

令和2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・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。

令和2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、「令和2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、外部評価委員会については、北本公認会計士事務所 公認会計士 北本 敏、関西学院大学 商学部教授 山口 隆之、多聞法律事務所 弁護士 米田 耕士の三氏（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

令和2年度の兵庫県の景気は、コロナ禍の影響で、社会経済活動が大きく停滞したことにより悪化し、生産や輸出等、持ち直しの動きが見られるものの、総じて厳しい状況が続いた。

(2) 中小企業を取り巻く環境

コロナ禍の影響で、生産や消費など実態経済を支える中小企業・小規模事業者に甚大な影響が及んだ。国の無利子・無担保融資制度をはじめとした資金繰り支援や各種公的支援策の効果により、資金繰りの極端な悪化は見られなかったが、今後の経済情勢によっては、返済緩和の増加等、厳しい局面を迎えることも懸念される。

(3) 信用保証を取り巻く情勢

当面は、コロナ禍の影響が続くものと予想され、その影響を受けた事業者への資金繰り支援に最優先で対応していく必要がある。

コロナ収束後は、資金ニーズが落ち着きを取り戻し、保証承諾、保証債務残高ともに減少することが見込まれることから、個々の事業者の経営課題に応じた保証の提供や経営支援を積極的に展開していくことが求められる。

2. 事業概況

(1) 保証部門

保証承諾額は、コロナ禍の影響を受けた事業者に対する積極的な資金繰り支援により、1,339,570百万円（計画比267.9%、前年比292.0%）と当年度計画、前年度実績ともに上回った。

また、急増した保証承諾に伴い、保証債務残高は、1,880,480百万円（計画比164.5%、前年比169.4%）と当年度計画、前年度実績ともに上回った。

(2) 期中管理・経営支援部門

コロナ禍の影響を受けた事業者への大規模な資金繰り支援に加え、条件変更先に対する保証支援や返済緩和等への柔軟な対応を行ったことにより、事故報告受付は、1,664件（前年比64.1%）、18,621百万円（同64.7%）と前年度実績を下回り、代位弁済額についても、15,861百万円（計画比55.7%、前年比84.8%）と当年度計画、前年度実績ともに下回った。

(3) 回収部門

求償権回収額は、コロナ禍の影響を受けた事業者への資金繰り支援に最優先で取り組むため、回収部門から保証部門に職員を応援派遣したことに加え、コロナ禍の影響により、求償権関係人に対する督促を控えざるを得なくなるなど、従前までのような積極的な回収活動が行うことができなかつたことから、4,575百万円（計画比80.3%、前年比72.3%）と当年度計画、前年度実績ともに下回った。

令和2年度の主要業務数値

項目	件数	金額	計画値	計画比
保証承諾	74,002件 (267.5%)	1,339,570百万円 (292.0%)	500,000百万円	267.9%
保証債務残高	127,976件 (141.0%)	1,880,480百万円 (169.4%)	1,143,000百万円	164.5%
事故報告受付	1,664件 (64.1%)	18,621百万円 (64.7%)	—	—
代位弁済(元利)	1,295件 (78.8%)	15,861百万円 (84.8%)	28,500百万円	55.7%
回収(元損)	—	4,575百万円 (72.3%)	5,700百万円	80.3%

* ()内の数値は前年比を示す。

3. 決算概要

令和2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	19,599
経常支出	11,889
経常収支差額	7,710
経常外収入	23,401
経常外支出	29,932
経常外収支差額	-6,531
当期収支差額	1,179

収支差額は、保証債務残高の増加に伴い、当年度計画以上の責任準備金繰入をしたこと等により、計画値1,899百万円を下回る1,179百万円となった。

収支差額については、基金準備金に719百万円、収支差額変動準備金に460百万円をそれぞれ繰入れた。

基本財産のうち基金は、新たに出損金等の受入はなく、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719百万円を繰入れ58,246百万円となった。

この結果、基本財産総額は77,706百万円となった。

※ 四捨五入の関係上、必ずしも合計は一致しない。

4. 重点課題について

(1) 保証部門

1) 新型コロナウイルス感染症（以下、「新型感染症」という。）による影響への的確な対応

「新型コロナウイルス感染症対応資金」を中心にコロナ禍の影響を受けた中小企業・小規模事業者に対する資金繰り支援に最優先に取り組んだ。また、新型感染症関連の保証承諾額は全体の90.1%を占め、当年度の保証承諾、保証債務残高を押し上げる大きな要因となった。

＜令和2年度 新型感染症関連の保証承諾状況＞

（単位：件、百万円、％）

	件数	構成比	金額	構成比	
危機関連特例	県新型コロナウイルス感染症対応資金	29,577	40.0%	564,211	42.1%
	県経営円滑化貸付(新型コロナウイルス感染症保証料応援貸付)	1,703	2.3%	54,594	4.1%
	危機関連保証	199	0.3%	6,787	0.5%
	県経営円滑化貸付(新型コロナウイルス対策危機対応貸付)	1,269	1.7%	48,024	3.6%
	その他危機関連特例	17	0.0%	250	0.0%
セーフティネット保証4号	県新型コロナウイルス感染症対応資金	23,179	31.3%	337,395	25.2%
	県経営円滑化貸付(新型コロナウイルス感染症保証料応援貸付)	722	1.0%	22,109	1.7%
	県経営円滑化貸付(新型コロナウイルス対策貸付)	1,693	2.3%	33,412	2.5%
	県経営活性化資金(コロナウイルス対策)	584	0.8%	17,004	1.3%
	県借換資金借換貸付(コロナウイルス対策)	90	0.1%	3,180	0.2%
	その他セーフティネット保証4号	235	0.3%	5,013	0.4%
セーフティネット保証5号	県新型コロナウイルス感染症対応資金	4,841	6.5%	83,213	6.2%
	県経営円滑化貸付(新型コロナウイルス感染症保証料応援貸付)	480	0.6%	13,269	1.0%
	県経営円滑化貸付(新型コロナウイルス対策貸付)	218	0.3%	6,352	0.5%
	県経営活性化資金(コロナウイルス対策)	33	0.0%	871	0.1%
	県借換資金借換貸付(コロナウイルス対策)	51	0.1%	1,673	0.1%
	その他セーフティネット保証5号	206	0.3%	6,689	0.5%
県経営円滑化貸付(新型コロナウイルス対策貸付)	112	0.2%	2,060	0.2%	
県経営活性化資金(コロナウイルス対策)	8	0.0%	200	0.0%	
県借換資金借換貸付(コロナウイルス対策)	12	0.0%	201	0.0%	
その他コロナ関連保証	1	0.0%	7	0.0%	
小計	65,230	88.1%	1,206,512	90.1%	
全保証承諾	74,002	100.0%	1,339,570	100.0%	

2) 企業のライフステージに応じた資金需要の把握と保証の推進

- ① 創業期に一括返済による資本性の高い融資を提供し、円滑な事業展開を支援する創業期一括保証「みらい」を創設するとともに、「地域創生キャンペーン」「チャレンジサポートキャンペーン」の対象者を拡充し、引き続き実施した。

【みらい】	件数： 1件、金額：10百万円
【地域創生キャンペーン】	件数： 534件（前年度1,513件）
【チャレンジサポートキャンペーン】	件数： 253件（前年度 245件）

- ② 長期一括返済が可能なひょうご発展支援保証「リードα」や企業の事業内容や成長性等を適切に評価する事業性評価保証「タグ」を引き続き実施し、金融機関提携保証「飛躍」の限度額を引き上げた。また、新事業の創出等、事業の発展・拡大についての資金調達を支援する「兵庫県融資制度」の保証料割引を引き続き実施した。

【リードα】	件数： 155件（前年度 684件）、金額： 10,658百万円（同39,556百万円）
【タグ】	件数： 47件（前年度 200件）、金額： 1,092百万円（同 2,888百万円）
【飛躍】	件数： 22件（前年度1,612件）、金額： 13,192百万円（同48,341百万円）
【兵庫県融資制度（割引対象分）】	件数： 485件（前年度1,404件）、金額： 4,059百万円（同12,237百万円）

- ③ 新たに創設された「事業承継特別保証制度」および事業承継・M&A保証「リレー」を活用し、事業承継期にある事業者の多様な資金需要に対応したが、コロナ禍の影響により当面の運転資金の調達を優先したこと等により、利用は限定的であった。また、「経営者保証ガイドライン推進キャンペーン」を引き続き実施した。

【事業承継特別保証制度】	件数： 1件、金額： 19百万円
【リレー】	件数： 4件（前年度12件）、金額： 124百万円（同306百万円）
【経営者保証ガイドライン推進キャンペーン】	件数： 6,906件（前年度719件）

- ④ 企業の安定的経営を促すため、短期継続保証「たんけい」、大口短期継続保証「たんけいプレミアム」を引き続き実施した。また、経営改善や事業再生を後押しするため、経営改善借換保証「ぜんしん」や「経営改善サポート保証」を活用した。

【たんけい】	件数：	3,828件（前年度5,101件）、金額：	46,756百万円（同59,805百万円）
【たんけいプレミアム】	件数：	366件（前年度410件）、金額：	7,486百万円（同7,565百万円）
【ぜんしん】	件数：	358件（前年度2,326件）、金額：	12,211百万円（同76,572百万円）
【経営改善サポート保証】	件数：	30件（前年度84件）、金額：	954百万円（同2,754百万円）

3) 関係機関と連携した企業支援の推進

- ① 役員から現場レベルまで各階層において定期的に情報交換等を行う機会を設け、関係機関との連携が一層深まるように努めたが、コロナ禍の影響により、感染防止の観点から、必要最小限に留めた。
- ② 連携協定等を締結している金融機関及び商工団体と金融支援や経営支援に係る情報共有に努め、個々の企業支援に取り組んだ。しかしながら、コロナ禍の影響により、セミナーや相談会については中止とした。
- ③ 「中小企業融資よろず相談窓口」に寄せられる事業者からの相談について、必要に応じて金融機関や支援機関と連携して対応した。
【相談件数】 16企業（前年度28企業）

(2) 期中管理・経営支援部門

1) 新型コロナウイルスによる影響への的確な対応

① コロナ禍の影響を受けた事業者に対し、関係機関と連携しつつ、返済緩和等による資金繰りの円滑化に柔軟に対応した。

【条件変更実績】 件数：15,718件（前年度16,205件）、金額：210,636百万円（同210,288百万円）
 【条件変更先への保証支援実績】 件数：317件（前年度9件）、金額：4,957百万円（同193百万円）

② コロナ禍の影響を受けた保証利用企業先に対するモニタリングを実施し、外部専門家派遣に繋げるなど、積極的な経営支援を行った。

【外部専門家派遣】 61企業（前年度193企業）に対し、245回（同863回）実施

2) 創業支援の推進

① コロナ禍の影響により、創業イベントは中止としたが、創業塾への講師派遣や学生向けの起業家育成講座を開催した。

<創業塾への講師派遣> 13回（前年度17回）

<起業家育成講座>

【神戸ファッション専門学校】	9月28日開催	参加者	: 28名
【神戸大学】	1月17日開催	参加者	: 90名

② 創業後、事業が軌道に乗るまでの保証利用先企業を訪問し、必要に応じ専門家を派遣して事業展開を支援した。

【外部専門家派遣】 4企業（前年度34企業）に対し、16回（同131回）実施

③ 地域創生を後押しするため、兵庫県や神戸市、民間企業等と連携し、飛躍的な成長が見込まれるスタートアップへの投資を行う「ひょうご神戸スタートアップファンド」に出資した。

3) 経営改善・事業再生支援の推進

- ① コロナ禍の影響により、当年度は、新たなプロジェクトは立ち上げず、事業者に対する資金繰り支援を協会あげて最優先に取り組んだ。
- ② 経営支援に関連するデータの中・長期的な蓄積及びこれを活用した多角的な検証を続けるとともに適切な支援策を見極め、施策が一層効果的なものとなるよう工夫・改善につなげた。
- ③ 事業再生を目指す保証先企業や代位弁済後も事業を継続している求償権先企業に対して、兵庫県中小企業再生支援協議会や金融機関等と連携し、個々の実情に応じたきめ細かな支援に取り組んだ。
【第二会社方式による再生案件の実績】 7企業（前年度3企業）

4) 事業承継支援の推進

- ① コロナ禍の影響により、当年度は、「事業承継サポート推進チーム」は立ち上げず、事業者に対する資金繰り支援を協会あげて最優先に取り組んだ。
- ② コロナ禍の影響により、感染防止の観点から事業承継に係るセミナーや「事業承継塾」の開催は中止としたが、事業承継問題の解決を後押しするため、冊子「事業承継を成功させる進め方とポイント『保存版』」を発刊した。

5) 関係機関との連携強化

- ① コロナ禍の影響により、感染防止の観点から「ひょうご信用創生アワード」の開催は中止とした。また情報誌『事業承継／創業 すべての情報 in ひょうご』については、県内各地のイベントが大幅に減少していたため、休刊とした。
- ② 金融機関担当者との「同行訪問・面談」の実施や「経営サポート会議」の開催については、コロナ禍の影響により、必要最小限に留めた。
【経営サポート会議】 開催件数 18件（前年度175件）
- ③ 「女性企業家支援チーム」を引き続き設置したが、コロナ禍の影響により、「女性企業家支援チーム」による支援等は、必要最小限に留めた。
【女性企業家支援チーム構成員を指名した相談件数】 2件（前年度4件）

(3) 回収部門

1) 回収の最大化と効率化に向けた取組の実施

- ① コロナ禍の影響を受けた事業者への資金繰り支援に最優先で取り組むため、当年度の管理部の再編は延期し、令和3年4月1日に実施した。
- ② 個々の求償権の定期的な見直しを継続し、回収方針の明確化とそれに沿った回収を行うとともに、進行管理を徹底した。
- ③ 代位弁済後の早期交渉を徹底し、適切な回収方針に基づくきめ細かな管理を行った。
- ④ 回収可能性の早期見極めに取り組み、将来にわたって回収が見込まれず、管理実益のない求償権は、速やかに管理事務停止を行ったが、コロナ禍の影響で、回収担当者を保証部門へ応援派遣したこと等により、前年実績を下回った。
【管理事務停止】 2,202件（前年比77.9%）
- ⑤ 保証部門への応援派遣が終了した下半期以降、OJTを中心としたベテラン職員からの回収ノウハウの伝承など、知識や折衝力等にかかる回収スキルを向上させた。

2) 事業再生、生活再建への支援

- ① 代位弁済後も事業と返済を継続する先は、業況の把握と部署間の情報共有に努め、金融正常化に向けた求償権消滅保証、経営者保証ガイドライン等を活用し、事業再生を支援した。
【求償権消滅保証】 1件（前年度 0件）
【経営者保証ガイドラインに基づく保証債務整理】 14件（前年度13件）
- ② 返済を継続するも、年齢、生活状況等により完済の目途が立たない保証人には、一部弁済による連帯保証債務免除ガイドラインの提案を行い、生活再建を支援した。
【一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン】 3件（前年度21件）

3) 効果的なサービスの活用

- ① サービスの担当者は豊富な経験を有し交渉術に長けていることから、顧客の実情を把握し状況に応じた交渉が必要な求償権については、引き続きサービスへ委託した。

【令和3年3月末のサービス委託件数】 14,860件（うち新規委託件数：506件）
（前年度15,789件（うち新規委託件数：658件））

【サービス回収額】 1,683百万円（前年度2,020百万円）

- ② コロナ禍の影響により、サービス営業所の組織拡充は取り止めとした。

(4) その他間接部門

1) 新型コロナウイルス対策に係る当面の体制整備

- ① コロナ禍の影響を受けた事業者への資金繰り支援に最優先で取り組むため、令和2年4月1日に予定していた機構改革及び定期人事異動を延期するとともに、保証部門への職員の応援派遣を行った。
なお、予定していた機構改革については、令和3年4月1日に実施した。
- ② 会議や研修、イベント等については、新型コロナウイルスの感染状況を踏まえ、必要に応じて延期又は中止とした。
- ③ 職員及びその家族の健康管理を徹底し、新型コロナウイルスの協会内への侵入防止に最大限努めた。

【主な新型コロナウイルス感染防止対策等】

- ・時差出勤の導入
- ・出勤者7割削減要請に伴い在宅勤務の実施（令和2年4月14日から5月6日まで）
- ・自家用車・公用車・自転車通勤、ホテル利用の承認
- ・職員のマスクの着用の徹底
- ・感染リスクの分散を目的とする本所内の部署配置の変更
- ・各事務所、支所への飛沫防止シートの設置
- ・イベントや会議等の中止・延期
- ・外部主催の会議への出席や顧客等への訪問・面談等の自粛
- ・関係諸機関への対面面談自粛協力要請（対面相談の自粛）
- ・役職員及び家族の健康管理、職場内における感染拡大対策の徹底
- ・「Web会議システム」の導入（協会内の部署間）

2) 業務改革の推進

- ① ICT (情報通信技術) を活用して、業務改革システムを導入し、保証審査事務の人的負担の軽減と事務的ミス防止を図ることにより、保証業務の生産性を向上させた。
【令和2年11月30日に「保証審査支援システム」を導入】
- ② 本所と事務所・支所間の連携を一層緊密かつ迅速化するため、web会議システムを導入した。
また、業務の効率化とペーパーレス化を図るため、タブレットを導入した。
- ③ 淡路支所の建替えは、洲本市との間で用地売買交渉を重ねてきたが、売買に向けたスケジュールが整わず、令和2年3月に一旦用地売買交渉を打ち切り、今後は移転計画全体の見直しを行う。
- ④ 金融緩和政策による低金利の状況が続くなか、安定した経営基盤を維持するため、証券会社等からの情報を活用し、安全かつ効率的な資金運用に努めた。
【運用益】 1,307百万円 (前年度1,354百万円)
【運用資産平均利回り】 0.31% (前年度0.49%)

3) 顧客満足度の向上・広報活動の充実

- ① 「顧客満足度向上アンケート」について、質問内容を新型コロナウイルスに関連する内容に変更のうえ、引き続き実施した。職員の顧客対応力向上のための研修については、アンケート結果、顧客満足度が高く、接遇等で改善が必要との意見等もごく少数であったことから、行わなかった。
【アンケート実施時期】 令和2年11月
【アンケート送付先】 保証利用企業 8,004先
金融機関 739先
- ② 当協会の事業活動について、広く理解を得るため、ホームページや広報誌、LINE等を活用した情報発信を行った。
また、各地域で開催されるビジネスフェアの出展や報道機関等へのタイムリーな情報提供により、当協会の認知度向上に努めた。
【LINE友だち登録件数 (令和元年6月より開始)】 954件 (令和3年3月末時点)

4) 組織の更なる活性化・人材の育成

① 保証協会の役割が多様化するなか、職員には幅広い知識の修得や経営支援に係る能力の向上などが求められている。これらに対応するため、中小企業診断士をはじめとする資格取得の促進等により、人材育成に努めた。

【中小企業診断士 養成課程修了者】 2名（前年度0名）

【中小企業診断士 一次合格者】 3名（前年度2名）

② 令和2年3月に但馬支所を新築した。また、神戸、西脇、加古川の各事務所・支所の担当エリア変更については、コロナ禍の影響により、延期した。業務量及び職務内容に応じた適正な人員配置については、コロナ禍の影響により、急増した保証申込に対応するため、保証部門に職員の応援派遣をするなど、適宜対応した。

③ 災害発生等の際には、迅速かつ的確な対応が行えるよう、役職員に対して事業継続計画の周知・徹底を図った。なお、訓練については、コロナ禍の影響により、中止とした。

5) コンプライアンス態勢の充実

① コロナ禍の影響により、一部実施方法を変更した上で、継続的に研修等を実施し、コンプライアンス態勢の充実を図った。

② 反社会的勢力の徹底排除に向けて、幅広く情報収集を行い、データベースの更なる拡充に努めた。
また、反社会的勢力の情勢や対処方法等に関する研修について実施方法を変更し、実施したほか、兵庫県警及び暴力団追放兵庫県民センター等と引き続き連携した。

外部評価委員会の意見等

1. 令和2年度経営計画にかかる業務実績の評価に関する事項

(1) 保証部門

コロナ禍の影響を受けた中小企業・小規模事業者の資金繰りを支えるため、国や県が実施する制度融資を迅速かつ適切に活用するとともに、保証部門への職員の応援派遣や保証審査の特別対応を行うなど、全力を挙げて対応されました。その結果、保証承諾、保証債務残高について、当年度計画を上回るとともに、前年度実績においても、増加したことは評価できます。今後も、コロナ禍の影響を受けた事業者の資金繰り支援については、引き続き万全を期して取り組む必要があります。

(2) 期中管理・経営支援部門

コロナ禍の影響を受けた事業者に対して、関係機関と連携しつつ、返済緩和等による資金繰りの円滑化に柔軟に対応されました。また、コロナ禍の影響を受けた保証利用企業先に対するモニタリングを実施し、外部専門家派遣に繋げるなど、積極的な経営支援をされました。

その結果、事故報告受付は、前年度実績を下回り、代位弁済額についても、当年度計画、前年度実績ともに下回ったことは評価できます。今後、コロナ禍の影響の長期化による業績の低迷や資金繰りの悪化から返済緩和先や廃業先の増加など、事業者を取り巻く環境は厳しさを増していくことが懸念されることから、引き続き経営支援に積極的に取り組む必要があります。

(3) 回収部門

コロナ禍の影響を受けた事業者への資金繰り支援に最優先で取り組むため、回収部門から保証部門に職員を応援派遣したことなどにより、積極的な回収活動を行うことができなかったことから、求償権回収額は、当年度計画、前年度実績ともに下回りました。当面の間は、コロナの状況を注視しつつ、個々の求償権の内容を見極め、適切な進行管理を行い、効率的な回収を推進する必要があります。

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

コロナ禍の影響により、一部実施方法等を変更した上で、継続的に研修等を実施し、コンプライアンス態勢の充実を図られました。また、反社会的勢力の徹底排除に向けて、幅広く情報収集を行い、データベースの更なる拡充に努められたことは評価できます。しかしながら、コンプライアンス上の問題となる事案が発生しており、今後は再発防止に向けた取組を引き続き進めていく必要があります。

3. 評価結果を令和3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について

コロナ禍の影響を受けている事業者に対する資金繰り支援について、国や県が実施する様々な制度を迅速かつ適切に運用し、引き続き万全を期して取り組まれない。また、コロナ禍の影響を機に実施した保証審査事務の効率化・簡略化をコロナ収束後も継続するかを検討するなど、改めて保証申込に係る事務手続を見直し、利用者目線に立って協会業務の効率化に繋がりたい。

(2) 創業支援、経営支援、事業承継支援の取組について

コロナ禍の影響を受けた事業者に対し、引き続き関係機関と連携しつつ、返済緩和等による柔軟な対応に努めるほか、コロナ関連融資を受けた事業者で据置期間が終了し、返済を開始する事業者に対する経営支援を展開し、より一層、返済緩和、事故報告及び代位弁済の増加を抑制されたい。

(3) 回収の効率化に向けた取組について

コロナ禍の状況を注視しつつ、個々の求償権の内容を的確に見極め、適切な進行管理を行い、回収の効率化に努められたい。また、事業再生や生活再建の観点にも配慮しつつ対応されたい。

(4) デジタル化の推進について

将来、コロナ禍のようなパンデミックが生じた場合への対応として、各事務所・支所のスペースを活用して、サテライトオフィスを活用する仕組みを検討されたい。また、創業フェアをはじめとするイベントの開催について、オンラインによる開催を検討されたい。加えて、事業者のデジタル化を後押しする施策の推進を検討されたい。

(5) コンプライアンスについて

公的機関としての社会的責任を果たすため、コンプライアンスの徹底に取り組まれない。また、反社会的勢力等の徹底排除を行うため、反社情報データベースの更なる拡充を図るとともに、兵庫県警や関係機関等との連携強化に努められたい。