

# 中期事業計画の評価

平成 30 年度～令和 2 年度

石川県信用保証協会は、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参りました。

平成30年度～令和2年度までの3ヶ年の「第5次 中期事業計画」に対する実績評価は以下の通りです。

なお、同評価に対しては、公認会計士池水龍一氏、金沢大学教授加藤峰弘氏、弁護士麻生小夜氏により構成される「外部評価委員会」の意見及び助言を受けております。

同評価及び外部評価委員会の意見をここに公表します。

## 1. 地域の動向及び信用保証協会の実績

石川県信用保証協会は、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るとともに、経営支援にも積極的に取り組み、中小企業者の健全な育成と地域経済の発展のために尽力してきた。

平成30年度から令和2年度までの3カ年間の信用保証協会の実績についての評価は以下のとおり。

### (1) 地域経済及び中小企業の動向

県内中小企業者の経営環境は、北陸新幹線開業効果に伴い好調さが続いていたが、新型コロナウイルスの感染拡大により日本経済のみならず世界経済にまで大きな影響を与える災禍となった。緊急事態宣言等の発令等でヒトやモノの動きが制限され、サービス業を中心に幅広い業種で県内中小企業・小規模企業者の経営環境は大きく変化し深刻な状態となった。

### (2) 中小企業向け融資及び保証の動向

新型コロナウイルスの感染拡大の影響により中小企業の資金需要は急速に増加した。令和2年5月に創設された「新型コロナウイルス感染症緊急特別融資保証」をはじめとするコロナ関連保証によって中小企業の資金繰りを支援した。

また、平成25年度下期以降、地方銀行を中心とした「プロパー融資」の推進等により、保証承諾、保証債務残高は大きく減少していたが、コロナ関連保証が大きく伸張し保証承諾額は当協会史上最大の2,743億円となり、6年ぶりに保証債務残高が3,000億円に達した。

### (3) 石川県内中小企業の資金繰り状況

県内中小企業者の資金繰りは、前述のとおり新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、極めて厳しい状態となった。多くの中小企業がコロナ関連融資や雇用調整助成金、各種給付金・協力金等による資金手当てを余儀なくされた。

### (4) 石川県内中小企業の設備投資動向

幅広い業種で比較的緩やかな回復が続いていたが、新型コロナウイルスの感染拡大の影響で設備投資計画の見合わせや延期する中小企業が見られ停滞気味となった。

### (5) 石川県内の雇用情勢

製造業を中心に人手不足の傾向が見られていたが、新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、雇用環境は厳しさを増した。特に飲食店やサービス業などはヒトの動きが止まった影響が大きく深刻な事態となった。

## 2. 中期業務運営方針についての評価

平成 30 年度から令和 2 年度までの 3 ヶ年間の業務上の基本方針について、実施評価は以下のとおり。

### (1) 金融機関との連携強化

#### ① 初年度目

##### ・金融機関との適切なリスク分担の推進

平成 30 年 6 月から「コラボサポート（連携支援保証）」の取扱を開始した。平成 21 年度以降減少を続けていた保証承諾が 10 年振りに前年度を上回った。

##### ・保証制度に関する理解向上への取り組み

県内主要金融機関との個別研修会、職員交流会を開催した。ここ数年、保証離れとなっていた金融機関担当者の理解を深めるため「信用保証クイックガイド」を作成した。保証制度に関する理解向上に努めた結果、保証申込に係る取消、減額は大幅に減少した。

#### ② 2 年度目

##### ・金融機関との連携支援の推進

地域金融機関との信頼関係の構築を進め、コラボサポートを推進した。減少を続けていた保証承諾は、平成 29 年度をボトムに増加に転じた。

##### ・保証制度に関する理解向上への取り組み

県内主要金融機関との個別研修会、職員交流会を継続開催した。研修会、交流会等からの意見を踏まえ「保証事務取扱事例集」を作成し、周知したことにより理解向上が図られた。

#### ③ 3 年度目

##### ・金融機関との連携支援の推進

コロナ関連保証の取扱開始にあたり、迅速な保証対応への事務改善、適正な保証対応に係る金融機関への協力要請を実施した。申込の急増に対しては、協会役職員が一丸となり取り組んだことや金融機関との信頼関係に基づく「つなぎ融資」の活用等により円滑な資金供給が図られた。

##### ・保証制度に関する理解向上への取り組み

多様なコロナ関連保証に係る整理表やチャート表等の作成、ホームページへの掲載により、円滑な保証審査事務に繋げることができた。また、前年度未実施であった金沢信用金庫との研修会を開催し、理解向上が図られた。

## 2. 中期業務運営方針についての評価

### (2) 多様なニーズに応える保証推進

#### ① 初年度目

##### ・ 中小企業のライフステージに応じた保証の推進

創業支援セミナーの開催、「創業ガイドブック」の作成、創業制度利用者に対するフォローアップ訪問を実施した。

創業希望者に伴走型の支援を行い、開業を実現させた。

改善ニーズを把握し、独自保証制度の改正することにより保証推進に繋げた。

##### ・ 目利き能力の向上と事業性評価への取り組み

保証審査業務に係る内部研修会を開催することで、営業部職員全体の審査能力並びに目利き能力のレベルアップが図られた。

企業訪問は経営支援課だけでなく営業課職員も帯同実施し経験値を高めることで目利き能力向上が図られた。

#### ② 2年度目

##### ・ 中小企業のライフステージに応じた保証の推進

独自保証制度（短期継続融資保証、創業者向け保証）を創設並びに拡充した。金融機関との対話や交流による意見等を踏まえ保証支援メニューの拡充が図られた。

##### ・ 目利き能力の向上と提案型保証審査への取り組み

課単位での情報共有、内部事例研究を開催した。外部講師及び内部講師による内部研修会を開催し、個人のスキルアップが図られた。

#### ③ 3年度目

##### ・ 中小企業のライフステージに応じた保証の推進

中小企業者の資金繰りの安定を図るため、「経営安定関連保証」に係る保証及び据置の期間延長等の制度拡充を行った。

##### ・ 目利き能力の向上と提案型保証審査への取り組み

目利き能力の向上を目的とする内部研修については、コロナ関連の保証申込み急増により開催することができなかった。コロナ関連保証制度の特長を活かし個々の中小企業者のキャッシュフローに応じた借換方法等の提案を行うなど提案型保証審査に取り組むことができた。

## 2. 中期業務運営方針についての評価

### (3) 利用者本位の保証対応への取り組み

#### ① 初年度目

営業部内に業務改善プロジェクトチームを立ち上げ、改善、改革を実施した。事務改善、業務効率化に加え、営業部全体の「意識改革」により審査日数の短縮に繋がった。

平成30年6月から、全国で初めて電子メールによる保証申込関係書類の受領を開始した。保証審査に係るリードタイム短縮に寄与した。

#### ② 2年度目

業務改善プロジェクトチームにおいて、外部からの要望、内部からの提案により保証審査書類等の簡素化や業務の効率化を行った。審査日数については、ほぼ前年並みとなった。

#### ③ 3年度目

コロナ保証に係る認定申請支援ツール（エクセル）を独自開発し、HP上にリリースした。（全国各地で展開）

「石川県特別保証認定プロセス電子化運営協議会」による認定のデジタル化を全国で初めて実現した。利用者（事業者、金融機関、自治体）の利便性向上（事務手続時間の削減、迅速化）が図られた。また、11月に開催された金融庁主催のリンサム名古屋（Regional Banking Summit）において、パネルディスカッション「きらりと光る信用保証協会」で全国に紹介された。

コロナ関連の保証申込みの急増に伴い、保証申込前の「つなぎ融資」対応を実施した。円滑な資金供給に寄与できた。

## 2. 中期業務運営方針についての評価

### (4) 経営支援、事業再生の促進強化

#### ① 初年度目

- ・ **企業の状況、局面に応じた的確な経営支援**

経営力強化支援事業を活用し、専門家による経営診断や経営改善計画策定を実施した。県内中小企業者の経営改善に寄与した。

- ・ **金融機関をはじめとした関係機関との連携支援の強化**

企業訪問、面談の実施やバンクミーティングに積極的に参加した。事業性を重視した保証審査に取り組んだ。

- ・ **条件変更先企業に対するフォローアップ**

条件変更先の借換正常化を実施した。条件変更先の金融正常化を促進することができた。

- ・ **延滞、事故先に対する迅速かつ適切な管理と事業再生に向けた継続支援の実施**

延滞、期限経過による事故報告先との面談を実施した。早期実態把握により、正常化可否を判断できた。

事業再生に関しては、求償権先で営業を継続している中小企業者に対して、再生支援協議会関与のもと金融の正常化に向けた取り組みを行った。

#### ② 2年度目

- ・ **中小企業のライフステージに応じた的確な経営支援**

新規条件変更先、創業先への企業訪問を実施した。専門家派遣事業に係るメニュー拡充とNPSアンケートを開始した。専門家派遣事業の顧客満足度向上を図ることができた。

エカートによる創業支援、女性創業支援セミナーを開催した。求償権先への専門家派遣による求償権消滅保証を実施した。創業支援、事業再生支援により地域活性化に貢献できた。

- ・ **金融をはじめとした関係機関との連携強化**

金融機関とのコラボサポートによる経営支援（金融機関→協会）を実施した。金融機関との連携強化に寄与できた。

- ・ **条件変更先企業に対するフォローアップ**

条件変更先の借換正常化を実施した。条件変更先の内容を精査した。条件変更先をセグメント化し、個社ごとの支援方針が明確化することができた。

- ・ **延滞、事故先に対する迅速かつ適切な管理と事業再生に向けた継続支援の実施**

## 2. 中期業務運営方針についての評価

延滞、期限経過による事故報告先との面談を実施した。早期実態把握により正常化可否を判断することができた。  
 事業再生に関しては、求償権先で営業を継続している中小企業者に対して、再生支援協議会関与のもと金融の正常化に向けた取り組みを行った。また、専門家派遣の実施や協会職員によるフォローアップ訪問を実施した。

### ③ 3年度目

#### ・ 中小企業のライフステージに応じた的確な経営支援

過去に専門家派遣を行った中小企業者に対して「資金繰り面での不安がないか」、「経営課題での相談がないか」等について悩み・不安を聞くなど電話での「御用聞き」を実施した。NPSアンケートは継続実施した。コロナ禍で、女性創業支援セミナーは中止を余儀なくされた。下期以降、専門家派遣による経営改善支援を実施した。

#### ・ 金融機関をはじめとした関係機関との連携強化

コロナ禍もありバンクミーティングの開催は少なかったものの、バンクミーティングへの参加により中小企業者の経営状況を確認することができた。また関係者間の協調支援体制の確立に寄与することができた。

#### ・ 条件変更先企業に対するフォローアップ

条件変更先に対しては金融機関と連携して保証利用先への企業訪問を実施し、ウィズコロナ・ポストコロナに向けた経営改善の必要性を意識付けるとともに専門家派遣事業を提案した。

#### ・ 延滞、事故先に対する迅速かつ適切な管理と事業再生に向けた継続支援の実施

延滞、期限経過による事故報告先との面談を実施した。早期実態把握により正常化可否を判断することができた。  
 事業再生に関しては、求償権先で営業を継続している中小企業者に対して、再生支援協議会関与のもと金融の正常化に向けた取り組みを行った。また、専門家派遣の実施や協会職員によるフォローアップ訪問を実施した。

## 2. 中期業務運営方針についての評価

### (5) 管理コストを考慮し効率性を重視した管理回収

#### ① 初年度目

- ・初動を徹底し、効率性を重視しつつ回収の最大化を図る

求償権の回収は代位弁済からの時間経過により回収率が大きく低下する傾向を踏まえて、初動を徹底し、効率性を重視しつつ回収の最大化を図った。

- ・定期弁済を継続している求償権保証人への対応推進

定期弁済が一定期間継続しており、協会との信頼関係が構築できたと判断される求償権保証人については、可能な限り一部弁済による連帯保証債務免除ガイドラインに基づく交渉機会を設けた。

- ・管理事務停止・求償権整理の促進

回収見込みについては早期に見極めを行い、見込みがないと判断した場合は速やかに管理事務停止を実施し、求償権整理を進めた。

#### ② 2年度目

- ・初動を徹底し、効率性を重視しつつ回収の最大化を図る

求償権の回収は代位弁済からの時間経過により回収率が大きく低下する傾向を踏まえて、初動を徹底し、効率性を重視しつつ回収の最大化を図った。

- ・定期弁済を継続している求償権保証人への対応推進

定期弁済が一定期間継続しており、協会との信頼関係が構築できたと判断される求償権保証人については、可能な限り一部弁済による連帯保証債務免除ガイドラインに基づく交渉機会を設けた。

- ・管理事務停止・求償権整理の促進

回収見込みについては早期に見極めを行い、見込みがないと判断した場合は速やかに管理事務停止を実施し、求償権整理を進めた。

#### ③ 3年度目

- ・初動を徹底し、効率性を重視しつつ回収の最大化を図る

求償権の回収は代位弁済からの時間経過により回収率が大きく低下する傾向を踏まえて、初動を徹底し、効率性を重

## 2. 中期業務運営方針についての評価

視しつつ回収の最大化を図った。

- ・ **定期弁済を継続している求償権保証人への対応推進**

定期弁済が一定期間継続しており、協会との信頼関係が構築できたと判断される求償権保証人については、可能な限り一部弁済による連帯保証債務免除ガイドラインに基づく交渉機会を設けた。

- ・ **管理事務停止・求償権整理の促進**

回収見込みについては早期に見極めを行い、見込みがないと判断した場合は速やかに管理事務停止を実施し、求償権整理を進めた。

## 2. 中期業務運営方針についての評価

### (6) 地方創生等への貢献

#### ① 初年度目

- ・関係機関、他協会と連携し「税理士連携短期継続保証制度」及び「中部圏 11 協会共同地方創生保証『昇龍道・おもてなし』制度」を創設、地域経済の活性化に貢献した。
- ・金沢星稜大学、同女子短期大学、石川県調理師専門学校において、学生向けに信用保証講座等を実施し、信用保証業務に対する理解向上並びに創業・事業マインドの醸成に努めた。
- ・ボランティア活動等として、「金沢マラソンの給水ボランティア」、「クリーンビーチいしかわの海岸清掃」、「㈱エフエム石川の特殊詐欺撲滅キャンペーン」への協賛や献血、地域清掃、募金などを行い、地域社会に貢献した。

#### ② 2年度目

- ・金融機関等と連携し、お客様のニーズが高い保証制度の創設（「創業当座貸越根保証制度」）並びに拡充（「短期継続融資保証制度」の当座貸越形式追加）、「創業者支援カードローン当座貸越根保証制度」の資格要件変更を行った。また、「税理士連携短期継続保証制度」の次年度からの限度額引上げを決定した。
- ・金沢星稜大学、石川県調理師専門学校において、学生向けに信用保証講座等を実施し、信用保証業務に対する理解向上並びに創業・事業マインドの醸成に努めた。
- ・ボランティア活動等として、「金沢マラソンの給水ボランティア」、「クリーンビーチいしかわの海岸清掃」、「㈱エフエム石川の特殊詐欺撲滅キャンペーン」への協賛や、地域清掃、募金などを行い、地域社会に貢献した。

#### ③ 3年度目

- ・お客様のニーズが高い保証制度の拡充として、「税理士連携短期継続保証制度」の限度額引上げを行った。
- ・金沢星稜大学、石川県調理師専門学校において、学生向けに信用保証講座等を実施し、信用保証業務に対する理解向上並びに創業・事業マインドの醸成に努めた。
- ・ボランティア活動等として、「㈱エフエム石川の特殊詐欺撲滅キャンペーン」、「防犯ブザーキャンペーン」への協賛や地域清掃、募金などを行い、地域社会に貢献した。

## 2. 中期業務運営方針についての評価

### (7) 協会ファンの増大と認知度の向上

#### ① 初年度目

##### 顧客満足（CS）の向上と広報活動の充実

- ・お客様に満足していただける質の高いサービス、接客を目指し専門講師によるCS研修を実施（3回）したことでお客様に対する意識が変わり、電話対応や接客マナーが向上した。
- ・外部講師によるメンタルトレーニング研修を実施し、職員の意識改革に努めた。
- ・女性職員による支援チーム「エクト」を創設、創業を志す女性や女性経営者にとって、相談しやすい環境を構築した。
- ・SNSを活用し「LINE@」による情報発信、(株)エフエム石川へのラジオ出演などタイムリーかつ積極的な広報活動を行った。

#### ② 2年度目

##### 顧客満足（CS）の向上

- ・前年に引き続き、専門講師によるCS研修を実施し、接客マナー等の維持、向上に努めた。
- ・各部職員をメンバーとした「CS向上推進チーム」を発足させ、職員間の情報共有を図るとともに、組織として自発的なCS向上に努めた。

##### 広報活動の充実

- ・ホームページを活用し、新型コロナウイルス感染症に係る資金繰り相談窓口の案内等を迅速に周知した。
- ・「LINE@」による情報発信、(株)エフエム石川へのラジオ出演などにより、広範囲に効果的な情報の発信を行った。

#### ③ 3年度目

##### 顧客満足（CS）の向上

- ・「CS向上推進チーム」の提言によりCSに関する職員アンケートを実施、集計結果を周知することでCSの重要性を再認識するきっかけとなり意識の向上に繋がった。

##### 広報活動の充実

- ・ホームページを活用し、営業部作成の「コロナ保証制度とセーフティネット・危機関連の整理表」、「保証制度チャート

## 2. 中期業務運営方針についての評価

表」、「認定申請支援ツール」、「よくある質問（FAQ）」を掲載し、お客様（金融機関、中小企業者）に有益な情報を迅速に発信した。

- ・「LINE@」により、金融機関担当者をはじめ多くの方にタイムリーな情報を発信した。（投稿回数 15回）
- ・ホームページや「LINE@」の活用により届けたい情報の周知を効果的に行うことができた。
- ・MROテレビ・ラジオのCM放送、北國新聞や月刊アクタスの誌面を活用し、新型コロナ関連保証制度の保証取扱期間について、中小企業者等に周知した。
- ・当協会の経営支援や専門家派遣の取り組みをHABやMRO等の地元テレビ局の取材を通じて中小企業者等に周知した。
- ・DMの発送により、コロナ保証を利用している中小企業者に「一人で悩まないで」というメッセージの発信並びに協会が経営支援を行っていることの周知を行うことができた。

## 2. 中期業務運営方針についての評価

### (8) 持続可能な経営基盤の確保

#### ① 初年度目

##### 従業員満足度の向上

- ・一般事業主行動計画について、社内メールにより職員に周知するとともに同計画に沿ってノー残業デーを実施した。

##### 収支構造の見直し

- ・職員に対し、平成 29 年度事業報告書及び平成 30 年度収支予算に係る説明会、並びに上期の収支状況説明会を実施した。経営状況を周知し、収支構造見直しの必要性について意識付けを行った。
- ・職員の人材育成、意識改革を図るために「北陸NUA」と会員契約を締結し、セミナー及び通信教育を受講した。

##### リスク管理体制の強化

- ・事業継続計画(BCP)について、社内メールにより職員に周知するとともに、同計画と整合性を図るため災害管理規定の一部を見直した。
- ・災害時備蓄用品を購入し協会内に保管した。

#### ② 2 年度目

##### 従業員満足度の向上

- ・初年度同様の取り組みに加え、就業規則の改定により、全職員が有給休暇年 5 日以上を取得した。

##### 収支構造の見直し

- ・職員に対し、平成 30 年度事業報告の説明会、令和元年度収支予算の説明会、並びに上期の収支状況説明会を実施した。経営状況を周知し、収支構造見直しの必要性について意識付けを行った。
- ・業務推進役が金融機関店舗等を訪問し、収集した意見、要望を業務改善に取り込み、保証制度利用上の利便性を高めた。
- ・役員が金融機関店舗等を訪問し、保証動向、地域動向、中小企業支援への取り組み等について幅広く意見交換を行い、収集した意見、要望を業務改善に取り込み、保証の利用促進を図った。

##### リスク管理体制の強化

- ・事業継続計画(BCP)の概要について説明会を実施し職員の理解を深めた。また、県民一斉防災訓練に役職員全員で参加した。

## 2. 中期業務運営方針についての評価

- ・ B C P 計画に基づき避難訓練を実施した。マニュアルに沿った行動を実際に行うことで実効性の向上が図られた。

### ③ 3 年度目

#### 従業員満足度の向上

- ・ 新たな一般事業主行動計画を策定し、月 1 回のノー残業デーを月 2 回とした。

#### 収支構造の見直し

- ・ 職員に対し令和元年度の事業報告を行い、経営状況を周知した。
- ・ 役員及び業務推進役が金融機関店舗等を訪問し、保証動向、地域動向、中小企業支援への取り組み等について幅広く意見交換を行い、収集した意見、要望を業務改善に取り込み、保証の利用促進を図った。

#### リスク管理体制の強化

- ・ 事業継続計画 ( B C P ) について、社内メールにて職員に周知した。また、県民一斉防災訓練に役職員全員で参加した。
- ・ 保証書の電子化による基幹システムの変更に伴い、事業継続計画 ( B C P ) の改定を行った。

## 2. 中期業務運営方針についての評価

### (9) コンプライアンス態勢の充実

#### ① 初年度目

- ・年度当初に制定した「コンプライアンス・プログラム」の着実な実践に努め、コンプライアンス態勢の充実を図った。
- ・関係機関との連携強化のため、県内金融機関（2地銀5信金）の本母店を訪問し、反社会的勢力等の排除・個人情報等の漏えい防止に関する意見交換を行った。

#### ② 2年度目

- ・年度当初に制定した「コンプライアンス・プログラム」の着実な実践に努め、コンプライアンス態勢の充実を図った。
- ・関係機関との連携強化のため、県内金融機関（2地銀5信金）の本母店を訪問し、反社会的勢力等の排除・個人情報等の漏えい防止に関する意見交換を行った。

#### ③ 3年度目

- ・年度当初に制定した「コンプライアンス・プログラム」の着実な実践に努め、コンプライアンス態勢の充実を図った。
- ・関係機関との連携強化のため、県内金融機関（2地銀4信金1信組）の本母店を訪問し、反社会的勢力等の排除・個人情報等の漏えい防止に関する意見交換を行った。

## 2. 中期業務運営方針についての評価

## ◎外部評価委員会の意見等

## 1. 「中期事業計画」について

- (1) コロナ禍で協会が中小企業者への「金融支援（資金繰り支援）」を第一と考え利用者目線に立ち、「金融機関との目線合わせ」、「認定申請の電子化」、「つなぎ融資承認制度の弾力的な運用見直し」など柔軟な発想でさまざまなことに取り組みスピード感をもって対応したことは大変評価できる。また、管理部門においてもこれまでの「回収目線」ではなく生活再建型の「解決目線」で業務に取り組んでいることも素晴らしいことである。
- (2) コロナ禍であきらめ廃業を防止するため、相談相手が少ないとされる事業者に対してDMを送り、伴走支援を呼びかけたことは重要な取り組みであり評価したい。今後においても、「貸し手側」というイメージを払拭して、事業者の身近な存在としてコロナ禍で頑張っている事業者を支援していくことに期待したい。
- (3) 「事業承継支援」や「事業再生支援」への取り組みがより一層重要となってくる。引き続き、積極的に取り組まれない。
- (4) 地域金融機関は長引く低金利環境と人口減少が継続する中、新型コロナウイルス感染症の影響による地域経済への打撃も加わり、厳しい経営環境に置かれている。そのため、持続可能なビジネスモデルの確立に取り組んでいる。保証協会においても金融環境の変化に対応し、さらに地域の事業者のニーズに応えるべく地道な取り組みも含めて継続して取り組まれない。

## 2. 中期業務運営方針についての評価

- (5) 協会内の業務のデジタル化、効率化の取り組みを進め職員が「働きやすくやりがいのある職場づくり」に努められたい。
- (6) ボランティア活動に積極的に取り組んでいること、職員が自主的に参加していることが素晴らしい。今後も継続して取り組まれたい。

### 2. 「コンプライアンス体制及び運営状況」について

- (1) 各種ハラスメントの相談窓口に女性を配置し、悩みを抱える女性職員が相談しやすい体制づくりを検討していただきたい。

### 3. 事業実績

(単位：百万円、%)

年度 項目	平成30年度実績			令和元年度実績			令和2年度実績		
	金額	対計画比	対前年度比	金額	対計画比	対前年度比	金額	対計画比	対前年度比
保証承諾	27,634	101.2	125.6	33,561	93.2	121.5	274,297	714.3	817.3
保証債務残高	107,844	102.1	86.6	103,826	92.4	96.3	300,924	270.2	289.8
代位弁済	2,131	74.8	61.0	1,825	88.7	85.6	3,242	161.4	177.6
実際回収	1,851	123.4	99.0	1,318	87.3	71.2	1,162	96.8	88.2