

# 中期事業計画の評価

平成18年度～平成20年度



山口県信用保証協会

## 1. 地域の動向及び信用保証協会の実績

山口県信用保証協会

当協会は、協会の使命である「県内中小企業者の経営の安定と金融の円滑化」を図るとともに、時代の変革に対応した業務体勢を構築することを目指してきました。

平成18年度から平成20年度までの3カ年間における当協会の実績については以下のとおりです。

### (1) 地域経済及び中小企業の動向

平成18年度の県内の景気動向は、一部に弱い動きがあった個人消費も持ち直し傾向が続き、輸出は大幅な増加で推移し、住宅投資も堅調に推移しました。また、公共投資は引き続き減少基調で推移したものの、民間設備投資は、製造業及び非製造業ともに着実な増加がみられました。

平成19年度の県内の景気動向は、個人消費は食品等で底堅さは維持されており、輸出はアジア向けなどが高水準で推移し、設備投資も製造業を中心に堅調に推移し、生産動向は高い水準が維持されました。しかし、公共投資は引き続き低調に推移し、住宅投資も改正建築基準法の影響もあって減少しました。

平成20年度の県内の景気動向は、平成20年9月に発生した米国のリーマン・ブラザーズの経営破綻をきっかけに大幅に悪化しました。輸出や生産は大幅に減少し、企業収益の減少幅が拡大する中、設備投資も大幅な減少が見込まれる状況となりました。個人消費も家計の節約志向が強い中、衣料品・家電製品・新車登録台数・旅行取扱高など全般的に弱めの動きが続き、住宅投資、公共投資は一時的な振れを伴いつつも基調としては低調な推移となりました。

総合的にみると、県内の景気は平成20年度当初までは緩やかな回復を続けていましたが、景況感の格差に加え平成20年9月以降の急激な景気悪化もあり、県内の中小企業者の多くは厳しい経営環境におかれることとなり、企業倒産は高い水準で推移し、事業所数の減少も続いています。

### (2) 中小企業向け融資及び保証の動向

県内の金融面における動きは、平成18年度、平成19年度、平成20年度いずれも、預金、貸出ともに各前年を上回りました。

当協会の保証承諾については、平成18年度は、13,526件（前年比94.6%）、1,464億2,057万円（同100.0%）、平成19年度は、11,274件（前年比83.4%）、1,313億9,804万円（同89.7%）、平成20年度は、

12,083件（前年比107.2%）、1,681億2,002万円（同127.9%）となっており、平成18年4月の保証料率弾力化、平成19年10月の責任共有制度導入、平成20年10月31日に政府が景気対策として講じた「安心実現のための緊急総合対策」の一環として実施された「原材料価格高騰対応等緊急保証制度（全国緊急）」の創設という特殊要因を反映した姿となっています。

### (3) 山口県内中小企業の資金繰り状況

山口県内中小企業の資金繰りについては、山口県が実施した景況調査、財務省山口財務事務所が実施した資金繰り調査によれば、平成18年度以降悪化傾向にあります。

特に、中小企業においては資金繰りが「悪化」したとする企業が多く、県内中小企業の資金繰り状況は総じて厳しいものと考えられます。

### (4) 山口県内中小企業の設備投資動向

山口県内の全企業における民間設備投資は、平成18年度は前年度比で約30%の増加、平成19年度は前年度比で約4%の増加、平成20年度は前年度比で約20%増加となりました。

これらの数値は、総じて、大企業、中堅企業の設備投資動向を反映したものとなっており、規模別でみた場合、中小企業においては、平成18年度は前年度比で約10%の増加、平成19年度は前年度比で約4%の増加、平成20年度は前年度比で約17%の減少となっています。

このような動向を反映してか、当協会の保証承諾額も、平成18年度の運転資金は前年度比99.3%、設備資金は前年度比109.3%、平成19年度の運転資金は前年度比89.8%、設備資金は前年度比88.8%、平成20年度の運転資金は前年度比132.3%、設備資金は前年度比74.8%となりました。

### (5) 山口県内の雇用情勢

山口県内の雇用情勢は、平成17年以降は有効求人倍率（季節調整値）1倍を超える水準で推移していましたが、平成20年9月以降の景気の急激な悪化を反映し、平成21年1月には1倍を下回るまで急速に低下しているなど、雇用における環境は厳しさが一段と増しています。

## 2. 中期業務運営方針についての評価

山口県信用保証協会

平成18年度から平成20年度までの3カ年間の業務上の中期業務運営方針についての実績評価は以下のとおりです。

### (1) 業務関係の事務処理体制の変更

平成20年1月の他協会との電算システム共同化により、当協会の事務処理が抜本的に変更されることに伴い、平成18年度より、①事務処理方法の見直し、②マニュアル・手引き等の作成、③研修・説明会の実施、④システム移行準備に取り組みました。

これらの過程で、保証申込受付時に入力事務がこれまで以上に煩雑となることが判明したことより、平成19年10月1日には本店に事務処理を専門とする部署として「業務調整室」を新設しました。

平成20年1月4日に電算システム共同化が実施されましたが、特に大きな混乱もなく事務処理は行われており、新設した「業務調整室」も当初計画のとおり機能しています。

平成20年度は、電算システム共同化に伴い変更された事務処理体制について、事務の流れ等のモニタリングを行い、より正確で迅速な事務処理方法についての検討を行い、逐次改善を実施しました。

また、コモンシステム運用協議会と連携してのシステム、事務処理の改善にも着手しています。

### (2) 総務関係の事務処理体制の変更

平成20年1月の他協会との電算システム共同化により、当協会の経理及び統計等の総務関係の事務処理の抜本的な変更に対処すべく、平成18年度より、①事務処理方法の見直し、②マニュアル・手引き等の作成に取り組みました。

平成20年1月4日に電算システム共同化が実施されましたが、特に大きな混乱もなく事務処理は行われています。

平成20年度に実施予定であった人事・給与システムの検討については、計画を前倒しして、平成19年度に新たな人事・給与システムの構築を行いました。

平成20年度は、電算システム共同化に伴い変更された事務処理体制について、事務の流れ等についてモニタリングを行いましたが、現在のところ特に不都合なものは現れておりません。

また、コモンシステム運用協議会と連携してのシステム、事務処理の改善にも着手しています。

### (3)保証料率弾力化への対応

平成18年4月より実施の保証料率の弾力化により、リスク考慮型保証料率体系が導入されたことに伴う保証利用動向の変化、協会運営に及ぼす影響等について検証を行いました。

平成20年度までの分析の結果では、当初想定された保証動向及び収支に与える影響と大きな乖離はありませんでした。

また、保証料率弾力化を機に、既存のミドルリスク層を対象とした商品「スモールビジネス保証」に加え、平成18年4月には低リスク層を対象とした新商品「クオリファイド保証」を創設し、あらゆる階層の多様なニーズに対応できる保証商品を取り揃えるとともに、保証伸長キャンペーンを実施し、各層の保証利用拡大を図りました。

さらに、平成19年10月の責任共有制度の導入を機に、これまで以上に金融機関との連携を深めることとし、更なる保証利用機会の拡大に注力しました。

### (4)金融機関との適切な責任共有制度への対応

金融機関との適切な責任共有制度の導入については、当初は平成19年4月に導入が予定されていましたが、国における制度設計の遅れにより、制度の導入実施時期が平成19年4月から平成19年10月に変更され、当協会の対応もこれに連動して計画期間を半年間延伸しました。

平成18年度より、実施日に向けて、事務処理等の見直しを行いましたが、特に問題や混乱もなく制度の導入が実施できました。

また、当協会の金融機関との提携商品である「きららサポート保証」「スモールビジネス保証」等については、金融機関から一定の事務補助金の支払いを受けていますが、責任共有制度の導入に伴い、計算方法等に関して見直しを行う必要がありましたので、当協会の収支への影響についてのシミュレーション等を行うとともに、金融機関との交渉を重ね、制度導入に合わせて変更契約の締結も終了しました。

責任共有制度導入後の保証動向及び当協会の収支に与える影響等について分析しましたが、平成20年10月の「全国緊急」の取扱い開始にともない、責任共有制度対象の保証承諾が大幅に減少している関係から、現時点ではサンプル数が少なく定量的な分析が難しい状況にあります。

引き続きモニタリングを継続し、今後の景気動向等とも照らし合わせて、金融機関との連携及び保証のあり方等について、必要に応じて検討を行う方針としています。

### (5)保証業務の推進

## 1) 事前相談システムの構築

電子申請による事前相談システムの構築については、国の進める「e-Japan 戦略Ⅱ」に呼応し、全国の協会規模のプロジェクトとして進められており、とりまとめを行う全国信用保証協会連合会における動向を見つつ対応することとしておりましたが、計画期間中の進捗はありませんでした。

しかし、当協会としては事前相談の仕組みは業務運営に有用なものであるとの観点から、現状において実施可能な内容の事前相談の仕組みを平成19年度に導入し、運用を開始しました。

## 2) 経営支援、再生支援の取組み

社会的要請が強い経営支援、再生支援への取り組みについては当協会としても積極的に取り組んでいるところであり、関係団体との会合等においても推進活動を行いました。

経営支援、再生支援に関連する取組みの成果は次のようなものになります。

### ・経営安定関連保証の推進状況

平成18年度の保証承諾実績は、1,885件、222億7,611万円と保証承諾構成比の約15%を占める水準でした。

平成19年度の保証承諾実績は、1,495件、206億5,683万円と保証承諾構成比の約16%を占める水準でした。

平成20年度は「全国緊急」の取扱開始もあり、保証承諾実績は、4,231件、691億7,399万円と大幅に増加し、保証承諾構成比の約41%を占める水準となりました。

### ・再生支援協議会が関与する案件の保証取扱動向

平成18年度の保証承諾実績は、3件、2億8,000万円でした。(平成19年3月末時点の県・経営活力再生資金保証の保証債務残高 15件、5億4,491万円)

平成19年度の保証承諾実績はありませんでした。(平成20年3月末時点の県・経営活力再生資金保証の保証債務残高 14件、4億9,889万円)

平成20年度の保証承諾実績は、2件、1億4,000万円でした。(平成21年3月末時点の県・経営活力再生資金保証の保証債務残高 14件、5億6,133万円)

- ・ 中小企業診断士が関与する当協会の独自商品であるフューチャー保証の利用状況  
平成18年度の保証承諾実績は、3件、2億1,200万円でした。  
平成19年度の保証承諾実績は、1件、7,800万円でした。  
平成20年度の保証承諾実績はありませんでした。

### 3)多様なニーズに応じた保証の伸長

当協会は、独自商品である優良層を対象とした「クオリファイド保証」、ミドルリスク層を対象とした「スモールビジネス保証」及びその中間層をカバーする汎用性のある「きららサポート保証」により、あらゆる階層の多様なニーズに対応できる保証商品を取り揃えており、これら3制度の保証利用は、平成18年度の保証承諾金額の約53%、平成19年度の保証承諾金額の約55%、平成20年度は「全国緊急」の取扱い開始により構成割合は減少したものの、保証承諾金額の約43%を占めました。

また、平成18年度から、原則として第三者保証人を徴求しないことに保証人要件を緩和し、地方公共団体の制度保証等の制度要綱の改正が必要なものについても、平成18年度中に改正作業を完了しました。

現在ではこれが定着し、保証承諾全体の約99%が第三者保証人を徴求しない保証となりました。

なお、平成20年10月に取扱いが開始された「全国緊急」に関しては、国の施策に積極的に呼応し、休日を返上して営業を行うなどにより対応し、平成20年度末までの保証承諾実績は3,171件、551億6,083万円となりました。

## (6)管理業務の充実

### 1)代位弁済の抑制

期中管理の強化のために、営業店に大口返済緩和先等のリストを配布し、業況の注視と情報収集を指示するとともに、向う2ヵ月分の代位弁済見込の提出により代位弁済動向の早期把握に注力し、また、代位弁済の増加が著しい金融機関を訪問して、代位弁済の抑制要請と情報交換を実施するとともに、営業店と金融機関との連携強化に取り組みました。しかし、法的整理等に伴う突発的な企業倒産までを把握する術はなく、平成18年度は計画比で124.1%、平成19年度は計画比で113.8%、平成20年度は計画比で140.6%と、結果的に代位弁済の抑制には至りませんでした。

今後とも期中管理の強化を図るため、本店管理課及び営業店とともに金融機関との更なる連携強化に取り組んで行く方針です。

### 2)代位弁済となったものについての回収促進

代位弁済りん議時に本店管理課から営業店に対して回収方針等にかかる細やかな対応について指示を行いました。

また、営業店から、代位弁済の2ヵ月後に「管理方針報告書」の提出を求め、必要に応じて本店管理課が積極的に関与することとし、回収等についてきめ細やかな取り組みを実施しましたが、実際回収の実績については、平成18年度は対計画比で84.5%、平成19年度は対計画比で74.3%、平成20年度は対計画比で92.5%といずれも計画を下回る結果となりました。

### 3) 求償権回収の効率化

サービサーの有効活用については、平成18年度にこれまで以上に積極的に委託を行うとともに、保証協会債権回収株式会社山口営業所の体制の強化に協力することについての方針決定がなされており、これらの一環として、平成19年度には同社山口営業所周南分室の開設に向けた積極的協力を行いました。平成20年4月1日の周南分室開設以降も、これまで以上に積極的に委託を行いました。

また、担保、保証人に依存しない保証が浸透することで、これまで以上に求償権の回収は厳しくなることが予想されることから、平成18年度より求償権管理手法の見直しについて、ワーキンググループにおいて検討が行われ、①保証債務免除を活用した回収促進（実行済）②管理帳票の開発（実行済）③代位弁済事務の本部集中化（実施済）④回収金のコンビニ収納（未実施）⑤求償権分類事務の再構築（未実施）を柱とする検討結果の報告を受けました。

なお、未実施のものについては、本店管理課にて具現化に向けた検討がなされており、早期に実施することとしています。

### 4) 新たな管理業務体制の構築

平成18年4月に実施した所管区域変更に伴う業務推進状況の検討については、本店管理課がワーキンググループを主催して業務分担を行った経緯があることから、同課が営業店を訪問して現状を把握するなどのフォローを行い、必要に応じて事務上の調整を行いました。

また、電算システム共同化に合わせて、事故報告書の受付事務から代位弁済請求後の処理の事務処理方法の見直し等を行うため、より効率的で効果的な管理体制についての検討を行い、平成21年度から代位弁済事務を本店に集約することとなりました。

### (7) 雇用体系の検討

ワーキンググループにおいて、定年後再雇用者を活用できる部署、職種等についての検討及びフルタイムでの各部署における活用とスタッフ部門の新設により人員が不足した場合や一時的に仕事量が増加した部署の支援体制の整備等が検討され、平成19年3月

にそれらの内容が盛り込まれた報告書が提出されました。

報告書の提出でワーキンググループの活動は終了しましたが、協会としてこの報告内容を精査の後、体制の整備に着手し、平成21年度から定年後再雇用者を1名採用することとなりました。

#### (8)協会の資質向上への取組み

##### 1)コンプライアンスの遵守

各年度のコンプライアンスプログラムに基づき、コンプライアンスの遵守について推進活動を行い、同プログラムにおいて計画された項目については全て実施しました。

##### 2)ホスピタリティ向上への取組み

各部署からホスピタリティ意識調査表の提出を求め、取組状況の確認を行いました。

平成18年度においては、当協会のホスピタリティ向上への取組みを外部にアピールする方法について検討を行ったほか、役職員が問題意識を共有し、職場全体のホスピタリティに対する意識高揚を図るための工夫として、各部署のホスピタリティ向上委員を職員で持ち回ることとしました。平成19年度においては、職員のホスピタリティ向上への意識を共有するとともに、当協会のホスピタリティ向上への取組みを外部にアピールするため、店頭掲示用のポスターを作製しました。平成20年度においては、職員のホスピタリティ向上への意識共有を図るため、新たな店内掲示用のポスターを作製しました。

#### (9)中期事業計画の自己評価

平成18年度から平成20年度までの3ヵ年間ににおいては、平成18年4月の保証料率弾力化、平成19年10月の責任共有制度導入、平成20年10月の「全国緊急」の取扱い開始という特殊要因に加え、平成20年1月の他協会との電算システム共同化という内部要因もあり、当協会の業務体制は事務処理等を含め抜本的な変更を行う必要が生じましたが、総じて特段の混乱もなく、概ね順調に重点課題の解決に取り組み、一定の成果を残すことができました。

保証業務については、概ね数値計画を上回る推移となり、県内中小企業者の経営の安定と金融の円滑化に資することができたものと考えます。

一方、管理業務については、数値計画の達成に向け、期中管理の強化並びに回収促進等に注力しましたが、法的整理等に伴う突発的な企業倒産までを把握する術はなく、また、担保、保証人に依存しない保証に係る代位弁済及び法的整理に伴う倒産企業に係る代

位弁済の増加を主因として、回収環境も厳しい状況下におかれていることもあり、各年度とも数値計画の達成ができない結果となりました。

特に、平成20年度の代位弁済は過去最悪の状況になるなど、年々低下する回収状況と併せて、今後は、本店管理課及び営業店とともに金融機関との連携強化、営業店に対する本店管理課による積極的関与並びに回収方針等についての細やかな対応にかかる指示、研修及びOJT等を活用した調査能力及び交渉能力並びに法的手続等にかかる知識等の向上等、更なる期中管理の強化並びに回収促進等について、組織的に取組んで行く方針です。

(10)外部評価委員会の意見等

当協会においては、山口大学・中田範夫教授、西岡税理士事務所・西岡辰己税理士及び鶴法律事務所・鶴義勝弁護士により構成される「外部評価委員会」の意見、アドバイスを踏まえ、今般この「中期事業計画の評価」を作成いたしました。

《外部評価委員会評価書》

中期事業計画（平成18年度～平成20年度）に対する外部評価委員会評価

山口県信用保証協会における、平成18年度から平成20年度までの3カ年間の中期事業計画に対する「外部評価委員会」の評価は以下のとおりです。

平成18年度から平成20年度までの3カ年間の中期事業計画の実施状況については、各課題に計画的かつ積極的に取り組み、各部門における重点課題の履行状況も管理がなされ、特に大きな混乱もなく、概ね計画通りの成果を残していることより、評価できるものと考えます。

しかし、管理業務においては、法的整理等に伴う突発的な企業倒産の増加に関連し、結果的に代位弁済の抑制が困難となり、平成20年度は過去最悪の状況になるなど、年々低下する回収状況と併せて、これらの改善に向けた更なる取り組みが必要であり、協会の使命としての経営支援、再生支援等の業務への積極的な対応も含め、引続き組織的に取り組んでいくことが求められます。

なお、国の施策にも積極的に呼应し、協会としての組織的な取り組みもなされ、中小企業者の保証利用の拡大と利便性の向上のため、各階層に合わせた独自商品の提供等により顧客の信用保証の利用機会拡大に配慮するとともに、中小企業者の視点に立った経営が進められていることは評価できます。

また、社会的に求められているコンプライアンス体制の強化についても、協会においてはコンプライアンスプログラムが策定され、同プログラムに沿って法令遵守についての推進活動もなされており、コンプライアンス体制は確立され、協会の資質の向上に寄与しているものと考えます。

総じて、平成18年度から平成20年度までの3カ年間においては、協会の使命である県内中小企業者の経営の安定と金融の円滑化を図ることができており、引続き実施される平成21年度から平成23年度までの3カ年間の中期事業計画の計画達成に向け、各課題の解決に積極的に取り組むとともに、更なる協会の発展・活躍を期待します。

平成21年7月10日

山口県信用保証協会 外部評価委員会

委員長 中田 範 夫

委 員 西岡 辰 己

委 員 鶴 義 勝

### 3. 事業実績

山口県信用保証協会

(単位:百万円、%)

年 度 項 目	平成18年度			平成19年度			平成20年度		
	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	対計画比	対前年度 実績比
保 証 承 諾	146,421	101.0	100.0	131,398	101.1	89.7	168,120	129.3	127.9
保 証 債 務 残 高	290,501	100.9	101.8	273,985	94.8	94.3	289,772	105.6	105.8
保証債務平均残高	284,610	99.5	100.4	280,008	97.0	98.4	272,390	98.3	97.3
代 位 弁 済	8,067	124.1	126.4	8,196	113.8	101.6	11,250	140.6	137.3
実 際 回 収	2,154	84.5	84.8	1,931	74.3	89.6	1,850	92.5	95.8

(注1) 代位弁済は元利合計値

(注2) 実際回収はサービス委託分も含む