデータ入力して名寄せ管理をする予定であるが、その稼働開始までに、以下の点に留意されることを望む。

- ① 貸付情報の網羅性と一貫性をできるだけ満たすような様式に工夫する。
- ② 複数の貸付（設備貸与を含む）について、企業別に集計可能となるようにする。
- ③ その他、名寄せして得られる債権管理上の利点について具体的に検討する。

(3) 客観的な判断基準とマニュアルの制定

債権管理において貸付先の信用情報を迅速かつ的確に処理するため、客観的で明確な判断基準を定め、マニュアル化を図るべきである。

平成13年度からの設備資金貸付事業の県からの完全移管に伴い、従前から実施している設備貸与事業も含めた諸事務の見直し、さらには統一化を図り、利用しやすい制度に改善していくこととしている。既に、一部については提出書類の軽減を始めとして業務方法書の改正を伴うものにまで反映させており、今後も見直しを継続することとしている。

平成13年度より、多様化する企業ニーズに即応する企業支援を展開することを目的に「企業支援データベース」を運用しているが、このデータベースは財団内で共有するオープンシステムであることから個別企業の債権管理情報など信用情報に関する内容の掲載には問題がある。よって、留意事項については、14年度に新たに構築を予定している管理システムの中で対応することとしている。

従前から実施の設備貸与事業については、既存の債権管理規定に加えて、提言事項を踏まえた上で平成12年度末に「債権管理マニュアル」を整備し、既に運用

財団においては、平成12年度から設備貸付を開始したところであるが、従来の財団の債権管理体制としてマニュアル化等が徹底されていない。

設備貸付については、貸付件数の少ない今のうちにできるだけ早急に制定することが望ましく、今まで実施されていなかった設備貸与関係の債権管理においても、順次マニュアル化等を進めるべきと考える。

(4) 電算システムの利活用

県本体でも生じていたのと同様の二重管理の非効率性が財団においても見受けられる。

全国統一プログラムであることから設備貸与の電算システムを改良することは容易でないと思うが、今後のシステム変更時には考慮すべきである。

また、設備貸付に関し、財団では、島根県で稼働している近代化資金の電算システムがそのままでは使えないと認識しており、財団独自でシステムを開発する計画のようである。

その場合、以下の点を参考に検討されることを勧める。

- ① 現状の業務をそのまま電算化するのではなく、まず業務全般を見直して、電算化に馴染む事項とそうでないものを区分けし、電算化対象事項の中でも優先順位を検討する。(費用対効果を検討した結果、当座断念せざるを得ない機能を振り分けるため)
- ② 稼働後も、改良が容易な基本設計とする。
- ③ 基本システムだけでは対応できない場合が残るようであれば、二重入力 of 無駄を防ぐため、基本システムに入力したデータをそのまま利用できる機能(データ出力機能)をそなえるようにする。

(5) 外部から導入した人材の活用

現在、財団には金融機関から出向した職員が4名在籍している。しかしながら、これらの人材は、設備貸付や設備貸与の担当部署へ配属されていない。

民間の債権管理ノウハウを財団に吸収するという視点から、その活用を検討されても良いと考える。

している。

また、設備資金貸付事業についても、平成13年度から事業の完全実施の状況を検証し、債権管理規定及び債権管理マニュアルを順次制定整備することとしている。

平成14年度に設備貸与事業と設備資金貸付事業を一元管理する電算管理システムを構築する予定であり、提言事項を反映させてシステムを検討することとしている。

現況の金融機関からの人材の受け入れについては、財団全体の人事政策及び派遣・受け入れの目的が設備貸与事業や設備資金事業とは直接的につながらない内容となっている。しかし、金融機関の債権管理ノウハウの受け入れや実務展開が急務であるという提言事項も踏まえ、平成13年度当初より新たに金融機関OBを嘱託採用し、債権管理業務の充実を図ったところである。

6. その他 (意見)

(1) 県と財団との連携・協調及び業務分担の明確化

財務監査の観点から実施監査した結果、公的融資制度は、県直営よりも債権管理体制の整っている財団によって運営される方が優れていると考える。

しかし、自治体が行っている融資制度は、ある行政目的を達成するために選択された公金出動の一形態であることを忘れてはならない。あくまでも融資制度の主催者は自治体であることを強く自覚する必要がある。

貸付業務が財団に移管される結果、借主の信用状況等について、県は直接把握していたのを財団の債権管理を通して間接的に把握することになる。換言すれば、県は融資制度の行政目的達成に必要な判断材料を財団に依存することになる。

県が良質な信用情報を得るには、財団の債権管理体制そのものを把握し、財団に対して的確に指示できるようにすることが肝要となる。

このことは、県と財団との間で密接な連携・協調が不可欠であるばかりでなく、この立体的な債権管理体制を十分機能させるためには、県としてすべきこと、財団として備えておくべきことについて、具体的な業務分担を明確にしておく必要がある。

(2) 事後的検証の必要性とその活用

財団における貸付 (設備貸与も) 業務に関して償還不能の原因等を徹底的に検証することは、貸付 (設備貸与も) 業務のかかえる問題点を明らかにし、今後の債権管理に役立たせることができる。記録化の進んでいる財団に対しては、次の段階への進展を期待するものである。

今後、財団による債権管理体制を充実し、必要に応じて県にも信用情報をフィードバックするシステムを構築し、連携を図るとともに業務分担の明確化に努めたい。

事後の検証を手厚く行い、財団が展開している他事業との連携も図りながら債権管理業務の充実に活かしていくこととしている。

(以上 (財) しまね産業振興財団)

