

## 平成27年度経営計画の評価

愛媛県信用保証協会は、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して参りました。

平成27年度の年度経営計画に対する実施評価は以下の通りです。なお、実施評価に当たっては、公認会計士であり、松山大学名誉教授である原田満範氏と愛媛県経営者協会前専務理事である山下精一郎氏により構成される「外部評価委員会」の意見・アドバイスを踏まえ、作成したので、ここに公表いたします。

### 1. 業務環境

#### (1) 地域経済及び中小企業の動向

県内経済は、個人消費の底堅い推移や雇用情勢・所得の改善等もあって総じて緩やかに回復しつつあったが、円安による原材料費の高騰や消費税率引き上げなどの影響が一部に残っており、景気回復を実感するまでには至っていなかった。

そのような状況下、製造業においては、炭素繊維、板紙・印刷用紙、電気銅、産業用機械、調味料、外航・内航造船等が高操業を続けたものの、半導体、農業用機械、建設機械用部品、新聞用紙等は全体として弱い動きで推移した。建設業については、公共工事が前年度をやや下回ったが、不動産業については、住宅建設が消費税増税による駆け込み需要の反動減からの持ち直しの動きが継続し、前年度並みに推移した。

一方、小売業については、個人消費の駆け込み需要後の反動減が一部に残りながらも、コンビニエンスストアを中心として底堅い動きで推移した。また、観光業については、主要宿泊施設の宿泊客数は道後温泉を中心に前年を上回って推移した。

#### (2) 中小企業向け融資の動向

金融機関の貸し出し姿勢は積極的で、各金融機関が低金利による融資競争を激化させていたこともあって、融資残高は前年を上回って推移したが、設備投資は盛り上がりを欠く状態が続き、低金利に伴う信用保証料率の割高感などもあって、保証付き融資は大幅に減少した。

#### (3) 県内中小企業の資金繰り動向

県内中小企業の資金繰りについては、一部に改善に向けて緩やかな動きが見られたものの、中国・新興国経済の減速や人件費・原材料費の高騰等から収益環境の悪化懸念などもあって、依然厳しい状況が続いた。

#### (4) 県内中小企業の設備投資動向

県内中小企業の設備投資については、製造業を中心に更新投資が進むなど一部に持ち直しの動きは見られたものの、先行きの不透明感から全体に慎重な姿勢に終始した。

#### (5) 県内の雇用情勢

県内の雇用情勢は、有効求人倍率が1倍を超える状況が続いており、年度平均の有効求人倍率は、前年度の1.11倍から1.23倍と0.12ポイントの増加となった。

## 2. 重点課題について

### (1) 保証部門

#### ①金融機関との連携強化

地元金融機関とは、役員レベルでの定期的な会合や県内主要店舗への訪問を行い、連携強化と保証推進に努めた。

一方、職員レベルでは金融機関の各店舗との情報交換や勉強会を開催（年間109回開催）し、連携強化に努めるとともに、個別の案件についてはニーズに応じた保証制度の利用を提案する他、県の「すご技」などのデータベースによる企業支援と連動した新商品「すごサポ」を推進する等、適切・積極的な保証対応に努めた。

しかしながら、全国でも有数の低金利競争やそれに伴う保証料の割高感などもあって、保証承諾は対前年度比82.7%、保証債務残高も対前年度比90.7%と大幅な減少となった。

#### ②政策保証の推進

中小企業・小規模事業者に対する資金繰り支援に万全を期すため、借換保証や経営力強化保証の利用促進に努めた。経営力強化保証については、制度の内容を紹介するリーフレットを作成し、金融機関との勉強会等で周知を図り利用推進に努めたことで、経営力強化保証の保証承諾件数は25件となり、前年度の13件から増加した。

また、地域における創業支援として、女性起業家のための経営相談を開始した他、金融機関との勉強会や創業者向けセミナーに講師を派遣し創業保証制度の周知を図る等、積極的な保証推進に取り組んだことから創業保証の承諾件数は122件となり、前年度の64件から大幅に増加した。

#### ③目利き能力の向上

目利き能力を高めるためには、企業訪問による実地調査や経営者と面談する機会を増やすことが重要であり、平成27年度は実地調査を882件(保証承諾構成比13.4%)、面談を100件(同1.5%)実施した。

また、セーフティネット保証5号利用先における期中支援として、金融機関から提

出された業況報告書により、平成 27 年度は上期に 9 先、下期に 9 先を抽出し、企業訪問による経営実態把握に努めるとともに経営相談にも積極的に応じ、返済緩和や新規保証の支援に繋げた。

引き続き積極的に企業訪問を行っていくが、単に訪問するだけではなく各人がテーマや目的意識を持って臨むほか、各種資格の取得を奨励し、保証業務及び経営支援業務のレベルアップを図って行く。

## (2) 期中管理部門

### ①経営支援への取り組み強化と専門家活用の推進

国の補助金事業（信用保証協会中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助金）を活用し、返済緩和先等を中心に 75 社の企業訪問を行い経営実態の把握に努めた。

訪問した企業のうち、18 社について専門家を活用した経営相談、5 社について経営改善計画策定支援を実施した。

さらに、経営改善計画策定支援を実施した企業のうち、計画の遂行に必要となる事業資金についても対応、経営支援型保証制度である経営改善サポート保証：2 社 15,000 千円、経営力強化保証：1 社 165,000 千円を利用して支援を図った。

### ②中小企業支援機関と連携した支援の強化

経営支援・再生支援に向けての認識を共有すべく中小企業支援ネットワーク会議を平成 27 年 9 月、平成 28 年 3 月の 2 回開催した。参加機関は、政府系・地元金融機関、商工団体・再生支援機関、士業団体、国、地方公共団体等。

また、中小企業再生支援協議会との定期会合を平成 27 年 7 月に開催し、情報及び意見交換を行った。

なお、平成 27 年度における中小企業再生支援協議会が関与する事業者の経営改善計画に同意した件数は 19 件である。暫定リスケ終了に伴い大幅に減少したものの、抜本再生・正常化へ向けて連携強化し、弾力的な対応を行った。

今後も引き続き中小企業支援ネットワークを活用して、金融機関や中小企業再生支援協議会、専門家等との連携を図りながら、中小企業・小規模事業者の経営支援、再生支援に注力していく必要があると認識している。

### ③延滞先の管理強化と代位弁済の早期着手

日常業務や勉強会などを通じて金融機関との緊密な連携を図り、延滞・事故管理への早期対応を行った。また金融機関店舗での三者面談や現地訪問を行うなど延滞・事故先の実態把握に努めた。

なお、事業継続や返済履行が困難と判断される先に対しては、金融機関と連携して迅速に対応を協議し、代位弁済を履行するとともに代位弁済前の交渉時から回収部門

の担当者を同席させ、代位弁済後の回収がスムーズにいくように努めた。

今後も一層の早期着手を行い、回収率アップに努めて行く。

### (3) 回収部門

#### ①求償権の適切な状況把握と回収方針の明確化

代位弁済後における初動調査の充実や、既存求償権についても再調査を徹底することで、債務者・連帯保証人等の実態を的確に把握し、個々の回収方針を明確にすることによって効果的な回収を図るべく心掛けたものの、無担保・第三者保証人非徴求案件や法的整理案件の増加等から、平成27年度回収額は768百万円と対前年度比91.8%、対年度目標比96.0%という結果となった。

今後も期中管理部門と連携した回収への早期着手や求償権在庫の徹底見直しに努める必要があると認識している。

#### ②回収目標管理の徹底

個々の求償権の回収予定について、回収サイクル別（定期・不定期）に分けてシステムへの登録を推進し、目標管理の徹底を図った。定期入金先においては入金管理を徹底すると共に相手の状況に応じて増額交渉を行い、不定期入金先においては交渉頻度を高め定期回収化を図るなど回収額の底上げに努めた。

回収金額自体が減少傾向にある中、今後も安定した回収財源である定期回収先の増強に努める必要があると認識している。

#### ③回収事務の効率化と回収能力の向上

回収可能な求償権へ集中的な取り組みを行うため、将来にわたって回収が見込めず管理の実益のない求償権について、計画的に管理事務停止及び求償権整理の手続きを促進した結果、平成27年度末の管理事務停止案件は累計で件数3,102件、24,428百万円（平成26年度末 件数2,987件、残高22,500百万円）となり、平成27年度に求償権整理を実施した件数は201件、金額は1,037百万円（平成26年度 件数337件、金額2,142百万円）となった。

今後も積極的に管理事務停止を進めて行くと共に、平成27年度末で実際求償権残高に占める管理事務停止案件の比率が44.6%(年々増加傾向)である現状を鑑み、求償権整理を更に進めて行く。

また、内部研修を実施し、回収業務における法的措置の効果的な実施事例や回収成功事例等の情報共有を図り、担当者の能力向上に努めた。

#### ④サービサーとの連携強化

サービサーとの連携を緊密に行い、一体となって回収促進に努めると共に、個別案

件に係る回収方針の協議や回収実績の確認等を随時行った。

金融機関の中小企業に対する支援体制に大きな変化はなく、低水準で代位弁済が推移したこともあり、平成 27 年度末における委託件数は 1,165 件、委託求償権残高は 7,668 百万円（全体の 14.0%）となり、サービサーでの回収実績は 181 百万円（全体の 23.5%）で、対前年度比 76.7%と前年度の実績を大幅に下回る結果となった。

代位弁済の減少に伴い新規委託先並びに委託件数自体も減少傾向にあることから、今後委託基準の見直しも含めサービサーを有効利用した回収促進策を講じていく必要があると認識している。

#### ⑤企業再生支援の推進

求償権の質の劣化が進行しており、再生可能な企業も減少傾向で回収先が先細る中、求償権放棄や求償権消滅保証の提案及び一部弁済による保証債務免除の取り組みを行い、企業の経営改善や再生に寄与すると共に、回収の最大化に努めた。

なお、平成 27 年度は、求償権消滅保証を 2 先(回収金額計 42 百万円)実施。回収財源が目減りする中、今後も現課や経営支援室と連携し企業の再生支援並びに回収にも配慮した取り組みを強化していく必要があると認識している。

### (4) その他間接部門

#### ①信用補完制度の堅持・拡充に向けた取り組みへの対応

信用補完制度の堅持・拡充に向けた取り組みとして、主務省の指導のもと以下の取り組みが実施され、当協会もその取り組みに対応すべく、関係機関や協会内部への周知、システム対応等態勢整備や運営のための措置を講じた。

##### (i) 「中小企業需要創生法」への対応

「官公需についての中小企業者の受注の確保に関する法律等の一部を改正する法律（中小企業需要創生法）」の施行により、「中小企業による地域産業資源を活用した事業活動の促進に関する法律」が改正され、中小企業信用保険法の特例措置である「地域産業資源活用支援関連特例」が講じられたことで、これに対応すべく「地域産業資源活用支援関連保証」を創設した。

##### (ii) 「特定非営利活動法人（NPO 法人）」への対応

「株式会社商工組合中央金庫法及び中小企業信用保険法の一部を改正する法律」の施行により、新たに NPO 法人が信用保険の対象となったことで、責任共有制度要綱の一部改正を行うとともに、特別保証制度「特別小口保証制度」、「市町村小企業特別小口資金融資制度保証」、「経営安定関連保証」、「地域伝統芸能等関連保証」、「周辺地域整備関連保証」において NPO 法人が特別小口保険を利用する場合の信用保証料率を設定した。

また、「小口零細企業保証」については、NPO 法人が対象外となることで、これ

に対応するべく「小口零細企業保証制度要綱」の一部改正を行った。

(iii) 「条件変更改善型借換保証」への対応

中小企業・小規模事業者への資金繰り支援強化を目的に、経営者に事業改善の意欲があるにも関わらず、保証付きの既往借入金について返済条件の緩和を行っていることにより前向きな金融支援を受けることが困難な中小企業者に対し、複数債権を一本化し毎月の約定返済負担の軽減と、新規事業資金の追加を可能とする「条件変更改善型借換保証」が創設されたことで、これに対応するべく「借換保証制度要綱」の一部改正を行った。

## ②広報活動の充実

(i) 中小企業者及び金融機関、商工団体、その他関係機関に対し、信用保証業務の理解と適正保証の利用を促進するため、各種勉強会への講師派遣や情報交換会等を通じて広報活動に努めた。

- ・松山法人会主催「新規加入者のつどい」へ参加（平成 27 年 9 月）
- ・金融機関各店舗との定期的な情報交換会・勉強会実施（年間 109 回開催）

特に、下記については平成 27 年度より新たに開始した。

- ・愛媛信用金庫主催「創業セミナー」へ講師派遣（平成 27 年 7 月、平成 28 年 3 月）
- ・TKC 中小企業支援機関との情報交換会へ参加（平成 27 年 8 月）

(ii) 関係商工団体の広報誌や各種新聞へ広告を掲載し、当協会の取り組みや保証商品の紹介を行った。

(iii) 平成 27 年度版のリーフレットを 2 種類作成。

一つは、金融機関向けの保証実務ポケット版『信用保証のご案内』で、保証協会利用に関する具体的な事務手続き並びに各種様式の記入例等を掲載し、金融機関担当者の利便性の向上を図った。

もう一つは、お客様向けの保証利用案内リーフレット『信用保証のご案内』で、簡潔で分かりやすい制度紹介等で内容の充実を図り、保証協会に対する認知度・理解度の向上に努めた。

なお、お客様向けのリーフレットは、保証完済先に対する再利用を呼び掛けるダイレクトメールに同封し、保証利用促進に活用した（ダイレクトメール発送先の再申込の割合：平成 25 年度 54.0%、平成 26 年度 51.9%、平成 27 年度 40.8%）。

(iv) 年度経営計画や決算報告、新設保証制度のタイムリーなお知らせ等の情報を、機関誌『保証月報』にて発信するとともに、ホームページにもアップし、更なる情報の高度化や経営の透明性の向上を図った。

### ③目利き職員の育成

多様化する中小企業・小規模事業者のニーズに対応し、その将来性や技術力を的確に見極め、評価・判断できる審査能力や、経営支援・再生支援といった企業診断の目利き能力及び経営指導能力の向上を図るため、全国信用保証協会連合会研修等の外部研修へ積極的に参加させた（29 講座、51 名参加）。その内、保証協会内資格である信用調査検定におけるマスター(上級)・アドバンス(中級)・ベシス(初級)の各部門を各 1 名ずつが受験し、ベシスに 1 名合格した。平成 28 年度は更なる強化を図るべく、各々に 8 名・9 名・2 名の合計 19 名を受験させることとした。

また、OJT を推進するとともに、内部研修の実施（6 件）、各種通信教育講座の紹介並びに受講料補助等による自己啓発の支援（8 名）等、職員に必要な知識習得やスキルアップに努めた。

### ④システムの安定稼働

平成 26 年度リリースし、平成 27 年度より本格稼働した回収支援システムの再構築やリスク軽量化システムのカスタマイズにより基幹システムの利便性を高めるとともに、関係部署と連携して情報共有しながら業務効率化のためのシステム改善活動に努めた。

また、平成 27 年度においては、大規模なシステム開発は無く日々の業務において改善点を見つけ出し、小規模なシステム開発については即座に対応する等利便性の向上に努めた。

更には、昨今地震や台風などの自然災害が多く発生していることも踏まえ、バックアップ体制の一層の充実を図るため、バックアップデータの検証作業も行った。

### ⑤コンプライアンス態勢の強化

コンプライアンス態勢強化の一環として、平成 27 年度コンプライアンスプログラムに基づき、コンプライアンス委員会を 2 回、コンプライアンス関連研修（管理職及びコンプライアンス担当者・職員向けと役員向け）を 2 回開催した。

また、新たにコンプライアンス担当者会議を年 2 回開催し、コンプライアンス担当者にその重要性を認識させ、相互の意思疎通を図ることにより、職員のコンプライアンス意識の向上と法令等の遵守を常に心がける組織風土を醸成させた。

また、コンプライアンス担当者会議における問題点や要望をコンプライアンス委員会に持ち込み、コンプライアンス・マニュアル及びコンプライアンス組織体制等整備要領の一部改正によるコンプライアンス担当者の増員やコンプライアンス・チェックシートの実施時期(1 月→7 月)の改善を行った。

### 3. 事業計画について

平成 27 年度は、金融機関の貸し出し姿勢は積極的で、各金融機関が低金利による融資競争を激化させていたこともあって、融資残高は前年を上回って推移したが、保証料負担の割高感があったことや設備投資意欲が盛り上がり欠けた影響などから、保証承諾額は前年度を 14,750 百万円下回る 70,626 百万円（対前年度比 82.7%）と計画の 84.1%に止まった。またそれに伴い、保証債務残高も前年度より 18,844 百万円少ない 184,492 百万円（対前年度比 90.7%）に減少し、計画に対し 96.1%となった。

一方代位弁済については、中小企業金融円滑化法の終了後も、金融機関の県内中小企業に対する支援体制に大きな変化はなく、県内景気の緩やかな回復も手伝って低水準の推移を続けており、前年度を 77 百万円下回る 2,107 百万円（対前年度比 96.5%）となり、計画に対しても 52.7%に止まった。なお、代位弁済率は保証債務平均残高比 1.11%と前年度の 1.08%を 0.03%上回る結果となった。

また回収については、代位弁済が低水準で推移し回収財源が減少傾向にある上に、無担求償権及び第三者保証人のいない求償権の累増や関係者の高齢化等求償権の質的劣化が更に進行しており、前年度を 69 百万円下回った。

### 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健全経営に努めた結果、代位弁済が計画を 1,894 百万円、前年度を 77 百万円、それぞれ下回ったものの、信用保証料収入が前年度を 214 百万円下回ったこともあり、収支差額は前年度を 139 百万円下回る 197 百万円の黒字となり、その上に、制度改革促進基金の取り崩しを 28 百万円行ったことから最終黒字額は 226 百万円となった。

この収支差額の処理については、112 百万円を収支差額変動準備金へ、残額を基本財産へそれぞれ繰入処理した。

### 5. 財務計画について

基本財産のうち基金準備金は収支差額の剰余のうち 114 百万円を繰入れ、期末の基金準備金は 9,535 百万円となった。

この結果、基金と基金準備金を合わせた基本財産総額は、対前年度比 100.9%の 13,107 百万円となった。

(単位：百万円、%)

項目	年度	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		84,000	70,626	84.1	82.7	85,000	101.2	120.4
保証債務残高		192,000	184,492	96.1	90.7	185,000	96.4	100.3
保証債務平均残高		193,300	189,426	98.0	93.4	182,500	94.4	96.3
代位弁済		4,000	2,107	52.7	96.5	3,000	75.0	142.4
実際回収		800	768	96.0	91.8	700	87.5	91.1
求償権残高		1,436	642	44.7	81.8	979	68.2	152.5

(注1) 代位弁済は元利合計値

(注2) 実際回収はサービサー委託分を含む

## ●外部評価委員会の意見等

### (1) 保証承諾及び保証債務残高について

円安による原材料費の高騰や消費税率引き上げの影響が残り、中小企業・小規模事業者が景気回復を実感するまでには至っていない状況の下、本信用保証協会では、県の「すご技」などのデータベースによる企業支援と連動した新商品「すごサポ」を創設するなど、国や地方公共団体の保証制度を中心に柔軟な保証対応に積極的に取り組んでおり、大いに評価される。しかしながら、保証承諾額は706億円と前年度に比べ82.7%となり、全国の保証承諾が若干増加(前年度比100.3%)する中で、大幅な減少となっているのも事実である。

また、期末の保証債務残高についても、前年度比で全国平均の93%を下回る90.7%となり、計画値1,920億円を下回る1,845億円という結果となっている。

こうした結果の背景には、融資競争による低金利が定着し、信用保証料の割高感が強まり、保証承諾なしのプロパー融資を選択する事業者が増える傾向がある。さらに、本県の保証対象となる事業者のなかには、円安メリットの恩恵を受けるところか、逆に、円安によるコストアップにさらされている小規模事業者や下請け事業者が少なくない。それは、保証承諾を金額別にみると、300万円超500万円未満の少額保証が多く(25.8%)、資金の使途も設備資金が少なく、運転資金が圧倒的に多い(93.1%)という状況にも表れて

いる。

こうした状況から脱却し、本県の経済の活性化に寄与するためには、金融機関と二人三脚で、起業の誘発と事業の継続(廃業の歯止め)にエネルギーを傾注することが望まれる。

## (2) 代位弁済、返済緩和債務及び回収について

中小企業金融円滑化法の終了後の金融機関の回収姿勢を危惧していたが、金融機関が引き続き柔軟な返済猶予や資金繰り支援を続けたことなどから、代位弁済額は約 21 億円となり、前年度に比べ 96.5%と若干減少した。なお、代位弁済率においても、全国平均 1.7%を 0.6 ポイント下回る 1.1%となっており、こうした堅実な保証姿勢は評価できる。

しかしながら、代位弁済予備軍と目される返済緩和債務の保証債務残高に占める割合が、中小企業金融円滑化法施行前では 5%程度であったものが、同法施行後には 12%超となり、現在も 11.9%(保証債務残高 219 億円)と依然として高止まりの状態が続いていることには注意を要する。今後も引き続き返済緩和先の経営実態の把握に努めるとともに、国の補助金事業や経営支援型保証制度等を活用して、一件でも多く正常化させていくことが必要である。さらに、中小企業支援ネットワークを積極的に活用し、関係団体との連携を図りながら、中小企業・小規模事業者の経営支援、再生支援に尽力していくことが望まれる。

回収については、近年代位弁済が低水準で推移し回収財源が減少傾向にあるうえに、無担保及び第三者保証人のいない求償権の累増等により苦戦を強いられ、本年度は前年度比 91.8%と厳しい結果となった。今後も求償権の内容の劣化は避けられないことから、回収の早期着手、適切な状況把握と回収方針の明確化、定期回収の強化、一括回収による回収の最大化、サービスの有効活用等を念頭に、回収実績を上げていくことが肝要である。

## (3) 財務の健全性について

収支面においては、本年度も収支差額 226 百万円を計上し、基本財産及び収支差額変動準備金に繰り入れ、財務の健全化に取り組んでいる。ただ、本年度の収支差額は前年度から半減する厳しい結果となっている。

本保証協会を取り巻く環境は厳しく、保証債務残高の減少に伴う更なる信用保証料収入の落ち込みも予想されるだけでなく、返済緩和債務の保証債務残高も高い水準にある。こうした潜在的なリスクを念頭におき、引き続き財務の健全化に努める必要がある。

## ●平成 27 年度コンプライアンス体制及び運営についての外部評価委員会の意見等

本年度のコンプライアンス・プログラムは、概ね達成されている。特に重要項目であった「コンプライアンス態勢の強化」の取り組みのうち「コンプライアンス担当者会議の開催」では、職員のコンプライアンス意識を向上させ、法令等の遵守を常に心がける組織風土を醸成するためのコンプライアンス担当者の重要性を認識させ、相互の意思疎通を図るために会議を 2 回開催しており、効果的であったものと評価される。

また、コンプライアンス担当者会議における問題点や要望をコンプライアンス委員会に持ち込み、コンプライアンス・マニュアル等の一部改正により、コンプライアンス担当者の増員やコンプライアンス・チェックシートの実施時期の改善を行ったことは有意義であった。

今後もさらに実効性のあるコンプライアンス・プログラムを策定するなど、役職員のコンプライアンスの意識を高めていく態勢作りが望まれる。

#### 外部評価委員会

委員長 原田 満範 (公認会計士・松山大学名誉教授)

委員 山下 精一郎 (愛媛県経営者協会前専務理事)