

# 年度経営計画（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・小規模事業者の資金調達の円滑化を図り、中小企業者等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26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26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 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

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

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

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. 事業概況

保証承諾は、セーフティネット保証（5号）の対象業種が縮小したこと、また、これに対応して責任共有制度の対象となる保証の割合が増加し、金融機関の保証利用姿勢に変化が見られたことなどから、347,558百万円（計画比93.9%、前年度比90.2%）と、計画値を下回った。 ※全国：前年度比96.1%

保証債務残高は、1,095,781百万円（計画比99.6%、前年度比94.2%）と、保証承諾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：前年度比93.0%

代位弁済は、24,791百万円（計画比98.4%、前年度比92.4%）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く、引き続き条件変更への弾力的な対応や経営支援に積極的に取組んだことから、計画値をやや下回った。

※全国：前年度比80.9%

求償権回収は、担保や保証人に依存しない保証の定着により保全が脆弱な求償権が増加していること、代位弁済先の多くが返済緩和を続けた先であるなど、代位弁済後の回収が困難な案件が増加していることに加え、担保不動産の売却が消費税率引上げ前に前倒しで行われたことの影響もあり、8,083百万円（計画比91.8%、前年度比93.0%）と、計画値を下回った。

※全国：前年度比89.5%

求償権残高は、代位弁済金額の減少と求償権償却の増加により、4,964百万円（計画比67.2%、前年度比52.2%）と、前年度実績を下回った。

平成26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	21,964（97.2%）	3,476億円（90.2%）	3,700億円	93.9%
保証債務残高	97,080（95.9%）	1兆958億円（94.2%）	1兆1,000億円	99.6%
代位弁済（元利）	1,974（85.6%）	248億円（92.4%）	252億円	98.4%
回収（元損）		81億円（93.0%）	88億円	91.8%

\*（ ）内の数値は対前年度比を示す。

### 3. 決算概要

平成26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	16,692
経常支出	10,397
経常収支差額	6,296
経常外収入	34,915
経常外支出	35,883
経常外収支差額	-968
制度改革促進基金取崩額	73
当期収支差額	5,401

収支差額は、計画では5,236百万円を見込んでいたが5,401百万円となった。要因は、代位弁済金額の減少や保証債務残高の減少に伴う責任準備金繰入の減少等によるものである。

収支差額については、収支差額変動準備金に2,700百万円、基金準備金に2,700百万円をそれぞれ繰入れた。

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2,700百万円を繰入れ47,816百万円となった。この結果、基本財産総額は67,276百万円となった。

※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

**【総括】** 保証承諾額は、セーフティネット保証（5号）の対象業種が縮小したこと、また、これに対応して責任共有制度の対象となる保証の割合が増加し、金融機関の保証利用姿勢に変化が見られたことなどから、21,964件（前年比97.2%）、347,558百万円（同90.2%）と件数・金額ともに減少した。

保証利用企業数は47,433先（同97.4%）と、減少幅は緩やかになったものの、依然として減少が続いた。また、保証利用度についても30.6%となり、低下傾向が続いた。

保証協会が地域の役に立つ存在であり続けるためには、中小企業・小規模事業者に対し必要な資金を提供するという役割を果たしていかなければならないことから、今後についても、保証承諾の増加および保証利用度の向上に取り組んでいく必要がある。

##### 1) 保証利用度の向上

- ① 保証利用企業の減少が続いているなか、中小企業・小規模事業者への信用保証の提供等を通じて、より一層保証協会の役割や使命を果たしていく必要があることから、金融機関と連携した保証推進を行うため、理事長をはじめ常勤役員が主要な金融機関本部を積極的に訪問し、理解と協力を呼びかけた。

事務所・支所では、金融機関との勉強会や営業店への訪問を積極的に行い、担当者間での緊密な連携体制の構築に努めた。

また、金融機関融資担当役員の出席を得て「金融懇談会」を7月に開催し、信用保証の現状および業務運営方針などを説明し、さらなる保証推進への協力を求めた。【18金融機関、35名が参加】

② 保証利用度の向上を目指すため、平成 25 年度に引き続き保証利用のない中小企業・小規模事業者を対象に保証料率を割り引く「新規保証キャンペーン」を実施した。【629 件、6,247 百万円】

また、同様に保証料率を割り引く「チャレンジサポートキャンペーン」も実施し、創業や新分野等への展開に取り組む中小企業・小規模事業者の資金ニーズに対応した。【588 件、3,113 百万円】

さらに、兵庫県融資制度の中で設備資金等の前向き資金については、保証料率を 8%割引し、保証利用を推進した。【615 件、6,222 百万円】

金融機関勉強会等において上記キャンペーンの利用推進を積極的に依頼するとともに、パンフレットを関係機関へ配布、また広報誌「保証時報」およびホームページに掲載するなど、キャンペーン商品の周知に努めた。

③ 兵庫県（経営商業課）、兵庫県商工会連合会、兵庫県中小企業団体中央会、神戸商工会議所等、関係機関と中小企業者・小規模事業者の資金ニーズ等について情報交換を行った。また、その際には、創業・新事業展開等に対する信用保証の活用や支援メニューを案内した。

兵庫県商工会連合会が主催する会員向けの研修会に参加し、当協会の業務運営方針や各種保証商品の説明等を行い、保証利用度の向上に努めた。【4 回実施】

## 2) 相談・提案機能の充実

① 「土曜 創業・経営相談会」を拡充し、各事務所・支所で年2回計14回開催した。

また、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。【「創業塾」「経営革新塾」等は11回、「金融相談会」には33回参加】

平成26年8月の大雨災害に係る対応として、早期に「平成26年8月15日からの大雨に係る災害に関する特別相談窓口」を設置し、保証相談等に応じた。【18件、261百万円】

② セーフティネット保証（5号）における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。

また、セーフティネット保証が利用できない先には、一般での借換保証を提案するなど、資金繰りに支障が生じないよう努めた。

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。

③ 特例保証の利用推進を図るため、ガイドブック「保証制度のご案内（特例保証編）」を6月に改正し、金融機関への配布やホームページに掲載し情報発信を行った。【特例保証の主な実績：経営革新関連保証30件、925百万円、特定社債保証26件、2,248百万円、海外投資関係保証2件、300百万円】

また、要件が複雑な特例保証に対する知識の向上を図るため、内部研修を実施した。

### 3) 適正保証の推進

① 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。

また、現地調査を通じて、経営者の資質や事業の独自性・将来性など、定性要因を的確に把握し、職員の目利き能力や審査能力の向上に努めた。【平成26年度：現地調査2,955件】

② 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。

【ひょうご連携支援保証：343件、7,344百万円、経営改善サポート保証：40件、975百万円】

③ 平成26年3月末で、代位弁済率が高い「スーパーじんそく」「じんそく」を廃止するとともに、保証後における期中支援の要素を取入れた金融機関提携保証「飛躍（ひやく）」小規模企業型支援保証「エール」の2商品を創設した。

【飛躍：1,357件、39,981百万円、エール：958件、5,824百万円】

また、各事務所・支所で開催している「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年度から実施するなど、保証業務への理解と浸透を図り、信用保証の推進に努めた。

【基礎講座：8回開催、25金融機関、356名が参加、レベルアップ講座：4回開催、27金融機関、286名、出張講座：21回開催、7金融機関、520名】

## (2) 期中管理部門

### 1) 期中支援の実効性向上

【総括】 金融機関と連携し、経営・期中支援業務に取り組んだことにより、事故報告受付は、3,110件（前年比85.3%）、33,874百万円（同84.5%）と、件数・金額ともに減少した。

また、代位弁済については、事故報告受付の減少などにより、1,974件（前年比85.6%）、24,791百万円（同92.4%）と平成9年度以来17年振りの低水準となった。

保証債務残高の約2割が返済緩和の条件変更となっている状況のなかで、金融機関および関係機関と連携して、経営・期中支援を強化していく必要がある。特に、保証付融資の利用割合が高い先や小規模事業者については、金融機関の支援が届きにくいことから、保証協会が主体となって、企業訪問を行うとともに経営改善計画の策定等、一歩踏み込んだ支援を展開していく必要がある。【平成26年度末における返済緩和中の企業数7,482先、保証債務残高229,425百万円】

- ① 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」を積極的に推進した。【26企業、82回】

また、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先に対し、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。【4企業、372千円】

加えて、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。

- ② 返済緩和先のうち大口先で保証付借入の割合が多い先や、初回の返済緩和を行う先などに対して、金融機関担当者と同行訪問を行い、経営課題の解決に向けたヒアリングを行うなど、連携して期中支援に努めた。

また、経営状況を的確に把握する中で、借換保証や外部専門家派遣制度の活用を提案するなど、個々の企業の状況に応じた有効な支援メニューを提供した。【同行訪問件数234件】

③ 当協会が事務局を務める「兵庫県地域支援金融会議（総会・担当国会議）」を開催し、事業再生や経営改善に関する情報共有を図った。「総会」は11月に開催、また「担当国会議」については3回開催し、関係機関との連携強化に努めた。（総会：平成26年11月27日開催、36機関、担当国会議：同年7月8日開催、20機関、同年7月29日開催、5機関、平成27年3月5日開催、21機関）

また、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」を積極的に活用した。【47回開催】

## 2) 期中における相談体制の充実

① 保証後における期中の相談業務を充実させるため、組織体制の見直しを行い、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 保証後の状況把握を的確に行うため、金融機関から定期的に「業況報告書」の提出を受けた。

また、「外部専門家派遣制度」の利用先については、経営改善に向けた取組が持続されるよう、派遣終了後も企業訪問を継続し、フォローアップを行った。

③ 「国際フロンティア産業メッセ2014」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。

また、「土曜 創業・経営相談会」を毎月開催に拡充し、幅広い経営相談に応じる体制を構築した。

### 3) 関係機関との連携強化

- ① 兵庫県地域支援金融会議の総会および担当者会議の開催を通じて、中小企業・小規模事業者の経営改善・事業再生にかかる情報交換等を行い、金融機関、関係機関との連携強化に努めた。また、参加機関の支援メニューを取り纏めた小冊子を10月にリニューアルし、連携した支援体制の実効性向上に努めた。
- ② ひょうご産業活性化センターや兵庫県中小企業再生支援協議会など関係機関との情報交換会を定期的に行い、期中支援にかかる各種支援メニューや保証制度について紹介した。  
また、金融機関と協調した期中支援を円滑に行うため、勉強会や営業店訪問時の機会を通じて、期中支援に対する目線合わせや意見交換等を行い、連携強化を図った。
- ③ 期中支援に対する協力と代位弁済の抑制を求めするため、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。  
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。

### (3) 回収部門

**【総括】** 保全が脆弱な求償権が増加するなか、回収の最大化に取り組んだが、消費税率の引き上げ前に担保処分が前倒しで行われたことによる反動減などにより、求償権実際回収額は、8,083 百万円（前年比 93.0%）となり、平成 25 年度の回収額を下回った。

回収率（実際回収率）が 1.2%と、依然として全国平均（同 1.3%）を下回っており、今後については、目標管理および行動進捗管理を徹底するとともに、個々の求償権の実情を見極めることで状況に応じた適切かつ効果的な回収手法を講じて回収の最大化を図る必要がある。

#### 1) より効率的な回収体制の構築

① 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、4月から、各事務所・支所の管理回収業務を集約したうえで、管理にかかる統括および事務機能を併せ持つ管理部を新設した。

② 増加する無担保求償権については、サービサーへの委託を積極的に進める一方、有担保求償権や複雑な法的手続きが必要な案件を管理部に集中することで、効果的かつ機能的な求償権回収に取り組んだ。

また、サービサーとは毎月定期的な情報交換会を行い連携強化を図るとともに、時効管理など求償権の適切な債権管理に対する指示を行った。【14 回実施】

#### 2) 効果的な回収業務の推進

① 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。

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。なお、「求償権進捗サポート管理表」については、コモンシステムとのリンク機能や検索機能の追加を行った。

② 再編された組織体制を活かし、経験の浅い職員がベテラン職員の折衝現場へ同道するなど、OJTを通じて折衝能力や回収手法の伝承に努めた。

また、課内勉強会を毎週行ったことに加え、12月には、ベテラン職員が講師となり内部研修を実施し、回収・折衝スキルの向上等に取り組んだ。

さらに、顧問弁護士による法律相談会の開催や不動産処分にかかる定期相談会を実施し、法的知識の習得や不動産市場の動向把握に努めた。【法律相談会は毎月、定期相談会は22回実施】

③ 担保・定額入金の有無など求償権の分類に応じた担当制とすることにより、より効果的、効率的な回収に努めた。また、担当者のスケジュールなどの行動進捗管理について、システム登録等を行うことにより、管理職が適宜適切な指導・助言が行える体制を整備した。

有担保求償権は、回収方針および行動計画など定期的に案件ごとのヒアリングを実施し、管理をさらに徹底した。定額入金案件については、「定額入金確認リスト」の活用により返済不履行先の把握を行い、交渉の途絶えがない管理に努めた。

④ 新規代位弁済案件については、早期に関係人の状況把握を行い、回収方針を決定し行動することにより、効果的な回収業務に努めた。また、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し、回収強化を図った。さらに、債務者等の生活状況を正確に把握、資産調査を行い、誠意がみられない先には不動産仮差押えなど法的措置を実施し、回収につなげた。資産・資力がないなど、回収見込みがない先については、管理事務停止をすすめ、管理債権口数の減少に努めた。【債権管理口数 37,050件】

#### (4) その他間接部門

**【総括】** 個人情報の漏えいや協会職員および組織による不正等、コンプライアンスにかかる不祥事は発生しなかった。

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。

加えて、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。

地域社会で必要とされる保証協会であるためには、親切・丁寧な顧客対応を常に向上させていくことが重要である。また、顧客アンケートの結果等において、業務改善が必要な意見等があれば、速やかに対応していく必要がある。

##### 1) コンプライアンス態勢の強化

① コンプライアンス・プログラムについて、コンプライアンス委員会で四半期ごとに活動および進捗状況の把握を行い、達成状況等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。職場会議の開催やコンプライアンス浸透度調査等を行い、全社的にコンプライアンスにかかる取組を推進した。

また、コンプライアンスにかかる資格試験の受験を積極的に促した。**【54 名が合格】**

② 反社会的勢力（以下「反社」という）の排除に向け、兵庫県警との間で暴力団等排除対策会議を開催し、最近の暴力団情勢について情報・意見交換を行うことにより、より一層の緊密な連携強化に努めた。**【3 回実施】**

また、新聞・インターネット並びに反社会的勢力等情報共有システム（連合会情報）等から得た情報をデータベースとして蓄積し、反社を排除する体制の強化に努めた。

さらに、反社に詳しい外部講師による研修を実施し、役職員個々の意識の維持・向上に努めた。

③ 近畿ブロック専門情報交換会議を通じて、近畿圏内の保証協会における反社・不正利用事例等について情報交換を行い、事例等を各部署へフィードバックし、注意喚起を行った。**【3 回実施】**

## 2) 経営基盤の強化

- ① 各種業務の効率化をすすめるため、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。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。
- ② 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。【提案件数 234 件】
- ③ 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、市場動向や金利動向等の情報収集を行うとともに、安全性を重視しつつ、効果的な運用に努めた。
- 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。  
なお、外部評価委員会からの意見については、経営の透明性を高める観点から、ホームページへの掲示や広報誌を通じて速やかに情報発信した。

### 3) 人材の育成

① 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。

また、保証協会の取組記事および関連する内容の新聞情報等については、随時内部周知することにより、協会を取り巻く情勢についての認識の共有化を図った。

② 階層別・課題別等に体系立てた研修を実施したことに加え、平成 27 年 1 月にはコンサルティング能力を高めるため、マーケティング理論を習得する自主勉強会を開催し、職員個々における能力の底上げに努めた。

③ 中小企業・小規模事業者への経営支援能力を高めるため、中小企業診断士養成講座に職員 1 名を派遣し、資格取得につなげた。

また、(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に積極的に受講させ、最上位となる「経営アドバイザー」については、3 名が合格し、累計合格者数は 14 名となった。

#### 4) 顧客満足度の向上

① 顧客満足度の向上を図るため、7月に中小企業者・小規模事業者および金融機関向けにアンケートを実施した。調査結果を各部署へ周知のうえ、改善の必要があると認められる事案については、適宜指導するなど適切なフォローアップに努めるとともに、具体的事案を踏まえた総合研修を実施し、同様事案の再発防止に努めた。

また、業務改善が必要な意見等については、書式の改正を行うなど適宜対応した。

【アンケート件数：中小企業者・小規模事業者向け 157 件、金融機関向け 447 件】

② 四半期ごとに実施する「景気動向調査」において、質問項目に「消費税率引き上げの影響」を新たに設け、保証利用企業の状況把握に努めるとともに、集計作業の効率化を図り、よりタイムリーな情報発信に努めた。

③ 各部署で顧客満足度向上計画を策定し、日々の接遇等を振り返り、顧客応対向上に努めた。

また、CS研修を実施し、話し方や接遇などコミュニケーションスキルについても、向上に取り組んだ。

## 5. 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

理事長をはじめ常勤役員が金融機関本部へ積極的に訪問し、各事務所・支所では金融機関勉強会を随時開催するなど、役職員が一丸となり保証推進に努め、また、保証料率を割引いた各種キャンペーンの継続実施や、兵庫県融資制度の保証料率を割引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。

加えて、保証後の経営・期中支援業務については、組織体制を再編し、各事務所・支所に調整相談課および調整相談担当を配置するなど体制整備を行うとともに、「外部専門家派遣制度」の推進や、国の「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」を活用した保証利用先に対する経営改善計画策定にかかる費用補助の取扱いを開始するなど、取組み強化に努めたことは評価できます。

しかしながら、保証承諾は平成 25 年度に比し減少し、保証債務残高についても依然として減少が続いていることから、引き続き金融機関と協調し、保証推進に努めていく必要があります。

また、経営・期中支援業務の取組みにより代位弁済は減少傾向にありますが、今後も中小企業・小規模事業者の経営改善を促すよう、より一歩踏み込んだ経営・期中支援業務に取り組むことが重要です。

### (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、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、実践するなどコンプライアンスマインドの向上に努めた結果、役職員による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、各種ハラスメントに対応する体制の構築など、時代の要請に応じたコンプライアンス体制の見直しを行う必要があります。

**(3) 評価結果を平成 27 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、次の事項を提言いたします。

**①保証推進に向けた取組みについて**

県内の経済情勢や中小企業・小規模事業者および関係機関のニーズを把握するとともに、国の施策に対応した各種保証制度や保証協会独自の取組みを行い、保証推進に努められたい。

**②経営・期中支援への取組み強化について**

関係機関との連携強化に引き続き注力し、中小企業・小規模事業者に対し、より一歩踏み込んだ経営・期中支援業務を通じて、保証利用企業の経営改善を推進されたい。

**③回収最大化に向けた取組み強化について**

目標管理および行動進捗管理を徹底するとともに、個々の求償権の実情を見極めることで効果的な回収を行い、回収の最大化に努められたい。

**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、各種ハラスメントに対応する体制の構築や、コンプライアンス体制図に外部委託先を追加するなどコンプライアンスマニュアルの見直しを進められたい。