

平成30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

県内経済は、個人消費は持ち直しの動きが拡がり、住宅投資、公共投資とも高水準で推移、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

各金融機関による低金利競争の中、金融機関の貸し出し姿勢は積極的で、設備投資も活発化しつつあることから、貸出金残高は依然高水準で推移している。

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、返済緩和を繰り返す案件の割合が高く、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)

合成繊維・炭素繊維、板紙、電気銅、調味料、産業用機械、半導体、内航造船等が、それぞれ高操業となっている。また、化学製品、電気ニッケル等についても堅調に推移している。

一方、タオル、印刷用紙、外航造船の一部等は、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)

公共工事は弱い動きとなっている一方、住宅建設については、持ち直しの動きがみられる。

(運輸業)

外航海運の荷動きは、ばら積み船は緩やかな回復基調にあり、コンテナ船は米国向け・欧州向けともに増加が続いている。内航海運の荷動きは、油送船は減少している一方、貨物船は増加している。

(小売業・観光業)

小売業については、大型小売店販売は振れを伴いつつも横ばい圏内で推移し、コンビニエンスストア販売は増加、家電販売は、底堅く推移している。一方、乗用車販売台数は、足元は前年を下回っている。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 29 年度の愛媛県の企業倒産は、件数と負債総額ともに前年を下回ったことから、当協会においても前年度に引き続き、代位弁済は低水準となった。今後も景気は緩やかに回復していくことが期待されるが、業種間での格差がみられるとともに中小企業・小規模事業者の人手不足感の高まりから労働力の確保に対する懸念や海外経済の不確実性、金融資本市場の変動が及ぼす影響等から、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に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十分に認識するとともに、本年 4 月から信用保証制度の大幅な見直しが行われることを踏まえて、当協会は中小企業・小規模事業者の目線に立った「役に立つ協会」として、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取り組む。

保証業務の推進にあたっては、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を活用しながら、地域の産業や中小企業・小規模事業者の実態に即した各種保証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していく。

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ほか、各部署に配置した創業支援アドバイザーを中心とする支援体制を一層強化し、積極的かつきめ細やかなサポートを行う。

また、経営内容の悪化先や返済緩和先に対しては、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ない求償権の累増や返済緩和による条件変更の繰り返しによる資産劣化等の影響により求償権の質は確実に低下し、回収を取り巻く環境は更に厳しいものになることが予想される。代位弁済からの時間経過に伴い回収率が大きく低下していく傾向を踏まえて、改めて初動を徹底し、効率性を重視しつつ回収の最大化を図っていく。また、回収は単なる債権の回収だけではなく、事業再生等の側面も併せ持っていることから、求償権消滅保証等を活用しての事業再生支援、連帯保証人に対しては、損害金軽減や連帯保証債務免除等も行うなど再挑戦支援にも取り組む。さらには管理コストを考慮した管理事務停止や求償権整理を促進するとともに、より効率性を重視した回収を図っていく。

電算システムにおいては、安全性強化や機能の充実を図り、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・啓蒙活動を通じて、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

県内経済は、個人消費は持ち直しの動きが広がり、住宅投資、公共投資ともに高水準で推移、企業の生産活動も振れを伴いつつも、全体としては持ち直しの動きが見られ、平成30年度においても、回復基調が続くと予想される。

しかしながら、海外経済の不確実性、金融市場の変動、原油・原材料価格の上昇及び人手不足の深刻化などが要因となり、収益環境の悪化が懸念されるため、県内中小企業・小規模事業者の実態に即した各種施策を講じていくことが重要である。

このような中で、当協会は、引き続き金融機関、地方公共団体、関係機関と連携を図りながら、県内中小企業・小規模事業者に対する資金繰り支援に万全を期す必要がある。また、中小企業・小規模事業者のさらなる発展のためには、金融支援に併せて経営支援の充実強化が必要不可欠である。

さらに、地域経済の成長を持続させていくためには新たな企業の創出を目指す創業支援を一層強化するほか、経営者の高齢化や後継者の不在による事業の廃業を抑制するために円滑な事業承継にも取り組んでいく必要があると認識している。

(2) 具体的な課題

- 1) 金融機関・関係機関との連携強化
- 2) 創業・事業承継への取り組み
- 3) 小規模事業者への支援強化
- 4) 地方創生への取り組み

(3) 課題解決のための方策

- 1) 金融機関を始めとして地方公共団体・商工団体、関係機関等との連携を図り、県内中小企業・小規模事業者の実態やニーズに応じた県・市町の制度保証の活用や協会独自の保証制度の利用促進に積極的に取り組む。また、保証推進にあたっては、金融機関訪問や意見交換会等の開催により、保証制度の周知を図りながら、信頼関係を確固たるものとし、金融機関と中小企業・小規模事業者との懸け橋になるよう努める。

なお、金融機関とのリスク分担については、それぞれの案件の認識を共有し、個別中小企業・小規模事業者に対する金融機関の支援方針の把握に努めながら、保証付き融資とプロパー融資のリスク分担を基本に適切な保証対応に取り組む。

- 2) ①創業・事業承継に係る県制度融資（新事業創出支援資金）を利用する際は、信用保証料が全額補助されることから、創業予定者・事業承継者・金融機関・中小企業支援機関等に対して積極的な利用推進を図る。
 - ②各部署の創業アドバイザーが中心となり、地方公共団体・商工団体・中小企業支援機関・大学・専門学校等と連携を密にし、創業セミナー、創業相談会、ビジネスコンテスト審査等へ参加する機会を増やすなど、創業予定者に積極的なアプローチを行う。
 - ③創業者に対しては、金融支援にとどまらず、国の補助事業である経営安定化支援事業と併せて当協会独自事業である専門家派遣事業を活用し、創業前・創業時・創業後の各ステージで起こりうる様々な悩み・問題等に対して、きめ細やかなアドバイスが行える体制を整え、創業者とともに伴走型の創業支援に取り組む。創業後に於いては、資金支援と専門家による経営相談をパッケージとした当協会独自で信用保証料を割引する保証制度「創業フォローアップ保証」（通称：「セカンド」）を推進する。
 - ④地方公共団体・商工団体・事業引継ぎ支援センター等、事業承継を支援する関係機関・団体との積極的な情報交換を図り、承継に関する説明・講習会へ積極的に参加し、保証を通じた支援に努める。
- 3) 県内企業数の80%以上を占める小規模事業者の持続的な発展を支えるため、これまで以上にきめ細かな金融・経営支援を行う。経営相談をパッケージとした当協会独自の保証制度である「事業成長支援保証」（通称：「まるサポ2000」）の推進に努め、小規模事業者に対して十分な資金を供給し、資金繰りの安定に貢献する。
- 4) 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愛媛県と連携を図り、県内の優れた技術・製品・サービス等を持つ中小企業・小規模事業者の販路拡大に伴う運転資金や新製品（商品）開発に伴う資金需要に対して、独自商品の「地域産業応援保証」（通称：「すごサポ」）を積極的に活用し、資金面でのバックアップにより地域創生に取り組む。

【期中管理部門】

(1) 現状認識

中小企業金融円滑化法終了後も金融機関等と連携し、中小企業・小規模事業者に対する弾力的な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。

しかしながら、返済緩和の条件変更を繰り返す中小企業・小規模事業者の割合は保証債務残高の約12%を占め、同法開始前と比較すると依然高止まりしており、これらの企業に対し積極的に経営支援に取り組み、経営改善及び条件変更からの正常化を促進することが喫緊の課題となっている。

については、金融機関及び中小企業支援機関とさらなる連携強化を図り、実効性の高い経営支援・再生支援へ取り組む必要があると認識している。

(2) 具体的な課題

- 1) 条件変更先や経営改善を必要とする中小企業・小規模事業者への適切な経営支援・再生支援の促進
- 2) 金融機関及び中小企業支援機関と連携した経営支援・再生支援の推進

(3) 課題解決のための方策

- 1) 条件変更先や経営改善を必要とする中小企業・小規模事業者への適切な経営支援・再生支援の促進
 - ①条件変更先や経営改善を必要とする中小企業・小規模事業者を中心に、国の補助事業である経営安定化支援事業や協会独自の専門家活用事業を活用し、専門家による経営相談及び経営改善計画策定支援を行い、経営の改善につなげていく。

また、経営改善の兆しが見え、かつ経営改善意欲のある条件変更先に対して、経営改善サポート保証等経営支援型保証制度を活用して正常化を推進し、併せて、資金繰り支援も実施する。
 - ②地域経済への影響も考慮しつつ、愛媛県中小企業再生支援協議会や金融機関等と連携し、求償権放棄、不等価譲渡及び保証付債権の資本的劣後債権への転換等、抜本的な再生支援に取り組む。
- 2) 金融機関及び中小企業支援機関と連携した経営支援・再生支援の推進
 - ①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図る。
 - ②複数の金融機関と取引のある企業の事務的な負担軽減を図るべく経営サポート会議を積極的に開催し、中小企業・小規模事業者の早期経営改善に取り組む。
 - ③四国広域での中小企業基盤整備機構出資官民一体型再生ファンドへの参加により、中小企業支援機関や金融機関とともに中小企業者の再生支援に取り組み、地域経済の活性化につなげる。

【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資源が減少傾向にある上に、無担保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一段と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、回収方針を明確にしたうえで目標管理を徹底し、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。

また、中小企業者の抜本的な事業再生のなかで求償権放棄、不等価譲渡などの特殊手法を活用する案件が増加し、同手法に伴う代位弁済や回収の増加も予想される。

(2) 具体的な課題

- 1) 回収の早期着手の徹底による回収の推進
- 2) 求償権の現況把握強化による回収方針の明確化・効率化の推進
- 3) 回収目標管理の徹底と定期回収の底上げ
- 4) 回収担当者の資質・能力の向上

(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。また、事業再生において求償権消滅保証等の特殊手法を活用し、関係部署との連携を密にすることで回収の推進を図る。
- 2) 既存求償権先に対しても、適宜関係人や担保物件などの現況把握を強化することで回収方針を明確にし、法的措置の実施や損害金軽減、一部弁済による保証債務免除等を検討し、回収の最大化を図る。また、回収見込等がないと判断される案件に対しては、速やかに管理事務停止や求償権整理を行い、回収可能案件に注力することにより、回収業務の効率化を図る。
- 3) 回収担当部署に対するヒアリングを行い、回収目標の進捗状況を管理する。また、定期先の入金管理を徹底し、増額交渉を行うなど定期回収の底上げを図る。
さらに、不定期先については、交渉頻度を高めて定期化を図り、定期回収先数の増加に努める。
- 4) 顧問弁護士を招聘して、訴訟事例や法的手続きなど専門的知識を習得する内部研修の実施やベテラン職員が有する回収成功事例をテーマとした研修を通じて、職員の資質や能力のスキルアップを図る。

【その他間接部門】

(1) 現状認識

中小企業・小規模事業者の金融の円滑化を担う公的機関として保証協会が果たすべき役割は大きく、長期的かつ安定的な支援を継続していくためには、保証協会の健全かつ適切な運営の確保が必要であることから、厳しい経営環境を踏まえた効率的な組織体制の構築やコンプライアンス態勢の維持・強化に取り組むとともに、多様化する業務に対応していくためにも効果的な人材育成による職員の資質向上が重要である。

また、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や政策保証をはじめ国や地公体の施策の周知に努める。さらに、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。

(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) 人材育成の充実・強化
- 4) 目利き能力の向上
- 5) システムの安定稼働
- 6) コンプライアンス態勢の維持・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、体制整備や運営のための措置を講じていく。
- 2) ①金融機関・商工団体等に対する訪問・意見交換会等を通じた広報活動に努め、信用保証制度・信用保証業務に関する正しい知識と理解が得られるように取り組む。
②従来からの広報物については、随時、構成を含めた見直しを図り、利便性の向上に努める。また、ホームページの充実、テレビCM、ネット動画の配信、創業漫画等、LINE@アカウントの取得など、新たな媒体を利用した広報活動に取り組む、保証協会の認知度の向上に努める。
- 3) 協会を取り巻く厳しい環境の変化の中で、中小企業・小規模事業者の経営支援、再生支援や創業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ためにも、中小企業診断士等の公的資格や全国信用保証協会連合会が実施する信用調査検定の資格取得を促進し、業務に有用な専門的知識を有する人材の確保に努める。また、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ことで当協会の経営資源である人材の育成に繋げていく。

- 4) これまで実施してきた中小企業・小規模事業者に対する現地実調を充実強化し、経営者と面談することで経営方針を把握するなど信頼関係を構築するとともに財務面のみならず技術力や成長性等も把握し、保証業務や経営支援等に活用する。また、これに併せて、内在している問題点の早期認識などの情報を収集する力を高めることにより目利き能力を向上させる。
- 5) 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。
- 6) コンプライアンス・プログラムに基づく研修や啓蒙活動によりコンプライアンス意識の浸透を更に徹底し、内部監査やコンプライアンス・チェックシートによる遵守状況の確認、コンプライアンス担当者会議やコンプライアンス委員会での点検・検証等により、コンプライアンス態勢の維持・強化に取り組む。

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	56,000	80.0%	102.4%
保証債務残高	141,000	89.8%	92.3%
代位弁済	1,300	61.9%	126.5%
実際回収	850	121.4%	101.3%