

平成23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きました。

平成23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、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. 業務環境

(1) 地域経済及び中小企業の動向

上期は東日本大震災の影響により様々な業種で生産活動が低下しました。下期に入りサプライチェーンの復旧に伴い、生産は回復基調にありましたが、その後の急激な円高による輸出の減少等の影響から足踏み状態が続き、総じて厳しい状況となりました。

(2) 中小企業向け融資の動向

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、下期に入ると資金需要は一巡したこともあり同制度の申込は急速に落ち込みました。一方で、資金繰り安定のための借換えの申込や返済緩和の条件変更申込は依然として多く、この状況は年間を通じて続きました。

(3) 県内中小企業の資金繰り状況

年度内9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1年前と比較する問いに対して、「悪化した」と回答した企業が毎回4割程度ありました。中小企業金融円滑化法に基づく金融機関等の対応が功を奏し倒産件数、負債総額ともに減少が続いているものの、中小企業の資金繰りは依然として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、上期には東日本大震災の影響で資材調達困難等の状態が続き、下期に入り一時的に回復したものの円高等の影響で業種による投資意欲の強弱もあり、全体的には低水準で推移しました。

(5) 県内の雇用情勢

23年度の有効求人倍率は平均0.62倍で前年度を0.08ポイント上回りましたが、全国水準に比較すると0.06ポイント下回っており、引き続き厳しい状況となっています。

2. 事業概況

保証承諾は東日本大震災関連の保証申込が上期に集中し、若干の上向き状況がみられたものの、下期は資金需要が一巡したこと等から低調となり1,081億円（前年度比83.3%、計画比90.1%）にとどまりました。また、保証債務残高は3,031億円（前年度比96.4%、計画比101.0%）で、保証期間の長期化や返済軽減措置の影響で償還額が少なくなったものです。

一方、代位弁済は県内倒産件数、負債総額の減少等もあって、67億56百万円（前年度比91.7%、計画比75.1%）と3年連続で前年度を下回りました。また、回収は効率的な回収業務に努めましたが、17億45百万円（前年度比92.5%、計画比79.3%）と前年度実績および計画額ともに達しませんでした。

平成23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	9,242件 (85.4%)	1,081億円 (83.3%)	1,200億円	90.1%
保証債務残高	30,752件 (95.9%)	3,031億円 (96.4%)	3,000億円	101.0%
代位弁済	612件 (95.9%)	68億円 (91.7%)	90億円	75.1%
回収	—	17億円 (92.5%)	22億円	79.3%

※（ ）内の数値は対前年度比を示す。

3. 決算概要

平成23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	3,900百万円
経常支出	2,468百万円
経常収支差額	1,432百万円
経常外収入	8,173百万円
経常外支出	8,388百万円
経常外収支差額	△215百万円
制度改革促進基金取崩額	121百万円
当期収支差額	1,337百万円

経常収支は22年度と比べて、責任共有負担金等の減少により1億6百万円減少しました。

経常外収支は、代位弁済の大幅な減少により求償権償却等が減少したため、22年度より赤字幅が1億89百万円増加しました。

収支差額は制度改革促進基金を取り崩して13億37百万円となり、これを基金準備金（6億77百万円）と収支差額変動準備金（6億60百万円）に繰り入れました。

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

①経営相談・再生支援態勢の整備と推進

担当部署の経営支援室では大口先からの新規資金申込や返済軽減に当たって、企業訪問や事業者と面談を行ない、経営相談・指導を行いました。再生事業者に対しては、バンクミーティングなどにおいて、課題・解決策等の提案をし、再生支援に努めました。

②政策保証の推進

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」（国の保証制度）、「震災緊急対策資金保証」（県の保証制度）等が創設されました。当協会では金融機関への説明会や広報誌、HPへの関連記事掲載、公表を行い、同保証制度の利用推進に努めた結果、保証承諾は合わせて445件、110億4百万円で全体の10.2%となりました。

長引く不況のなか、セーフティネット保証は3,498件、500億65百万円で全体の46.3%を占めています。また、借換保証や返済緩和の条件変更については弾力的に対応し、引き続き保証企業先の資金繰り支援に努めました。

さらに、小規模企業者に対して、県制度資金の経営支援資金（小規模企業者枠）の推進を図り、225件、8億94百万円（前年度比225%）の保証承諾を行いました。

③保証制度の多様化への対応

金融機関提携ローン保証は、保証承諾84億11百万円（前年度比110%）、流動資産担保融資保証の保証承諾は、16件（前年度比70%）、7億4百万円（前年度比84%）、エコ関連保証の保証承諾は80件（前年度比116%）、3億6百万円（前年度比100%）の実績となりました。

何れの制度保証も利用推進のために金融機関との勉強会等を通じてアピールしましたが、積極的な需要には至りませんでした。

また、保証審査担当者の企業訪問や経営者との面談については、207先にとどまりました。

さらに、中小企業者の景況と実態を調査するために上期と下期に保証企業各500先に対してアンケートを実施し、結果について広報誌、HPへの関連記事掲載、公表を行いました。

④利便性の向上への取り組み

リスク評価システム（CRD）を活用して、高カテゴリ先については、迅速性を重視し審査の合理化を図る一方で、大口・低力

テゴリ先については重点審査を行う等、メリハリのある審査手法を年度当初に取り入れました。

一方で、7月の共同システム移行後、事務処理の変更により保証申込から保証書発行までの所要日数がやや長期化したため、内部管理の強化等を実施したことから徐々に短縮することができました。

⑤金融機関および関係機関との連携

滋賀県信用金庫協会との意見交換会を立ち上げ、年度間で3回の開催をしました。本意見交換会では、特に小規模企業者等に対する支援等について、課題や問題点、ニーズ等を聴き取りました。

また、金融機関営業店での勉強会を積極的に開催し、保証申込の留意点や推進保証制度の説明を行った他、共同システムへの参加にかかる事務変更等の説明会を実施しました。

商工会は前年度に引き続き、商工会議所は新たに経営指導員を対象とする勉強会に職員が講師として出席し、推進保証制度や申込時のポイント等について説明を行いました。

また、商工会連合会主催のブロックコーディネーター会議に出席し、地域動向情報の収集に努めました。

⑥事務管理の強化

共同システムへの参加にあたり、操作マニュアルを作成し、正確な処理ができるように担当者の共通認識の徹底を図りました。

また、システム入れ替えに合わせて「保証のてびき」改訂版を発刊、配布し、金融機関や関係機関に事務の変更を周知しました。

(2) 期中管理部門

①保証部門・関係機関との連携強化による早期対応

事故報告を受けた企業は476先（前年度475先）件数1,083（同1,089件）、金額は110億円（同117億円）で前年度とほぼ同水準になりました。初期延滞先に対しては早期着手を行い延滞解消や保証部門において早期条件変更の支援に取り組みました。

②調整管轄先に対する実態把握の強化

保証債務残高20百万円以上の調整管轄先について、金融機関と連携を図りながら、合わせて273先（前年度比145.2%）の現地訪問および代表者との面談を実施しました。

また、正常化となった調整管轄解除（ランクアップ）先数は、90先（前年度比100.0%）となりました。

③企業支援策の拡充

経営支援室との連携先について延べ16先、大口50百万円以上の先について延べ153先の実地調査等を行い、事業継続の可能性

を見極め代位弁済回避に努めました。

その結果、代位弁済額は67億円（前年度比91.7%）になりました。

④早期代位弁済の実行

中小企業者の実態を早期に把握し、事業継続が困難で債務履行が不能と見込まれる企業に対しては、早期に代位弁済を実行し、債権管理と回収に着手できるように努めました。

⑤事務管理の強化

共同システムのマニュアルの整備を行い、担当者の事務処理の平準化を図り、正確な事務処理の遂行に努めました。

（3）回収部門

①求償債権回収策の早期着手

代位弁済後の早期回収のため、特に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って、きめ細かな管理と進捗管理の徹底等に努めました。また、推進月間を設け、定期入金先に対する一括返済督促による回収促進を図りました。しかし、無担保・無保証人の増加と不動産市況の低迷等、回収環境は依然として厳しく、回収額は17億45百万円（目標達成率79.3%、前年度比92.5%）となりました。

②担保不動産処分による大口回収の促進

不動産業者の有効活用や金融機関との情報交換を強化し、とりわけ大口有担保債権については、毎月進捗会議を行い、早期処分に努めましたが、有担保案件の減少と不動産市況低迷の影響を受け、不動産処分による回収額は8億84百万円（前年度比95.7%）となりました。

③サービサーへの委託拡大と連携体制強化

新たに201先38億3百万円（前年度比63.4%）を委託したことで委託求償権は合計2,636先303億44百万円となり、委託率は企業先数で45.4%・金額では41.4%となりました。また、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。

情報交換や効果的な回収促進に努めた結果、回収額は3億63百万円（目標達成率84.4%、前年度比100.5%）となり、サービサーの回収寄与度（サービサーの回収額／協会全体回収額）は20.8%（前年度比108.9%）でした。

④債務者・保証人との面談機会の拡大

債務者・保証人の実態把握を進めるため、1,223件（前年度比136.2%）の訪問督促を行いました。

⑤管理事務停止、求償権整理の促進

求償債権を合理的・効率的に管理するため、174先、21億76百万円の管理事務停止を行いました。

また、管理事務停止審議会を開催して、債権回収が困難であることを客観的に決定しました。

求償権整理は、37先、2億37百万円（前年度比411.0%）を実施しました。なお、求償権整理については、損失補償付求償権の整理が早期に実施できるよう滋賀県と体制整備に向け協議中です。

⑥事務管理の強化

共同システムへの参加に伴い、操作研修の実施やマニュアル等の整備を行ないました。

また、ゆうちょ銀行のデータ通知サービス利用開始等事務の合理化を進めるとともに、回収担当者が直接回収に専念できるように、サービサー委託案件の訴訟申立書に係る入力事務を関連会社に委託するなど事務の効率化を図り事務管理の強化に努めました。

（4）その他間接部門

①コンプライアンスの強化

コンプライアンスプログラムに沿って、会議・研修等を行い意識の向上に努めました。また、上期には内部通報取扱規程を制定し体制を整備し周知しました。

下期は、コンプライアンス委員会や同担当者会議で身近な事例等による議論や意見交換を行うとともに、管理職研修も実施しました。また、個人情報保護のビデオによる全体研修や、外部講師を招いて人権教育の全体研修を実施しました。

②経営管理の強化

9月末の数値を基に平成23年度末収支の中間予測を行い、12月末からは毎月末の数値により精度を高めていくよう努めました。さらに、次期中期事業計画の策定作業に併せて行った24～26年度の収支予測には、国損失補償金の受領不能発生（4倍ルール）や、責任共有負担金の還流といった収支に大きな影響を及ぼす事象を特に分析して織り込みました。

一方、事務管理においては、引き続きダブルチェックを徹底しミスの防止に努めました。

③組織の効率化と強化

7月の共同システム稼動に伴う業務の変更により、人事異動を行い現業体制を整えました。また、システム部門と他部門の連絡を円滑化するためにシステム運営委員会を設置しました。

電算部門では夜間バッチ処理の開始に伴い、10月から「時差出勤制」を導入し、夜間の拘束時間増加に対応することとしました。

④人材の育成と働きがいのある職場づくり

研修計画の中に、セミナー等への参加希望者受付や研修受講後の発表会を組み入れ、研修効果の向上と情報共有を図りました。保証協会検定受検を奨励した結果、複数名が合格し、中小企業診断士資格取得を目指す職員については引き続き支援しました。衛生委員会の提言で行った職場環境の改善意見聴取により、レコロの運用改善等を実施しました。メンタルヘルス自己診断については継続して実施しました。

また、金融機関の役員や企業経営者等を講師とする勉強会を5回実施し、若手職員の現場力向上に努めました。

⑤広報の充実と透明性・信頼性の確保

広報は、広報誌とホームページおよびパブリシティを基本として、金融機関・関係機関、中小企業者を対象に適時性のある情報を発信しました。

情報の公表では、ディスクロージャー誌とホームページを活用して、平成22年度の活動状況、収支状況、経営計画の評価、平成23年度経営計画などを公表しました。

中小企業者に向けたアンケート調査は、景気動向調査の色合いを濃くして9月と2月の2回実施しました。集計結果は広報誌に掲載しました。

⑥共同システムへの確実な移行と運用

4月以降のシステム移行作業はテストやリハーサルの繰り返しとなり、最後に共同システム協議会の稼動判定をクリアして、7月19日に共同システム（COMMONシステム）を稼動しました。

金融機関を中心とする説明会は移行完了前から行い、広報も含めて十分に周知し、保証申込時等の大きな混乱を防ぎました。

5. 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「平成23年度業務運営報告」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) 東日本大震災関連保証やセーフティネット保証等の政策保証について迅速かつ積極的な取り組みを評価します。一方で、金融機関との責任共有保証の構成比が低下しており、今後、政策保証による支援体制を継続しながら工夫によりひずみの是正を図る必要があります。

(2) 保証先企業の資金繰り支援のため、返済緩和の条件変更により柔軟に取り組み、代位弁済の減少等効果を上げているものの、正常返済に戻ることが困難な企業が多く存在することも事実です。今後は支援体制を継続する一方で、代位弁済の予測と増加に備えての十分な対策を講じる必要があります。

(3) コンプライアンス対策は年間プログラムを確実に実行しており、また研修内容等にも工夫を加え、職員の意識向上に向けて真面目に取り組んでいることを評価します。さらに風通しの良い職場環境にするため、引き続き内部通報制度等の充実・周知により機能が発揮されるよう努めてください。