

第4次中期事業計画（平成27年度～平成29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27年度から平成29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4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、北本公認会計士事務所 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27年度から平成29年度にかけての兵庫県内の経済動向については、個人消費に一部弱めの動きが見られたものの、雇用環境の改善や設備投資の増加、生産の拡大等を背景に、基調としては緩やかな拡大傾向を持続させてきた。

県内のGDP（実質）については、前年比ペースで増加を続けており、平成29年には、20兆円を超え、全国の前年比増加率を上回る水準で推移している。

また、県内の設備投資については、平成28年度に大幅な伸びを示した後、平成29年度についても引き続き高水準で推移している。

さらに、雇用動向については、有効求人倍率の上昇が続いており、人手不足感が強くなっている。

（2）中小企業・小規模事業者の動向

平成27年度から平成29年度にかけての中小企業・小規模事業者の動向については、地域や事業規模によって景況感のばらつきが見られたが、全体としては緩やかに改善しながら推移した。

しかしながら、日本銀行神戸支店が実施する業況調査と当協会の景気動向調査の比較でも示されているとおり、中小企業者の中でも好景気を十分に享受できていない企業が多く存在する。

さらには、人手不足や経営者の高齢化に伴う事業承継の問題など、将来の経営課題も深刻になりつつある。

(3) 県内の金融情勢

平成27年度から平成29年度にかけての兵庫県内の貸出残高については、企業における資金需要の高まりを受け、増加傾向で推移している。また、貸出約定平均金利については、マイナス金利政策などの大胆な金融緩和が継続されていることや、兵庫県外から進出する金融機関の増加で金融機関間における融資競争が激化していることから、低下を続けている。

2. 中期業務運営方針についての評価

経営努力を続ける中小企業・小規模事業者の事業の維持・発展を後押しする公的機関として、事業者の多様な資金ニーズに対応した信用保証を迅速かつ的確に提供する必要がある。

また、信用補完制度の見直しに係る議論の行方を認識しながら、保証協会を取り巻く環境変化に柔軟に対応し、役職員が変革の意識を持って、時代の流れに即した業務運営に努め、信頼される保証協会を目指していかなければならない。

こうした認識の下に取り組んだ、平成27年度から29年度までの3か年の業務運営方針に係る実施評価は、以下のとおりである。

(1) 保証利用度向上に向けた取組み

【総括】 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、事業者の資金ニーズに対応した保証商品の創設や各種キャンペーンの展開、自治体融資制度の活用などにより保証利用企業者数の増加に取り組んだ。

この結果、保証承諾は3か年連続で計画比、前年比をともに上回ることができたが、保証利用度については、長期的な低金利が続き、保証料の割高感が高まった影響等から、現状維持ないし微減となった。当協会の保証利用度は、全国と比較すると減少幅が小さくなっているものの、依然として、全国より低い水準であるため、保証利用企業者数及び保証利用度の向上に向けて、一層の努力が必要である。

【具体的な取組等】

- ① 創業や新事業展開を支援する「チャレンジサポートキャンペーン」を継続実施するとともに、平成28年11月からは、「地域創生キャンペーン」の展開を開始した。
- ② 前向きな事業活動を活性化させるため、兵庫県融資制度の保証料率割引を実施し、設備投資や新分野進出などに対応する資金の推進に努めた。
- ③ 平成27年6月、保証付融資を繰り返しご利用いただいている中小企業・小規模事業者を対象に、保証料率を割引した保証商品「ひょうご発展応援保証「リピート5」」を創設した。

- ④ 平成27年10月、地域課題の解決に取り組む特定非営利活動法人（NPO法人）に対する信用保証の取扱いを開始した。
- ⑤ 平成28年1月、BCP（事業継続計画）を策定している中小企業・小規模事業者を対象に、将来の災害に対する事前の備えとして保証の予約を行うことができる保証商品「災害時発動型予約保証「そなえ」」を創設した。
- ⑥ 平成28年4月、大口無担保で長期一括返済の資金を調達することが可能な保証商品「ひょうご発展支援保証「リード」」を創設した。
- ⑦ 平成28年7月、主務大臣から認定を受けた経営力向上計画に従って行う経営力向上に係る事業のうち、新事業活動の実施に必要な資金を対象とする全国统一保証「経営力向上関連保証」の取扱いを開始した。
- ⑧ 平成28年11月、事業承継に係る多様な資金需要に対応する保証商品「事業承継保証「リレー」」を創設した。
- ⑨ 平成29年4月、約定返済の負担がなく借入れできる保証商品「短期継続保証「たんけい」」を創設した。
- ⑩ 平成29年4月、無担保で迅速に資金を調達できる保証商品「金融機関提携保証「ひやくライト」」を創設した。
- ⑪ 平成29年4月、技術力や経営力が評価される中小企業・小規模事業者の更なる事業発展を支援する保証商品「技術・経営力発展保証「スター」」を創設した。
- ⑫ 平成29年5月、瀬戸内エリアで観光関連事業を行う企業を支援する商品として、瀬戸内エリアの地方創生に資することを目的とし、瀬戸内7県（兵庫、岡山、広島、山口、香川、徳島、愛媛）の信用保証協会での共同の保証制度「ぐるり瀬戸内活性化保証（せとうち保証）」を創設した。
- ⑬ 平成29年11月、事業性評価を活用した保証により、中小企業・小規模事業者の事業発展を支援する保証商品「事業性評価保証「タグ」」を創設した。
- ⑭ 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。
- ⑮ セーフティネット保証（5号）について、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共に保証利用を促した。

(2) 適正保証の推進

【総括】 地域の中小企業・小規模事業者への支援を万全の体制で行うため、金融機関をはじめとする関係機関との連携を更に強化し、適正保証の推進に取り組んだ。

この結果、代位弁済については、平成24年度以降、6年連続で減少し、保険収支率についても改善傾向で推移するなど、適正保証の推進に係る取組の効果が現れた。また、相談・提案機能の充実を図るため、「女性企業家支援チーム」や「中小企業融資よろず相談窓口」を設置するなど、時代の変化を察知した取組を推進することにより、事業者に対するきめ細やかな支援を行った。

【具体的な取組等】

- ① 金融機関と協調した保証商品や、期中支援を視野に入れた保証制度の活用を推進するため、金融機関営業店との勉強会の開催や、金融機関への積極的な訪問などにより、「ひょうご連携支援保証」、「経営改善サポート保証」及び「経営力強化保証」などを推進した。
- ② 金融機関融資担当役員の出席を得て、「金融懇談会」を開催し、信用保証の現状及び業務運営方針などを説明することで、適正保証への協力を求めた。
- ③ 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。
- ④ 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。
- ⑤ 「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。
- ⑥ 金融機関職員を対象として、「信用保証業務基礎講座」、「信用保証業務レベルアップ講座」、「信用保証出張講座」を開催し、適正保証の推進、金融機関との協調体制の構築等に努めた。
- ⑦ 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、職員への周知を図った。
- ⑧ 相談・提案機能の充実を図るため、土曜相談会を実施し、平成28年度からは平日夜間相談も開始した。
- ⑨ 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。
- ⑩ 平成28年4月から、経営支援室内に「女性企業家支援チーム」を設置し、平成29年4月からは各事務所、支所に拡充した。
- ⑪ 平成29年6月、信用保証の有無に限らず、融資全般の幅広い相談に応えるため、お客様総合相談室内に「中小企業融資よろず相談窓口」を設置した。

(3) 経営支援・期中支援・再生支援の充実

【総括】 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に、保証協会が主体となった経営支援・期中支援・再生支援を関係機関との連携のもと幅広く展開した。また、平成29年度からは、条件変更先の正常化を目的とした「経営支援強化プロジェクト」を開始するなど、より実効性の高い取組に努めた。さらに、地域経済の新たな担い手となる創業者の支援にも積極的に取り組み、関係機関との連携強化、情報共有を進めることで、事業が軌道に乗るまでのきめ細やかなサポートを行った。

【具体的な取組等】

- ① 平成27年4月から、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を実施した。
- ② 期中支援に対する協力と代位弁済の抑制を求めため、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 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」の総会・担当者会議を開催し、経営支援や再生支援について情報交換を行い、関係機関間の連携強化に努めた。
- ④ 兵庫県地域支援金融会議のもと、県内の中小企業・小規模事業者に対する金融、経営支援に取り組んだ事例のなかから優良なものを顕彰する「ひょうご信用創生アワード」を平成29年度に初めて開催した。
- ⑤ 個別企業の経営改善、再生に向けた金融調整を行うため、「経営サポート会議」の開催を推進した。
- ⑥ 経営課題を抱えている企業に対し、中小企業診断士等の専門家を派遣する「外部専門家派遣制度」を推進し、経営改善並びに経営力の強化を後押しした。
- ⑦ 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係る費用の一部を当協会が補助する取組を開始した。
- ⑧ 定例会議の開催や個別企業におけるバンクミーティングを通じて、中小企業再生支援協議会との連携に努めた。
- ⑨ 情報交換や個別案件の相互紹介を行うことなどにより連携して金融支援を行うため、平成27年7月に日本政策金融公庫の県内6支店と、平成28年3月に商工組合中央金庫の県内3支店とそれぞれ「業務連携・協力に関する覚書」を締結した。
- ⑩ 平成29年度から、条件変更先の正常化を図るため、向こう3か年の数値目標を設定した「経営支援強化プロジェクト」を開始した。

(4) 回収の最大化

【総括】 保全が脆弱な求償権が多数を占め、回収環境は厳しい状況が続いているが、個々の求償権の状況に応じた適切な対応を行い、回収の最大化に努めた。また、求償権ごとの回収可能性を的確に見極め、回収が見込める案件については一括返済交渉等の回収強化に努め、回収が見込めずに管理実益のない案件については管理事務停止を進めるなど、効果的かつ効率的な回収に取り組んだ。

この結果、平成28年度、29年度の回収額は、計画値を上回ることができた。

なお、当協会の回収率は全国平均を上回り、求償権残高についても、全国平均を超える水準にあるものの、減少基調を継続している。

【具体的な取組等】

- ① 個々の案件の進捗管理について、管理職が担当者に対して定期的なヒアリングを行うなど、きめ細かい求償権管理に努めることにより、回収促進につなげた。
- ② 担保・定額入金の有無など求償権の分類に応じた担当制を推進し、個々の求償権の状況に応じた適切な対応と回収の最大化に努めた。
- ③ 有担保求償権や複雑な法的手続きを必要とする案件については、管理部が担当し、一方で近年増加している無担保求償権については、効率的な回収を行うためにサービサーへの委託を進め、効果的かつ機能的な求償権回収に取り組んだ。
- ④ サービサーとは、毎月定期的な情報交換会やサービサー内の研修に講師として参加することで、連携強化と実務指導を行うとともに、適切な求償権管理に係る指示を行った。
- ⑤ 回収可能性の見極めを徹底し、回収が見込まれる案件は一括返済の交渉等の回収強化に努め、回収が見込めずに管理実益のない案件は、管理事務停止を進めるなど、回収の効率化に取り組んだ。
- ⑥ 資産、資力に応じた返済を継続している年金生活者、傷病者等に対しては、生活再建支援の観点に立ち、損害金の一部免除による完済扱いを提案するなど、求償権の整理に向けた取組を行った。
- ⑦ 管理職会議を毎月開催するとともに、管理職・ベテラン職員が講師となって定期的に勉強会を開催し、知識の共有や回収ノウハウの伝承に努めた。
- ⑧ 阪神淡路大震災関連の求償権について、個々の状況に応じて損害金減免を含めた完済交渉等を実施するとともに、回収が見込めない先は管理事務停止を進めるなど、求償権の整理に取り組んだ。

(5) コンプライアンス態勢の充実

【総括】 公的機関として、社会からの信頼に応えるため、各種研修や会議等を実施し、全社的なコンプライアンスマインドの向上に取り組んだ。

また、兵庫県警等との連携を更に強化することで、反社会的勢力等の排除を徹底した。

【具体的な取組等】

- ① 当協会のコンプライアンスに係る活動計画であるコンプライアンス・プログラムについて、コンプライアンス委員会で四半期ごとに活動及び進捗状況の把握を行い、達成状況の評価を経て各部署にフィードバックすることにより、コンプライアンスマインドの向上を図った。
- ② 多岐にわたるハラスメントに対する意識向上を図るべく、平成27年度から職員向けの研修メニューを拡充して実施した。しかしながら、平成29年度にパワー・ハラスメントに該当する事案が発生したため、ハラスメントに詳しい外部講師による研修の実施並びに職員への通達を発出するなど、再発防止に努めた。
- ③ 全役職員を対象とした総合研修を実施し、コンプライアンスへの意識向上に取り組んだ。
- ④ 反社会的勢力等の排除に向け、兵庫県警及び（公財）暴力団追放兵庫県民センターとの間で、年3回の「暴力団等排除対策会議」を開催し、連携強化に努めた。また、反社会的勢力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。
- ⑤ 全国信用保証協会連合会を通じて、全国暴力団追放運動推進センターから提供を受けた情報をもとに、反社会的勢力等の情報データベースの更なる拡充に取り組んだ。
- ⑥ 各部署に対する定期監査及び無通知監査を継続実施し、指摘事項については改善を行い、各部署間で情報共有を行った。

(6) 組織のさらなる活性化

【総括】 信用補完制度の見直しに係る議論を踏まえ、今後も地域の中小企業・小規模事業者から信頼される保証協会であることを目指し、役職員が業務に取り組んだ。また、時代の流れを察知し、環境変化にも柔軟に対応できる組織風土の醸成を進めた。

【具体的な取組等】

- ① 外部評価委員会を開催して、組織のさらなる活性化に努め、いただいた意見に対しては、適切な対応策を講じた。
- ② 業務量及び職務内容に応じた適正かつ的確な人員配置などにより、機能的かつ効率的な組織運営に取り組んだ。また、平成28年4月には、女性の活躍を後押しするため、事業を営んでいる、または創業を考えている女性をサポートする「女性企業家支援チーム」を設置した。
- ③ 職員の業務マニュアルの閲覧性向上や事務リスクの発生を防止するため、各種業務の規程、要綱、事務の手引き等を整理し、これらを一元管理できる「諸規程管理システム」の運用を平成28年10月から開始した。
- ④ 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力の養成など、職員の更なる資質向上に努めた。
- ⑤ 中小企業庁の職員を講師に招き、信用補完制度の見直しについて講話をいただくとともに、信用保証協会を取り巻く環境について情報共有を行い、職員の理解を深めた。
- ⑥ 危機発生時を見据えた消防・避難訓練を実施し、事業継続計画に対する知識・理解を深め、実効性の向上に努めた。
- 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 マイナス金利政策により低金利の状況が続く中、安全かつ効率的な資金運用を行うため、証券会社や金融機関が主催する債券・為替セミナーに参加するとともに、アナリストを招いての市場分析説明会を行う等、市場動向等の知識習得に努めた。
- ⑨ 親の職場や働く姿を間近に見ることで仕事に対する興味を持ってもらうため、平成28年1月、職員の子供を対象として、「子ども参観日」を開催した。

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

保証部門については、中小企業・小規模事業者の様々な資金ニーズに対応するため、積極的に保証商品を創設するとともに、創業支援や地域活性化支援に資する各種キャンペーンを展開されたことは評価できます。

しかしながら、保証利用企業者数は微減となっており、保証利用度は依然として全国より低い水準であるため、保証利用企業者数及び保証利用度の向上に向けて、より一層の努力が必要です。

期中管理、経営支援部門については、中小企業・小規模事業者へのきめ細やかな対応を行うため、「女性企業家支援チーム」や「中小企業融資よろず相談窓口」を設置し、相談・提案機能の充実に取り組まれたことは評価できます。

また、国の補助金事業を活用して、中小企業・小規模事業者に対する積極的な事業所訪問や経営改善計画の策定支援等を推進したことは、効果的な経営支援の取組であったと考えられます。

改正信用保証協会法等の施行に伴い、経営支援が信用保証協会の業務に位置付けられたため、今後は、これまで以上に関係機関との連携を強化し、経営支援を積極的に展開していくことが必要です。

回収部門については、回収環境が厳しい状況の中、個々の求償権の状況に応じた適切な対応を行い、回収の最大化に努めており、あわせて回収可能性の見極めにより効果的かつ効率的な回収に取り組まれたことは評価できます。

無担保求償権の増加や第三者保証人の非徴求等により、引き続き回収環境は厳しい状況が見込まれますが、効率性を重視しつつ回収の最大化に取り組んでいく必要があります。

(2) コンプライアンス態勢及び実施状況の評価に関する事項

コンプライアンス・プログラムに則り、役職員のコンプライアンス意識向上に努められたことは評価できます。一方で、各種ハラスメントへの対応や情報セキュリティ意識の向上などについては、時代の変化を察知しながら、必要に応じて体制整備を進め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 保証推進に向けた取組について

中小企業・小規模事業者のライフステージに適切に対応できる保証商品のラインアップを進め、利用者目線に立った保証推進を行うことで、保証利用企業者数及び保証利用度の向上に努められたい。

また、必要に応じて、保証商品のスクラップ&ビルドに取り組み、事業者や金融機関にとって利便性が高く使い勝手の良い保証商品の提供に努められたい。

② 経営改善、事業再生、事業承継に向けた取組の強化について

条件変更先の減少に向けた「経営支援強化プロジェクト」の取組を一層深化・拡充するとともに、関係機関との連携のもと円滑な事業再生、事業承継が促進されるように、努められたい。

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。

また、反社会的勢力については、更なるデータベースの拡充等に努め、態勢強化に取り組まれたい。