

年度経営計画（平成 25 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 25 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 25 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、関西学院大学商学部教授 山口 隆之（委員長）、竹本・頼富法律事務所弁護士 竹本 昌弘（副委員長）、あずさ監査法人公認会計士 北本 敏、神戸商工会議所常務理事 安田 義秀の四氏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

兵庫県内の経済情勢は、政府の経済対策及び金融対策の効果等により、大手企業を中心に幅広い業種で企業収益の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。

一方で、中小企業者においては、一部で持ち直しの傾向は見られるものの、大手企業ほどの波及効果は見られず、経営改善の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であった。

（2）中小企業向け融資の動向

中小企業向け融資の動向については、景気の上向き傾向が持続するなかで、金融機関の貸出状況が前年を上回って推移するなど、緩やかな回復傾向にあった。

（3）兵庫県内中小企業の資金繰り状況

中小企業者の資金繰り状況については、返済緩和の条件変更が依然として高水準で推移するなど、引き続き厳しい状況が続いた。

（4）兵庫県内中小企業の設備投資動向

設備投資など前向き資金については、未だ本格的な回復には至っていない状況となった。

（5）兵庫県内の雇用情勢

兵庫県内の雇用情勢は、大手企業を中心とした企業収益などの改善を背景として上向き傾向にあり、着実に持ち直している状況となった。

2. 事業概況

保証承諾は、385,338 百万円（計画比 110.1%、前年度比 114.5%）と、県制度融資の借換にかかる要件緩和等により借換保証が増加したこと、新規先や創業・新事業展開先に対するキャンペーンの実施や金融機関等との連携強化など積極的に保証を推進したことなどにより、計画値を上回った。 ※全国：前年度比 95.4%

保証債務残高は、1,162,933 百万円（計画比 102.0%、前年度比 94.3%）、保証債務平均残高は 1,189,857 百万円（計画比 100.0%、前年度比 92.5%）と、保証承諾の増加以上に償還が進んだことなどから前年度を下回った。 ※全国：保証債務残高前年度比 92.8%
代位弁済は、26,833 百万円（計画比 62.4%、前年度比 75.1%）と、中小企業金融円滑化法終了後も金融機関の姿勢に大きな変化がない状況のもと、条件変更への弾力的な対応や経営支援に積極的に取り組んだことから、当年度計画を下回った。

※全国：前年度比 83.7%

求償権回収は、8,687 百万円（計画比 110.0%、前年度比 109.0%）と、債務者や関係人の高齢化及び無担保求償権の増加など、回収環境の厳しさが増す状況のもと、返済の進まない先への法的手続きの推進など効果的な回収に努めたことなどにより、当年度計画を上回った。 ※全国：前年度比 100.1%

求償権残高は、9,512 百万円（計画比 82.2%、前年度比 79.0%）と、代位弁済の減少等により減少した。

平成 25 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	22,594 (107.7%)	3,853億円(114.5%)	3,500億円	110.1%
保証債務残高	101,219 (94.3%)	1兆1,629億円(94.3%)	1兆1,400億円	102.0%
代位弁済（元利）	2,306 (79.4%)	268億円(75.1%)	430億円	62.4%
回収（元損）		87億円(109.0%)	79億円	110.0%

*（ ）内の数値は対前年度比を示す。

3. 決算概要

平成25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	17,416
経常支出	10,466
経常収支差額	6,950
経常外収入	35,795
経常外支出	37,373
経常外収支差額	-1,577
制度改革促進基金取崩額	71
当期収支差額	5,443

収支差額は、計画では4,592百万円を見込んでいたが5,443百万円となった。要因は、代位弁済金額の減少による求償権償却の減少、保証債務残高の減少による責任準備金繰入の減少等によるものである。この収支差額については、収支差額変動準備金に2,722百万円、基金準備金に2,722百万円それぞれ繰入れた。

基本財産のうち基金は、新たに出捐金等の受け入れはなく、前年度と同じ19,460百万円となった。基金準備金は、収支差額のうち2,722百万円繰入れ、45,116百万円となった。この結果、基本財産総額は64,576百万円となった。

※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) 地域への関わりと地域活性化に向けた保証展開

①創業先や新事業展開に取り組む先を総合的かつ継続的に支援するため、商工会・商工会議所が主催する「創業塾」「経営革新塾」「経営相談会」へ参加した（創業塾6回、経営革新塾4回、経営相談会36回実施）。

また、「国際フロンティア産業メッセ2013」などの県内各地域で開催されたビジネスフェアでは、経営相談ブースの設置やCOMMON-MSSによる財務診断を行うなど、相談支援体制の強化に取り組んだ。

さらに、金融機関等との情報交換会や勉強会を行い、経営革新関連保証及び農商工連携事業関連保証など、地域特性に応じた保証推進に取り組んだ（経営革新関連保証は件数24件、前年度比82.8%、金額639百万円、同101.6%、農商工連携事業関連保証は件数3件、金額60百万円、平成24年度は承諾実績なし）。

②金融機関等関係機関からのヒアリングや、四半期ごとに実施する景気動向調査等により情報収集した結果を踏まえ、保証料率を割引し、保証利用のない先を対象とした「新規保証キャンペーン」及び創業や新事業展開先等を対象とした「チャレンジサポートキャンペーン」を実施することにより、保証の推進に努めた。

また、キャンペーンの推進に向け、県内金融機関の本部役席者を招いた金融懇談会を実施し協力要請を行うとともに、保証の推進に向け金融機関本部や営業店への訪問活動を行うなど、役職員が一丸となり取り組んだ（金融懇談会には18金融機関、35名が参加）。

さらに、キャンペーンの取組み事項を協会の広報誌「保証時報」及びホームページに掲載するなど、幅広く周知を図ることにより、保証利用度向上に取り組んだ。

2) 適正保証の推進

- ①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・将来性などの定性要因のほか、業界動向や地域における特性などの把握に努めるため、事業所への実地調査や面談調査を効果的に活用することにより、職員の目利き能力、審査能力を高め、中小企業者個々の実態把握に取り組んだ。
また、新規先や創業先などのリスクの高い先については、採算性や計画性などを含めた総合的な判断のもと、実地調査や面談調査によりの確な状況把握に努めることで、より一層深みのある審査に取り組んだ。
- ②保証後1年以内に代位弁済となった事案について、事故発生要因等の分析及び事例等を集めた「早期代位弁済にかかる分析」を昨年度に引き続き取りまとめ、内部での情報共有を図ることにより、早期代位弁済先の特徴等を知識として蓄積し、審査能力向上に努めた。
- ③「スーパーじんそく」「じんそく」における代位弁済率の高かった2金融機関について新規取扱停止とし、代位弁済の抑制に向けた適正な制度の運営に努めた。
なお、代位弁済率が高くなる要因となった「スーパーじんそく」「じんそく」並びに追認型の保証で内部での事務手続きが煩雑であった「クイック」「クイックミニ」の4商品については、平成25年度をもって廃止とした。さらに、廃止した4商品に代わり、保証後の期中支援の要素を取入れることにより、金融機関に適正な保証利用を推進することなどを目的とした金融機関提携保証「飛躍（ひやく）」及び小規模企業支援型保証「エール」を平成26年4月にそれぞれ創設した。

3) 関係機関との協調支援

- ①金融機関のプロパー融資と保証付融資を協調して行う「ひょうご連携支援保証」「経営力強化保証」については、金融機関との勉強会や営業店舗訪問時などにおいて、制度概要や利用メリットなどの説明を行うなど、積極的に推進に努めたことで前年度実績を大きく上回った（ひょうご連携支援保証は件数 267 件、前年度比 249.5%、金額 6,287 百万円、同 201.2%、経営力強化保証は件数 12 件、前年度比 300.0%、金額 394 百万円、同 325.8%）。
- ②商工会・商工会議所などの関係機関との連携強化を図るため、積極的に訪問のうえ情報交換を行い地域の状況把握に努めるとともに、各地域で開催する「創業塾」「経営革新塾」「経営相談会」などの各種説明会へ参加することなどにより、きめ細やかな相談体制の構築に努めた。
- ③中小企業者個々の状況に即した保証の提供を行うため、積極的に金融機関との勉強会及び営業店舗への訪問を行い、各種保証商品のメリットや制度の周知を図ることにより、金融機関と連携した保証支援に努めた。

(2) 期中管理部門

1) 経営・期中支援の強化

- ①兵庫県の中小企業支援ネットワークとして、当協会が事務局を務める「兵庫県地域支援金融会議（第2回総会）」を昨年度に引き続き開催し、構成機関の活動実績報告及び意見交換等を通じて構成機関間で認識の共有を図った。また、「兵庫県地域支援金融会議（担当者会議）」では、「事業再生計画実施関連保証（経営改善サポート保証）」など、経営支援等にかかるより実務に即した意見交換等を行い、経営改善や再生支援に対する目線を合わせることで、中小企業者に対する金融と経営の一体的支援に関係機関が一丸となって取組んだ（総会は平成25年11月に開催し36機関が参加、担当者会議は平成25年6月及び平成26年3月に開催し、それぞれ36機関、21機関が参加）。
- ②当協会が事務局を務める「経営サポート会議」を積極的に推進し、経営改善企業における金融機関との調整負担の軽減を図り、円滑かつ迅速な支援につなげることにより、当該企業における経営改善の迅速化に努めた（開催実績12企業、13件）。推進にあたっては、金融機関との勉強会や「信用保証業務レベルアップ講座」における周知に努めた。また、中小企業再生支援協議会と連携を図り、積極的にバンクミーティングに出席し、協議を行うことなどにより、再生支援に努めた（再生に関する条件変更実績166先（昨年度95先）26,151百万円、再生に関する保証実績3先（昨年度3先）、63百万円）。
- ③協会費用負担で中小企業診断士、公認会計士、弁護士のいずれかの専門家を派遣する「外部専門家派遣制度」については、金融機関との勉強会や各種研修会等の場を活用し、制度説明やリーフレットの配布を行うことなどにより、経営課題の解決に取り組む保証利用企業に対する利用の推進に努めた（派遣実績12企業に対し延38回派遣を実施）。

④保証利用後の企業状況を把握するため、経営状況が不安定な先や創業後間もない先などについて、金融機関から「業況報告書」の提出を受け、金融機関と連携体制の強化を図るとともに、保証審査や事故調整局面などにおける中小企業者の支援につながるよう努めた。

また、中小企業者個々の状況を踏まえたうえで、大口先をはじめとする期中支援が必要である先などに対して、金融機関との同行訪問を積極的に行い、条件変更や借換保証の推進に取り組んだ（期中支援にかかる同行訪問は 467 回実施）。

⑤経営・期中支援の実効性を更に高めるため、経営支援業務については、経営支援室のみならず各事務所・支所でも取り組むこととし、経営支援体制の強化を図った。また、「経営サポート会議」や「土曜経営相談会」などの実施の際には、部署間で連携し取り組むことにより、各部署において経営・期中支援に対する重要性を認識し、取り組み意識の向上に努めた。

2) 代位弁済抑制

①代位弁済の抑制を図るため、協会ホームページ上に金融機関営業店舗の代位弁済率を掲示することにより、金融機関に対する代位弁済抑制の理解を求めるとともに、代位弁済率の高い金融機関本部や営業店舗を訪問し、同行訪問の実施や条件変更時の柔軟な対応など経営・期中支援に対する協力を要請することにより、代位弁済抑制に取り組んだ。

また、「スーパーじんそく」「じんそく」など、代位弁済率が高くなる要因となった商品については、平成 25 年度をもって廃止するとともに、モニタリングなど保証後の期中支援の要素を取入れた新商品「飛躍（ひやく）」「エール」の 2 商品を創設し、金融機関に対する適正な保証利用に努めた。

②経営・期中支援業務をより効果的なものとするため、各部署で金融機関の営業店舗を訪問し、条件変更に対する協会との目線合わせに努めるとともに、同行訪問を実施する理解を得られるよう協力要請を行い、取り組み機会の増加に努めた。

(3) 回収部門

1) 回収の最大化・効率化

①求償権全件の見直しを行い、関係人全員の「顧客属性登録」を実施し、精度の高い求償権分類のもとで各分類に応じた回収方法や行動計画の策定を行い、より効果的な業務体制を構築した。

また、返済不履行先に対する競売申立や差押等の法的措置を行うなどにより、効果的な回収に取り組んだ（法的措置件数 1,150 件、前年度比 103.3%）。

さらに、個々の回収可能性を見極め、管理実益のない先の管理事務停止を進め、回収の効率化に努めた結果、管理債権口数は 39,277 件となった（前年度末では 41,684 件、前年度比 94.2%）。

②新規代位弁済案件については、回収方針の決定に際して、迅速な関係人の状況把握に努め、事故調整段階から返済や不動産売却などを促すことにより回収の促進に努めた。

③増加する無担保求償権については、サービサーへの求償権委託を積極的に進める一方、有担保求償権や回収可能性の高い先などは協会本体で管理し効率化を図るなど、合理的な求償権管理に取り組んだ（全管理債権口数に占めるサービサー委託債権口数の割合 63.5%）。

また、サービサーとの連携を強化するため、定期的（月 1 回程度）に情報交換会を行い、問題点や解決方法についての情報共有を図り、適切な債権管理に対する指示・管理を行うことにより、回収効率の向上に努めた。

2) 管理回収業務にかかるサポートの強化

①管理回収業務にかかる体制を見直し新設した「管理統括課」のもと、回収の最大化を図るため、回収目標額が未達成な部署に対して、個別でヒアリングを実施することにより、目標達成に向けた適正な進捗管理を行い、回収率の向上に努めた。

また、正確かつ簡潔な折衝記録の入力を徹底する「折衝のポイントと記載例」、及び回収方針の決定、回収可能性の見極め、管理実益のない求償権の管理事務停止を速やかに行うことを促進するため、管理回収業務にかかる事務手続きを取りまとめた「管理回収の実務解説（基本業務編）」を作成し、より効率的かつ効果的な管理回収の促進に努めた。

(4) その他間接部門

1) コンプライアンス態勢の強化

- ①コンプライアンス・プログラムに則り、外部専門講師による総合研修を実施し、全役職員の意識向上に努めるとともに、各職場において研修を実施するなど、コンプライアンスマインドの向上に努めた。また、各課でコンプライアンスにかかわる活動計画を定め、実践のうえ取組み状況の評価を行うことにより、さらにきめ細やかな取組みを行った。
- ②反社の排除については、兵庫県警との「暴力団等排除対策会議」（平成 25 年 6 月、11 月、平成 26 年 2 月の 3 回実施）及び近畿の各保証協会や警察 OB との「近畿ブロック専門情報交換会議」を通じて情報共有や意見交換等を行い、反社の排除に向け連携の強化に努めた。
- また、「反社会的勢力等の情報取扱・照会要領」を制定し、反社の定義を定め一切の排除に向けた取組みの強化に努めるとともに、情報収集の範囲を従来の新聞状況や警察照会等に加え、自治体の入札指名停止情報やインターネット掲示による全国の情報まで拡大しデータベースを拡充した。さらに、各職員に対しては、最近の反社に関する動向について詳しい講師による総合研修を実施し情報共有に努めることで、反社との関係遮断についての理解を深めた。

2) 業務運営の効率化

- ①業務量や欠員等を勘案した適正な人員配置のもと、契約社員・派遣社員等を有効活用するなど、円滑な組織運営を行った。
- ②昨年度に引き続き節電への取組み期間（夏・冬）の設定や事務費の削減など、経費全般の節減に取り組んだ。なお、平成 26 年度において、事務の効率化を図るための旅費精算システムを導入している。
- 資金運用にあたっては、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、償還構成の調整を行うなど、効率的な運用に努めた。また、資産運用にかかる知識のレベルアップや情報収集を行うため、資産運用セミナー等にも積極的に参加した。

3) 人材の育成

- ①各部署において、来客対応時に管理職が若手職員に同席するなど実務におけるスキルの伝承に努めるとともに、職場内で適宜勉強会を実施するなど業務知識の向上を図り、各種ノウハウの伝承を図った。
- ②「経営指導力強化講座」「事業再生支援講座」など、目利き・審査能力の向上に加えて、階層別・業務別・課題別等に体系立てた効果的な研修を実施することにより、顧客に対する提案能力を高めるとともに、「金融機関留学研修」など、新たな研修を取り入れることにより、職員の更なる資質の向上に努めた。
- ③各種資格の取得を推奨するとともに、(一社)全国信用保証協会連合会が実施する信用調査検定プログラムを積極的に受講させた結果、累計合格者数が133名となり、最上位となる「経営アドバイザー」については、平成25年度に2名が合格し、累計合格者数は13名となった。
- ④相手の目線に立ったきめ細やかな顧客対応ができるよう、各種研修及びOJT等を通じて折衝力の向上に努めるなど、中小企業者に対してより一層親切・丁寧な対応に努めた。

4) 顧客サービスの向上

- ①中小企業者及び金融機関向けアンケートを7月に実施し、その結果を踏まえ、金融機関から意見や要望などのヒアリングを実施のうえ、改善の必要な事例については適宜指導するなど、適切なフォローアップを行った。
また、役員及び管理職を対象として、アンケート結果を踏まえた顧客満足度向上のための研修を実施した。
- ②「コンプライアンス等総合研修」において、最近の苦情事例を踏まえた研修を実施し、職員個々における対応マナーの向上に努めた。
さらに、管理職に対しては、ロールプレイング形式の「CS向上研修」を実施した。
加えて、「顧客満足度向上のための強化期間」を定め、全役職員でより一層の挨拶励行や親切・丁寧な電話対応を徹底することにより、常日頃よりきめ細やかな顧客対応ができるよう努めた。
なお、顧客対応力については、未だ一部に不十分な点もあり、引き続き顧客サービスの向上には全社をあげて取り組んでいく必要がある。

5) 広報活動の充実

①協会ホームページにおいて、タイムリーな情報提供やトピックスの拡充を図るとともに、「新規保証キャンペーン」など協会の取組み事項を広報誌「保証時報」やその他関係機関が発刊する広報誌に掲載することにより、保証協会の取組みについて幅広い周知を図った。

「国際フロンティア産業メッセ 2013」「あまがさき産業フェア」「東播磨ビジネスマッチングフェア in 加古川」「北はりまビジネスフェア」に出展し、各種制度パンフレットやノベルティの配布を行うとともに、中小企業者や参加者に対して信用保証の PR を積極的に行うことにより、協会認知度の向上に努めた。

②全社的な広報活動の一環として、各地のビジネスフェアへの積極的な出展及び各部署から募った地場産品を活用した「三つ玉そろばん」等ノベルティの配布など協会の PR に努め、地域への関わりに向けた広報活動に努めた。

○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

県内各地域で開催されたビジネスフェアへの出展や「創業塾」「経営革新塾」への参加、並びに「土曜経営相談会」の開催などにより相談機会の増加に努めるとともに、保証料率を割引いた「新規保証キャンペーン」「チャレンジサポートキャンペーン」を実施するなど、保証利用度の向上に取り組んだことは評価できます。

また、「経営サポート会議」や「外部専門家派遣制度」などを推進し、経営・期中支援に努めたことは評価できます。さらに、代位弁済率の高い「スーパーじんそく」「じんそく」を廃止し、新たに期中支援の要素を取入れた「飛躍（ひやく）」「エール」を創設するなど、代位弁済の抑制に努めています。

しかしながら、依然として保証利用度は全国平均を下回っており、迅速な保証審査や顧客ニーズの把握等に努めるとともに、利用者にとって分かり易い信用保証のPR等を継続的に行うことにより、引き続き保証利用企業者数の増加に努める必要があります。

また、1社でも多く中小企業者の経営改善につながるよう、金融機関や各関係機関との連携を深めることなどにより、経営改善の進んでいない先や経営課題を抱える先などに対して、より一層きめ細やかな経営・期中支援業務を行うことが重要であります。

加えて、求償権回収について、依然として全国平均を下回っており、再編した組織体制のもとで、ベテラン職員から若手職員への回収ノウハウの伝承を図ることにより、回収率の向上に努める必要があります。

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、総合研修を実施するとともに、各課でコンプライアンスにかかる活動計画を定め、実践のうね取り組み状況の評価を行うことにより、全役職員のコンプライアンスマインドの向上に努めたことは評価できます。

また、兵庫県警との情報共有や意見交換を行い連携強化に努めるとともに、反社会的勢力の情報網を拡大しデータベースの拡充を図るなど、反社会的勢力の排除に取り組んだことは評価できます。

今後も協会の存在意義を再認識し、反社会的勢力の一切の排除を含め、引き続きコンプライアンスマインドの向上に努める必要があります。

3. 評価結果を平成 26 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) 保証利用企業者数の増加について

引き続き顧客ニーズの把握等に努めるとともに、保証協会の役割や利用メリットなど、利用者にとって分かり易い信用保証のPRを行うことにより、保証利用を必要とする中小企業の発掘に努め、引き続き保証利用企業者数の増加に努められたい。

(2) 経営・期中支援への取組み強化について

金融機関や各関係機関との連携を深めることにより、経営改善の進んでいない先や経営課題を抱える先などに対して、より一層きめ細やかな経営・期中支援業務に努められたい。

(3) 効果的な回収の推進

再編した組織体制のもとで、ベテラン職員から若手職員への回収ノウハウの伝承を図ることにより、より一層の回収体制の充実を図り、回収率の向上に努められたい。

(4) 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、各種研修及び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、不祥事の発生を防止されたい。

また、反社会的勢力等については、研修の継続実施や情報収集体制の強化に努めることなどにより、引き続き、徹底した排除に努められたい。