

年度経営計画の評価

平成27年度

熊本県信用保証協会

平成27年度経営計画につきまして自己評価を行い、

中宮光隆 熊本県立大学特任教授

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が終了しましたので公表いたします。

1. 平成27年度経営計画の自己評価

熊本県信用保証協会

1 業務環境

(1) 県内の景気動向

熊本県内の経済情勢をみると、主力産業である電気機械製造業の生産活動にやや低下傾向が見られたものの、汎用機械製造業が高操業を続けたほか、二輪車関連を中心とする輸送用機械製造業も底堅さを維持しました。一方、個人消費については、暖冬の影響により一部に弱めの動きを残しつつも、インバウンド需要による下支え効果もあり、底堅く推移しました。また、平成26年8月に1倍台に回復した有効求人倍率は、引き続き1倍台で推移し、雇用環境も改善が持続していたことから、県内経済は基調的には緩やかな回復を続けました。

(2) 中小企業向けの融資動向

日銀熊本支店の調査によると、平成28年3月末の県内における金融機関の貸出金残高は、前年比103.3%と増加したものの、住宅ローンを中心とした個人向け貸出による増加が主因となっています。また、貸出約定平均金利は、前年度の1.471%から1.381%と低下傾向が続いており、低金利下における保証料の割高感も重なり、当協会の保証債務残高は、平成22年度以降6期連続で減少しました。

(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、平成 27 年の熊本県内の企業倒産（負債総額 10 百万円以上）は件数 71 件、負債総額 99 億 33 百万円と、件数・負債総額ともに 7 年ぶりに増加に転じました。しかしながら、件数は平成に入り 2 番目、負債総額も 3 番目に少ない状況であり、低水準で推移しました。

(4) 県内中小企業の設備投資動向

九州財務局の法人企業景気予測調査における平成 27 年度設備投資計画では、製造業、非製造業ともに前年に比べ増加しました。また、規模別では中堅企業が前年比増減率 1.7%（通期）の減少となりましたが、大企業は同 221.0%、中小企業も同 14.0%の増加であったことから、全体で同 161.4%の増加となりました。

(5) 県内の雇用状況

熊本労働局の調査によると、景気回復に伴い雇用・所得も改善傾向にあることから、平成 28 年 3 月の県内の有効求人倍率は 1.21 倍（前年度 1.07 倍）と 21 カ月連続で 1 倍を超え推移しました。全国平均の 1.30 倍には及びませんが、九州・沖縄ブロック平均の 1.12 倍を上回っており、依然高水準を維持したものとなりました。

2 重点課題について

(1) 保証部門

① 成長期および安定期の顧客に対する円滑な資金供給

円滑な資金供給には金融機関との連携が不可欠であることから、金融機関の本部・ブロック向け説明会と特に平成 27 年度は若手行員向け実務研修を開催し、保証付き融資に関する理解を深めるとともに各種保証制度の推進を行いました。認定支援機関や顧問税理士と連携した保証制度である「税理士連携特別保証」や「経営力強化保証」と反復利用が可能で利便性の高い「返済原資特定手形貸付根保証」の制度においては、昨年に引続き推進した結果、それぞれ計画比 119.0%、226.5%、136.5%と大きく増加しました。

また、新たな資金供給の手法を検討するため、金融機関および南九州税理士会と意見交換を重ねました。その結果、金融機関とは、相互に適切なリスク負担を行い支援する「くまもと連携支援保証」を創設し、税理士会とは、顧問税理士による継続的な経営支援を前提とし支援する「税理士推薦保証（チャレンジ 500）」を創設しました。

このような取組みにより、平成 27 年度の保証承諾金額は、計画比 102.7%の 1,026 億 61 百万円となりました。

② 小規模事業者に対する支援の強化

小規模事業者向けの保証制度である「熊本県小規模事業者おうえん資金」について、金融機関と連携し反復利用の推進や新規利用の促進を図った結果、保証承諾金額は計画比 209.3%の 62 億 80 百万円となりました。

また、小規模事業者の特性を踏まえた効果的な支援手法を学ぶため、外部研修へ職員を派遣しフィードバックを行うことに加え、内部研修においても司法書士による登記実務、税理士による決算書の読み方などを実施し、職員の目利き力向上を図りました。

③ 経営支援へ「つながる」取組みの強化

保証部門においても、単に保証するだけではなく、中小企業の状況に応じた経営支援を提供することが重要であるという視点から、事前相談や保証申込の段階で各種経営支援の提案を行いました。その結果、28 企業に対し専門家派遣を実施しました。

また、業種別に代表的な 4 企業を延べ 32 名の職員が視察しました。視察では、各業界動向や協会に求められる要望について把握するとともに、フィードバックを行うことで、経営支援を必要とする企業に対する的確な経営支援の提案が行えるよう、職員のレベルアップを図りました。

(2) 期中管理部門

① 創業支援の取組み強化

21市町村を訪問し、創業支援ネットワークを活用した支援体制の周知を図りました。その内、4市とは、創業支援の取組み強化の一環として、各市が主催する創業セミナーに講師として参加し、創業に関する金融支援の状況や体制について説明を行いました。

そのような努力の結果、県・市創業保証制度の利用企業数は、年間目標の320企業には及ばなかったものの、269企業の利用につながりました。加えて、10月からは、創業後における経営支援の強化を図るため、同制度と専門家派遣をパッケージ化し、かつ、信用保証料を0.2%引き下げることとし、59企業の利用があり好評を得ました。また、創業保証ユーザー会の土台作りとして、創業者を対象としたセミナー・交流会を開催し、好評を得ることができました。

② 早期の経営改善、事業再生への取組み強化

早期の経営改善への取組み強化のため、県内金融機関に対し業務説明会を2回実施し、初期延滞先、事故報告先の管理徹底を要請するとともに、保証申込時の留意点について意見交換を行いました。

事業再生への取組み強化としては、再生支援ネットワークの個別支援会議開催を積極的に提案しました。開催企業数は年間目標の200企業を上回る266企業となり、延べ297回の会議を経て、返済緩和や経営改善サポート保証（事業再生計画実施関連保証）による経営支援を実施しました。結果、経営改善サポート保証の承諾件数は138件、保証承諾金額は31億65百万円となり、件数で全国3位、承諾金額で全国5位の実績となりました。

以上の取組みの結果、平残事故発生率は2.76%と前年より0.01ポイント減少しました。

(3) 管理回収部門

① 不動産担保の処分促進による回収の最大化

不動産担保の処分促進のため、管理職ヒアリングによる回収方針の見直しと進捗管理を徹底することに加え、債務者に対し粘り強い交渉を行いました。その結果、年間目標である担保処分件数 61 件に対し、59 件の実績となりました。また、返済中であるものの、完済まで長期間を要する求償権先に対しては、遊休不動産を中心に処分の交渉を行い、年間目標の 24 件に対し、20 件の不動産担保処分による回収方針へ移行することができました。

以上の取組みに努めた結果、回収額は競売が前年比 47.0%の 1 億 56 百万円と減少したものの、任意処分は前年比 104.8%の 3 億 47 百万円と増加しました。

② 事業継続中の顧客に対する支援

従来、代位弁済を行った先に対しては、管理回収の交渉が主体でしたが、経営支援の強化を図るため、事業継続中である求償権先に対しても各種経営支援の提案を行いました。その結果、11 企業に対し専門家派遣を実施し、実績が無かった前年度を大きく上回りました。また、実施した経営支援をもとに、管理回収部門において継続的かつ組織的な対応を行うため、「代位弁済企業に対する支援マニュアル」を作成しました。

③ 回収の効率化

回収見込みがない求償権 475 件について、基準に基づき管理事務停止へ移行し、年間目標の 500 件をほぼ達成し、回収の効率化を図りました。しかし、求償権整理については処理が追いつかず 181 件にとどまり、年間目標の 500 件には及びませんでした。

(4) その他間接部門（総務関係）

① 「つながる」ことができる人材の育成強化

専門的知識の習得および課題に応じた研修を実施するため、研修計画に基づき内・外部研修へ派遣を実施しました。また、コミュニケーション能力向上研修の実施に向けた課題把握のため、顧客および金融機関に対しアンケートを行い、その結果に基づき研修内容を策定し、次年度の研修計画へ反映させました。

② 「つながる」機会を拡大する広報活動の充実

広報活動の充実のため、ソーシャル・ネットワーキング・サービスを活用した広報について調査、分析を行いました。その結果、フェイスブックを活用した広報を実施することを決定し、今後、その運用体制の構築を図る予定です。

保証月報については、従来、月末の実績を翌月末近くにしか発行できなかったことから、迅速な情報提供を行うため、統計システムの開発を行い、翌月初めの発行に改めることができました。また、12 月には顧客向け季刊誌「WITH-ゆう」を創刊し、身近な経営課題解決の方策等について情報提供を行い、各方面より好評を得ました。

③ ガバナンス体制の維持、強化

「熊本県信用保証協会マネジメントシステム規程」に基づいた年間スケジュールを確実に実施しました。

マイナンバー制度については、9月に専門の外部講師を招き全体研修にて全職員へ周知するとともに、事務処理等に関する規程の整備を行いました。また、反社会的勢力との関係遮断における取組みとして、反社会的勢力登録データを活用したスクリーニングを2回行い、いずれにおいても、登録者の保証利用が無いことを確認しました。

昨年続き、年度内に改正した規程の変更項目について、3月の全体研修において、再度周知徹底を図りました。

(5) その他間接部門（コンプライアンス関係）

① コンプライアンス意識の向上

月例会議や全体研修の開催ごとに、職員に対しコンプライアンス・プログラムの周知を図るとともに、各部署において四半期ごとに実施されるコンプライアンス研修においても、内外部で起きた事件事故の事例研修を行い、職員のコンプライアンス意識の向上に努めました。

② システム移行後の業務運営とリスクの把握

新システムへの移行に伴い、一部業務の流れが変更になった箇所について、各部署が作成する業務フロー図の適応状況を確認するため、5月に臨時監査を実施しました。監査の結果、是正が必要な部署が見受けられましたが、その後の定例監査において再度監査を行った結果、全ての部署において是正されていることを確認しました。

③ 自主監査の有効性の向上

自主監査の監査範囲となるサービス・庶務の処理状況について、6月に臨時監査を実施しました。一部不備が認められた項目については、全職員に対し監査結果を周知するとともに、再発防止策として各部署長を対象に事務処理に関する研修をあわせて行いました。その後の各部署の定例監査において再度監査を行った結果、指摘事項は減少しており自主監査の有効性の向上を図ることができました。

(6) その他間接部門（電算関係）

① 新電算システムの安定的運用および有効活用

平成27年1月に移行した新システムの安定的な運用を行うため、端末操作マニュアルと実際の事務処理との差異を確認し、同マニュアルの改正を行いました。また、9月には同マニュアルの改正点と誤った操作事例について、全体研修を通じ全職員へ周知を図りました。

新システムの有効活用として、各部署の要望を踏まえた各種帳票や統計資料作成のためのサブシステム開発を行い、順次リリースすることができました。

セキュリティ面に関しては、メール暗号ソフトの導入に加え、JP1によるフルタイム監視を実施した結果、情報漏えいや不正アクセスは確認されませんでした。

3 事業計画について

保証部門は、「経営力強化保証」や「税理士連携保証制度」などを活用することで円滑な資金供給に取り組んだほか、小規模・零細事業者を対象とした「熊本県小規模事業者おうえん資金」等の保証推進に努めた結果、保証承諾額は1,026億61百万円（前年比111.7%）となり、3年ぶりに1,000億円を超えました。一方、保証債務残高は、平成23年3月に終了した緊急保証制度の償還分をカバーするまでには至らず、2,375億7百万円（前年比95.8%）となり、平成21年度をピークに減少が続いています。

期中管理部門は、関係機関と連携した経営支援・再生支援に取り組んだことから、事故報告発生額は、66億26百万円（前年比94.5%）と前年度に比べ減少しました。一方、代位弁済額は、返済緩和を続ける一部の企業において、業績回復が思うように進まず資金繰りに行き詰まり代位弁済に至るケースが増えたことから、41億77百万円（前年比141.0%）と増加したものの、金額的には過去15年間で昨年度に次いで2番目に低い水準となりました。

管理回収部門については、昨年に引き続き担保不動産の処分に重点を置き推進を図った結果、回収額は13億92百万円（前年比88.3%）となりました。

4 収支計画について

収支差額は、計画比113.1%の4億66百万円となりました。主な要因としては、経費削減に努めたことに加え、責任共有負担金納付金が減少したことにより、経常支出が計画比91.6%と下回ったことなどが挙げられます。

5 財務計画について

収支差額 4 億 66 百万円のうち 2 億 32 百万円を経営安定のための積み立てとなる収支差額変動準備金に繰入れ、残額の 2 億 34 百万円を基本財産の基金準備金に繰入れました。

この結果、期末の基金準備金残高は 149 億 46 百万円、基本財産は 227 億 65 百万円となりました。

6 外部評価委員会の意見等

(1) 年度経営計画に係る業務実績について

① 円滑な資金供給のための取組みについて

保証債務残高は、全国的な傾向と同じく前年度を下回ったが、保証承諾額は前年度を上回っており、中小企業・小規模事業者のニーズに沿った各種保証制度を積極的に推進され、円滑な資金供給に努めたことが窺える。

また、各業界のリーディングカンパニーを視察され、業界動向、企業の成長過程における課題および協会に対する要望などを把握しようとする取り組みは、中小企業・小規模事業者の実情に即したきめ細やかな対応を行ううえで有意義であり、継続して取り組んでいただきたい。

② 創業支援の拡充について

従来 of 創業準備段階における創業計画の策定支援に加え、創業後においても専門家による経営支援を実施するため、創業保証制度の利用と同時に専門家派遣を行う新たな取り組みがなされており、創業支援体制の拡充が図られている。

創業支援は、雇用創出・維持の観点からも地方創生に必要な取り組みであり、関係機関と連携し創業支援のさらなる充実を図っていただきたい。

③ 回収環境の改善に向けた取り組みについて

不動産担保の減少など回収環境が厳しい中、環境改善に向けた努力が窺える。特に代位弁済後も事業を継続されている先に対し、専門家派遣を実施し経営改善を促すことは、長期的には回収の増加にもつながることから、引き続き専門家と連携し経営支援体制の強化に取り組んでいただきたい。

④ 必要とされる情報の提供について

新たな取り組みである季刊誌「WITH-ゆう」の発刊については、中小企業・小規模事業者が必要とする情報について、簡潔で分かりやすい表現で記載されており、工夫がなされている。

必要とされる情報は、業種や企業が置かれている状況などにより変化するため、ニーズの把握に引き続き努められたい。

(2) コンプライアンス体制および運営状況について

コンプライアンス・プログラムの確実な実行に加え、システム移行に伴う業務の適応状況について、早期に内部監査を実施し是正するなど、コンプライアンス体制が機能しており、職員のコンプライアンス意識の向上にもつながっていることから評価できる。

個人情報漏えいが社会問題化している中、各種研修を実施されているが、研修の実施は「周知」であり、研修内容を行動に移し確認することが「徹底」であることに留意され、より一層のコンプライアンスの強化を図られたい。

(3) 総括

地方創生を加速させるため、これまでの「産学官」に加え、「金（金融界）」、「言（マスコミ）」、「労（労働界）」の連携が求められている。その中で、各自治体の保証制度推進や企業の各ステージにおける専門家派遣など関係機関との連携は着実に強化され、成果も現れている。今後も関係機関との連携をさらに深められることを期待する。

一方、各施策において、目標値とK P I（重要業績評価指標）が混在して使用されている。本来、K P Iは、財務比率の中でも要因の変化が追及できる比率に限られることから、単なる目標値とは異なることに留意され、新たな施策に取り組みたい。

2. 事業計画

熊本県信用保証協会

(単位：百万円、%)

年 度 項 目	27年度計画	27年度実績			28年度計画		
	金 額	金 額	対計画比	対前年度 実績比	金 額	対前年度 計画比	対前年度 実績比
保 証 承 諾	100,000	102,661	102.7%	111.7%	103,000	103.0%	100.3%
保 証 債 務 残 高	239,951	237,507	99.0%	95.8%	232,357	96.8%	97.8%
保 証 債 務 平 均 残 高	240,844	240,220	99.7%	95.1%	232,293	96.4%	96.7%
代 位 弁 済	3,333	4,177	125.3%	141.0%	3,636	109.1%	87.0%
実 際 回 収	1,212	1,392	114.8%	88.3%	1,168	96.3%	83.9%
求 償 権 残 高	872	1,399	160.4%	172.1%	1,020	117.0%	72.9%

(注) 1. 代位弁済は元金および利息の合計

3. 収支計画

熊本県信用保証協会

(単位：百万円、%)

年 度 項 目	27年度計画		27年度実績			28年度計画			
	金 額	金 額	対計画比	対前年度 実績比	債務 平残比	金 額	対前年度 計画比	対前年度 実績比	債務 平残比
経常収入	2,992	2,993	100.0%	92.2%	1.25%	2,774	92.7%	92.7%	1.19%
保証料	2,322	2,321	100.0%	94.6%	0.97%	2,249	96.9%	96.9%	0.97%
運用資産収入	258	261	101.2%	94.4%	0.11%	225	87.2%	86.2%	0.10%
責任共有負担金	260	265	102.1%	80.5%	0.11%	147	56.7%	55.6%	0.06%
その他	152	146	95.8%	78.4%	0.06%	152	99.9%	104.3%	0.07%
経常支出	2,545	2,332	91.6%	97.9%	0.97%	2,495	98.0%	107.0%	1.07%
業務費	1,280	1,069	83.6%	95.4%	0.45%	1,244	97.2%	116.4%	0.54%
借入金利息	0	0	-	-	-	0	-	-	-
信用保険料	1,143	1,215	106.3%	117.2%	0.51%	1,229	107.5%	101.2%	0.53%
責任共有負担金納付金	110	46	41.6%	39.6%	0.02%	10	9.1%	21.9%	0.00%
雑支出	12	2	18.3%	2.0%	0.00%	12	100.0%	546.0%	0.01%
経常収支差額	447	661	147.8%	76.4%	0.28%	279	62.3%	42.1%	0.12%
経常外収入	4,656	4,617	99.2%	94.4%	1.92%	5,355	115.0%	116.0%	2.31%
償却求償権回収金	167	157	94.1%	76.7%	0.07%	139	83.4%	88.6%	0.06%
責任準備金戻入	1,489	1,501	100.8%	94.0%	0.62%	1,438	96.6%	95.8%	0.62%
求償権償却準備金戻入	214	208	97.1%	53.3%	0.09%	382	178.4%	183.8%	0.16%
求償権補てん金戻入	2,784	2,751	98.8%	102.0%	1.15%	3,395	122.0%	123.4%	1.46%
その他	2	0	10.0%	41.7%	0.00%	1	25.0%	250.0%	0.00%
経常外支出	4,791	4,921	102.7%	102.3%	2.05%	5,519	115.2%	112.2%	2.38%
求償権償却	3,114	3,119	100.2%	101.3%	1.30%	3,845	123.5%	123.3%	1.66%
責任準備金繰入	1,460	1,429	97.9%	95.2%	0.59%	1,414	96.9%	99.0%	0.61%
求償権償却準備金繰入	217	369	170.2%	177.6%	0.15%	260	119.6%	70.3%	0.11%
その他	1	4	751.4%	15.8%	0.00%	1	102.0%	13.6%	0.00%
経常外収支差額	-135	-304	224.3%	-388.6%	-0.13%	-164	121.2%	54.0%	-0.07%
制度改革促進基金取崩	100	108	108.4%	101.1%	0.05%	65	65.5%	60.4%	0.03%
収支差額変動準備金取崩額	0	0	-	-	-	0	-	-	-
当期収支差額	412	466	113.1%	44.3%	0.19%	180	43.7%	38.6%	0.08%
収支差額変動準備金繰入額	205	232	113.2%	44.2%	0.10%	90	43.9%	38.8%	0.04%
基金準備金繰入額	207	234	113.1%	44.5%	0.10%	90	43.5%	38.5%	0.04%
基金準備金取崩額	0	0	-	-	-	0	-	-	-
基金取崩額	0	0	-	-	-	0	-	-	-

4. 財務計画

熊本県信用保証協会

(単位：百万円)

年 度	27年度計画	27年度実績		28年度計画				
		対計画比	対前年度実績比	28年度計画	対前年度計画比	対前年度実績比		
年金 度融 中機 出関 え等 ん負 担金	県	0	0	-	-	0	-	-
	市 町 村	0	0	-	-	0	-	-
	金融機関等	0	0	-	-	0	-	-
	合 計	0	0	-	-	0	-	-
基金取崩	0	0	-	-	0	-	-	
基金準備金繰入	207	234	113.0%	44.5%	90	43.5%	38.5%	
基金準備金取崩	0	0	-	-	0	-	-	
期末 基本 財産	基金	7,819	7,819	100.0%	100.0%	7,819	100.0%	100.0%
	基金準備金	14,810	14,946	100.9%	101.6%	15,026	101.5%	100.5%
	合 計	22,629	22,765	100.6%	101.0%	22,845	101.0%	100.4%

(単位：百万円)

年 度	27年度実績	
項 目		対前年度実績比
国からの財政援助	73	72.8%
基金補助金	73	72.8%
地方公共団体からの財政援助	216	89.4%
保証料補給 (「保証料」計上分)	55	68.0%
保証料補給 (「事務補助金」計上分)	101	99.7%
損失補償補填金	59	100.8%
事務補助金 (保証料補給分を除く)	0	-
借入金運用益	0	-

制度改革促進基金造成	60	73	121.1%	72.8%	0	-	-
制度改革促進基金取崩	100	108	108.4%	101.1%	65	65.0%	60.0%
制度改革促進基金期末残高	58	63	108.7%	63.8%	0	-	-

収支差額変動準備金繰入	205	232	113.2%	44.2%	90	43.9%	38.8%
収支差額変動準備金取崩	0	0	-	-	0	-	-
収支差額変動準備金期末残高	6,187	6,323	102.2%	103.8%	6,405	103.5%	101.3%

5. 経営諸比率

熊本県信用保証協会

(単位：％)

項目	算式	27年度計画	27年度実績		28年度計画			
			対計画比増減	対前年度実績比増減	対計画比増減	対前年度実績比増減		
保証平均料率	保証料収入／保証債務平均残高	0.96%	0.97%	0.01%	0.00%	0.97%	0.01%	0.00%
運用資産収入の保証債務平残に対する割合	運用資産収入／保証債務平均残高	0.11%	0.11%	0.00%	0.00%	0.10%	-0.01%	-0.01%
経費率	経費【業務費＋雑支出】／保証債務平均残高	0.54%	0.45%	-0.09%	-0.04%	0.54%	0.00%	0.09%
(人件費率)	人件費／保証債務平均残高	0.29%	0.26%	-0.03%	-0.01%	0.30%	0.01%	0.04%
(物件費率)	物件費【経費－人件費】／保証債務平均残高	0.25%	0.19%	-0.06%	-0.03%	0.24%	-0.01%	0.05%
信用保険料の保証債務平残に対する割合	信用保険料／保証債務平均残高	0.47%	0.51%	0.04%	0.10%	0.53%	0.06%	0.02%
支払準備資産保有率	(流動資産－借入金)／保証債務残高	14.43%	14.52%	0.09%	0.56%	14.79%	0.36%	0.27%
固定比率	事業用不動産／基本財産	5.50%	5.47%	-0.03%	-0.20%	5.32%	-0.18%	-0.15%
基金の基本財産に占める割合	基金／基本財産	34.55%	34.35%	-0.20%	-0.35%	34.23%	-0.32%	-0.12%
求償権による基本財産固定率	(求償権残高－求償権償却準備金)／基本財産	2.89%	4.52%	1.63%	1.84%	3.33%	0.44%	-1.19%
		872	1,399	/		1,020	/	
基本財産実際倍率	保証債務残高／基本財産	10.60倍	10.43倍			/		
代位弁済率	代位弁済額(元利計)／保証債務平均残高	1.38%	1.74%	0.36%	0.57%			1.57%
回収率	回収(元本)／(期首求償権＋期中代弁(元利計))	4.50%	6.64%	2.14%	1.04%	4.00%	-0.50%	-2.64%

(注) 1. 基本財産とは、決算処理後のもの。

2. 基本財産固定率欄の下段には、計算根拠となる各年度末毎の求償権残高の実数(単位/百万円)を記入。