

平成24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24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、滋賀大学経済学部野本明成教授、中法律事務所中睦弁護士および藤公認会計士事務所藤崇之公認会計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. 業務環境

(1) 地域経済および中小企業の動向

年度当初より生産活動、個人消費、雇用情勢など総じて低調な動きが続いていましたが、下期からは各種政策効果を背景に生産活動や個人消費などに一部持ち直しの動きがみられるようになりました。

(2) 中小企業向け融資の動向

23年度に引き続き24年度も資金需要は低調に推移し、年間を通じて借換え等による資金繰り調整の申込が主となりました。また、返済緩和の条件変更申込も依然として多く、年度内に減少の兆しは見られませんでした。

(3) 県内中小企業の資金繰り状況

当協会が年度内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3割程度あり、23年度実施のアンケート結果と比べてやや改善されたと判定できるものの、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

設備投資は景気の先行き不透明感などから、投資マインドは盛り上がりには欠け、慎重な動きが続きましたが、県制度政策推進資金(省エネ・再生可能エネルギー枠)の保証利用が増加するなど一部に積極的な動きもみられました。

(5) 県内の雇用情勢

24年度の有効求人倍率は平均0.68倍で前年度を0.06ポイント上回り、緩やかな回復の動きを示しているものの、全国水準に比べると0.14ポイント下回るなど乖離が大きく、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、緊急保証などの特別保証が終了したことや資金需要が低調に推移する一方で、借換え等による資金繰り調整が主となったことから1,067億円にとどまりましたが、計画数値は超えることができました。また、保証債務残高は、返済緩和先の増加や保証期間の長期化により返済ピッチが緩やかとなり、2,950億円となりました。

一方、代位弁済は、返済緩和の条件変更により資金繰り調整の効果が出ていることや大口倒産の影響を受けるような局面がなかったことから56億38百万円と4年連続で前年度を下回りました。また、回収は効率的に進めるためにきめ細かい債権管理を行い、定期回収の底上げや大口回収の促進、保証協会債権回収(株)の活用に取り組んだ結果、19億63百万円の実績を上げることができました。

平成24年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	9,107件(98.5%)	1,067億円(98.7%)	1,000億円	106.7%
保証債務残高	30,179件(98.1%)	2,950億円(97.3%)	2,900億円	101.7%
代位弁済	541件(88.4%)	56億円(83.5%)	90億円	62.6%
回収	—	20億円(112.5%)	19億円	103.3%

※()内の数値は対前年度比を示す。

3. 決算概要

平成24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	3,683百万円
経常支出	2,360百万円
経常収支差額	1,323百万円
経常外収入	7,564百万円
経常外支出	7,811百万円
経常外収支差額	△246百万円
制度改革促進基金取崩額	108百万円
当期収支差額	1,186百万円

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11億86百万円の黒字を計上しました。これは、保証承諾および保証債務残高の減少に伴う保証料収入等の減収要因があったものの、共同システム加盟後の安定稼働による業務費の削減および代位弁済減少等による増収要因があり、前年度比88.7%の実績となったものです。収支差額については、対外信用力の維持と協会経営の安定化を図るため、5億90百万円を収支差額変動準備金に、残額5億96百万円を基金準備金へ繰り入れました。

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

保証利用企業者数の減少が続いており、増加対策を業務部門の優先する課題と位置づけて、新制度を創設、推進活動に積極的に取り組み、一定の成果をあげることができました。また、期中支援の重要性を認識し、具体的な着手として、返済軽減先への書面実態調査を端緒にして個別企業の支援につながる対応を行いました。

①保証利用企業者増加対策の徹底

○創業に係る「開業資金保証」などの保証承諾は118件6億16百万円（前年度比104.6%）でした。

○6月に新設した「利用先増加推進保証（グランドアップ）」の保証承諾は534件34億74百万円となり、この波及効果で保証利用先数は6月以降10ヵ月間で77先の減少（前年同期間比13.4%）にとどまりました。

○6月と11月に金融機関や県・商工団体等との「保証業務意見交換会」を、7月と2月に県内信金と「三信金・信保情報交換会議」を開催しました。また、商工会議所、商工会の主催する会議に出席して情報交換に努めました。

②ニーズに適応した信用保証の提供

○「金融機関提携保証」の保証承諾は627件80億26百万円（前年度比95.4%）、「流動資産担保融資保証」の保証承諾は18件8億15百万円（前年度比115.8%）の実績となりました。

○「一般保証」で「セーフティネット保証」の借換に対応できるように運用を見直しました。

○「小口零細企業保証（全国小口）」の保証承諾は149件4億18百万円（前年度比71.7%）でしたが、「経営支援資金小規模企業者枠」は329件13億48百万円（前年度比150.8%）と大幅に伸長しました。

○「返済猶予小口先」の383先に対し書面実態調査を行い、209先の回答（55%）を得ました。この内、相談希望のあった58先に順次直接訪問する期中支援を実施しました。

③連携の強化

- 部・次長が主要金融機関本部を訪問して情報交換を行い信頼関係の構築を図りました。
- 金融機関対象に案件相談会や勉強会を行いました。また、商工会議所・商工会の経営指導員との勉強会へも積極的に出席しました。
- 9月に滋賀県農業信用基金協会と農商工連携について意見交換を行いました。また、これ以降、電話による情報交換を継続しました。

④利便性の向上

- 一定条件のもとで(根)抵当権放棄申請書への印鑑証明書の添付を省いた他、保証減額決定の場合でも連帯保証承諾書の保証金額訂正を求めなくてもよいよう改めました。
- 保証申込～内定までの所要日数は、平均6.6日となり23年度より短縮することができました。
- 保証事務に関する金融機関からの「よくある質問」に対する回答を体系的に作成して、1月に金融機関専用ホームページに掲載しました。
- システムが自動的に計算する「無担保与信枠」は調査の結果、活用を見送りました。

⑤コンサルティング機能の発揮

- 創業関連保証利用先へのフォローアップ実地調査は、開業後1～2年後を目安に業況確認を中心に実施しました。
- 5月末と11月末に金融機関から提出された業況報告書受領先の内、大口で高リスク先について、改めて金融機関にヒアリングしました。また、返済緩和先のうち、実態把握が必要な先は直接訪問してアドバイス等を行いました。
- 「利用先増加推進保証（グランドアップ）」の利用企業に中小企業経営診断の活用を促し、診断希望企業先に診断結果を送付しました。

(2) 期中管理部門

中小企業金融円滑化法の最終年度を迎え、従前にも増して金融機関、中小企業再生支援協議会などの関係機関との連携体制を強固にし、中小企業者に対する経営支援・再生支援を図っていくために、政策パッケージで要請された「ネットワーク」「経営サポート会議」に積極的に取り組みました。事故保証債務となった企業について、金融機関とのきめ細かな連携を図ることを基本に、企業を支援することを心掛けました。特にプロパー債権がなく協会保証付融資だけの企業については、従来にも増して初期延滞の段階から訪問・面談による状況把握を行い、事業継続が可能となるように条件変更を積極的に実施しました。

①経営支援・再生支援の充実

○経営者との面談を積極的に行い、実態把握や経営相談に努めました。

○再生支援協議会の支援会議 86 先（前年度比 104.9%）、バンクミーティング 29 先（前年度比 207.1%）に参加し、企業の再生支援に努めました。また、新たに経営サポート会議を創設して 10 先に実施し、中小・小規模企業の経営改善・資金繰り支援に取り組みました。

○保証先のランクアップ増加は、18 先（前年度比 48.6%）にとどまりました。

②期中管理の充実

○延滞初期段階からの実態把握のため、大口先を中心に積極的に面談・現地訪問を行いました。早期の実態把握が功を奏し、代位弁済時の支払利息率は 0.59%（前年度 0.68%）と低減しました。

○顧客の状況に応じたきめ細かな対応を心掛け、返済緩和の条件変更等にも積極的に対応しました。

③関係機関との連携

○中小企業金融円滑化法の最終延長を踏まえた政策パッケージにより、再生支援協議会案件（新スキーム）について、保証制度を活用し企業の再建を支援しました。なお、再生支援協議会案件で県制度政策推進資金（再生支援枠）の保証承諾は 19 件 4 億 94 百万円（前年度比 156.3%）の実績となりました。

○スムーズな業務を遂行するために、金融機関担当者と中小企業者との三者面談を積極的に行いました。また、金融機関担当者との勉強会を行い、期中支援・代位弁済手続業務の啓発を図りました。

④内部連携の充実

○保証業務連絡会議の開催回数を増やし、各部署が一体として期中支援ができるよう目線合わせをしました。

○管理部が経営支援室に同行して再生支援協議会の支援会議に出席し、実態把握を行いました。

○代位弁済予定先については、回収に早期着手が出来るよう管理課担当者同席での面談を行いました。

○管理部が業務部会議に出席して、事例のフィードバックを行い、留意点・問題点を共有しました。

(3) 回収部門

年間回収目標額を達成するという意識とリーガルマインドの醸成による債権管理を共有し、債権回収業務に取り組みました。求償権回収の柱となる担保物件処分を重要項目とする一方、無担保債権については、サービサーとの連携による積極的な態勢を整えました。

①回収手法の見直しと実践

- コモンシステムの自動督促を活用するに際してシステムのパターンを検証し、当協会で活用可能な督促を精査しました。
- 担保不動産の任意売却を促進するための担保不動産任意処分同意書の取入れの推進や不動産業者の有効活用、金融機関との情報交換等を行いました。また、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。
- 代位弁済担当部署と連携した返済交渉を行い、返済交渉の早期着手につなげました。また、薄暮電話督促や訪問督等により債務者等の実態把握に努めました。
- 代位弁済後に求償権の保全強化として担保設定を行うとともに任意売却が進まない先に対しては、併行して競売申立による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を図り、継続して回収効率を上げるため、法的手続・破産債権届等事務の分散化を行い、債権管理の効率化を進めました。
- 求償権を合理的、効率的に管理するため管理事務停止と求償権整理を積極的に行いました。
- 県の損失補償付求償権の整理に向けて、関係部署との交渉を行い、25年度の実施に向けて協議を継続することになりました。

③サービサーの活用

- 無担保債権の効率的かつ積極的な回収を図るため、サービサーへの即時委託を行い、回収強化を図りました。
- 県外転出者に対しての回収強化のために首都圏委託、近畿圏委託、他協会委託等を活用しました。

(4) その他間接部門

総務部は協会の統轄部門として、経営体制はもとより報連相の徹底、検証体制の強化を行い、業務遂行体制の構築に取り組みました。また、新しい手法の取り組みとして、新規採用方法の見直し、資金運用の見直し、3年間の収支シミュレーションによる計画の作成等を実践しました。

総合企画部は協会のシンクタンク部門として、公共性と健全性を備えた積極的な保証業務運営の推進をするため、役割を認識し、保証債務の分析や統計業務の拡充、共同システムの機能活用度の向上、広報の充実により情報発信力の強化に取り組みました。

①コンプライアンス態勢の充実と厳格な実践

- コンプライアンス・プログラムに基づき、「基本教育の強化」をテーマとして、外部講師による全体研修や階層別研修を開催し、外部研修会にも積極的に参加すると共に、年度末にコンプライアンス委員会、四半期毎に担当者会議を開催し、法令等遵守態勢

の管理や周知・啓蒙活動に努めました。また、チェックシートについては、適宜、内容の見直しを行いながら、浸透状況の確認と意識の徹底に努めました。

○反社会的勢力の排除等に適切な対応が行えるように、現在のマニュアル等の充実に取り組んでいきます。

○内部通報取扱規程について、体制が機能するように階層別研修等にて周知・教育の徹底を行いました。

②人材育成の強化と優秀な人材の確保

○部下の目標設定時に、資格取得などの自己啓発奨励を促しました。その効果もあって、中小企業診断士試験等に合格者を輩出することができました。また、新規採用職員については、早期に活動を開始し、優秀な人材確保に注力しました。

○研修計画に基づき、連合会が主催する研修を中心に積極的に参加し、特に信用調査検定合格者の増加を目指し、教材提供など支援強化を行った結果、各コースに複数名の合格実績を残すことができました。

○システム部門職員の確保のために26年度新規採用募集について、新たに情報系学部の学生も対象にするなど採用活動を開始しました。

③正確な事務処理の徹底

○各種様式、メール配信書類の統一化を行いました。

○書類作成時の二重チェック体制を整備しました。

○各種通知文書等の保管や管理について、効率的な文書管理を行うために、エクセルによる管理を実施しました。

④柔軟な組織の見直し

○横断的な課題や問題については、必要に応じ部長会議や管理職会議などで意見交換を行い、問題意識や情報の共有に努めました。

○環境変化への対応ならびに効率的な業務を図るため、内部、外部研修の充実やジョブローテーションを行いました。

○健康管理セミナー（年1回）、疲労蓄積度診断チェック（年2回）、産業医によるメンタルヘルス相談会（年1回）を行い、職員の健康管理とメンタルヘルスチェックに努めました。また、衛生委員会においては、職場環境の問題点を広範で柔軟に意見交換し、働きがいのある職場環境づくりに努めました。

⑤経営課題の分析と行動

○債券運用については、安全性・流動性などに配慮する中で、安定的な運用収入の確保を図るよう取り組みました。また、3年間の収支シミュレーションを作成し、来期の計画等の見込みに活用しました。

○四半期単位で定例役部会において保証債務の分析結果を報告しました。

○25年度予算要望の事前交渉として、県担当部署と財政支援について継続的に話し合いの場を持ちましたが、具体的な進展は見

られませんでした。

⑥システムの戦略的活用とBCP対策

○年度当初にITインフラの基本方針を立て、この方針に基づいて老朽化したサーバー機器等の入れ替え準備を進め、予定どおり10月に作業が終了しました。下期も計画どおり、端末機器の全台入れ替えを行いました。

○簡易統計を含む新規統計を必要に応じて作成し、統計システムの拡充を図りました。また、統計システム（BO）を操作できる職員を増やす目的で内部研修を行いました。

○ITメーカーの信用保証協会向け文書管理システムの情報収集を行い、内部説明会等を実施しました。

○停電対策については蓄電池およびPCを購入し、短時間の停電に対応できる体制にしました。地震対策については25年度にコンピュータ関連機器の代替施設確保などの具体的検討に入ることとしました。

⑦情報発信力の強化

○保証月報、四季報等の掲載記事内容の充実に努めました。また、25年度に実施予定のテレビCM、ホームページの刷新について具体的な検討に入りました。

○環境保全の活動として、琵琶湖の外来魚駆除や琵琶湖一斉清掃に参加しました。また、適切にAEDが使えるよう講習会を行いました。

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24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) 厳しい経済環境の中で各部門ともに経営計画主要数値を超える実績を上げられたことを評価します。また、課題解決のための方策のなかで、特に期中管理部門の「内部連携の充実」や回収部門の「管理の効率化」、その他間接部門の「経営課題の分析と行動」、「情報発信力の強化」などの実施内容が充実していることも併せて評価します。

(2) 返済猶予小口先を対象に実施された書面実態調査は、中小企業者の実態や要望をタイムリーに把握することができる内容であると思料します。今後も継続して中小企業者対象の実態調査を実施し、外部への情報発信などに調査結果を活用されることにより、さらに信用保証制度についての理解を高められることを期待します。

(3) コンプライアンス対策については年間プログラムの確実な実行に加え、チェックシートの項目を変更してマンネリ化の防止に努めるなどの工夫もみられます。引き続き、内部通報制度等の充実・周知について改善を進められ、コンプライアンス組織体制の健全な維持に努めてください。