

平成22年度経営計画の評価

神奈川県信用保証協会の平成22年度経営計画に対する実績評価は以下のとおりです。

実績評価につきましては、弁護士、大学教授、公認会計士の3名で構成される「外部評価委員会」の意見・アドバイスを踏まえて作成したものです。

1. 業務環境

(1) 神奈川県景気動向

平成22年度の県内経済は、業種や企業規模などのばらつきを伴いつつも持ち直しの動きがみられましたが、年末にかけて長引くデフレや円高等による先行きの不透明感から企業の設備投資が控えられたことなどにより足踏み状況に陥りました。

景気は、年明け以降には生産が下げ止まりの兆しをみせはじめるなど、一部に持ち直しの動きがみられたものの、平成23年3月11日に発生した東日本大震災による未曾有の災害により、県内経済にも大きな影響を及ぼすことが懸念される状況となりました。

(2) 中小企業を取り巻く環境

平成22年度の県内の企業倒産動向を見ると、倒産件数・負債総額とも前年度を下回っており、景気対応緊急保証や中小企業等金融円滑化法の政策効果が一定程度あらわれたものと思われます。しかしながら企業倒産は負債規模の小さい中小企業に集中しているなど、景気の持ち直し感は中小企業にとって必ずしも実感を伴うものではなく、さらに、東日本大震災により、製造業や観光業、飲食業などに影響が出ており、県内中小企業を取り巻く環境は予断を許さない状況となりました。

(3) 信用保証協会を取り巻く環境

このような経済環境の下、信用保証協会には、より一層のセーフティネット機能を果たせるよう、景気対応緊急保証等の政策保証や中小企業等金融円滑化法に基づく返済条件の変更に積極的に対応するほか、特に年末や年度末には中小企業向け相談窓口を充実させることが求められました。

一方で、信用補完制度を将来にわたり健全に持続させていくためには保険収支の改善が喫緊の課題であることから、より一層の適正保証や期中管理の強化に継続して取り組むことが求められました。

2. 事業概況

平成 22 年度の保証承諾は、25,890 件（前年比 82.8%）、5,034 億 11 百万円（同 82.8%）となりました。
年度末保証債務残高は、91,772 件（前年比 98.7%）、1 兆 2,188 億 73 百万円（同 100.3%）となりました。
代位弁済は 2,636 件（前年比 76.8%）、367 億 73 百万円（同 81.6%）となり、件数、金額ともに減少しました。
回収は 82 億 31 百万円（前年比 97.5%）となりました。

平成 22 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	25,890 (82.8%)	5,034億円 (82.8%)	5,000億円	100.7%
保証債務 残高	91,772 (98.7%)	12,189億円 (100.3%)	11,957億円	101.9%
代位弁済	2,636 (76.8%)	368億円 (81.6%)	440億円	83.6%
回収	—	82億円 (97.5%)	85億円	96.8%

※（ ）内の数値は対前年度比を示しています。

3. 決算概要

平成 22 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	1 5 6 億 4 8 百万円
経常支出	7 8 億 2 9 百万円
経常収支差額	7 8 億 1 8 百万円
経常外収入	4 2 1 億 3 8 百万円
経常外支出	4 5 6 億 2 1 百万円
経常外収支差額	▲ 3 4 億 8 3 百万円
制度改革促進基金取崩額	1 億 5 9 百万円
当期収支差額	4 4 億 9 4 百万円

平成 22 年度経営計画に基づく業務の推進と経営の効率化に努めた結果、収支差額は 44 億 94 百万円となりました。
この収支差額の処理については、22 億 47 百万円を収支差額変動準備金に、残額を基金準備金に繰入処理を行いました。

4. 重点課題への取り組み状況

平成 22 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。

【保証部門】

① 企業への保証制度の浸透

1) 景気対応緊急保証等への取り組み

- ・景気対応緊急保証や同制度を併用した神奈川県中小企業制度融資等に積極的に取り組みました。特に取扱終了間際の平成 23 年 3 月には保証申込が集中したため、他部署から審査担当者の応援を行うなど、協会をあげて取り組みました。

2) 窓口相談の充実

- ・年末、年度末に企業向け相談窓口を拡充し、平日の窓口を 19 時まで延長するとともに、休日も相談窓口を 9 時から 17 時まで開設しました。
- ・神奈川産業振興センターとの連携の一環として神奈川産業振興センターが実施している「ワンストップ経営総合相談窓口」において当協会中小企業診断士による経営・金融相談を毎週金曜日に実施しました。(年間通期)

3) 関係機関との連携

- ・各種関係機関が実施する企業向け相談会、ビジネスフェア、セミナー等に参加し、企業への保証協会と保証制度の浸透に努めました。

4) ホームページや広報誌を活用した広報活動の充実、新聞社へのプレスリリース

- ・中小企業や金融機関担当者にとって見やすく分かりやすいホームページを目指し改善を行った結果、年間アクセス数は、3 年連続 10 万回を突破しました。

＜年間アクセス数＞104,525 回（前年度 123,551 回）

- ・年末及び年度末の企業向け相談窓口の情報や県下三協会合計での定期的な保証利用状況について、横浜記者クラブにプレスリリースを行うなど、協会業務のピーアールに努めました。
- ・景況感の把握と広報活動の効果を調査するため、当協会を利用中の中小企業者 1,200 企業を対象としたダイレクトメール方式によるアンケートを実施（10 月）し、これまでで最も高い回収率となりました。

＜アンケート回収率＞ 606 企業 回収率 50.5%

回答結果を見ると、1 年前の結果に比べて景況感が好転している状況となりました。また、広報では、金融機関を通じて協会パンフレットを入手している中小企業が数多く存することが判明しました。

5) 担当地域の見直しを行った地域への保証制度の浸透

- ・平成 21 年度末をもって支所が統合された平塚地区及び鎌倉地区について、それぞれの商工会議所の協力を得て毎週定期相談会を実施しました。こうした取り組みや関係機関の協力等により、支所の担当地域が周知され定着したことから、同相談会は 3 月末をもって終了しました。

6) 市町村制度について

- ・景気対応緊急保証やセーフティネット保証を市制度融資に取り込む際、それぞれの市町村との協議や調整を行ったほか、各地区との情報交換を行いました。

② 金融機関との連携強化

1) 景気対応緊急保証等における金融機関との連携

- ・県下の地域毎に金融機関向け保証付き融資説明会を随時開催したほか、金融機関の若手職員を対象とした信用保証基礎講座を開催（6 月）するなど、連携強化に努めました。

2) 金融機関本部等との意見交換

- ・協会統括部署と金融機関本部との協力関係を強化するための意見交換を行いました。

3) 地元信用金庫との提携保証「しんきんかながわ応援団」の保証承諾実績

＜保証承諾＞ 26 件 5 億 60 百万円 （前年度実績 46 件 10 億 81 百万円）

景気対応緊急保証の利用が優先されており、利用は減少しました。

4) 金融機関表彰制度の見直しについて

- ・保証付き融資の推進に、より一層協力してもらえるよう、表彰対象の見直しを行うとともに、制度の周知に努めていくこととしました。

③ 保証審査体制の充実

1) 保証審査ガイドライン等の充実

- ・個々の企業の内容に応じて、より一層適正な保証審査を行うことを目的とした「保証審査ガイドライン」に基づく保証審査を平成 22 年 4 月から実施しました。
- ・創業者の保証審査及び経営支援のため創業保証審査マニュアルを策定し、平成 22 年 11 月から実施しました。
- ・保険収支改善等の観点から保証審査基準を改正し、平成 23 年度から実施することとしました。

【期中管理部門】

① 期中管理の適正化

1) 返済条件変更の取り組み

- ・金融機関と協力して、個々の企業の実情に応じた返済条件の変更に積極的に取り組みました。
返済方法等の条件変更 20,251 件 (前年比 123.4%)

2) 保証利用企業のモニタリングの実施

- ・本所審査部経営支援課で金融機関の協力を得ながら大口保証先 50 企業のモニタリングを行い、企業の実態把握に努めました。
この結果、一定の効果がみられたことから、平成 23 年度は対象を拡げて実施することとしました。

3) 早期代位弁済案件についての内部での情報共有化

- ・早期代位弁済に至った案件について、本所審査部で情報を取りまとめ、それぞれの原因を分析し、今後の保証審査に活かす事例として保証審査部門へのフィードバックに努めました。

4) 業務体制の見直し

- ・支所の事務分担を一部見直し、支所全体で条件変更に取り組める体制作りを行いました。

② 再生支援の充実

1) 政策的な保証制度(求償権消滅保証等)の推進

求償権消滅保証	3 企業 (前年実績 1 企業)	事業再生円滑化関連保証	2 企業 (前年実績なし)
債権の不等価譲渡	1 企業 (前年実績なし)	第 2 会社方式	1 企業 (前年実績 1 企業)

2) 神奈川県中小企業再生支援協議会、金融機関等との連携

- ・県下 3 協会の再生支援に係る事務連絡会議を開催 (8 月、3 月) したほか、3 協会と関東経済産業局、神奈川県中小企業再生支援協議会及び金融機関の再生支援担当者との情報交換会を行いました。(11 月)

3) 再生支援に関しての内部勉強会の実施

- ・再生事例を本所審査部で取りまとめ、中小企業診断士の資格を有する職員 2 名を講師とし、内部勉強会を行うなど、企業の再生に関するノウハウの職員間での共有化を図りました。(10 月)

【回収部門】

① 効果的な回収への取り組み

1) 保証協会サービスとの協力関係の強化

- ・協会管理部と保証協会サービスとの連絡会議を定期的実施し、回収業務スケジュールに基づく回収強化策の進捗確認を行いました。

② 回収に係る基準等の整備に向けた取り組み

1) 回収に係る事務マニュアルや分類基準の見直しに着手

- ・協会内部の回収マニュアルである「回収の手引き」について、時代に応じた見直し作業を進めており、平成 23 年度の前半に改訂の予定としています。

【その他間接部門】

① コンプライアンスの徹底とガバナンス機能の強化等

1) コンプライアンスに関すること

- ・当協会の平成 22 年度コンプライアンスプログラムに基づき、各種の取り組み（研修・職場点検・危機管理体制の見直し等）を継続的に行いました。
- ・平成 23 年度からリスク管理室を設け、コンプライアンスに係る業務を総務部と協力して行うほか、反社会的勢力排除の徹底のための体制作りを行うこととしました。
- ・平成 23 年 3 月に、反社会的勢力に関する情報のデータベース化、外部連携を含めた組織体制の明確化などを目的として、総合的な観点から反社会的勢力対応要領及び反社会的勢力等対応マニュアルを策定し、平成 23 年度から実施することとしました。

2) ガバナンス機能に関すること

- ・ 監事監査要綱に基づき、常勤監事による予備監査や定期監査を実施しました。
- ・ 法令違反等の早期発見や未然防止のため、派遣職員や臨時職員を含めて内部通報制度の周知徹底に努めました。
- ・ 年度経営計画の実施状況に対するチェック機能の強化と客観的評価を得るため、外部有識者で構成される外部評価委員会を定期的に開催しました。(6月及び11月)
- ・ 保険収支をはじめとした協会の現状等について、職員全員に浸透させ、皆が共通理解を得られるよう、役員が講師となり研修会を実施しました。(12月及び1月)

3) その他

- ・ 平成22年7月に新コンピュータシステムへの移行を行い、業務全般の効率化を図りました。
- ・ 平成23年度の保証取扱分から、神奈川県中小企業制度融資の一部の制度について代位弁済補助が再開されることとなりました。
- ・ ワークライフバランスの充実を図るため、平成22年4月から有給休暇の時間取得制度を開始したほか、有給休暇の連続3日取得制度の推進、ノー残業デーの推進など、残業の抑制に努めました。

② 人材の育成等

- ・ 新入職員をはじめとした若手職員の育成のため、OJTや本所統括部署による実務研修を充実させました。
- ・ 各種階層別研修や目利き人材の育成のための研修を継続的に実施したほか、新たに部長級職員を外部研修に参加させるなど管理職研修の強化を図りました。
- ・ 中小企業診断士養成のための支援により、新たに中小企業診断士1名を養成しました(現在、診断士職員は合計8名)。
- ・ 本所課長ミーティングや、部署横断的な職員ミーティング等の実施によりコミュニケーションの活発化に努めました。
- ・ CSR(企業の社会的責任)活動に取り組むため、「協会元気プロジェクト」を立ち上げ、挨拶等の改善、職員の心構えの実践等に取り組みました。

●外部評価委員会の意見等

平成 22 年度経営計画に対する自己評価については、全体的な評価としては、現状を正しく認識され的確な評価をされています。部門ごとにいくつか意見を述べさせていただきます。

保証部門については、保証協会は中小企業にとって特に重要な役割を担っているということを再認識し、信用保証制度をより広く認知してもらえるように努めていただきたい。また、企業のモニタリングや実地調査といった取り組みを一層充実させて、それらの自己評価にあたっては、より具体的に評価していただきたい。

期中管理部門については、中小企業金融円滑化法の影響もあり、条件変更が中心的な部分を占めているのが現状と思われませんが、今後は長期的な視野に立って、その効果を検証のうえ自己評価をしていただきたい。

回収部門については、外部者が評価をしやすいように、取り組みの効果をできるだけ数値化するとともに、前年度のデータを分析し、新たな課題に反映する努力をしていただきたい。

その他間接部門については、設けられた課題に的確に対応した自己評価をしていくよう留意をしていただきたい。

最後に複数の部門について、マニュアル化に関わる項目が評価されましたが、マニュアル化のメリットとデメリットを慎重に評価し、またそれをマニュアルに活かしていただきたい。