

# 平成 22 年度経営計画の評価

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 22 年度の年度経営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」の意見・アドバイスを踏まえ、「平成 22 年度経営計画の評価」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、神戸商工会議所常務理事・小寺隆氏、竹本・頼富法律事務所弁護士・竹本昌弘氏、あずさ監査法人神戸事務所長・常本良治氏、関西学院大学商学部教授・山口隆之氏（50音順）の各委員により構成されています。

## 1. 業務環境

### (1) 地域経済及び中小企業の動向

県内地域経済は、全体として緩やかに回復したが、夏場以降は急激な円高、デフレの長期化等により持ち直しの動きは減速し、年度末には東日本大震災の発生により先行きに対する不透明さが高まった。

中小企業には景気持ち直しの波及効果は薄く、景気回復の遅れに伴う売上・受注の減少、競争激化等により、中小企業の経営環境は厳しい状況が続いた。

### (2) 中小企業向け融資の動向

多くの中小企業者が依然として売上・受注の減少に苦しむなか、積極的な資金需要は乏しく、条件変更による資金繰り改善を目指す中小企業者が増加したこともあり、県内金融機関の中小企業向け融資は減少した。

### (3) 兵庫県内中小企業の資金繰り状況

景気対応緊急保証（以下「緊急保証」という。）や返済額の軽減等の条件変更、借換保証等に弾力的に対応した結果、県内中小企業者の資金繰り状況は改善を見せたものの、売上・受注の減少に苦しむ中小企業者は多く、依然厳しさを残した。

### (4) 兵庫県内中小企業の設備投資動向

県内地域経済の緩やかな回復を背景に、製造業において持ち直しの動きが見られたものの、非製造業において、依然慎重な姿勢が見られ、全体としては、前年度を下回った。

### (5) 兵庫県内の雇用情勢

県内の有効求人倍率、新規求人数は依然として低い水準にあるものの、県内地域経済の緩やかな回復を背景に、持ち直しの動きが見られた。

## 2. 事業概況

保証承諾は、528,680百万円（計画比88.1%、前年度比74.5%）と前年度・前々年度と緊急保証の取扱いが高水準で推移し、既に当面の資金確保ができたことや、新たな借入れよりも条件変更による資金繰りの安定をはかる中小企業者が増加したことから、計画値及び前年度実績を下回った。※全国：前年度比85.2%

保証債務残高は、1,451,156百万円（計画比100.1%、前年度比97.6%）、保証債務平均残高は1,464,625百万円（計画比100.3%、前年度比101.1%）と、ほぼ計画どおりに推移した。※全国：残高前年度比97.8%

代位弁済は、44,365百万円（計画比74.4%、前年度比74.6%）と大幅に減少した。緊急保証や借換保証の推進、とりわけ中小企業金融円滑化法の趣旨を踏まえた条件変更の弾力的な対応等により県内中小企業者の資金繰り改善に取り組んできた効果が表れた。※全国：前年度比82.0%

求償権実際回収は、きめ細かい回収に努めたが、無担保・無保証人求償権の増加、不動産市況の低迷等により、9,413百万円（計画比89.6%、前年度比89.9%）と計画値及び前年度実績を下回った。※全国：前年度比94.6%

求償権残高は、代位弁済が減少したこと等が影響し、12,474百万円（計画比83.0%、前年度比96.3%）と減少した。

平成22年度の保証承諾等の主要業務数値は、以下のとおりです。

項目	件数	金額	計画値（金額）	対計画比
保証承諾	31,784（80.3%）	5,287億円（74.5%）	6,000億円	88.1%
保証債務残高	118,194（97.6%）	1兆4,512億円（97.6%）	1兆4,500億円	100.1%
代位弁済（元利）	3,621（70.4%）	444億円（74.6%）	596億円	74.4%
回収（元損）		94億円（89.9%）	105億円	89.6%

\*（ ）内の数値は対前年度比を示す。

## 3. 決算概要

平成22年度の決算概要（収支計算書）は、以下のとおりです。

（単位：百万円）

経常収入	19,799
経常支出	10,014
経常収支差額	9,785
経常外収入	49,929
経常外支出	55,164
経常外収支差額	-5,235
制度改革促進基金取崩額	91
当期収支差額	4,641

当初計画では収支差額は548百万円を見込んでいたが、代位弁済の大幅な減少や、無担保保険料率等の引き上げが延期されたこと等により収支差額は4,641百万円となった。この収支差額については、収支差額変動準備金及び基金準備金に、それぞれ2,320百万円を繰入れた。

基本財産のうち基金は、金融機関等負担金1,064百万円の拠出を受け、期末の基金は19,460百万円となった。

基本財産のうち基金準備金は、収支差額のうち2,320百万円を繰入れ、36,250百万円となった。

この結果、基本財産総額は55,710百万円となり、前年度に比べて3,384百万円増加した。

※四捨五入の関係上、必ずしも合計は一致しない。

#### 4. 重点課題への取組状況

昨年度の重点課題として掲げた項目への取り組み状況は、以下のとおりです。

##### (1) 保証部門

###### ①政策保証の推進

厳しい経営環境が続く中小企業者を支援するため、取扱期間が1年間延長された緊急保証を引き続き積極的に推進し、中小企業者の資金繰りを支援した。その結果、緊急保証の保証承諾は、13,602件（全保証承諾に占める構成比42.8%）、256,501百万円（同48.5%）となり、制度創設からの累計は、49,263件、974,756百万円と1兆円に迫り、中小企業金融安定化特別保証（保証承諾累計：1,137,108百万円）に次ぐ実績となった。

また、多様化する中小企業者の資金ニーズに的確に対応するため、「流動資産担保融資保証」及び「地域力を生かす各種特例保証」の推進を図り、「流動資産担保融資保証」については、既に県内金融機関及び中小企業者に広く浸透していることから、全国の保証協会中第2位の実績となる402件（前年度比91.8%）を取扱ったが、新たに目標を掲げた「地域力を生かす各種特例保証」については、主務大臣の認定が必要であり、認定件数が少ないことから、取扱い件数も3件（異分野連携新事業分野開拓関連保証1件、農商工等連携事業関連保証2件）にとどまった。

年度末の東日本大震災発生時には、速やかに「東日本大震災に関する特別相談窓口」を開設し、災害関係保証の取扱いを開始するなど、中小企業者からの保証相談等について万全の体制で対応した。

###### ②適正保証の推進

財務要因のみに偏重することなく、技術力等の定性要因を含めた総合的な審査を行うこと及び審査担当者の目利き能力の向上を目的に、現地・面談調査の機会増加に取り組んだ結果、引き続き緊急保証の保証申込が依然高水準で推移するなか、現地・面談調査率は前年度並みの27.0%となった。（前年度の現地面談調査率：27.2%）

職員のレベルに合わせた各種研修の実施や、保証事務の手引き書となる「信用保証の実務解説」の改正など、職員の審査能力向上に努めるとともに、金融機関提携保証の検証結果に基づき審査基準の見直しを実施し、あわせて代位弁済率の高い金融機関に対して、次年度からの新規取扱停止を通知するなど、適正な保証の推進に努めた。

### ③保証利用度の向上

金融機関の営業店訪問や勉強会の実施、商工会・商工会議所が開催する経営相談会への共同開催や参加（全部署で100回）を通じ、関係機関との連携強化をはかるとともに、前年度に引き続き、総合産業見本市「国際フロンティア産業メッセ2010」へ参加し、中小企業者等へ信用保証をPRするなど、新規保証の増加、保証利用度\*の向上に努めた。

しかしながら、新規保証の件数は、3,184件（前年度比1,597件減）となり、前年度緊急保証の取扱いにより増加に転じた保証利用企業者数、保証利用度はともに減少し、保証利用企業者数は55,112企業（同857企業減）、保証利用度は32.6%（同0.5ポイント減）となった。

保証利用度の減少は全国的な傾向ではあるが、依然として全国平均を下回っていることから、引き続き保証利用度の向上に取り組んでいく必要がある。（全国の保証利用度：37.5% 前年度比0.4ポイント減）

※ 保証利用度 = 保証利用企業者数 ÷ 県内中小企業者数

## (2) 期中管理部門

### ①経営支援・再生支援への取り組み強化

資金繰りの改善を求める多くの中小企業者に対する経営支援の一環として、条件変更や借換保証による返済負担の軽減に弾力的に対応した結果、条件変更の取扱いは26,791件（前年度比113.2%）、339,678百万円（同123.3%）と過去最高となり、借換保証の取扱いは12,317件（同91.8%）、276,229百万円（同88.5%）と、過去最高となった前年度に次ぐ実績となった。このような中小企業金融円滑化法の趣旨を踏まえた条件変更や借換保証の取り組みに加え、代位弁済率の高い金融機関営業店に対するモニタリングを実施するなど、金融機関との連携を強化したこともあり、代位弁済率は3.03%と前年度を1.08ポイント下回った。また、大規模な景気動向調査を実施し、中小企業者の景況感等の的確な把握に努めた。

再生支援については、地域金融機関と再生支援にかかる事業再生担当者会議を実施するとともに、中小企業再生支援協議会との情報交換会議により連携強化に努め、再生可能案件の発掘に取り組んだ。

その結果、中小企業再生支援協議会との連携のもと35企業（前年度31企業）に対し個別協議を実施し、対象企業の再生可能性を十分に検討のうえ、中小企業再生支援協議会から同意依頼のあった再生計画12件に同意し、再生支援を積極的に推進した。

### ②適切な事故報告の処理

事故報告受付後、速やかに債務者等との面談を実施し、実態把握・資産調査の徹底に努めた。そのうえで返済負担を軽減することで資金繰りが改善する中小企業者については、中小企業金融円滑化法の趣旨を踏まえ、返済額軽減等の条件変更に対応するなど積極的に調整を図った。その結果、事故報告の受付件数が5,532件（前年度比82.2%）と大幅に減少するなか、条件変更による事故解消件数は1,178件（同91.0%）となった。

また、支払利息率については、自己破産等の調整の余地のない案件について、迅速に代位弁済手続を進めたことなどから0.86%となった。

### (3) 回収部門

#### ①目標管理の徹底

連帯保証人や不動産担保に依存しない保証の推進により、保全が脆弱な求償権が増加した（平成 22 年度末無担保求償権の構成比 84.8%：前年度比 0.9 ポイント増）。加えて不動産市況の低迷等、求償権回収を取り巻く環境が厳しさを増すなか、業務統括部において、部署別の回収目標額を設定のうえ、進捗管理を徹底し、目標未達成部署に対し、原因の確認と改善要請を行うことで回収強化に努めたが、求償権実際回収は 9,413 百万円（計画比 89.6%、前年度比 89.9%）となった。

#### ②効率的・効果的な回収の推進

新規代位弁済案件について、代位弁済前の交渉を踏まえ、代位弁済後速やかに回収方針を策定し、回収の促進を図った。また、効果的な回収を推進するため、きめ細かな交渉等により関係人の実態把握に努め、弁済を促すとともに、必要に応じて仮差押等の法的措置を講じた。さらには、業務統括部による回収に関する助言・指導、管理業務研修や、顧問弁護士による法的措置の勉強会を通じ、回収担当者の回収能力向上に努めた。

これらの取組みに加え、増加する無担保求償権について、サービサーへの委託を推進し、より効率的な回収を促進した。

今後、更に効率的・効果的に回収を推進するため、個々の求償権に係る回収可能性を見極め、回収可能債権への管理を集中させることが必要である。

#### (4) その他間接部門

##### ①コンプライアンスに関する取組み

コンプライアンス・プログラムに則り、外部の専門講師による全役職員を対象としたコンプライアンス研修を実施するとともに、各課ごとにコンプライアンスに関する具体的な活動計画を定め、実践・評価を行うなどコンプライアンスマインドの向上に努めたが、債権関係書類1件の誤廃棄事案が発生した。これを受けて、書類廃棄時のダブルチェックを徹底するとともに、書類授受にかかる管理システムを導入するなど再発防止策を講じた。

反社会的勢力に対しては、引き続き関係機関との連携を堅持しつつ、総合研修の実施など全社での情報共有を徹底することで排除に努めた。

##### ②経営の合理化・効率化の推進

書類の廃棄促進及び誤廃棄の防止等を目的として、文書保存内規の見直しを行い、また、OCRシステムを導入し決算入力事務の集中化を図ることにより業務の合理化・効率化を図った。

また、自動車保険契約先の競争入札の実施や本支所建物の警備費用の見直し等を実施するなど、コストの削減に努め、資金運用については、市場情勢の情報収集をはかり、安全性を重視した保有有価証券の売却・買換えを行い資産の効率的な運用に努めた。

##### ③コンピュータシステムの機能向上に向けての取組み

平成23年7月のコンピュータ共同システム「コモンシステム」の運用開始に向け、移行対策プロジェクトチーム進捗会議及び統括本部進捗会議を開催し、進捗管理の徹底に努めた。その結果、保証協会システムセンター(株)の提示したスケジュールにあわせ移行作業を進めており、運用開始は予定通りとなる見込である。

#### ④人材の育成

協会にとって経営資源の一つである人材の育成は、極めて重要な事柄であるとの認識を持ち、特に平成 22 年度は新入職員に対する教育の充実を図るための「新入職員指導担当者制度」、金融機関出身職員が協会の業務知識や判断基準等に対して理解を深めるための「経験者採用職員研修」を導入した。また前年度に引き続き、お客様に対してより親身・丁寧な対応を実践するための「顧客対応・CS 研修」等の内部研修や、外部機関が主催する研修へ積極的に参加するなど研修メニューの充実を図った。あわせて、中小企業診断士資格の取得をサポートするために、兵庫県立大学大学院主催の「経営研究科」への職員派遣制度や、通信教育等の自己啓発に対する支援を通じ、職員の資質向上に努めた。

#### ⑤広報活動の充実

広報誌「保証時報」やホームページを用い、各種「特別相談窓口」の設置や保証事務取扱いの変更等についてタイムリーに情報を発信するとともに、ディスクロージャー誌「信用保証協会のあらまし」では、前年度のアンケート結果をもとに「責任共有負担金」の算出式を図式化するなど、より分かり易い信用保証の説明に努めた。また毎月、保証実績等について新聞記者発表を行うなど、積極的な広報活動に努めた。

#### ⑥産学連携協力の推進

地域の産業振興、地域振興に資することを目的とした「産学公人材イノベーション推進協議会」の設立に参加するとともに、兵庫県立大学主催シンポジウムへのパネル出展や、兵庫県立大学経営専門職大学院医療マネジメントコースにおける「医療ファイナンス講座」への講師派遣など、産学連携体制を引き続き堅持した。

## ○外部評価委員会の意見

### 1. 平成 22 年度年度経営計画にかかる業務実績の評価に関する事項

長引く不況により中小企業の経営環境が依然として厳しいなか、景気対応緊急保証をはじめ各般にわたる保証を積極的に展開するとともに、中小企業金融円滑化法の趣旨を踏まえ過去最高となった条件変更の柔軟な対応等により、中小企業者の資金繰り改善に寄与した。

この結果、景気対応緊急保証の承諾累計は、特別保証として過去最高の中小企業金融安定化特別保証に迫り、中小企業者の資金繰りの安定に貢献し、事故報告や代位弁済の減少に効果をあげたことは評価できる。

しかしながら、依然として中小企業者の経営状況は、売上・利益が減少するなか、借入金月商倍率が増加するなど財務内容が悪化していることから、今後は一社でも多くの中小企業者が事業を安定して継続できるよう、県内の中小企業支援機関との連携強化を視野に入れつつ、総合的な観点から経営支援等に取り組むことが重要である。

### 2. コンプライアンス態勢及び運営状況の評価に関する事項

通報者に対する不利益取扱い禁止を明文化するなどの内部通報制度要領の改正や、個人情報を取扱う業務委託先に対する安全管理措置の遵守状況の監査等により、コンプライアンス態勢のより一層の強化に努めたことは評価できる。

しかしながら、書類 1 件の誤廃棄が発生したことは遺憾であり、新たに講じたダブルチェックや書類授受管理システム等の再発防止策を適切に運用し、今後、このような不祥事が発生することがないように、より一層、役職員のコンプライアンス意識の向上に取り組む必要がある。

### 3. 評価結果を平成 23 年度の業務運営に反映させる事項

今後の業務運営について、次の事項を提言する。

#### (1) 期中支援等の充実について

中小企業の経営環境が依然として厳しいなか、条件変更先、業況悪化先、大口保証先、更には創業・新事業展開先などの支援を必要とする企業に対し、金融機関等と連携し、適時適切な経営支援を行うなど、期中支援の充実に努められたい。

また、セーフティネット保証の指定業種の見直しや中小企業金融円滑化法の終了を見据え、中小企業者の資金繰りが悪化することがないように、金融機関をはじめ各種関係機関との連携を強化し、中小企業者の事業経営の安定に努められたい。

#### (2) 景気動向調査の実施について

中小企業者に対する景気動向調査を引き続き実施し、調査結果を中小企業者への的確な保証提供・経営支援等に活用できるよう努められたい。

#### (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研修・会議等を実施し、引き続き役職員のコンプライアンス意識の向上に努められたい。