

○ 経営目標設定の考え方

ミッション

対応方針

大阪府中小企業信用保証協会

戦略目標【参考：中期経営計画の目標値】

○ 経営の安定を確保しつつ、信用補完制度を通じて府内中小企業に対する円滑な資金供給を推進することにより、大阪産業の活性化を図る。

1 適正保証の推進と安定的な資金供給
顧客サービスの向上を図るとともに、府内中小企業への安定的な資金供給を図るため、金融機関との連携を強化し責任共有制度の利用拡大と府の政策と連携した取組みを推進する。

2 期中支援の強化・充実
保証利用先に対するモニタリング態勢の強化など、期中管理・期中支援を充実し事故の未然防止に努める。

3 回収の最大化・効率化
無担保保証の増加等、回収環境が厳しくなっている中で、求償権の適正な管理のもと回収の効率化・最大化に努める。

4 経営基盤の強化
組織の見直し等人的資源の有効活用により円滑な業務運営に努めるとともに、適正保証の推進、期中管理の充実・強化、回収の効率化・最大化を図ることにより、安定的な収支を確保し経営基盤の強化を図る。

① 適正保証の推進、安定的な資金供給
セーフティネット保証による下支え、責任共有制度の利用促進、適正な保証を推進している金融機関の選別化、有担保保証の促進、審査能力の向上等
・保証債務残高
【2.55兆円(H24実績見込)→2.46兆円(H26)】
・顧客満足度
【85.8P(H24実績見込)→85.8P(H25)】

② 期中管理・期中支援の強化・充実
モニタリング態勢の強化、中小企業診断士によるコンサルティングの実施等
・協会中小企業診断士による財務診断サービス件数
【117件(H24実績見込)→101件(H25)】
・平残代位弁済率
【2.69%(H24実績見込)→3.39%(H26)】

③ 回収の最大化・効率化
期中管理部門と回収部門の連携強化、サービスの積極的活用、回収可能求償権への注力化等
・回収額
【156億円(H24実績見込)→106億円(H26)】

④ 経営の合理化、経営基盤の強化
・人件費比率
【0.12%(H24実績見込)→0.13%(H25)】
・収支差額
【108億円(H24実績見込)→55億円(H25)】

中期経営計画に基づく基本方針(目標設定の考え方)

中期経営計画の概要

<p>中期ビジョン (法人が目指す中期の到達点)</p>	<p>府内中小企業者を金融面からサポートし、中小企業金融の円滑化という社会的使命を継続的に果たしていく。また、信用補完制度の持続的な運営基盤確立のための取組を組織的に推進する。</p>	<p>中期経営計画名称 (計画期間) 公表先URL</p>	<p>中期事業計画(平成24年度～平成26年度) http://www.cgc-osaka-fu.or.jp</p>
----------------------------------	--	---------------------------------------	--

(参考)H25経営目標

I. CS(利用者満足度)、事業効果(設立目的と事業内容の適合性)

戦略	成果測定指標	単位	H25 目標値	中期計画H25 目標値	H25目標値設定の考え方 (数値の根拠)
①適正保証の推進 安定的な資金供給	保証債務残高	億円	24,100	24,900	平成25年度 年度経営計画
	(CS調査)顧客満足度	ポイント	85.8	—	中小企業を取り巻く厳しい環境の下、顧客の求める満足要求度はますます高くなっていくと思われるが、より親身な対応をこころがけ、高水準の目標数値を維持していくこととした。
②期中支援・経営支援・ 再生支援の強化・充実	経営支援の推進 当協会中小企業診断士による 財務診断サービス	件	101	—	過去の実績推移を勘案し設定

II. 財務(健全性・採算性)・効率性(コスト抑制と経営資源の有効活用、自立性の向上)

戦略	成果測定指標	単位	H25 目標値	中期計画H25 目標値	H25目標値設定の考え方 (数値の根拠)
②期中支援・経営支援・ 再生支援の強化・充実	平残代位弁済率 (代弁額/保証債務平均 残高)	%	3.10	3.60	平成25年度 年度経営計画
③回収の最大化・効率化	回収額	億円	130	118	平成25年度 年度経営計画
④経営基盤の強化	人件費比率 (人件費/保証債務平均 残高)	%	0.13	—	平成25年度 年度経営計画
	収支差額	億円	55	—	平成25年度 年度経営計画

戦略	成果測定指標	単位	最終年度の 到達目標	目標達成のための活動事項
適正保証の推進 安定的な資金供給	保証承諾額	億円	7,000	金融機関との連携強化により、責任共有制度の適正な運用と制度の定着を図るほか、国や大阪府の政策保証を活用した取組を強化する。
	保証債務残高	億円	24,600	
期中支援・経営支援・ 再生支援の強化・充実	—	—	—	中小企業の経営の安定及び保証債務の劣化防止等の観点から、金融支援に加え、コンサルティング(当協会中小企業診断士による財務診断サービス)を実施し、年度経営計画に掲げている「経営支援の強化・充実」を図る。
	代位弁済額	億円	840	期中支援態勢を強化し、保証利用先に対するモニタリングを実施するなど、保証債務の管理強化と劣化防止を図る。
	平残代位弁済率	%	3.39	
回収の最大化・効率化	回収額	億円	106	期中管理部門と回収部門との連携強化を図り、早期に回収相手方の状況に応じた効果的な回収手段に着手することにより回収の最大化を図る。
経営基盤の強化	—	—	—	組織機構の見直し等、人的資源や物的資源の有効活用により、円滑な業務運営に努める。
	—	—	—	年度経営計画に掲げている「適正保証の推進」「期中管理の強化・充実」「回収の最大化・効率化」を図ることにより、安定的な収支を確保し、経営基盤の強化を図っていく。
創業支援の充実と保証 利用度の向上	—	—	—	商工会議所等と連携した創業保証制度の取扱いを促進するとともに、ホームページ等を活用した広報活動などにより信用保証制度への理解度向上に努める。
ガバナンスの強化	—	—	—	監事監査の充実による財産の監査的的確な実施や監査室による内部監査の充実を図る。
顧客サービス向上の取 組み	—	—	—	顧客サービス向上委員会を開催し、アンケートや苦情の集計結果の報告や改善策等の意見交換を行い、標榜や社内への発信等により、CS向上に努める。
コンプライアンス態勢の 整備と機能強化	—	—	—	コンプライアンス委員会を設置し、取組みの進捗状況の把握、達成状況の評価等を実施する。
反社会的勢力の排除及び 不正利用の防止	—	—	—	警察等関係機関との連携深化や研修カリキュラムの充実による審査能力の向上等に取り組む。
次期コンピュータシステムの開 発・管理態勢の強化	—	—	—	運用に向けた品質確保・開発作業と運用開始後のトラブル防止に向けた管理態勢の強化に努める。

24年度の経営目標達成状況及び25年度目標設定表

<p>法人経営者の考え方 (平成25年度の課題と重点目標)</p>	<p>信用補完制度の持続性を高めるため、責任共有制度の更なる利用促進を図り、地域に密着して府内中小企業者をサポートできるよう、「適正保証の推進・安定的な資金供給」「創業支援の充実・保証利用度の向上」「反社会勢力の排除および不正利用の防止」「期中支援・経営支援・再生支援の強化・充実」「回収の最大化・効率化」「コンプライアンス態勢の整備と機能強化」「経営基盤の強化」「顧客サービスの向上」を業務運営の柱として、役職員一丸となって取り組んでいく。 また、従前より保証・期中管理・回収の各部署ごとに目標数値を設定し、四半期単位でその到達状況を管理しており、当協会全体の目標達成に繋げる。</p>
---------------------------------------	--

I. CS(利用者満足度)、事業効果(設立目的と事業内容の適合性)

戦略目標	成果測定指標	新規	単位	ウェイト (H24)	H23実績	H24目標	ウェイト (H25)	H25目標	戦略目標達成のための活動事項
						実績(見込)			
①適正保証の推進 安定的な資金供給	保証債務残高		億円	25	26,890	25,700 ×25,500	20	↓24,100	金融機関との連携強化により、責任共有制度の適正な運用と制度の定着を図るほか、国や大阪府の政策保証を活用した取組を強化する。
	(CS調査)顧客満足度		ポイント	10	84.4	84.4 85.8	10	85.8	顧客サービス向上委員会を開催し、アンケートや苦情の集計結果の報告や改善案等の意見交換を行い、標語や社内への発信等により、CS向上に努める。
②期中支援・経営支援・再生支援の強化・充実	経営支援の推進 当協会中小企業診断士による財務診断サービス 「OSAKA経営力UP相談サービス」への紹介件数		件	10	290	200 203	-	-	金融機関との連携、ホームページによる周知、窓口相談時における提案等を実施し、中小企業者に対する経営支援への取組を強化する。
	経営支援の推進 当協会中小企業診断士による財務診断サービス	☆	件		(135)	(117)	10	↓101	中小企業の経営の安定及び保証債務の劣化防止等の観点から、金融支援に加え、コンサルティング(当協会中小企業診断士による財務診断サービス)を実施し、年度経営計画に掲げている「経営支援の強化・充実」を図る。

II. 財務(健全性・採算性)・効率性(コスト抑制と経営資源の有効活用、自立性の向上)

②期中管理・期中支援・再生支援の強化・充実	平残代位弁済率 (代弁額/保証債務平均残高)		%	20	3.28	3.28	20	↓3.10	期中支援態勢を強化し、保証利用先に対するモニタリングを実施するなど、保証債務の管理強化と劣化防止を図る。
						2.69			
③回収の最大化・効率化	回収額		億円	15	170	135	15	↓130	期中管理部門と回収部門との連携強化を図り、早期に回収相手方の状況に応じた効果的な回収手段に着手することにより回収の最大化を図る。
						156			
④経営基盤の強化	人件費比率 (人件費/保証債務平均残高)		%	10	0.12%	0.13	10	↓0.13	組織機構の見直し等、人的資源や物的資源の有効活用により、円滑な業務運営に努める。
						0.12			
	収支差額		億円	10	55	49	15	↓55	年度経営計画に掲げている「適正保証の推進」「期中管理の強化・充実」「回収の最大化・効率化」を図ることにより、安定的な収支を確保し、経営基盤の強化を図っていく。
						108			

【凡例】

- ・☆はH25からの新規項目
- ・×は目標値未達成
- ・↓は前年度実績比マイナスの目標値
- ・()はH25から目標とするため、参考として記入した実績値

法人名	大阪府中小企業信用保証協会
-----	---------------

CS調査の実施概要

○平成24年度の実施結果

調査内容	実施方法	アンケート等対象者	対象者数	実施時期
接客・対応に係る調査	①窓口アンケート ②保証先アンケート	①窓口での受付・申込相談者 ②保証利用先(実地調査)先	①実施月に来協された顧客(本人)に配布 (平成24年度実績480枚) ②実施月に保証した実地調査先に配布 (平成24年度実績240枚)	年2回(6月・12月)

CS調査実施後の改善事例

アンケートで寄せられた「お客様の声」を基に注意すべきポイントを、顧客サービス向上委員会やイントラネットにより内部周知することにより、職員の接客等に対する意識改善が図られてきている。

○平成25年度の実施方針

調査内容	実施方法	アンケート等対象者	対象者数	実施時期
接客・対応に係る調査	①窓口アンケート ②保証先アンケート	①窓口での受付・申込相談者 ②保証利用先(実地調査)先	①実施月に来協された顧客(本人)に配布 (平成25年度予定 400枚) ②実施月に保証した実地調査先に配布 (平成25年度予定 240枚)	年2回(6月・12月)

・CS調査 平成25年度目標(再掲)

戦略目標	成果測定指標	単位	H23実績	H24目標	H25目標値	H25目標値設定の考え方 (数値の根拠)
				実績(見込)		
①適正保証の推進 安定的な資金供給	(CS調査)顧客満足度	ポイント	84.4	84.4	85.8	中小企業を取り巻く厳しい環境の下、顧客の求める満足要求度はますます高くなっていくと思われるが、より親身な対応をこころがけ、高水準の目標数値を維持していくこととした。
				85.8		

お客様アンケート

各設問の該当する番号に○をつけていただき、ご記入後は当協会宛専用封筒（郵送料は当協会負担）にてご送付ください。

(1) 質問内容はわかり易かったでしょうか。(○は1つ)

- | | |
|--------------------|---------------------|
| 1. 非常にわかり易かった | 4. どちらかと言えばわかりにくかった |
| 2. どちらかと言えばわかり易かった | 5. 非常にわかりにくかった |
| 3. どちらとも言えない | |

「4.」「5.」とお答えの場合、どのような点でしょうか。

[

]

(2) 今回対応させていただいた保証担当者の対応は、良かったでしょうか。(○は1つ)

- | | |
|-----------------|-----------------|
| 1. 非常に良かった | 4. どちらかと言えば悪かった |
| 2. どちらかと言えば良かった | 5. 非常に悪かった |
| 3. どちらとも言えない | |

「4.」「5.」とお答えの場合、どのような点でしょうか。

[

]

(3) 申込書提出後、面談までの日数はどのくらいでしたか。(○は1つ)

- | | | | |
|----------|----------|----------|----------|
| 1. 10日以内 | 2. 15日以内 | 3. 20日以内 | 4. 21日以上 |
|----------|----------|----------|----------|

(4) (3)についてどのように感じられましたか。(○は1つ)

- | | | |
|-------------|--------------|----------|
| 1. 長く感じなかった | 2. どちらとも言えない | 3. 長く感じた |
|-------------|--------------|----------|

(5) その他お気づきの点、ご意見・ご要望(保証協会に期待されるサービス等)があればお聞かせ下さい。

[

]

(6) お客様のことについてお聞かせ下さい。

主たる営業所 ()市・町・村 ()区
業 歴 1. 創業前 2. 5年未満 3. 5年以上

恐れ入りますが、10日以内に投函していただきますようお願い致します。

ご協力ありがとうございました。

【目標値未達成の要因について】

法人名	大阪府中小企業信用保証協会
24年度の 成果測定指標	保証債務残高
24年度の目標値	25,700 億円
24年度目標の達成状況 (見込)	25,500 億円 (見込)
未達成の要因	保証債務残高のうち、緊急保証等の保証期間が長期となる商品構成比が低下したことや、返済方法変更が落ち着いたことなどから、約定弁済額が当初の想定を若干上回ったため、わずかながら当初目標値を下回る見込みとなった。(計画比 99.2%)
今後の改善方策	今後も、増加運転資金等の新規の資金需要は乏しいものの、約定返済の進行に伴う繰回し資金等相應の資金需要が発生すると見込まれ、適正保証の推進・安定的な資金供給に取り組んでいく。

【成果測定指標変更（廃止）希望の理由について】

（※ 大阪府から成果測定指標の変更を提示した場合は除く）

法人名	大阪府中小企業信用保証協会
24年度の成果測定指標	経営支援の推進 当協会中小企業診断士による財務診断サービス 「OSAKA 経営力UP 相談サービス」への紹介件数
24年度の目標値	200 件
24年度目標の達成状況 （見込）	203 件
25年度の成果測定指 （新たに設定を希望す る成果測定指標）	経営支援の推進 当協会中小企業診断士による財務診断サービス
25年度の目標値 （上記新指標の目標値）	101 件
成果測定指標の変更（廃 止）を希望する理由	<p>「OSAKA 経営力UP 相談サービス」が平成 25 年 1 月 15 日をもって受付終了されたことから、「当協会中小企業診断士による財務診断サービス」のみを成果測定指標とする。</p> <p>なお、財務診断サービスは平成 23 年度 135 件、平成 24 年度 117 件（前年比 86.7%）と、減少傾向にある。財務診断サービスは金融機関からの紹介によるところが大きく、近年、金融機関においても独自に財務診断等を行っていることから、対象先が減少傾向にある。</p> <p>このため、平成 25 年度の目標件数は、過去の減少率を勘案し 101 件とする。</p>

【H24年度実績比 マイナス（現状維持）目標の考え方について】

法人名	大阪府中小企業信用保証協会
成果測定指標	保証債務残高
24年度実績値（見込）	25,500 億円
25年度目標	24,100 億円
目標達成のための活動事項	金融機関との連携強化により、責任共有制度の適正な運用と制度の定着を図るほか、国や大阪府の政策保証を活用した取組を強化する。
法人の活動事項を全く行わない場合、想定される数値（水準）	
考え方 （中長期のトレンド等）	<p>景気対応緊急保証制度により通常保証枠とは別枠の保証債務残高が増加していたが、当該保証制度が終了し、約定弁済が進行している。</p> <p>一方、景気低迷が続く中で中小企業者の増加運転資金等の新規の資金需要は乏しく、積極的な保証推進を行っても保証債務残高は緩やかに減少するものと判断した。</p>

【H24年度実績比 マイナス（現状維持）目標の考え方について】

法人名	大阪府中小企業信用保証協会
成果測定指標	(CS 調査) 顧客満足度
24年度実績値（見込）	85.8 ポイント
25年度目標	85.8 ポイント
目標達成のための活動事項	顧客サービス向上委員会を開催し、アンケートや苦情の集計結果の報告や改善策等の意見交換を行い、標語や社内への発信等により、CS 向上に努める。
法人の活動事項を全く行わない場合、想定される数値（水準）	
考え方 (中長期のトレンド等)	平成 22 年度 82.9、平成 23 年度 84.4、平成 24 年度 85.8 と、顧客満足度の指標としては、限界値に近い高い数値を残してきている。 一方で、中小企業を取り巻く厳しい環境の下、顧客の求める満足要求度はますます高くなっていくと思われるが、より親身な対応をこころがけ、高水準の目標数値を維持していくこととした。

【H24年度実績比 マイナス（現状維持）目標の考え方について】

法人名	大阪府中小企業信用保証協会
成果測定指標	経営支援の推進
24年度実績値（見込）	203
25年度目標	101
目標達成のための活動事項	中小企業の経営の安定及び保証債務の劣化防止等の観点から、金融支援に加え、コンサルティング（当協会中小企業診断士による財務診断サービス）を実施し、年度経営計画に掲げている「経営支援の強化・充実」を図る。
法人の活動事項を全く行わない場合、想定される数値（水準）	
考え方 （中長期のトレンド等）	<p>大阪府の「OSAKA 経営力UP 相談サービス」が平成 25 年 1 月 15 日をもって受付終了されたことから、「当協会中小企業診断士による財務診断サービス」のみを成果測定指標とする。</p> <p>なお、財務診断サービスは平成 23 年度 135 件、平成 24 年度 117 件（前年比 86.7%）と、減少傾向にある。財務診断サービスは金融機関からの紹介によるところが大きく、近年、金融機関においても独自に財務診断等を行っていることから、対象先が減少傾向にある。</p> <p>このため、平成 25 年度の目標件数は、過去の減少率を勘案し 101 件とする。</p>

【H24年度実績比 マイナス（現状維持）目標の考え方について】

法人名	大阪府中小企業信用保証協会
成果測定指標	平残代位弁済率 (代弁額/保証債務平均残高)
24年度実績値（見込）	2.69%
25年度目標	3.10%
目標達成のための活動事項	期中支援態勢を強化し、保証利用先に対するモニタリングを実施するなど、保証債務の管理強化と劣化防止を図る。
法人の活動事項を全く行わない場合、想定される数値（水準）	
考え方 (中長期のトレンド等)	平成 24 年度の代位弁済額は、金融円滑化法等の影響（外的要因）や信用リスク管理態勢の強化（内的要因）により、計画値を大きく下回ったが、平成 25 年度は金融円滑化法終了の影響が懸念されており、引き続き信用リスク管理態勢の強化を図るも、平成 25 年度の代位弁済額は、平成 24 年度実績額を上回ってくると判断した。 延滞事故受付金額は、景気対応緊急保証制度や金融円滑化法の影響により減少が続いてきたが、現状では、上昇に転じている。

【H24年度実績比 マイナス（現状維持）目標の考え方について】

法人名	大阪府中小企業信用保証協会				
成果測定指標	回収額				
24年度実績値（見込）	156				
25年度目標	130				
目標達成のための活動事項	期中管理部門と回収部門との連携強化を図り、早期に回収相手方の状況に応じた効果的な回収手段に着手することにより回収の最大化を図る。				
法人の活動事項を全く行わない場合、想定される数値（水準）					
考え方 (中長期のトレンド等)	<p>有担保保証の減少や第三者保証人を徴求しない無担保保証の増加により、回収環境は一段と厳しくなっている。回収態勢の強化を図っているが、昨年度実績を下回ると判断した。</p> <p>代位弁済に占める有担保保証、無担保保証の第三者保証人徴求状況の変化等を加味し、回収計画を策定。</p> <p>積算に際しては、有担保保証、無担保保証（第三者保証人有無別）の代位弁済からのこれまでの経過年度別回収率を基に算出。</p> <p>■有担保保証の減少や第三者保証人を徴求しない無担保保証の増加について</p>				
	(金額単位:百万円)				
	代位弁済			回収(元損)	
	有担保	無担保		有担保	無担保
		うち平成17年度以前承諾分 ※第三者保証人徴求あり	うち平成18年度以降承諾分 ※第三者保証人徴求なし		
平成18年度	24,475	44,280	1,202	21,737	11,702
平成19年度	19,765	38,464	11,240	17,936	12,033
平成20年度	21,183	36,731	41,923	12,053	10,561
平成21年度	17,909	27,654	64,655	12,375	10,179
平成22年度	11,641	15,496	66,144	9,272	9,321
平成23年度	11,030	9,067	69,261	8,359	8,604
平成24年度見込	8,677	5,793	55,439	7,894	7,706

【H24年度実績比 マイナス（現状維持）目標の考え方について】

法人名	大阪府中小企業信用保証協会																
成果測定指標	人件費比率 (人件費/保証債務平均残高)																
24年度実績値(見込)	0.12																
25年度目標	0.13																
目標達成のための活動事項	組織機構の見直し等、人的資源や物的資源の有効活用により、円滑な業務運営に努める。																
法人の活動事項を全く行わない場合、想定される数値(水準)																	
考え方 (中長期のトレンド等)	<p>分母となる保証債務平均残高は緩やかに減少する見込みであり、24年度実績値を下回る。</p> <p>■人件費比率 推移</p> <p>(金額単位:百万円)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>人件費</th> <th>保証債務平残</th> <th>人件費比率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>平成23年度</td> <td>3,266</td> <td>2,723,906</td> <td>0.12%</td> </tr> <tr> <td>平成24年度見込</td> <td>3,253</td> <td>2,611,000</td> <td>0.12%</td> </tr> <tr> <td>平成25年度見込</td> <td>3,260</td> <td>2,480,000</td> <td>0.13%</td> </tr> </tbody> </table>		人件費	保証債務平残	人件費比率	平成23年度	3,266	2,723,906	0.12%	平成24年度見込	3,253	2,611,000	0.12%	平成25年度見込	3,260	2,480,000	0.13%
	人件費	保証債務平残	人件費比率														
平成23年度	3,266	2,723,906	0.12%														
平成24年度見込	3,253	2,611,000	0.12%														
平成25年度見込	3,260	2,480,000	0.13%														

【H24年度実績比 マイナス（現状維持）目標の考え方について】

法人名	大阪府中小企業信用保証協会
成果測定指標	収支差額
24年度実績値（見込）	108
25年度目標	55
目標達成のための活動事項	年度経営計画に掲げている「適正保証の推進」「期中管理の強化・充実」「回収の最大化・効率化」を図ることにより、安定的な収支を確保し、経営基盤の強化を図っていく。
法人の活動事項を全く行わない場合、想定される数値（水準）	
考え方 （中長期のトレンド等）	<p>業務計画数値（保証承諾・保証債務残高・代位弁済・回収）を達成することにより安定的な収支確保をめざす。</p> <p>※ 平成 24 年度収支見込について （H24 計画 49 億円 → H24 見込 108 億円）</p> <p>平成 24 年度の代位弁済計画は、年度末に金融円滑化法終了を迎えることから、年度後半に代位弁済が増加すると見込み 860 億円としていた。しかし、期中支援に対する取組みや金融円滑化法終了後も国の政策方針は変わらないとの姿勢が示されたことから企業倒産の増加は発生せず、代位弁済は 699 億円となり、計画を 160 億円下回った。このため、収支差額は計画を上回った。</p>