

## 第2次中期事業計画（平成21年度～平成23年度）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21年度から23年度までの3ヵ年間の中期事業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、滋賀大学経済学部教授の後藤實男氏、公認会計士の奥村隆志氏および弁護士の中睦氏により構成される「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. 地域の動向および信用保証協会の実績

#### (1) 地域経済および中小企業の動向

平成21年度の経済動向は、政府の景気対策を背景に製造業の生産活動は持ち直しの動きがみられ、22年度も業種によって差異があるものの堅調な動きがみられました。23年度上期は東日本大震災の影響で生産活動が低下し、下期は回復基調にあったもののその後の急激な円高等の影響もあり、総じて厳しい状況が続きました。

#### (2) 中小企業向け融資および保証の動向

平成21年度は前年度の緊急保証制度による大幅伸張の反動もあり低調な推移となり、22年度も引き続き資金需要は低迷する中、返済緩和の条件変更申込が増加しました。23年度上期は東日本大震災関連の保証申込により承諾はやや上向きの状況となりましたが、下期に入ると同資金の需要は一巡したこともあり、借り換えや返済緩和の条件変更を主に推移しました。

#### (3) 県内中小企業の資金繰り状況

実需資金の保証申込が低迷する中、平成21年12月中小企業金融円滑化法が施行され、以後返済緩和の条件変更申込の動きが活発化しました。3ヵ年間を通じて代位弁済は減少したものの、資金繰り改善には至らず厳しい状況が続きました。

#### (4) 県内中小企業の設備投資動向

設備投資は一時的に堅調な動きがみられる時期もありましたが、先行き不透明な経営環境が続く中で、全体としては低調な状況で推移しました。

#### (5) 県内の雇用情勢

有効求人倍率は21年度平均0.38倍、22年度平均0.54倍、23年度平均0.62倍と上昇傾向にあるものの、3ヵ年ともに全国水準を下回っており予断を許さない状況が続きました。

## 2. 中期業務運営方針についての評価

### (1) 経営支援・再生支援の整備、強化

経営支援室は平成22年度以降、重点管理先として保証債務残高1億円以上・カテゴリ1~3の保証先と再生支援協議会等の再生企業を担当することになりました。

120先前後の経営支援室管理先に対し、21年度は184先、22年度は59先、23年度は72先の企業訪問を実施しました。訪問における手法は、全面・簡易・重点事項を取り扱うとともに、相談・指導等の経営指導を行いました。

中小企業再生支援協議会二次案件等における会議について、個別支援会議およびフォローアップ会議に、21年度は98回、22年度114回、23年度96回出席しました。このうち、再生支援協議会の関与しないバンクミーティングは、22年度2回出席から23年度14回出席と増加しました。

### (2) 保証制度の多様化への対応

金融機関提携保証や流動資産担保保証、エコ・サポート保証等を推進保証制度として、金融機関との勉強会や保証月報等で利便性等についての周知に努めました。

しかし、長引く不況の中で中小企業者は資金繰りの安定を図るため、景気対応緊急保証やセーフティネット保証といった政策保証の利用が中心となった影響もあり、結果として、これら3保証制度ともに利用実績は低調となりました。(20年度末と23年度末の保証債務残高比較：金融機関提携保証71%、流動資産担保保証79%、エコ・サポート保証79%)

保証利用企業者数は、金融機関や関係機関との勉強会、説明会などにおいて、創業関係の保証や保証完済後の再保証の推進に努めましたが、21年度~23年度の3年間で計2,086先(内代位弁済909先)の減少となりました。

### (3) 政策保証の推進

平成21年度は上期まで全国緊急保証の申込の勢いが続きましたが、下期に入ると徐々に減少傾向に転じ、承諾累計金額は550億49百万円(前年度比45%)となりました。

22年度は10月に県制度のセーフティネット資金借換枠保証で、景気対応緊急保証の借換えを可能とする取り扱いに変更されたことで借換え需要が活発化した結果、承諾累計金額は368億38百万円、(前年度比331%)と大幅に増加しました。

23年度は東日本大震災の影響を受けた中小企業者を支援するため、東日本大震災復興緊急保証と震災緊急対策資金保証の利用推進に努めた結果、年度間の承諾累計は合わせて445件、110億4百万円となりました。

小規模企業者向け資金として(県)経営支援資金小規模企業者枠の利用推進を図り、承諾累計は225件、8億94百万円(前年度比225%)となりました。

また、平成21年12月に中小企業金融円滑化法が施行され、既往保証の条件変更について、金融機関と連携・協調し、中小企業者の資金繰りの実情に合わせた返済緩和に積極的に取り組みました。

#### (4) 利便性の向上への取り組み

平成21年度は条件変更申込書の全国統一書式への改訂に加えて中小企業者向けに「保証決定のお知らせ」の発信を開始しました。

22年度は無担保審査基準を見直し、23年度から重点審査と簡易審査に区分することで、効率化・迅速化に努めました。

23年度は共同システム移行後、事務処理手続変更の影響があり、保証書発行までの所要日数がやや長期化したため、内部管理の強化や稟議書添付資料の一部省略等を実施した結果、徐々に所要日数を短縮することができました。また、「保証のてびき」は7月に共同システムに対応した内容に改めて、金融機関や関係機関に事務の変更を周知しました。

金融機関との勉強会は21年度～23年度累計で47回、同案件相談会は8回実施し、22年度からは新たに商工会・商工会議所とも勉強会を始め、2年間で10回開催しました。

#### (5) 期中管理の充実・強化

長引く不況により中小企業者の経営環境は非常に厳しい状況下にあります。このため、延滞等の初期段階から経営者との面談により実態把握に努めるとともに、金融機関等と連携して、返済緩和や期日延長等の条件変更を実施し、中小企業者の実情に即した支援を行いました。その結果、事故報告の受付額は平成21年度139億円、22年度117億円、23年度110億円と着実に減少し、代位弁済も、21年度87億、22年度74億、23年度68億と同様に減少しました。

また、21年度12月に保険金請求事務を伝送化し、23年度7月には共同システムへ移行して、事務手続等の合理化・効率化を図りました。

#### (6) 回収の合理化・効率化

代位弁済後の早期回収着手のため、管理職と担当者による回収方針協議を実施し、大口有担保債権については毎月、進捗確認と方針の再協議を行なうなど、進捗管理の徹底等に努めました。

一方で、定期回収の増量と実態把握を図るために、訪問督促や薄暮電話督促等の強化に努めました。また、完済を促進させるため、分割返済を履行している少額の求償権先等に対し一括返済催告文書を発送することにより一括返済を促した結果、3年間で46先35百万円の一括回収実績となりました。

保証協会サービサーを積極的に活用するために、平成21年6月に委託基準を制定し、3年間で新たに802先130億36百万円の委託を行ないました。加えて、23年7月の共同システムへの参加に伴い代位弁済後の即時委託を実施しました。

求償債権を合理的・効率的に管理するため、管理事務停止を3年間で534先60億3百万円、求償権整理については3年間で65先3億13百万円

の処理を実施しました。

回収額は21年度23億円、22年度19億円、23年度17億円と年々減少しており、回収率も減少傾向が続いています。

#### (7) コンプライアンスの強化

毎年度、コンプライアンスプログラムを策定し、理事会の承認を得た上で、プログラムに基づいた委員会・担当者会議の開催や研修の実施、あるいはチェックシートによるコンプライアンスの実態把握など、法令等遵守態勢の検証と強化・充実を図りました。また、コンプライアンスを広義に捉え、取り組み範囲を個人情報保護・反社勢力への対応・人権問題等にも拡げて、役職員全員の意識の向上に努めました。

さらに、外部評価委員からの評価意見を反映させるなどして都度改善充実にも努めました。

個人情報の管理については、個人データ取り扱い状況の点検監査規程に基づく点検や監査を定期的実施し、相互牽制を行いました。

#### (8) その他の項目

「経営管理の強化」は、日本政策金融公庫の2月・8月調査や上期終了時における期末決算予測と下期の各月末実績による予測修正、ならびに次年度経営計画の策定に伴う経営計数の予測を行い、都度報告しました。

「電算システムの再構築」は、近畿コンピュータ共同化事業の解散を受けて、やむなく、従来システムを再構築する必要性を示したのですが、平成21年度11月に共同システム（COMMONシステム）に移行することを内部決定したことで、従来システムは運用に特化することに変更し、21年度2月から移行作業に取り組み、23年度7月に新システムの稼働に至りました。

「組織の効率化と強化」は、毎年度、継続して新規職員を採用し職員構成の安定を図りながら、共同システムへの移行期間には移行チームに人員を集めるなど柔軟な対応を行いました。

「人材の育成と働きがいのある職場づくり」では、人事考課制度を見直し、面談機会を増やすなど育成型の人事考課としました。また、研修計画の中で、積極的な参加希望者の受付や研修受講後の発表会を実施して研修効果を高めるとともに、保証協会検定の受検奨励や中小企業診断士養成支援により、人材育成に努めました。

働きがいのある職場を作るために、衛生委員会を定期的開催してその意見を基に職場環境改善に取り組むとともに、メンタルヘルス自己診断とフォローアップを定期的実施しました。

「広報の充実と透明性・信頼性の確保」では、広報誌やホームページの情報量の拡大、定期的なパブリシティによるマスメディア活用で幅広く周知できる体制としました。また、外部評価委員の意見を含めた自己評価書や計画書などを毎年度公表するなどして、透明性と信頼性の確保に努めました。

#### 外部評価委員会の意見等

当協会では「外部評価委員会」の意見・アドバイスを踏まえ、今般この「第1次中期業務運営方針についての実施評価」を作成いたしました。  
「外部評価委員会」の意見・アドバイスは以下のとおりです。

- 1 経営支援体制は重要性を認識し組織化することにより、適切な支援手法の選択や金融機関、中小企業再生支援協議会との連携強化等に努め実績を上げてきたことを評価します。今後、地域社会発展のために中小企業者への経営支援がますます重要になると思いますが、貴協会の役割がさらに拡充・発揮されることを期待します。
- 2 保証利用企業者の減少を止めるために小規模企業者向け保証等に積極的に取り組み、また金融機関等の関係機関との連携強化等に努めてきましたが、減少傾向が続いています。現状把握や原因分析を行って有効な対策を模索するなど、組織力を集中して取り組むとともに地域社会への広報にも尽力する必要があります。
- 3 電算システムの再構築は21年11月に共同システムへの移行を組織決定し、その後役職員が一丸となって移行作業に取り組み、23年7月新システム稼動に繋げることができました。今後、システムの機能を十分活用して業務の効率化に活かすことが重要です。
- 4 中期事業計画期間中のコンプライアンス対策は、プログラム内容の固定化を防ぐために種々工夫をしながら毎年度確実に実行しており、一定の効果をあげていると思われまます。