

年度経営計画（平成23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23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23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、あずさ監査法人神戸事務所長・北本敏氏、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、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

東日本大震災やタイの洪水などの自然災害の影響による生産や輸出の減少、企業収益の悪化に加え、デフレの影響や急激な円高の進行など、厳しい状況となった国内の経済金融情勢を背景に、県下も生産や輸出が減少し、個人消費の落ち込みや県内金融機関の貸出残高が前年度を下回って推移するなど、厳しい状況となった。

しかし、サプライチェーンの立て直しに伴い、生産や輸出に持ち直しの動きがみられ、年度後半にかけては、個人消費も下げ止まりつつあるなど、一部に落ち込みから持ち直す動きもあった。

中小企業においては、景気回復の遅れや自然災害に伴う企業業績の落ち込みや競争激化など、依然として厳しい経営環境下で苦しい経営を余儀なくされた。

（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、県内金融機関の貸出残高は、前年度を下回って推移した。

（3）兵庫県内中小企業の資金繰り状況

兵庫県下の景気は一部に持ち直しの動きがあるものの、中小企業においては、景気回復の遅れ、円高の進行など、経営環境の厳しさは増し、企業業績の落ち込みや借入金の増加による資金繰り悪化が続いた。

（4）兵庫県内中小企業の設備投資動向

県内地域経済の景気は持ち直しの中、足踏みが続いているが、設備投資は製造業を中心に持ち直しの動きが見られ、全体としては前年度を上回った。

（5）兵庫県内の雇用情勢

県内の雇用情勢は、持ち直しの傾向にあるものの、景気回復の遅れや自然災害に伴う企業業績の落ち込みから、依然として厳しい状況にあった。

2. 事業概況

保証承諾は、平成20年10月から平成23年3月まで約2年半に亘り取扱いした景気対応緊急保証により保証承諾が大幅に増加した反動や、売上が伸びない中で新たな借入れよりも条件変更による資金繰り安定を図る中小企業が増加したこと等により、349,864百万円（計画比74.4%、前年度比66.2%）と、計画値を下回った。 ※全国：前年度比81.5%

保証債務残高は、1,350,188百万円（計画比99.3%、前年度比93.0%）、保証債務平均残高は1,401,107百万円（計画比100.1%、前年度比95.7%）と、保証承諾が低調に推移したものの、返済軽減等の条件変更を積極的に対応した結果、ほぼ当年度計画どおりとなった。 ※全国：保証債務残高前年度比98.2%

代位弁済は、44,953百万円（計画比98.8%、前年度比101.3%）と、事業継続支援や条件変更による期中支援等に積極的に対応した結果、当年度計画をやや下回った。 ※全国：前年度比91.9%

求償権回収は、効果的な回収に努めたが、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回収環境は悪化したため、9,274百万円（計画比96.6%、前年度比98.5%）と当年度計画を下回った。 ※全国：前年度比92.4%

求償権残高は、代位弁済の増加等により、12,822百万円（計画比117.5%、前年度比102.8%）と増加した。

平成23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	23,118 (72.7%)	3,499億円 (66.2%)	4,700億円	74.4%
保証債務残高	113,825 (96.3%)	1兆3,502億円 (93.0%)	1兆3,600億円	99.3%
代位弁済（元利）	3,676 (101.5%)	450億円 (101.3%)	455億円	98.8%
回収（元損）		93億円 (98.5%)	96億円	96.6%

*（ ）内の数値は対前年度比を示す。

3. 決算概要

平成23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	20,288
経常支出	9,778
経常収支差額	10,510
経常外収入	49,741
経常外支出	53,865
経常外収支差額	-4,124
制度改革促進基金取崩額	668
当期収支差額	7,054

収支差額について、当初計画では4,368百万円を見込んでいたが、金融機関責任共有負担金の増加や制度改革促進基金の取崩基準の対象拡大による取崩額増加等により、収支差額は7,054百万円となった。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3,527百万円を繰入れた。

基本財産のうち基金は、新たに出捐金等はなかったため、前年度と変動なく19,460百万円となり、基金準備金は、収支差額のうち3,527百万円を繰入れ、39,777百万円となった。この結果、基本財産総額は59,237百万円となった。

※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 的確な保証対応

財務諸表では捉えることのできない経営者の資質や事業の独自性、技術力や販売力といった定性要因を含めた総合的な審査に努めるため、保証担当者の目利き能力を向上させることを目的として、事業所への現地調査を積極的に行った結果、現地・面談調査率は前年度を上回る 29.5%（前年度 27.0%）となった。

階層別・課題別等の体系的な各種研修の実施や、保証事務の手引き書となる「信用保証の実務解説」の改正などにより、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、代位弁済率の高い金融機関に対して、新規取扱停止を適用するなど、適正な保証の推進に努めた。

また、保証利用先の景況感や借入の状況等を把握し、信用保証制度の適切な運営に役立てることを目的として、「保証利用先中小企業景気動向調査」を四半期ごとに実施していくこととし、平成 23 年度は、12 月と 3 月にそれぞれ約 1,500 企業を調査対象として実施した。

東日本大震災による影響を受けた中小企業者に対しては、速やかに「東日本大震災に関する特別相談窓口」を開設し、保証相談等について万全の体制で対応した。また、平成 23 年 5 月に創設された「東日本大震災復興緊急保証」について、迅速かつ積極的な保証対応に取り組んだ（東日本大震災復興緊急保証の保証承諾 件数：1,027 件 金額：34,099 百万円）。

さらに、中小企業者の資金ニーズに的確に対応するとともに、棚卸資産や売掛債権を担保とする「流動資産担保融資保証」の推進を図り、平成 23 年度の保証承諾は 328 件となり、全国の保証協会中第 2 位となった（全国 2,519 件）。

② 相談機能の充実

商工会・商工会議所が開催する経営相談会への参加や共同開催（全部署で30回）を通じ、中小企業者との相談機会の増加を図った。

保証審査時に事業所への現地訪問等を積極的に行い、中小企業者と接する機会の増加を図るなど、相談機能の充実に努めた。また、資金繰り表や事業計画書の作成支援等について「経営支援アドバイスブック」として取り纏め、相談応対時に活用した。

③ 保証利用度の向上

保証利用企業者数の数値目標を部署毎に設定し、保証利用度[※]の向上に対する意識を高めるとともに、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2011」への参加や、兵庫県立大学主催のシンポジウムへの出展等により信用保証をPRし、潜在的な需要を掘り起こすなど、新たな顧客開拓に努めた。

また、金融機関との勉強会の実施（全部署で112回）や営業店訪問を行い、保証利用がない中小企業者への保証推進に努めた。

しかしながら、景気低迷による資金需要低下等の影響により、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52,829企業（前年度比2,283企業減）、保証利用度は31.4%（同1.3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：36.8% 前年度比0.7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 的確な経営支援

厳しい経営環境下にある中小企業の新事業展開等への経営支援に加え、保証後の状況把握、事業の維持継続に向けた的確な経営支援など、「期中支援」の取り組みを強化するため、従来の「経営支援課」を「経営・期中支援課」に組織変更を行った。また、条件変更先や大口保証先等各カテゴリーに応じた期中支援等の手続きを取り纏めた「期中支援要領」を制定した。

当協会の経営・期中支援の取り組みへの協力や連携にかかる要請と経営支援にかかる情報交換を行うことを目的とし、兵庫県、地域の主要金融機関、兵庫県中小企業再生支援協議会等の参加を得て、地域支援金融会議を2回開催した。(平成23年7月：19機関参加、平成24年1月：21機関参加、連携支援先として11企業選定)

また、早期に代位弁済に至った案件の保証審査状況及び事故報告内容等の情報の検証を行うとともに、その結果を審査部署と情報共有し、審査能力の向上に努めた。さらに、昨年度に引き続き、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し、代位弁済の抑制に努めた。

しかしながら、平成23年度の代位弁済率は、3.21%と前年度から0.18ポイント上回ったため、引き続き、期中支援業務の充実を図ることにより、事業の継続を支援するとともに、代位弁済の抑制に繋げる必要がある。

② 借換保証・条件変更の推進

借換保証については、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、積極的に取り組んだが、借換よりも条件変更による資金繰り安定を図る中小企業者が増加したこと等により、借換保証の取扱いは153,568百万円(前年度比55.6%)と、大幅に前年度を下回った。

一方、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弾力的に取り組んだ結果、条件変更の取扱いは28,072件(前年度比104.8%)、365,650百万円(同107.6%)と過去最高となった。

③ 再生支援への積極的な取り組み

兵庫県中小企業再生支援協議会との連携体制を堅持し、再生案件にかかる会議への出席や定例の情報交換会議を開催（月1回）するとともに、当協会、兵庫県中小企業再生支援協議会及び地域金融機関との間で再生支援の認識を共有化するため、三者が出席する地域支援金融会議において、情報発信及び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 51 企業（前年度 35 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 9 件に同意し、再生支援を積極的に推進した。加えて求償権消滅保証 1 件、兵庫県制度「企業再生貸付」2 件を取扱った。

また、兵庫県中小企業再生支援協議会の策定完了案件や、当協会にて取り組みを行った求償権消滅保証先へのモニタリングを定期的に行い、業況の把握に努めるとともに、適宜、条件変更や新規保証などの保証支援に取り組んだ。

(3) 回収部門

① 効率的な回収体制の構築

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のうえ交渉に着手し、回収の促進を図った。

また、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。さらには、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（全求償権債務者数に占めるサービサー委託債務者数の割合 66.3%、前年度比 1.8 ポイント増）。

これらの取組みに加え、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、有効な回収手段として競売申立や仮差押等の法的措置等の取り組み強化を図った。しかしながら、任意競売や本訴の件数は前年度を上回ったものの、全体の法的措置の件数は、法的措置を講じても回収につながらない求償権の増加等により、前年度を下回った。（前年度比 79.4%）

回収率（実際回収率 1.41%）についても全国平均（1.59%）を下回っているため、さらなる効率的・効果的な回収の推進を図り、引き続き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。

② 目標管理の徹底

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、定期的に目標未達成部署に対して、原因の分析と改善指導を行うことで回収強化に努めた。しかしながら、無担保・無保証人求償権の増加により、保全が脆弱な求償権が増加したことに加えて、不動産市況の低迷や債務者の高齢化等、求償権回収を取り巻く環境が厳しさを増し、求償権実際回収は 9,274 百万円（前年度比 98.5%、全国同 92.4%）となった。

今後は、引き続き目標管理の徹底や原因分析に基づく助言や指導を実施するとともに、回収手法やデータの情報発信等を行うなど、より一層回収体制の強化を図る必要がある。

(4) その他間接部門

① コンプライアンスの徹底

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・評価を行った。さらに、毎年度実施している職員に対するコンプライアンス浸透度の調査についても、調査に使用する「コンプライアンス・チェックシート」の質問事項をより効果的なものとして実施するなど、コンプライアンスマインドの向上に努めた結果、個人情報漏洩等の不祥事は発生しなかった。

反社会的勢力の排除については、従来から警察等関係機関と連携するとともに、職員研修や情報共有を行うなど、組織的に取り組んできた。しかしながら、申込者が暴力団員であることを偽った表明保証違反事案が平成 23 年度に発覚したことを受け、再発防止策を策定するとともに、反社会的勢力の排除に特化した全体研修及び職場単位での勉強会を実施するなど、態勢強化を図った。また、審査にかかる留意点等の反社会的勢力排除にかかる情報共有を徹底するなど、反社会的勢力の排除にかかる意識向上を図った。

② 顧客対応の充実

各部署の相談窓口及びお客様総合相談室において、保証制度や保証業務等に関する様々な相談に親切・丁寧に対応した。

また、実践で活用できる対応スキルの向上を図るため、お客様に対応することが多い現場職員を対象として、前年度に対応の問題があった案件を題材にしたロールプレイング形式によるクレーム対応スキルアップ研修や、的確な業務を遂行する上で必要な折衝力・交渉力の向上を目的とした研修を実施した。

苦情が発生した際は、統括部署である「お客様総合相談室」が関連部署と連携して適切に対応するとともに、原因分析及び再発防止のため、他部署への情報提供を迅速に行うなどの対応に努めた結果、お客様からの苦情と捉えられる案件は、前年度に比べて大幅に減少した（2 件、前年度 35 件）。

さらに、金融機関・顧客等へのアンケート調査を実施することにより、顧客ニーズを把握し、顧客満足度向上に取り組んだ。

③ コンピュータシステム共同化に向けた取り組み

データ移行作業については、進捗会議等を適宜開催するなど、進捗管理の徹底に努めるとともに、各種テスト等を全社一丸となって取り組んだ。加えて移行データの正確性や移行後の事務処理の手順等の確認を行うなど、システム運用上の支障を発生させないように取り組んだ。こうした結果、当初の予定どおり平成23年7月19日をもって新システムに移行し、業務を開始することができた。

また、業務の運用については、移行前に端末操作マニュアルの整備、複数回にわたる研修等を行い、周知徹底を図ったことにより、保証審査業務等に大きな遅延や滞留はなく、円滑な業務遂行ができた。

④ 経営の合理化・効率化の推進

業務委託先との契約内容の定期的な見直し、事務所耐震診断等大口案件の指名競争入札の実施、環境にも配慮した省エネ効果のある照明への変更など、コストの削減に努めた。

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・流動性・収益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。

⑤ 人材の育成

階層別（管理職、中堅職員、新入職員等）や課題別（折衝力・顧客対応力向上等）など、体系的な研修体制の充実を図り、職員のキャリアに応じた外部研修への参加や内部研修を実施するとともに、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。

また、協会職員として必要となる信用保証にかかる知識を高めるため、(社)全国信用保証協会連合会が実施する信用調査検定（ベイシス）について、希望者に加え、入協3年目までの職員の受験を義務付け、合格者の増加（受験対象者30名、全員合格）を図った。最上位となる信用調査検定（マスター）については4名合格し、合格者数累計8名となり、全国の保証協会中第1位となった。

さらに、兵庫県立大学との連携により、経営専門職大学院中小企業診断士養成課程へ職員を派遣入学させ、専門的知識を持つ職員の養成に努めた（平成23年度養成課程2名修了）。

⑥ 広報活動の充実

広報誌「保証時報」及びディスクロージャー誌「信用保証協会のあらまし」のリニューアルを行い、掲載内容の変更や「ユニバーサルフォント」を使用するなど、見やすさや読みやすさの改善に努めた。

また、広報誌「保証時報」やホームページを用い、東日本大震災にかかる保証制度や各種相談窓口の設置等についてタイムリーに情報発信を行った。

さらに「国際フロンティア産業メッセ 2011」及び「北播磨ビジネスフェア」等に出展し、パネルの展示やパンフレットの配布等により信用保証のPRに努めるとともに、出展企業に対しても今後の保証利用につながるよう働きかけを行うなど、積極的な広報活動に努めた。

⑦ 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運営委員会」に出席するとともに、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。

また、兵庫県立大学大学院経営研究科からの紹介により、独立行政法人国際協力機構(JICA)からの委託を受けた公益財団法人太平洋人材交流センターが実施するセミナー「2011年度 中小企業振興のための金融・技術支援」に参加する海外研修員に対して、日本の信用保証制度にかかる講義を行った。

○外部評価委員会の意見

1. 年度経営計画にかかる業務実績の評価に関する事項

現地調査・面談調査の機会増加、各種研修の実施、保証事務の手引き書の改正等により審査能力向上を図るとともに、東日本大震災発生後に速やかな対応を行うなど、的確な保証対応に取り組み、中小企業金融の円滑化に寄与したことは評価できます。

また、返済軽減等の条件変更弾力的に取り組むとともに、組織変更（経営・期中支援課の設置）及び「期中支援要領」の制定等により期中支援の取り組みを強化したことは評価できます。

しかしながら、保証利用度は低下し、依然として全国平均を下回っていることから、引き続き向上に取り組む必要があります。

また、セーフティネット保証の対象業種見直しや中小企業金融円滑化法の終了を見据え、一社でも多く事業継続ができるように、関係機関との連携を深めながら、引き続き経営・期中支援に対する取り組みの強化を図る必要があります。

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

コンプライアンス・プログラムに則り、コンプライアンス研修等を実施するとともに、各部署で具体的な活動計画を定め、実践するなどによりコンプライアンスマインド向上に努めた結果、不祥事が発生しなかったことは評価できます。

しかしながら、申込者が暴力団員であることを偽った表明保証違反事案が発覚しており、引き続き反社会的勢力の排除に対する体制の強化に努め、再発防止を図る必要があります。

3. 評価結果を平成 24 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) 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、保証利用度の向上に努められたい。

(2) 経営・期中支援の取り組み強化について

セーフティネット保証の対象業種見直しや中小企業金融円滑化法の終了を見据え、関係機関との連携をさらに深めるとともに、引き続き経営・期中支援を推進し、事業の継続、発展への支援を強化されたい。

(3) コンプライアンスについて

コンプライアンス・プログラムを策定し、研修、会議等を通じて、引き続きコンプライアンスマインドの向上に努め、不祥事発生を防止されたい。

また、反社会的勢力についても研修の実施や情報共有の徹底等を図り、排除に努められたい。