

# 健全な信用保証制度の実現を目指して

2012年6月19日

大阪府・大阪市特別参与 大庫 直樹

大阪府・大阪市特別参与 佐々木 潤

# 構成

I . 事業の現状評価と今後のあり方

II . 協会統合の必要性

# I . 事業の現状評価と今後のあり方

## 現状評価

信用保証制度の社会コスト(大阪府民・市民が国税・地方税を通じて負担するコスト)は上昇傾向にある

- 府は絶対額で減少、保証料対比でみて横ばい
- 市は絶対額で上昇傾向が続き、保証料対比で5倍超となった後に減少。高水準にある

その要因をたどれば、第一に代位弁済率の高さにある。今後、つまり審査基準の見直しや基準にもとづいた適正審査を行うための組織能力の開発が必要と見られる

- 府は累積弁済率が最大15%に至るものもあるが、リスクグレードを見分けているように見える
- 市は累積弁済率で15%を超える保証承諾月が少なくなく、リスクグレードを見分けている実態を確認することはできなかった

第二の要因として回収率の低下がある。有担保割合の改善、回収部門の増員および組織能力の開発が必要と見られる

- 府は有担保で70%強、無担保で10%強の回収率で、1人当たりの回収額では有担保で4.9億円、無担保で1.2億円(H22年度)
- 市も有担保で70%強、無担保で10%強の回収率で、1人当たりの回収額では有担保で4.1億円、無担保で0.9億円(H22年度)

いずれの経営指標でも、府の方が市よりも状況がよい。ただし、府の側にも経営改善の余地が大きい

## 今後のあり方

信用保証制度の健全運営を実現する。社会コストは保証料の2倍程度(つまり、保証料＝納税者負担となり均衡する水準)にターゲットを置くべきではないか

そのために、第一に代位弁済率の適正化を行う

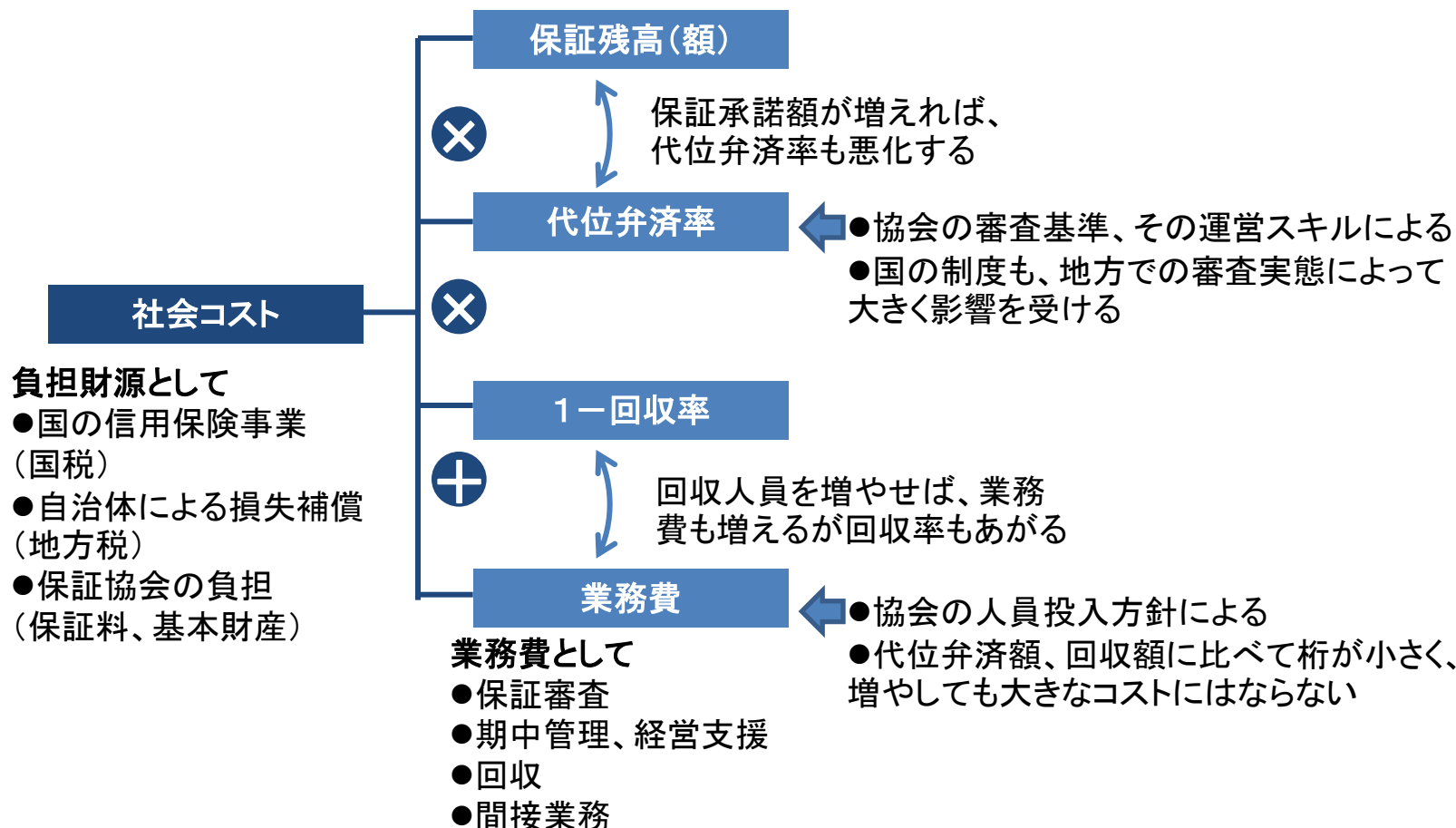
- リスクグレードの高い2割程度の企業を謝絶もしくは短期(1～2年の運転資金)に限定することで、代位弁済額の3～5割を削減可能。謝絶でなく短期にすれば保証承諾額の大きな減少もいとめることも可能
- スコアリングモデルの改善、保証(審査)マニュアルの改善
- 保証(審査)担当者のスキル強化、組織化するための代位弁済ケースなどの共同レビューなどの実施
- 保証(審査)に優れた外部人材(民間銀行、ノンバンク)の登用

第二に回収率の強化を進める

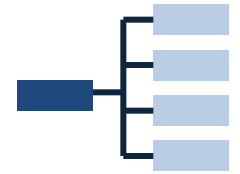
- 回収部門の人員増強(自ら代位弁済した保証について責任を持つ)……金融機関に出向して利用企業がデフォルトを起こしたときから回収にあたることも検討
- 回収スキルのしくみ化の徹底(マニュアル化、生産性管理、個人評価の徹底)
- 回収部門人材のスキル強化
- 回収スキルに優れた外部人材(民間銀行、サービサー会社)の登用

# 信用保証事業の社会コストの構造

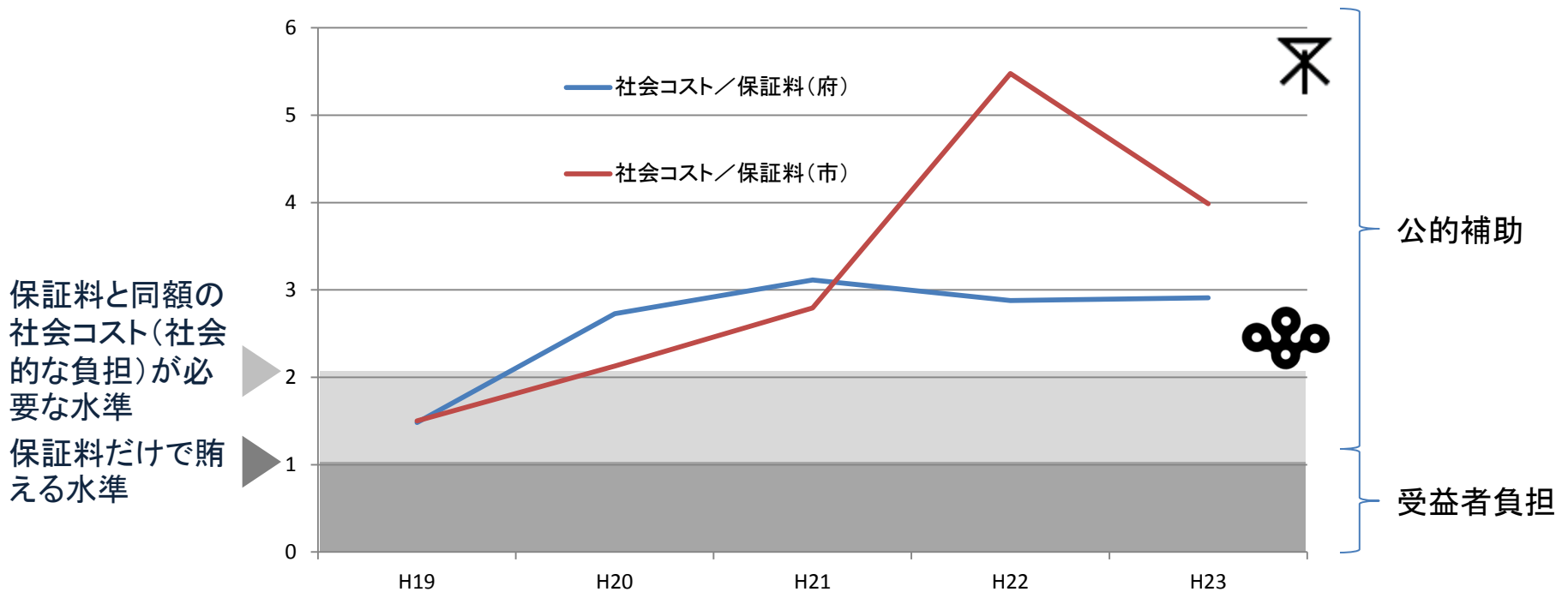
信用保証事業は、大阪府民・市民の支払う国税が信用保険事業に投入されることを踏まえると、社会コストで議論するべきである。そのためには、保証承諾の適正化と規律、および回収部門強化が重要となる



# 社会コスト/保証料の推移(倍; H19~H23)



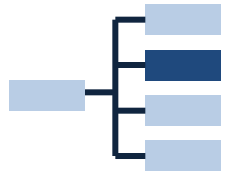
府保証協会の社会コストは保証料の3倍前後で横ばいに転じている。市保証協会は、5倍を超える状況となったあと、下落している。共に高い水準で推移している。



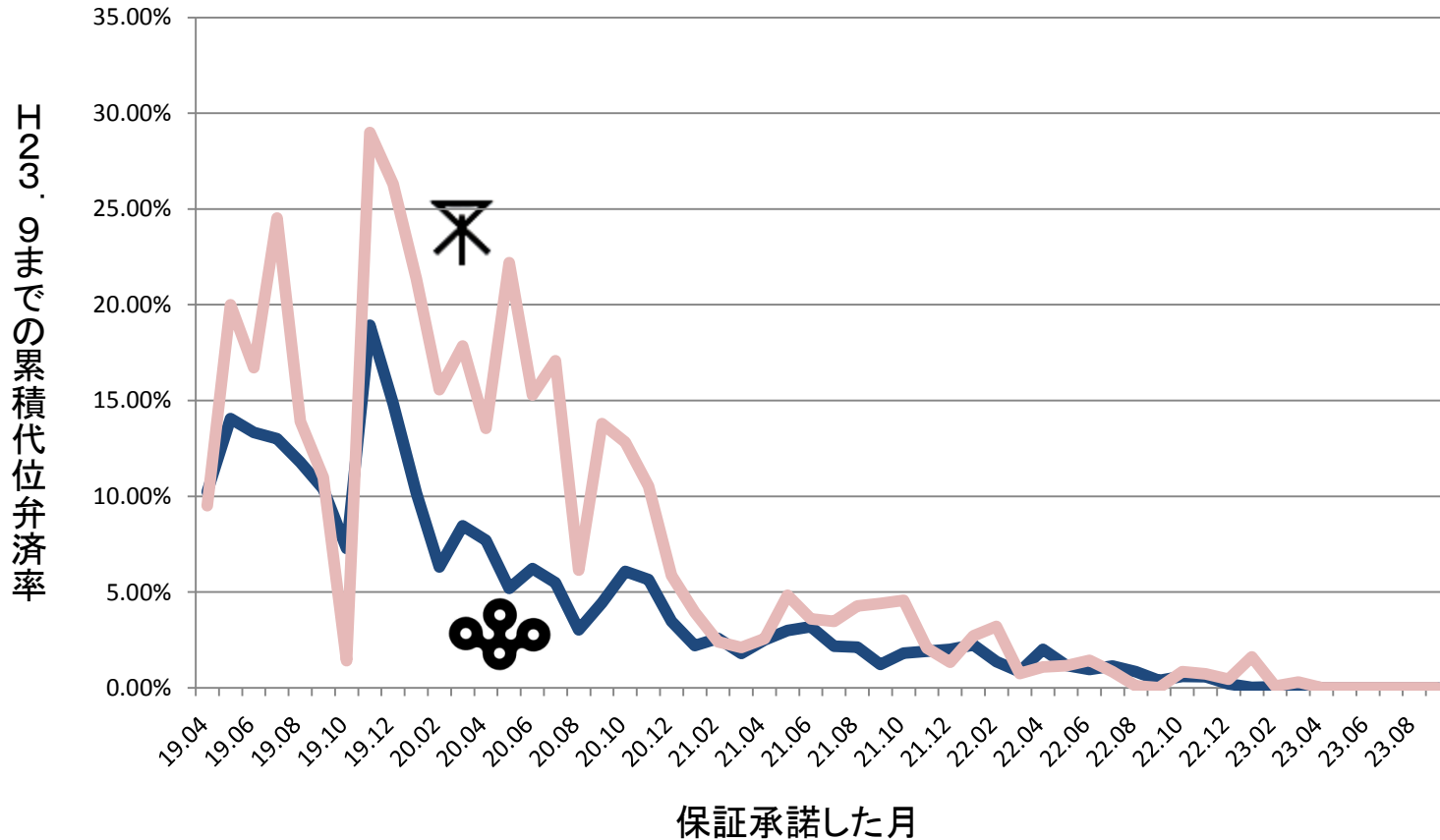
👉 社会コストの増加要因は主にH18、19年度に保証承諾した債務の代位弁済による  
ところが多い

資料: 大阪市信用保証協会、大阪府中小企業信用保証協会

# 月次ヴィンテージ別の代位弁済率～SN(%; H19～23)



セーフティネット保証(SN)において、市の代位弁済率は府に比べて高い水準にある



資料: 大阪市信用保証協会、大阪府中小企業信用保証協会

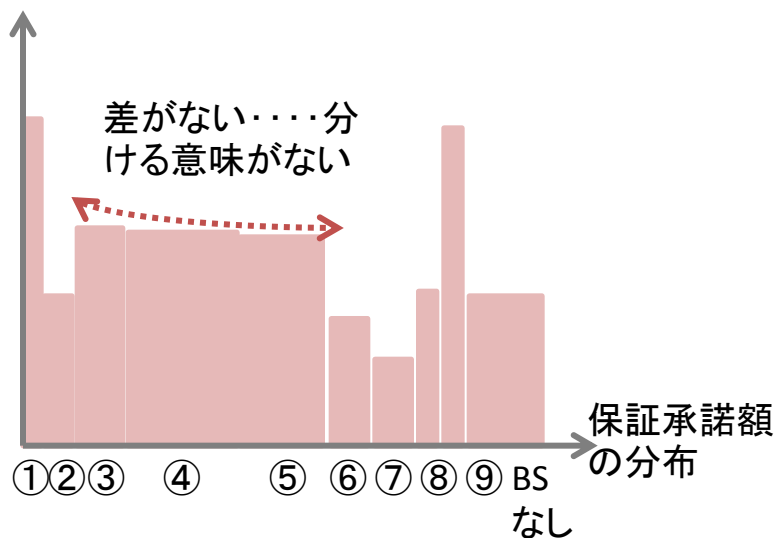
# 保証料率別の累積代位弁済率～一般・普通（%：H18年分）



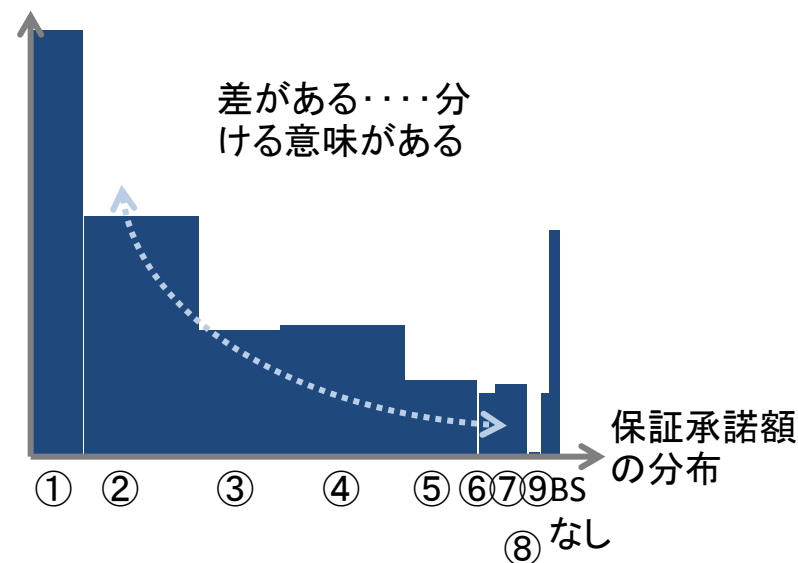
市保証協会のリスクグレードは実際の代位弁済率に十分反映されているとはいえ、リスクグレードを十分見分けていると確認できない。



累積代位弁済率  
（～H23.9）



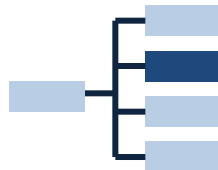
累積代位弁済率  
（～H23.9）



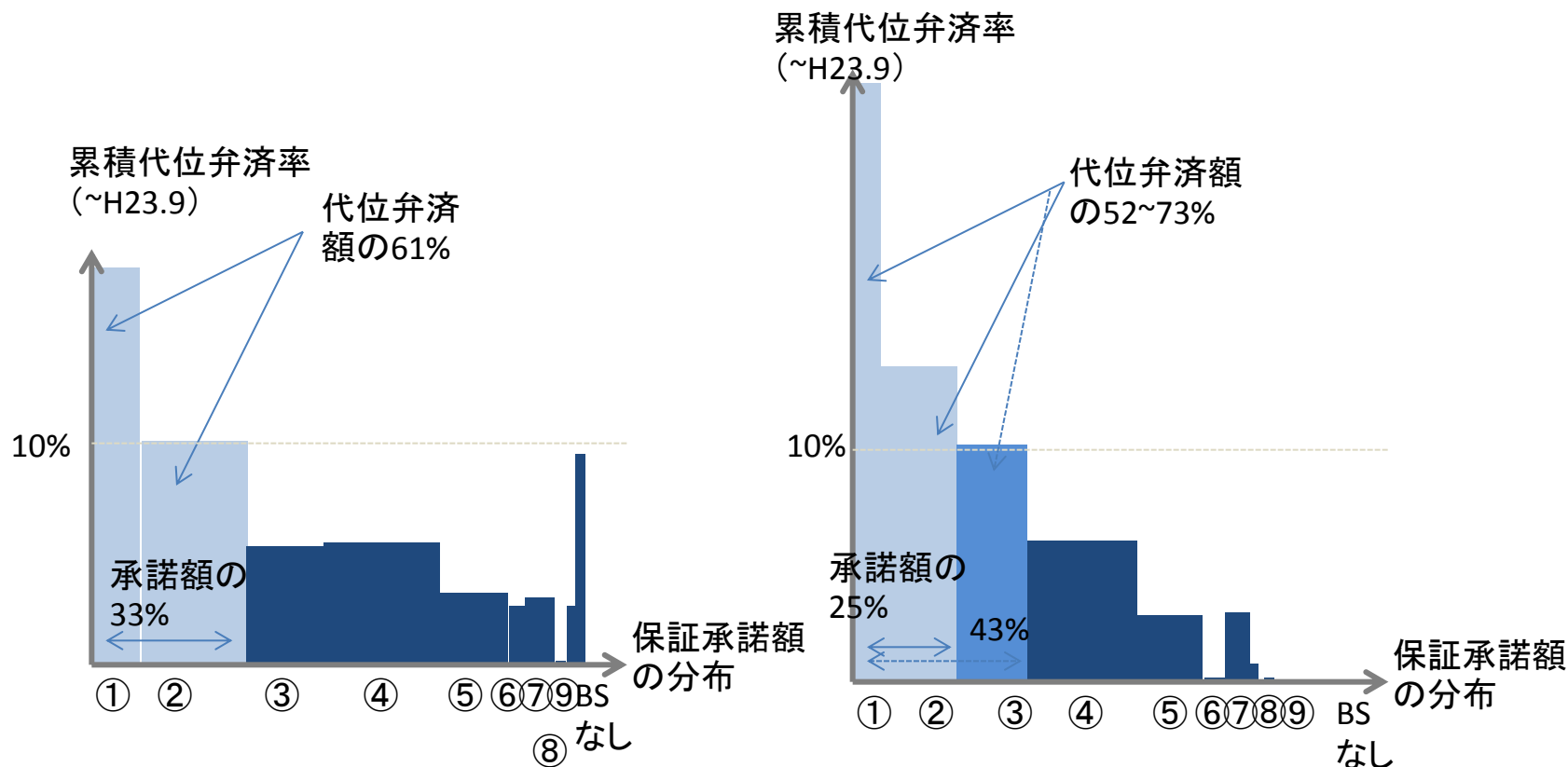
資料:大阪市信用保証協会、大阪府中小企業信用保証協会



# 府信用保証協会の審査絞り込みと改善インパクト

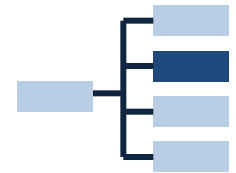


府の審査基準によれば、累積代位弁済率10%を超えると予想される高リスクセグメントを3～4割承諾しないことにすれば、5～7割の代位弁済額を削減できる可能性がある



資料:大阪市信用保証協会、大阪府中小企業信用保証協会

# ヒアリング：審査業務



## 府保証協会

- 与信の独立性: 金融機関とは独立した与信判断を実施
- 与信アプローチ: CRDと定性(業種、経営者の業歴/年齢、後継者、不動産、事故/延滞履歴)分析による総合的判断
- 体制/担当割: 地区毎金融機関支店別
- 現状の課題: 目利き能力向上。下記施策実施
  - 適正人事ローテーション、世代管理
  - 資格/制度: 信用保証検定資格、社内研修、中小企業診断士
- 要因分析:
  - 主要因は地域と業種による代弁の偏り
  - 組織対応による個人スキルのバラつきは抑えており、問題ない
  - リソース不足。10万社を90名で対応(平時、非常時に柔軟に対応できない)
- 取組施策:
  - 民間金融機関との連携。民間ノウハウ吸収と環境変化の肌感覚を身に付ける
    - ・ 日本政策公庫、連合、りそな銀審査部への出向
    - ・ 定期勉強会(近畿大阪銀)
  - 業績評価の見直し
    - ・ 等級ごとの役割見直し
    - ・ 目標シート/2Wayコミュニケーションの実施

## 市保証協会

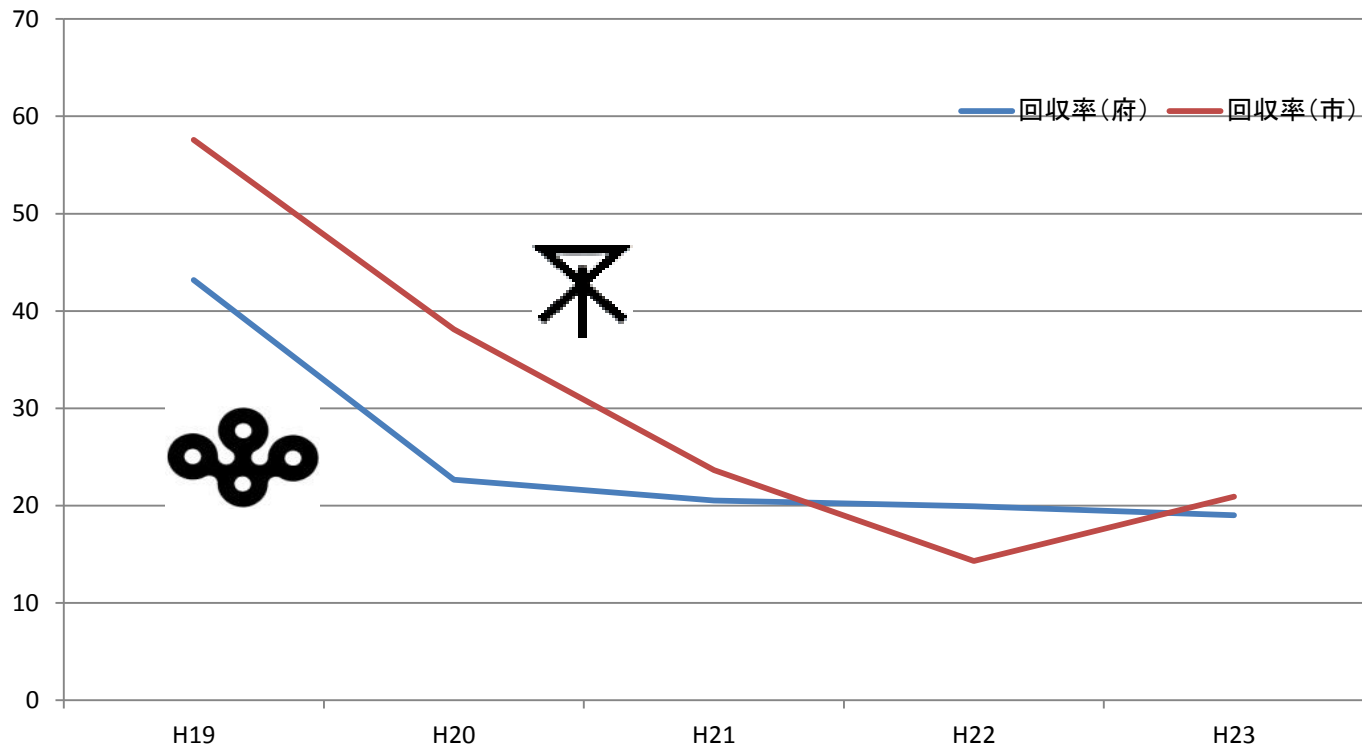
- 与信の独立性: 制度によってスタンス異なる
- 与信アプローチ: CRDと定性(金融機関からの借入状況、資金用途等)分析による総合的判断
- 体制/担当割: 地区別(原則24区)25名含む窓口、内審査専門16名(含む課長)
- 要因分析:
  - 早期代弁案件のフィードバック会議を実施  
代弁原因の徹底的な究明が必要
  - 地域/業種による代位弁済の偏りなどが考えられるが、さらに分析を行う必要がある
- 取組施策: 審査スキル向上
  - 人事ローテーションの導入
  - スキルアップ体制の充実

## 審査業務

# 回収率\*の比較~協会全体(%:H19~H23)



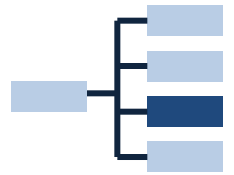
協会全体の回収率を比較しても、かつては市協会の回収率が高かったが、現状では同水準になっている



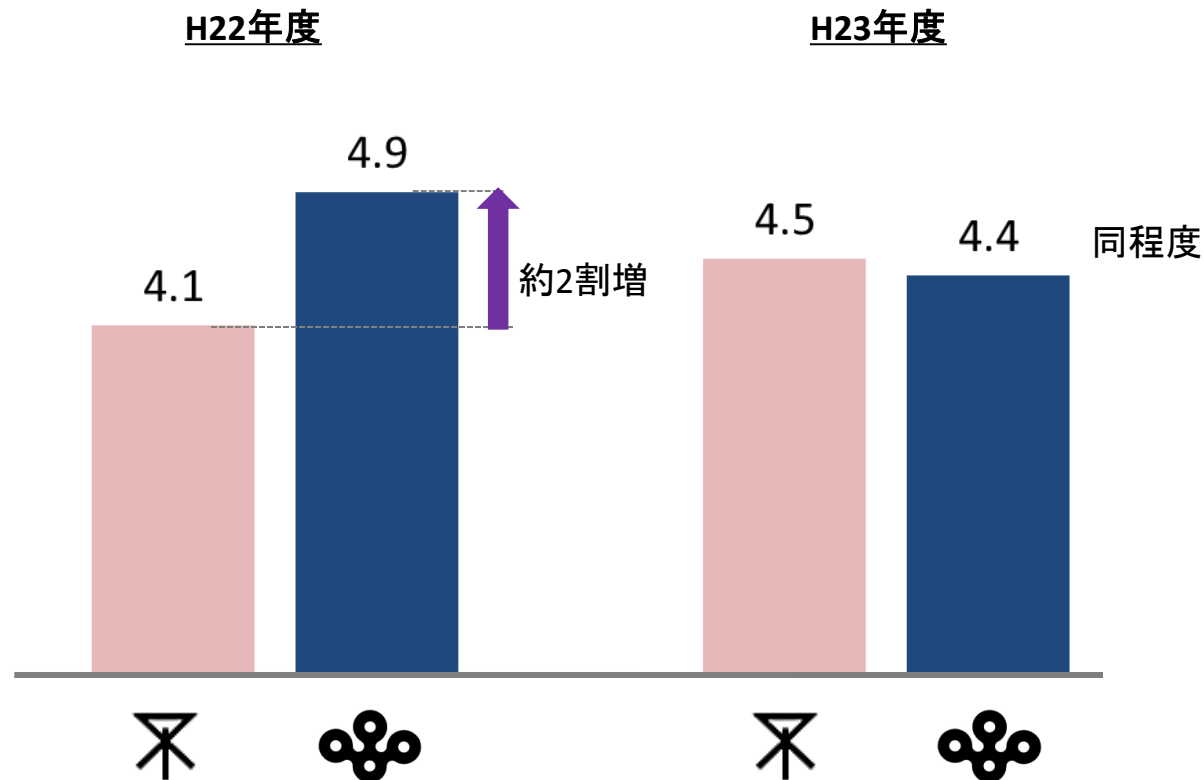
\*当該年度の回収額/代位弁済額

資料:大阪市信用保証協会、大阪府中小企業信用保証協会

# 回収部門1人あたりの回収額～有担保(億円)



有担保の回収部門の生産性においては、H22年度は府の協会の方が高く、H23年度は同程度

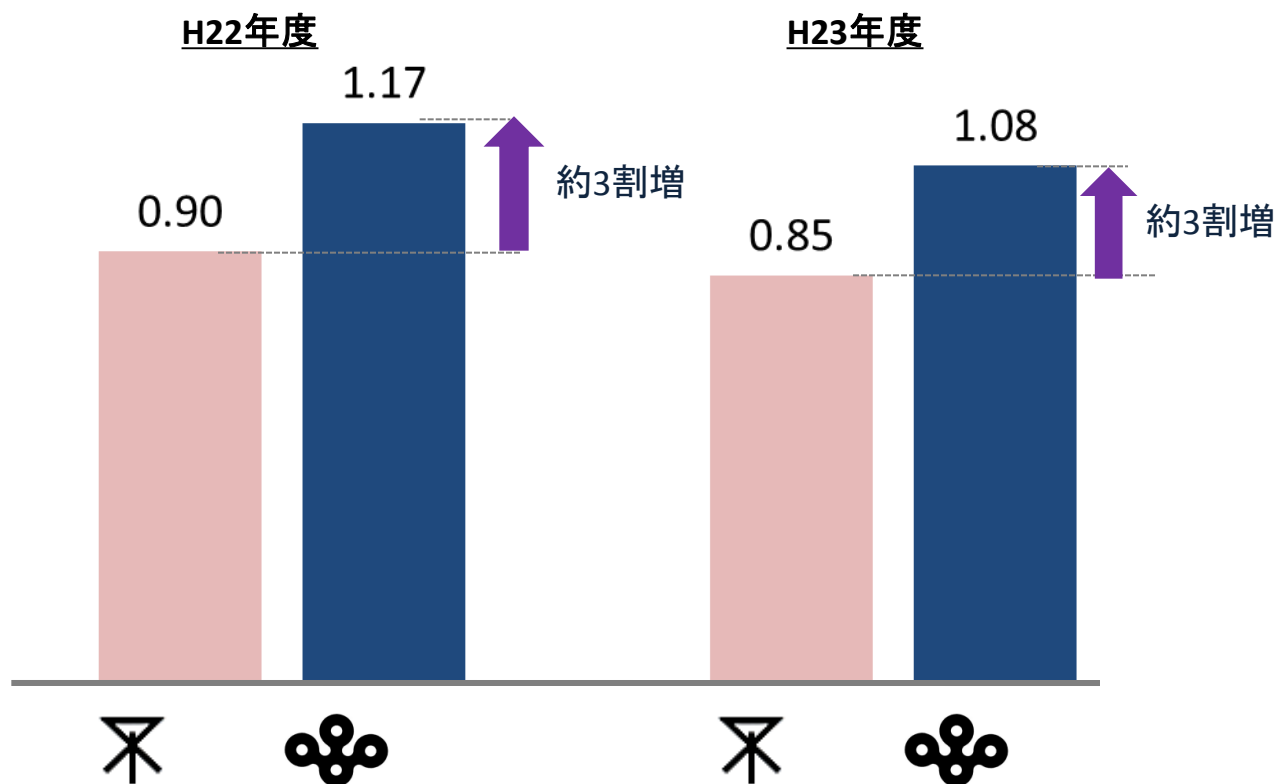


\*回収額/回収部門およびサービス出向者数  
資料:大阪市信用保証協会、大阪府中小企業信用保証協会

# 回収部門1人あたりの回収額～無担保(億円)

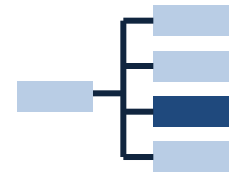


無担保の回収部門の生産性においては、H22年度もH23年度も府の協会の方が高い



\*回収額/回収部門およびサービス出向者数  
資料:大阪市信用保証協会、大阪府中小企業信用保証協会

# ヒアリング：回収業務



## 府保証協会

- 体制：
  - 管理部本店15名、堺支店4名
    - ・ 管理一課：有担保
    - ・ 管理二課：無担保
  - 無担保担当：サービサー（保証協会債権回収株）80名（RCC OB）、低コスト400万円/年
- 代弁請求の傾向：承諾後2～3年がピーク。早期着手が回収の最善策
- 回収のポイント
  - 早期着手
  - 折衝/交渉力と俗人的資質（しつこさ、粘り強さ）と訪問回数、法的知識（特にサービサー法）
- 案件負荷
  - サービサー：1000件/人
  - 社内無担保：120件/人
  - 社内無担保：340件/人
- 府市の連携：基本的にない。別々の交渉
  - サービサー：1000件/人
- 現状の課題
  - ①保険収支/代弁率向上
  - ②コンプライアンス整備。反社会的勢力、不正利用の排除（マニュアル整備、金融機関指導、警察OB受入、調査役増員）
  - ③人材育成
    - ・ 女性職員（90/334）の活用。現在管理職0名
    - ・ 研修の充実（支店研修プラン）
  - ③世の中の環境変化への対応
    - ・ りそな出向
    - ・ 外部視点の導入。監査法人による内部統制の監査

## 市保証協会

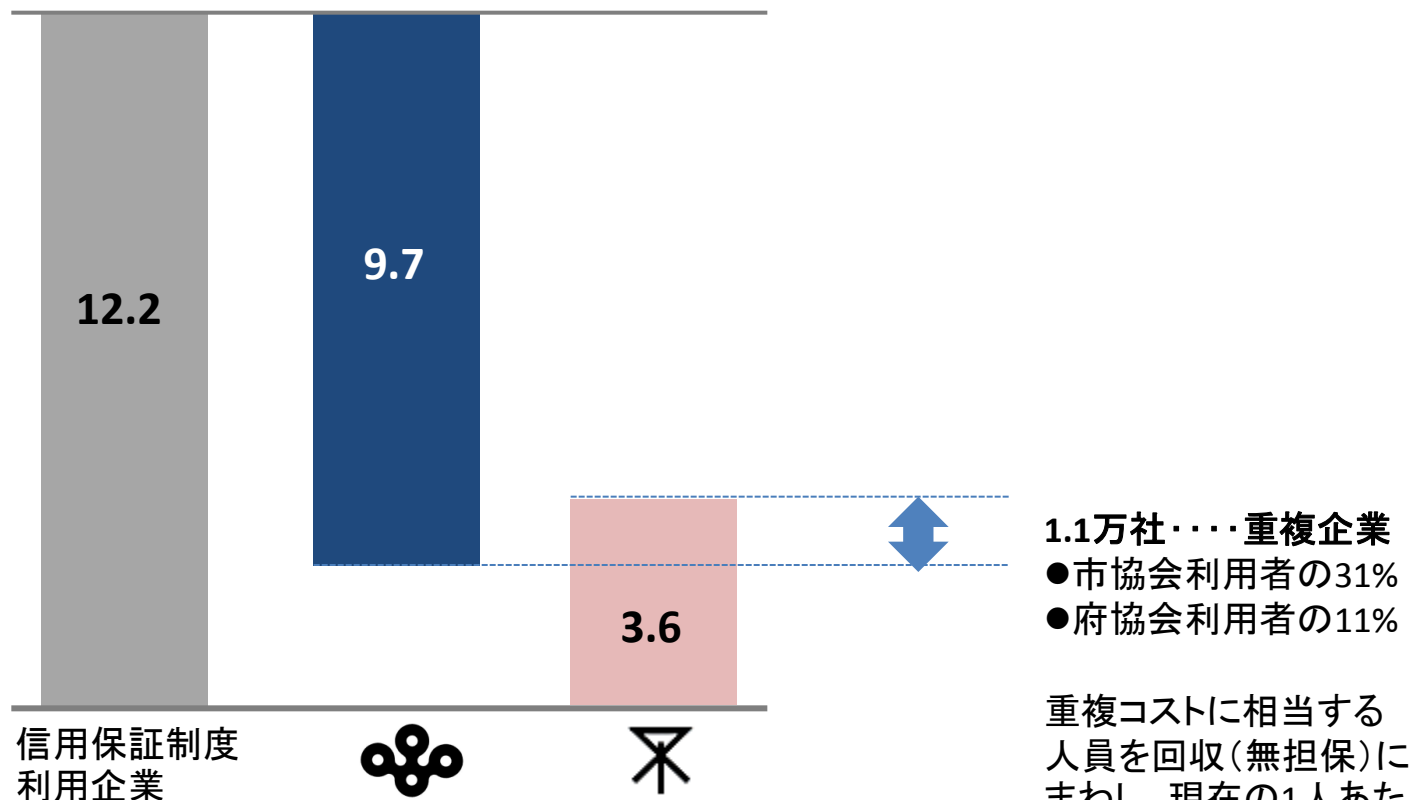
- 体制：
  - 有担保担当：社内10名
  - 無担保担当：
    - ・ 社内4名
    - ・ サービサー35名
- 代弁請求の傾向：承諾後2～3年がピーク。早期着手が回収の最善策
- 回収のポイント
  - 折衝/交渉力（しつこさ、粘り強さ）
  - 法的知識（管理セクション経験が必要）
- 案件負荷
  - サービサー：800～900件/人
  - 社内無担保：相当件数
  - 社内無担保：100～130件/人（含む求償債権 300件/人）
- 回収向上のための取組
  - 担当者の回収スキルの平準化
  - より詳細に早期回収の可能性を検討
- 代弁内訳：有担保（22年度54%、23年度56%）、無担保（22年度46%、23年度44%）

## 回収業務

## Ⅱ. 協会統合の必要性

### 信用保証制度利用企業の重複割合

府市双方の信用保証制度利用者は1.1万社程度とみられ、統合により、その分の審査・回収などの運営コストの削減が可能と考えられる



資料:大阪府分析

## 統合の必要性

府市双方の協会を利用する企業も少なくなく、市のパフォーマンスを最低限、府のパフォーマンスに早急に合わせるために、両協会の統合を進めるべきである

- 信用保証制度を利用する企業12.2万社のうち1.1万社が両協会を利用  
……市協会利用企業の31%に相当
- 府協会のスキルレベルに市協会のスキルをあげることで、パフォーマンス改善につながる

## 統合に向けて

- 対等合併による混乱、主導権争いなどを避けるために、パフォーマンスが相対的によい府の信用保証協会を母体とする経営統合を進め、統合後は、府協会の運営方法を出発点に経営改善を図る必要がある
- 25年度中の統合に向けて、府協会への吸収合併に向けた準備組織を立ち上げ、検討を進めるべきである