

中期事業計画の評価

平成24年度～平成26年度

名古屋市信用保証協会

名古屋市信用保証協会は、公的な「保証機関」として市内中小企業者の金融の円滑化を図り、地域経済の安定化に貢献してまいりました。平成24年度から平成26年度までの3か年の中期事業計画に対する実施評価は以下のとおりです。

なお、実施評価にあたりましては、相山女学園大学 大学院現代マネジメント研究科 星野優太教授、加藤明司公認会計士により構成される「外部評価委員会」の意見、助言を踏まえて作成いたしましたので、ここに公表いたします。

1. 中期事業計画（平成24年度～平成26年度）の自己評価

(1) 地域の動向及び信用保証協会の実績

① 地域経済の動向

平成24年度から平成26年度の3年間においては、海外における政治経済情勢の不透明さのほか、為替相場の円安の進行、国による積極的な経済財政政策の展開及び消費税率引き上げの実施等、地域経済に影響を及ぼす様々な動きがみられた。

日本銀行名古屋支店「東海3県の金融経済動向」によれば、当地区の景気は、平成24年度は、自動車関連を中心とした生産や輸出の増加等により緩やかに回復したあと、海外経済の減速等の影響により、一時全体として弱めの動きとなったが、日中関係の影響の減衰等により再度持ち直しに転じた。平成25年度は、乗用車販売の堅調な推移等の要因により緩やかに回復を続け、平成26年4月の消費税率引き上げ前の駆け込み需要と一部にその反動もみられた。平成26年度は、消費税率引き上げに伴う駆け込み需要の反動の影響がみられたが、その影響は徐々に和らぎ、回復を続けた。

② 中小企業の動向

このような地域経済の動向の中で、中小企業の経営環境は改善傾向にあるものの、依然として厳しい状況が続いている。

名古屋市景況調査（※）によれば、市内中小企業の景況感は、平成24年は改善の動きをみせたあと低下し、平成25年は横ばいで推移したあと改善の動きをみせた。平成26年は一部に消費税増税の影響がみられた中改善の動きを続けたが、下期は一転して改善の動きは弱まった。業種別にみると、平成24年は全ての業種で改善をみせたあと、下期には建設業を除き低下した。平成25年は、製造業が低下したものの下期には上昇し、建設業とともに改善の動きをみせた。平成26年は、特に建設業の好況感が際立っていたが下期には大きく低下し、いずれの業種も低調な推移となった。

設備投資は平成24年、平成25年とも低下したあと下期に上昇し、平成26年は低下したあと横ばいとなった。

雇用情勢は、平成24年はほぼ適正であったが、下期にはわずかに雇用不足感が強まり、平成25年は横ばいで推移したあと雇用不足感がやや強まった。平成26年は横ばいで推移した。

資金繰り状況は、平成24年から平成26年にかけて横ばいで推移した。

（※）名古屋市景況調査：名古屋市市民経済局実施 平成24年～平成26年上期・下期調査

③ 信用保証協会の実績

緊急保証制度の終了後も継続されていたセーフティネット5号保証の全業種への適用は平成24年10月に終了し、平成25年3月には中小企業金融円滑化法が終了した。このような情勢を踏まえ、国は平成24年4月に中小企業の経営支援のための政策パッケージを策定し、中小企業の経営改善、事業再生への支援体制の構築を進めた。その後、平成25年6月に閣議決定された日本再興戦略に基づき産業競争力強化法の施行や経営者保証に関するガイドラインの策定等が行われ、創業支援の充実や中小企業の経営改善、事業再生のさらなる強化が図られた。この間、経営力強化保証、事業再生計画実施関連保証、支援創業関連保証、経営者保証ガイドライン対応保証等、様々な保証制度が創設された。

こうした中で、当協会の平成24年度から平成26年度までの実績は、以下のとおりとなった。

保証承諾について、計画では緩やかな景気持ち直しに伴う資金需要の回復や海外展開を始め新エネルギー・医療・福祉等成長分野産業向け融資の伸長を見込み、平成24年度から平成26年度にかけて増加を見込んでいた。

これに対し実績は、平成24年度は長引く円高やデフレ等による景気の低迷により資金需要が低調にとどまった結果減少し、平成25年度は国の経済財政政策の効果が大企業を中心に始まったものの、原材料費の高騰等中小企業者を取り巻く経営環境は引き続き厳しく資金需要が伸び悩んだことから減少した。平成26年度は景気は緩やかに回復したものの、消費税率引き上げや円安の進行に伴う原材料費の高騰等の影響により、引き続き資金需要が伸び悩んだことから減少した。

代位弁済について、計画では平成24年度は中小企業金融円滑化法による代位弁済抑制効果が一巡し、先送りされた代位弁済が顕在化する懸念があり増加すると予想、平成25年度は同法の終了に伴い代位弁済が増加し、平成26年度も横ばいで推移すると見込んだ。

これに対し実績は、平成24年度末の中小企業金融円滑化法終了後も金融機関の支援姿勢に変化はなく、引き続き返済緩和等の条件変更柔軟に対応したことにより、代位弁済が先送りとなった懸念はあるものの、平成24年度から平成26年度にかけて減少した。

実際回収については、計画では回収困難な求償権が累増しているものの、求償権管理の徹底や回収の効率化等により、平成24年度は横ばいと見込み、平成25年度、平成26年度は代位弁済の推移を勘案し、それぞれ増加、横ばいと予想した。

これに対し実績は、平成24年度は担保や第三者保証人を徴求していない回収困難な求償権の累増や不動産市況の低迷により減少したが、平成25年度は、景気の回復基調により不動産市況が活況となり、また積極的かつ効率的な回収に努めた結果増加した。平成26年度は、引き続き求償権管理の徹底や回収の効率化等に取り組んだものの、担保や第三者保証人を徴求していない回収困難な求償権の累増等回収環境が厳しく減少した。

(2) 中期事業計画運営方針についての評価

名古屋市信用保証協会

業務運営方針	自己評価
<p>【保証部門】</p> <p>① 政策保証等への取組み 国及び市が政策的に行う保証制度を始め、各種保証制度について中小企業者の実情に応じて柔軟に対応するとともに、金融機関の本母店・営業店への定期的な訪問や保証推進会議の開催などにより情報共有を進め、積極的に保証推進を図る。 中小企業金融円滑化法施行後、条件変更先が増加していることから、返済条件緩和先について業績改善が認められる場合にはきめ細かく丁寧な対応により正常化への支援に努める。 また、顧客の状況に応じて各種担保を有効に活用し、適正な保証に努める。</p> <p>② 保証利用の促進 金融機関や関係団体と密接に情報交換を行い、各種中小企業関連フェアへの相談窓口の出展などを通じて創業関連保証などを広報し、創業者に対する利用促進を図るとともに、過去に保証を利用していた先、保証未利用先に対する利用促進策を講じ、保証利用者数の増加を図る。</p>	<p>【保証部門】</p> <p>① 国のセーフティネット保証、経営力強化保証、事業再生計画実施関連保証、経営者保証ガイドライン対応保証、及び市の融資制度保証等の各種政策保証を積極的に活用し、中小企業者の実情とニーズに応じて柔軟に対応した。また、金融機関へ定期的に訪問するとともに、保証推進会議を積極的に開催するなど、金融機関との連携を強化し、保証利用の促進を図った。 返済条件緩和先については、期中管理部門と連携して金融機関に積極的に働きかけ、借換保証による正常化支援に努めた。 また、不動産担保のほか、有価証券担保や流動資産担保等、各種担保を適宜有効に活用し、適正な保証に努めた。</p> <p>② 国が主催する「ワンストップ年末特別相談会」及び名古屋商工会議所が主催する年末の融資・経営相談会への参加や、「メッセなごや」を始めとする中小企業関連フェアへの出展により、保証制度の周知や保証利用の促進に努めた。 また、平成24年度から新規利用推進キャンペーンを実施し、創業者始め保証利用者数の増加に努めた。 なお、平成26年度に、創業支援等を目的とし、株式会社日本政策金融公庫の市内店舗と資金供給、信用保証、情報提供等の円滑化を図るための「業務連携・協力に関する覚書」を締結した。</p>

(2) 中期事業計画運営方針についての評価

名古屋市信用保証協会

業務運営方針	自己評価
<p>③ 利便性の向上</p> <p>保証業務全般の継続的な見直しにより、正確性の向上を図るとともに、中小企業者の緊急な資金ニーズに応えられるよう迅速化を図る。</p> <p>また、顧客ニーズを的確にとらえた新制度の開発、既存の保証制度の見直しを行い、利便性と顧客満足度の向上を図る。</p>	<p>③ 保証の事前相談や残高照会の際に必要な書類の見直しを行い、事務の迅速化と顧客負担の軽減による利便性の向上を図った。</p> <p>平成24年度から金融機関との協調による保証未利用者の利用促進を目的とした独自保証制度「コラボ保証なごや」を創設し、その後平成25年度、平成26年度に要件等の見直しを行った結果、大幅な保証増加につながった。</p> <p>また、既存の独自保証制度である「超ワイド保証なごや」「ウェルカム保証なごや」「せつび保証なごや」についても平成24年度に見直しを行い、その結果、いずれも大幅な保証増加につながった。</p>

(2) 中期事業計画運営方針についての評価

名古屋市信用保証協会

業務運営方針	自己評価
<p>【期中管理部門】</p> <p>① 経営支援・再生支援等への取組み 経営支援については、金融機関からの情報に限らず協会自らが企業訪問や面談を行うことなどにより中小企業者の実態の早期把握に努め、支援が必要と判断される中小企業者に対して金融機関と連携の上、適切な支援に取り組む。 再生支援については、愛知県中小企業再生支援協議会を始めとする関係機関との情報交換を密にし、各種再生手法を活用した支援に取り組む。 また、創業関連の保証利用先に対してモニタリングを行うなど、創業後のフォローアップによる支援に取り組む。</p> <p>② 的確な対応による代位弁済の抑制 代位弁済見込みの案件について、金融機関との連携を強化し、その営業実態を把握した上、督促、条件変更など、的確な対応を図る。 督促、条件変更などにより支援可能と判断した先については、金融機関と連携してその後の返済状況等のフォローを継続し正常化に努め、代位弁済の抑制を図る。</p>	<p>【期中管理部門】</p> <p>① 経営支援については、保証債務残高1億円以上の先を重点管理先とし、金融機関と連携して協会自ら中小企業者と面談を行うなど、その実態の早期把握に努め、適切な支援に積極的に取り組んだ。 また、延滞日数15日超60日以下の初期延滞段階にある中小企業者に対し、金融機関と連携して現況把握を行い、実情に応じて入金督促や条件変更等を行うことにより延滞解消を図った。 再生支援については、愛知県中小企業再生支援協議会との定期的な情報交換会を開催するとともに、同協議会が開催するバンクミーティングにも積極的に参加した。 創業関連の保証を利用後6か月経過した先全てに対して金融機関へのヒアリングを行い、必要に応じて中小企業者と面談するなど創業後のフォローアップによる支援に取り組んだ。</p> <p>② 事故報告や代位弁済請求の受領後も金融機関との連携強化を図り、入金督促や条件変更等の正常化に向けた的確な対応に努めた結果、代位弁済額は3か年で遡減した。 なお、返済条件緩和先の保証債務残高は依然高水準であり、代位弁済が先送りされている懸念もあるため、引き続き期中管理体制を強化し、代位弁済の抑制に努めていく。</p>

(2) 中期事業計画運営方針についての評価

名古屋市信用保証協会

業務運営方針	自己評価
<p>【回収部門】</p> <p>① 求償権管理の徹底と回収の促進 新規の求償権案件は、関係人に対する調査や面談などに早期着手し、関係人の状況に応じた合理的な回収方針を立て早期回収を促進することにより回収増加を図る。 既存の案件は、入金管理や進捗管理を徹底し、一括回収・定期回収の促進により、回収の増加を図る。</p> <p>② 担保物件処分の促進 有担保求償権は、担保処分を積極的に進め、任意処分が進まない場合は競売申立てなどの効果的な手段を講じる。</p> <p>③ 回収の合理化・効率化 債権の管理回収委託先である保証協会債権回収株式会社への委託基準を見直し、現地調査や面談交渉を促進させるなど回収体制の強化により、回収の増加を図る。 コンビニ収納サービスにより関係人の利便性を向上させ、定期回収の底上げを図る。 法的整理が終了するなど、回収不能な案件で管理の実益がないものについては求償権整理を促進する。</p>	<p>【回収部門】</p> <p>① 新規の求償権案件は、代位弁済後直ちに関係人に対する調査・面談及び担保調査を行い、早期着手による回収増加を図った。 既存の求償権案件は、入金管理や進捗管理の徹底のほか、関係人の経済状況や生活実態を踏まえた交渉により一括回収や定期回収を促進し、回収増加を図った。</p> <p>② 有担保求償権は、担保処分を積極的に促進し、任意処分が進まない場合は競売申立て等の効果的な手段を講じ、早期回収に努めた。</p> <p>③ 平成24年度から保証協会債権回収株式会社への委託基準を見直し、破産等の法的整理案件を除く関係人と交渉が可能な案件を委託することとし、同社における現地調査や面談交渉を促進させ、回収増加を図った。 平成25年1月からコンビニ収納サービスを開始し、関係人の利便性の向上に努め、定期回収の底上げを図った。 法的整理が終了するなど、回収不能な管理の実益のない案件の求償権整理を積極的に実行し、回収見込みのある求償権への集中的な取組みを促進した。</p>

(2) 中期事業計画運営方針についての評価

名古屋市信用保証協会

業務運営方針	自己評価
<p>【その他間接部門】</p> <p>① コンプライアンスの徹底 コンプライアンスは、全ての業務の根幹であり、その態勢の一層の充実、強化は協会経営における最重要事項であるとの認識のもと、コンプライアンス・マニュアルに従い、コンプライアンス・プログラムの策定、情報収集、研修及び啓発活動を行い、役職員のコンプライアンスに対する認識を一層向上させていく。</p> <p>② リスク管理体制の強化 東日本大震災のような天災地変や、システム障害などの緊急事態発生時に迅速かつ適切に対応できるよう、危機管理要領等関連規程の見直しを行うとともに、教育、訓練を実施し、リスク管理体制の強化を図る。</p> <p>③ 反社会的勢力等への対応 反社会的勢力に対しては、毅然たる態度で臨むとの姿勢をホームページなどを通じ引き続き明確に表明する。 また、全国信用保証協会連合会で運用されている「反社会的勢力等情報共有システム」を活用することにより反社会的勢力による不正利用や詐欺的行為の未然防止を図るとともに、警察などとの連携強化や、職員の研修など、反社会的勢力への対応を強化する。</p>	<p>【その他間接部門】</p> <p>① コンプライアンス・プログラムを策定し、計画的に研修及び啓発活動を行うとともに、コンプライアンス関連の情報収集にも努めた。 また、全役職員及び派遣・業務委託社員に対し、研修を実施するとともに、コンプライアンス・チェックシートによる検証を年2回行い、その結果を周知し、コンプライアンスに対する意識の向上・強化に努めた。</p> <p>② 危機管理要領等関連規程の見直しを行い、新たに「危機管理規程」を制定し、同規程に基づき緊急事態発生時を想定した事業継続訓練等を継続的に実施するなど、リスク管理体制の強化を図った。</p> <p>③ ホームページやリーフレットへの掲載及びポスターの窓口掲示により、反社会的勢力を排除する旨を明確に表明した。 また、全国信用保証協会連合会の「反社会的勢力等情報共有システム」及び「新聞・雑誌記事横断検索」等を活用し、反社会的勢力による不正利用の未然防止に努めた。 さらに、反社会的勢力への対応総括部署を設置し、一元的な管理体制を構築した。</p>

(2) 中期事業計画運営方針についての評価

名古屋市信用保証協会

業務運営方針	自己評価
<p>④ 広報活動の充実 保証制度の周知や利便性向上を図るため、ホームページなどを効果的に活用することにより、積極的かつタイムリーに情報発信し、広報の充実に努め協会の存在感を高めていく。</p> <p>⑤ 人材育成への取り組み 全国信用保証協会連合会及び東海地区信用保証協会協議会が主催する外部研修への積極的な職員の派遣、事例研究会の開催等による内部研修の充実などを通じ、目利き能力など職員の各種能力を向上させる。 また、中小企業診断士を始めとした業務関連資格の取得を奨励・支援し、高度な人材の育成を図っていく。</p> <p>⑥ 業務の効率化等 業務評価制度、業務改善・新商品等提案制度の活用により、職員の意欲の向上を図るとともに、各部門における事務の効率化やコスト意識の徹底による経費削減などにより、経営の合理化を図る。 また、他協会への視察を行い、業務改善への活用につなげる。</p>	<p>④ 平成24年度から週5日間のラジオコマーシャル放送を開始するとともに、イメージキャラクターである「鉄人28号」を採用した協会ポスターを作製して市内の金融機関各営業店に配布したほか、協会オリジナルのクリアファイルのデザインを一新し金融機関へ配布するなど、協会のPRに努めた。 また、ホームページを適宜更新することにより、タイムリーな情報発信に努めた。</p> <p>⑤ 外部研修として、全国信用保証協会連合会及び東海地区信用保証協会協議会が主催する各種研修に役職員を積極的に参加させた。 内部研修として、外部研修参加者による目利きや財務分析についての研修会や早期事故案件等を対象とした事例研究報告会等を実施し、職員の各種能力の向上を図った。 また、中小企業診断士資格取得支援要領等により、業務関連資格の取得を奨励・支援し、人材の育成を図った。</p> <p>⑥ 業務評価制度により、各部門において目標課題を設定してその達成に努め、職員の意識向上を図った。 また、業務改善・新商品等提案制度を活用し、事務の効率化等を図るとともに、他協会における業務の先進的な取り組みを研究するため業務視察を行い、業務改善の参考とした。</p>

外部評価委員の意見等

(意見)

- 1 平成24年度から平成26年度までの3年間においては、国の施策により中小企業の経営改善、事業再生への支援が強化され、様々な保証制度が創設されたが、消費税率の引上げの実施等による経済事情の変化により、かえって中小企業の成長に歯止めがかかり、厳しい状況に終始したことは否めない。
このような地域経済や中小企業の動向の中で、3年間の実績について、保証承諾、保証債務残高がいずれも減少していることはやむを得ないのかもしれない。そのような中、実際回収が平成25年度に増加（対前年度比 109.9%）していることは、特筆すべきものである。
- 2 平成24年度は景気低迷により資金需要が低調であった結果、保証承諾の金額は対前年度比91.7%となったが、中期事業計画の対象期間の中では最も多額であった。平成25年度は対前年度比で95.7%相当額、平成26年度は対前年度比で95.5%相当額と、年々減少した。
その間において、次のような対応がとられている。
 - ① 保証利用の促進及び金融機関との連携強化を目的とした保証推進会議が金融機関の本部、母店や支店において積極的に開催されている。平成24年度に37回、平成25年度に40回、平成26年度に49回開催され、保証の推進を図っている。
 - ② 保証制度の周知や促進のため、平成24年度から新規利用推進キャンペーンを開始し、平成24年度は「2012ウェルカムキャンペーン」、平成25年度は「新規利用推進キャンペーン」、平成26年度は「2014プラスキャンペーン」と年度毎に工夫して展開され、純新規保証先が増加するなどの成果が挙げられている。
 - ③ 平成24年度に既存の独自保証制度である「超ワイド保証なごや」、「ウェルカム保証なごや」、「せつび保証なごや」の見直しを行うとともに、「コラボ保証なごや」を創設し、平成25年度、平成26年度に要件等の見直しを行った結果、大幅な保証利用の増加につながった。

- 3 「特別相談会」への出席や「メッセなごや」等の中小企業関連フェアへの出展により、政策保証への取組みや保証制度利用の促進に努めたことは、協会の業績の維持に貢献している。また、平成26年度には、名古屋市創業支援事業計画に連携創業支援事業者として参画するとともに、日本政策金融公庫の市内店舗と「業務連携・協力に関する覚書」を締結するなど、創業保証の利用促進策を講じている。
- 4 平成24年度の代位弁済額は、中小企業金融円滑化法による代位弁済抑制効果が一巡して先送りされた代位弁済が増加すると予想したが、対前年度比93.2%にとどまった。しかしながら、3年間の中では最も多額であった。
その後、平成25年度は対前年度比86.7%、更に平成26年度は対前年度比75.1%となり、代位弁済額は3年連続で減少している。
代位弁済の抑制のため、事故報告や代位弁済請求の受領後も経営支援、再生支援のために金融機関と連携して中小企業と面談を行うなど、中小企業の実態の早期把握に努めるとともに、入金督促、条件変更等により延滞解消を図るなど正常化に向けた的確な対応に努めた結果、代位弁済額は毎年度逡減した。
これからも、引き続き代位弁済の抑制に努めてほしい。
- 5 平成24年度の実際回収の金額は、回収困難な求償権が累増する中、求償権管理の徹底や回収の効率化等により横ばいになると見込んだが、対前年度比94.8%であった。
平成25年度は、対前年度比109.9%と増加し、特に有担保求償権の回収については、不動産市況の景気回復への期待感による地価の上昇や消費税率引上げ前の駆け込み需要により、担保処分回収額が対前年度比113.1%となった。
平成26年度は、消費税率引上げ前の駆け込み需要の反動があり対前年度比81.5%と減少したが、有担保・無担保求償権の回収に次のように努力された。
- ① 既存の求償権案件について、担保処分によるだけでなく、関係人の協力により一括返済による債務完済を202件実行された。
 - ② 回収の合理化と効率化を図るため、保証協会債権回収株式会社による無担保求償権の回収増加を図り、同社の総回収額は対前年度比105.8%となった。

求償権案件については、入金管理や進捗管理の徹底のほか、関係者の状況に応じた合理的な回収方針を立て、一括回収や定期回収を促進し、回収増加を図っている。合理的・効率的な回収を図るべく努力された取組みを評価したい。

2. 事業実績

名古屋市信用保証協会

(単位：百万円)

項目	平成24年度実績			平成25年度実績			平成26年度実績		
	金額	対計画比	対前年度比	金額	対計画比	対前年度比	金額	対計画比	対前年度比
保証承諾	(270,000) 236,181	87.5%	91.7%	(280,000) 226,108	80.8%	95.7%	(290,000) 215,901	74.4%	95.5%
保証債務残高	(674,000) 653,465	97.0%	94.1%	(667,000) 618,291	92.7%	94.6%	(670,000) 589,512	88.0%	95.3%
代位弁済	(21,000) 17,610	83.9%	93.2%	(24,000) 15,271	63.6%	86.7%	(24,000) 11,472	47.8%	75.1%
実際回収	(4,100) 3,976	97.0%	94.8%	(4,200) 4,370	104.0%	109.9%	(4,200) 3,561	84.8%	81.5%

- (注) 1 表中の () 内は中期事業計画額。
 2 代位弁済は元利合計額を記載した。
 3 実際回収は保証協会サービスへの委託分を含む。