

## 平成25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25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、実施評価に当たりましては、公認会計士であり、松山大学教授である原田満範氏と愛媛県経営者協会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、景気が緩やかに回復し、個人消費、企業の生産活動ともに緩やかに持ち直しつつある。

そのような状況下、製造業においては、板紙、合成樹脂加工品、農業機械用部品、電気銅、調味料、農業用機械、産業用機械、汎用機械、それに外航造船等が高操業を続けたものの、家庭紙、建設機械用部品、内航造船等は全体として弱い動きで推移した。建設業については、公共工事が増加し、また不動産業についても新設住宅着工戸数が消費税増税前の駆け込み需要で増加した。

一方、小売業については、消費税増税前の駆け込み需要はあったものの、大型小売店販売は年間を通じて概ね横ばいで推移、また乗用車販売台数は、後半は新車投入効果もあって前年を大幅に上回った。また観光業については、主要宿泊施設の宿泊客数は後半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緩和状況にあったものの、中小企業・小規模事業者は引き続き借り入れには慎重であったこと、並びに低金利に伴う信用保証料率の割高感などから貸出残高はやや伸びているものの、保証付き融資は伸び悩んだ。

#### (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、円安に伴う原材料の値上がりや光熱費などのコスト増加の先行などから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、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、有効求人倍率が平成 25 年 10 月以降 20 年ぶりに 1 倍を超えるなど改善傾向にあり、年度平均の有効求人倍率は、前年度の 0.83 倍から 1.00 倍と 0.17 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 保証の柔軟な取り組みと利便性の向上

現地調査や面談を実施することで中小企業・小規模事業者の業況把握に努めるとともに、事業者の実情に応じた柔軟な保証対応を行うよう努めた。また、金融機関との提携保証を活用して迅速な保証対応に努めることで、利便性の向上にも取り組んだ。その結果、苦戦は強いられたものの、保証承諾、保証債務残高ともに対前年度比で全国平均を上回り、保証利用企業数も前年度と同数の 15,671 先を維持することができた。

なお、平成 25 年度に現地調査及び面談を実施した件数は 734 件で、割合は 10.1%であった。

#### ② 金融機関及び中小企業支援機関との連携強化

金融機関の各店舗との情報交換や勉強会を開催（年間 89 回開催）し、連携強化に努めた。

また、当協会を事務局とした中小企業支援ネットワーク会議を開催し、商工団体等の中小企業支援機関との連携強化にも努めた。

#### ③ 期中支援の円滑な対応

金融機関と連携した期中支援への取り組み策として、セーフティネット保証 5 号利用先について金融機関から提出される業況報告書を活用し、平成 25 年度は 21 企業を期中支援先として抽出、業況把握に努めるとともに、新規の保証対応や返済緩和の条件変更対応支援を行った。

また、中小企業再生支援協議会が関与する先については、同協議会主催のバンクミーティングにも積極的に参加することで、円滑な期中支援対応に努めた。

#### ④ 職員のコンサルティング能力の養成

中小企業・小規模事業者に対する経営支援等の専門性の高い支援事業を行うため、職員のコンサルティング能力の向上を目的として、平成 25 年度は全国信用保証協会連合会の研修に 15 名を参加させた。

引き続き積極的に各種研修に参加することで、保証業務及び経営支援業務のレベルアップを図り、迅速で適正な審査支援業務を目指す。

### (2) 期中管理部門

#### ① 条件変更先等に係る代位弁済抑制に向けた取り組み

毎月取扱金融機関から送られてくる「延滞発生報告書」に基づき、早期の現状把握や延滞解消等適切な措置を講じるとともに、条件変更受付時には被保証人との面談や現地訪問による実態把握に努めた。

また、返済緩和先であって「借入総額に対する保証付借入金の割合が高い先」の中から、「経営改善計画未策定先」及び「経営改善計画はあるが計画と実績に大幅な乖離がある先」を抽出し、取扱金融機関に対しリストによる経営改善計画策定支援事業の利用推進を行った。

その結果、金融円滑化法期限到来後も金融機関の取引姿勢に大きな変化が見られなかったことも寄与し、平成 25 年度の代位弁済は対前年度比 69.2%と大幅に減少した。また、返済緩和先の保証債務残高も対前年度比 93.1%と減少し、平成 25 年度末には総保証債務残高の 11.9%と前年度を 0.28%下回った。

しかし、代位弁済した企業のうち 53.7%は返済緩和先であり、代位弁済金額の 70.2%が返済緩和と債務であったことを考えれば、今後も引き続き返済緩和先との面談や現地訪問による実態把握に加えて、経営改善に係る予実管理と進捗管理に努める必要があると認識している。

#### ② 経営支援・再生支援態勢の強化

経営支援・再生支援に関する情報交換・意見交換等により参加機関の協調態勢を強化すべくネットワーク会議を平成 25 年 6 月、平成 26 年 3 月の 2 回開催した。参加機関は、金融機関、商工団体・その他支援機関、さらに国、地方公共団体等であった。

また、新たに経営支援・再生支援の実務面に関する目線合わせを目的に地元金融機関との連絡会議を平成 25 年 11 月、平成 26 年 2 月の 2 回開催した。

さらに、中小企業再生支援協議会との定期会合も 2 か月毎に実施している。

また、平成 25 年 8 月に T K C 四国会愛媛支部主催の情報交換会に出席し、「経営サポート会議の概要」についての講演を行った。

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 回収部門との連携強化による早期着手

代位弁済に至る案件については、期中管理の段階から回収担当者と連携を密にし、早期回収着手に努めた。今後も一層の早期着手を行い、回収率アップに努めていく。

## (3) 回収部門

### ① 定期回収先の拡大と管理の強化

定期回収先の新規開拓努力により、平成 25 年度の定期回収先数は 327 先（対前年度比 114.3%）、定期回収額は 282 百万円（対前年度比 101.6%）となった。

また、回収内訳における構成比は、定期 26.5%、不定期 33.5%、任意処分 22.6%、競売 17.4%となり、定期回収は全体の四分の一を占めている。

今後も、無担保求償権の増加が見込まれることから、定期入金先に対する地道な増額交渉、不定期入金先の定期入金化、新たな定期入金先の掘り起こし等、引き続き定期回収の強化に努める必要があると認識している。

なお、定期回収促進のため、計画では「コンビニエンスストアからの収納サービス」導入を検討することとしていたが、同サービス利用に伴う費用対効果の分析や実際の定期回収先へのヒアリング調査結果等を総合的に判断した結果、現時点では同サービス導入の必要性が窺われなかったことから導入を断念した。今後、定期回収増加の動向等によって、改めて同サービス導入を検討することとした。

### ② 回収手法を駆使しての回収促進

損害金の軽減により、81 件の一括回収による完済処理を行った。また、連帯保証債務免除による一括回収も 6 件実施した。

今後も損害金減免による一括回収はもちろんのこと、一定期間以上弁済を行っているものの完済見込みのない保証人に対しては、債務免除を前提とした一括弁済の提案を積極的に行うことにより回収の最大化を図る必要があると認識している。

なお、これらの回収手法の利用をスムーズに適用できるよう、「損害金等軽減のガイドライン」や「一部弁済による連帯保証債務免除規程」を設けた。

### ③ サービサーの有効活用

平成 24 年度末において、サービサーの有効活用を図るためサービサーへの委託基準変更を実施した。それまで委託していた新居浜支所・今治支所扱い求償権（383 件 2,763 百万円）を委託解除するとともに、その後は松山事業部扱いの求償権に地域特化して、より効率的な回収を図る方針とした。これにより、原則代位弁済後 1 年間は、現課(松山事業部)にて物件処分や定期回収に努め、その後、無担保化した求償権につ

いてサービサーへ委託するよう変更している。

したがって、平成 25 年度は、サービサーへの新規委託が例外を除いて無くなっている（新規委託実績は 5 件、87 百万円）。なお、平成 25 年度末では、元本ベースで委託件数 1,551 件、委託求償権残高は 11,182 百万円（全体の 20.2%）となった。平成 25 年度のサービサーでの回収実績は 407 百万円（全体の 38.1%）で、委託基準変更に伴う委託求償権残高の減少（対前年度比 4,350 百万円減少）もあって、対前年度比 71.0%と前年度の実績を下回った。

サービサーは、同営業所地域内の無担保求償権回収に特化したことで、今後はさらに回収人員の効率的運用が可能となり、一方で、協会本・支所管轄の求償権回収は現課・支所で行うことで、地の利を活かした回収効果が期待できると認識している。

#### ④ 回収手段の多様化への対応

期中管理においては、金融円滑化法期限到来後も返済緩和先が依然として高水準で推移しており、代位弁済予備金の滞留が懸念され、保証先の状況把握・管理が必要であるが、回収においても増加する求償権の効率的な管理が必要な状況にある。

そこで、求償権の質の劣化に対応するため、求償権分類に係る基準の見直しを含め、現行回収業務の支援・効率化を図るために、既存の「回収支援システム」の機能の見直しや新たな機能追加を検討するプロジェクトを平成 26 年度に立ち上げることとした。

### （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、平成 25 年度は以下の新たな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）小規模企業活性化法への対応
- （ii）産業競争力強化法への対応
- （iii）経営者保証に関するガイドラインへの対応

（i）の項目については、平成 25 年 9 月 20 日付けで「小規模企業の事業活動の活性化のための中小企業基本法等の一部を改正する等の法律（小規模企業活性化法）」が施行されたことを受け、小規模企業の範囲が弾力化されたこと、並びに新たに電子記録債権割引が信用保証の対象となったことなどにより、一部の保証制度について要綱改正を行った。

また、平成 25 年 9 月 20 日付けで「情報提供支援関連保証制度」と「特定下請連携事業関連保証制度」を創設した。

(ii) の項目については、平成 26 年 1 月 20 日付けで「産業競争力強化法」が施行されたことを受け、同法により「地域での創業の促進」および「中小企業の事業再生の支援強化」が示されたことにより、一部の保証制度について要綱改正を行った。

また、平成 26 年 1 月 20 日付けで「連携創業支援関連保証制度」と「事業再生計画実施関連保証制度」を創設した。

(iii) の項目については、平成 25 年 12 月 5 日付けで全国銀行協会及び日本商工会議所により「経営者保証に関するガイドライン」が公表されたことに伴い、当協会ホームページで同ガイドラインの公表について周知を図り、平成 26 年 2 月 1 日保証申込受付分からは「経営者保証に関するガイドラインに係るご説明」をお客様に配布するとともに、別途「信用保証委託契約付帯契約書」を徴求する運用を開始した。

また、平成 26 年 2 月 1 日付けで「経営者保証ガイドライン対応保証制度」を創設した。

## ② 信用リスク管理の高度化への対応

信用リスク管理の高度化を目的として、当協会の保有する財務データをもとに算出した独自 PD 値の検証作業を引き続き行った。

また、内部研修を実施し独自 PD 値算出までの流れについて理解を深めた。

今後も、独自 PD 値の蓄積と検証を継続して行い、与信判断への活用を目指す方針。

## ③ 電算次期システムへの対応

当初のリース期間 (3 年) から 1 年間再リースして利用してきた PC クライアント端末・サーバーともに、経年による故障の発生やメーカーサポートの期限切れ等の要因から、システムの安全性を重視して平成 25 年 10 月 15 日にリプレイスを行った。

PC クライアント端末の OS については、Windows Vista Business sp2 から Windows7 Professional sp1 にバージョンアップを行い、サーバーもバージョンアップし一部仮想化することで無駄なコストを削減でき、経済的で利便性の高いクライアント・サーバーシステムとして再構築。ハード・ソフト面を一新したことで機能が充実し、処理能力の向上やセキュリティ強化も図られ、効率的なシステム運用に寄与する基盤を確立した。

新システムの運用については、当協会のシステム運用を熟知しているシステム会社から講師を招き、内部研修という形でシステムリプレイスに伴う主な変更点の説明を行い周知したほか、若手職員のスキルアップと事務の効率化を図るため、今回追加された新機能の利用方法等についてワーク研修を行った。

#### ④ 目利き職員の養成

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（33講座、52名参加）。

また、OJTを推進するとともに、内部研修の実施（9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（6名）等、職員に必要な知識習得やスキルアップに努めた。

#### ⑤ 広報活動の充実

平成26年3月、愛媛信用金庫主催のビジネスマッチングフェアにブースを出展し、信用保証業務と各種保証制度の案内を行った。

広報誌関係では、平成25年度版のパンフレットを2種類作成したほか、商工関係団体の広報誌への広告掲載や、各種新聞に年賀名刺広告を掲載した。

協会のパンフレットの一つは、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「信用保証制度のご案内」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23年度32.5%、平成24年度57.5%、平成25年度54.0%）。

また、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、当協会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。

#### ⑥ ガバナンスの強化、コンプライアンス態勢の充実・強化

保証料の算定については、定期的にPD及びシステム検証確認調査を行うとともに、ヒューマンエラーを防止するため、システムチェック機能の強化や正確な事務処理の重要性について周知徹底を図った。

また、コンプライアンス態勢の充実・強化の一環として、平成25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3回開催し、10月には「多様化するハラスメントの現状と問題点」と題し、外部講師による研修を実施した。

なお、協会業務の適正かつ効率的な運営を図るため、業務の執行状況及び会計並びに財産の処理状況について、常勤監事と監査室合同の内部監査を延べ12回実施し、コンプライアンスの強化に努めた。

また、ディスクロージャー誌を作成し、関係機関のみならず、広く中小企業者に対しても当協会の業務運営に関する経営方針や事業実績のほか、コンプライアンスへの取り組み姿勢等を掲載することにより、経営の透明性を高めることに努めた。

#### ⑦ 事務の合理化、省力化

中小企業再生支援協議会が関与する保証先について、協議会による再生支援の着手から再生計画成立までの進捗状況、また再生計画の概要及び計画達成状況を把握するための一括管理システムを構築した。また、保証先の概況及びモニタリング状況把握のため新たな様式を制定し、システム入力することで情報管理を行うとともに様式の出力も可能にした。さらに過去に協会が取り組んだ保証や返済緩和の対応履歴を一覧で表示出来るようにした。これらの一括管理システムの活用により稟議申請時の省力化・効率化を図った。

また、事業再生計画実施関連保証に係る「事業再生計画実行状況等報告書」の提出期日を管理するシステムを構築し、期中管理時の事務負担の軽減を図った。

さらに、書類の保管スペース確保のため、債権書類等をペーパーレス化するファイル管理システムを導入した。

### 3. 事業計画について

平成 25 年度は、金融機関の貸し出し姿勢は緩和状況にあったものの、中小企業・小規模事業者は引き続き借り入れには慎重姿勢をみせたことから、保証承諾額は前年度を 939 百万円下回る 90,346 百万円（対前年度比 99.0%）と計画の 90.3%に止まった。またそれに伴い、保証債務残高も前年度より 10,403 百万円少ない 208,255 百万円（対前年度比 95.2%）に減少し、計画に対し 97.8%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期限が到来したことから増加を予測していたが、期限到来後も金融機関の取引姿勢に大きな変化がなかったことや引き続き柔軟な条件変更対応に努めた結果、前年度を大幅に下回る 3,508 百万円（対前年度比 69.2%）となり、計画に対しても 54.0%に止まった。なお、代位弁済率は保証債務平均残高比 1.66%と前年度の 2.29%を 0.63%下回る結果となった。

また回収については、無担保求償権や第三者保証人のいない求償権の累増による求償権の質の劣化などのマイナス要因はあったものの、計画していた 1,000 百万円を上回る 1,066 百万円（対前年度比 99.7%）を回収することができた。

### 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 2,992 百万円、前年度を 1,565 百万円、それぞれ下回った要因などから収支差額が前年度を 41 百万円下回ったものの、496 百万円と計画を大きく上回る黒字となった。その上に、



制度改革促進基金の取り崩しを 174 百万円行ったことから最終黒字額は 670 百万円となった。

この収支差額の処理については、334 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 336 百万円を繰入れ、期末の基金準備金は 9,187 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 102.7%の 12,758 百万円となった。

(単位：百万円、%)

項目	年度	25 年度実績			26 年度計画		
	25 年度計画	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	90,346	90.3	99.0	93,000	93.0	102.9
保証債務残高	213,000	208,255	97.8	95.2	205,000	96.2	98.4
保証債務平均残高	217,000	211,812	97.6	95.7	207,000	95.4	97.7
代位弁済	6,500	3,508	54.0	69.2	5,000	76.9	142.5
実際回収	1,000	1,066	106.6	99.7	1,000	100.0	93.8
求償権残高	2,081	1,228	59.0	72.2	1,678	80.6	136.6

(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

本年度の国内経済は、景気が緩やかな回復基調にあったものの、その影響は県内では一部の企業にしか及ばず、ほとんどの中小企業・小規模事業者では、原材料や光熱費の値上がりなどで引き続き厳しい資金繰りが続いた。

そのような状況のなか、愛媛県信用保証協会では、国や地方公共団体の保証制度を中心に柔軟な保証対応を心掛けた結果、保証承諾額は前年度に比べ 99.0%となっている。全国的に保証承諾が前年度比 95.4%と落ち込むなか、ほぼ前年度並みの承諾を行ったことは健闘しているといえる。また、期末の保証利用企業者数についても、企業の廃業や解散が増加するなかで、前年度と同企業者数を維持できたことは評価できる。

一方期末の保証債務残高については、前年度比で全国平均の 92.8%は上回ったものの、95.2%と 4 年連続して減少しており、リーマンショック以前の水準にまで戻っている。広報活動をさらに充実させ、保証債務残高 2000 億円台は何とか維持してもらいたいところである。

また、中小企業金融円滑化法が前年度末で期限を迎えたことから企業倒産の増加を予測していたが、金融機関が引き続き支援を続けたことなどから、代位弁済は前年度に比べ 69.1%と大幅に減少し、さらに期末の事故報告残高も前年度の 50%に止まっている。代位弁済率においても、全国平均 2.12%を 0.46 ポイント下回る 1.66%となっており、堅実な保証姿勢が窺える。

しかしながら、一方で代位弁済予備軍と目される返済緩和の保証債務は、その割合がやや減少してきているとはいえ高止まりが続いていることから、今後も引き続き返済緩和先の実態把握に努めるとともに、経営改善計画策定支援事業等を活用して、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、本年度設置された経営支援室の充実を図るとともに、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、新たに代位弁済する案件が、担保及び第三者保証人に頼らないものがほとんどとなってきており、苦戦を強いられているが、その中で本年度は前年度比 99.7%とほぼ前年度並みの実績をあげている。また、実際回収額（元損計）を期首の実際求償権残高と期中代位弁済額をたしたもので割った実際回収率は、全国平均の 1.48%を上回る 1.84%と本年度も全国平均を上回っている。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、定期回収の強化、一括回収による回収の最大化、サービサーの有効活用を念頭に、回収実績を上げていくことが肝要である。

収支面においては、前年度よりやや減少したものの本年度も一定の利益を計上している。今後は保証債務残高の減少に伴い信用保証料収入の落ち込みも予想され、また返済緩和をしている保証債務残高も高止まったままの状況であることを考慮し、引き続き健全経営に努めていく必要がある。

●平成25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・プログラムの各項目に対する取り組みは、全て達成されている。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「モラルハラスメント（パワーハラスメントを含む）の防止等に関する要綱の制定」では、従来制定されていた「職場におけるセクシャルハラスメントの防止等に関する要綱」ではカバーできていなかったモラルハラスメント（パワーハラスメントを含む）に対する防止等に関する内容を盛り込み、新たに制定されている。これは、職員の能力発揮を阻害する職場環境の悪化を防止し、全ての職員がお互いの人権を尊重し合い、働きやすい職場環境を確立する観点からも、不可欠な内容の制定であったといえる。

さらに、今回追加されたモラルハラスメントの被害にも対処できるよう相談員の設置要領も改正されており、また苦情相談の受入態勢も整備されている。これを機に役職員がさらに職場におけるハラスメントの防止に向け意識を高めていく上でも、有意義なプログラムであった。

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・松山大学教授)

委員 山下 精一郎 (愛媛県経営者協会専務理事)