

年度経営計画（平成29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29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29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きましては、北本公認会計士事務所 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29年度の兵庫県の景気は、米国や中国向けを中心とした輸出が増加し、設備投資が高水準にある中、生産は増加基調にあり、消費についても堅調を維持するなど、緩やかな拡大傾向を持続させてきた。

県下の金融情勢は、マイナス金利政策などの金融緩和に伴い、金融機関間において、低金利の融資競争が続いている。

（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、全体として改善傾向にあるが、現在の好景気を十分に享受できていない企業も多く、さらには人手不足や事業承継など、将来の経営課題も深刻になりつつある。

（3）信用保証を取り巻く情勢

信用保証協会法等の改正により、協会の業務に中小企業・小規模事業者に対する経営支援が追加されるとともに、業務の運営にあたっては金融機関と連携する旨が規定され、平成30年4月から施行されることとなった。

2. 事業概況

保証承諾額は、新たに創設した「たんけい」「ひやくライト」、借換え要件等を拡充した「飛躍（ひやく）」が好調に推移したことに加え、「リード」「リピート5」を始めとする保証料率の割引を行う当協会独自の保証商品や、「事業展開を支援する兵庫県融資制度（保証料率20%割引）」等を活用した積極的な保証推進の効果により、428,528百万円（計画比109.9%、前年比100.3%）と3か年連続で計画値、前年度実績をともに上回った。

保証債務残高は、中小企業・小規模事業者の多様な資金ニーズを捉えた保証商品を創設し、保証承諾が好調に推移したこと等に伴い、1,096,550百万円（計画比104.4%、前年比102.1%）と当年度計画、前年度実績をともに上回った。

なお、保証債務残高は、全国的に減少が続いているが、当協会は全国で唯一、前年度実績を上回ることができた。

代位弁済は、兵庫県内の景気が回復基調で推移したことに加え、引き続き金融機関と連携して返済緩和等の条件変更への弾力的な対応を行ったことや、平成29年度から「経営支援強化プロジェクト」の取組を開始したことなどから、17,155百万円（計画比95.3%、前年比94.4%）と、当年度計画、前年度実績をともに下回った。

求償権回収額は、求償権の分類による担当者制を活用し、個々の案件の進捗管理を徹底するなど、回収の最大化に取り組んだほか、担保がある先については、個々の状況に応じた回収方針の決定と進捗管理を徹底し、処分可能な担保物件の早期着手に努め、定額回収先については、入金管理を徹底し、個々の状況に応じて増額交渉を行うとともに、夜間督促の実施により回収額の底上げに努めたことで、7,154百万円（計画比100.8%、前年比87.8%）と、当年度計画を上回った。

求償権残高は、代位弁済が低水準で推移したことから、3,797百万円（前年比94.2%）と前年度実績を下回った。

平成29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	26,662件(105.2%)	4,285億円(100.3%)	3,900億円	109.9%
保証債務残高	92,683件(100.9%)	1兆966億円(102.1%)	1兆500億円	104.4%
代位弁済（元利）	1,505件(98.7%)	172億円(94.4%)	180億円	95.3%
回収（元損）		72億円(87.8%)	71億円	100.8%

*（ ）内の数値は対前年度比を示す。

3. 決算概要

平成29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	15,424
経常支出	10,119
経常収支差額	5,305
経常外収入	22,720
経常外支出	24,145
経常外収支差額	-1,425
制度改革促進基金取崩額	0
当期収支差額	3,880

収支差額は、計画値3,804百万円とほぼ同水準の3,880百万円となった。
収支差額については、収支差額変動準備金に1,940百万円、基金準備金に1,940百万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1,940百万円を繰入れ54,269百万円となった。この結果、基本財産総額は73,729百万円となった。

※ 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組状況は、以下のとおりです。

(1) 保証部門

【総括】 約定返済の負担がなく借入れできる「たんけい」、迅速に大口無担保で借入れできる「ひやくライト」、借換え要件等を拡充した「飛躍（ひやく）」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。さらに、企業のライフステージに応じた適切な保証制度をラインアップ化し、事業者の視点に立ってきめ細かく対応した。

この結果、保証承諾は26,662件（前年比105.2%、全国は95.4%）、428,528百万円（前年比100.3%、全国は94.3%）と当年度計画の390,000百万円を上回り、3か年連続で計画比、前年比をともに上回った。

また、保証債務残高については、中小企業・小規模事業者の多様な資金ニーズを捉えた保証商品を創設し、保証承諾が好調に推移したこと等に伴い、1,096,550百万円（前年比102.1%、全国は93.1%）と当年度計画の1,050,000百万円を上回り、計画比、前年比をともに上回った。保証債務残高は、全国的に減少が続いているが、当協会は全国で唯一、前年度実績を上回ることができた。

なお、保証利用企業者数は、45,900先（前年比99.7%、全国は96.1%）、保証利用度については、29.7%（前年比0.1%減、全国は1.4%減）でともに微減となった。各種保証推進策の効果により、当協会の減少幅は全国と比較して小さくなっているものの、依然として保証利用度は全国より低い水準となっており、保証利用企業者数及び保証利用度の向上に向けて、一層の努力が必要である。

改正信用保証協会法等の施行に伴い、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いる。また、業務の運営にあたっては、金融機関との連携を更に深め、適切な協調のもとでの金融支援をより一層推進することで、企業の経営改善、生産性向上を促進していくことが重要である。

	平成29年度	計画比	前年比	前年比(全国)
保証承諾(件数)	26,662件	—	105.2%	95.4%
保証承諾(金額)	428,528百万円	109.9%	100.3%	94.3%

	平成29年度末	計画比	前年比	前年比(全国)
保証債務残高(件数)	92,683件	—	100.9%	94.3%
保証債務残高(金額)	1,096,550百万円	104.4%	102.1%	93.1%

	平成29年度末	前年比
保証利用企業者数(兵庫)	45,900先	99.7%
保証利用企業者数(全国)	1,262,056先	96.1%
保証利用度(兵庫)	29.7%	0.1ポイント減
保証利用度(全国)	33.1%	1.4ポイント減

1) 事業の発展を支える迅速な保証支援

- ① 創業、新事業展開、地域活性化の支援を目的とする「地域創生キャンペーン」を拡充の上、女性、若者、シニアの創業支援に特化した「チャレンジサポートキャンペーン」とともに継続実施した。
これらのキャンペーンを推進したことにより、保証利用企業者数の増加につながる創業関連保証、創業等関連保証の利用件数は、1,163件（前年比111.7%）となった。
- | | | |
|-------------------|----------------------|------------------------|
| 【地域創生キャンペーン】 | 件数：1,404件（前年比126.0%） | 金額：8,461百万円（前年比119.7%） |
| 【チャレンジサポートキャンペーン】 | 件数：188件（前年比145.7%） | 金額：720百万円（前年比137.6%） |
- ② 中小企業・小規模事業者の経営改善、生産性向上を促進するため、新たな保証制度として、約定返済の負担がなく借入れできる「短期継続保証「たんけい」」、迅速に大口無担保で借入れできる「金融機関提携保証「ひやくライト」」、企業の技術力、経営力向上を支援する「技術・経営力発展保証「スター」」を創設した。また、大口無担保、長期一括返済で借入れできる「ひょうご発展支援保証「リード」」、既保証先の継続利用を支援する「ひょうご発展応援保証「リピート5」」を引き続き実施し、これらの保証商品を積極的に推進した結果、保証承諾及び保証債務残高の増加につながった。
- | | | |
|----------|------------|--------------|
| 【たんけい】 | 件数：3,263件、 | 金額：36,454百万円 |
| 【ひやくライト】 | 件数：1,309件、 | 金額：27,287百万円 |
| 【スター】 | 件数：6件、 | 金額：89百万円 |
| 【リード】 | 件数：563件、 | 金額：29,960百万円 |
| 【リピート5】 | 件数：1,823件、 | 金額：25,510百万円 |
- ③ 事業承継に係る多様な資金需要に対応する「事業承継保証「リレー」」、農業分野の事業展開を支援する「養父市アグリ特区保証」、地域の課題解決の取組を支援する「NPO法人に対する保証」、将来の災害に備えて保証の予約ができる「災害時発動型予約保証「そなえ」」等の政策性の高い保証制度の利用を推進した。
- 平成29年11月には、「事業承継保証「リレー」」の利便性を高めるため、「M&Aによる事業承継を行う中小企業・小規模事業者」「事業承継後の中小企業・小規模事業者」を対象者に追加し、名称を「事業承継・M&A保証「リレー」」に変更した。また、「災害時発動型予約保証「そなえ」」についても利便性を高めるため、対象となるBCPに「兵庫県中小企業団体中央会が策定を支援し、推薦する事業継続計画」を追加した。さらに、兵庫県中小企業団体中央会と「災害発生後の事業継続支援に関する協定書」を締結し、同会と連携、協力してBCPの策定等を支援する体制を整えた。
- | | | |
|-------------------|---------------|--------------------|
| 【事業承継・M&A保証「リレー」】 | 件数：4件（前年度0件）、 | 金額：110百万円（同0百万円） |
| 【養父市アグリ特区保証】 | 件数：2件（同4件）、 | 金額：12百万円（同25百万円） |
| 【NPO法人に対する保証】 | 件数：26件（同30件）、 | 金額：268百万円（同216百万円） |
| 【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） |

- ④ 前向きな事業展開に係る資金調達を支援する「保証料割引の対象となる兵庫県融資制度」について、対象となる融資制度を取り纏めたチラシ、冊子を作成し、金融機関等に配付することで利用を推進した。
【兵庫県融資制度（割引対象分）】件数：1,310件（前年比96.7%）、金額：12,863百万円（同88.2%）
- ⑤ 中小企業・小規模事業者の潜在的な資金ニーズを掘り起こすため、新たな保証制度の創設に取り組み、平成29年11月に金融機関との連携により事業性評価を活用して事業の発展を支援する「事業性評価保証「タッグ」」を創設した。
【タッグ】件数：46件、金額：1,012百万円
- ⑥ 日本政策金融公庫、商工組合中央金庫と業務連携に係る情報交換及び共同勉強会を開催するとともに、協調して創業支援、経営支援等に取り組んだ。
【公庫との協調金融支援】件数：14件、金額：798百万円（協会431百万円、公庫367百万円）
- ⑦ 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2017」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て各種支援情報を提供した。
【創業フェアひょうご2017】10月 3日開催（神戸）来場者数：310名
【女性創業セミナー】 7月 8日開催（神戸）来場者数：41名
2月24日開催（姫路）来場者数：30名

2) 相談、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、金融懇談会、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、相談・提案機能の充実を図った。
なお、経営サポート会議については、借換による金融取引の正常化など様々な選択肢を活用したことにより開催回数が減少した。
【金融機関との勉強会】開催回数：90回（前年度79回）
【金融懇談会】参加金融機関：19金融機関（同19金融機関）
【経営サポート会議】開催回数：152回（同349回）
- ② 中小企業・小規模事業者のライフステージ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、資金繰りの円滑化を支援した。また、平成29年6月には、お客様総合相談室内に「中小企業融資よろず相談窓口」を開設し、信用保証の有無に関わらず、融資全般の幅広い相談に応える体制を整えた。
【中小企業融資よろず相談窓口】相談実績：22企業

- ③ 創業時の円滑な資金調達を支援するため、商工会・商工会議所や日本政策金融公庫が県内各地で開催している「創業塾」等のセミナーへ協会職員を講師として派遣し、信用保証制度や創業に係る保証制度の紹介、創業計画書作成時のポイント解説、個別相談会等を行った。
【創業塾等への講師派遣】12回（前年度11回）
- ④ 女性ならではのアイデア、感性、経験等を活かした事業を行う女性企業家からの相談に対応するため、女性企業家支援チームを経営支援室に加え、身近な相談窓口である各事務所・支所にも配置した。
【女性企業家支援チームへの相談件数】86件（うち保証承諾件数80件、金額347百万円）
- ⑤ 保証審査、経営支援等における目利き能力や実践的な相談、提案能力の向上を図るため、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総取得件数】59件（平成29年度）
【保証審査における実地調査数】3,964企業

(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組を強化するため、平成29年度から向こう3か年の数値目標を設定した「経営支援強化プロジェクト」を開始した。本プロジェクトをもとに、返済緩和中の企業に対する積極的な事業所訪問を行い、借換の提案や、経営改善計画の策定支援、外部専門家の派遣を実施し、条件変更先の正常化に向けた支援を行った。

その効果もあり、返済緩和中の企業数は5,365先（前年比89.0%）、保証債務残高は163,632百万円（同90.2%）となり、年度末の保証債務残高に占める条件変更残高の割合は、目標を1.2ポイント下回る水準まで低下した。さらに、創業間もない企業に対しては、事業所訪問等を通じて早期にきめ細かい経営支援に取り組み、事業が軌道に乗るまでのサポートを行った。

事故報告受付については、2,693件（同106.1%）、28,871百万円（同110.6%）と件数、金額ともに増加したが、引き続き金融機関と連携して返済緩和等への弾力的な対応を行ったことなどにより、代位弁済は、1,505件（同98.7%）、17,155百万円（同94.4%）と計画値の18,000百万円を下回り、平成24年度以降、6年連続で減少した。

改正信用保証協会法等の施行に伴い、経営支援が協会業務として位置付けられたため、これまで以上に、関係機関との連携を強化し、経営支援を積極的に展開していくことが必要となる。

1) 返済緩和中の企業に対するより効果的な経営支援の取組

リーマンショック後の中小企業金融円滑化法施行等によって膨らんだ条件変更先について、一社でも多くの事業者が正常返済先へと移行できるように、平成29年度から向こう3か年の目標値を設定した「経営支援強化プロジェクト」を開始した。国の補助金事業である経営安定化支援事業を活用し、企業の状況に応じて経営支援室及び各事務所・支所が役割分担し、積極的な事業所訪問を通じて、借換の提案や外部専門家派遣等を実施し、各事務所・支所の現場力を活かした支援を展開した。これらの取組の結果、返済緩和中の企業数及び保証債務残高は本プロジェクトの目標値を下回る水準で推移している。

保証債務残高に占める返済緩和割合（経営支援強化プロジェクト目標値との比較）

	平成25年度末	平成26年度末	平成27年度末	平成28年度末	平成29年度末	平成30年度末	平成31年度末
返済緩和割合(企業者数)	16.5%	15.8%	14.7%	13.1%	11.7%	—	—
経営支援強化PJ目標値(企業者数)	—	—	—	—	12.2%	11.3%	10.5%
返済緩和割合(金額)	22.0%	21.2%	19.4%	16.9%	14.9%	—	—
経営支援強化PJ目標値(金額)	—	—	—	—	16.1%	15.1%	14.0%

【経営安定化支援事業（条件変更先向け支援）】

- ・ 企業訪問 562企業、延べ991回
- ・ 簡易型コンサルティング 8企業（完了分）
- ・ 企業診断 157企業（完了分）
- ・ 経営改善計画策定支援等 41企業（完了分）

2) 金融機関や関係機関との連携強化

- ① 複数金融機関と取引を行う企業の金融調整に係る負担を軽減するため、信用保証協会が事務局である経営サポート会議を積極的に開催し、金融機関間の目線合わせや意見交換を促して、企業の経営改善を後押しした。
 なお、経営サポート会議については、借換による金融取引の正常化など様々な選択肢を活用したことにより開催回数が減少した。
【経営サポート会議】 149企業（前年度329企業）に対し、152回（前年度349回）開催
- ② 定例会議の開催や個別企業におけるバンクミーティングを通じて、中小企業再生支援協議会との連携体制を堅持し、企業の再生支援に取り組んだ。
【定例会議の開催】 2回 **【バンクミーティングへの参加】** 176回
- ③ 商工会・商工会議所や日本政策金融公庫との連携を進め、協会職員を創業塾等のセミナーへ派遣するなど、効果的かつ効率的な経営支援や創業支援に取り組んだ。
【創業塾等への講師派遣】 12回（前年度11回）
- ④ 外部専門家や金融機関等との連携を深め、支援が必要な企業の経営改善計画の策定を推進した。
 なお、認定支援機関の支援を受けて策定する計画については、策定費用に対する当協会独自の費用補助を行い、企業の負担軽減を図った。
【外部専門家派遣】 204企業（前年度157企業）に対し、882回（同817回）実施
【当協会独自の費用補助】 23企業、3,410千円（前年度：34企業、4,606千円）
- ⑤ 「兵庫県地域支援金融会議」の事務局として、総会・担当者会議を開催し、参加機関間で相互の連携体制を強化した。また、同会議のもと、県内の中小企業・小規模事業者への金融、経営支援に取り組んだ事例の中から優良なものを顕彰する「ひょうご信用創生アワード」を初めて実施し、ベストプラクティスの情報発信を行った。
【総会】 11月21日開催（36機関参加）
【担当者会議】 7月11日開催（21機関参加）、3月6日開催（21機関参加）
【ひょうご信用創生アワード】 11月21日開催（応募総数38事例）
 創業、成長、改善の3部門において、各部門最優秀事例1組、優秀事例2組を顕彰した。

3) 企業の状況に応じた経営支援の取組

- ① 創業後間もない企業に対しては、国の補助金事業である創業支援強化事業を活用し、事業所訪問を通じて外部専門家派遣等の経営支援メニューの提案や金融機関と協力した追加金融支援等、各企業の経営課題に応じたきめ細かい経営支援に取り組んだ。

【創業支援強化事業（創業者向け支援）】

- ・企業訪問 63企業、延べ89回
- ・簡易型コンサルティング 7企業（完了分）
- ・企業診断 6企業（完了分）

- ② 経営改善・事業承継期にある企業の支援を行うため、金融機関や各関係機関と協力して、様々な支援策（経営改善・事業再生・事業承継等）を提案し、企業の状況に応じて最適な経営支援を行った。

【条件変更改善型借換保証】 件数：13件（前年比130.0%）、金額：422百万円（前年比127.5%）

【経営改善サポート保証】 件数：185件（前年比57.3%）、金額：5,510百万円（前年比65.5%）

【事業承継・M&A保証「リレー」】 件数：4件（前年度0件）、金額：110百万円（同0百万円）

- ③ 代位弁済後も事業継続している企業の金融取引の正常化を図るため、中小企業再生支援協議会等の関係機関との連携を強化し、求償権消滅保証等を活用した支援を行った。

【求償権消滅保証】 件数：4件（前年度0件）、金額：123百万円（同0百万円）

(3) 回収部門

- 【総括】** 関係人の高齢化や求償権の無担保化など保全の脆弱化が進み、回収困難な案件が増加している。こうした中、個々の求償権の状況に応じた回収方針を策定し、効率性を重視しながら回収の最大化に取り組んだ。また、求償権の回収可能性を見極め、回収が見込まれる案件は、一括返済等の交渉を強化し、回収が見込めずに管理実益がない案件については、管理事務停止を進めた。阪神淡路大震災関連の求償権については、個々の状況に応じて、損害金減免を含めた完済交渉等の実施、管理事務停止を進めるなど、求償権の整理に取り組んだ。
- さらに、求償権消滅保証、一部弁済による連帯保証債務免除ガイドラインを活用することで、事業再生や生活再建の支援を行った。
- その結果、求償権回収額は、7,154百万円（前年比87.8%）と前年度を下回ったものの、計画値7,100百万円は上回り、管理債権口数は29,062件（期首より3,280件減少）となり、目標を達成することができた。
- 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、代位弁済後、事業を継続しつつ返済を行っている事業者の再生支援や完済のめどが立たない保証人などに対する生活再建支援に引き続き取り組んでいく必要がある。

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者制を推進し、個々の求償権の状況に応じて適切な対応と回収の最大化に努めた。
- ② 個々の求償権の状況に応じた回収方針を策定するため、管理職ヒアリングを実施し、組織の業務目標に応じた職員の行動目標を設定の上、進捗管理を徹底した。
- ③ 保証協会債権回収(株)兵庫営業所（以下、「サービサー」という。）に対しては、現状確認及び回収可能性の見極めが必要な求償権の委託を継続するとともに、緊密な情報交換を行い、一体となった効率的な回収に努めた。
【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
【平成30年3月末のサービサー委託件数】 20,593件（うち新規委託件数：708件）

- ④ ベテラン職員の時効管理、事業再生支援等に関する知識や折衝力等に係る回収ノウハウを伝承するため、OJTを活用するとともに、勉強会等を実施した。
【勉強会実施回数】 36回

2) 効率的・効果的な回収・整理の推進

- ① 回収可能性の見極めを徹底し、回収が見込まれる案件は一括返済の交渉等の回収強化に努め、回収が見込めずに管理実益の無い先は、管理事務停止を進めるなど回収の効率化に取り組んだ。
【完済】 773件 (前年比104.5%)
【管理事務停止】 4,021件 (同 128.0%)
- ② 担保がある先については、個々の状況に応じた回収方針の決定と進捗管理を徹底し、処分可能な担保物件の早期着手に努めた。定額回収先については、入金管理を徹底し、個々の状況に応じて増額交渉を行うとともに夜間督促の実施により回収額の底上げに努めた。
【定額入金回収額】 1,126百万円 (前年比94.1%)
【夜間督促実績】 1,008先
- ③ 代位返済後も事業継続している企業の金融取引の正常化を図るため、中小企業再生支援協議会等の関係機関との連携を強化し、求償権消滅保証等を活用した支援を行った。
また、保証人に対しては一部返済による連帯保証債務免除ガイドラインの活用により、生活再建を支援しながら回収の効率化を図った。
【求償権消滅保証】 4件 (前年度0件)
【一部返済による連帯保証債務免除ガイドライン】 28件 (前年度1件)
- ④ サービサーに委託している求償権の回収可能性の見極めと整理を更に進めた。
(サービサー委託分の実績)
【完済】 428件 (前年比119.2%)
【管理事務停止】 2,550件 (前年比159.3%)

(4) その他間接部門

1) 顧客満足度の向上

① 保証利用企業に対するアンケートを行い、企業が抱えている経営課題や協会に求められているニーズを収集することで、顧客サービスの向上に努めた。

また、金融機関に対するアンケートを行い、接遇態度の向上や業務改善等を図った。

保証利用企業に対する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78%（前年比2ポイント増）、金融機関に対するアンケート結果では、「保証商品、借換等の提案ができていた」との意見が70%（前年比16ポイント増）となる等、顧客満足度の向上に取り組んで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し、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】 平成29年8～9月

【アンケート送付先】 保証利用企業 1,079先
金融機関 725先

② 顧客ニーズに適切に対応するため、傾聴力に加え、説明・提案力の向上を目的とした「交渉力・提案力向上研修」を実施した。

③ 中小企業・小規模事業者への直接アプローチを重視した広報活動を行うため、中小企業・小規模事業者に対する保証時報の直接送付やメールマガジンの発信等を行い、情報発信力を高めた。

【保証時報の直接送付件数】 24,963件（平成29年度）

【メールマガジン登録件数】 337件（平成29年度末時点）

④ 金融機関及び関係機関における優良な金融、経営支援の取組事例を収集し、共有することで、より良い顧客サービスに繋げるため、兵庫県地域支援金融会議のもと「ひょうご信用創生アワード」を初めての取組として実施した。また、同アワードの開催報告書を制作し、関係機関に配付することで、ベストプラクティスの情報発信を行った。

2) 人材育成

改正信用保証協会法等の施行に伴い、中小企業・小規模事業者に対する経営支援が信用保証協会の業務範囲に追加されることから、外部専門家による座学と実地研修を体系的に組み合わせた研修を実施するなど、各種研修の充実に努めた。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。

【最上位の信用調査検定(マスター)合格者数】 9名(累計合格者数 35名)

また、資格取得奨励金制度を改正し、対象となる資格及び奨励金の見直しを行うとともに、資格取得者へのインセンティブの付与等を実施した。

3) 活力ある組織の維持と更なる活性化

① 金融行政の転換や信用補完制度の見直しなど信用保証協会を取り巻く環境変化に、臨機的確に対応するため、企画調整課を新設した。

また、経営支援業務の重要性が増しており、現場対応力をより一層高めていく必要があることから、保証相談部署の担当地域を変更するなど、組織体制及び分掌事務の見直しを行った。

② 信用保証協会法等の改正など、信用保証協会を取り巻く環境変化に先駆けて対応するため、「中小企業融資よろず相談窓口」を設置し、効率的かつ最適な組織体制を構築した。

③ 活力ある職場環境を整備するため、職員の健康診断やストレスチェックを継続実施するとともに、休暇取得の奨励など職員の健康管理への意識の向上に努めた。

④ 女性職員の能力を活用するため、女性企業家支援チームのメンバーをこれまでの経営支援室に加えて、各事務所、支所に配置した。また、女性創業セミナー等のイベントにおいては、同チームのメンバーが相談に対応し、顧客サービスの向上に努めた。

4) コンプライアンス態勢の堅持

① 地域社会から信頼される組織であるため、役職員がコンプライアンスの遵守に取り組んだ。

しかしながら、平成29年度にパワー・ハラスメントに係る事案が発生したため、ハラスメントに詳しい外部講師による研修の実施並びに職員への通達を发出するなど、再発防止に努めた。

また、コンプライアンスに係る資格試験の積極的な受験を奨励した。【11名が合格】

- ② 反社会的勢力等の排除に向け、「暴力団等排除対策会議」を定期的を開催し、兵庫県警及び（公財）暴力団追放兵庫県民センター等関係機関との連携を図るとともに、（一社）全国信用保証協会連合会等からの情報提供をもとに、反社会的勢力に係るデータベースの更なる充実を図った。

【暴力団排除対策会議開催回数】3回（参加総人数92名）

5) 多様なリスクへの対応

- ① 災害発生等の非常時に対応するため、ロールプレイング形式の消防・避難訓練を実施し、課題や問題点等を再認識するなど、事業継続計画の実効性担保に努めた。
- ② 本支所間のネットワークを更改し、回線監視や接続経路の見直しにより災害時等におけるシステムの安全性の向上を図った。

6) 安全かつ効率的な資金運用と経費抑制

- ① マイナス金利政策による超低金利の状況が継続する中、安全かつ効率的な資金運用に努めるため、証券会社からアナリストを招いて資金運用に係る説明会を開催するとともに、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した。
- ② 経費全般の管理を徹底するため、毎月各部署の予算と実績の管理を行い、経費削減に努めた。

5. 外部評価委員会の意見

(1) 平成29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、中小企業・小規模事業者の資金ニーズを的確に捉え、企業のライフステージに適切に対応した保証商品をラインアップ化するとともに、事業者の視点に立って、きめ細やかな保証推進に取り組まれました。この結果、保証承諾は、3か年連続で前年度実績を上回り、保証債務残高については、8年ぶりに前年比で増加に転じ、全国で唯一、前年度実績を上回ったことは評価できます。

しかしながら、保証利用企業者数は微減となり、保証利用度は依然として全国より低い水準であるため、保証利用企業者数及び保証利用度の向上に向けて、より一層の努力が必要です。

期中管理、経営支援部門については、平成29年度から向こう3か年の数値目標を設定した「経営支援強化プロジェクト」を開始し、条件変更先の正常化に向けた支援を強化したことは評価できます。

また、兵庫県地域支援金融会議のもと、県内の中小企業・小規模事業者に対する金融、経営支援に取り組んだ事例を顕彰する「ひょうご信用創生アワード」を初めての取組として実施し、ベストプラクティスの情報発信を行ったことは評価できます。

改正信用保証協会法等の施行に伴い、経営支援が信用保証協会の業務に位置付けられたため、今後は、これまで以上に関係機関との連携を強化し、経営支援を積極的に展開していくことが必要です。

回収部門については、効率性を重視しながら回収の最大化に取り組んだことで、前年度実績こそ下回りましたが、計画値を上回る回収ができたことは評価できます。

今後も、個々の求償権の実情を把握し、回収可能性を見極め、回収の最大化・効率化を図るとともに、求償権の整理にも引き続き取り組んでいく必要があります。

(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強化に向けて、職場内研修の実施や反社情報データベースの拡充、ハラスメントへの対応、顧客満足度向上に向けたアンケートの実施などに取り組まれたことは評価できます。

しかしながら、パワー・ハラスメントに該当する事案が1件発生しており、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) 評価結果を平成30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

中小企業・小規模事業者のライフステージに対応した支援を展開するとともに、金融機関との連携を更に深め、適切な協調による支援を推進することで、企業の経営改善・生産性の向上に努められたい。

また、保証商品のラインアップを進め、利用者目線に立った保証推進を行うことで、保証利用企業者数及び保証利用度の向上に努められたい。

加えて、「経営者保証ガイドライン推進キャンペーン」を積極的に推進し、同ガイドラインの更なる普及と定着に努められたい。

② きめ細やかな経営支援、創業支援の実施について

条件変更先の減少に向けた「経営支援強化プロジェクト」を引き続き展開するとともに、関係機関と連携して、きめ細やかな経営支援に取り組まれたい。また、創業支援、地域活性化支援等を目的とする各種キャンペーンを積極的に展開するとともに、創業フェアや女性創業セミナー等のイベント開催により、地域経済の新たな担い手となる創業者の支援に努められたい。

③ 回収の最大化・効率化に向けた取組みについて

個々の求償権の実情を適切に把握し、効率的を重視しつつ、回収の最大化に努められたい。

また、回収可能性を的確に見極め、管理実益のない先については、求償権の整理に取り組まれたい。

④ コンプライアンスについて

コンプライアンス・プログラムに則り、継続的に研修を実施するなど、役職員のコンプライアンス意識向上に努められたい。また、反社会的勢力の徹底排除を行うため、反社会的勢力等のデータベースの拡充等に引き続き取り組まれたい。