

# 年度経営計画（平成24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24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24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

兵庫県内の経済金融情勢は、東日本大震災の復興関連需要などを背景として、設備投資や住宅投資等一部に持ち直しの動きがあったものの、海外経済減速等を背景に、輸出、生産が落ち込むなど、全体としては弱い動きとなった。

地域別で見ると、瀬戸内臨海部では一部回復の兆しが見られたものの、郡部では厳しい状況が続くなど景況感に地域差が生じる状況となった。

地域経済の担い手の中心である中小企業は、景気回復の遅れなどにより、依然として厳しい状況にある中で、中小企業金融円滑化法の終了を控え、資金繰りの先行きに不安感がぬぐえない状況が続いた。

### （2）中小企業向け融資の動向

多くの中小企業が依然として売上・受注の減少に苦しむなか、資金需要については、総じて低調であり、保証動向も低調な資金需要を反映したものとなった。

### （3）兵庫県内中小企業の資金繰り状況

兵庫県内の中小企業は、景気回復の遅れなど厳しい経営環境が続いたことから、企業業績は落ち込みから回復せず、資金繰り状況は一層悪化した。

### （4）兵庫県内中小企業の設備投資動向

兵庫県内の中小企業の設備投資動向は、景気回復の遅れなどにより、需要の低迷が続いたことから、製造業を中心に弱めの動きが広がっており、全体としては下方修正の動きが目立った。

### （5）兵庫県内の雇用情勢

兵庫県内の雇用情勢は、経済情勢の弱い動きが継続したことから、依然として低水準のまま、ほぼ横ばいでの推移となった。

## 2. 事業概況

保証承諾は、景気の先行きが不透明な中、新たな借入を控える企業や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等の要因から、336,668百万円（計画比91.0%、前年比96.2%）と、計画値を下回った。※全国：前年比84.4%

保証債務残高は、1,233,581百万円（計画比95.6%、前年比91.4%）、保証債務平均残高は1,286,356百万円と保証承諾の減少や繰上償還の増加により、当年度計画を下回った。※全国：保証債務残高前年比93.1%

代位弁済は、35,734百万円（計画比82.7%、前年比79.5%）と、期中支援の強化や条件変更の弾力的な対応に努めた結果、当年度計画を下回った。※全国：前年比90.4%

求償権回収は、効果的な回収に努めたが、景気回復の遅れに加え、保全が脆弱な求償権が増加したこと等により回収環境は更に厳しく、7,970百万円（計画比92.7%、前年比85.9%）と当年度計画を下回った。※全国：前年比94.3%

求償権残高は、代位弁済の減少等により、12,047百万円（計画比115.9%、前年比94.0%）と減少した。

平成24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	20,983（90.8%）	3,366億円（96.2%）	3,700億円	91.0%
保証債務残高	107,300（94.3%）	1兆2,335億円（91.4%）	1兆2,900億円	95.6%
代位弁済（元利）	2,906（79.1%）	357億円（79.5%）	432億円	82.7%
回収（元損）		80億円（85.9%）	86億円	92.7%

\*（ ）内の数値は対前年度比を示す。

## 3. 決算概要

平成24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	18,278
経常支出	10,576
経常収支差額	7,702
経常外収入	43,189
経常外支出	45,738
経常外収支差額	-2,549
制度改革促進基金取崩額	82
当期収支差額	5,234

収支差額は、計画では2,849百万円を見込んでいたが、代位弁済金額の減少による求償権償却の減少や、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り、収支差額は5,234百万円となった。この収支差額については、収支差額変動準備金に2,617百万円、基金準備金に2,617百万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2,617百万円繰入れ、42,394百万円となった。この結果、基本財産総額は61,854百万円となった。

※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

目利き能力、審査能力の向上を図り、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を行うため、現地調査を積極的に行った結果、実地調査率は前年度を上回る17.6%（前年度12.6%）となった。特に高リスク先等に対しては、現地調査を積極的に行い、業界動向や採算性等を十分に確認するなど、より一層深みのある審査に取り組んだ。

また、各保証制度の理解を深め、的確な保証対応を図れるよう、セーフティネット保証、金融機関提携保証、追認型保証の要領等を取纏めた関係集の作成や、業種分類の変更に合わせて「信用保証の実務解説」の改正を行った。加えて、審査能力向上に向け、事務処理をはじめ各種保証制度、地公体制度融資及び特例保証制度等、業務にかかる知識向上に向けた職場内研修（年5回実施）を実施した。

さらに、金融機関との訴訟事案、トラブルを防止する的確な判断や必要な確認手続きについての解説を取纏めた「訴訟事案に学ぶ保証審査・期中管理業務のポイント（留意点）」、及び代位弁済に至った案件の傾向についての要因分析を取纏めた「早期代位弁済にかかる分析」を作成し、各部署での情報共有を図ることで、適正かつ的確な保証審査に向けた知識の蓄積に努めた。

これらの取組みに加え、金融機関提携保証において、代位弁済率の高かった金融機関に対して新規の取扱停止を適用するなど、保証制度の適正利用に努めた（平成24年度末をもって新たに2行を取扱停止とした）。

しかしながら、当協会の代位弁済率（2.78%）は全国平均（2.36%）を上回っており、今後においても引き続き目利き能力、審査能力の向上に努めるとともに、商品構成の見直しに取り組む等により、的確な保証対応に努めていく。

## ② 地域活性化に向けた保証展開

平成 24 年 4 月に、柔軟な返済などにより中小企業者の資金繰り改善を図るとともに、金融機関と連携して 中小企業者の支援を行うことを目的とした「ひょうご連携支援保証」を、また同年 10 月には、中小企業者に 対し事業計画の策定支援や継続的な経営支援と保証付融資による支援を一体的に提供することで、中小企業 者の経営力強化を図ることを目的とした「経営力強化保証」を創設した。

加えて、「国際フロンティア産業メッセ 2012」等のビジネスフェアに出展し、中小企業者や参加者に対し 信用保証の PR を行い保証協会に対する潜在的な需要を掘り起こすとともに、平成 24 年 11 月には、保証利用のない中小企業者を対象とした「ひょうご新規応援保証スタート」を創設し推進を図った。

さらに、中小企業者が有する棚卸資産等の流動資産を有効活用し、安定的な資金供給を図ることが可能な 流動資産担保融資保証（A B L 保証）の推進を図り、平成 24 年度の保証承諾は 6,554 百万円となり、全国の保証協会中 1 位となった（全国 63,249 百万円）。

しかしながら、景気低迷による資金需要の低下等の影響により、保証利用企業者数は、50,345 企業（前年度末から 2,484 企業減）、保証利用度は 29.78%（同 1.58%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、依然として全国の水準（35.77%）を大きく下回っており、今後も保証利用のない先への保証推進や地域が抱える課題に対応するなど顧客ニーズに応じた新商品の創設 等を行い、保証利用度の向上に努めることで地域の活性化を図っていく必要がある。

### ③ 相談・提案機能の充実

経営支援室は、兵庫県商工会連合会・兵庫県商工会議所連合会等と毎月情報交換会を開催し、連携強化に努めるとともに、創業塾・経営革新塾への参加や、土曜経営相談会の開催を通じて、創業等にかかる相談機会の増加に取り組んだ。また各部署においては、金融機関との勉強会や商工会・商工会議所等関係機関への訪問を積極的に行い、保証利用のない先への保証推進に努めた。

保証利用先の景況感や借入状況を把握するため引き続き景気動向調査（約 1500 先）を四半期毎に実施し、県下の情勢や金融機関の動向等について情報収集を行うことで、複雑・多様化する中小企業者の資金ニーズ 把握に取り組んだ。

平成 25 年 3 月には「経営改善・資金繰り相談窓口」の設置を行い、中小企業者からの経営改善・支援にか かる相談機能の拡充に努めた。

中小企業金融円滑化法終了により、中小企業者の資金繰りは依然として先行きに不安感がぬぐえない状況が続いており、引き続き関係機関との連携を堅持し、相談機能を充実させる必要がある。

## (2) 期中管理部門

### ① 経営・期中支援の強化

創業・新事業展開への支援及び期中支援の専門部署として、平成24年4月に「創業・経営支援課」及び「期中支援課」からなる「経営支援室」を新設し、組織体制を強化した。

地域金融機関等の関係機関と連携した経営支援を強化する取組みとして、平成24年7月に「地域支援金融会議」を開催し、同年10月には「地域支援金融会議」を拡充し、当協会が事務局を務める兵庫県内の中小企業支援ネットワーク「兵庫県地域支援金融会議」を金融機関、支援機関及び行政機関の計36機関の参加を得て設置し、中小企業支援に係る連携や情報共有を図り、中小企業者等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り組む体制を強化した（10月に第1回総会、11月に第1回担当者会議を開催）。また、兵庫県地域支援金融会議の設置と同時に、個別企業支援の枠組みとして、中小企業者と金融機関等の関係機関が一堂に会し意見交換を行うことで中小企業者の経営改善を促進することを目的とした「経営サポート会議」を創設した。

保証利用企業への支援強化としては、金融機関担当者と当協会担当者が同行して企業訪問し、協調して企業支援を行う「金融機関との同行訪問」の実施（実施回数393回、成功事例等については事例集として取纏め情報共有）や、経営状況が不安定であったり創業・新事業展開を行っている先については決算書や金融機関からの業況報告書を徴求すること等により、企業の実態把握を緊密に行い、借換保証や条件変更等を含めた適切な支援策の提供を継続的に行った。

加えて、平成25年3月には保証利用企業に対する経営支援として、必要に応じて中小企業診断士・公認会計士・弁護士のいずれかの専門家を協会の費用負担で派遣する「外部専門家派遣制度」を創設した。

これらの取組みに努めた結果、事故報告の受付は4,636件（前年比89.8%）、51,142百万円（同89.4%）、代位弁済については2,906件（前年比79.0%）、35,734百万円（同79.5%）と大幅な減少となり、資金繰りの安定や事業の継続に一定の効果がみられた。

今後においても、引き続き経営・期中支援に取組み、代位弁済の抑制に努めていく。

## ② 再生支援の積極的な取組み

保証利用先企業の事業再生を推進するため、金融機関等の関係機関に対して協力要請を行い、企業の状況に応じた条件変更等弾力的な対応を継続的に行った。

また、中小企業再生支援協議会との連携体制を引き続き堅持し、毎月の定例情報交換会の実施や再生案件にかかる会議への出席により、再生スキームに応じた最良の保証支援策の提案・提供に努めた。加えて、中小企業再生支援協議会がとり入れた「政策パッケージ」に基づく簡易型事業再生にあわせ、当協会も引き続きバンクミーティングに出席し、保証利用企業の事業再生への取組みに積極的な対応を行った。

再生案件にかかる会議等には 62 回出席し、適宜、保証支援策を提供（保証 4 件、115 百万円、条件変更 435 件、10,894 百万円）し、また、再生支援先へのモニタリングを延べ 39 回実施し、業況把握と今後の再生に向けたアドバイス、保証支援策の提案を実施した（平成 24 年度政策パッケージ型手法による取扱い実績 44 件）。

引き続き、関係機関等の連携強化に努め、保証利用企業の再生支援に対し積極的に取り組んでいく。



### (3) 回収部門

#### ① 効率的な回収体制の構築

不動産担保や連帯保証人に依存しない保証の推進により、保全が脆弱な求償権が増加している状況を踏まえ、きめ細かい進捗の管理を行うとともに、個々の求償権にかかる回収の可能性を見極め、必要に応じ競売申立や差押等の法的措置を行うなど回収強化に努めた（平成24年度の法的措置件数969件、前年比154.5%）。

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推進し、より効率的な回収を促進するとともに、サービサーとの会議を適宜開催し、問題点、解決方法等の協議を行い、回収効率や能力向上に取り組んだ（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67.3%、前年度比1.1%増）。

また、新規代位弁済案件については、早期に関係人の実態把握・資産調査の徹底を行うとともに、回収方針を定め、交渉に着手し、効果的な回収に努めた。

加えて、業務統括部において、部署ごとに回収目標額等を策定のうえ、減免完済や管理事務停止を進めるなど、回収の効率化に向けた取組みにより、管理債権口数は41,684件（前年度末43,299件、前年比96.2%）に減少した。

さらに、回収担当者のスキルアップのため、顧問弁護士との法律相談会や管理担当者の情報交換会を実施するとともに、管理担当課長、新入職員向け等、階層別の研修を適宜開催し、回収知識やノウハウの向上に向けた取組みを行った。

しかしながら、法的措置や任意売却を進めながらも計画通りの回収につながらず、求償権回収額は7,970百万円（前年度比85.9%）となったことから、回収率（実際回収率1.18%）についても全国平均（同1.48%）を下回った。

今後、管理債権口数を減少させ選択と集中を行うことにより、求償権回収に向けた個々の案件に対する回収の見極め等に取り組むなど、更なる回収促進を実施する必要がある。

## ② 管理回収業務にかかるサポート体制の充実

適正な進捗管理を行うため、平成 24 年 9 月より「求償権進捗サポート管理表」を導入し、「適正な期日管理」、「注意・約束事項等の適正かつ円滑な管理と引継ぎ」及び「合理的かつ効果的な管理回収業務」の推進に取り組んだ。

さらに、平成 25 年 3 月に、よりきめ細かい進捗管理の徹底及び合理的かつ効率的な回収の促進を図るため、「求償権進捗サポート管理表」に未交渉・未入金先の検索機能を追加した（従来のオートコール制度は本機能の導入により廃止とした）。

引き続き「求償権進捗サポート管理表」を有効活用し、提供するデータの種類・方法を改善するとともに、各部署に対する確認・改善指導をさらに強化し、効率的かつ効果的な回収業務の推進に向けた体制を構築する必要がある。

## ③ 目標管理の徹底

「部署別業務目標達成状況」資料を作成し、各部署に毎月の数値状況を報告のうえ、未達成部署に対しては、原因やその後の改善に向けた取組みを適宜ヒアリングするなど目標管理の徹底により回収額の増加に努めた。

その結果、各部署において長期未交渉案件（1 年以上未交渉）が無くなる（期首 871 件、期末 0 件）など、回収の促進に向けた一定の効果が得られたものの、保全が脆弱な求償権が増加したことに加えて、景気回復の遅れや債務者の高齢化等、求償権回収を取り巻く環境は依然として厳しい状況が続いており、求償権実際回収額は 7,970 百万円（前年比 85.9%、全国同 94.3%）となった。

今後は更なる回収推進のため、よりきめ細かい進捗管理の実施を行うとともに、目標未達成部署に対しては引き続きヒアリングを実施し、必要に応じて助言を行うなど、更なる目標管理を徹底する必要がある。

#### (4) その他間接部門

##### ① コンプライアンス態勢の充実

コンプライアンス・プログラムに則り、総合研修を実施し全役職員の意識向上を図るとともに、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。また各職場内においても、継続して注意喚起を行い不祥事の防止等に努めた。しかしながら、サービサーにおいて、法人の債務残高通知書を送付先ではない連帯保証人の妻（訴訟相手先）に誤って送付し、法人情報が漏れいする不適切な事案が発生した。当協会は、業務委託元として、事務フローを見直し、サービサー内でのダブルチェックに加え、当協会の統括部署でも再度、送付先の確認を行うこととし、再発防止に取り組んだ。

反社会的勢力の排除については、兵庫県警と年3回の「暴力団等排除対策協議会」を通じて警察との連携強化に努め、お客様総合相談室において、情報収集範囲を拡大し反社会的勢力データベースの充実を図るとともに、反社会的勢力との関係が疑われる先については現場担当部署と連携し、慎重に調査・審査を進めるなど事案の再発防止に取り組んだ。また、最近の暴力団諸情勢に関する役員研修及び職員研修の実施により、反社会的勢力排除に対する一層の意識向上に取り組んだ。

許認可証等の保証申込関係書類を偽造した金融詐欺事件が発生したことを受け、コンプライアンス委員会において、今回の不正利用に対する再発防止策を策定するとともに、各部署の職場会議において、当該事案の手口について周知徹底を図るなど不正利用防止に関する態勢強化を図った。

引き続きコンプライアンスマインドの一層の向上を図るとともに、今後とも反社会的勢力等には毅然として立ち向かい、一切の排除に努める。

##### ② 経営基盤の強化

指名競争や相見積を行うとともに、照明や空調等設備全般にかかる全社的な節電活動や、公用車の減車等を実施しコスト削減を図った。

また、資金運用については、大口定期預金の効率的な入札を行ったことに加え、市場情勢の情報収集を図り、安全性・流動性・収益性を重視した保有有価証券の売却・買換えを行い効率的な運用に努めた。

### ③ コンピュータシステムの有効活用

コモンシステム移行後のコンピュータシステムにおいて、更なる業務の効率化につなげるため、統計データを多面的に活用できる「Excel Smart」の開発に着手し、その前段階として「コモンシステム標準統計」（帳票）のデータを出力できるシステムツールの開発を行った。

また、期中支援業務のサポートツールとして、「業況報告書管理システム」を立ち上げ、金融機関から半期ごとに提出される業況報告書の閲覧を可能にするシステムを構築し、円滑な期中支援業務の遂行に努めた。

さらに、コモンシステム移行後の業務が効率的に行えるよう保証事務処理全般の見直し・改善を実施した。

### ④ 提案力・問題解決力を持った人材の育成

「経営指導力強化講座」、「企業再生支援のための財務分析能力の向上」など外部研修への参加や、「提案力・問題解決能力向上研修」などの内部研修を実施し、職員の更なる資質向上に努めた。

また、協会職員として必要な審査能力を養うため、(一社)全国信用保証協会連合会が実施する信用調査検定を積極的に受験し、最上位となるマスターでは合格者累計数が11名（平成24年度は3名合格）となった。

兵庫県立大学と連携した、経営専門職大学院中小企業診断士養成過程に対する派遣入学については、職員からの応募がなく実施できなかった。

引き続き、階層別・業務別・課題別等に体系立てた効果的な研修等を実施し、コンサルティング能力、顧客が抱える課題を把握する力、問題を解決するスキル等を持った人材の育成に努める必要がある。

**⑤ 顧客サービスの向上**

四半期ごとの景気動向調査を引き続き実施し、顧客ニーズの把握に努めるとともに、新商品の開発を行い、顧客サービスの向上を図った。

金融機関及び中小企業者向けに実施したアンケートや、お客様総合相談記録における過去3年間の苦情・相談記録等に基づいて作成した「お客様相談事例集」をもとに、ロールプレイング形式による内部研修を行い、顧客満足度の向上に努め、過去に起きた苦情と同様の事例発生の防止に取り組んだ。

各部署においては、対応マナー向上月間を定め、挨拶の励行や電話対応マナーの向上について全社的に取り組みし、丁寧な対応の周知徹底を図ることで顧客満足度の向上に努めた。

**⑥ 広報活動の充実**

保証利用が低調である中、各部署での広報活動が行われず、全社的な広報活動が不十分である状況を踏まえ、各部署の自発的な広報を推進することを目的とした「広報推進要綱」を制定し、保証業務にかかる広報を全社的に推進する体制を構築した。

また「国際フロンティア産業メッセ 2012」や「あまがさき産業フェア 2012」、「北はりま産業フェア」等、各地域で開催されるイベントに積極的に出展し、保証協会の認知度向上に努めた。

## ○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

顧客ニーズに応じた新商品の創設を適宜行うとともに、ビジネスフェアへの出展や金融機関等関係機関との勉強会等により信用保証のPRを継続して行い、保証機会の増加に努めたことは評価できます。

また、兵庫県地域支援金融会議の設置、経営サポート会議、及び外部専門家派遣制度の創設等により、経営・期中支援の強化に努めるとともに、同行訪問の実施や、業況報告書の徴求により企業把握を緊密に行い、借換保証や条件変更等を含めた適切な支援策の提供を行っ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、地域の活性化を図るため中小企業者等に対して保証制度の分かり易いPR等を継続的に行い、保証利用度向上に取り組む必要があります。

また、中小企業金融円滑化法終了後における中小企業者金融の下支えとして、引き続き経営・期中支援業務の強化を図ることが重要であります。

加えて、求償権回収にかかる環境が悪化する中、サービサーの活用方法の検討や、適切かつ有効な債権管理に努めるなど、回収の効率化・最大化に取り組む、低下する回収率の改善に取り組む必要があります。

### 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、総合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・評価するなど全役職員の意識向上に努めたことは評価できます。

しかしながら、サービサーにおいて法人の債務残高通知書の誤発送が発生したことから、改善策として講じた事務フローの見直し等を適切に運用するなど、再発防止に努める必要があります。加えて、許認可証等の保証申込関係書類を偽造した金融詐欺事件が発生しており、手口について周知徹底を図るなど不正利用の防止に取り組むとともに、関係機関との連携強化に努め引き続き反社会的勢力等に対して一切の排除に努めるべく、内部体制を強化していく必要があります。

### 3. 評価結果を平成 25 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

保証協会の役割や利用のメリット等、利用者にとって分かり易い信用保証のPRを行うなど保証推進に取り組み、地域活性化に向け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

中小企業金融円滑化法終了後における中小企業金融の下支えとして、関係機関との更なる連携強化に努めるとともに、外部専門家派遣制度の拡充や各種相談窓口の設置等に取り組み、経営・期中支援業務の強化に引き続き努められたい。

#### (3) 回収の効率化・最大化について

サービサーの活用方法の検討や、適切かつ有効な債権管理に努めるなど、回収の効率化・最大化に取り組み、低下する回収率の改善に努められたい。

#### (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研修・会議等を実施し、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、不正利用や反社会的勢力等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。