

年度経営計画の評価

平成23年度

熊本県信用保証協会

平成 23 年度経営計画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。

1.23 年度計画の自己評価

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

熊本県内の経済は、年度前半、東日本大震災によるサプライチェーンの寸断により製造業の操業が一時的に低下したことや、その後の急激な円高基調の影響から景気が落ち込んだ。また、九州新幹線の全線開業により観光面を中心に経済効果が期待されたが、大震災後の自粛ムードの影響を受け、効果が限定的となるなどサービス産業を中心に落ち込んだ。しかし、直接被害を受けなかったことや、予想よりも早くサプライチェーンが回復したこと、また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により、県内の景気は秋口までには大震災前の状況に回復してきた。その後、秋口以降は、海外経済の減速に伴う受注の減少や、EUの信用不安が広がったことに加え、タイで発生した洪水の影響などにより、製造業の操業度が若干低下している状況が続き、景気回復のテンポが幾分鈍化している傾向にある。

(2) 中小企業向け融資の動向

日本銀行熊本支店の調査によると、県内における金融機関の貸出金残高は、個人向け住宅ローンが堅調に推移していること等から前年度より連続して増加し平成24年3月末では前年度比101.4%となった。しかしながら、景気の先行き不透明感から事業資金の需要は低調な状況にあり、当協会の保証承諾額も同様に低調に推移した。

(3) 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、県内倒産状況は、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（負債総額 10 百万円以上）は前年度比 93.8%の 105 件となり 3 年連続で前年度を下回り過去 20 年間で最少となった。また、大型倒産（負債総額 10 億円以上）は前年度の 9 件から 2 件となり、負債総額は前年度比 51.1%の 16,343 百万円と大幅に減少した。

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。

(4) 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、上期の県内中小企業の設備投資計画は、前年度からの引き続き緩やかな景気回復に後押しされ前年度比 113.3%と増加した。しかし、下期は海外経済の減速に伴う受注の減少やタイの洪水発生に伴い製造業の操業が低下したことなどにより前年度比 74.7%と減少し、通期では前年度比 88.9%と減少した。

(5) 県内の雇用状況

熊本公共職業安定所の調査によると、平成 24 年 3 月の県内の有効求人倍率は、前年の 0.60 倍から 0.09 ポイント改善し 0.69 倍となった。県内の雇用状況は、回復のテンポは鈍化しているものの引き続き緩やかな回復傾向にある。

2 重点課題について

(1) 保証部門

① 適正保証の推進

適正保証の推進に向け各種保証制度の活用など積極的に資金対応をしたが、保証承諾は低調な資金需要や昨年3月末で終了した緊急保証制度の反動などにより、セーフティネット保証が前年比39.2%と大きく減少し、計画比72.4%となった。全体の保証承諾が低調な中で、平成23年2月に環境負荷の低減に取り組む中小企業を支援する目的で創設したグリーン保証は、年間承諾目標件数100件を上回る144件の承諾を行い、制度創設からの累計承諾件数は156件となった。

保証利用企業者数増加については、完済先や完済予定先をリストアップして金融機関と協議するなど利用増加に努めたが、保証利用企業者数20,000企業の目標に対し19,008企業と減少した。

企業訪問や面談による経営実態の把握については、大口保証利用先や新規申込先等への企業訪問を積極的に実施した結果、前年比129%と増加した。

また、中小企業の異分野連携や新規事業支援に向け各種働きかけを行ったが、農商工等連携事業関連保証や地域産業資源活用事業関連保証等は認定実績が少なく保証実績はなかった。

② 経営支援体制の強化

大口先、赤字・債務超過先に対する経営支援は、年度当初は対象とした企業が多くアプローチが十分できなかったが、9月からは対象先を大幅に絞り込みきめ細やかな支援を行った。また、創業後のフォローアップとして、保証後6ヶ月から1年以内にアンケート調査の実施や、過去3年間の創業関係保証制度利用者に「専門家による個別相談会」の案内を行い、相談会への参加や専門家派遣に繋げた。

各種の経営支援を行った結果、各種専門家やアドバイザーの有効活用は、中小企業支援ネットワーク事業の経営相談会や専門家による個別相談会を23回開催し84企業からの相談を受けた。また、専門家派遣事業は新たな連携先としてくまもとテクノ産業財団を加え、6企業に対し専門家派遣を行い経営改善へ向けた支援を実施した。加えて協会職員は、専門家が行う経営診断に同席することにより、金融相談・経営診断および経営改善アドバイスの手法を学びレベルアップを図った。

③ 業務効率化の推進

4月から保証審査を従前の2課体制から保証第1課・保証第2課・経営支援課の3課体制に変更するとともに、取扱う案件を区分して保証審査を行い業務の効率化を行った。また、5月からは事前協議システムを導入して個別案件の進捗管理を行い承諾の迅速化を図った。また、期中において事前協議の運用を見直し効率化を図った。

(2) 期中管理・事業再生支援部門

① 初期延滞管理の強化

初期延滞・事故報告提出企業に早期対応するために、金融機関本部を対象に「期中管理業務説明会」を開催し初期延滞管理の強化と早期対応の協力を要請し初期延滞管理を徹底した。あわせて、支店から「延滞事故先状況確認表」の提出を定着させることにより利払い延滞の管理も可能にするとともに、当該企業の状況把握に要する時間を短縮し状況に即した早期対応を実施した結果、延滞先が減少した。また、延滞事故先が多い支店を四半期毎に更新し重点訪問による改善指導を行った結果、延滞事故が減少した。

② 返済緩和した大口先に対するフォローアップの徹底

返済緩和した大口先の現状把握に努め必要な経営支援を図るため、大口先の洗い替えを四半期毎に行い、リスト化による当該企業の現況および企業実態を一元管理した。その結果、フォローアップ時期のスケジュール管理が可能となり、タイムリーな訪問・面談、金融機関からの情報入手を行うことで、条件変更や専門家派遣を行った。

③ 企業再生支援の拡充

中小企業に対する個別支援の強化および再生支援に係るネットワークの拡充を図るため、熊本県弁護士会・南九州税理士会熊本県連合会・社団法人中小企業診断協会熊本県支部に対して、熊本県中小企業再生支援連携会議への会員参加を働きかけた。その結果、同会議の代表者会議で承認され、再生支援に係るネットワークが拡充した。また、30企業に対し40回の個別支援会議を開催し、全企業において取引金融機関が足並みをそろえた再生支援を行った。

(3) 管理回収部門

① 担保不動産処分の促進

熊本市内および周辺地域の住宅地を中心に不動産の需要はあるものの地価が依然として低迷を続けるなど厳しい回収環境の中、競売不落物件および仮差物件等の処分を促進し進捗管理を確実に行った結果、回収額は計画比109.3%の2,079百万円を計上した。

② 定期回収および一括回収による回収の底上げ

定期入金に向けた交渉と月次入金管理の徹底に向け、弁済誓約締結先への誓約更新および新規誓約に向けた交渉を行ったが、第三者保証人がいない求償権の増加や企業や家計収入の伸び悩みから、弁済誓約締結数は15件減少し定期入金額も減少した。

また、高年齢者・年金が生計基盤の生活弱者に対する求償債務の解決に向け、個別案件の内容を精査し可能性のある先にアプローチを行った結果、保証人免除の件数は増加した。

③ 管理事務停止および求償権整理の促進

専任チームによる管理事務停止および求償権整理事務の一元化および効率化により処理件数は増加し、管理事務停止の処理件数は前年度比202.3%・求償権整理の処理件数は前年度比207.0%となり管理回収の効率化を図った。

(4) その他間接部門（総務関係）

① 個人情報保護マネジメントシステムと環境マネジメントシステムの運用と継続的改善、定着

個人情報保護マネジメントシステムの運用については、PMS推進委員会を定期的に開催し継続的改善を行った。また、事業継続計画（BCP）作成については素案作成に留まった。

環境マネジメントシステムの運用については環境目的目標を実践した。ISO14001を取得して1年が経過し、全職員の環境意識が向上した。

② 諸規程・マニュアルの周知徹底と遵守

諸規程・マニュアルの理解と周知については、効率的に実施するため土曜日を利用して合計7回の全体研修を実施した。また、理解度確認テストを行い職員の理解度を検証した。

③ 文書管理体系の再構築

文書管理体系の見直し・再構築については、検討に着手したが領域が広く、様式の全面改正など一部の見直しとなった。

(5) その他間接部門（コンプライアンス関係）

① コンプライアンス態勢の向上とコンプライアンス意識の醸成

コンプライアンス・プログラムは、計画通り実施した。また、各部署で行う部署別研修の推進および充実を図るため、コンプライアンス担当者へ研修資料・情報の提供を行った。

コンプライアンス関係事案への対応は、規程等に基づき適切に対応した。また、コンプライアンス・マニュアル集の全般的な見直しを行い、規程・要領の整理や各マニュアルの改正・制定等の整備を行った。

② 定例監査、PMS 監査および自主監査の連携による効果的な監査体制の整備

定例監査とPMS 監査の効率的な監査方法については、試行段階であり引続き整備する必要がある。

自主監査等の責任者・担当者研修を行い自主監査の推進を図った結果、自主監査が機能し定例監査において不備事項が減少した。

(6) その他間接部門（電算関係）

① 次期電算システムの検討

現行システムの安定性向上のため、次期電算システムの調査および検討を行った結果、東京グループのCOM MONシステムに移行することを決定した。

② システムの運用および機器の保守管理

「統合システム運用管理ソフト J P 1」の有効活用を行なうために、運用手順書を完成させ J P 1 を活用することとした。

また、システムの運用・機器の保守管理に関するマニュアルの整備については、マニュアルの整備に着手したが完成に至らなかった。

3 事業計画について

保証部門は、引き続きセーフティネット保証を積極的に活用し中小企業の資金繰り支援に取り組んだが、多くの中小企業が平成23年3月末で終了した景気対応緊急保証制度を利用して長期の資金調達を行っていたこともあり、保証承諾額は大幅に減少し計画比72.4%の84,000百万円となり平成4年以来19年ぶりに100,000百万円を割り込んだ。一方、保証債務残高は、平成20年の景気対応緊急保証制度以降、保証期間の長い保証の割合が多くなり年間の償還額が減少したことや、金融円滑化法による返済条件緩和により元金据置の対応をしていることなどが影響し、計画比96.9%の293,062百万円となり保証承諾額の減少に比べ緩やかな減少となった。

期中管理部門は、中小企業金融円滑化法に基づいた返済条件緩和の実施や、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」）を活用した再生支援に積極的に取り組んだ結果、代位弁済は計画比92.0%の8,366百万円となり前年度並みで推移した。しかしながら、返済緩和を実施している企業の中には、再建計画が進まずに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・代位弁済が増加することが懸念される。

管理回収部門は、不動産地価の低迷や企業・家計収入の伸び悩みなどから依然として厳しい回収環境にあるものの、競売不落物件や仮差押物件の処分を促進し、計画比109.3%の2,079百万円を計上した。

4 収支計画について

収支差額は、計画比 150.1%の 1,177 百万円を計上した。主な要因としては、代位弁済が計画よりも下回ったことや、決算処理において中小企業金融安定化特別基金から振替処理した、損失補償金 450 百万円を求償権の償却財源として活用することができたことなどが挙げられる。

5 財務計画について

平成 17 年度以降、県・市町村・金融機関への出捐金または金融機関等負担金の要請を行っていないため、期末の基金残高 78 億 18 百万円に変動はなかった。

収支差額 1,177 百万円のうち 588 百万円を経営安定のための積立金として収支差額変動準備金に繰入し、残額の 589 百万円を基金準備金に繰り入れた。この結果、基本財産は 21,081 百万円となった。

6 外部評価委員会の意見等

(1) 業務関係

①適正保証の推進について

景気の不透明感に伴い事業資金の資金需要が低迷したことや、緊急保証制度の反動などの要因があり保証承諾が減少していると思われるが、信用保証は中小企業者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。また、農商工連携などの事業は、地域経済の活性化には必要な仕組みであると考えられる。引き続き本所1階の商品展示スペースの活用など、推進をしていただきたい。

②経営支援体制の強化について

専門家による相談会の実施や中小企業支援ネットワーク事業の経営相談会の実施、加えて専門家派遣事業など経営支援体制の充実が図られている。保証利用度のアップやリレーションシップバンキング機能の強化には、各種相談会等は重要な施策と考えられ引き続き推進をお願いしたい。また、相談会はPDCAサイクルの「P（計画）」の部分に相当する。中小企業者が計画に基づき「D（実施）」を行うが、保証協会はもう1歩踏み込み、その後の「C（確認）」および「A（処置）」を行っていただき、中小企業の経営支援強化をお願いしたい。

③初期延滞管理の強化について

金融機関の本部への働きかけや、金融機関の支店と共に初期延滞管理に取り組む独自のシステムは、有効に機能し延滞先の減少など一定の効果を上げており評価出来る。引き続き中小企業の実態に応じた早期対応をお願いしたい。

④企業再生支援の拡充について

中小企業金融円滑化法の終了に向けた出口戦略への対応が求められている昨今、全国でも先進的な取組として行っている「熊本県中小企業再生支援連携会議」の個別支援会議を40回開催し、企業再生支援を行っていることは評価したい。今後、国の中小企業政策の中で同様の仕組みが全国に展開されるが、熊本県は先進県として会議の充実を図っていただきたい。

(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・プログラムによる研修を新たに増やすなど、役職員のコンプライアンスに関する意識が醸成している。

監査体制の整備では、自主監査の責任者・担当者研修の実施により自主監査が機能していることがうかがえる。引き続き内部監査と監事監査を連携して行っていただきたい。