

平成23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23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、広島大学大学院社会科学部研究科附属地域経済システム研究センター長・教授 伊藤 敏安氏、弁護士 金尾 哲也氏、公認会計士 吉中 邦彦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23年度の県内経済は、上半期は、東日本大震災の影響により生産活動の制約が続いたことから停滞感が強まったものの、サプライチェーンの修復を背景に、生産は概ね震災前の水準に回復し、輸出も下げ止まるなど、全体として持ち直しの動きとなりました。

下半期に入ると、海外経済の減速や円高の影響などから、輸出は弱めとなり、生産は操業度を引き下げる動きがみられました。一方、個人消費は、一部に弱さがみられるものの全体としては持ち直しており、また、公共投資は下げ止まっているものの、総じて横ばいの動きが続きました。

こうした中、県内中小企業の景況感は、非製造業では前年に比べ悪化の度合いが弱まっているものの、製造業

では悪化度合いがやや強まるなど、総じ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 23 年度における地元金融機関の貸出態度は年度を通じて積極的に推移したものの、大幅な資金需要の回復もなく、全体として低調に推移しました。

(3) 広島県内中小企業の資金繰り状況

平成 23 年度における県内中小企業の資金繰りの状況は、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、引き続き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 23 年度における県内の設備投資（全産業）は、中小企業においては前年を上回るなど持ち直しの動きが続きました。

(5) 広島県内の雇用情勢

平成 23 年度末時点における県内の有効求人倍率は 0.91 倍となり、年度当初の 0.82 倍からやや改善の動きとなっているものの、県内の過去の雇用情勢（平成 18 年 8 月の有効求人倍率 1.35 倍）と比べ依然として厳しい状況が続きました。

2. 事業概況

平成 23 年度の保証承諾額は、セーフティネット保証の利用が一巡したことや返済方法の緩和の条件変更が増加したこともあいまって、年度を通じ資金需要は低迷したものの、種々の保証推進に努めた結果、3,096 億円余となりほぼ計画通り推移しました。(計画比 99.9%)

期末保証債務残高は、保証承諾が減少したものの、引き続き返済条件の緩和の条件変更が高水準にて推移したことにより、償還ペースの低下がみられ、計画額 6,950 億円を 182 億円上回る 7,132 億円余となりました。(計画比 102.6%)

一方、代位弁済額は、中小企業金融円滑化法の趣旨を踏まえ、個々の企業の実情に沿った返済方法の緩和に柔軟に対応したこともあって、計画額 180 億円を約 42 億円下回る 137 億円余(計画比 76.5%)となり、代位弁済率(代位弁済額/保証債務平均残高)も 1.91%(計画比 74.9%)となるなど、いずれも計画を大幅に下回りました。

また、求償権の回収額は、無担保や第三者保証人非徴求などの回収資源の乏しい求償権が増加するなど、厳しい回収環境の中にあって、回収目標の進捗管理の徹底や求償権の内容に応じた効率的な回収方を講じたものの、計画額 36 億円を約 3 億円下回る 33 億円余となりました。

平成 23 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	29,131 件 (96.4%)	3,096 億 36 百万円 (96.7%)	3,100 億円	99.9%
保 証 債 務 残 高	94,176 件 (99.2%)	7,132 億 39 百万円 (96.8%)	6,950 億円	102.6%
代 位 弁 済	2,250 件 (92.4%)	137 億 62 百万円 (96.3%)	180 億円	76.5%
実 際 回 収	---	33 億 10 百万円 (96.8%)	36 億円	91.9%

※ () 内は対前年度実績比を示す。

3. 決算概要

当期収支差額は、代位弁済の減少による求償権償却（自己資金による償却）が減少（前年度比1,191百万円減）したことや、責任共有負担金の増加（前年度比271百万円増）、加えて制度改革促進基金の取崩対象の改正に伴う取崩額の増加（前年度比477百万円増）などにより、30億68百万円となりました。この収支差額の30億68百万円のうち、25億円を基金準備金に、残額を収支差額変動準備金に繰り入れました。

保証債務残高に対する基本財産の割合（3.47%）が全国平均（4.24%）を下回っていることから、財政基盤の強化を図るため、収支差額のうち25億円を基金準備金に繰り入れ、期末の基金準備金は、222億21百万円となりました。

この結果、期末における基本財産の総額は、280億89百万円となりました。

平成23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	87億33百万円	△98百万円
経常支出	47億07百万円	△1億28百万円
経常収支差額	40億26百万円	29百万円
経常外収入	166億15百万円	△35億89百万円
経常外支出	180億83百万円	△35億81百万円
経常外収支差額	△14億67百万円	△8百万円
制度改革促進基金取崩額	5億09百万円	4億77百万円
当期収支差額	30億68百万円	4億99百万円

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

中小企業に対する資金の円滑な供給を図るため、国や県・市町などの各種政策保証に積極的に取り組みました。

特に平成 23 年度においては、景気対応緊急保証制度の取扱いの終了や東日本大震災の発生に伴う資金繰りへの影響を最小限に止めるため、セーフティネット保証や県・市町の震災関連の保証・融資制度について、赤字や債務超過といった事象のみではなく中小企業の経営実態や特性を踏まえた柔軟な保証判断を行いました。

また、年末、年度末及び東日本大震災発生から当分の間、中小企業の資金繰り相談に対応するため、平日の電話による相談窓口の開設時間を延長するとともに、土日祝日も同窓口を開設しました。

こうした取組を実施したものの、震災関連の保証・融資制度は直接被害がなかったこともあり、利用は伸びませんでした。また、セーフティネット保証は、利用が一巡したことや返済方法の緩和の条件変更が増加したこともあいまって、保証承諾は 6,877 件、87,094 百万円となり、前年度に比べ件数で 4,457 件、金額で 55,232 百万円の減少となったものの、保証承諾件数は全国第 6 位となりました。(前年度全国第 14 位)

また、創業を支援するため、経営支援課で引き続き専門的に所掌させ、その取組に努めたものの、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 390 件、1,129 百万円となり、前年度に比べ件数で 7 件、金額で 298 百万円の減少となったものの、保証承諾件数は全国第 10 位となりました。(前年度全国第 12 位)

さらに、資金調達手段の多様化に資するため、特定社債保証や流動資産担保融資保証の利用促進に努めたところ、流動資産担保融資保証の保証承諾は 17 件となり、前年度に比べ 2 件の増加となりました。一方、特定社債保証は、

業績の下振れや先行きの不透明感により再調達を控える企業もあり、保証の利用は伸びませんでした。(特定社債保証の保証承諾：19件(前年度実績比△13件))

イ 借換保証の推進

複数の保証付き借入金の借換による資金繰りの円滑化を図るため、借換保証の推進に努めたものの、借換需要が一巡したことや条件変更による資金繰りの緩和のニーズが高かったことなどにより、借換保証の保証承諾は7,319件、99,057百万円となり、前年度に比べ件数で1,439件、金額で11,160百万円の減少となりました。

ウ 条件変更への柔軟な対応

中小企業金融円滑化法の趣旨を踏まえ、金融機関と連携し、中小企業の実情等に応じ柔軟に返済条件の緩和に対応しました。(平成23年度条件変更承諾件数、24,097件、前年度実績比101.0%)

この結果、平成24年3月末時点で、条件変更を行った保証債務残高は106,178百万円(前年度実績比101.0%)となり、全体の保証債務残高に占める割合は14.9%となりました。

エ 適正保証の推進

中小企業の金融面でのニーズを把握するため、金融機関等関係機関との意見交換会や情報交換会を実施するとともに、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、新規保証先数及び提携保証制度の推進目標額を設定の上、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：109回)

また、提携保証制度を適正に維持していくため、毎月、各種提携保証の融資枠や代位弁済状況などのモニタリングを行い、必要に応じ融資枠の拡大や取扱制限の措置を講じました。（提携保証全体の代位弁済率：1.63% 協会全体の代位弁済率：1.91%）

さらに、中小企業の経営実態や特性を踏まえた保証に取り組むため、中小企業への実地調査を行いました。（実地調査の件数：237回）

オ 保証利用企業の拡大

信用保証制度の仕組みや役割の紹介を通じて更なる浸透を図るため、広島県や商工団体等の主催する中小企業向けの各種相談会に積極的に参加しました。

また、協会全体及び保証担当部署ごとに独自の保証利用企業増加キャンペーンを実施するなど、保証利用企業者数の増加に努めた結果、全国的に保証利用企業者数が減少する中、平成23年度末保証利用企業者数は、38,268企業となり、前年同月比348先の減少に止まりました。（平成23年度末保証利用度39.7%、全国第6位）

カ 経営支援・再生支援の強化

保証後においても継続的な経営支援を行うため、「中小企業経営診断システム（MSS）」を活用した経営診断結果の提供を行うとともに、経営改善を目指す中小企業を支援するため、「企業経営改善サポート制度」の周知を図り、同制度による経営診断及びフォローアップを実施しました。

また、事業再生を目指す中小企業を支援するため、バンクミーティングや連絡会議への参加を通じ、中小企業再生支援協議会や金融機関の再生支援担当部署との連携を図るよう努めました。

キ 保証推進体制の整備

複雑化、多様化する資金ニーズに対し、適切な助言や提案ができるようにするため、審査担当職員をはじめとして内部及び外部の研修へ積極的に参加し、個々の保証審査能力の向上に努めました。

また、共同システムを有効活用した保証審査業務の効率化、迅速化を推進するため、財務ランク及び無担保与信目安額のデータ登録事務を導入するとともに、一般保証審査と提携保証審査とを区分した保証推進体制を整備しましたが、審査担当者間の連携の不足やデータ登録事務に係る事務負担の増加により、本年度中の効果は表れませんでした。

(2) 期中管理部門

ア 代位弁済の抑制

金融機関との連携により早期に中小企業の経営実態の把握に努め、返済方法の見直しにより資金繰りが可能となる先については、個々の企業の実情に応じた保証条件の変更を行うなど柔軟な対応に努めました。

また、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、継続的に決算書の提出を求め、経営状況の把握に努めるとともに、必要に応じ現地調査や面談を通じて適切な助言を行いました。

こうした取組を行った結果、代位弁済額は、前年度実績を大幅に下回る 2,250 件（対前年度実績比 92.4%）、13,762 百万円（対前年度実績比 96.3%）となり、代位弁済率も 1.91%と前年度実績比で 0.02 ポイント改善しました。

イ 共同システムの効果的活用

共同システムを有効に活用して保証期限などの期日管理を徹底し、約定返済が不履行となっている場合は、早期に金融機関と今後の対応について協議を行うなど、きめ細かな期中管理に努めました。

また、破産や民事再生等の法的手続に係る債権届出書を自動で作成するなどの事務の効率化を図りました。

ウ 組織・体制の強化

期中管理部署の事務負担軽減による代位弁済前の督促の強化及び代位弁済事務の効率化を図るため、平成 23 年 11 月より代位弁済審査の重複事務を見直し、本部機構への一元化を実施しました。

また、定期的に関催する管理業務推進会議などを通じて、情報等の共有や期中管理担当者の能力の向上に努めるとともに、効率化を検討するための作業部会を設置し、業務プロセスの見直しに取り組みました。

(3) 回収部門

ア 目標管理の徹底

無担保求償権や第三者保証人非徴求の求償権など回収資源の乏しい求償権が増加する中、回収の最大化を図るため、回収担当者ごとの回収目標額及び求償権の状況に応じたより効果的な回収方針を設定し、その進捗管理を徹底したものの、回収額は、計画額である3,600百万円を290百万円下回る3,310百万円という結果となりました。

イ 回収業務の効率化

より効率的な回収を図るため、求償権の回収見込みや保全状態を把握し、その状態に応じた回収方針を定め、回収見込みのある求償権については、早期の回収に向けた取組を行いました。

また、共同システムのスケジュール機能を活用し求償権の返済計画の履行状況を管理するとともに、不履行の際には自動で督促する等、効率的な債権管理に努めました。(平成24年3月末における自動督促登録先:2,897先、全体に占める構成比42%)

さらに、回収資源の乏しい無担保求償権については、引き続き保証協会債権回収株式会社に回収を委託し、求償権管理の効率化を図りました。

一方、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や求償権整理を実施し、回収業務の効率化に努めました。

ウ 再生支援への取り組み

中小企業再生支援協議会との連携を強化し、再生可能な代位弁済先企業に対する求償権放棄や求償権不等価譲渡及

び求償権消滅保証などの取組に向けた調整に努めた結果、求償権消滅保証の実績は3件、101百万円、DDSの実績は1件、225百万円となりました。

エ 組織・体制の強化

回収担当部署において、求償権の実態に即した効果的な法的措置を積極的に講じるため、法的措置申立に係る事務処理については、業務管理課を専属部署として一元化を図り、結果として法的措置の実施件数は701件、前年度実績比で79件の増加となりました。

また、回収経験の豊富な職員から経験の浅い職員に回収手法の伝承ができる組織体制を構築するため、管理業務効率化等作業部会を設置し、事務の効率化に向けた検討や事例研究などを実施しました。

さらに、定期的を開催する管理業務推進会議などを通じ、情報等の共有や回収担当者の能力の向上に努めるとともに、引き続き業務プロセスの見直しに取り組みました。

(4) その他間接部門

ア ガバナンスの強化

協会の基本理念、基本目標、基本方針を見直し、あらためて組織としての目標を明確にし、平成 24 年度から広く内外に浸透を図ることとしました。

また、ガバナンスが適切に機能する組織を確立するため、組織規程を改正し、専門部署としての検査室の独立性を高めるとともに内部検査部門の機能強化を図りました。

さらに、経営の透明性を確保するため、引き続き、事業実績や経営計画及びその評価などをホームページやディスクロージャー誌で公表しました。

一方、業務運営上のリスクに適正に対応するため、内部検査マニュアルの改正案をとりまとめました。

イ コンプライアンス態勢の充実

広く社会からの信頼を確立するため、役職員全員を対象としたコンプライアンス研修の実施をはじめ、コンプライアンスプログラムに基づく取組を着実に推進しました。

また、個人データ管理状況に関する内部検査の実施やコンプライアンス委員会の定期的な開催など、組織一丸となったコンプライアンス態勢の充実に取り組みました。

ウ 人材の育成

多様化する業務に的確に対応できる職員を育成するため、外部の集合研修への計画的参加や職場内研修の充実を図るとともに、信用調査検定プログラムへの参加や通信教育など職員の自主的な能力向上への取組を積極的に支援しま

した。(平成 23 年度研修参加者及び通信教育受講者のべ 459 名)

また、引き続き中小企業診断士の資格取得を支援するとともに、豊かな知識や幅広い視野を持つ人材の育成を図るため、新たに社団法人全国信用保証協会連合会へ職員の派遣を行いました。

エ 財政基盤の強化

自己資金の運用に当たっては、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計画的に行うとともに、適宜、有価証券の入替えを効果的に実施するなど、収益の確保に努め、利金収入は 72 百万円の増収となりました。

また、事務委託費の削減や各種書類の郵送方法の変更など、引き続き業務費の節減に努め、35 百万円余の減少となりました。

オ 広報活動の充実

業務内容や事業活動について広く正しい理解を深めていただくため、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行いました。

5. 外部評価委員会の意見

- (1) セーフティネット保証などの各種政策保証を積極的に推進するとともに、中小企業の実情に応じた返済条件の緩和にも柔軟に対応するなど、県内中小企業の資金繰りの円滑化に向けた取組は評価できます。
引き続き、中小企業の資金ニーズに迅速かつ的確に応え、県内中小企業の金融の円滑化に努められることを期待します。
- (2) きめ細かな期日管理を徹底するとともに、金融機関と連携した早期の中小企業の経営実態の把握に努めるなど、代位弁済の抑制に向けた取組は評価できます。
中小企業金融円滑化法の期限切れ後においても、引き続き、金融機関と連携して中小企業の実情を踏まえた柔軟な対応に努められることを期待します。
- (3) 回収目標の進捗管理を徹底するとともに、求償権の内容に応じた効率的な回収策を講じるなど、回収の最大化に向けた取組は評価できます。
無担保や第三者保証人を徴求していない回収資源の乏しい求償権が増加している中、一層の効率的な回収を図り、回収の最大化に努められることを期待します。
- (4) 広く社会からの信頼を確立するため、コンプライアンスプログラムを策定しこれを着実に実施していることは評価できます。
引き続き、プログラムに沿った取組を行うとともに、定期的なコンプライアンス意識の浸透度合いの検証を行うなど、コンプライアンス態勢の一層の充実を図られることを期待します。
- (5) 各種研修の充実を図り職員の能力向上を支援するなどの人材育成に向けた取組及び自己資金の効果的な運用や経費の節減などの財政基盤の強化に向けた取組は評価できます。
引き続き、協会の経営基盤の強化を図るとともに、リスク関連マニュアルの整備など、一層のリスク管理体制の強化に向けた取組を期待します。