

## 平成28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28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、生産活動が持ち直す中、底堅い個人消費の推移や雇用情勢の改善等もあって緩やかな回復を続けていたが、仕入価格の上昇や人手不足感の強まりもあって景況感の実感乏しいものとなった。

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、調味料、外航・内航造船等が高操業を続けたものの、新聞用紙、液晶関連素材等は全体として弱い動きで推移し、建設機械用部品、産業用機械、繊維原料等は生産水準が引き下げられていた。建設業については、公共インフラなどの耐震化・老朽化対策等を盛り込んだ経済対策の影響から公共工事が請負件数・金額とも前年度を上回った。

一方、小売業については、百貨店・スーパーで一部弱さがみられるものの、食料品が堅調に推移し、乗用車や家電は前年を上回っていることなどから全体としては、緩やかに持ち直し、また、観光業については、「道後アート2016」や「えひめいやしの南予博」などのイベントを開催してきたことによる集客力の向上や認知度の上昇効果から堅調に推移した。

#### (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、融資残高は前年を上回って推移したにもかかわらず、低金利環境が続く中、金融機関間の競争や、保証料負担の割高感、金融機関が担保や保証に依存しない融資を推進していることなどもあって、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、全体として「楽である」の方向に改善している動きが見られたものの、原油・素材価格の上昇や人手不足による賃金上昇等から先行きの懸念を拭えない状況も続いた。

#### (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、既存設備の維持・補修・更新を目的とする投資を中心に前年度を上回るも、生産能力増強などの設備投資については、依然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1.23倍から1.44倍と0.21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

(i) 愛媛県とは随時情報交換の場を設け、平成28年度については、愛媛県制度融資について、次の見直しを行った。

- ・後継者不足等のため、存続の見通しが見つからない中小企業者等から、事業承継を行おうとする者について、その事業承継に係る相続や事業資産又は経営権の買い取りなどに要する資金を融資し、事業を継続させることを目的に、新事業創出支援資金に事業承継支援枠を追加した。
- ・平成28年4月14日、16日に発生した熊本地震により、取引先の被災等を受け売上の減少、原材料の入手難、売掛金の回収遅れ等、事業活動に支障が生じ、又は生じる恐れがある県内中小企業者を「緊急経済対策特別支援資金」の保証対象者に追加した。

(ii) 超低金利が常態化する中、金利や保証料で割安な「市町振興資金融資制度」について、制度がより有効に活用できるよう契約締結市町へ制度改善などを働きかけ、利用促進を図った。

(iii) 地元金融機関とは、役員レベルでの定期的な会合により意思の疎通を図るとともに、県内主要店舗への訪問を行い連携の強化に努めた。

一方、職員レベルでは金融機関の各店舗との情報交換や意見交換会を開催（110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等、適切な保証対応に努めた。

#### ②資金繰り支援の強化

借換保証をはじめとした政策保証を積極的に推進し、県内中小企業・小規模事業者の資金繰り支援に努めた結果、借換保証については、保証承諾全体に占める割合が、平成28年度は62.3%を占め、平成27年度の55.9%を大きく上回った。

また、愛媛県経済を支える小規模事業者の支援強化のため、当協会の独自商品とし

て、資金繰り支援と併せて経営相談をパッケージにした保証商品「事業成長支援保証（まるサポ 2000）」を創設した。

### ③創業支援の強化

金融機関・市町主催の創業セミナーや創業ビジネスコンテスト審査、創業者クラブに、平成 28 年度は 11 回参加し、創業者の開拓を図った。

また、「オール愛媛」で起業・ベンチャーの動きを加速させる効果的な支援方策を検討する仕組みである愛媛県創業加速化検討チームのほか、チームえびすにもメンバーとして参画し、地域ネットワークを活用した情報交換等を積極的に行った。

さらに、経営安定化支援事業を活用し、創業者 11 先に対して専門家による経営相談を実施し、創業者のサポートを行った。

### ④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 28 年度は実地調査を 988 件（保証承諾構成比 16.0%）、面談を 66 件（保証承諾構成比 1.1%）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 28 年度は上期に 9 先、下期に 11 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。

## （2）期中管理部門

### ①経営安定化支援事業を活用した経営支援の推進

国の経営安定化支援事業を活用し、経営支援の推進を図るべく、経営の安定に支障が生じている法人を中心に 104 先、175 回の企業訪問を行った。そのうち 22 先に対して専門家による経営相談を実施、また 5 先に対して経営改善計画策定支援を実施した。

経営改善計画策定支援先については、いずれも経営サポート会議により合意形成を図り、経営支援型保証制度である経営力強化保証・経営改善サポート保証も活用の上、中小企業者の経営支援に積極的に取り組んだ。

### ②金融機関及び中小企業支援機関との緊密な連携

本年度についても中小企業支援ネットワーク会議を 9 月・3 月の二回開催し、関係機関と中小企業の経営支援・事業再生支援の環境整備に努めた。特に中小企業再生支援協議会による取組方針や再生事例の紹介により、事業再生支援に関する現状認識を共有した。

再生支援協議会案件について、期限が到来する暫定リスク先の今後の方向性や支援

方針等を金融機関と協議を進め連携を図った。

### ③事故先の実態把握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。また金融機関の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、代位弁済を履行したこと等もあり、事故報告債務額が前年度末から約 586 百万円減少し、約 226 百万円となった。(平成 27 年度末 約 812 百万円)

また、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。

## (3) 回収部門

### ①回収の早期着手の徹底

期中管理担当者と連携して代位弁済までに、できる限り債務者や連帯保証人との交渉を行い、状況把握をした上で回収方針を立案し、代位弁済後は速やかにその回収方針に沿って早期回収に努めた。

### ②求償権の適切な状況把握と回収方針の明確化

代位弁済手続時における初動調査の充実や、既存求償権の残高通知発送時における回収方針の見直しなどにより、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努めた。

### ③回収目標管理の徹底

個々の求償権について、最低年 1 回の回収見込額（人的回収・物的回収）をシステム登録し、回収の見える化を行うとともに、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とも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。

その結果、求償権の劣化が進行する中で、平成 28 年度回収額は 715 百万円と対前年度比では 93.1%と減少したものの、対計画比では 102.1%と目標を達成した。

### ④回収事務の効率化の推進

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、管理事務停止及び求償権整理の手続きを推進した結果、平成 28 年度末の管理事務停止案件は件数 3,090 件、残高 25,309 百万円（平成

27年度末 件数 3,102 件、残高 24,428 百万円) となり、平成 28 年度に求償権整理を実施した件数は 368 件、金額は 2,600 百万円 (平成 27 年度 件数 201 件、金額 1,037 百万円) となった。

#### ⑤サービサーとの連携強化

サービサーとの連携を強化し、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。県内中小企業に対する金融機関の支援体制に大きな変化はなく、前年よりも低水準で代位弁済が推移したこともあり、平成 28 年度末における委託件数は 1,198 件、委託求償権残高は 7,562 百万円でほぼ前年程度となった。また、サービサーでの回収実績は 159 百万円で、対前年度比では 88.1%と下回ったが、対計画比では 101.5%と目標を達成した。

#### ⑥企業再生支援の推進

再生可能な企業に対して第二会社方式を採用した求償権消滅保証を実行した。また、金融機関と協力し、再生支援の一環として損害金軽減を行い、企業の経営改善や事業再生に寄与するとともに、回収の最大化に努めた。今後も、求償権放棄や求償権 DDS など積極的に企業再生支援に取り組んでいく。

### (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) 「事業再生計画実施関連保証」への対応

事業再生計画実施関連保証の申込人資格要件に、自然災害による被災者の債務整理に関するガイドラインに基づき作成された計画であって、特定債務等の調整の促進のための特定調停に関する法律に基づく調停における調書又は同法第 20 条に規定する決定において特定されたものが追加されたことで、これに対応すべく制度要綱の一部改正を行った。

##### (ii) 「中小企業等経営強化法」への対応

「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律の一部を改正する法律 (中小企業等経営強化法)」が平成 28 年 7 月 1 日付で施行されたことに伴い、中小企業等経営強化法に規定する経営力向上計画を主務大臣に提出し、認定を受けた経営力向上計画に従って経営力向上に係る事業を実施する中小企業者の資金調達の円滑化を図ることを目的に、「経営力向上関連保証」を創設するとともに、法律名が「中小企業等経営強化法」に変更されたことに伴い、これに対応すべく特別保

証制度「特定新技術事業活動関連保証」、「異分野連携新事業分野開拓関連保証」、「経営革新関連保証」、「経営力強化保証」、「借換保証」、「創業等関連保証」の制度要綱について、一部改正を行った。

## ②広報活動の充実

(i) 創業予定者、中小企業者、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。

- ・創業セミナーへの講師派遣（松山ビジネスカレッジ、愛媛信用金庫 2 回、未・来 J O B 松山 3 回、四国中央市）
- ・商工団体、関係機関との情報交換会へ参加（TKC3 回、県内各商工会議所、えひめ産業振興財団、中小企業基盤整備機構）
- ・金融機関各店舗との情報・意見交換会実施（年間 110 回開催）

(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 28 年度版のリーフレットを 2 種類作成

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。また、お客様向けに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 26 年度 51.9%、平成 27 年度 40.8%、平成 28 年度 27.4%）。

(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研修等の充実による人材の育成

中小企業・小規模事業者の各ライフステージに応じた各種支援を行うことができるスキルを習得するために、経営資源の一つである「人材」の強化として、全国信用保証協会連合会研修へ積極的に参加させた(20 講座、30 名)。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)に 19 名が受験し、マスター 5 名、アドバンス 8 名、ベシス 2 名が合格した。

また、中小企業診断士として 1 名が合格し、総勢 4 名の中小企業診断士の確保ができた。

さらに、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(4名)やOJTの推進を行うことで、人材の育成に積極的に努めた。

#### ④システムの安定稼働

信用補完制度に係る現状把握の基礎データとなる各種データの収集・管理を安定的かつ確実に行った。

また、システム関連機器の設備更新等も随時行うとともに、関係部署と連携して業務効率化のためのシステム改善活動に努めた。

さらには、回収支援システムのカスタマイズも行うことで利便性も高めた。

#### ⑤コンプライアンス態勢の強化

コンプライアンス委員会及びコンプライアンス担当者会議を2回開催し、コンプライアンス・プログラム等の検証を行うことで法令等遵守態勢の強化に努めた。

また、当協会の特別顧問である愛媛県暴力追放推進センターの専務理事を定期的に訪問し、意見交換を行うことで反社会的勢力の排除のための連携強化を図った。

### 3. 事業計画について

平成28年度は、前年度同様に金融機関の貸し出し姿勢は積極的で、融資残高は前年を上回って推移したにもかかわらず、低金利環境が続く中、金融機関間の競争や、保証料負担の割高感、金融機関が担保や保証に依存しない融資を推進していること、更には能力増強のための設備投資意欲は低いことなどもあって、保証承諾額は前年度を6,415百万円下回る64,211百万円(対前年度比90.9%)と計画の75.5%に止まった。また、保証債務残高も保証承諾の減少に伴って前年度より17,153百万円少ない167,339百万円(対前年度比90.7%)に止まり、計画に対し90.5%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から、企業倒産は減少し、代位弁済は前年度を大幅に下回り、平成2年度以来の低水準である1,019百万円(対前年度比48.4%)となり、計画に対しても34.0%に止まった。なお、代位弁済率は保証債務平均残高比0.59%と前年度の1.11%を0.52%下回る結果となった。

また、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上に、無担保求償権や第三者保証人のいない求償権の累増等により求償権の質の劣化が進んでおり、前年度を53百万円下回る715百万円(対前年度比93.1%)に止まったが、計画に対しては102.1%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健全経営に努めた結果、信用保証料収入が前年度を136百万円下回ったものの、代位弁済の実績が前年度を大幅に下回る1,088百万円となったことなどから、224百万円の黒字となった。

#### 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112百万円を繰入れ、期末の基金準備金は9,647百万円となった。

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100.85%の13,219百万円となった。

(単位：百万円、%)

項目	年度	28年度実績			29年度計画		
	28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	85,000	64,211	75.5	90.9	70,000	82.4	109.0
保証債務残高	185,000	167,339	90.5	90.7	157,000	84.9	93.8
保証債務 平均残高	182,500	171,732	94.1	90.7	157,300	86.2	91.6
代位弁済	3,000	1,019	34.0	48.4	2,100	70.0	206.1
実際回収	700	715	102.1	93.1	700	100.0	97.9
求償権残高	979	258	26.4	40.2	468	47.8	181.4

(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

県内経済は、緩やかな回復基調にあるものの、業種や地域によっては、その恩恵が未だ十分に行き渡っておらず、依然として厳しい経営状態が続いており、先行きの懸念を拭えない状況にあった。

このような状況のなか、愛媛県信用保証協会では、金融支援はもとより、関係機関と連携し、経営支援・再生支援にも積極的に取り組むほか、国や県をはじめとする地方公



共団体の諸施策による保証に加えて、「事業成長支援保証（まるサポ 2000）」などの新たな保証制度を創設し、地域経済や中小企業・小規模事業者のニーズに応じた支援に努めたことは、政策実施機関として一定の役割を果たしているものと評価できる。

しかしながら、保証承諾金額は 642 億円と前年度に比べ 90.9%となり、全国の保証承諾金額の対前年度比が 95.2%であったことから見ると、やや見劣りがする。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 92.7%を下回る 90.7%となり、年度計画値 1,850 億円に対しても 177 億円下回る 1,673 億円と厳しい結果になっている。

この要因としては、金融機関の積極的な貸し出し姿勢により融資残高が前年を上回って推移したにもかかわらず、低金利環境下、保証料負担の割高感、担保や保証に過度に依存しない融資の推進など外部環境が大きく変化したことが挙げられる。

このような厳しい環境において、休廃業や解散などによる中小企業・小規模事業者の減少は地域にとって深刻な問題であり、国の補助事業である経営安定化支援事業の活用や、経営改善計画の策定支援等、地域金融機関と一体となって、「護り、生み、育てる」伴走型の支援活動をより積極的に行い、中小企業等の育成強化、地域経済活性化にお一層貢献することを期待する。

## (2) 代位弁済、返済緩和債務及び回収について保証承諾及び保証債務残高について

中小企業金融円滑化の終了後も、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から、企業倒産は減少し、代位弁済額は約 10 億円となり、前年度に比べ 48.4%と大幅に減少した。全国の代位弁済額の対前年比が 89.4%であったことから見ても非常に低い水準となっている。また、代位弁済率においても、前年度 1.1%を 0.5 ポイント、全国平均 1.6%を 1.0 ポイント下回る 0.6%となっており、堅実な保証姿勢は評価できる。

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、中小企業金融円滑化法が終了した平成 25 年度の 258 億円(12.4%)をピークに減少し、現在では 190 億円(11.4%)と減少傾向にあるとはいえ、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、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など各種支援策を講じ、また、中小企業支援ネットワークを運営するとともに、個別企業を支援する経営サポート会議を開催するなど関係機関との有機的な連携を図ることが望まれる。

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上に、無担保や第三者保証人非徴求等回収困難な求償権の累増や質の劣化も進んでいることから、対前年比 93.1%と厳しい結果となったが年度計画値 7 億円に対して 102.1%の回収実績については評価できる。

今後も回収環境はさらに厳しさを増すことから、回収の早期着手、現況把握、定期回収の強化、回収方針の明確化、一括回収による回収の最大化、サービスの有効活用、さらには、再生支援スキームを活用して回収を図るなど、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、前年度より若干減少したものの本年度も収支差額 224 百万円の利益を計上している。しかし、今後も保証債務残高の減少に伴う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りの状況であることなど、愛媛県信用保証協会を取り巻く環境は厳しさを増すものと考えられ、引き続き健全経営に努めていく必要がある。

●平成 28 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。研修・啓蒙活動において、適切な維持や推進がなされ、また、役職員のコンプライアンス意識も向上される取り組みを実施していることは評価できる。

今後もさらに、実効性のあるプログラムを策定するに当たっては、役職員のコンプライアンスに対する意識の向上に向けた態勢作りの強化が望まれる。

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)