

平成26年度経営計画の評価

滋賀県信用保証協会は、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に貢献して参りました。

平成26年度の年度経営計画に対する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、中法律事務所中睦弁護士、藤公認会計士事務所藤崇之公認会計士および滋賀大学経済学部伊藤博之教授により構成される「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. 業務環境

(1) 地域経済および中小企業の動向

滋賀県の生産活動は、おおむね横ばいで推移し、個人消費は消費増税前の駆け込み需要に伴う反動がみられたものの、その影響は限定的なものであったため、各種政策効果などを背景に全体としては持ち直しの動きがみられました。

(2) 中小企業向け融資の動向

資金需要は低調に推移しましたが、その中で県制度の緊急経済対策資金（借換枠）等を利用して資金繰り安定化を図る申込みが目立ちました。一方、当協会が独自に創設した金融機関プロパーとの協調融資を条件にした保証制度や小規模事業者用のカードローン当座貸越根保証制度については、一定の利用実績を上げることができました。

(3) 県内中小企業の資金繰り状況

当協会が8月と2月に実施した中小企業向けアンケートの中で、資金繰りについて半年前と比較する問いに対して、いずれも「悪化した」という回答が「良化した」との回答を上回る結果となったことから厳しい状況が続いたことが伺われます。また、返済緩和債権の保証債務残高については減少の動きがみられました。

(4) 県内中小企業の設備投資動向

景気の先行き不透明感などから、経営者の投資意欲は盛り上がりには欠け慎重な姿勢が続きました。24年度に創設され、25年度に保証利用が急増した県制度政策推進資金（省エネ・再生可能エネルギー枠）は、保証承諾額が前年比89.5%に落ち着きました。

(5) 県内の雇用情勢

26年度の有効求人倍率は平均0.98倍と1倍または1倍に近い水準で推移し、前年度平均を0.12ポイント上回りましたが、年度間を通じて全国水準を超えた月はなく、依然として厳しい状況が続きました。

2. 事業概況

保証承諾は、セーフティネット対象業種が縮小され資金需要が低調に推移するなか県制度保証等を利用した資金繰り安定化を図るための借換えが主となり、1,001億24百万円にとどまり、計画値を下回りました。また、保証債務残高は、保証承諾が減少したことに伴い2,824億59百万円となりました。

一方、代位弁済は、関係機関との連携体制を強固にし、企業訪問を積極的に行い状況に応じたきめ細かな経営支援、管理に努めたことから、37億26百万円と6年連続で前年度を下回りました。また、回収は求償債権分類を活用し効率的に債権管理を行い、定期回収の底上げ、大口回収の促進、保証協会債権回収㈱の活用に取り組み、19億30百万円の実績をあげることができました。

平成26度の保証承諾等の主要業務数値は以下のとおりです。

項目	件数	金額	計画値(金額)	計画達成率
保証承諾	9,190件 (99.7%)	1,001億円 (95.2%)	1,050億円	95.4%
保証債務残高	30,321件 (100.8%)	2,824億円 (97.8%)	2,860億円	98.8%
代位弁済	361件 (92.1%)	37億円 (77.8%)	60億円	62.1%
回収	—	19億円 (94.2%)	19億円	101.6%

※ () 内の数値は対前年度比を示す。

3. 決算概要

平成26年度の決算概要(収支計算書)は以下のとおりです。

経常収入	3,637百万円
経常支出	2,444百万円
経常収支差額	1,193百万円
経常外収入	5,574百万円
経常外支出	5,950百万円
経常外収支差額	△377百万円
制度改革促進基金取崩額	114百万円
当期収支差額	930百万円

年度経営計画に基づき保証業務の適正な運営と経営の効率化に努めた結果、収支差額は9億30百万円の黒字を計上しました。

4. 重点課題への取り組み状況

昨年度の重点課題として掲げた項目への取り組み状況は以下のとおりです。

(1) 保証部門

金融機関や関係機関との連携を深めるとともに、保証制度の創設や保証料率の引き下げ措置などで保証債務残高の維持に努めました。また、創業間もない企業や返済緩和企業へのフォローアップにも取り組み、保証利用企業者を積極的に支援しました。

① 信用保証機能の発揮

- 新たにプロパー協調融資制度（アシストライン）を創設して保証推進に取り組み、811件119億47百万円の保証承諾を行いました。
- 創業者に対する経営支援としてのフォローアップ訪問を25先行い、希望される先へは創業者対象専門家派遣事業に基づく専門家派遣を行いました。
- 保証利用企業者数は、14,745先で前年度末から134先減少しましたが、減少幅は縮小しました。

② 資金需要に適応した信用保証の提供

- セーフティネット対象業種が縮小されたことから、県制度資金の緊急保証制度を活用し資金繰り支援を行った結果、保証承諾771件105億89百万円（前年度比143.9%）と大幅な増加となりました。

③ コンサルティング機能の発揮

- 保証申込時の企業訪問による実態把握を422先実施し、うち90先については、保証債務残高20百万円以下の返済緩和先への訪問による保証利用企業の実態把握を行い事業継続・発展への経営支援に取り組みました。

④ 金融機関や関係機関との連携の強化

- 金融機関営業店舗へは管理職や担当者が計606回の訪問（前年度比113.3%）し、情報の共有に努めました。
- 勉強会や案件相談会については、25回（前年度比108.7%）開催し、企業への資金繰り支援が拡がるよう努めました。
- 商工会・商工会議所との連携については、会議への出席や勉強会を行いました。

⑤ 利便性の向上

- 保証審査手法の見直しおよび保証審査ガイダンスの作成により効率的な事務処理を行い、保証申込から内定までの平均所要日数

が5.66日（前年度6.44日）と短縮することができました。

（2）期中管理部門：経営支援部

中小企業・小規模事業者に対する経営支援・再生支援は、金融機関、中小企業再生支援協議会等の関係機関との連携体制を強固にし、企業訪問を積極的に実施し経営改善の提案や外部専門家の活用、経営サポート会議の開催を積極的に取り組みました。また、「経営改善・資金繰り支援特別室（「チームnine9」）」では、保証付融資シェアが高い返済緩和企業を優先的に訪問し、企業の状況に応じたきめ細かな改善提案、認定支援機関等の協力を得て、事業が継続されることに努めました。

① 経営支援・再生支援の充実

- 実態把握を主眼とした企業訪問は、401先（前年度比147.4%）行い、企業の実情に合わせた経営支援に努めました。
- 再生支援協議会の案件会議は149先、バンクミーティングは43先（前年度比123.9%）と増加しており、金融機関や再生支援協議会等と連携して企業の再生支援に努めました。
- 経営サポート会議は、経営改善計画策定支援事業（経営改善センター事業）の計画同意が増加したこともあって81先（前年度比218.9%）に実施し、県制度再生支援枠（保証承諾61件8億82百万円）、経営改善サポート保証（保証承諾50件15億80百万円）を活用しました。この会議は、保証協会が事務局となり中核的な役割で開催する会議で、企業の状況に応じた経営改善の提案や金融支援を行いました。

② 関係機関との連携

- 認定支援機関（専門家）による経営改善計画策定支援事業（経営改善センター事業）を活用して、協会補助金を申請された先は66先（内交付18先）あり、経営サポート会議にて関係機関と連携し経営支援を行いました。
- 滋賀県再生支援連絡会議（参加機関26団体）は年1回開催し、当協会が取り組んでいること、経営改善センター事業の活用事例や中小企業庁の施策等を説明、報告し、情報交換を行いました。また、実務を対応する金融機関を中心とした分科会は年2回開催し、意見交換や取組事例の報告を行いました。

③ 内部連携の充実

- 保証付融資シェアが高い返済緩和企業を優先的に、上期は保証債務残高20百万円超50百万円以下、下期は保証債務残高20百万円以下の計217先（前年度比97.7%）へ企業訪問を行い実態・課題等を把握し、状況に応じた改善提案を行いました。また、チームnine9訪問先で経営サポート会議にて支援した企業は21先ありました。

（3）期中管理部門：管理部調整課

初期延滞の段階から金融機関からの情報収集を図るとともに、新規事故先や調整管轄としている企業に対し、訪問・面談により実態把握に努めました。その中で、企業の状況に応じた借換保証や条件変更等に取り組んだ結果、代位弁済は低水準で推移しました。

① 期中管理の充実

- 新規事故先や調整管轄企業の実態把握を行うため、374先（前年度比108.1%）の企業訪問・面談を実施しました。
- 法的整理等に至った企業や実態把握を行った中で代位弁済が適当と判断される企業は迅速に実行した結果、代位弁済額は37億26百万円（前年度比77.8%）と減少し、支払利息率も0.44%（前年度比95.6%）に止めることができました。

② 関係機関との連携

- 個別案件の中で、問題点解決のために金融機関担当者との面談や適宜連絡を密にすることの周知に努め事務処理を進めました。

③ 内部連携の充実

- 代位弁済確定先に対して、早期回収に繋げるために代位弁済前の資産調査の徹底、管理課回収担当者同席での面談を行いました。

（４）回収部門：管理部管理課

既存求償権の債権管理の長期化に加え、無担保保証や法的整理の求償権増加により回収環境は厳しい状況が続いている中、訪問督促や薄暮督促等きめ細かな督促管理を行い、定期回収の底上げや大口回収の促進に取り組みました。

① 回収手法の見直しと実践

- 有担保債権は、担保物件の任意売却を基本方針として、並行的に競売の申立てにより不動産処分を促進しました。
- きめ細かな督促管理として、薄暮電話督促を行うとともに、交渉機会の増大を図るため訪問督促による実態把握に努めました。
- 代位弁済後に求償権の保全強化のため担保設定を行うとともに、任意売却が進まない先には並行して競売申立を実施し回収促進に努めました。

② 管理の効率化

- 回収担当者の事務負担軽減による回収効率の向上を図るため(株)滋賀県ギャランティサービスに訴状等申立書類や破産債権届出書の作成を委託しました。
- 管理事務停止、求償権整理については、計画的に実施しました。
- 求償権分類を活用し返済状況区分から見た少額求償権残高先に対し、一括返済要請文書を一齐に発送し、回収促進を図りました。

③ サービスの活用

- 代位弁済後に即時委託を行い、また県外転出者に対しては、首都圏委託、近畿圏委託、営業所間委託を実施しました。
- サービス委託案件に対し、債権管理の状況把握のためモニタリングを実施し、定期分割先や不定期先等、案件の状況に応じて分類しました。

(5) その他間接部門：総務企画部総務課

コンプライアンスの充実を最重要課題とし役職員全員が高い意識を維持できるよう、会議・研修等の内容を工夫しながら取り組みました。また、反社会的勢力等の排除に対応する規程を創設し、周知・啓蒙活動を強化しました。人材育成については、従来に捉われない新しい研修内容を組み入れ、人材育成の強化を図りました。

① コンプライアンス態勢の充実と厳格な実践

- 年間を通じてコンプライアンス・プログラムに沿った会議や研修会、チェックシートによるフォローアップを実施しました。特に反社会的勢力等の排除に対しては、新たに規程を制定し、さらに意識の向上を図るため全職員に対して反社会的勢力排除講習会を行いました。

② 人材育成の強化と優秀な人材の確保

- 連合会主催の研修に加えて、金融機関派遣研修、電話対応コンクール等、職員のスキルアップのための研修機会を拡充しました。また、信用調査検定および動産アドバイザーの資格取得を推進し、採用内定者に対しては、日商簿記3級の取得を奨励しました。

③ 正確な事務処理の徹底

- 事務処理の効率化を目的として、整理整頓の励行に取り組み、日々のチェック体制を見直す等正確な事務処理の徹底に努めました。

④ 柔軟な組織の見直し

- 26年度実施の人事異動は、女性課長職2名の登用を含めた管理職の異動を重点に行い、組織の活性化をめざしました。
- 人間ドックの受診結果後に産業医によるVDT検診も加えた個別相談、健康管理セミナーを実施し、衛生健康管理の充実を図りました。
- 健康管理を厳格にし、リフレッシュ休暇の取得推進や超過勤務の縮減に努めました。

⑤ 情報発信力の強化

- びわこ一斉清掃、外来魚駆除、「びわこ地球市民の森」維持活動、ヨシ刈り等に参加し、地域貢献活動を行いました。

- 26年度よりインターンシップの実施を始め、就業体験を行う学生に向けて、信用保証業務のアピールに努めました。

(6) その他間接部門：総務企画部企画課・電算課

県担当部署、コラボ内中小企業支援機関等との関係強化を図り情報交換等に努めるとともに、新たな連携先との構築や保証債務の分析結果を活用した保証制度の創設等に取り組みました。また、業務に対する改善意欲の向上に資する目的で職員提案制度を改正し提案を奨励しました。

① 経営課題の分析と行動

- ホームページ等を活用し関係機関が発信する情報の収集を行うとともに、小規模事業者や創業者等をテーマにして保証債務の分析結果を四半期ごとに定例役部会で報告し共有化を図りました。
- 県中小企業支援課に対し、保証料補給にかかる保証制度の動向等について定期的に報告し、財政支援についての理解を求め、県に対する予算要望につなげました。
- 次期中期事業計画策定に活かすため、部長会で当協会を取り巻く環境変化等について分析を行い、共通認識の涵養に努めました。

② 外部機関との関係強化

- 県中小企業支援課と定期的に保証利用状況や県融資制度の見直し等に係る情報交換等を行いました。
- 県モノづくり振興課が担当する健康創生金融サポート推進事業の一環として、保証料軽減補助を受けて流動資産担保融資保証を推進しました。

③ BCP体制の構築

- 現行のコンピュータ施設補強の一環として、サーバラック用免震装置を設置しました。
- コンピュータ関連機器の代替施設確保については、他協会等の取り組み等を調査したうえで、BCP全般に範囲を拡げ対応することとしました。

④ 情報発信力の強化

- 年度内に創設した保証制度のテレビCM放映やホームページ、四季報の掲載内容等の充実に努めました。また、パブリシティを活用した業務情報の発信を行いました。
- 職員のEMSへの意識維持のため、関係情報等のメール発信や関係規程の一部見直しを行いました。

5. 外部評価委員会の意見等

- (1) 経営支援部では、関係機関と連携して経営改善の提案や各企業の実情に応じた保証対応を行い再生支援の実績をあげています。また、その他の部署や特別チームにおいても、返済軽減した小規模事業者や、創業後間もない起業者に対して企業訪問等による直接面談を実施し、きめ細かい対応が信用保証協会のひとつの価値として浸透しつつあることを評価します。今後は、各企業が抱える個別の課題に対し、さらに具体的なアドバイスや保証による支援ができるよう、関係機関、外部専門家との連携も含めた様々な取り組みを進めて下さい。
- (2) コンプライアンス対策では、チェックシートの設定項目に外部評価の意見を取り入れるなど改良を加え、よりわかり易く回答し易いものになっていることが、深刻化する前の問題解決を可能にして、職場内環境の改善に繋がっているものと評価します。今後もさらにコンプライアンス意識の浸透を図り、風通しの良い職場づくりに取り組んでください。
- (3) 情報セキュリティの脆弱性をついたサイバー攻撃による情報漏えい事件が社会問題になっていますが、貴協会では基幹系パソコンとインターネット接続パソコンが完全に分離され安全対策を講じられていました。また、データ書出し時の利用者制限やセキュリティの高い電子媒体の利用など細かな対策を講じられていました。今後も、より安全対策を求めたセキュリティ対策を構築するよう努めてください。