

## 平成25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25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26年度の経営計画の達成に向け、引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

政府の掲げた「大胆な金融政策」、「機動的な財政政策」、「民間投資を喚起する成長戦略」の一体的な推進の効果が見え始め、景況感は改善傾向にあります。県内経済においても、低調あるいは一部で弱さが見られるものの、個人消費、生産活動、雇用情勢を含め、総じて緩やかに持ち直しつつあります。

今後の動向については、各種政策効果による改善が期待されるものの、消費税率引上げの影響や原材料価格の変動、海外情勢等中小企業・小規模事業者を取り巻く環境は楽観できるものではないと考えられます。

平成25年度の県内企業の倒産状況（東京商工リサーチの調べによる負債額1千万円以上の倒産）は、件数162件、負債総額は143億円とともに前年度を上回りましたが、平成25年3月末の中小企業金融円滑化法の期限到来後も引続き返済緩和の条件変更に対応した効果で代位弁済額は減少しました。しかしながら、経営改善が計画どおり進んでおらず、返済緩和の条件変更を繰り返している中小企業・小規模事業者も多く見られ、今後の動向に注視する必要があります。

県内の雇用情勢については、奈良労働局の調べによると、平成26年3月の有効求人数が20,036人と前年同月比で7.2%の増加となり、平成25年度累計でも前年度比で7.7%増加しました。

有効求人倍率については、平成26年3月が0.88倍となっており、全国の1.07倍、近畿圏の1.00倍より下回る数値となっていますが、前年同月比では0.15

ポイント上回り全国数値、近畿圏数値に変わらず回復傾向にあります。

## 2. 事業概況

保証承諾は、市場金利に比して保証料の割高感が見られる中で、減少の大きかったセーフティネット保証、県制度保証をカバーするだけの保証利用の推進ができなかったことや、中小企業・小規模事業者の中で経営改善が計画どおりに進まない事業者への新規保証の対応が難しくなっていることもあり、件数5,757件(前年度比94.2%)、金額で687億97百万円(前年度比88.7%)と前年度を下回り、当初の計画金額に対しては、23.6%の減少となりました。

保証債務残高は、保証承諾の減少に伴い、件数26,028件(前年度比97.2%)、金額2,534億46百万円(前年度比93.3%)となり、件数、金額とも昨年を下回り、4期連続で減少しました。

一方、代位弁済は、政府が実施している経営支援・再生支援の政策に即応した取組みや中小企業金融円滑化法の期限終了後も引続き返済緩和等の条件変更に柔軟に取り組んだこともあり、件数332件(前年度比77.2%)、金額37億42百万円(前年度比67.1%)と前年度を下回り、当初の計画金額に対しても、53.2%の減少と大幅に下回りました。

また、求償権の回収は、保証協会サービサーとの連携など効率的な回収に努めた結果、計画金額を8.3%上回ることとなったものの、担保・保証人に過度に依存しない保証に係る代位弁済及び法的整理案件による代位弁済の増加等、年々悪化する回収環境もあって、17億32百万円(対債務者元金・損害金、前年度比98.5%)と昨年度を下回りました。

平成25年度の保証承諾等の主要業務数値は以下の通りです。

項目	件数	金額	計画値	対計画比
保証承諾	5,757件(94.2%)	688億円(88.7%)	900億円	76.4%
保証債務残高	26,028件(97.2%)	2,534億円(93.3%)	2,700億円	93.9%
代位弁済	332件(77.2%)	37億円(67.1%)	80億円	46.8%
回収	—	17億円(98.5%)	16億円	108.3%

\* ( ) 内の数値は対前年度比を示します。

### 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。

（単位：百万円）

経常収入	3,371
経常支出	2,316
経常収支差額	1,055
経常外収入	6,289
経常外支出	6,097
経常外収支差額	192
制度改革促進基金取崩額	98
収支差額変動準備金取崩額	0
当期収支差額	1,345

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、当期収支差額は、13億4,537万円の黒字を計上することが出来ました。

これは、期末保証債務残高の減少による責任準備金繰入額の減少や代位弁済額の大幅な減少による求償権償却準備金の繰入れの減少などによるものです。

なお、収支差額の処理については6億7,269万円を基金準備金に、残額の6億7,268万円については収支差額変動準備金へ繰り入れました。

### 4. 重点課題への取組状況

平成25年度の重点課題として掲げた項目への取組状況は、以下のとおりです。

#### (1) 保証部門

##### ① 政策保証の利用推進

不況業種等に対応するセーフティネット保証については、概ね一巡したことや返済緩和の条件変更対応先の経営改善が計画どおり進んでいない中小企業・小規模事業者へのニューマネー対応が困難となっていること等から、承諾は825件、17,509百万円（対前年度比58.8%）と低調でした。

しかし、中小企業者の経営改善の取組みを支援する「経営力強化保証」については、経営サポート会議の開催やバンクミーティングへの積極的な参加等により28件、673百万円の承諾となりました。

地方公共団体制度については、県制度においては、承諾が701件、6,329百万円(対前年度比71.7%)と減少に歯止めがかからない状況となっています。一方、市町村制度については、1,331件、5,447百万円(対前年度比97.2%)の承諾と微減したものの、利用者にとって調達コストが低いことや制度要件の見直し等を検討・実施していることもあり、ここ数年対前年度比で100%前後と安定した利用となっています。

## ② 審査能力の向上及び適正保証の推進

新規利用先や重点管理先については積極的に実地調査を行い、審査担当者の目利き能力の向上とともに、中小企業・小規模事業者の実態把握に努めました。特に若手職員のレベルアップを図るため、中堅職員を帯同させてOJTを中心に育成に努めました。

また、実務に直結する内部研修を職員自らが講師となって行い、講師・受講者双方の側面からの知識向上に努めました。

反社会的勢力の排除については、昨年に引続き「奈良県信用保証協会暴力団排除対策協議会」を開催して警察との連携を深めました。また、新聞情報収集の範囲を拡張して、不正利用防止の強化に努めました。

## ③ 起業・創業支援の強化

関係機関との勉強会・研修会において、創業関係の保証制度の周知を行った効果もあり、保証承諾は、76件、344百万円(対前年度比119.4%)と増加しました。

また、創業保証後6ヶ月後に企業訪問によるモニタリングを実施し、創業者の創業後の状況把握に努めました。

## ④ 顧客サービスの充実

コモンMSS(共同システムで使用している「中小企業経営診断システム」)を活用し、企業の財務状況の現状等について情報を提供しました。

また、顧客に向けたアンケートを実施し、協会に対する意見、要望を収集し、改善点、問題点を洗い出しました。さらに、若手職員を中心としたプロジェクトを組成し、顧客サービスの向上や保証利用促進について議論を行い、顧客満足度向上に向けた取組みを検討しました。

## (2) 期中管理部門

---

① 大口保証先に対する早期実態把握

一定基準の法人を対象に定期的に決算書の提供を受け、そのなかで業績が悪化していると思われる先については、金融機関へのヒアリングを行って早期の実態把握に努めました。

② 経営支援・再生支援の体制強化と支援業務の拡大

経営支援・再生支援の機能を充実させるため経営支援課に専任者2名を配置しました。

また、中小企業者に対する経営支援策として、国が実施する経営改善計画策定支援事業に係る費用の一部補助や中小企業診断士の無料派遣を実施し、経営改善に結びつくよう努めました。

③ 関係機関との連携強化

中小企業金融円滑化法の期限到来後も返済緩和の条件変更に対応したこともあり、代位弁済額は大幅に減少しました。一方、代位弁済が不可避と判断される案件については、代位弁済時の支払利息を軽減するため迅速な対応に努めました。

奈良県中小企業再生支援協議会とは、毎月保証先における経営支援、再生支援に関する意見交換会を実施し、支援先の選定に努めました。

平成24年に組成した奈良県中小企業支援ネットワークについては、年3回の会議を開催し、経営支援、再生支援に向けた各機関の取組み状況に関する情報・意見交換や外部講師を招き経営支援施策や再生手法等参加メンバーの知識の向上と平準化を図りました。

経営サポート会議については、金融機関と32案件について議論し、借換保証による対応や返済緩和の条件変更等の措置を講じました。また、奈良県中小企業再生支援協議会が実施するバンクミーティングにも積極的に参加しました。

④ 内部における情報共有の強化

返済緩和の条件変更申込先においては、その事業者の実態把握に努め、借換対応の可能性を検討し、状況に応じた対応に努めました。

また、保証後の早期事故案件や無返済事故案件等について、その状況、経緯等を審査部門にフィードバックし、適正保証、代位弁済の抑制に努めました。

### (3) 回収部門

① 保証協会サービサーの活用による回収の強化

昨年度に引続き、代位弁済後の早期回収交渉の着手に努めました。

委託案件中、回収困難と思われるものについてはサービサーへの委託の解除を行い協会での管理とし、回収可能性が高い無担保案件に特化して回収業務の効率化を

図りました。

また、サービサーとの情報交換会議を定期的を実施し、連携を強化するとともに双方の回収業務の効率化・合理化に努めました。

② 現状確認の徹底と担保の再調査

新規代位弁済先については、代位弁済後1ヶ月以内に現況調査を行いその実態把握に努めました。

回収が長期化している案件については、実態把握のため現況並びに担保の再調査を実施して、回収方針の再検討を行いました。

③ 管理事務停止措置の推進

債務者の現地訪問を重視した実態把握を行い、回収が見込めない先は管理事務停止の措置を講じ、回収事務の効率化・合理化に努めました。

#### (4) その他間接部門

---

① コンプライアンス態勢の充実

昨年に引続き全役職員に更なる意識の浸透を図るべく、意識調査、階層別内部研修、外部講師による研修を実施し、役職員の更なる意識向上に取組みました。

事務ミスや苦情案件については、定例会議において事例の概要、原因と防止策を協議し、各課職員に対しフィードバックするとともに再発防止に努めました。

② 人材育成の強化

多様化する中小企業者のニーズに応えるべく、階層別、職務別に外部研修に参加するとともに、外部から招いた講師による研修会を実施して職員のレベルアップを図りました。

また、内部研修においては、各部門の管理職が策定したOJT計画に従い、階層にとらわれることなく職員が講師となり実務とリンクした研修を実施しました。

③ 危機管理体制の強化

外部講師を招き、策定した事業継続計画（BCP）をもとに研修会を実施し、有効に機能するよう努めました。

また、「安否確認システム」を平成25年6月に導入し、緊急時の対応を行いました。

④ 共同システムの安定稼働

共同化システムへの移行後3年目を迎えましたが、大きなトラブルもなく安定的な稼働状況となっています。恒常的な安定稼働を図るため、不完全であった事務処理マニュアルを整備・見直しを行い、定期的に部門ごとに研修を実施しました。

## 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

政策保証のみならず、全般的に保証承諾、保証債務残高は減少しており、景気対応緊急保証制度終了後、この状況は顕著となっている。

このような状況を改善すべく顧客に対してアンケートを実施したことは意義がある。今後は、その回答から読み取れる顧客の思いやニーズを汲み取り、具体的な対応についての検討を実施し、顧客満足の上昇とともに中小企業・小規模事業者の経営・資金繰りの安定と発展に寄与するよう努められたい。

また、協会内部に保証利用度向上のためのプロジェクトを組成し、職員が共通の課題について議論を交わし、その対応策を模索することは重要であり、今後とも継続して取り組んでいただきたい。

起業・創業支援については、保証後のモニタリングによる状況確認は有意義であり、引続き実施するとともに全国的に創業に対する気運が高まっていることや県内産業の創造と活力とすべく、保証協会の機能と審査能力を発揮し、積極的かつ慎重に取り組まれることを期待する。

#### 2. 期中管理部門

事業者の実態把握については、決算書の徴求、金融機関へのヒアリング等が実施されているが、セーフティネット5号等の現況報告書もうまく組み合わせて地域の実情に応じた実態把握に努めていただきたい。

経営支援・再生支援の体制強化については、支援業務に特化した専任者を設けたことは評価できる。返済緩和の条件変更案件の割合が増加基調にある中で、支援の要請が高まることが予想されるため、態勢を含めた支援内容の強化に向けた取組みをされたい。

また、支援策のひとつとして国が実施する経営改善計画策定支援事業に係る費用の一部補助や中小企業診断士の派遣など、経営改善を図る事業者への支援は意義があると思われるので、引続き実施されるとともに対応後の業況確認による支援効果の検証に努められたい。

関係機関との連携については、奈良県中小企業支援ネットワーク会議の開催による参加機関の知識向上・平準化に努めていることは意義がある。また、経営サポート会議の開催やバンクミーティングへの参加等、支援に向けた積極的な取組みは評価できる。今後は対象先のフォロー等の検討・見極めを視野に入れた取組みを期待する。

### 3. 回収部門

保証協会サービスの活用については、委託案件の精査やサービスとの情報交換の実施により、双方の回収業務の合理化と効率化に向けた努力が窺える。

また、新規代位弁済のみならず既存求償権先の現状確認や担保再調査など回収可能性に向けた取組みも実施されており回収の最大化に努めていることが認められる。

年々悪化する回収環境のもと回収額は減少傾向にあるが、でき得る対応を引続き実施されたい。

### 4. その他間接部門

人材育成については、多種多様な研修に積極的に参加しており、個人・協会全体のレベルアップを図っていることは評価できる。また、内部研修においては、職員自らが講師となり実施されており自他ともに意識向上に繋がるものと思われ、継続的に実施されたい。

危機管理体制については、事業継続計画のマニュアルに基づく研修が実施されている。今後もマニュアルの適宜見直しと研修の実施により、不測の事態に対応できるよう努められたい。

共同システムについては、安定的な稼働が行われており、今後も安定稼働に努めるとともに有効的な活用を行うためのマニュアルの見直しや研修が必要と思われる。

## 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、昨年度に引続き職員への意識調査の実施や階層別の内部研修、外部講師による研修の実施などにより、意識の定着に努めていることは評価できる。今後も継続していただきたい。

反社会的勢力への取組みは、情報収集の範囲拡張や警察等との連携強化も図れており、コンプライアンス同様、引続き保証協会の公共性を意識して取り組んでいただきたい。

事務ミス・苦情についても原因の検証と防止策の検討が議論されており、これを活かして業務の改善・合理化に向けた取組みを進めていただきたい。