

# 中期事業計画の評価

平成18年度～平成20年度

中期事業計画（平成18年～平成20年）につきまして、自己評価を行い、中宮光隆 熊本県立大学教授、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します。

**1 平成 18 年度から平成 20 年度の業務環境は以下のとおり。**

**(1) 地域経済及び中小企業の動向**

熊本県内の経済状況は、18 年度から 19 年度前半にかけて、地域や業種により格差はあるものの、緩やかな回復傾向にあった。しかし、19 年度後半から 20 年度前半には原油高や穀物価格に伴うコスト増加や諸物価の上昇の影響を受けて減速し、さらに 20 年度後半に入ると米国のサブプライムローン問題に端を発した世界的な金融経済危機の影響により急速な景気減退局面に入った。

中小企業の分野に目を向けると、18 年度から 19 年度にかけて、地域や業種間格差および同業種間での業績が二極化したり、原材料価格等の影響で収益が圧迫されるなど景気回復が実感できない状況が続いていた。20 年度になると急速な景気減退に伴い、中小企業の経営環境は厳しさを増し、業績が一段と低下した。

**(2) 中小企業向け融資及び保証の動向**

地元地方銀行における中小企業向け貸出残高を見ると、19 年度まではほぼ横ばいに推移してきたが、信用保証協会が平成 20 年 10 月 31 日に創設した「原材料価格高騰対応等緊急保証」（以下「緊急保証」という。）を強力に推進したこと等の影響もあり、20 年度は前年比で 6.3%の増加となっている。

**(3) 熊本県内中小企業の資金繰り状況**

18 年度の金融機関の貸出態度は緩和的であり、県内中小企業の資金繰り状況は平調りに推移したが、19 年度に入ると負債 1 億円未満の小口倒産の件数が増加するなど、資金繰り悪化の影響が見え始め、さらに 20 年度入ると企業倒産の負債総額が前年の 2.8 倍になる等、中小企業の状況は一段と厳しさを増した。ただ、21 年 2 月、3 月の発生件数は前年を下回っており、緊急保証により資金繰りが一服している状況がうかがえる。

**(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18年度から19年度の設備投資動向は増加傾向で推移しており、保証承諾の資金使途別でも設備資金が増加推移するなど設備投資に対する積極姿勢がうかがわれた。しかしながら、20年度は大幅な受注減少と企業収益の悪化により、製造業を主体にして設備計画の見直しや抑制の動きが強まり、設備投資意欲は急速に減退した。

**(5) 熊本県内の雇用情勢**

県内の有効求人倍率は、18年度までは雇用状況は緩やかながら改善傾向にあったが、19年度以降は企業倒産件数の増加や企業の求人意欲の低下等の影響を受けて悪化し、平成21年3月末時点で0.40倍と全国平均の0.52倍を下回り、さらに悪化傾向を辿っている。

2 平成 18 年度から 20 年度までの 3 ヶ年の業務上の基本方針についての自己評価は以下のとおり。

(1) 金融環境変化への取組み

平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
担保や保証人に依存しない保証の推進	担保や保証人に依存しない保証の推進	担保や保証人に依存しない保証の定着
調達方法の多様化に対応した保証の推進	調達方法の多様化に対応した保証の推進	調達方法の多様化に対応した保証の定着
中小企業者のニーズにマッチした商品の推進	中小企業者のニーズにマッチした商品の推進	中小企業者のニーズにマッチした商品の推進
金融機関、関係機関との連携強化	金融機関、関係機関との連携強化	金融機関、関係機関との連携強化

担保・保証に過度に依存しない融資の推進としては、平成 18 年 4 月より協会制度の保証人要件の緩和を実施し、翌 19 年 1 月までに全ての地方公共団体の制度融資においても実施した。

調達方法の多様化に対応した保証の推進としては、無担保の当座貸越・カードローンや売掛債権担保融資保証、特定社債保証等を対象とした「支援企業拡大キャンペーン」を実施（平成 18 年度）した。さらに、平成 19 年度には、棚卸資産を担保とした取扱いが可能となったことにより、積極的に流動資産担保融資保証（以下「ABL保証」という。）の利用推進を行い、中小企業者の資金調達の多様化を図った。

中小企業者のニーズにマッチした商品の推進としては、部分保証（以下、「責任共有制度」という。）の導入にともない 19 年度に各 1 制度、平成 20 年度に 3 制度を地元金融機関と提携して、中小企業者にとって利便性の高い制度を創設した。

金融機関、関係機関との連携強化については、(3)「顔の見える協会への対応」参照。

(2) 信用補完制度改革への取組み

平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
保証料弾力化の周知活動	様式統一化の実施	
保証人要件緩和の周知活動		
部分保証の導入に対する周知活動	部分保証の導入に対する周知活動	部分保証の定着化

平成 18 年 4 月から実施された保証料率の弾力化および保証人要件の緩和については、協会を利用している全企業に対して、DMを発送して事前周知に努め、金融機関や関係機関に対して、計 52 回の説明会を開催し周知を図った。

また、保証料率の弾力化により混乱が予想されたため、金融機関から保証申込前の事前照会に対する体制を構築し対応した。

全国統一様式への移行に対しては、平成 19 年 3 月から移行期間を設け、平成 19 年 4 月からスムーズに移行した。

信用補完制度改革の一番大きな改革である責任共有制度については、平成 18 年 4 月に協会内部に「責任共有制度検討委員会」を設置し、導入の準備を進めるとともに、県下市町村・金融機関本部への説明会（平成 18 年度、19 年度）を実施して周知に努め、平成 19 年 10 月からスムーズに実施できた。

(3) 顔の見える協会への対応

平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
企業訪問機会の拡大	企業訪問機会の拡大	企業訪問機会の拡大
広報活動の実施	広報活動の実施	広報活動の実施
顧客サービスの実施	顧客サービスの実施	顧客サービスの実施
商工関係団体との情報交換、連携強化	商工関係団体との情報交換、連携強化	商工関係団体との情報交換、連携強化

企業訪問については、大口先および新規先を中心に実施した。

広報活動については、総務部と連携して毎年度、パンフレット、リーフレットを作成し、金融機関、商工関係団体、保証利用企業者等に対して送付した。また、ラジオや新聞等のメディアを利用した広報活動を実施した。

顧客サービスの実施については、ダイレクトメールでの保証制度の案内やMS Sを提供するなど、サービスの強化に努めた。

移動金融相談会は、商工会議所等と連携して実施した結果、信用保証制度に対する理解および成果があった。

(4) 経営支援への取組み

平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
経営支援室の設置		
中小企業診断士による経営管理アドバイスなどの相談業務の充実		
再生支援協議会との連携強化	再生支援協議会との連携強化	再生支援協議会との連携強化
CRDの中小企業再生ポータルシステム（CSS）の導入	CRDの中小企業再生ポータルシステム（CSS）の活用	CRDの中小企業再生ポータルシステム（CSS）の活用
税理士会、診断士協会等との連携強化	税理士会、診断士協会等との連携強化	税理士会、診断士協会等との連携強化

平成 18 年 4 月に経営支援室を設置し、室長に中小企業診断士の資格を持つ職員と担当者 1 名を配置して相談業務の充実を図った。平成 20 年度からは室長を専任にして 2 名体制として相談業務の充実を図るとともに、創業保証の申込みに関しても専任で担当し、創業に関するアドバイスや創業後のフォローアップを行った。

熊本県中小企業再生支援協議会との連携については、(5)「事業再生への取組み」参照。

平成 19 年 8 月に中小企業診断協会と連携して経営サポート制度を創設した。経営のアドバイスを必要としている中小企業へ中小企業診断士を派遣し診断を実施した。また、平成 19 年 11 月から弁護士、税理士及び中小企業診断士を相談員として「専門家による無料個別相談会」を開催し、経営全般にわたって中小企業の相談に対応するなど経営支援に取り組んだ。

(5) 事業再生への取組み

平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
事業再生支援室の設置		
求償権の放棄・不等価譲渡、求償権消滅保証、求償権DDSの積極的活用	求償権の放棄・不等価譲渡、求償権消滅保証、求償権DDSの積極的活用	求償権の放棄・不等価譲渡、求償権消滅保証、求償権DDSの積極的活用
求償権消滅保証のための外部委員による再生審査会の設置と活用	求償権消滅保証のための外部委員による再生審査会の活用	求償権消滅保証のための外部委員による再生審査会の活用
中小企業再生支援協議会や金融機関の支援グループとの連携強化	中小企業再生支援協議会や金融機関の支援グループとの連携強化	中小企業再生支援協議会や金融機関の支援グループとの連携強化
事業再生ノウハウ等の知識習得	事業再生ノウハウ等の知識習得	

平成 18 年 4 月に再生支援室を設置し、その後平成 19 年 4 月に期中管理部門である管理 2 課と統合して再生支援課を設置して再生支援体制を充実した。その結果、積極的な再生案件への対応や経営改善が必要な企業に対するきめ細かな対応が可能となった。

平成 18 年 4 月に事業再生審査会を設置して求償権消滅保証を積極的に推進した結果、平成 18 年から 20 年までの 3 ヶ年で 7 企業に対して求償権消滅保証を承諾した。地場大手の 1 企業に対して求償権放棄を実行するなどして、積極的に事業再生支援に取り組んだ。

中小企業再生支援協議会との連携強化については、平成 18 年度に協会職員 1 名を同協議会に出向させ、再生手法の習得を行った。また、当初は個別支援企業の再生計画策定後に連携を行っていたが、平成 20 年度からは、再生計画策定段階から参加し連携を強化した。金融機関の再生支援グループに対しては、協会が主体となって事業再生に関する情報交換会を開催して連携を強化した。

事業再生知識の習得のために外部研修に積極的に参加し、職員の能力の向上に努めた。

(6) 期中管理の強化

平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
金融機関との連携による期中管理の強化	金融機関との連携による期中管理の強化	金融機関との連携による期中管理の強化
事業再生支援への取組み	事業再生支援への取組み	事業再生支援への取組み
代位弁済見込み先に対する債権保全の強化	代位弁済見込み先に対する債権保全の強化	代位弁済見込み先に対する債権保全の強化

事故報告提出基準を改正して事故報告書の早期取り込むことで期中管理の早期着手を図り、企業の実態把握と代位弁済抑制のために金融機関との連携を強化し、案件の早期見極めにより再生不可能な破綻企業は早期代位弁済を徹底した。

再生支援と代位弁済抑制のために、平成 20 年度から事故報告受付前の企業に対する返済条件緩和による再生支援を行った。

代位弁済見込み先に対する債権保全の強化として、事前求償権行使による仮差押を積極的に実施した。3 カ年で 73 件を実行し、代位弁済後の早期回収に繋がった事例があった。

(7) 求償権回収体制の整備及び強化

平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
期中管理との連携強化	期中管理との連携強化	期中管理との連携強化
無担保求償権のサービサー委託の増加	無担保求償権のサービサー委託の増加	無担保求償権のサービサー委託の増加
再生支援への取組み	再生支援への取組み	再生支援への取組み
不動産業者、金融機関、商工団体などの関係機関との連携強化	不動産業者、金融機関、商工団体などの関係機関との連携強化	不動産業者、金融機関、商工団体などの関係機関との連携強化

回収の早期着手のために、求償権の事前行使、代位弁済前の定期弁済誓約書の締結および代位弁済引継会の開催により期中管理との連携を強化した。

無担保求償権のサービサー委託については、平成 18 年に管理部と玉名支所の無担保求償権全件を大量にサービサーに委託し、無担保化した求償権や休眠債権を見直した中から定期弁済誓約書を締結した先についてもサービサーに委託した。また、平成 19 年度からサービサーと管理回収連絡会議を開催し、目標管理の徹底と回収促進施策について定期的に意見交換を行った。

不動産業者、金融機関等との連携については、不動産業者や金融機関に対して担保不動産の物件情報を提供して迅速な処分に努めた。

(8) 運営規律強化へ向けた積極的取組み

平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
「中期事業計画」及び「年度経営計画」の公表なら びに外部評価委員会の設置	「中期事業計画」及び「年度経営計画」の公表・評 価	「中期事業計画」及び「年度経営計画」の公表・評 価
中小企業者からの意見・要望の収集・分析	中小企業者からの意見・要望の収集・分析	中小企業者からの意見・要望の収集・分析

「中期事業計画」及び「年度経営計画」は、自己評価を含め協会のホームページおよびディースクロージャー誌に掲載し積極的に公表した。また、平成 18 年 6 月に外部評価委員会を設置し、年度経営計画の評価を受けると共に半期毎に進捗状況の報告を行った。

保証利用者に対する 2 回（平成 18 年 8 月、平成 20 年 2 月）のアンケート結果を踏まえ、平成 20 年度から新しい広報ツールとしてのメールマガジンによるタイムリーな情報提供を開始した。また、ラジオや新聞等を利用した広報による制度案内の強化のほか、ホームページからのダウンロード提供（平成 20 年度）などお客様目線への取組みに繋がった。

さらに、ホームページからのご意見箱は、徐々に利用者も増加しており中小企業者の声を繋げる有効な手段となっている。

(9) コンプライアンス態勢の充実

平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
「コンプライアンスプログラム」の策定及び実施	「コンプライアンスプログラム」の策定及び実施	「コンプライアンスプログラム」の策定及び実施
苦情等への迅速かつ適正な処置	苦情等への迅速かつ適正な処置	苦情等への迅速かつ適正な処置
個人情報保護法に係るマニュアルの整備		

コンプライアンスプログラムの策定・実施については、毎年度、コンプライアンスプログラムを作成して役職員への周知を徹底したことによりコンプライアンスに対する意識が向上した。プログラムの実施に関しては、平成 18 年度および 19 年度は計画どおりに実施したが、20 年度は全国緊急保証の取扱いの開始による影響もあり、コンプライアンス研修および内部監査の一部が実施出来なかった。

苦情等への迅速かつ適正な処置については、コンプライアンス関係事案が発生した都度にコンプライアンス委員会を開催して事案の原因分析・改善策の策定等を行い、全職員に対するフィードバックによる再発防止に努めた結果、事案の発生件数が減少しており改善が進んでいる。

また、内部監査規程と内部監査実施要領の制定・改正の他、コンプライアンス、および個人情報の保護等に関するマニュアル集を改訂して態勢の充実を図った。

(10) 制度改革に伴うシステム対応

平成 18 年度	平成 19 年度	平成 20 年度
共同システム導入及び事務処理の統一化	電子申請システムの導入に向けての検討と環境整備	電子申請システムの導入
金融機関との適切な責任分担導入へのシステム対応	安定したシステム運用サービスの提供	共同システムの見直しと機能強化
CRDの中小企業経営診断の導入		安定したシステム運用サービスの提供

「共同システムの導入及び事務処理の統一化」については、平成 18 年 5 月、当協会がパイロット協会として九州 6 県共同化システムに移行し、平成 20 年 4 月に九州 6 県移行を完了した。ただし、一部の業務で個別協会独自の処理があり事務処理の統一化は不十分なものとなった。

このため、「共同システムの見直しと機能強化」については、平成 21 年度から共同システムの品質向上および事務処理の統一化のため共同化加入 6 協会プロジェクトをスタートさせることを決定した。

また、共同化システムの品質が不十分であったため、平成 18 年にシステム安定化委員会を設置し、監査法人の指導・助言を受けながら障害の進捗管理、テスト・検証結果の確認など管理態勢の強化を図り安定したシステム運用に努めた。

「金融機関との適切な責任分担導入へのシステム対応」については、システム開発委託先および信用保証協会グローバルネクスト運営協議会と連携して、十分なプログラム仕様の確認やテスト・検証作業の実施により順調に稼動した。

「CRDの中小企業経営診断システムの導入」については、全てのパソコンに中小企業経営診断システム(MSS)の導入(平成 18 年度)を完了した。

「電子申請システムの導入に向けての検討と環境整備」については、解決すべき課題が残されており、環境整備及び導入までには至らなかった。

### 3 外部評価委員会の意見等

平成 18 年度から実施された信用補完制度改革については、保証料率の弾力化、保証人要件の緩和、および責任共有制度について、ダイレクトメールの発送や説明会の開催により周知を図り、金融機関との連携体制を確立したことにより、スムーズな導入がなされている。

また、パンフレットの作成やラジオCMのほか、移動金融相談会や保証の利用があった法人に対して決算の分析結果等を送付する等、顔の見える協会に向けた取組みがなされており評価できる。

再生支援の取組みとしては、再生支援室（平成 19 年 4 月から再生支援課）を設置し、中小企業再生支援協議会や金融機関の再生支援グループと初期段階から連携することにより専門部署として再生支援業務の充実が図られている。

システムの対応については、平成 18 年 5 月に九州 6 協会の共同システムに移行したが、共同システムの品質が不十分なものであったため障害等の発生があった。しかし、システム安定化委員会を設置し、監査法人の指導・助言を受けながら改善にされている。

さらに、平成 21 年に共同システム使用の九州 6 協会によるプロジェクトをスタートさせシステムの機能強化に向けての取組みがされている。

コンプライアンス態勢については、毎年度、コンプライアンスプログラムを策定し、平成 20 年度の全国緊急保証の取扱い開始による影響を除き、すべて実施されている。

また、事案の発生に対してもコンプライアンス委員会による事案の原因分析・改善策の策定・職員に対するフィードバック等、適切に対応されており、事案の発生も減少傾向にある。また、規程等の制定・改正も順次すすめられている。

これらのことから、コンプライアンス態勢および運営については、適切に対応されている。

### 3. 事業実績

熊本県信用保証協会

(単位：百万円、%)

年 度 項 目	18年度実績			19年度実績			20年度計画		
	金 額	対計画比	対前年度 実績比	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	117,732	90.6%	93.6%	109,132	99.2%	92.7%	235,910	205.1%	216.2%
保 証 債 務 残 高	256,346	92.8%	92.7%	248,114	102.6%	96.8%	322,898	128.5%	130.1%
代 位 弁 済	6,614	114.0%	93.9%	8,154	133.7%	123.3%	8,424	117.0%	103.3%
実 際 回 収	2,538	97.6%	84.5%	2,472	91.6%	97.4%	2,502	96.2%	101.2%