

平成23年度 経営計画の評価

奈良県信用保証協会は、経営の安定化や向上に努める県内中小企業者の現状を把握し、そのニーズに的確・迅速に対応することで、社会に不可欠な組織として地域経済の発展に貢献していくために努めてきました。

平成23年度の経営計画に関する評価を下記のとおり公表いたします。

なお、評価実施につきましては、奈良県立大学准教授の津田康英氏、中小企業診断士の坂本昌弘氏および弁護士の片山賢志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。

この評価を参考に、平成24年度の経営計画の達成に向け、引き続き業務に邁進いたしますので、関係諸機関の皆様のご支援・ご協力をよろしくお願いいたします。

1. 地域経済の動向

昨年3月に発生した東日本大震災による県内企業への影響は、直接的に被災した企業は少なかったが、取引先が影響を受けたことによる売り上げ減少や材料仕入れがストップしたことなどの間接被害がみられました。また、県内主要産業である観光関係は、風評被害などから外国人を中心に観光客は大幅に減少しました。

さらに昨年9月に発生した台風12号により、県南部を中心にライフラインが寸断されるなど甚大な被害を受け、宿泊施設や地元企業の営業活動に大きな影響を及ぼし、現在も国や地公体による対策が講じられ、復旧が進められているところです。

県内経済は、個人消費、雇用情勢及び生産活動において厳しい状況にあり、総じて足踏み状態が続いています。

平成23年度の県内倒産状況は、東京商工リサーチの調べによると、大口倒産が減少したこともあり、負債総額は125億円で対前年度比22.8%減と昨年に引き続き減少しました。しかし、倒産件数は147件で対前年度比13.1%の増加となり小口の倒産が目立っています。

今年度は「中小企業金融円滑化法」が延長されたものの、今後も経営改善が進まず返済緩和の条件変更を繰り返している企業には、厳しい状況に追い込まれることが予想されます。また、円高による輸出環境の悪化や欧州経済の危機などの悪材料もあり、県内経済の動向は不透明な状況であります。

一方、平成24年3月の雇用情勢は、奈良労働局の調べによると有効求人数が18,538人と前年同月比で19.4%の増加となり平成23年度累計でも前年度

比で9.3%増加しました。

有効求人倍率については、平成24年3月が0.69倍となっており、全国の0.76倍、近畿圏の0.72倍より下回る数値となっていますが、前年同月比では0.14ポイント上回り回復傾向がみられます。

2. 事業概況

当協会の事業概況については、保証業務における保証承諾は件数6,513件(前年度比79.2%)、金額で888億36百万円(前年度比77.7%)となり当初の計画金額に対しては、19.2%減となりました。

これは平成20年10月より取扱いを開始した緊急保証制度(全国緊急保証及び県緊急保証)の取り扱いが終了したことや資金需要が全般的に低迷したものと考えられます。

保証債務残高は、件数27,285件(前年度比99.4%)、金額2,906億72百万円(前年度比95.1%)となり、件数金額とも昨年を下回りました。

一方、代位弁済は、セーフティネット保証制度等の政策保証の推進や金融円滑化法による返済緩和等の柔軟な対応により、件数514件(前年度比85.1%)、金額66億53百万円(前年度比95.9%)となり、当初の計画を大幅に減少することとなりました。

また、求償権の回収は、無担保求償権や連帯保証人を徴求していない求償権の増加など厳しい環境のなかで大口の物件処分による回収が進み、計画を16.1%上回る20億90百万円(対債務者元金、損害金)となりました。

項目	件数 (件)	金額 (百万円)	対計画比 (%)	計画値 (百万円)
保証承諾	6,513	88,836	80.8	110,000
保証債務残高	27,285	290,673	96.9	300,000
代位弁済	514	6,653	73.9	9,000
回収	—	2,090	116.1	1,800

3. 決算概要

平成23年度の決算概要（収支計画書）は以下のとおりです。

（単位：百万円）

経常収入	3,718
経常支出	2,352
経常収支差額	1,366
経常外収入	7,649
経常外支出	7,922
経常外収支差額	△273
制度改革促進基金取崩額	129
当期収支差額	1,222

4. 重点課題への取組状況

平成23年度の重点課題として掲げた項目への取組状況は、以下の通りです。

(1) 保証部門

① 政策保証等の推進

県内中小企業者が引き続き厳しい経営環境にあるなかで、「景気対応緊急保証」の取り扱いが平成22年度をもって終了したため、資金調達に支障が生じないようセーフティネット保証、借換保証、小口零細保証及び地公体の融資保証の推進を図りました。なかでも県南部に甚大な被害をもたらした台風12号災害に係る保証制度は、関係機関との連携を重ね、迅速で的確な対応に努めた結果、短期間で128件、33億円の保証承諾を行いました。

また、新たに事業を開始する創業者には開業計画の策定時から支援を行うなど積極的に対応し、創業関連の保証制度の保証承諾は、平成22年度が65件・3億38百万円、平成23年度は74件・3億71百万円と増加しました。

なお、地公体の保証制度については、貸付利率の低下による制度融資のメリットが薄まるなど、保証承諾が大幅に減少したため、今後は中小企業者の資金ニーズに的確に応えられるよう地公体との連携を一層強化していきます。

② 審査能力の充実・強化

保証審査担当者の審査能力を向上させるため、財務分析、目利きの外部研修に積極的に参加させました。

なかでも、連合会主催の信用調査検定では職員10名の合格者を輩出しました。

また、内部においては、事例研修として「早期、無返済、大口」の各代位弁済案件を審査担当者とともに問題点の検証・分析を行い、審査能力の向上に努めました。

今後は若手審査担当者を対象に、財務分析はもとより各業界の知識の習得を目的とした内部研修を行い、審査能力の向上を図ります。

③ 経営支援体制の充実

中小企業の実態を把握するため、現地調査や経営者との面談等を行い、その中小企業の実態に則した支援体制を見極め、適切な経営方針等の指導に努めました。ただし、支援の際に使用可能なツールであるコモンMSS（共同システムが使用している「中小企業経営診断システム」）の有効活用はできておらず、これからの課題となりました。

創業予定者に対しては、事前申込相談や、中小企業診断士による事業計画の策定のアドバイス等の支援を行うとともに、金融機関との連携を図り資金支援を行いました。

本支店に設置している相談窓口を活用し、特に年末や年度末の繁忙期には昨年に引き続き、資金需要・金融相談に対応するため、相談業務時間の延長や休日における相談窓口の設置により相談業務を強化しました。

④ 利便性の向上

金融機関や商工団体との勉強会や保証制度説明会の開催要請に対しては、積極的に職員を派遣するとともに、審査担当者が毎月、要望のある金融機関へ個別案件相談に出向き、中小企業者の資金需要の迅速な対応に努めました。

中小企業者の資金繰りや経営支援を目的として、直接業者からの相談を受けるため奈良県中小企業支援センターにおいて、中小企業診断士の有資格者の職員による経営相談を定期的実施しました。

(2) 期中管理部門

① 大口保証先の管理

期中管理の強化策として平成21年度より、大口保証先（保証債務残高が1億円を超える法人）の決算書の徴求を行い、CRD評点が前年度より2ランク以上

低下した案件は、金融機関から情報収集のうえ、審査担当者が「現況報告書」を作成して今後の対応方針を検討しています。平成23年度は5債務者が該当し、金融機関と連携による管理を行っています。

平成24年度においても継続しますが、新たに1億円以上でCRD区分の低い大口保証先を重点支援先と位置づけて現地調査を行い、外部機関と連携して経営支援に繋げていくこととしています。

② 関係部門との連携強化

大口、早期、無返済の各代位弁済案件については、昨年度に引き続き、毎月初めに案件を抽出して原因分析を行い、「早期、無返済、大口代位弁済報告書」を作成して審査担当者にフィードバックすることで代位弁済の抑制に努めました。また、同報告書は、3か月毎に役員、部長の定例会議で報告して情報の共有化を図っています。

代位弁済が不可避の案件については、金融機関と連絡を密にして企業の実態を把握し、資産調査を精緻に行い、回収部門へ情報提供により回収の強化に努めました。

③ 経営・再生支援体制の充実

平成22年4月に経営支援及び再生支援の専門部署である経営支援課を組成し、支援体制の強化を図っています。

経営支援部門は、平成23年度も取り扱いが延長された中小企業金融円滑化法をうけて、金融機関と連携を図りながら、企業の実情を把握して返済緩和の条件変更や借入金の本化等による資金繰り支援に努めた結果、代位弁済の減少にもつながりました。

また、金融機関や県再生支援協議会及び各関係機関と「中小企業経営支援情報交換会」に参加して意見交換を通して連携を深めています。

再生支援部門は、保証中の案件のなかで経営支援が必要な企業を対象に、県再生支援協議会と定期的に情報交換を行い、支援内容を事前に検討しています。

なお、再生支援の一環である求償権消滅保証については、案件を精査しましたが該当案件がなく、年度中も取組みはできませんでした。

(3) 回収部門

① 回収方針の早期決定・着手

求償権の手持ち案件の増大により、十分な管理ができていない状況であったことから、管理事務停止処理の専任担当者を新設するとともに、有担保案件の管理

に特化できる体制を設けて回収の強化を図りました。

こうしたことから新規代位弁済案件については早期に現地調査や債務者との面談等を行い、実情に即した回収方針を策定することができ、一部の大口案件の物件売却が進み回収額全体では昨年度を上回ることができました。

② 保証協会サービサーの活用による回収の充実・強化

無担保求償権については、全件をサービサーへ回収委託をしていますが、共同システムへの移行により代位弁済と同時に回収委託が可能となり、サービサーにおいては回収業務の始動が速くなりました。

昨年に引き続き、急増する求償権を効率的に管理するため、委託中の案件について実態調査を行い、回収見込みが乏しい約150件の案件を委託解除し、回収見込みのある案件に集中した回収業務が図れるよう体制を整備しました。

(4) その他間接部門

① コンプライアンス態勢の充実

外部評価委員会での評価、意見等も参考に、コンプライアンス・プログラムの整備を行い、プログラムの周知徹底と計画的な取組みにより職員の意識の向上に努めました。

特に、事務ミスや苦情の案件については、毎月の課長会議で「事例の再確認と再発防止策」を協議し、定期的に役員部長会へ報告を行い、役職員共通の認識として情報を共有しました。

また、外部講師による研修会の実施に取り組みましたが、委員や担当者が講師となって行う職員向け研修会などの自発的な活動は乏しいものとなりました。

社会的責任を果たす観点から重要である反社会的勢力への取組みは、連合会などからの情報収集により不正利用の未然防止を図るとともに、職員への定期的な研修等により対応を強化しました。

さらに、警察庁からの要請をうけて、平成23年10月より「信用保証委託契約書」の反社会的勢力の排除条項を一部改正し、反社会的勢力の共生者などについても新たに追加して、社会的勢力の排除を強化しました。

② システム共同化へのスムーズな移行及び本番稼働

平成23年7月には念願の保証協会共同システムへの移行及び本番稼働を行うことができました。

移行までにおいては、データの検証や内部職員による様々なテストや研修を繰り返し、また金融機関向けには事務処理の変更点等の説明会を個別に開催するな

ど万全の対応で臨み、現在まで特段のトラブルもなく稼動しています。

稼動後は一部の事務分掌を見直しており、今後も永続的な安定運用のために、一定の知識を有するシステム担当者の育成なども含めた体制の整備が必要と認識しています。

③ 魅力ある人材の育成

平成22年度に作成した「人材育成指針」に沿った人事考課制度を構築するため、平成23年4月に協会内にプロジェクトチームを組成し、複数回の会議を経て制度の概要を決定しました。またその間、外部講師による全職員を対象とした人事考課研修を開催して認識を共有しました。平成24年度より制度が本格的に実施されますが、今後もこの制度が定着するよう継続した研修や見直しが必要と認識しています。

また、昨年職員の資格取得をサポートするために策定した「資格取得奨励制度」について、制度の対象となる職員も現われ、職員のなかに自己のスキルアップ意識が芽生えてきています。

④ 広報活動の充実

中小企業者や金融機関等の関係機関へタイムリーで解り易い情報を発信するため、当協会のホームページを一新する作業に取り組みました。平成24年度よりリニューアルオープンを行い、特に中小企業者のニーズに応じた情報を提供できるよう、また金融機関向けには専用ページを設けて協会へ提出していただく各種の書式・様式を掲載するなど利便性の向上に努めました。

直接中小企業者と接する機会が限定されている中で、今後も保証協会を身近な存在に感じられるような情報の発信が必要であると認識しています。

⑤ 組織体制の整備・強化

経営支援・再生支援を行うことにより、中小企業者の再生の一助となるとともに、代位弁済を抑制し持続ある信用補完制度の維持・発展を目的として、平成23年10月に期中管理（再生支援・経営支援）強化策のプロジェクトチームを組成しました。複数回の会議や先進協会の取組みを視察して支援の素案を作成し協会側に提示しました。

素案に基づき、平成24年度より、年度当初に選定した重点支援先を中心に、経営者との面談を通じた支援を開始しています。今後は経営支援、再生支援の専門部署の組成や、外部機関との連携強化等が課題であると認識しています。

⑥ 内部監査の充実

平成23年度の内部監査は、内部監査計画に基づき全部署を対象として実施しました。内部監査の重要性が高まっている中で、よりの確で適正な監査を実施するため、専門部署の設置に向けた検討に着手し、平成24年度より専門部署とし

て検査室を新設したところです。

5. 外部評価委員会の意見

業務運営に対する評価意見

1. 保証部門

政策保証の推進については、平成22年度に最も利用が多かった「景気対応緊急保証」の取り扱いが終了したことで資金調達の影響が危惧されたが、セーフティネット保証や借換保証等の保証を活用して資金繰りの円滑化に貢献された。

審査能力の充実・強化については、代位弁済に係る事例研修の実施や審査能力検定へ積極的に参加し、担当者のスキルアップに努めていることは評価できる。

経営支援体制の充実については、相談窓口の活用や、休日返上の取り組みは評価できる。特に創業予定者に対しては今後も事業計画の策定やアドバイス等の親身な相談に努めてもらいたい。また、プロジェクトチームで検討された経営・再生支援の強化策を実現して中小企業の支援に繋げてもらいたい。

利便性の向上については、金融機関などの外部機関に出向き、金融相談業務を行うなど評価はできるが、今後は協会側からの自発的な取り組みに期待したい。

2. 期中管理部門

大口保証先の管理については、每期決算書を徴求して現状把握をするとともに、金融機関と連携した期中管理に努めており今後も継続されたい。

関係部門との連携については、昨年度に引き続き、大口、早期、無返済の各代位弁済案件について、報告書を作成し、審査担当者へのフィードバックや役員部長会への報告を実施しており、審査能力の向上や情報共有を図っている。

経営支援、再生支援体制の充実については、専門の部署を組成し体制を強化されたことは評価できる。今後は組織が十分機能して数多くの支援の実績を上げてもらいたい。また県中小企業再生支援協議会と定期的な情報交換は今後も継続されたい。

求償権消滅保証については、今年度の実績はないが、これからは組成された組織の機能を高めて中小企業者の支援に努められたい。

3. 回収部門

回収方針の早期決定・着手については、管理事務停止処理の専任担当制を設けたことで、回収業務の効率が高まり、新規代位弁済においては早期に回収方針を立てることができ評価できる。

保証協会サービスの活用による回収の充実・強化については、無担保案件の増加など厳しい回収環境の中、保証協会サービスを効率よく活用するため、今後も案件毎に現状の再調査を行い、回収見込みのない案件は回収委託を解除するなど、回収業務が効率的に行えるよう努められたい。

4. その他間接部門

システム共同化へのスムーズな移行及び本番稼動については、7月に予定通り実施され、その後も特にトラブルは生じておらず大いに評価できる。今後も永続的な安定運用のため体制の整備に努められたい。

魅力ある人材育成については、平成23年度下期に人材育成指針に沿った人事考課制度を創設されており、今後この制度が定着し、スムーズな運用が図られるよう期待する。

広報活動の充実については、ホームページを平成24年度より全面リニューアルするための準備作業を行っており、今後は中小企業者や金融機関等の関係機関へ有効な情報発信ができるよう努められたい。

組織体制の整備・強化、内部監査の充実については、経営・再生支援を強化するため「経営支援課」を活用した専門部署の設置について実現に向けて進められたい。また、内部監査の充実は、検査室の新設でよりの確な監査ができるよう期待する。

コンプライアンス体制及び運営状況に対する評価意見

コンプライアンスについては、組織体制を構築しており、毎年プログラムの整備を行い、役職員全員の意識の向上に努めている。

平成23年度に実施した職員を対象としたコンプライアンスに対する意識調査については、その結果を十分に分析して協会の問題点などを今後の取組みに生かしてもらいたい。

職場の啓蒙活動としてテーマを掲げ、各部署のコンプライアンス担当者が主となりコンプライアンス意識の向上に取り組んでいることは今後も継続してもらいたい。

また、反社会的勢力に対する取組みについては、全国信用保証協会連合会からの情報収集や関係機関との連携により、情報の共有を図り不正利用の防止に努めている。また10月には「信用保証委託契約書」の反社会的勢力の排除条項については改正を行い不正利用の防止に努めており、これからも公的機関としての社会的責任を果たしていけるよう期待する。