

平成25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25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、就実大学経営学部経営学科野本明成教授、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

企業活動について、生産活動、設備投資ともに低調な動きが続き、雇用情勢もやや厳しい状況にありましたが、後半は景気浮揚策の効果もあって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

前年度に引き続き、25年度も資金需要は低調に推移しましたが、その中でセーフティネット5号業種の縮小から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。

(3) 県内中小企業の資金繰り状況

当協会が2月に実施した中小企業向けアンケートの中では、資金繰りを半年前と比較すると「良化した」という回答が、「悪化した」との回答を上回り、県内中小企業者の景況感に少し明るい兆しが見えてきた結果となりました。

(4) 県内中小企業の設備投資動向

年度後半は、景気回復に対する期待感の高揚や消費税率引き上げに伴う駆け込み需要の動きのある中で、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がみられました。

(5) 県内の雇用情勢

25年度の有効求人倍率は平均0.85倍で、全国水準に比べると0.12ポイント下回るなど依然として厳しい状況にあるものの、穏やかに回復の動きを示し前年度を0.17ポイント上回りました。

2. 事業概況

保証承諾は、セーフティネット5号業種の縮小や資金需要が低調に推移するなかで、借り換え等による資金繰り調整が主となったことから、1,051億円にとどまり、計画数値を下回りました。また、保証債務残高は、借り換えおよび保証期間の長期化に伴い返済ピッチが緩やかとなり、2,887億円となりました。

一方、代位弁済は、関係機関との連携体制を構築し、企業訪問による実態や問題点の把握に取り組み、きめ細やかな支援と管理に努めた結果、47億90百万円と5年連続で前年度を下回りました。また、回収は引き続き効率的な債権管理を行うとともに、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、20億49百万円の実績を上げることができました。

平成25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	9,217件 (101.2%)	1,051億円 (98.5%)	1,100億円	95.6%
保証債務残高	30,076件 (99.7%)	2,887億円 (97.9%)	2,870億円	100.6%
代位弁済	392件 (72.5%)	47億円 (85.0%)	60億円	79.8%
回収	—	20億円 (104.4%)	19億円	107.8%

※ () 内の数値は対前年度比を示す。

3. 決算概要

平成25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	3,710百万円
経常支出	2,400百万円
経常収支差額	1,311百万円
経常外収入	6,098百万円
経常外支出	6,556百万円
経常外収支差額	△458百万円
制度改革促進基金取崩額	82百万円
当期収支差額	935百万円

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9億35百万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

保証利用企業者数の減少が続いており、増加対策として「利用先増加推進保証（グランドアップ）」の推進に加え、完済先リストなどを活用して金融機関へ働きかけることで、減少数を対前年比98.9%と抑えることができました。

コンサルティング面においては、創業支援した保証先に対してのフォローアップを実施するとともに返済緩和企業については、「経営改善・資金繰り支援特別室」に保証部門からもメンバーに加わり実態把握を行うなど期中支援に努めました。

① 保証利用企業者増加対策の徹底

○「利用先増加推進保証（グランドアップ）」の保証承諾額は536件33億51百万円（前年度比96.5%）となりました。

保証利用企業者数は、14,879先で前年度末から162先減少しましたが、減少率は大幅に縮小しました。

○創業に係る「開業資金保証」などの保証承諾額は161件7億18百万円（前年度比116.6%）となりました。

○完済企業リストを金融機関に情報提供し、当該企業の状況の聴き取りと再利用の促進を図りました。

② 資金需要に適応した信用保証の提供

○県制度資金の緊急保証制度の保証承諾額は、セーフティネット5号業種の指定が縮小したことに加え、借換一本化が認められたことから、496件73億59百万円（前年度比495.9%）と大幅増加となりました。

○県制度資金を含む経営力強化保証の保証承諾額は19件5億2百万円（前年度比142.6%）となりました。

③ コンサルティング機能の発揮

○24年度実施のアンケートにより、経営相談等を希望された企業を引き続き訪問し、資金繰りや保証の活用についての提案を行いました。また、保証申込時等の企業訪問による実態把握を368先実施しました。

○保証部門の期中支援は、「経営改善・資金繰り支援特別室」の設置により進めました。経営サポート会議等開催による金融支援として再生支援資金の保証承諾額は32件5億17百万円（前年度比104.8%）でした。

○中小企業経営診断システム（MSS）による財務診断書は、希望のあった保証企業に提供しました。

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535回訪問し、情報の共有に努めました。勉強会や案件相談会など合計23回開催し、

各機関の主催する会議にも出席しました。

○8月に農業信用基金協会との「業務意見交換会」を開催しました。また、同基金協会担当者との意見・情報交換を適宜行いました。

⑤ 利便性の向上

○7月より事務決裁の区分を見直すことによって、迅速な決裁が可能となり、保証申込から内定までの平均所要日数が6.44日と前年度と比較し短縮できました。

(2) 期中管理部門：経営支援部

保証利用企業者に対する経営支援・再生支援を図っていくために、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、企業訪問による実態・問題点等の把握や再生支援連絡会議の主催、経営サポート会議の開催にて経営支援・再生支援に努めました。また、「経営改善・資金繰り支援特別室」では、保証付融資シェアの高い返済緩和企業を中心に、事業が継続されるよう経営改善の提案や金融支援等に取り組みました。

① 経営支援・再生支援の充実

○経営者への訪問は、会議等の面談も含め272先について行い、実態把握のうえ経営支援に努めました。

○再生支援協議会の案件会議は98先、バンクミーティングは57先（前年度比134.9%）に対応しました。

再生支援協議会や金融機関と連携を強化して企業の再生支援に努めました。

○経営サポート会議は37先に実施し、再生支援資金の活用や企業の実態に応じた経営改善の提案を行いました。

○保証先のランクアップ（経営改善）企業は、29先（前年度比161.1%）と増加しました。

② 関係機関との連携

○再生支援協議会の新スキーム案件は、30先の会議があり関係機関と連携して再生支援を行いました。

○滋賀県再生支援連絡会議（中小企業支援ネットワーク会議）は、6月と3月の2回開催し、当協会の取り組みや外部講師の講話や中小企業施策等について情報交換を行いました。また、実務を対応する金融機関との分科会も2回開催し、意見交換を行いました。

③ 内部連携の充実

○今年度新たに「経営改善・資金繰り支援特別室」を設置し、条件変更先の中で、保証付融資シェアが高い先を中心に企業訪問にて企業実態・問題点等を把握し、経営改善の提案や金融支援等を行いました。

(3) 期中管理部門：管理部

中小企業者等の経営環境は厳しい状況が続く中、初期延滞段階より金融機関からの情報収集や経営者との積極的な面談等による実態把握に努め、企業の状況に応じて借換や条件変更等きめ細かい支援と管理に取り組みました。事業継続支援の結果、代位弁済は低水準となりました。

① 期中管理の充実

○大口先の企業訪問・面談を積極的に行いました。また、早期実態把握を行ったことで代位弁済時の利息支払率を低減することができました。

○顧客の状況に応じた対応に努め、条件変更や借換保証を積極的に行いました。

② 関係機関との連携

○金融機関を交えて中小企業者との面談を 155 先（前年度比 143.5%）に対して実施しました。また、金融機関内部研修会への参加や当協会主催の金融機関対象基礎講座、業務部における各金融機関への勉強会に同席し、期中管理業務についての説明・周知を図りました。

③ 内部連携の充実

○経営支援室に同行して再生支援会議に出席し、実態把握を行いました。

○代位弁済予定先について、早期に返済交渉に着手が出来るように管理課担当者同席の面談を行いました。

○業務部会議において保証事故事例の留意点や保険金免責についての説明を行いました。

(4) 回収部門：管理部

無担保保証や法的整理案件の増加等により新規求償権は劣化しています。既存の求償権についても、無担保求償権の増加や債務者等関係人の高齢化など回収環境は厳しい状況が続いています。

このような状況下、きめ細かい債権管理を行うとともに、定期回収の底上げや担保不動産処分による大口回収の促進、保証協会債権回収(株)の活用による無担保債権管理に取り組みました。

① 回収手法の見直しと実践

○共同システムを活用した自動督促を 10 月より実施しました。

○担保物件の任意売却を促進するため不動産処分同意書の取入れを推進し、不動産業者の有効活用や金融機関との情報交換を行いました。

○代位弁済担当部署と連携した返済交渉を行い早期着手につなげました。また、薄暮電話督促、訪問督促等を行い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は並行して競売申立を行い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、回収業務の効率をあげるため、訴状作成に加えて、破産債権届出書、仮差押申立書作成等の事務処理を(株)滋賀県ギャランティサービスに委託しました。

○管理事務停止、求償権整理については、積極的に実施しました。

また、県の損失補償付求償権の整理については、協議の結果、実施について了承を得ました。

○求償権分類を活用して対象債権の絞り込みを行い、新たな回収促進策として、少額残高先に対し「一括返済要請文書」を送付し、定期入金先に対しては「増額要請文書」を一斉に発送・催告しました。また、サービサーにおいて損害金のみとなっている先に対して、集中した一括返済交渉を実施しました。

③ サービサーの活用

○サービサーへの即時委託を行い、サービサー所長との情報交換並びに回収方針確認会議を実施しました。

○近畿圏営業所委託、営業所間委託を実施し、積極的な活用を行いました。

(5) その他間接部門：総務部

「コンプライアンス」を常に意識した行動ができるよう会議や研修での周知・啓蒙活動により進めました。「正確な事務処理の徹底」については、各部門で報・連・相の徹底を周知し、業務の効率化に努めました。また、企業の経営者を講師に招き、若手職員を中心に人材育成の強化を図りました。

① コンプライアンス体制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基づき、会議、内部研修会の開催や外部研修へ参加し、法令等遵守態勢の管理や周知・啓蒙活動に努めました。特に内部の全体研修会については、外部講師を招き、最近の話題をテーマに意識の向上を図りました。また、下期にはチェックシートを見直し、浸透状況の確認と意識の徹底を行いました。

○個人情報保護態勢の強化として、各部署で文書保管・管理方法を検討し進めているところであり、保証部門で契約書等の外部保管を実施しました。

② 人材育成の強化と優秀な人材の確保

○通信教育および資格取得による自己啓発の奨励に取り組みました。

○研修計画に基づく連合会主催の外部研修等や企業経営者講師による内部研修により幅広い知識、経験を身に付け環境の変化に柔軟に対応できる職員の育成に努めました。また、若手職員の金融機関派遣研修の実施および内定者の事前研修の見直しも進めました。

○信用調査検定については、受験者の要望を聴き取りながら自協会で試験を実施し、環境を整えました。

○電算課の若手職員を○JTと外部研修により指導育成を強化するとともに、下期よりシステム運用要員を1名受入れ、安定稼働体制の維持を図りました。

③ 正確な事務処理の徹底

○「正確な事務処理の徹底」、「再検等チェック体制の強化」について全職員に通知し、ヒューマンエラー発生の防止について認識を促しました。

○常に報連相を意識するよう会議等で周知・実践し、相互牽制機能の強化に努めました。

④ 柔軟な組織の見直し

○定年退職者の増加に伴う将来の組織体制を検討しながら、組織編成の見直しと適正人員の配置を進めました。また、女性管理職の2名昇進等、女性の積極的な登用を図りました。

○衛生委員会を毎月、産業医による健康個別相談を随時開催し、職場環境や衛生健康管理の充実を図りました。特に下期は、健康管理セミナーおよびインフルエンザワクチン集団接種の実施、AED研修を行い、年間を通じて充実した取り組みを行いました。

⑤ 経営課題の分析と行動

○支払準備資産について、運用収入の確保を図る資金、保証実績配分資金、代位弁済等の支払準備資金の目的に分け、安全性と流動性に配慮しながら、安定的な運用収入の確保に努めました。

(6) その他間接部門：総合企画部

情報発信力の強化策として広報の拡充を図りました。保証債務分析の充実や共同システムの機能活用の向上に努めました。また、新たに若手職員の意識向上を目的として重要課題に関する勉強会を随時実施しました。

外部機関との関係強化では、コラボ内の中小企業支援機関のネットワーク構築に向けて意見交換会を立ち上げました。

① 経営課題の分析と行動

○定例役部会において保証債務の分析結果を四半期ごとに報告し、情報共有に努めました。また、責任共有保証制度・保証動向等について若手職員に理解を深めてもらうために勉強会を随時実施しました。

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業務の情報提供や意見交換等を行いました。

○コラボ館内の中小企業支援機関と意見交換会を主催し、「小規模事業者支援のネットワーク」の構築に向けてスタートを切りました。

③ システムの戦略的活用とBCP対策

○各ベンダーから文書管理ソフトの内容について情報収集を行い、ソフトの選定及び電子化の対象とする文書の範囲を再検討することになりました。

○現コンピュータ施設の代替施設を検討する第一段として、現施設の安全対策を調査した結果、サーバーの耐震補強及び予備空調の設置が必要と判明し、次年度の計画に加えました。

④ 情報発信力の強化

○ホームページ、テレビCMは制作会社を厳選し、内部協議を重ね、イメージアップに繋がるリニューアル版を8月にリリースしました。

○琵琶湖一斉清掃や、「琵琶湖地球の森」の除草活動に参加しました。また、CSRビデオ等の内部研修を実施しました。

○推進責任者等を通じて今年度目標の周知を図り、「地球温暖化防止」をテーマに全体研修を実施しました。またEMSに係る情報収集等を図るため、公益社団法人滋賀県環境保全協会へ加盟しました。

6. 外部評価委員会の意見等

- (1) 保証利用企業者増加対策については、新しい保証制度の利用を推進し、減少率を大幅に縮小する等、一定の効果を上げていることを評価します。今後は、例えば、産業構造の転換期に生まれる新しい事業分野や、6次産業分野などに挑んでいる企業に対し、金融機関や関係機関と連携した支援を図ることで、さらなる保証利用先の開拓が可能になると考えられます。
- (2) 女性の管理職への登用を積極的に実施されており、このことは今後、後輩職員のモラル向上や職場の活性化に繋がっていくと考えます。これからも人事考課制度や研修等を充実させて、人材育成に取り組ま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、チェックシート項目の見直し等、マンネリ化の防止に努められており評価します。また、サービサーや関連会社の社員に対しても、協会主催の研修への参加等により、引き続きコンプライアンス意識の向上に努めてください。