

第3次中期事業計画（平成24年度～平成26年度）の評価

兵庫県信用保証協会

兵庫県信用保証協会は、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してまいりました。

平成24年度から平成26年度までの3カ年間の中期事業計画の自己評価を行うとともに、第三者で構成する「外部評価委員会」の評価を受け、「第3次中期事業計画の評価」を作成いたしましたので、ここに公表いたします。

なお、外部評価委員会は、あずさ監査法人 公認会計士 北本 敏、竹本・頼富法律事務所 弁護士 竹本 昌弘、神戸商工会議所常務理事 安田 義秀、関西学院大学商学部教授 山口 隆之の四氏（50音順）の各委員により構成されています。

1. 業務環境

（1）地域経済の動向

【平成24年度】東日本大震災の復興関連需要などを背景として、設備投資や住宅投資等一部に持ち直しの動きがあったものの、海外経済減速等を背景に、輸出、生産が落ち込むなど、全体としては弱い動きとなった。

【平成25年度】政府の経済対策および金融対策の効果等により、大手企業を中心として企業収益に改善が見られるなど、全体としては持ち直しの動きが見られた。

【平成26年度】政府の経済対策および金融緩和の効果が継続していること等により、企業倒産は減少傾向で推移し、大手を中心とした輸出型企業の業績は回復が見られた。

(2) 中小企業・小規模事業者の動向

【平成 24 年度】瀬戸内臨海部では一部回復の兆しが見られたものの、郡部では厳しい状況が続くなど景況感に地域差が生じた。

【平成 25 年度】大手企業ほどの波及効果が見られず、経営改善が進んでいない先が多数存在するなど、取巻く経営環境は依然として厳しい状況にあった。

【平成 26 年度】消費税率の引上げや夏場の天候不順が個人消費に影響を及ぼしたこと、急激な円安により仕入・原材料費等が増加し収益を圧迫したことなどから、経営環境は依然として厳しい状況が続いた。

(3) 県内の金融情勢

【平成 24 年度】資金需要は総じて低調であり、保証動向も低調な資金需要を反映したものとなった。

【平成 25 年度】資金需要は緩やかに回復はしているものの、設備投資など前向き資金の本格的な回復には至っていない状況となった。

【平成 26 年度】大胆な金融緩和が継続しているなかで、金融機関の貸出姿勢は積極的な状況が続いた。

しかしながら、中小企業・小規模事業者においては、先行きに慎重な見方が多く、設備投資など前向きな資金需要の本格的な回復には至っていない状況となった。

2. 中期業務運営方針についての評価

(1) 迅速・的確な信用保証の推進

【総括】保証利用度が長期的に低下している現状の中で、地域の中小企業・小規模事業者に必要な資金を行き渡らせるという信用保証の存在意義を再認識し、迅速・的確な信用保証の推進に取り組んだ。

【具体的な取組等】

- ①保証利用企業の動向やニーズを把握するため、景気動向調査および中小企業・金融機関向けアンケートを実施した。
- ②平成 25 年 3 月末の中小企業金融円滑化法終了を踏まえ、柔軟な返済などにより資金繰りの改善を図るとともに、金融機関と連携した支援を行うため、平成 24 年 4 月に「ひょうご連携支援保証」を創設した。
- ③平成 24 年 10 月には、全国統一の保証制度として、事業計画の策定支援や継続的な経営支援により、中小企業・小規模事業者の経営力を強化することを目的とした「経営力強化保証」を創設した。
- ④平成 24 年 11 月から平成 25 年 3 月まで、保証利用のない先に対して保証料率を割引くひょうご新規応援保証「スタート」の取扱いを実施した。
- ⑤平成 25 年 8 月には、さらに保証料率の割引幅を拡大した「スタートⅡ」などによる「新規保証キャンペーン」および創業や新事業展開先等を対象とする「チャレンジサポートキャンペーン」を開始した。
- ⑥平成 26 年度からは、前向きな事業活動を活性化させるため、兵庫県と連携し、兵庫県融資制度の前向き資金の保証料率を一律 8%割引し、設備投資などに対する資金の推進に努めた。
- ⑦平成 26 年度のセーフティネット保証（5 号）の対象業種縮小以降、四半期ごとの指定業種の変更に対しては、指定業種を掲載したパンフレットを随時作成し、金融機関等へ周知を図るとともに保証利用を促した。

(2) 適正保証の推進および相談機能の充実

【総括】 中小企業・小規模事業者に、必要とされる信用保証協会であるためには、保証による支援を的確に提供することが重要であることから、相談機会の増加、提案能力の向上に取り組んだ。また、信用保証制度を持続可能な制度とするためには、代位弁済の抑制等に取り組む必要があることから、適正保証の推進に取り組んだ。

【具体的な取組等】

- ① 積極的に企業を訪問し、経営者の資質や事業の独自性等定性要因を把握するなど、目利き能力の向上を図った。
- ② 企業訪問や面談に際しては、保証制度や経営支援等に係る様々な提案を行った。
- ③ 「国際フロンティア産業メッセ」に継続出展するなど、県内各地域で開催されたビジネスフェアでは、経営相談ブースを設け、経営相談を含む各種相談に応じた。
- ④ 「信用保証業務基礎講座」「信用保証業務レベルアップ講座」に加え、より実践的なケーススタディを中心に学んでいただくために、金融機関に職員を派遣する「信用保証出張講座」を平成26年度から実施した。
- ⑤ 適正な保証審査を行うため、保証後早期に代位弁済に至った案件について、その傾向や要因分析を取りまとめた「早期代位弁済にかかる分析」を作成し、周知を図った。
- ⑥ 中小企業金融円滑化法終了直後の平成25年度には、兵庫県融資制度における借換要件が緩和されたことを受け、借換保証などを積極的に提案するなどし、中小企業・小規模事業者の資金繰りに対応した。
- ⑦ 金融機関と連携して継続的な期中支援を行うスキームとなっている「ひょうご連携支援保証」や「経営改善サポート保証」について、有効な活用事例を積極的に紹介し推進した。
- ⑧ 金融機関提携保証において代位弁済率の高い金融機関を取扱い停止とするなど、適正な制度運用を促した。
- ⑨ 代位弁済率の高い「じんそく」「スーパーじんそく」は平成25年度で廃止し、新たに期中支援の要素を取り入れた金融機関提携保証「飛躍（ひやく）」および小規模企業支援型保証「エール」を創設し、平成26年度から取扱開始した。
- ⑩ 相談・提案機能の充実を図るため、土曜日に開催する経営相談会を平成25年3月から開始した。
- ⑪ 商工会・商工会議所が主催する「創業塾」「経営革新塾」等の各種セミナーや「金融相談会」などへ積極的に参加し、当協会独自商品や自治体融資制度の活用を促すなど、きめ細やかな相談に応じた。
- ⑫ 平成25年4月の淡路島地震や平成26年8月の大雨災害に係る対応として、相談窓口を設置し、保証相談等に応じた。
- ⑬ 平成26年2月に創設された「経営者保証ガイドライン対応保証」については、利用要件に該当する2企業に対して保証を行った。
- ⑭ 平成26年4月から「信用調査方法基準」を導入し、創業後間もない先、保証付き融資の割合が高い先を重点調査先と位置付け、積極的に現地調査を行った。

(3) 期中支援にかかる取り組みの強化

【総括】中小企業金融円滑化法が平成25年3月末で終了したことから、返済緩和等の条件変更を行っている保証利用企業等の経営改善に資するため、金融機関はもとより関係機関等とも連携して、経営・期中支援態勢の更なる充実に取り組んだ。

【具体的な取組等】

- ①平成24年4月には、創業・新事業展開への支援および期中支援の専門部署として、「創業・経営支援課」「期中支援課」からなる「経営支援室」を新設し、経営・期中支援業務にかかる組織体制を拡充した。また、平成26年4月から、各事務所・支所に調整相談課または調整相談担当を配置し、経営状況の厳しい先を中心として面談機会を増やし、資金繰りの改善に向けたきめ細やかな対応に努めた。
- ②期中支援に対する協力と代位弁済の抑制を求めるため、常勤役員、所属長が代位弁済率の高い金融機関本部や営業店を訪問した。
- ③金融機関感謝制度に、代位弁済率の項目を入れることにより、保証推進と代位弁済抑制の両立を促した。
- ④平成24年10月には、当協会が事務局を務める兵庫県の中小企業支援ネットワーク「兵庫県地域支援金融会議」を、金融機関、支援機関及び行政機関の計36機関の参加により創設し、一丸となって中小企業支援に取り組む体制を強化した。同時に、個別企業に対する経営改善、再生に向けた経営支援策として「経営サポート会議」を創設した。
- ⑤平成24年4月からは、金融機関と協会の担当者が同行して企業を訪問し、協調した企業支援を行う「金融機関担当者との同行訪問」を実施した。
- ⑥平成25年3月には、経営課題を抱えている先に対し、当協会の費用負担で専門家を派遣する「外部専門家派遣制度」を創設し、経営支援体制を強化した。
- ⑦平成26年10月からは、国が実施する「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」を利用した保証利用企業に対し、経営改善計画策定にかかる費用の一部を補助（上限20万円）する取組みを開始した。
- ⑧国の「経営支援強化促進事業」を活用し、経営改善に取り組む保証利用企業を積極的に訪問し、必要に応じて外部専門家による経営診断実施や経営改善計画策定支援などを行う取組みについて、平成27年度からの本格実施に備えた。

(4) 回収の効率化

【総括】回収の最大化を図る必要があるとの認識のもと、求償権の回収環境が厳しさを増す状況の中ではあるが、効果的・効率的な回収に取り組んだ。

【具体的な取組等】

- ①早期に関係人の実態把握・資産調査を徹底するとともに、回収方針を定め、交渉に着手し、効果的な回収に努めた。
- ②個別案件ごとに回収の可能性を見極め、必要に応じて競売申立や差押等の法的措置を行うなど回収強化に努めた。
- ③管理実益のない先については、管理事務停止を進めることにより、回収の効率化に努めた。
- ④計画数値が未達成の部署に対しては、原因や改善に向けた取組みを適宜ヒアリングするなど、目標管理を徹底した。
- ⑤平成26年度には、管理回収業務にかかる判断・意思決定の迅速化、回収担当者の知識・技能の向上等を図るため、各事務所・支所の求償権回収業務を集約したうえで、管理にかかる統括及び事務の機能を併せ持つ管理部を新設した。
- ⑥平成26年10～12月には、「管理回収業務強化月間」として、月2回の土曜督促を実施することにより、平日に面談が困難な求償権関係人との折衝を行うなど、回収強化に努めた。
- ⑦サービサーの活用については、無担保求償権の委託を行い、協会本体では、有担保求償権や複雑な法的手続きが必要な案件の管理に集中することで、効果的かつ機能的な求償権管理に取り組んだ。
- ⑧管理回収にかかる事務を体系立てて取りまとめた「管理回収の実務解説 基本業務編」を活用し、事務処理の効率化を図った。
- ⑨折衝が必要な先などの選定を行うための支援ツールである「求償権進捗サポート管理表」などを活用することにより、分割返済不履行先や未交渉先などの進捗管理を徹底し、交渉の途絶えがない求償権の管理に努めた。

(5) コンプライアンス態勢の強化

【総括】 社会的責任の大きさを踏まえ、社会から揺るぎない信頼を得られるよう、コンプライアンス・プログラムに則り、各職場単位でコンプライアンスに関する具体的な活動計画の策定、推進、評価を行い、一連のプロセスを通じて、全社的なコンプライアンスマインドの向上を図った。

【具体的な取組等】

- ①全職員を対象とした総合研修を実施し、個々の職員による意識の向上にも取組んだ。
- ②コンプライアンス態勢の強化に努めたが、平成 24 年度に、業務委託先のサービサーにおいて、法人の債務残高通知書を誤って送付し、法人情報が漏えいする事案が発生した。当協会は、業務委託元として、事務フローを見直し、サービサー内でのダブルチェックに加え、当協会の統括部署でも再度、送付先の確認を行うこととし、再発防止に取組んだ。
- ③反社会的勢力等（以下「反社」という）の排除については、兵庫県警と年 3 回の「暴力団等排除対策会議」を通じて警察との連携強化に努めるとともに、反社に詳しい講師を招き研修を実施するなど、反社との関係遮断について、周知を図った。
- ④しかしながら、暴力団員でないと偽って過去に保証を受けた事案が判明した。そのため、引き続き反社会的勢力等の情報データベースを拡充するなど、排除に向けた取組みを強化していく必要がある。
- ⑤平成 25 年度に保証した事案の中から、確定申告書を偽造した事案も判明したことから、改正したチェックリストを活かし、再発防止に努めていく必要がある。

(6) 経営基盤の強化及び人材の育成

【総括】 信用保証を取り巻く環境の変化に柔軟に対応し、課題を解決していくためには、効果的かつ効率的な業務体制を構築するとともに、個々の役職員が変革の意識をもって業務に臨んでいく必要があるとの認識のもと、経営基盤の強化と人材育成に取り組んだ。

【具体的な取組等】

- ①各種業務の効率化をすすめるため、平成26年4月から、保証後の期中における相談・提案機能の充実、各事務所・支所における回収業務の集約化、および本部機能の合理化を両立させる組織体制に再編した。
- ②再編された組織のもと、事務処理の標準化および効率化に努めるとともに、各種マニュアル等の閲覧性を向上させる「文書管理システム」導入に向けた移行作業を開始した。
- ③事務処理等の標準化を図るため、業務改善に向けた提案を職員全員から募る「より良い協会つくろうキャンペーン」を実施した。また、各提案の是非を検討する委員会を設置し、採用された提案について順次改善対応を行った。
- ④外部評価委員会の提言など外部からの意見については、改善すべき事項には迅速に対応した。
- ⑤理事長から職員に対し、講話や部長・所属長会などを通じて、保証協会が置かれている状況・公共的使命・社会的責任を再認識するよう訓示を行った。
- ⑥階層別・課題別等計画的な研修を実施するとともに、顧客アンケートの結果を踏まえた取組みによる顧客対応力の向上や、業務改善に向け職員提案の実施による課題解決能力の養成など、職員のさらなる資質向上に努めた。
- ⑦コスト削減については、指名競争入札や相見積を行うとともに、照明や空調等設備全般にかかる節電活動を実施するなど、経費全般の削減を図った。
- ⑧資金運用については、資金運用検討会議で決定した資金運用方針のもと、安全性を重視しつつ、効率的な運用に努めた。

3. 外部評価委員会の意見

(1) 中期事業計画にかかる業務実績の評価に関する事項

県内各地でのビジネスフェアにおける相談ブースの設置や「土曜 創業・経営相談会」を全事務所・支所で開催するなど、これまで以上に相談機能の充実に努めるとともに、セーフティネット5号の指定業種縮小の際には、中小企業・小規模事業者個々の状況を踏まえ適切に対応するなど、きめ細やかな対応に努めたことは評価できます。

また、平成25年3月の中小企業金融円滑化法終了を踏まえ、平成24年度からは、保証後における期中支援の専門部署として「経営支援室」を設置し、加えて、「兵庫県地域支援金融会議」や「経営サポート会議」の事務局を担い、関係機関との連携強化に努めることにより中小企業・小規模事業者の支援体制を拡充し、保証後の利用企業の経営に支障が生じないよう対応したことは評価できます。

しかしながら、依然として保証利用度は減少が続いていることから、信用保証の提供を通じて地域経済の発展に貢献するため、保証利用度向上に取り組む必要があります。

また、経営・期中支援については、経営状況の厳しい中小企業・小規模事業者が再び地域に活力をもたらす存在となるよう、経営改善を促していくことが重要です。

(2) コンプライアンス体制及び運営状況の評価に関する事項

平成24年度にサービスによる個人情報の漏洩が発生したこと、平成25年度には、過去に保証した案件から反社会的勢力に該当したものおよび確定申告書を偽造したものが判明したことは遺憾ですが、類似事案が発生しないよう適宜改善策を講じており、再発防止に努めたことは評価できます。

一方で、社会全体において、女性の活用についての議論が活発化している中、保証協会としても、これまで以上に女性の社会進出を後押しする取組みを推進していく必要があります。

(3) 評価結果を今後の業務運営に反映させる事項

今後の業務運営について、次の事項を提言いたします。

① 保証利用度の向上について

中小企業金融の円滑化を促進するため、関係機関との連携強化、顧客ニーズの把握、相談機能の充実等に取り組み、低迷する保証利用度の向上に努められたい。

② ②経営・期中支援への取り組み強化について

返済緩和先など、経営状況の厳しい中小企業・小規模事業者が再び地域に活力をもたらす存在となるよう、保証協会が主体となり経営改善を促し、地域の活性化に貢献されたい。

③ コンプライアンスについて

コンプライアンス・プログラムに基づき、各種研修や会議等を実施するなど、引き続きコンプライアンスマインドの向上に努め、不祥事の防止に努められたい。

女性の更なる活躍を後押しする取り組みなど、国の議論や施策に応じ、時代の変化に対応した組織体制の構築に努められたい。