

平成20年度経営計画の評価

大分県信用保証協会は、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するため、金融支援・経営支援に努めてまいりました。

当協会は経営の透明性を一層向上させ、対外的な説明責任を適切に果たすために、経営計画を公表し、計画等の実施状況に係る自己評価を行うとともに第三者による評価を受け、その結果について公表しています。

今般、平成20年度経営計画の実施状況について、外部評価委員会（委員：岡村邦彦弁護士、河野光雄公認会計士）の意見・アドバイスを踏まえて自己評価を行いましたので、公表いたします。

1. 業務環境

(1) 地域経済及び中小企業の状況

大分県内の経済情勢は、米国発の世界的金融危機を背景に、これまで県経済を牽引してきた鉄鋼・自動車・IT関連大手製造業や輸出関連産業等の減産、これに伴う雇用問題等景気は大幅に悪化しており、しばらくは厳しい状況が続くと思われる。

(2) 中小企業向け融資の動向

日銀大分支店の調査によると、県内貸出は前年を下回って推移しており、中小企業から見た金融機関の企業向け貸出態度判断は依然「厳しい」で推移している。

(3) 大分県内中小企業の資金繰り状況

中小企業の業況判断は製造業・非製造業共に悪化の方向にあり、資金繰りにおける景況感についても運転資金調達の増加により悪化している。

(4) 大分県内中小企業の設備投資動向

日銀大分支店の調査によると、09年度の設備投資計画は前年を上回っているものの、製造業を中心として、操業度の低下による設備過剰感の高まりから、投資の取り止めや先送りの動きがみられており、抑制色が強まっている。

(5) 大分県内の雇用情勢

日銀大分支店の調査によると、09年3月の有効求人倍率は0.51倍で07年12月の1.05倍をピークに、15か月連続して1倍を下回っており、雇用環境は一段と悪化している。

2. 重点課題について

(1) 保証部門

保証審査の適正化・効率化

金融機関本部との情報交換及び支店担当との相談会を実施することとし、金融機関と一層の情報の共有化を図るとともに、案件進捗管理の徹底により審査スピードのアップを行った。また、CRDスコアを参考とした簡易稟議案件の推進により、審査の迅速化に努めた。

- 金融機関との情報交換について地元主力5行の本部を毎月訪問の上、協会の保証動向の説明を行うと共に、中小企業の情報交換を行った。
- 金融機関別・地域別に案件相談会を45回開催、地区担当者と担当課長が出席の上、地域毎に情報共有を行った。

- ・ CRD スコアを参考とした提携保証及び当座貸越、カードローンの審査の迅速化について、更新分については、期日の2ヶ月前より要件のチェックを行い、要件の合致しない企業に対する対応方法を金融機関に提案してきた。その結果、当座貸越・カードローンの保証債務残高については、前年対比、件数で505件、金額で77億6百万円の減少となった。
- ・ 簡易案件の稟議作成等、経営・再生支援室との連携により審査の迅速化に努めた。(経営・再生支援室の保証稟議処理件数率は35.5%) また、関連企業及び大口案件、業況の厳しい先の審査についても必要に応じ経営・再生支援室にて対応した。(件数は86件)

利用企業者数の増加

パンフレットの活用やホームページによる広報活動、関係機関との連携強化、各種勉強会の開催、関係機関主催セミナーへの職員講師派遣等により、協会を利用した場合の利便性・優位性(保証人の非徴求、制度資金の金利メリット、団体信用生命保険制度等の紹介)を説明し、未利用企業者の保証推進を行った。

- ・ 新規企業の開拓、育成による利用企業者数の増加を平成16年度から重点項目としており、広報機能の強化や関係機関との連携により新規獲得に努めた。その結果、前年度末13,686企業から13,673企業と13企業の減少に留まった。尚、保証利用浸透度は33.04%で全国順位は、前年と同じ25位となった。(4月~12月まで223企業の減少であったが、緊急保証制度の取扱開始に伴い21年1月~3月は210企業の増加)

* 先数浸透度は、平成19年度より総務省「事業所・企業統計調査(平成18年)」を中小企業庁で再編加工した中小企業者数による。(中小企業者数41,386先)

責任共有制度の円滑な運用

金融機関と連携して、中小企業者の資金繰りの把握に努め、企業ニーズに応えた適切な支援を行った。

- ・ 金融機関別・地域別に案件相談会を45回開催、地区担当者と担当課長が出席の上、責任負担割合を制度別に十分説明し、理解の浸透強化に努めた。
- ・ 小規模企業者については責任共有対象外の「小口零細企業保証」の提案を積極的に行った。その結果、小口零細企業保証は2,307件(前年比207.5%)の保証承諾となった。
- ・ 各商工会、会議所団体と3回、地元6金融機関との勉強会及び案件相談会を56回実施し、理解の浸透に努めた。

政策保証の推進

不況業種に属する中小企業者や厳しい環境で努力している中小企業者に対して、親身な対応に努めるとともに、国の経済対策保証制度であるセーフティネット保証、流動資産担保保証等を積極的に推進して資金需要の円滑化に努めた。

- ・ セーフティネット保証は緊急保証制度の取扱開始後については、関係機関との勉強会及び案件相談会において、緊急保証制度を最優先に推進し、弾力的な保証対応に努めた結果、4,512件 684億48百万円の保証承諾を行った。その内、県制度資金については、543億94百万円の保証承諾を行った。結果、県内企業倒産の負債総額は20年度上期511億2百万円から下期110億93百万円となり倒産の抑制に繋がった。

- ・ 流動資産担保保証については、目標を50件に設定し、推進した結果、63件となり、目標を達成した。

職員の目利き能力の向上

多様化する保証ニーズに応えるため、連合会主催研修等への受講参加や現地調査等を通してのOJTにより、中小企業者の問題点・将来性を的確に判断できる職員の養成に努めた。

- ・ 中小企業の将来性や技術力を的確に評価できる職員の養成を目的として、全国信用保証協会連合会開催の「企業の目利き講座」研修に職員を1名参加させたほか、中小企業診断士育成のため「中小企業診断士養成課程」にも職員を参加させた。結果として、1名が中小企業診断士資格を取得した。また、保証担当者を関係機関との勉強会に講師として6回派遣した。職場内においては、専務理事を講師とした勉強会の他、ベテラン職員のOJTによる人材育成を通じて必要な知識の習得やブラッシュアップに努めた。

(2) 期中管理部門

関係部門(保証・回収、及び再生支援関係機関)との連携強化

関係部門との情報交換等により連携強化を図り、効果的かつスムーズな調整に努めるとともに、代位弁済案件について早期回収に繋げるように努めた。

また、平成19年度に経営・再生支援室の人員を拡充して経営・再生支援機能を強化したことにより、経営改善指導相談案件の審査についてはきめ細かな対応ができるようになった。平成20年度は大口債権管理、MSS(中小企業経営診断システム)の活用や再生支援協議会との連携を強化し、引き続き経営・再生支援室を活用した支援を推進した。

- ・ 金融機関が重複する大口案件については、協会主導により企業訪問を4件実施し、金融機関間の調整を行った。
- ・ 大分県再生支援協議会とは企業の再生を念頭においた協議を常時行っており、連携強化に努めている。
- ・ 代位弁済については、毎月回収担当と「代位弁済打ち合わせ会」を実施し早期回収に繋がるべく連携強化に努めた。

延滞案件の早期着手

延滞案件について早期に債権管理を行ない、即応性のある行動をとった。

- ・ 延滞1ヶ月案件の要管理先を支店毎にリストアップし、支店訪問による情報収集に努め、早期に条件変更可能か見極め、条件変更を推進した。その結果、返済緩和及び支払利息の軽減依頼等、条件変更の推進強化に努め、107企業の条件変更対応による事業継続支援を行った。また、調整見込みがないと判断された660件、54億54百万円に対しては、支払利息の負担軽減を考慮し早期の代位弁済を実施した。大口案件(5千万円以上)の事故報告(平成20年度37件)については、現況及び保全状況、今後の方針を役員へ報告した。

金融機関との連携強化による債権管理の強化

事故報告受付等による要管理先について、早期実態把握に努め、中小企業者の実態に即した返済額の軽減、一定期間の返済猶予、期限延長等の条件変更により正常化を図った。

- ・ 地元主力5行の本部へは毎月定期的に訪問し、情報収集及び事務手続等を含めた意見交換を行い連携強化に努めた。
- ・ 大分銀行については、協会への報告書(事故報告書等)を本部経由に変更、本部機能活用の強化を図った。
- ・ 豊和銀行、大分信用金庫、大分みらい信用金庫については、期中管理事務に関する勉強会を年3回実施した。

期中管理部門の整備充実

期中管理部門の業務の流れを見直し、効率的な調査や代位弁済事務手続きを行えるようにした。

- ・ 回収業務を促進するために業務の見直しを行い、事務部門(管理一課)と現業部門(管理二課)に分離、日常業務の中での情報共有と、スムーズな方針伝達ができるようにした。

(3)回収部門

回収の早期着手

期中管理部門と連携し、早期回収の着手により回収実績の増加に努めた。

- ・ 新規代位弁済案件については、期中管理担当と「代位弁済打ち合わせ会」を毎月行い、大口5千万円以上の案件については現状と方針を役員に報告した。
- ・ 回収促進のため、新規代位弁済の無担保債権及び担保売却後の無担保債権となった案件をサービサーに早期に委託することとし、平成20年度は364件、実施した。

求償権の実態把握

求償権先への訪問督促を強化し、面談率を高めるとともに、定期入金先との増額交渉や一括弁済に努めた。

- ・ 督促強化に伴い年間867企業先との面談を実施した。
- ・ 新規代位弁済時及び競売価格確定時に再評価を行い、担保権管理表にて回収見込み額の進捗管理を実施した。
- ・ 回収促進のため、法的措置を推進(61件申立)、また、休日督促も1回実施した。
- ・ 地元不動産業者と年2回の意見交換を行い市場性動向の把握に努めた。

サービサーを活用した回収の促進

求償債権の増加に対応して、サービサーへの回収委託範囲を拡大し効率的な回収に努めた。

- ・ 保証協会サービサーへ無担保債権を中心とした委託増加を行った結果、本年度において364件、27億円の新規委託を実施した。また、業務区域外求償権先の委託については、2件の3先を実施した。その結果、サービサーの回収額は2億21百万円となった。

事業再生支援等の新たな制度への取り組み

再生支援など新たな取り組みへの検討、討議を行ない、求償権先の実情に則した対応に努めた。

- ・ 業務部の「経営・再生支援室」との情報共有化に努め、3件をピックアップし、求償権消滅保証案件の実績成立に取り組んだが結果、年度内の保証承諾には至らず、21年度に持ちこした。(21年5月に1件対応)
- ・ 大分県再生支援協議会とは、企業の再生を念頭においた協議を常時行い、連携強化に努めた。

管理回収事務の効率化

急増する求償債権に対応するため、管理事務の効率化に努め、合理化を図った。

- ・ 自己破産、他法的整理等による回収不能債権について、管理事務停止101件・3億81百万円、求償権整理103件・4億4百万円を実施した。

(4) その他間接部門

コンプライアンス態勢の充実・強化及び危機管理態勢の整備

コンプライアンスプログラムに基づき、研修・啓蒙活動を行うとともに、適宜法令遵守態勢の検証を行った。
内部統制によるリスク管理を行うとともに、危機管理態勢の検証を行った。
具体的な行動として、次のとおり実施した。

- ・ 会長の年度初め、年末、年始の挨拶において、必ずコンプライアンスに関する事項に触れて訓辞を行い、法令遵守の徹底を行った。
- ・ 年度初めの4月にコンプライアンスプログラム及びマニュアルの変更箇所をわかりやすくみ砕いた解説書を作成し全員に配布するとともに、課毎に読み合わせて内容を徹底した。
- ・ コンプライアンスチェックシートの実行を8月と2月の2回行った。その結果、各項目とも周知徹底されていることがわかった。
- ・ 25のマナーチェックを6月と12月に実施した。概ね一般的なことは及第点に達しているようだが、他者と協調すること、顧客対応等サービスのことに、まだ不十分であるとの結果となった。
- ・ 「反社会的勢力への対応」について、8月と9月に大分県暴力追放県民会議より講師を招いて研修を実施した。ロールプレイングによる対応の実演を行い非常にわかりやすく効果的な研修となった。
- ・ 「苦情のとりえ方」についての研修を12月に部毎及び派遣職員等に4日に分けて実施した。苦情事例を各自でチェックすることにより、お客様の意見は、クレームでないものも含めて全て苦情としてとらえることの重要性を徹底した。また、このときの意見をもとに新たに「お問い合わせ票」を作成した。
- ・ 毎月各課で開催する課内会議において「コンプライアンス」及び「個人情報保護」について討議を行い、討議結果を役員まで報告することにより職員の啓蒙活動に努めている。
- ・ コンプライアンスに関するニュースを13回発信しコンプライアンス違反の事例として教訓にしている。
- ・ 平成20年度は4半期毎の定例コンプライアンス委員会を4回開催、随時委員会を1回開催し、コンプライアンスに関する活動内容の報告等を協議し対応した。

金融機関との適切な責任共有制度への取組みと整備

平成19年10月に導入された金融機関との適切な責任共有制度システムのスムーズな運営に向けた取組みを行った。

- 平成20年度上期は、金融機関との勉強会及び懇談会で責任共有制度について説明したが、下期は10月末に創設された原材料価格高騰対応等緊急保証制度（現緊急保証）の普及を優先した。その結果、21年3月末の責任共有制度対象の保証承諾額に占める割合は20年10月末対比で82.2%から46.4%と大きく減少することとなった。緊急保証制度は平成22年3月31日までの時限制度であるため、その後の責任共有制度の体制について今後も説明を行っていく予定である。
- 責任共有制度分の金融機関との残高照合、負担金計算については定められた手続き通り事務処理を行うことができ金融機関からの残高照合の問い合わせについてもスムーズに回答でき、問題は発生しなかった。

九州ブロック共同システムの運用と整備

平成20年4月に移行した九州ブロック共同システムの運用により業務の効率化・合理化を図り、経営基盤の強化に努めた。

- 九州6協会の最後となったが平成20年4月に共同化システムへ移行し、概ね順調に推移している。システムの改善については、九州6協会の共同システム運用会議を5回開催し、問題点や改善事項について、協議、対応している。当協会の単独対応事項として、関係団体等への報告書、内部分析資料、チェック確認処理等で40本のプログラムを単独で開発した。
- その他、担保システムについては、今後の検討事項となった為、当協会ではデータの整備のみを行うこととした。また、セキュリティの面で、大阪市にあるOBP（大阪ビジネスパーク）内NECビルのアウトソーシングセンター監査を6協会が共同で行い、環境及びデータのセキュリティ等に問題がないことを確認した。今後、システムをより効率的に改善するために事務統一の可能性を6協会で検討することとしている。

信用補完制度の拡充に向けた取組みと整備

中小企業の事業承継円滑化等に資する取組み及び事業再生支援の拡充に向けた取組みを行った。

- 事業承継円滑化制度を20年9月に創設し月報・季刊誌・ホームページで広報するとともに取組みに向けて関係団体と協議を行ったが具体的な申込相談はなかった。
- 事業再生支援ファンドへの出資について、中小企業基盤整備機構が出資することが条件となっており九州では大分ベンチャーキャピタルが創設するファンドが唯一対象ファンドであることから2,000万円を出資することを決めた。ファンドの運用は21年度から行う予定である。

業務改善等に資する取組みと整備

業務区域外求償権・不正利用者等に係る情報交換体制の充実に努めた。

- ・ 信用保証協会の適切且つ健全な運営を図る観点から連合会が構築する業務区域外求償権及び不正利用者等にかかる情報交換システムを九州6協会が参加するNECグループ22協会の共同システムで開発することとした。運用は、システム検証後21年度から稼働させる予定である。

広報活動の充実

信用保証制度について広く正しい理解を得、一層の認識向上を図るため、ホームページや機関誌の充実等により中小企業者向けの広報活動に努めた。

- ・ 平成20年度は、中小企業者向けの広報として新聞広告を2回行った。また、テレビ局へも情報を提供し、ニュースとして報道された。
- ・ 当協会のホームページや保証月報、関係機関の広報誌に制度の案内や創設に関することを掲載するとともに、保証月報と一緒に季節毎にチラシを入れタイムリーな広報に努めた。ディスクロージャー誌については、内容を充実させ7月中に作成し、関係先に配布するとともに備え置いた。

人材開発の充実と強化

審査能力の一層の向上等を通じ、信用補完制度の適切な運営に資するとともに、信用補完制度の変革期における人材の育成・開発を促進する。

- ・ 平成20年度の採用試験では、新卒採用試験を4月に行い2名を採用内定とし、早期に内定することで優秀な人材確保に努めた。また、人員構成上手薄となっている部署への補充として中途採用試験を行い、2名を採用8月から嘱託職員とした。(21年4月に正職員として採用)
- ・ 連合会の、階層別研修に6人、業務研修に3人、課題別研修に7人、適任者を派遣し基本能力・審査能力等の底上げを図った。また、自己啓発の資格取得試験の通信講座に中小企業診断士2名、社会保険労務士2名、宅地建物取引主任者1名、連合会資格試験の保証審査検定講座を4名が受講した。その他、中小企業大学の中小企業診断士養成コース(9月から翌4月)に1名を派遣した。その結果、宅地建物取引主任者1名、連合会資格試験の保証審査検定4名の合格者の他、中小企業診断士1名が資格を取得し、21年4月より審査部門に配属された。

裁判員制度への対応

「裁判員の参加する刑事裁判に関する法律」に基づき、当協会職員が裁判員として司法参加するための環境整備に係る検討を行う。

- ・ 全国信用保証協会連合会第492回理事会においての総務委員会専門部会の報告の内容を参考として今後、整備を行うこととしている。

3. 事業計画について

当協会の平成20年度の事業概況について、県内中小企業が厳しい経営環境にある中で、基本業務である保証承諾は11,856件、金額1,442億円となり、前年比では件数125.6%、金額139.7%、計画比金額は153.5%であった。

保証債務残高は23,147件、金額2,213億円となり、前年比では件数96.3%、金額109.7%、計画比金額は110.7%であった。これは、借換保証による影響が大きく、一本化のため件数は減少しているが金額は増加したものである。

保証承諾は平成20年10月末に創設された「緊急保証制度」の影響から年度後半、保証申込が急増、また、一般制度より有利な保証料率体系の県制度資金の取扱増加により、大幅に増加した。保証債務残高についても、計画を上回ることが出来た。

一方、代位弁済は660件、54億55百万円となり、前年比では件数113.4%、金額108.8%、計画比金額121.2%と、件数・金額共に増加となった。

また、回収は担保物件の処分の低迷や無担保債権の増加等により9億90百万円と前年比81.9%、計画比66.0%の実績となった。

4. 収支計画について

年度経営計画に基づき保証業務の適正な運営と経営の効率化に努めた結果、収支差額は2億95百万円の黒字計上となった。この収支差額の処理として、2億95百万円全額を基金準備金に繰り入れ基本財産の増強を図った。

5. 財務計画について

基本財産のうち、基金準備金については、収支差額により2億95百万円を繰り入れ、期末の基金準備金は68億69百万円となった。金融安定化特別基金は、金融安定化特別会計の収支差額10百万円を取崩し7億88百万円となった。

この結果、基本財産総額は130億61百万円となった。

6. 主要業務数値

平成20年度の保証承諾等の主要業務数値は、以下のとおり。

項目	金額	対前年比(%)	計画比(%)	計画額(百万円)
保証承諾	144,265	139.7	153.5%	94,000
保証債務 残高	221,341	109.7	110.7%	200,000
代位弁済	5,455	108.8	121.2%	4,500
回収	990	81.9	66.0%	1,500

平成20年度経営計画の評価に対する外部評価委員会意見書

● 業務環境について

平成20年度の県内経済は、サブプライムローン問題に端を発したリーマンブラザーズの破綻等米国発の世界的金融危機の影響を受け、これまで県経済を牽引してきた鉄鋼・自動車・IT 関連大手製造業や輸出関連企業等が減産調整や雇用調整を行ったことにより県下の経済状況は大幅に悪化している。中小企業においても例外ではなく、取り巻く環境はさらに厳しい状況となっている。

● 保証部門について

地元の主力5金融機関の本部を毎月定例訪問し情報の収集、提供により情報の共有化を図っている。また、地域ごとに案件相談会・勉強会を開催し政策保証制度等の制度内容や申込手続きの周知徹底を図っている。

中小企業者の保証利用の拡大と利便性の向上のため、完済案件の掘り起こしや第三者保証人を徴求しない保証を積極的に推進している。また、各種広報活動・相談会の開催による普及活動に努めており、上期は減少していた利用中小企業者数が、下期は緊急保証導入の効果もあり増加に転じ前年度比13企業の減少にとどまっている。全国的にはこの5年間で利用企業者数が増加したのはわずかに3協会であり大分県はその中の1協会であることから努力の成果と評価できる。

国の政策保証の推進は、20年10月末から導入された「緊急保証制度」に積極的に取り組み4,512件、684億円の保証承諾(九州7県中、福岡県、熊本県に次ぎ3番目)を行い中小企業の資金繰りに貢献した。その結果、年度下期の県内中小企業の倒産抑制に大きく貢献できたことは評価できる。その他の政策保証についても目標を設定し、行動計画を立てての取り組みがみられた。

職員の目利き能力の向上について、中小企業診断士等の資格取得や連合会の保証審査検定により職員のスキルアップに注力し中小企業者への経営診断サービスを実行できる職員の育成に努めていた。しかし、直接中小企業者を指導し助言を行う点においては取扱件数が少なく実績が上がっていないため今後期待したい。

● 期中管理について

関係部門間や金融機関との連携強化を図り大口案件の情報収集や早期債権管理の着手を図る。また、経営・再生支援機能の強化を図るため平成20年度から経営・再生支援室の人員を増加している。これにより返済緩和・支払利息の軽減対応等条件変更により事業継続支援の実績を上げている。また、調整不能な先については早期の代位弁済を実施することにより支払利息の負担軽減を図っており金融機関へのスムーズな代位弁済ができていることは評価できる。

一方代位弁済の状況は、県内中小企業の厳しい経営環境により倒産の増加とともに3年連続して計画を上回り平成20年度も過去最高の54億55百万円となっている。しかしながら、保証債務平均残高による代位弁済率は2.70%と全国平均の3.45%、九州平均の3.50%を下回っており厳しい環境の中においても堅実性が窺える。現在の県内情勢から今後も倒産企業の増加が懸念され、代位弁済の増加が危惧されることから、中小企業の支援を継続し条件変更等による代位弁済の抑制の努力が必要と考える。

● 回収部門について

回収の早期着手や求償権の早期実態把握・サービサーを活用した回収の促進を目標に掲げ回収の最大化に努力しているが、担保物件の処分がすまないことや無担保債権の増加等の要因から回収額は減少、計画比および前年比ともに大きく下回る結果となっている。物件の法的処分による売却と並行し任意売却により処分価格の積み上げを行う回収策の促進を行うとともに保証協会サービサーの活用による定期回収の底上げを図る等さらなる回収督促手段を講じていただきたい。

また、求償権消滅保証等事業再生支援についても積極的に努めていただきたい。

● その他間接部門について

コンピュータの共同システムが平成20年4月に稼働しており、共同システムの改善についても共同化で行うものと個別協会ごとに対応するものを分けて改善を図っていることは評価できる。しかし、共同システムによるコストの低減が十分な効果をあげておらず今後の対策が必要である。そして、経営効率や事務の合理化により利用者の一層の利便性向上を図られることに期待したい。

コンプライアンスに対する取り組みは、年度初め、年末年始等の会長訓示等で周知徹底しコンプライアンスの遵守に努めているほか、コンプライアンスプログラムの内容を見直し内容の徹底を行っていた。また、内部や外部講師による研修の開催やコンプライアンス委員会を開催しコンプライアンス体制の状況を確認している。そのほかにもコンプライアンスニュースの発信による事例検証や新たに「お問い合わせ票」の作成を行い苦情に対する認識を高めていることは評価できる。

情報セキュリティについて、全国的に個人情報を含んだデータの漏えい事件や不祥事件が多発している中で、データの管理や職員の教育指導を十分に行っていただきたい。また、暴力団等反社会的勢力等への対応はロールプレイング研修で行っている通り毅然とした態度をとることを徹底していただきたい。

● 総括

経営計画に基づく業務運営は厳しい環境の中、収支差額295百万円を計上できており、この全額を基金準備金に繰り入れて基本財産の増強を図っている。しかし、平成20年度は過去最高額の代位弁済を実施していることや現在の中小企業が置かれている経営環境等から今後も代位弁済の増加が予想され収支の悪化が懸念される。将来を見越した対策を講じていくことが必要である。