

# 平成21年度経営計画の評価

広島県信用保証協会は、公的な「保証機関」として、中小企業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 21 年度の年度経営計画に対する実施評価は以下の通りです。

なお、実施評価に当たりましては、広島経済大学経済学部経済学科教授 松水 征夫氏、弁護士 金尾 哲也氏、公認会計士 石橋 三千男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

平成 21 年度の県内経済は、上半期は、個人消費や住宅投資は、弱めの動きとなったものの、公共投資をはじめ、輸出や生産は持ち直しの動きとなりました。一方で、設備投資は大幅に減少し、雇用・所得環境は、厳しい状況で推移しました。

下半期では、経済対策の効果などから個人消費に持ち直しの動きがみられるとともに、各方面で穏やかな回復の動きが続き、県内景気は持ち直しの状況で推移したものの、雇用・所得環境は、依然として厳しさが残る状況となりました。

こうした中、県内中小企業の景況感は、前年と比べ、製造業においては、下期にやや悪化の度合いが弱まってい

るものの、非製造業においては、年度を通じ、悪化の度合いが高止まりしており、全体で見ても、依然として厳しい状況が続きました。

## (2) 中小企業向け融資の動向

平成 21 年度における地元金融機関の貸出金残高は、日本銀行広島支店の調査によると、一般法人向けの貸出金は、年間を通じ前年を下回る状況で推移しました。

## (3) 広島県内中小企業の資金繰り状況

平成 21 年度における県内中小企業の資金繰り状況は、年度を通じ、資金繰りが「悪化」と答えた企業が「好転」と答えた企業を上回っており、依然として厳しい状況が続きました。

## (4) 広島県内中小企業の設備投資動向

平成 21 年度における県内の設備投資（全産業）は、設備過剰感が続くもとで前年度を大幅に下回る見込みとなり、低調に推移しました。

## (5) 広島県内の雇用情勢

平成 21 年度における県内の有効求人倍率は、年度を通じ前年を下回る状況で推移し、平成 21 年度末時点でも 0.61 倍に止まりました。下半期において、一部製造業などで新たに求人の動きがみられたものの、県内の雇用情勢は依然として厳しい状況が続きました。

## 2 事業概況

平成 21 年度の保証承諾額は、上半期は、概ね前年度を上回る水準（月平均：109.6%）で推移しましたが、全国緊急保証が一巡したことや返済条件の緩和が増加したこともあり、下半期には前年度の保証承諾を下回る水準（月平均：75.1%）となり、結果的に、計画額 4,900 億円を 1,056 億円下回る 3,844 億円余（前年度実績比 86.9%）となりました。

期末保証債務残高は、第 4 四半期において保証承諾の減少もあり、計画額を 478 億円余下回りましたが、保証期間の長い全国緊急保証への取り組みや返済条件の緩和の増加により、償還率が減少し、結果として前年度実績を上回る 7,631 億円余（前年度実績比 104.8%）となりました。

一方、代位弁済額は、金融機関と連携した企業の業況把握や早期の調整により、計画は下回りましたが、中小企業を取り巻く厳しい経営環境を反映し、前年度実績を上回りました。（前年度実績比 106.0%）

また、求償権の回収額は、無担保求償権や第三者保証人非徴求の求償権などの回収資源の乏しい求償権が増加していることから、34 億円余となり、計画及び前年度実績ともに下回りました。

平成 21 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 (金 額)	計 画 比
保 証 承 諾	36,376 件 (92.7%)	3,844 億 24 百万円 (86.9%)	4,900 億円	78.5%
保 証 債 務 残 高	96,558 件 (102.2%)	7,631 億 47 百万円 (104.8%)	8,110 億円	94.1%
代 位 弁 済	2,993 件 (104.2%)	189 億 85 百万円 (106.0%)	200 億円	94.9%
実 際 回 収	---	34 億 12 百万円 (81.3%)	38 億円	89.8%

※（ ）内の数値は対前年度比を示す。

※単位未満は四捨五入。

### 3. 決算概要

年度経営計画に基づき保証業務の適正な運営と経営基盤の強化に努めた結果、収支差額は1,027百万円の黒字計上となりました。この収支差額1,027百万円のうち、514百万円を基金準備金に、残額の513百万円を収支差額変動準備金に繰り入れました。

基本財産のうち基金準備金は、収支差額のうち514百万円を繰り入れ、期末の基金準備金は17,153百万円となりました。基本財産のうち金融安定化特別基金は、中小企業金融安定化特別会計の当期収支差額△135百万円の赤字を補てんするため、同額を取り崩すとともに、平成21年度決算をもって中小企業金融安定化特別会計が廃止されたことに伴い、残余额966百万円を損失補償金へ振り替えました。

この結果、期末における基本財産は、23,021百万円となり、前年度末に対し587百万円の減少となりました。

平成21年度の決算概要（収支計算書）は、以下の通りです。

項 目	金 額	前年度比増減額
経常収入	87億 17百万円	1億 91百万円
経常支出	53億 58百万円	△87百万円
経常収支差額	33億 59百万円	2億 78百万円
経常外収入	217億 34百万円	25億 81百万円
経常外支出	242億 71百万円	24億 10百万円
経常外収支差額	△25億 37百万円	1億 71百万円
金融安定化特別基金取崩額	1億 35百万円	32百万円
制度改革促進基金取崩額	70百万円	△6百万円
当期収支差額	10億 27百万円	4億 75百万円

（注）単位未満は四捨五入のため、合計数字は必ずしも一致しない。

#### 4. 重点課題への取組状況

昨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

###### ア 政策保証の推進

中小企業者への資金供給の円滑化を図るため、緊急保証制度（全国緊急保証）を積極的に推進し、保証承諾は 14,358 件、180,296 百万円となり、前年度に比べ件数で 6,887 件、金額で 63,539 百万円の増加となりました。

この保証制度の運用にあたっては、赤字企業であっても、赤字の要因や取引先等からの経営支援等を幅広く勘案した上で弾力的な保証判断を行いました。また、年末、年度末の資金繰りに対応するため、平日の相談窓口の開設時間を延長し、土日祝日も相談窓口を開設しました。

創業や経営承継を支援するため、平成 20 年度に引き続き経営支援課で専門的に所掌させ、その取り組みを行った結果、創業 3 制度（創業関連保証、再挑戦支援保証、創業等関連保証）に係る保証承諾は 440 件、1,816 百万円となり、前年度に比べ件数で 43 件、金額で 16 百万円の増加となりましたが、経営承継に係る保証については、保証申込はありませんでした。

特定社債保証や流動資産担保融資保証の理解と浸透を図るため、新聞広告をはじめとした広報媒体を活用した情報提供を実施するなど、保証の利用を広範に呼びかけましたが、利用は伸びませんでした。（特定社債保証の保証承諾は 36 件、2,248 百万円。流動資産担保融資保証は 17 件、681 百万円。）

###### イ 適正保証の推進

中小企業者のニーズを把握するため、金融機関、商工会議所、商工会との意見交換会や情報交換会を実施し、関係

機関との連携を強化しました。

また、保証推進に当たっては、役職員が分担して金融機関を訪問し、金融機関ごとに保証債務残高、新規承諾件数及び保証制度などの推進目標額を設定するなど、その推進目標額に対する理解と協力を要請しました。（意見交換会、情報交換会、勉強会の実績：108回）

さらに、提携保証制度を適正に維持していくため、「スーパーグランド・グランド保証」の保証対象となる中小企業者の財務状況の審査基準を見直すなど、必要な措置を講じました。また、審査担当者の目利き審査能力養成のため、内部研修の実施や信用調査検定プログラム等外部研修の受講を促進しました。

## ウ 保証利用企業の拡大

新規利用企業者の増加を図るため、保証部及び全支所ごとに「新規利用企業拡大キャンペーン」を実施し、保証利用企業の拡大に努めました。特に、新規先の利用が多い「わかば保証」の利用促進のため、新聞広告やホームページを活用し、その周知に努めるとともに、新たにリーフレット（「企業経営者のみなさまへ」）を作成しました。

また、保証利用が途絶えている企業については、金融機関に対し、完済先の企業実態に関するアンケートを実施するなど、保証の再利用を呼びかけました。アンケート対象 2,901 企業のうち、329 企業から保証利用の再申込がありました。

これらの結果、平成 21 年度末保証利用企業者数は、38,835 企業となり、年間増加目標（500 企業）を上回る 838 企業の増加となりました。（保証利用度：40.32%、全国第 8 位）

## エ 経営支援・再生支援の強化

保証取組後においても継続的な経営支援を行うため、金融機関と帯同し企業訪問を実施するほか、「中小企業経営診断システム（MSS）」を活用した経営診断を実施しました。

また、経営改善を目指す中小企業者をサポートするため、中小企業診断協会と連携した「企業経営改善サポート制度」による経営診断を12企業に対し実施し、そのうち9企業に対し、経営改善に向けたフォローアップを実施しました。

一方、再生支援を積極的に推進するため、中小企業再生支援協議会や金融機関の再生部署と連携した再生支援に努めたものの、求償権放棄や求償権消滅保証は、申し込みがありませんでした。

#### **オ 効率的な保証推進体制の整備**

効率的、効果的な保証推進ができるように、下期に実施する予定であった保証部門の組織編成は、電算システム変更に伴う事務処理の習熟に予想以上に時間を要したこと、また保証事務のマニュアルの整備が遅延したこともあり、次年度に組織編成を行うことにしました。

一方、保証事務の迅速化を図るため、信用保証料事務を総務課で一元管理させるとともに、財務情報の登録に関する事務を専門的に所掌させる集中部署を新たに設けるなど、保証業務の分担を見直しました。

## (2) 期中管理部門

### ア 代位弁済の抑制

保証債務残高が50百万円以上の大口保証利用先については、定期的に金融機関へ決算書の提出を求め、必要に応じ現地調査や面談を行うなど、金融機関と緊密に連携した経営実態の把握に努めました。

また、保証条件変更可能な企業には、個々の企業の実情に応じた保証条件の変更を行うなど、事業継続のための適切な措置を講じました。特に、返済方法の緩和措置は、平成21年12月に施行された中小企業金融円滑化法の趣旨に則り、積極的に対応しました。

一方、内入延滞債務や期限経過債務には、電算共同システムの機能（自動督促）を有効的に活用するなど、金融機関と連携し、その調整に努めました。

これらの結果、代位弁済額は、年度累計で18,985百万円（対前年度比106.0%）となりましたが、当初の計画である20,000百万円を1,015百万円下回りました。

### イ 代位弁済による支払利息の軽減

法的整理など調整が困難な代位弁済見込先は、迅速・的確な代位弁済事務処理に努めました。しかしながら、条件変更による調整が可能と判断した企業の中で、結果的に調整が不調となり、代位弁済に至るようなケースが発生したこともあって、代位弁済支払利息率は0.82%となり、目標の0.7%を0.12%上回る結果となりました。



### (3) 回収部門

#### ア 目標管理の徹底

年度当初において回収担当者ごとに回収の方針や目標額を設定し、毎月、その進捗管理の徹底に努めるなど、回収の最大化を図りました。特に、有担保案件については、速やかに、債務者等に対して、物件の任意処分や一括返済について提案するとともに、事案によっては、競売申立も実施しました。

また、交渉による回収が困難な求償権については、コスト・効果を考慮し、実情に即した法的措置を講じるなど、回収の促進に努めました。(法的措置実施件数：414件)

こうした目標管理の徹底や求償権の実情に即した回収に努めたものの、無担保求償権や第三者保証人非徴求の求償権などの回収資源の乏しい求償権が一段と増加したことに伴い、回収額は、目標である3,800百万円を388百万円下回る3,412百万円となりました。

#### イ 共同化システムの活用

電算共同システムによる回収業務の合理化・効率化を推進するため、顧客情報のデータ入力に着手し、年度末までに作業を終えました。これにより、債務者等の顧客情報を体系的に把握することができるようになりました。

#### ウ 回収業務の効率化

平成21年4月に管理回収業務効率化検討部会(以下「検討部会」という。)を設置し、効率的な回収業務の執行体制構築に向けて抜本的な検討を行いました。検討部会からの提言を受け、平成22年度から、回収部門の一部統合や法的措置に係る事務処理の一元管理を行うなど、回収業務の効率化に努めました。

なお、検討部会からの提言のうちサービサーの活用については、引き続き、実施に向けた具体的な検討を行います。

## エ 管理業務の合理化

回収見込みのない求償権については、積極的に管理事務停止及び求償権整理を実施し、回収業務の合理化に努めました。（管理事務停止件数：1,298件、求償権整理件数：1,172件）

## オ 再生支援への積極的な取り組み

経営支援課が回収担当部署と連携し、求償権放棄、求償権不等価譲渡及び求償権消滅保証の対象となる案件の掘り起こしを行ったものの、法的整理により代位弁済に至るケースも多く、再生支援に係る保証申込はありませんでした。

#### (4) その他間接部門

##### ア 経営基盤の確立

5月に電算共同システムへの円滑な移行を行い、これを活用した簡素で効率的な業務執行体制の整備に向けた検討に着手しました。

また、経費の見直しに着手し、定期刊行物の一部購読廃止やひかり電話導入に伴う本支所の通信費削減など、実行可能なものからその節減に取り組みました。

さらに、自己資金の運用については、有価証券の入れ替えを効果的に実施するとともに、流動性・収益性、特に安全性に配慮しながら、地方債を主体とした有価証券の購入を積極的に行うなど、収益の確保に努めました。

##### イ ガバナンスの強化

広く社会からの信頼を確立するため、実践項目としてのコンプライアンスプログラムを策定し、その取り組みを着実に実施しました。

また、コンプライアンス・チェックシートによる職員の意識調査、検査役による内部検査を実施するなど、コンプライアンス点検を実施しました。

さらに、新たに自然災害などを想定した「事業継続計画」を策定し、リスク管理の徹底を図るとともに、金融分野における個人情報保護に関するガイドラインに即した見直しも行いました。

##### ウ 広報活動の充実

ホームページ、ディスクロージャー誌、新聞などの広告媒体を効果的に活用し、各種保証制度の紹介や業務内容に

関する情報提供を積極的に行いました。

## エ 人材育成と活用

人事考課制度の適正な運用を図るため、考課者を対象にした外部講師による人事考課研修を、年2回（10月、1月）実施しました。

また、職員の給与・人事情報を体系的に把握するため、給与・人事システムを導入し、給与システムについては、8月までにデータ整備を完了させ、人事システムについては、人事基礎データの入力に着手しました。

さらに、職員の能力と適性を活かした任用体系を構築するため、職員の採用区分を一本化しました。また、定年後再雇用者の能力活用の方策についての検討は、結論に至らず、引き続き検討することとしました。

中小企業診断士などの各種資格取得の支援に努める一方、外部研修への職員の計画的派遣や内部研修の充実を図るなど、職員の能力向上に努めました。

## 5. 外部評価委員会の意見

- (1) 保証部門においては、緊急保証制度を中心とした政策保証の積極的な推進、新規利用企業拡大キャンペーンの実施など、中小企業の金融の円滑化に向けた取り組みを着実に実施しており、評価できます。今後も、中小企業者のニーズを捉えながら、主たる業務である信用保証業務を通じて、中小企業者への資金供給の円滑化に向けた取り組みを実施されていくことを期待します。
- (2) 期中管理部門においては、大口保証先の業況把握を目的とした定期的な決算書の提出依頼の実施、資金繰りの厳しい中小企業に対する個々の企業の実情に応じた返済方法の変更申出への柔軟な対応など、代位弁済の抑制に向けて適切な措置を講じており、評価できます。代位弁済は件数・金額ともに年々増加しており、代位弁済の抑制に向け、一層の工夫が望まれます。
- (3) 回収部門においては、目標管理の徹底やきめ細やかな回収交渉に努めるなど、回収の最大化に向けた取り組みを実施しており、評価できます。回収は、無担保求償権や第三者保証人非徴求などの回収資源の乏しい求償権の増加に伴って減少傾向にありますが、効果的な法的措置の実行や電算共同システムの活用による業務の効率化により、一層の回収の最大化に努められることを期待します。
- (4) コンプライアンスの組織体制及び運営状況においては、コンプライアンスプログラムの策定によるプログラムの実施時期や担当部署の明確化、検査役による実施状況のモニタリングなど、コンプライアンスに対する理解と認識の浸透に向けた取り組みを実施しており、評価できます。引き続き、広く社会からの信頼を確立するため、コンプライアンス態勢の充実・強化を図っていただきたい。
- (5) その他間接部門においては、効率的な資金運用、人材の育成、経費の見直し、広報活動の充実など、経営基盤の確立に向けた取り組みを実施しており、評価できます。今後も、必要な設備投資及び職員への教育投資など、更なる経

営基盤の確立を図っていただきたい。

- (6) 自己点検・評価に当たっては、重点課題の必要性及び緊急性に応じたウエイト付けを行い、計画目標値、前年度との比較などにより、自己評価を行っておられますが、当協会の全国における位置付けも踏まえた客観的な評価基準の設定も試みてほしい。
- (7) 今後の経営計画の策定に当たっては、人的・物的に限られた信用保証協会の経営資源を有効に活用していくためにも、重点課題を厳選する必要があると思われます。