

中期事業計画の評価

平成21年度～23年度

熊本県信用保証協会

中期事業計画（平成 21 年度～23 年度）につきまして自己評価を行い、

中宮 光隆：熊本県立大学名誉教授

立石 和裕：公認会計士

古田 哲朗：弁護士

から構成される外部評価委員会における評価も終了しましたので公表致します。

1. 中期事業計画（平成21～23年度）の自己評価

熊本県信用保証協会

1 業務環境

(1) 地域経済及び中小企業の動向

熊本県内の経済状況は、平成21年度前半は平成20年秋に発生した世界的な金融経済危機による急速な景気減退局面の影響を受け、雇用情勢の悪化・消費者の買い控え・企業の低価格競争の広がりなど厳しい状況にあったが、平成21年度後半から22年度に掛けて、政府の様々な経済対策の効果や中国をはじめとする新興国などの堅調な海外需要を背景に緩やかな回復を見せていた。そのような中、平成23年3月に東日本大震災が発生し、経済への影響は全国に波及し製造業のサプライチェーン寸断やその後の急激な円高基調の影響により、経済状況が一時的に落ち込んだ。しかし、直接被害を受けなかったことや懸念された電力供給不足が大きく影響しなかったことなどから、平成23年の秋口までには東日本大震災前の状況に回復した。その後秋口以降は、海外経済の減速やEUの信用不安などから景気回復のテンポが幾分鈍化している傾向にある。

(2) 中小企業向け融資及び保証の動向

政府の経済対策として平成20年10月に創設された「景気対応緊急保証制度」（以下、「緊急保証」という。）が、中小企業の資金ニーズを下支えした。緊急保証は制度の創設から平成22年度末の終了までの2年5ヶ月間に、累計承諾件数21,429件・累計承諾金額3,166億66百万円の利用があり県内中小企業の資金繰り円滑化に大きく寄与した。

日本銀行熊本支店の調査によると県内金融機関の貸出金は、緊急保証の創設後増加推移しており、平成22年度の第二四半期からは連続して増加している。

(3) 熊本県内中小企業の資金繰り状況

民間信用調査機関の調査によると、平成 21 年度から 23 年度の県内倒産状況は、緊急保証や平成 21 年 12 月に施行された中小企業金融円滑化法の影響により、企業倒産件数は連続して前年度を下回り過去 20 年間で最少となった。

しかしながら、建設業では引き続き公共工事が減少傾向にあり、卸・小売業では個人消費の低迷や低価格による競争激化が続くなど依然として厳しい状況にあり、中小企業金融円滑化法による返済条件緩和を行う企業が増加した。また、返済条件緩和の変更を行った企業の中には、経営再建計画が進まず繰り返し条件変更の申請を行う企業も多くあり、今後の景気動向によっては倒産・廃業に至る企業の増加が懸念される。

(4) 熊本県内中小企業の設備投資動向

九州財務局の調査によると、県内中小企業の設備投資は、平成 21 年度はリーマンショックを境に急速に落ち込み 2 年連続して前年度を下回った。その後、平成 22 年度から 23 年度の前半までは、リーマンショックによる急減の反動や一部の製造業に回復の兆しが見えたことなどにより緩やかな回復となったが、平成 23 年度後半は、海外経済の減速に伴う受注減少の影響やタイの洪水発生などによる先行き経済の懸念から、設備投資意欲が低調となり再び落ち込みへと転じた。

(5) 熊本県内の雇用情勢

平成 21 年度の県内雇用状況は、企業収益の改善が遅れていることから求人意欲が低く厳しい状態が続いていたが、その後平成 22 年度以降は底の状態を脱出し緩やかな回復傾向を辿っている。熊本公共職業安定所の調査によると、平成 23 年度末の有効求人倍率は、0.69 倍となり連続して改善している。

2 業務運営方針

(1) 中小企業金融の円滑化へ向けた取組み

平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度
緊急保証制度の利用推進	セーフティネット保証の利用促進	セーフティネット保証の利用促進
中小企業の資金調達手段多様化の促進	中小企業の資金調達手段多様化の促進	中小企業の資金調達手段多様化の促進
保証審査態勢の強化	保証審査態勢の強化	保証審査態勢の強化
—	責任共有制度を踏まえた適切な金融機関との連携強化	責任共有制度を踏まえた適切な金融機関との連携強化

緊急保証を含めたセーフティネット保証の利用促進は、金融機関と連携し積極的な対応に努めたことにより保証債務残高は、平成 24 年 3 月末で 15,778 件 179,769 百万円、保証債務残高全体に占める割合は、61.3% (全国平均 49.3%) となり円滑な資金供給に貢献できた。

中小企業の資金調達手段の多様化への取組は、流動資産担保融資保証制度(棚卸資産担保)について、中小企業者および金融機関に対して説明会やセミナーを開催し制度の周知を行い利用促進に努めた結果、平成 24 年 3 月末の保証債務残高は、62 件 1,388 百万円となり、全国的にも上位の実績となった。(件数 4 位、金額 8 位)

保証審査態勢の強化は、審査支援システムの活用や事前相談のシステム導入など審査の効率化を図りつつ、大口保証先に対する専任担当制や創業先に対するフォローアップの実施など企業訪問を積極的に行い実態把握の徹底に取組みメリハリのある保証審査ができた。その結果 3 ヶ年平均の企業訪問件数は 1,232 件と前 3 ヶ年平均より 20.8% 増加した。

責任共有制度を踏まえた適切な金融機関との連携強化は、定例的な勉強会の開催や案件毎の事前協議を行った結果、保証債務残高に占める責任共有制度の割合は、平成 24 年 3 月末で 28.5% となり平成 21 年 3 月末より 7.5% 増加した。

(2) 経営支援への取組み

平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度
お客様に関する経営関連情報の提供	お客様に関する経営関連情報の提供	お客様に関する経営関連情報の提供
商工団体等中小企業支援機関との連携強化	商工団体等中小企業支援機関との連携強化	商工団体等中小企業支援機関との連携強化

金融相談会は、平成 21 年度・平成 22 年度は商工会議所及び商工会と連携して定期的で開催した。平成 23 年度からは、新築された当協会の相談室を活用し相談窓口を常設しているほか、国の中小企業支援ネットワーク事業の支援機関となり、経営相談会を月 2 回当協会で開催し専門的な相談にも対応している。

中小企業診断システム（MSS）による診断データは企業訪問時に持参し説明するとともに、平成 21 年度から保証利用の翌月に郵送するサービスを実施している。さらに、平成 22 年度からは、診断データの見方や活用に関する説明会を開催し経営改善に役立ててもらっている。

中小企業支援機関や専門家との連携強化は、商工会議所・商工会と連携した移動金融相談会や弁護士・税理士・中小企業診断士による個別相談会を開催した。また、中小企業診断士を派遣する経営サポート制度やくまもとテクノ産業財団と連携した専門家派遣事業も行い相談業務の充実を図った。

(3) 期中管理および事業再生機能の強化

平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度
事故発生の抑制	事故発生の抑制	事故発生の抑制
代位弁済の抑制	代位弁済の抑制	代位弁済の抑制
事業再生および企業存続に向けた対応	事業再生および企業存続に向けた対応	事業再生および企業存続に向けた対応

金融機関本部専門部署との連携強化により、初期延滞企業（事故先を含む）の管理を徹底し、経営改善を要す先に対して早期の条件変更（返済緩和）を積極的に推進した。また、条件変更（返済緩和）先において真水資金が必要な場合は、経営会議の審議を経て可能な限りの保証対応を行った。さらに、大口の条件変更（返済緩和）先については、実情に応じたフォローアップを継続した。

県内中小企業の再生支援を通じて地域経済の活性化に寄与することを目的として、熊本県中小企業再生支援連携会議（通称「がんばろう！くまもと再生支援ネットワーク」）を設立し、金融機関・再生支援協議会および専門家（弁護士、税理士、中小企業診断士等）との連携を強化し、個別支援会議による事業再生を展開した。また、同連携会議において金融機関担当者および協会職員を対象に実務者研修を開催し、再生支援に係る専門知識の習得・実務の向上を図った。

(4) 回収の合理化・効率化

平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度
求償権の管理強化と回収の早期着手	求償権の管理強化と回収の早期着手	求償権の管理強化と回収の早期着手
事業再生支援と生活再生支援	事業再生支援と生活再生支援	事業再生支援と生活再生支援
効率的・効果的な回収対策	効率的・効果的な回収対策	効率的・効果的な回収対策
サービサーを活用した無担保求償権の回収強化	サービサーを活用した無担保求償権の回収強化	サービサーを活用した無担保求償権の回収強化

回収の最大化を図るために、担保処分の促進と定期回収の増加に努め、効果的・効率的な回収を促進するために一部弁済による連帯保証人の免除や管理事務停止等を促進した。

担保処分は、不動産市況の低迷や不動産の所有者が法的整理を申し立てているケースが多くなり、管財人等による任意処分および競売による処分とならざるを得ないため処分価格が低下傾向にあり、回収金額が減少した。また、定期入金の増額交渉は極めて困難な状況にあり、弁済誓約締結件数および定期入金額ともに減少した。

一部弁済による連帯保証人の免除については、生活弱者等を中心に促進した。また、管理事務停止については、22年度に専任チームを発足させ、回収の可能性の見極めを行い事務の一元化により効率化を図った。あわせて、事務手続きに係る「管理回収事務処理要領」等の改正を実施した。

(5) 情報セキュリティ管理態勢の強化

平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度
情報セキュリティポリシーの策定	情報セキュリティポリシーの周知徹底	情報セキュリティポリシーの見直し
情報セキュリティ関連運用規定の整備	情報セキュリティ関連運用規定の周知徹底	情報セキュリティ関連運用規程の見直し
情報セキュリティに関する研修の実施	情報セキュリティに関する研修の実施	情報セキュリティに関する研修の実施
本所事務所の円滑な移転のための準備	—	—

情報セキュリティの強化を目的に事務所を移転しハード面の充実を図った。一方、ソフト面においては法令等遵守に対する全職員の意識の向上を図るため、プライバシーマークを取得した。さらに、規程等の内容を全職員が確実に理解して運用していくために、土曜日の研修を合計7回行った。

緊急時対応計画の見直しについては、「コンピューター障害時」と「災害時」の要領を一本化した「緊急事態対策要領」に改正した。また、緊急時の対応として事業継続計画（BCP）の作成に着手し、今後継続して取り組みを行っていく。

(6) コンプライアンス態勢の維持・向上および個人情報保護意識の徹底

平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度
コンプライアンス態勢の向上と 役職員のコンプライアンス意識の醸成	コンプライアンス態勢の向上と 役職員のコンプライアンス意識の醸成	コンプライアンス態勢の向上と 役職員のコンプライアンス意識の醸成
個人情報の保護の徹底	個人情報の保護の徹底	個人情報の保護の徹底
内部監査の実効性の向上	内部監査の実効性の向上	内部監査の実効性の向上
反社会的勢力介入排除への取組みの強化	反社会的勢力介入排除への取組みの強化	反社会的勢力介入排除への取組みの強化

コンプライアンス・プログラムの着実な実施により、役職員のコンプライアンス意識が定着し、態勢も整備された。今後は実践面を推進する態勢を新たに整備する必要がある。

内部監査は自主監査の導入や関係規程の見直しなどにより監査の実効性が向上した。今後は、定例監査・自主監査・PMS監査の連携による効果的な運用を図る必要がある。

(7) 共同システムの品質の向上と共同システムの業務の統一化を図る

平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度
共同システムの品質向上	共同システムの再構築	安定したシステムの運用
共同システムの見直し	—	—

共同システムの品質向上について、システムに対する障害・不具合等が発生した場合、速やかに外部委託先に報告を行い、九州ブロック共同システム参加協会へも報告を行い情報の共有化を図った。

共同システムの再構築については、九州共同システム運用会議で「共同システムの方向性について検討報告書」の取りまとめを行い、監査法人による外部評価を実施した。

また、次期システムについて東京グループの「COMMONシステム」と大阪府中小企業信用保証協会の次期システム「ORBITシステム」の比較検討を行い、検討の結果「COMMONシステム」への移行が決定した。

(8) 人材育成へ向けた取組みの強化

平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度
研修体系の見直し	研修体系の見直し	研修体系の見直し
目利き審査・再生手法等の専門的知識の習得	目利き審査・再生手法等の専門的知識の習得	目利き審査・再生手法等の専門的知識の習得
自己啓発の促進	自己啓発の促進	自己啓発の促進
お客様目線による接遇マナーの向上	お客様目線による接遇マナーの向上	お客様目線による接遇マナーの向上

役職員の研修体系の見直しを実施し研修の充実を図った。

特に専門的知識を有する中小企業診断士が1名、また平成20年度から開始された信用調査検定プログラムにおいては、初級・中級・上級とレベルアップを図り、最終的な上級のマスターでは、合計6名が合格し「経営アドバイザー」の資格を取得した。

通信教育の積極的な受講や接遇マナーの実践的な研修も取り入れ、職員全員の意識の向上が図れた。

3 外部評価委員会の意見等

(1) 業務関係

① 中小企業金融の円滑化へ向けた取組み

平成 21 年度・平成 22 年度は、平成 20 年 10 月に創設された景気対応緊急保証制度を全国に先駆けて積極的に対応している。その結果、緊急保証制度は創設からの累計承諾件数 21,429 件・累計承諾金額 3,166 億 66 百万円となり、県内中小企業者の円滑な資金供給に大きく寄与したことは評価出来る。だがその反動からか、平成 23 年度は保証承諾額が大幅に減少している。景気対応緊急保証制度は、緊急かつ臨時的な事業であったことにより実績が大きく影響を受けることは理解出来るが、信用保証は中小企業の資金調達に欠かせない制度であり、今後も中小企業者の資金繰り支援をお願いしたい。

② 経営支援への取組み

専門家による個別相談会の実施や、国・商工団体と連携した相談会および専門家派遣などを行い、中小企業者に対する経営支援体制の充実が図られている。今後も、商工団体や弁護士・税理士・中小企業診断士等の専門知識を有する支援機関との連携を強化して経営支援を進めていただきたい。

③ 期中管理および事業再生機能の強化

中小企業者の再生支援を通じて地域経済の活性化に寄与することを目的として、全国でも先進的な事例である「熊本県中小企業再生支援連携会議（通称：がんばろう！くまもと再生支援ネットワーク）」を設立し、個別支援会議による事業再生を展開したことは評価出来る。今後、中小企業金融円滑化法の終了に伴う出口戦略への対応が求められるが、再生支援連携会議を充実させ対応していただきたい。

④回収の合理化・効率化

担保や保証人に依存しない保証に伴う求償権が増加していることや、依然として不動産市況が低迷していることなどから、管理回収の環境は厳しさを増している。求償権消滅保証の利用など回収の手法を精査するなどし、引き続き効果的な回収に取り組んでいただきたい。

(2) コンプライアンス関係

①コンプライアンス態勢の維持・向上および個人情報保護意識の徹底

コンプライアンス・プログラムの着実な実施により、役職員のコンプライアンス意識が定着し態勢も整備されている。また、全国の信用保証協会ですべて初めとなるプライバシーマークを取得するなど、個人情報法保護意識の向上がうかがえる。今後もコンプライアンス態勢の維持および個人情報保護について、さらなる充実に努めていくことが重要であるとする。