

# 年度経営計画（平成 28 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 28 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 28 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）兵庫県の景気動向

平成 28 年度の兵庫県の景気は、個人消費に一部弱めの動きが見られたものの、雇用環境の改善を背景に、設備投資は増加し、住宅投資も持ち直すなど、全体としては緩やかな回復が続いた。

県下の金融情勢は、マイナス金利政策の継続により金融機関間における融資競争が激化しており、貸出約定金利の低下が続き、貸出残高は前年度を上回った。

### （2）中小企業を取り巻く環境

中小企業・小規模事業者の経営環境は、地域や業種、事業規模によっては景況感にばらつきが見られたが、全体として景気の緩やかな回復に伴って改善が見られた。

## 2. 事業概況

保証承諾額は、新たに創設した「リード」が好調に推移したことに加え、保証料率の割引を行う当協会独自の保証商品を始めとする様々な保証商品、制度を活用した積極的な保証推進の効果により、427,357百万円（計画比122.1%、前年比107.6%）と当年度計画及び前年度実績のいずれも上回った。

保証債務残高は、全国的に減少傾向にある中、中小企業・小規模事業者の様々な資金ニーズを捉えた各種保証商品を創設したこと等により、1,074,418百万円（計画比104.3%、前年比99.9%）と当年度計画を上回り、ほぼ前年並みとなった。

代位弁済は、景気の緩やかな回復もあり、県内倒産件数が低水準で推移したことに加え、中小企業金融円滑化法終了後も金融機関と連携し引続き返済緩和等の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、18,163百万円（計画比91.7%、前年比99.7%）と、当年度計画及び前年度実績のいずれも下回った。

求償権回収額は、担保や定額入金の有無など個々の求償権の状態による担当者制を進めたこと、有担保求償権については個々の状況に応じた回収方針の決定と管理を徹底し、担保物件の早期処分に努めたこと、定額入金先については入金管理を徹底し、個々の状況に応じて増額交渉を行い回収額の底上げに努めたことなどの効果により、8,152百万円（計画比100.6%、前年比101.8%）と当年度計画及び前年度実績のいずれも上回った。

求償権残高は、代位弁済が低水準で推移したことから、4,029百万円（前年比94.1%）と前年度実績を下回った。

平成28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	25,347件（101.5%）	4,274億円（107.6%）	3,500億円	122.1%
保証債務残高	91,872件（97.2%）	1兆744億円（99.9%）	1兆300億円	104.3%
代位弁済（元利）	1,525件（98.7%）	182億円（99.7%）	198億円	91.7%
回収（元損）		82億円（101.8%）	81億円	100.6%

\*（ ）内の数値は対前年度比を示す。

### 3. 決算概要

平成28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	15,382
経常支出	9,966
経常収支差額	5,417
経常外収入	23,687
経常外支出	24,896
経常外収支差額	-1,209
制度改革促進基金取崩額	0
当期収支差額	4,208

収支差額は、計画では3,551百万円を見込んでいたが、代位弁済額の減少に伴い求償権償却額が減少したこと等により、4,208百万円となった。

収支差額については、収支差額変動準備金に2,104百万円、基金準備金に2,104百万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入はなく、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2,104百万円を繰入れ52,329百万円となった。この結果、基本財産総額は71,789百万円となった。

※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】** 無担保で大口資金が調達できる「リード」や、保証期間を長期化した「リピート5」など、中小企業・小規模事業者の資金ニーズを的確に捉えた当協会独自の保証商品を導入したことに加え、各関係機関と連携し、これらの保証商品や保証料割引の対象となる兵庫県融資制度等を活用した積極的な保証推進を行った。また保証相談に際しては顧客目線に立ち、状況に応じて既保証口を集約する借換えを提案するなど、最適な保証の提案に努めた。これらの効果により、保証承諾は25,347件（前年比101.5%、全国は95.5%）、427,357百万円（同107.6%、全国は95.2%）と件数、金額とも増加した。

マイナス金利政策の継続等により、金融機関間における低金利での融資競争が続く中で保証料の割高感が拭いきれず、保証付融資を金融機関単独貸付で借り換える動き等もあり、保証利用企業者数は46,053先（同98.7%、全国は96.2%）、保証利用度は29.8%（同0.4ポイント減、全国は1.4ポイント減）といずれも前年度に比べ減少した。しかしながら、創業者等向けに保証料を割引した「チャレンジサポートキャンペーン」を中心に保証推進を行ったことで、新規・再利用保証の承諾件数は4,098件（同103.8%）となり、減少幅は全国に比し小幅に留まっている。

信用補完制度の見直しに伴い、信用保証協会には中小企業・小規模事業者のライフステージに応じた支援がこれまで以上に求められており、中小企業・小規模事業者の多様な資金ニーズを探り、これを保証商品化していく取組を進めるとともに、自治体制度融資の活用を引続き推進していく必要がある。

	平成28年度	前年比	前年比(全国)		平成28年度	前年比	前年比(全国)
保証承諾件数	25,347件	101.5%	95.5%	保証利用企業者数	46,053先	98.7%	96.2%
保証承諾金額	427,357百万円	107.6%	95.2%	保証利用度	29.8%	0.4ポイント減	1.4ポイント減

## 1) 保証利用度の向上

① 起業に取り組む層をより幅広いものとするため、創業支援等を目的とする「チャレンジサポートキャンペーン」について、女性、若者、シニアの創業に係る保証料割引を拡充の上、引き続き実施した。利用実績については件数、金額とも前年度を上回り、特に保証利用企業者数の増加に直結する創業関連保証での利用件数は 1,024 件（前年比 146.1%）となった。

また 11 月に新規・再利用先を対象とした地域活性化保証「スタートライン」を創設し「地域創生キャンペーン」を実施した。

【チャレンジサポートキャンペーン】 件数：1,052 件（同 144.5%）、金額：4,791 百万円（同 144.7%）

【地域創生キャンペーン】 件数：184 件、金額：2,738 百万円

② 優良先の大口保証を推進するため、ひょうご発展支援保証「リード」を創設した。無担保で大口資金が調達できる当商品の特長が潜在的な保証需要を掘り起こし、保証承諾の増加に大きく貢献した。

【リード】 件数：923 件、金額：51,160 百万円

③ 「リピート 5」について、顧客の要望を踏まえ保証期間を長期化し、また同商品の借換も可能としたことから、件数、金額とも増加した。

【リピート 5】 件数：2,370 件（前年比 102.6%）、金額：32,965 百万円（同 130.3%）

④ 保証料割引の対象となる兵庫県融資制度について、同制度を取りまとめた冊子やチラシを作成し、積極的に活用を推進した結果、件数、金額ともに増加した。

【兵庫県融資制度（割引対象分）】 件数：1,355 件（前年比 108.0%）、金額：14,592 百万円（同 103.8%）

⑤ 養父市アグリ特区保証、NPO 法人に対する保証、災害時発動型予約保証などの政策性の高い保証について、保証相談、金融機関との情報交換等を通じ、利用を推進した。

【養父市アグリ特区保証】 件数：4 件（前年度 5 件）、金額：25 百万円（同 69 百万円）

【NPO 法人に対する保証】 件数：30 件（同 13 件）、金額：216 百万円（同 112 百万円）

【災害時発動型予約保証「そなえ」】 件数：1 件（同 1 件）、金額：30 百万円（同 30 百万円）

- ⑥ 日本政策金融公庫と業務連携に係る情報交換及び共同勉強会を開催し、個別案件の相互紹介、協調金融支援等に取り組んだ。

【公庫との協調金融支援】 件数：24 件、金額：402 百万円（協会 190 百万円、公庫 212 百万円）

- ⑦ ホームページのモバイル対応を実施し、中小企業・小規模事業者や各関係機関職員が当協会の情報にアクセスしやすい環境を整備した。また、ビジネスフェアへの出展や、月刊広報誌「保証時報」、保証商品のパンフレットを作成する等、当協会及び各種保証制度の認知度向上に取り組んだ。加えて、記者発表を毎月行い、広く情報発信を行った。

金融機関に対しては、保証業務への理解と浸透を図るため、「信用保証業務基礎講座」、「信用保証業務レベルアップ講座」及び「信用保証出張講座」を開催した。

【基礎講座】 8 回、31 金融機関、332 名（前年度 8 回、33 金融機関、393 名）

【レベルアップ講座】 4 回、27 金融機関、211 名（同 4 回、24 金融機関、260 名）

【出張講座】 6 回、5 金融機関、175 名（同 7 回、3 金融機関、152 名）

- ⑧ 女性企業家からの相談窓口として、女性職員による「女性企業家支援チーム」を経営支援室に設置し、より相談しやすい体制を整備した。

【女性企業家支援チームへの相談件数】 30 件、内保証承諾件数 9 件・金額 39 百万円

## 2) 提案機能の充実

- ① 中小企業・小規模事業者に対する保証支援、経営支援を推進するため、金融機関訪問、勉強会、経営サポート会議等を通じて、関係機関との連携を強化し、提案機能の充実を図った。

【金融機関との勉強会】 開催回数 : 79 回 (前年度 134 回)

【金融懇談会】 参加金融機関 : 19 金融機関 (同 18 金融機関)

【経営サポート会議】 開催回数 : 349 回 (同 215 回)

- ② 中小企業・小規模事業者の資金繰りを支援するため、状況に応じた最適な保証、既保証口を集約する借換え等を積極的に提案した。
- ③ 「土曜 創業・経営相談会」を継続実施し、顧客目線に立った提案を行った。また、信用保証の認知度向上を図るため外部のビジネスフェアや、商工会・商工会議所等が実施する金融相談会や創業塾等のセミナーなどに積極的に参加した。
- 【土曜 創業・経営相談会】開催回数 14 回（各事務所・支所ごと年 2 回）  
相談企業数 28 先（前年度 27 先）
- 【外部のビジネスフェアの参加】 4 回（国際フロンティア産業メッセ 2016（神戸市）、  
あまがさき産業フェア 2016（尼崎市）、  
第 6 回北はりまビジネスフェア（小野市）、  
東播磨ビジネスマッチングフェア（加古川））
- 【金融相談会への参加】 4 回（前年度 14 回）  
【創業塾等への講師派遣】 11 回（同 8 回）
- ④ 創業意欲の促進や創業支援の充実を図り、地域経済の活性化に貢献するため、創業者や創業予定者を対象とした「創業フェアひょうご 2016」及び「女性創業セミナー」を開催し、金融機関や支援機関等と連携した上で、各種支援情報を提供した。
- 【創業フェアひょうご 2016】来場者数：201 名  
【女性創業セミナー】 来場者数： 76 名
- ⑤ 保証審査、経営支援等における目利き能力の向上を図るため、階層別、業務別、課題別など、各職員の能力に応じた研修の実施や資格取得の奨励に取り組むとともに、審査時における実地調査について業務目標を設定し推進した。
- 【資格取得奨励金制度の対象となる資格の取得者数】 59 名（総取得者数は 160 名）  
【保証審査における実地調査数】 4,370 企業（目標達成率 108.6%）

### 3) 保証業務の効率化

中小企業・小規模事業者の資金需要に的確かつ迅速に対応できる体制を構築するため、「担保業務の手引き」や「保証要件チェックリスト」の制定に加え、金融機関向けに発行している「信用保証の実務解説」の改正を適宜行う等、保証業務の効率化を図った。

## (2) 期中管理部門

【総括】 経営状況が厳しい保証利用企業の経営改善に向けた取り組みを強化するため、返済緩和先や創業後間もない企業に対し積極的に事業所訪問を行った。協会職員が事業所を訪問することで、より詳細に経営状況を把握することが可能となり、外部専門家派遣や経営サポート会議等を活用した事業者ごとのニーズに合わせたタイムリーな経営支援を多くの企業に展開することができた。

平成29年3月末現在、返済緩和中の企業数は6,025先（前年比88.0%）、保証債務残高は181,368百万円（同87.8%）となり、保証利用全体に占める返済緩和割合も順調に減少傾向にある。

また、事故報告受付も、2,538件（同82.7%）、26,112百万円（同78.3%）と件数、金額ともに減少し、代位弁済についても、1,525件（同98.7%）、18,163百万円（同99.7%）と平成24年度以降5年連続で減少した。

今後、信用保証協会法の改正に伴い、経営支援への取組強化などが重要な協会業務として位置付けられる中において、協会職員による直接の事業所訪問、協会主体の経営支援の展開が求められている。

	平成28年度	前年比	保証債務残高に占める返済緩和割合			
返済緩和企業	6,025先	88.0%				
保証債務残高 (返済緩和企業)	181,368百万円	87.8%				
			平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
企業数			15.8%	16.5%	15.8%	14.7%
金額			18.9%	21.5%	20.9%	19.2%
			平成28年度			
			13.1%			16.9%

## 1) 金融機関等関係機関との連携強化

- ① 当協会が事務局を務める「兵庫県地域支援金融会議（総会・担当者会議）」を開催し、中小企業・小規模事業者の経営改善・事業再生等に関する取組・手法について情報を共有し、参加機関による支援体制及び相互の連携体制の強化を図った。

【総会】 11月15日開催（36機関参加）

【担当者会議】 7月7日開催（21機関参加）、3月2日開催（19機関参加）

- ② 個別企業における金融調整や経営改善を円滑に進めていくため、経営サポート会議を積極的に開催した。  
【経営サポート会議】329 企業（前年度 205 企業）に対し、349 回（前年度 215 回）開催
- ③ 商工会・商工会議所が開催する金融相談会に積極的に出席し、経営支援に必要な情報の提供や各種提案等を行った。また、金融機関営業店との勉強会を各事務所・支所においても随時開催するなど、関係機関との連携強化を図りながら支援の実効性を高めた。  
【金融相談会への参加】4 回（前年度 14 回）  
【勉強会の開催】79 回（同 134 回）
- ④ 兵庫県中小企業再生支援協議会との定例会議を通して、積極的に支援情報の共有化、意見交換等を行った。また、同協議会が事務局を務めるバンクミーティングにも積極的に参加するなど、同協議会との連携をより一層深めながら個別企業の支援につなげた。  
【定例会議の開催】5 回  
【バンクミーティングへの参加】106 回

## 2) 保証利用企業に対するモニタリングとフォローアップの充実

- ① 創業保証利用先やセーフティネット保証（5号）利用先等、経営環境が厳しい保証利用企業に対し、定期的に金融機関から業況報告書を徴求するなど、事後の経営状況についての把握に努めた。  
また、その中でも特に返済緩和中や創業後間もない企業に対しては、協会職員が事業所訪問を行い、より詳細な経営状況について把握をした。事業所訪問を通して、経営者に経営改善に向けた意欲の向上とより一層の取組強化を促した。  
【返済緩和先への事業所訪問】1,319 企業  
【創業後 5 年未満への事業所訪問】111 企業
- ② 事業所訪問を通して、専門的な助言が必要となっている企業に対しては、中小企業診断士等の外部専門家を派遣した。  
【外部専門家派遣】157 企業（前年度 104 企業）に対し、817 回（同 468 回）実施

- ③ 事業所訪問、事後モニタリング等を通して、金融調整が必要な保証利用先については、積極的に「経営サポート会議」を開催した。

【経営サポート会議】329 企業（前年度 205 企業）に対し、349 回（同 215 回）開催

- ④ 返済緩和中の保証利用企業の経営改善への取組みを促すため、「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」を利用した先に対し、当協会独自の費用補助を行った。

【平成 28 年度支払実績】34 企業、4,606 千円（前年度：34 企業、3,882 千円）

- ⑤ 返済緩和中や創業後間もない企業に対する経営支援をより一層強化するため、これらの企業に対する支援実績や支援内容等について、常勤役員会で定期的に報告し、情報を共有した。加えて、金融機関等関係機関とも、訪問時や勉強会等の機会を通じて情報交換を行った。

### 3) 小規模事業者を含むより幅広い保証利用企業に対する期中支援の展開

- ① より多くの企業に経営支援が行き渡るよう、返済緩和中先や、創業後間もない経営状況の厳しい企業に対し積極的に事業所訪問を実施した。

【返済緩和中先への事業所訪問】1,319 企業（内、外部専門家派遣制度を活用した先：111 企業

借換による金融取引の正常化に結びついた先：283 企業）

【創業後 5 年未満への事業所訪問】111 企業（内、「外部専門家派遣制度」を活用した先：32 企業）

- ② 小規模事業者に対する事業所訪問についても業務目標を設定・管理し、大口保証利用先に偏らない経営支援を展開した。

【小規模事業者への事業所訪問】620 企業（目標達成率 116.3%）

#### 4) 外部専門家派遣等による企業診断、経営改善計画策定支援

- ① 経営安定化事業を活用し、経営改善が必要な返済緩和先に対し事業所訪問を実施した。中小企業診断士等の助言を希望する先については、簡易型コンサルティングや企業診断を実施し、また企業診断後において更なる深掘り支援が必要と判断した先には、経営改善計画の策定支援等を実施した。

【経営安定化事業】簡易型コンサルティング：2 企業  
企業診断：103 企業  
経営改善計画策定支援等：78 企業

- ② 創業支援強化事業を活用し、創業後間もない経営状況の厳しい先に対し事業所訪問を実施した。中小企業診断士等の助言を希望する先については、簡易型コンサルティングや企業診断を実施した。

【創業支援強化事業】簡易型コンサルティング：20 企業  
企業診断：12 企業

#### 5) 返済緩和中の保証利用企業等に対する正常化の推進

- ① 金融機関担当者と連携しながら、協会職員による事業所訪問を実施した。経営者との面談においては経営改善に向けた意欲の向上とより一層の取組強化を促すとともに、既存返済緩和中の保証付融資の借換等について積極的に提案した。

【返済緩和先への事業所訪問】1,319 企業

- ②・③ 経営状況が厳しい保証利用先の経営改善への取組みを後押しするため、「条件変更改善型借換保証制度」や「経営改善サポート保証」、「経営力強化保証」、「ひょうご連携支援保証」等を積極的に活用した金融支援を実施した。

【条件変更改善型借換保証】件数：10 件、金額：330 百万円

【経営改善サポート保証】件数：323 件（前年比 197.0%）、金額：8,408 百万円（同 188.1%）

【経営力強化保証】件数：54 件（同 122.7%）、金額：1,368 百万円（同 129.7%）

【ひょうご連携支援保証】件数：102 件（同 71.3%）、金額：3,108 百万円（同 94.5%）

- ④ 求償権先で事業を継続している先に対して、求償権消滅保証を活用した事業再生支援等について個別に検討をした。検討の結果、既に求償権先 2 社について事業再生支援の決定をしており、平成 29 年度中に求償権消滅保証に取り組む予定としている。

### (3) 回収部門

【総括】 担保や保証人に依存しない保証が定着したことや、返済緩和を続けた後に代位弁済に至るケースが多くあるなど、回収困難な案件が増加している。また、障害者、病気、年金生活者などの生活弱者に対しては個々の状況を斟酌した対応を行う必要がある。こうした中、担保や定額入金の有無等の求償権の分類に応じた担当制により個々の状況をきめ細かく把握し、個々の状況に応じた適切な回収方針を立てるとともに進行管理を行うことで、回収の最大化に努めた。

その結果、求償権回収額は、8,152 百万円（前年比 101.8%）と前年度を上回り、目標値も達成（100.6%）することができた。

今後とも、業務目標に応じた職員の行動目標の設定と進行管理により回収の最大化に努めるとともに、現時点では解決できない債務を負う継続返済中の保証人に対しては一部弁済による保証債務免除の活用による保証人解除や、回収可能性の見極めにより回収見込みのない求償権の管理事務停止を進め、回収の効率化に努める必要がある。

#### 1) 回収促進へ向けた取組の実施

① 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基本として、定額入金開始や債務整理開始案件等については担当者を変更するなど、個々の求償権の状況に応じ適切な対応と回収の最大化に努めた。

② 重点取組先である、新規代位弁済、有担保案件、及び完済・管理事務停止候補案件については、管理職ヒアリングによる回収方針策定と進行管理を行った。

【管理職ヒアリングによる回収方針策定】2,688 企業先（全 14,496 企業先）

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で集中管理し、回収可能性の見極めが必要な無担保求償権についてサービサーへの委託を行い、効率的な回収に努めた。

また、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、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。

【平成 29 年 3 月末のサービサー委託件数】21,731 件、うち新規委託件数：549 件

【サービサーとの情報交換会】12 回開催

【サービサー内の研修参加回数】2 回

- ④ 管理職会議を毎月開催し情報の共有に努めるとともに、管理職・担当者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。

【勉強会】72回開催      【管理職会議】13回開催

## 2) 効率的・効果的な回収方策の推進

- ① 担保力のある有担保求償権については、個々の状況に応じた回収方針を管理職ヒアリングにより立て、その後の進行管理を行った。しかし、求償権の無担保化（新規代位弁済先の有担保件数：70件（前年比76.1%、前々年比69.3%）が進む中、担保処分件数が減少を続けており、担保による回収目標の達成率は96.0%となった。

- ② 定額入金案件については、「定額入金リスト」の活用により返済不履行先の把握を行い、交渉が途絶えないように管理に努めた。また、定額入金額、件数の底上げを図るため、日中に連絡がつかない先などについて夜間督促を実施した。定額入金による回収額が小口化した結果、定額入金による回収目標の達成率は95.8%となったが、件数の目標達成率は101.3%となった。

【定額入金による回収実績】27,611件（前年比102.4%）、1,197百万円（同96.7%）

【夜間督促実績】合計8回、1,052先

- ③ 個々の案件の見直しにより、返済資力があるにも関わらず返済交渉に応じない先等、督促強化が必要な先については法的措置を行い回収の最大化に努めた。

【仮差押え】159件（前年度比120.4%）      【本訴】223件（同114.4%）

- ④ 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みを行った。

また、回収が見込めず管理の実益がないと判断できる先については管理事務停止を進めるなど、回収の効率化を図った。

【完済】740件（前年比99.7%）      【管理事務停止】3,141件（同99.3%）

#### (4) その他間接部門

##### 1) 顧客満足度の向上

① より良い顧客サービスの提供及び保証業務の改善を目的としている「顧客満足度アンケート」を引き続き実施した。アンケート結果では、「信用保証を利用して満足」との意見が75.8%（前年比30.3ポイント増）、「書類の簡素化が図られている」との意見が92.9%となる等、保証業務の改善を図ってきた効果が見られた。

また、接遇態度等で改善が必要であったものについては、適切な指導を行うとともに、各部署において職場会議を開催、顧客満足度向上計画を策定、実施した。

【アンケート実施時期：7月、保証利用企業1,053先及び金融機関728先に対して送付】

② 業務に即した事例を基にしたロールプレイング等を折り込んだ「傾聴力・会話力向上研修」を実施し、顧客対応力の向上に取り組んだ。

##### 2) 人材育成

① 幅広い視野を持った人材を育成していくため、階層別、業務別、課題別など、各職員の能力に応じた効果的な研修を実施した。このほか、審査能力の向上を図るため、(一社)全国信用保証協会連合会が実施する信用調査検定の積極的な受験を奨励した。

資格取得奨励金制度については、対象となる資格の見直し、奨励金の見直し及び資格取得者へのインセンティブの付与等の方向性を議論した。同制度の変更は平成29年度に実施する。

【信用調査検定の最上位となる「経営アドバイザー」には5名が合格、累計合格者数26名】

② 新たな保証分野への知識・技能の向上を図るべく、日本政策金融公庫の協力により、NPO法人および農業者への対応力向上のための研修を実施した。

### 3) 組織の活性化

- ① 中小企業庁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頂くなど、信用保証協会を取巻く環境について情報収集し、職員への周知に努めた。  
また、適正な職員構成となるよう、契約社員の配置転換や派遣社員による補充などを適宜実施し、組織運営に歪みが生じないよう管理を継続した。
- ② マイナス金利政策により極めて低金利な金利動向が継続している中、安定した経営基盤の維持に向け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、現在及び今後の市場動向等の知識習得に努めた。また、経費全般における管理を徹底し、各種節減に努めた。

### 4) コンプライアンス態勢の充実、強化

- ① 平成 28 年度の当協会のコンプライアンスにかか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。  
また、コンプライアンスにかかる資格試験の積極的な受験を奨励した。【29 名が合格】
- ② 多岐に亘るハラスメントに対する意識向上を図るべく、職員向けに外部講師による研修会を開催した。  
【研修会開催回数：2 回】
- ③ 反社会的勢力の排除に向け、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暴力団等排除対策会議を定期的で開催し、最近の暴力団情勢について情報・意見交換を行い、より一層の緊密な連携強化に努めた。加えて、反社会的勢力に係る情報を収集し、適切に登録した。  
また、反社会的勢力等との関係遮断・排除に向けた組織体制、具体的対応等を定めた「反社会的勢力等対応マニュアル」を制定し、役職員への周知徹底に努めた。  
【暴力団等排除対策会議：開催回数 3 回 参加総人数：98 名】

5) 危機管理態勢の強化

- ① 危機発生時を見据えた消防・避難訓練を実施することで事業継続計画に対する知識・理解を深め、実効性向上に努めた。
- ② 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」の運用を開始した。
- ③ 顧客情報の厳正な管理体制及び情報システムの円滑な稼働体制を維持するため、外部から講師を招いて情報セキュリティに関する内部研修を実施し、職員の意識向上に努めた。

## 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

保証部門については、マイナス金利政策の継続により金融機関間における低金利での融資競争が続く中、顧客の様々なニーズに応えるために「リード」を始めとした新たな保証商品の創設、また「チャレンジサポートキャンペーン」や「リピート5」の継続実施を行ったこと、金融機関をはじめとする関係機関との連携を強化して積極的な保証推進に努めたことなどにより、保証承諾は前年度を上回り、保証債務残高もほぼ前年並みとなったことは評価できます。

しかしながら、保証利用度は依然として低下しており、引続き顧客ニーズのすくい上げに努め、保証推進に努める必要があります。

期中管理部門については、保証利用企業の経営改善に向けた取組みを強化し、返済緩和先や創業後間もない企業を積極的に訪問して経営状況を把握することで、外部専門家の派遣や、借換による金融取引の正常化に結び付けたことは評価できます。

信用保証協会法の改正に伴い、信用保証協会の業務に中小企業に対する経営支援が追加されることから、今後より一層経営支援に注力していく必要性が増します。限られたマンパワーの中で、効率的に業務運営を行う体制を整える必要があります。

回収部門については、担保や保証人に依存しない保証が定着したことや、返済緩和を続けた後に代位弁済に至るケースが多くあるなど、回収困難な案件が増加している中で、個々の状況把握に努め適切な回収方針を立てるとともに進行管理を徹底し回収の最大化に努めたことにより、前年度を上回る回収ができたことは評価できます。

今後とも、個々の求償権の状況に応じた柔軟な対応を行うため、回収可能性の見極めを更に進め、回収の最大化・効率化に加え、企業再生、生活再建の観点から、求償権の適正な整理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

コンプライアンス態勢の確立と更なる強化に向けて、職場内研修の実施や各種ハラスメントへの対応、顧客満足度向上アンケートを行うなど顧客満足度の向上に努めたことは評価できます。

引続き、コンプライアンス・プログラムに則り、ハラスメントや不祥事が発生することがないように、継続的に研修を実施し、コンプライアンス意識の醸成に努めていく必要があります。

**(3) 評価結果を次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保証推進のための取組みについて**

中小企業・小規模事業者に対し必要十分な資金を供給することで地域創生に貢献するため、事業者のライフステージに応じた保証商品を提案し、顧客ニーズに的確に応えられたい。

また、絶えず事業者の視点に立って資金ニーズを探り、保証メニューを充実させる取組みを推進することにより、保証利用者数の増加に努められたい。

**②より多くの事業者に対する経営支援の実施について**

経営支援が保証協会の業務となることから、引続き返済緩和先に対する積極的な働きかけを行い、返済緩和先の減少に向けた経営支援を強化されたい。

保証協会の限られたマンパワーの中で効率的・効果的な経営支援を行うために、複数の金融機関が関与し調整が困難な場合はその調整役を担い、また後継者問題をはじめ困難な経営課題を抱える先には公的支援機関を紹介するといった橋渡し役を担われたい。

**③個々の求償権の状況に応じた対応について**

引続き個々の求償権の実情を見極め上で、回収の最大化・効率化に加え、企業再生、生活再建の観点から、求償権の適正な整理に努められたい。

**④人材育成について**

経営支援が協会の業務となり、協会職員が多様な経営課題を抱える先に対して経営アドバイスを行っていくにあたり、経営支援スキルを向上させるために、職員に各種資格の取得を促す仕組みを見直されたい。

**⑤コンプライアンスについて**

引続きコンプライアンス・プログラムに則り定期的に研修を実施する等、コンプライアンス意識の醸成に努められたい。また、反社会的勢力については、引続き徹底した排除を行うため、より幅広い情報収集に努められたい。