

# 平成29年度経営計画

## 1. 経営方針

### (1) 業務環境

#### 1) 愛媛県内の景気動向

我が国の経済は、世界経済の不安定要素や金融市場の変動等、景気への懸念材料を抱えているものの、全体として緩やかな回復を続けている。

愛媛県の経済においても、個人消費、住宅投資は底堅く推移し、企業の生産活動も振れを伴いつつも緩やかな持ち直しが続いており、雇用情勢の改善もあって、総じて回復基調にある。

#### 2) 中小企業を取り巻く環境

##### ① 金融環境について

金融機関の貸し出し姿勢は積極的で、各金融機関による低金利競争が継続していることもあって、貸出金残高は依然高水準で推移しているが、設備投資は盛り上がりを欠く状態が続いている。

一方条件変更案件は、業績の回復もあって減少傾向にはあるが、引き続き高止まりの状態が続いている。

##### ② 業種別動向について

###### (製造業)

炭素繊維、板紙・印刷用紙、農業機械用部品、電気銅、調味料、運搬機械、汎用機械、輸送用機械等が、それぞれ高操業となっている。また、タオル、海外向け飼料原料、自動車関連素材、電気ニッケル等についても堅調に推移している。

一方、繊維原料、建設機械用部品、繊維機械等は、生産水準を引き下げた状態となっている。

###### (建設業・不動産業)

公共工事は高水準で推移しており、住宅建設についても、持ち直しの動きがみられる。

###### (運輸業)

外航海運の荷動きは、コンテナ船は米国向けが堅調に推移しているものの、欧州向けは弱めの動きとなっている。内航海運の荷動きは、鈍さがみられている。

###### (小売業・観光業)

小売業については、大型小売店販売は持ち直している。乗用車販売台数は、持ち直しており、家電販売も、底堅く推移している。また、観光については、主要宿泊施設の宿泊客数および主要観光施設の入込み客数は、堅調に推移している。

### ③ 倒産状況について

平成 28 年の愛媛県の企業倒産は、件数が前年を下回り過去 10 年間でも最少であり、負債総額も低位の水準であったことから、当協会においても代位弁済の減少に繋がった。今後も雇用・所得環境等が改善する中、景気は緩やかに回復していくことが期待されるが、世界経済の不安定性や金融市場の変動が及ぼす影響等から、我が国の景気が下押しされるリスクもあり、さらに原油・素材価格の上昇や人手不足による賃金上昇等から収益環境の悪化も懸念され、県内中小企業・小規模事業者を取り巻く環境は楽観視できず、国内外の景気の先行きにおける懸念材料を注視していく必要がある。

## (2) 業務運営方針

以上のような業務環境を踏まえたうえで、当協会は中小企業・小規模事業者のニーズに応じた金融支援及び経営支援に積極的に対応するため、金融機関等関係機関との連携を強化し、国や地方公共団体の諸施策による種々の保証制度や当協会独自商品の積極的な推進を図り、中小企業・小規模事業者の金融の円滑化に寄与する。

さらに、創業先に対しては、県等が創設した支援制度を活用するなど、県・市町・商工団体等との連携により創業者への保証推進を図る他、各部署に新たに創業支援担当者を配置し、積極的かつきめ細やかなサポートを行えるよう支援体制を一層強化していく。また、経営内容の悪化先や返済緩和先に対し、国の補助事業である「経営安定化支援事業」を活用し、専門家による経営相談や経営改善計画策定支援を行い、各種再生手法の活用を検討する等、積極的に経営改善や事業再生の支援強化に取り組むことによって、返済緩和先の早期正常化及び代位弁済の抑制に努めていく。

求償権の回収については、担保や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質的劣化が進行しており、回収率の低下が予測される。このため、代位弁済後の回収の早期着手や、既存求償権の現況把握により回収方針を明確にするとともに回収目標管理を徹底し、損害金軽減や保証債務免除等も視野に入れて回収の最大化を図っていく。また、管理の実益がない求償権の管理事務停止や求償権整理を促進するとともに、サービサーとの連携を強化して、回収の効率化を図っていく。

電算部門においては、電算システムの更新を行い安定稼働を堅持するとともに、システムの有効活用を図っていく。また、経営の透明性を高めるため、ホームページの充実を図るほか、インターネット等新たな媒体や意見交換会等を通じて、当協会の経営方針や事業実績を関係機関に広報していく。さらに、公的な保証機関としての使命を果たすため、コンプライアンス・マニュアルおよびコンプライアンス・プログラムに基づいて法令遵守態勢の検証を行い、内部監査、研修・啓蒙活動に加え「内部通報制度」の拡充により、コンプライアンス態勢の更なる強化を図っていくとともに、反社会的勢力に対しては、関係機関との連携を強化し、組織として排除に取り組む。

## 2. 重点課題

### 【保証部門】

#### (1) 現状認識

愛媛県経済は、個人消費と住宅投資の持ち直しと、高水準で推移する公共投資にも支えられ、全体として緩やかに回復している。

弱めの動きが見られた企業の生産活動も、足元では緩やかに持ち直しており、平成29年度においても、全体的に回復基調が続くと予想されるが、世界経済の不安定要素や金融市場の変動等、景気への懸念材料を抱えており、さらに原油・素材価格の上昇や人手不足による賃金上昇等から企業の収益環境の悪化も懸念され、県内中小企業・小規模事業者を取り巻く環境は依然として厳しい状況にある。

このような中で、平成29年度においても、引き続き関係機関との連携を図りながら円滑な資金供給に努めるとともに、県内中小企業・小規模事業者に対するきめ細やかな資金繰り支援に万全を期すため、借換保証をはじめとした政策保証に積極的かつ適正に取り組んでいく。特に、地域経済活性化に資する観点から、愛媛県経済を支える中小企業・小規模事業者への支援や創業支援を強化する他、事業の廃業を抑制すべく円滑な事業承継への取り組みが必要であると認識している。

#### (2) 具体的な課題

- 1) 関係機関との連携強化
- 2) 企業の実情に応じた保証の推進
- 3) 地方創生への取り組み
- 4) 創業・事業承継支援の強化
- 5) 現地調査・企業訪問への積極的な取り組み

#### (3) 課題解決のための方策

- 1) 地方公共団体、金融機関、商工団体等の関係機関との連携を強化し、県内中小企業・小規模事業者の実態やニーズを把握した的確な対応に努める。また、「県・市町制度資金」などの地域金融政策を活用するとともに、金融機関に対しては、本・支店訪問や意見交換会の開催等により保証制度の周知を図りながら、金融機関提携保証を推進し、案件によっては金融機関プロパーとの協調融資も行う等、迅速かつ適切な保証対応に努める。
- 2) 県内中小企業・小規模事業者のニーズに応じた効果の高い資金支援策を提案し、特に資金繰り支援には万全を期すよう、借換保証をはじめとした政策保証に積極的かつ適正に取り組む。また、愛媛県経済を支える小規模事業者に対しては、従来の資金支援と併せて経営相談をパッケージにした独自商品「事業成長支援保証」を積極的に推進し、地域創生の担い手となるよう、事業の成長を支援する。一方、返済条件の緩和を行っているものの、業績が改善基調にある先や改善が見込まれる先等

に対しては、既往借入金の借換・集約を積極的に提案して、正常化に向けた取組みを推進する。

- 3) 愛媛県では、県内の優れた技術・製品・サービス等を持つ企業を「スゴ技」「すご味」「すごモノ」「すごVen.」データベースとして整備し、愛媛の豊富な資源を積極的に売り込むことで、実需を創出していくという独自の地域経済活性化策に取り組んでいる。このような愛媛県の取り組みと連携し、販路拡大に伴う運転資金等の資金需要に対して、独自商品「地域産業応援保証」を積極的に活用することで、資金面のサポーターとして地方創生に取り組む。
- 4) 創業者に対し、積極的かつきめ細やかなサポートを行うため、今年度から各部署に創業担当者を置き、金融支援にとどまらず、創業前相談から創業計画策定のアドバイス、創業後のフォローアップなど伴走型支援に取り組んでいく。また、創業や事業承継に係る県制度融資（新事業創出支援資金(事業承継支援枠)）の信用保証料が全額補助されることに合わせ、創業・事業承継者や金融機関をはじめとした中小企業支援機関に対し積極的に利用推進を図る。さらに、中小企業支援機関とのネットワークの中で、創業セミナーや個別創業相談会などに積極的に参加し、創業者の掘り起こしにも取り組んでいく。
- 5) 保証・条件変更時に実施する現地調査と、期中に実施する企業訪問に積極的に取り組んでいくが、現地調査については、保証・条件変更の与信判断に止まらず、企業の実態やニーズの把握に努めるとともに、企業の潜在的な可能性や将来性等に着目し、最適な支援策を見出して経営改善や事業再生等の質の高い支援に繋げる。また、期中の企業訪問については、保証・条件変更後のアフターフォローに加えて、経営相談にも積極的に応じることで、愛媛県経済を支える中小企業・小規模事業者の良きパートナーとなることを目指す。

## 【期中管理部門】

### (1) 現状認識

中小企業金融円滑化終了後も金融機関及び中小企業支援機関と連携し、県内中小企業・小規模事業者に対する経営改善や資金繰り支援に努めることにより、代位弁済は低水準で推移している。

しかし、返済緩和の条件変更を繰り返すなど抜本的経営改善が先送りされている企業も依然として多く、返済緩和先を中心に積極的な経営支援が求められている。

また、金融機関及び中小企業支援機関との情報共有や緊密な連携による経営支援・再生支援への取り組み、事故先の実態把握と代位弁済の早期着手を行っていく必要があると認識している。

### (2) 具体的な課題

- 1) 「経営安定化支援事業」を活用した経営支援の充実・強化

- 2) 金融機関及び中小企業支援機関と連携した支援の推進
- 3) 事故先の実態把握と代位弁済の早期着手

### **(3) 課題解決のための方策**

- 1) 経営の安定に支障が生じている中小企業・小規模事業者に対し、国の補助事業である「経営安定化支援事業」を活用し、専門家による経営相談及び経営改善計画策定支援を行うとともに、協会が主体となってフォローアップに努めるなど積極的に経営支援に取り組むことで、中小企業・小規模事業者の経営の改善を図る。
- 2) 中小企業支援ネットワーク会議において、中小企業・小規模事業者の経営改善・再生支援に向けての認識を共有するとともに、各支援機関と連携した支援体制の強化、各種支援施策の推進を行う。また、金融機関や中小企業再生支援協議会等と連携を図り、経営改善に取り組む中小企業・小規模事業者に対し、各種再生手法の活用を検討するとともに、経営改善サポート保証等経営支援型保証制度の推進により早期正常化へ向けた積極的な支援を行う。
- 3) 金融機関と連携して事故先の実態把握に努めるとともに、事業継続または返済履行が困難な先に対して、金融機関と迅速に対応を協議する。また、代位弁済を実施する先においては、回収部門と連携して早期に回収方針を立てる。

## **【回収部門】**

### **(1) 現状認識**

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上に、無担保求償権及び第三者保証人のいない求償権の増加や関係者の高齢化等による求償権の質的劣化が進行しており、回収を取り巻く環境はより一層厳しさを増している。

このような状況下においては代位弁済後の回収の早期着手や、既存求償権の現況把握を行い回収方針を明確にするとともに、目標管理を徹底し、サービサーとも連携強化を図って有効活用するなど、回収の最大化と債権管理の効率化に注力することが重要であると認識している。

### **(2) 具体的な課題**

- 1) 回収の早期着手の徹底
- 2) 求償権の現況把握と回収方針の明確化
- 3) 回収目標管理の徹底と定期回収の底上げ
- 4) サービサーとの連携強化、効率化の推進

### **(3) 課題解決のための方策**

- 1) 期中管理部門と連携して代位弁済までに関係人の現況把握を行い、早期回収に着手する。

- 2) 担保物件評価や処分方針の見直し、関係人の住所・資産の再調査や適時の訪問・面談等による現況把握を強化する。また長期化している案件は回収方針を明確にして、法的措置の実施や損害金軽減、保証債務免除等を検討し、回収の最大化を図る。
- 3) 適時回収担当部署に対するヒアリングを行い、回収目標の進捗管理を徹底する。特に定期先の入金管理を徹底して適宜増額交渉を行い、定期回収の底上げを図る。また不定期先についても交渉頻度を高めて定期化を図り、先数の増加に努める。
- 4) サービサーと回収目標や業務運営について情報交換を緊密に行い、個別案件の協議や回収実績の確認を随時行うとともに、状況に応じて指示・指導を行う等、連携を強化して回収の効率化を図る。

## 【その他間接部門】

### (1) 現状認識

信用補完制度を堅持し、中小企業・小規模事業者の長期的かつ安定的な支援を継続していくためには、信用保険の財政基盤強化と並んで保証協会における適正保証の推進や今後の厳しい経営環境を踏まえた組織のスリム化への取り組み等による健全経営の維持が不可欠である。信用補完制度堅持の一環として行われる国の一連の施策について、円滑な導入・運営に向けた取り組みが求められるため、中小企業・小規模事業者や金融機関等関係機関が、信用保証業務についての認知と理解を深めるための広報活動の充実が必要である。さらに、地域創生の現場において、保証協会に対する期待は高まっており、目利き能力を高める等職員の資質向上のために、研修機会の拡充を図るとともに、計画的な中小企業診断士の養成、信用調査検定の積極的な活用による職員の資格取得の促進に取り組んでいく。

また、基幹システム機器等の更新を行うことでシステムの安定稼働を堅持するとともに、システムの有効活用を図っていく。

さらに、コンプライアンスを重視した透明性の高い組織が求められているため、研修・啓蒙活動等により役職員の意識向上に努めるとともに、引き続きコンプライアンス態勢の充実・強化を図っていく必要があると認識している。

### (2) 具体的な課題

- 1) 信用補完制度の堅持・拡充に向けた取り組みへの対応
- 2) 広報活動の充実
- 3) 研修等による人材育成の充実・強化
- 4) システムの安定稼働
- 5) コンプライアンス態勢の強化

### (3) 課題解決のための方策

- 1) 持続可能な信用補完制度を堅持するため、主務省の指導のもと実施される具体的

な取り組みについて、円滑な対応に努める。

- 2) ①信用保証業務の理解と適正保証の利用を促進するため、金融機関、商工団体、及びその他関係機関に対し、意見交換会等を通じて広報活動に努める。  
②従来の機関誌、パンフレット及びホームページの充実に加え、インターネット等新たな媒体を使用した広報活動も実施し、保証協会の取り組みについて認知度を高めるとともに、保証制度等に関しより広く正しい理解が得られるよう努める。
- 3) 協会を取り巻く厳しい環境の変化の中で、中小企業・小規模事業者の創業支援、経営支援、再生支援など多様なニーズに対応でき、かつ協会の存在意義を高める新たなサービスや価値を創造できる人材の育成に努める。全国信用保証協会連合会等の外部研修への参加や内部研修の充実に取り組む等、研修機会の拡充を図る。特に、計画的な中小企業診断士の養成、信用調査検定の積極的な活用による職員の資格取得の促進に取り組むことによって、当協会の経営資源強化に資する人材の育成に繋げていく。
- 4) 基幹システム機器等の更新を行うことでシステムの安定稼働を堅持する。また、当協会は独自システムを構築しており、更なるシステムの充実を図るべく各方面からの情報収集に努めるとともに、これまで行ってきた各部署と連携した独自システム構築を引き続き推進することでシステムの有効活用を図る。
- 5) コンプライアンス・マニュアル及びコンプライアンス・プログラムに基づいて法令等遵守態勢の検証を適宜行うとともに、内部監査、研修・啓蒙活動に加え、コンプライアンスカードの配布による「内部通報制度」の拡充により、コンプライアンス態勢の更なる強化を図る。また、反社会的勢力に対しては、関係機関との連携を強化し、役員の適切な関与による組織としての排除に取り組む。

### 3. 事業計画

(単位：百万円、%)

	金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比
保証承諾	70,000	82.4%	107.4%
保証債務残高	157,000	84.9%	94.0%
代位弁済	2,100	70.0%	207.5%
実際回収	700	100.0%	101.6%