

# 年度経営計画の評価

平成 2 1 年 度

## 平成 21 年度経営計画の評価

横浜市信用保証協会は、公的な「保証機関」として、中小企業者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するため、金融支援・経営支援に努めてまいりました。

経営の透明性を一層向上させ、対外的な説明責任を適切に果たすために、経営計画を公表し、計画等の実施状況に係る自己評価を行うとともに第三者による評価を受け、その結果を公表することとしています。

平成 21 年度の経営計画に対する実績評価は以下の通りです。なお、実績評価につきましては、横浜市立大学国際総合科学部非常勤講師(中小企業診断士) 柳沢 剛氏、税理士 品田 秀行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。

### 1. 業務環境

#### (1) 横浜市の景気動向

平成 21 年度の市内景況は、平成 21 年 3 月頃に底を打って上向きに転じたものの、個人消費や設備投資の弱い動きが続き、総じて低調な動きとなりました。家電販売のエコポイント制度や環境対応車種のエコカー減税などが実施されたものの、消費が低水準にとどまる中で、企業は売上高確保の価格競争や利益確保に向けた人件費や外注費などの固定費削減を余儀なくされ、企業部門発のデフレ圧力となって景気の停滞感を強めて推移しました。

#### (2) 中小企業を取巻く環境

平成 21 年度の市内中小企業者の自社業況 B S I 値は、第 1 四半期▲69.8 から第 4 四半期▲47.9 と 21.9 ポイント上昇し、景況感は良化しました。

特に、製造業は第 1 四半期▲75.9 から第 4 四半期▲43.1 へと 32.8 ポイント上昇しましたが、平成 22 年度は製造業・非製造業とも悪化を見込んでおり、依然として厳しい状況が続くものと思われます。

## 2. 事業概況

当協会の平成 21 年度の事業概況は以下の通りになりました。

### ○ 保証承諾

横浜市中企業金融制度と、国のセーフティネット保証「景気対応緊急保証制度(旧称：全国緊急保証制度)」を積極的に推進した結果、保証承諾は 12,262 件、2,561 億円で、前年度に比べ件数は 91%、金額は 90%にとどまりました。

また、計画比(金額)は 99%でした。

### ○ 保証債務残高

平成 21 年度末の保証債務残高は、36,729 件、5,487 億円で、前年度に比べ件数は 98%、金額は 105%となりました。

また、計画比(金額)は 101%でした。

### ○ 代位弁済

代位弁済は、1,439 件、203 億円で、前年度に比べ件数は 97%、金額は 94%と減少しました。

また、計画比(金額)は 92%でした。

### ○ 回収

回収は、有担保求償権回収の伸張等により 36 億円で、前年度に比べ 109%と増加しました。

また、計画比(金額)は 103%でした。

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)	計画達成率
保証承諾	12,262 (91%)	2,561 億円 (90%)	2,600 億円	99%
保証債務残高	36,729 (98%)	5,487 億円 (105%)	5,450 億円	101%
代位弁済	1,439 (97%)	203 億円 (94%)	220 億円	92%
回収	— —	36 億円 (109%)	35 億円	103%

※( )内の数値は対前年度比を示しています。

### 3. 決算概要

平成 21 年度の決算概要(収支計算書)は、以下の通りです。

経常収入	70 億 66 百万円
経常支出	40 億 59 百万円
経常収支差額	30 億 7 百万円
経常外収入	257 億 47 百万円
経常外支出	281 億 44 百万円
経常外収支差額	▲23 億 97 百万円
金融安定化特別基金取崩額	0 円
制度改革促進基金取崩額	14 百万円
当期収支差額	6 億 24 百万円

- ・ 経常収入は、事務補助金が増加したこと等により、前期に比べ9億28百万円増となりました。
- ・ 経常支出は、経常経費の削減に努め、前期に比べ2億22百万円減となりました。
- ・ 当期収支差額は、平成21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、6億24百万円の黒字計上となりました。

この収支差額の剰余金の処理については、3億11百万円を基金準備金に、残額を収支差額変動準備金に繰り入れました。

## 4. 重点課題への取り組み状況

平成 21 年度の重点課題として掲げた項目への取り組み状況は、以下の通りです。

### (1) 保証部門

#### ① 政策保証の推進

ア. 平成 20 年 10 月 31 日から実施された国の「緊急保証」を推進する。

国の政策保証の積極的な保証推進を図りました。この結果、緊急保証の承諾実績は全保証窓口で計画額を達成し、全体で件数 6,723 件、金額 1,676 億円と年度計画額 1,200 億円に対して 140%と大幅に上回ることができました。

イ. 横浜市の「緊急借換支援資金」等のセーフティネット保証、雇用の安定を図るための「緊急雇用対策資金」を推進する。

横浜市と合同開催した制度融資説明会、協会における業務説明会や広報等により推進した結果、「緊急借換支援資金」の保証承諾実績は、件数 1,736 件、金額 614 億円となり、年度計画額 200 億円に対し 307%と大幅に上回ることができました。

なお、新たに創設した「緊急雇用対策資金」の保証承諾実績は、件数 2 件、金額 45 百万円にとどまりました。

ウ. 当協会と横浜市が共催する「金融施策研究会」において、政策保証の創設・改廃を検討する。

「金融施策研究会」を開催し、保証制度の創設・改廃を検討した結果、「経営安定資金(セーフティネット特別)」の融資限度額の引上げ(平成 21 年 10 月実施)、「CLO 借替保証」(平成 21 年 12 月実施)、「経営再建支援資金」(平成 22 年度実施)の制度を創設できました。

#### ② 経営支援・再生支援体制の整備・強化

ア. 中小企業者の現状分析による経営支援として、定期診断や大口保証利用先に対するモニタリングを行い、期中管理の強化に努める。

56 企業の経営診断システムMSS診断(対前年度比 127%)を行い、うち 22 企業(同 121%)について新たに定期診断企業として継続的に診断サービスを行うこととなりました。定期診断企業の累計は 46 企業となり、うち保証残高 1 億円以上の大口保証先は、9 企業となりました。また、平成 20 年度に定期診断を希望した 7 企業についてMSSを活用し、面談による経営支援を行いました。

イ. 外部の研修・会議に参加し、企業再生手法の習得を図るとともに、人材育成に努める。

中小企業再生支援全国本部の講演会、企業再生支援講座への出席、神奈川県中小企業再生支援協議会と県下三協会合同の再生支援連絡会議を開催し、企業再生手法の習得を図りました。また、神奈川県、東京都中小企業再生支援協議会の会議において当協会保証先 14 企業の再生案件を手がけ、5 企業の再生計画を成立することができました。

ウ. 地元金融機関の企業再生支援チームや他の中小企業支援機関と連携し、経営・再生支援の協調体制を強化する。

地元金融機関の再生支援担当部署との情報交換を実施し、この結果、平成 22 年度の横浜市の「経営再建支援資金」の創設に繋げることができました。また、横浜商工会議所が開催する地域力連携拠点事業パートナー連携連絡会議、神奈川県中小企業再生支援協議会・神奈川県内の地元金融機関・三協会合同の情報交換会に参加し、関係団体との連携を強化しました。

エ. 一般社団法人CRD協会が作成する経営診断システム（MSS）を活用し、経営相談の充実を図る。

従来、MSSを利用した経営診断は、中小企業診断士の資格を有する職員が実施していましたが、8 月より、営業部および管理部調整課の職員のパソコンにMSSのソフトを搭載したことにより、経営相談の機能強化を図りました。診断件数は 56 件(対前年度比 127%)と前年度を上回ることができました。

③保証制度の多様化・柔軟化への対応

ア. 「全国小口保証」・「予約保証」・「流動資産担保融資保証（ABL）」・「企業価値向上資金」・「少額私募債保証」・「ローン担保証券対応資金（CLO）」などを推進する。

各種保証制度のリーフレットを作成、中小企業者宛にダイレクトメールを発送し保証推進を図りました。  
保証承諾実績は下表の通りです。

制 度	金 額	(単位:百万円)	件 数	
		対前年度		対前年度
企業価値向上資金	1,679	201.1%	46件	191.7%
少額私募債保証	4,168	114.3%	52件	123.8%
ローン担保証券対応資金(CLO)	639	94.9%	22件	95.6%
全国小口保証	6,448	90.6%	1,571件	96.7%
流動資産担保保証(ABL)	1,670	97.3%	76件	53.9%
予約保証	10	50.0%	1件	100.0%

**イ. 中小企業支援機関、金融機関と連携した新たな保証制度を創設する。**

市内中小企業支援機関に対して説明会を実施し、提携保証制度の創設をアプローチしましたが、景気対応緊急保証制度や横浜市制度保証の「緊急借換資金」の利用促進が優先されたことにより、保証制度の創設には至りませんでした。

**ウ. 内部研修の実施や連合会研修への参加等により、定性要因を加味した目利き審査能力の向上を図る。**

内部研修として、中小企業診断士の資格を有する職員が講師となった事例研修、外部講師によるMSS診断研修などを実施し、目利き審査能力の向上を図りました。

**④利便性向上への取り組み**

**ア. リーフレット・ホームページ等により、各種保証制度等の情報提供を行う。**

中小企業者向けリーフレット「平成 21 年度版信用保証のご案内」を作成し、市内各区役所、金融機関、横浜商工会議所、横浜市商店街総連合会、横浜市工業会連合会等に備え置き配布を依頼するとともに、ホームページにおいては、タイムリーな情報提供を行いました。また、金融機関向けの「信用保証のガイドブック」を改定し、金融機関へ配布し情報の提供を行いました。

**イ. ホームページから申込関係書類を取得できるシステムの検討を行う。**

申込関係書類をダウンロードできるシステムを検討しましたが、金融機関各店舗のインターネット設置状況がまちまちであることから、CD-ROM による所定様式の配布に変更し、各書式の検討、作成を行いました。

**ウ. 利用者アンケートの実施により中小企業者の要望を取り入れ、利便性の向上を目指す。**

中小企業者 1,000 企業を抽出し、顧客満足度調査のアンケートを実施しました。アンケートの回収率は 42%と前回(平成 20 年)の 32%を 10 ポイント上回る結果となりました。総合満足度については、「満足」「どちらかと言えば満足」が 69%と前回の 63%より 6 ポイント上昇し、満足度が高まっている評価をいただきました。今後も、アンケート結果を検証し、中小企業者の要望を取り入れた利便性の向上を目指します。

## (2) 期中管理部門

### ① 期中管理の充実・強化

#### ア. 金融機関への説明会・勉強会を通じて金融機関との連携を一層密にし、期中管理の強化、代位弁済の抑制を依頼する。

営業部との合同説明会を実施し、当協会から提供する「延滞リスト」の活用による期中管理の強化と代位弁済の抑制を要請しました。特に、「延滞リスト」による管理強化は正常化への早期取り組みや条件変更等の円滑化に寄与しました。

#### イ. 現地調査・現地督促・来協通知により債務者・関連人等の実態を早期に把握し期中管理を強化する。

現地調査を 355 企業に実施した結果、117 企業は代位弁済となりましたが、83 企業が正常化、6 企業が完済となり、代位弁済の抑制に繋げることができました。

#### ウ. 個別企業の実態に応じて柔軟に返済緩和・期間延長の条件変更や借換保証の提案を行い、調整を推進する。

事故報告企業について、現地督促、面談等により企業実態を把握し、返済可能な先に対しては条件変更の提案、要請を積極的に行い、1,234 件の条件変更承諾をし、1,094 件が実行できました。

#### エ. 大口事故先について経営支援・相談を実施し代位弁済の回避に繋げる。

大口事故先について中小企業診断士の資格を持つ課員が管理し、累計 108 企業のうち、64 企業から決算書を提出いただきました。64 企業中 45 企業に対してMSS診断による経営支援を実施しましたが、その結果、条件変更等の積極的な提案をし、正常化した企業数は 26 社(41%)で、代位弁済の抑制に繋げることができました。

### ② 経営支援・再生支援の整備・強化

#### ア. 協会内に設置した再生支援チームとの連携や横浜市と共同で実施している「地域連携企業経営健全化支援事業(転ばぬ先の杖)」を活用し経営支援・再生支援を積極的に行う。

経営支援・再生支援を目的とした「地域連携企業経営健全化支援事業(転ばぬ先の杖)」の勧誘については、条件変更先 274 企業、その他 221 企業(来協・現地調査先)の合計 495 企業に診断案内をしましたが、実績までには至りませんでした。

#### イ. 事故先に対して、経営診断システム(MSS)等の財務分析資料を提供し、経営・再生支援を行なう。

1企業で80百万円超の保証債務残高の大口企業先を中心に、48企業に対してMSS診断による簡易経営診断を実施しました。

### ③内部体制の充実

- ・保証窓口へのフィードバック研修（早期・大口代位弁済案件の事例等）を行い、人材育成に努めるとともに代位弁済の抑制を図る。

保証窓口の担当、係長、課長補佐を対象に、事故に至る傾向や留意点等のフィードバック研修を実施しました。

### (3)回収部門

#### ①効率的な債権管理

- ・定期的にヒアリングを実施し、効率的な債権管理を図る。

回収状況の確認を行い随時状況に応じた指導を各担当者に行うことにより、目標達成意識を高めました。

#### ②サービスの有効活用

- ア. サービスに計画的に回収委託するとともに、サービス首都圏営業所・近畿圏営業所も活用し、回収の促進を図る。

平成 21 年度の委託・回収状況は以下の通りです。全求債権に占める割合は 42%、回収総額の 27%になりましたが、回収額は、平成 20 年度比 95%にとどまりました。

また、横浜営業所より首都圏営業所に 10 件、近畿圏営業所に 8 件の回収委託を行いました。

委託数		委託残高		回収(元損)	
件数	金額	件数	金額	件数	金額
750 件	8,354 百万円	9,036 件	81,963 百万円	37,162 件	986 百万円

- イ. サービスにおいて平成 21 年度導入予定の「区域外求償権の営業所間での管理回収」を活用する。

横浜営業所から他協会の管轄区域営業所に対し、区域外求償権の債務関連人 23 名の回収委託を行いました。

#### (4) その他間接部門

##### ① コンプライアンス態勢の充実・強化

反社会的勢力に係る研修の実施、コンプライアンス担当者に対する研修の充実に努めるとともに、コンプライアンス・チェックシートを通じ、全役職員のコンプライアンスに対する意識の向上を図る。

反社会的勢力に係る研修を開催し保証部門・回収部門を中心に21名が参加しました。不当要求への対応についてロールプレイングを行い、反社会的勢力の状況への認識および不当要求に対する現実的対応方法について理解を深めました。

当協会委嘱弁護士を講師として、個人情報保護法に関する研修を実施し、コンプライアンス担当者を中心に26名が参加し、個人情報保護の重要性について再認識しました。

コンプライアンス・チェックシートにより、法令遵守度や認識度のチェックを行いました。また、役職員のコンプライアンス意識を高めるためチェックシートの設問内容を一部変更し、派遣職員を含む全役職員に対し実施した結果、「肯定・遵守している」の回答が平均で95.0%となりました。コンプライアンスに関する意識は確実に浸透してきているものと思われます。

##### ② 研修体制の充実と人材育成の強化

連合会研修を中心とした外部研修に参加するとともに、期中管理、回収部門での管理手法や専門知識について、内部研修を通じて共有化に努め、回収のスキルアップを図る。また、連合会主催の「信用調査検定 アドバンス（中級）」は、2名の合格を目指す。

職員研修実施要綱に基づき策定した平成21年度研修計画に沿って、ほぼ計画通りに研修を実施することができました。

連合会を中心とした外部研修に延63名（年度計画延65名）を派遣しました。内部研修については、営業部主催による「目利き研修」、管理部主催による「不動産鑑定研修」等を実施し、延512名の職員が受講しました。「信用調査検定」については、マスター（上級）3名、アドバンス（中級）3名、ベシス（初級）2名が受講し全員が合格を果たし、所期の合格者目標は達成しました。

##### ④ 広報活動の充実

「顔の見える保証協会」を目指して、協会の認知度向上及び保証利用の増加を図るため、以下の広報活動に取り組む。

ア. ホームページを活用し、タイムリーにより多くの情報を提供する。

年度経営計画、同計画の外部評価公表、決算、各種保証制度の創設・変更、特別相談窓口、テクニカルショウヨコハマ出展、「社団法人 全国信用保証協会連合会」を騙った投資勧誘の注意喚起等の情報提供をしました。

イ. 横浜市等が主催する工業技術見本市「テクニカルショウ ヨコハマ2010」に保証協会の認知度向上と保証制度の宣伝を行う為、協会紹介ブースを出展する。

初参加した「テクニカルショウ」では、展示ブースに「保証協会業務」や「保証制度」の説明パネルやモニターディスプレイの映像により「信用補完制度」、「保証制度の仕組み」の説明を行い、事業主の方をはじめとして多くの方にパンフレットを配布しました。

また、来場したお客様からは今後の業務に参考となる様々なご意見を頂戴することができました。

ウ. 報道機関へタイムリーな情報発信を行う。

年間を通じ、新聞社等に記事投稿を行い、当協会の認知度を高める

県下三協会合同で緊急保証の四半期実績に関して、新聞社へ情報提供を行いました。

また、当協会単独では、年度初めに当協会の平成20年度保証実績、2月に「中小企業金融合同相談会」と「年度末金融相談窓口」開設の情報提供を行いました。この結果、新聞各社の取材を受け、6月から3月までの年7回に亘り、緊急保証の実績と中小企業動向に関する記事、相談窓口開設に関する記事が掲載されました。

## 5. 外部評価委員会の意見等

### 【保証部門】

景気は停滞感を強め、総じて低調な動きとなっていた中、平成21年度は前年度を下回る保証承諾となりましたが、上期は景気対応緊急保証（旧全国緊急保証制度）と、横浜市の経営安定資金（セーフティーネット特別）、緊急借換支援資金を積極的に推進したことが認められます。また、平成21年12月施行の中小企業等金融円滑化法に基づく条件変更は、前年度を大きく上回る実績となっています。上期の緊急保証と下期の条件変更を推進したことにより、市内中小企業者の資金繰りの円滑化・安定化に貢献したものと思われます。中小企業経営診断システムとして、MSS診断を利用した定期診断等に取り組み、平成21年度は、56企業の診断を行っています。この取り組みは中小企業にとっても良いことなので、今後も企業の定期診断に積極的に取り組み、中小企業の支援・育成に努めてください。

### 【期中管理部門】

中小企業等金融円滑化法の施行で、平成21年12月より条件変更が増加しました。当面は景気好転の兆しが見えないことから、条件変更先について今後とも注視するとともに、中小企業者に対する相談体制をさらに整えるよう努めてください。

### 【回収部門】

平成21年度の回収実績は無担保、有担保とも前年度を上回り計画を達成しましたが、景気は好転せず、また、無担保求償権の増加により、回収は依然として厳しい状況にあります。今後は、条件変更の増加に伴う代位弁済の増加が懸念されますので、サービスとの連携強化に一層努めてください。

### 【その他間接部門】

その他間接部門においては、人材育成に取り組み、内部研修では「目利き研修」、外部研修では連合会研修を中心とした「信用調査検定プログラム」等に、積極的に参加させています。特に「信用調査検定プログラム」では、合格者のうち1名が成績優秀者として連合会から表彰されるなどの実績を上げており評価できます。今後も研修を通じた人材育成に積極的に取り組んでください。また、コンプライアンスについては、研修会を開催するなど職員の意識向上に、よく取り組んでいると思います。

### 【収支状況】

収支状況については、保証業務の積極的な取り組みと、代位弁済の減少及び経営の効率化に努めた結果、収支差額は黒字計上となりましたが、今後は、条件変更先の代位弁済が増加することも予想され、収支悪化の懸念もあるので、経営の効率化に努めてください。

### 【総合評価】

平成21年度経営計画の実施状況はおおむね評価できるものと思われます。中小企業を取り巻く環境はさらに厳しさを増していることから、引き続き、国及び横浜市の中小企業対策に積極的に対応するとともに、中小企業の資金ニーズや相談に応えられるよう努めてください。