

## 平成19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19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 満範氏と愛媛県職員OBである松岡 誼知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、作成いたしましたので、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、地域間や業種間の格差を残しつつも、全体としては緩やかな回復基調が続いてきたが、米国のサブプライムローン問題に端を発した世界的な金融不安に加え、原油及び原材料高等の影響により、景気後退の懸念が強まった。

そのような状況下、製造業にあつては原油価格上昇が採算面に影響を及ぼしたが、国内外の設備投資意欲や底堅い需要に支えられ、機械・素材関連業種等多くの業種で好調を維持した反面、非製造業では公共投資の減少の影響を受けている建設業を始めとして、多くの業種で厳しい経営状態を余儀なくされた。

#### (2) 中小企業向け融資の動向

県内中小企業向け融資は前年比増となったが、主因は海運業向け貸出の増加であり、機械鉄工など好況業種は資金需要が低迷し、また、建設業など不況業種については融資姿勢が慎重であったことから、海運業以外では減少した。

#### (3) 県内中小企業の資金繰り状況

平成19年度の資金繰り状況は、業種に好・不況の格差があるものの、全体としては年度初めに比べ、年度末に「苦しい」状態が拡大した。

#### (4) 県内中小企業の設備投資動向

平成19年度の設備投資は、設備更新投資や生産能力増強投資が実施され、製造業・非製造業ともに前年度より増加した。

#### (5) 県内の雇用情勢

平成16年以降、県内の有効求人倍率は全国を下回って推移しており、平成19年は0.87倍と全国平均を0.17ポイント下回った。

また、地域別にみると東予地域が1倍を超えた水準で推移しているのに対し、中予・南予地域は全国を大きく下回った。

## 2. 重点課題について

### (1) 保証部門

#### ① 保証利用の推進

役職員一丸となり各金融機関を積極的に訪問し、提案型保証の推進に努め意思の疎通と連携強化を図った。

また、各商工団体等を訪問し情報交換をするとともに定期的な会合にも積極的に参加し、協会の商品・制度保証等を紹介し保証利用の推進に努めたが、保証承諾は111,461百万円(前年度比98.3%)、保証債務残高は205,741百万円(前年度比95.4%)と前年実績を下回る結果となったため、引き続き金融機関外各団体に協力を依頼するとともに中小企業者へ直接働きかけ、保証利用の推進を行う必要があると認識している。

#### ② 利用企業者数の増加

新規先の開拓、完全完済先に対する継続利用(ダイレクトメールの送付)の具体的数値目標を設定し保証利用の推進に努めた結果、完全完済先に対する継続利用については目標値に対し109.0%の実績を上げた。

保証利用の裾野拡大を図るために商工団体・金融機関と連携した独自商品「小口連携保証制度」、小・零細企業先については「小口零細企業保証制度」の推進に努めたが、利用企業者数は前年より563先減少したので、今後も引き続き推進を図る必要があると認識している。

#### ③ 目利き職員の養成

第三者保証人、担保に依存しない保証及び中小企業者からの多様なニーズに対応するため、中小企業者の将来性や技術力を的確に見極め、評価・判断ができる審査能力の向上、経営・再生支援保証の強化を図るため連合会研修に29名参加させたほか、「診断士試験(1次・2次)対策講座」に1名を受講させ、また、内部研修も4回実施し人材育成を通じて必要な知識やスキルアップに努めた。

今後も研修等の実施により、職員的能力向上に注力していく方針である。

#### ④ 審査業務の充実強化

審査支援システムや経営相談窓口を有効活用して、提携保証商品等簡易審査案件と、大口もしくは目利きを必要とする精査案件とを区別し、迅速、適正な審査業務の充実に努めた。「顔の見える協会」として、中小企業者との情報交換や経営相談に応じる機会を増やし信頼関係を強化するため、積極的に実地調査や面接を行った結果、実地調査割合は18年度の13.1%に対し、19年度は15.5%となり、一定の成果を上げたので、引き続きメリハリの利いた審査業務を行っていく。

#### ⑤ セーフティーネット保証の推進

不況業種に属する中小企業に対し積極的な金融支援に努めた結果、件数545件、金額10,550百万円と前年度に比べ件数で280.9%、金額で291.3%の実績を上げた。

引き続きセーフティネット保証を積極的に推進してゆくつもりである。

#### ⑥ 資金繰り円滑化借換保証の推進

信用保証利用口数の多い中小企業者に対し、「資金繰り円滑化借換保証」を利用した借換を勧め返済額の軽減を図るなど企業にメリットのある保証利用の推進に努めた。

特に、上期に於いては協会独自の提携商品（無担保借入金集約化保証「フォーカス」）を創設し、積極的かつ弾力的に借換保証に取り組んだ結果、承諾額累計 65,833 百万円の内フォーカスの承諾額 40,104 百万円（構成比 60.9%）と大きな成果を上げた。

今後も返済額の軽減を図るなど中小企業者のメリットとなる保証利用の推進に努める。

#### ⑦ 利便性の向上に向けた取組

必要書類の簡素化と手続きの統一化を推進するとともに、利便性の向上に向け、平成 18 年 4 月から適用された保証資格・保証審査事務処理等の統一ガイドラインの遵守に努めた。

なお、第三者連帯保証人を原則徴求しないことについても、積極的な対応に努め、全国平均（全国 2.3%・当協会 2.4%）並の実績を上げた。

今後も利便性の向上に向け、積極的な対応を心掛ける。

#### ⑧ 金融機関及び各種団体との連携強化

各金融機関店舗との定期的な勉強会（平成 19 年度：53 回開催）をはじめ、各営業店を訪問し意思の疎通と提案型保証の推進に努めた。

また、機会ある毎に各団体等を訪問し情報交換を行うとともに各団体の定期的な会合にも積極的に参加し連携強化に努めた。

今後も引き続き、連携強化に努力していく。

#### ⑨ 経営支援・再生支援体制の強化

中小企業者と直接面談する機会を増やし、「経営計画策定システム」を活用して個別企業の問題点を抽出し適切な経営アドバイスを行いきめ細やかな対応に努めた。

また、事業再生支援に対する取り組み強化を図った結果、求償権放棄先 2 件（3 口）金額 32 百万円の実績を上げることができた。

中小企業再生支援協議会との情報交換・連携強化を図るため、平成 20 年度より、月 1 回の定例会を実施する等取り組みを強化し、よりきめ細やかな対応に努める。

### （2）期中管理部門

#### ① 金融機関との連携による期中管理の強化

延滞回数 2 回以上の先及び期限経過先については、「延滞発生報告書」により毎月金融機関に状況を確認し、早期の実態把握や延滞解消に努めた。

勉強会の開催等を通じ金融機関担当者との意思の疎通を図り、延滞・事故先についてスムーズな情報交換を行い、早期の方針決定に努めた。

事故報告案件について、金融機関・利害関係人等と交渉した結果、内入正常化や条件変更による対応支援により187件、1,279百万円(対前年度比162.1%)の調整を行うことができ、一定の成果を上げた。今後も引き続き、早期の実態把握を行い延滞解消に努める。

#### ② 債務者及び利害関係人の実態把握

民間信用調査機関の利用により、早期に不渡り発生企業や破産先等の情報収集や分析を行う体制を整えた。

大口の事故が発生した場合には、速やかに現地訪問を行い実態把握に努めた。

代位弁済に至る案件については、原則として代位弁済までに関係人全員との面談を行い、回収がスムーズに行くよう努めた。

今後も利害関係人の実態把握に努め、回収の増加を目指していく。

#### ③ 回収部門との連携による債権保全

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の連携を密にし早期着手に努めた結果、代位弁済の初年度回収率を対前年度比187.8%に上げることができた。

#### ④ 経営相談窓口(経営支援、再生支援)の活用

経営相談窓口を活用し、期中管理案件30件について経営相談を行うとともに再生に向け迅速に対応した。

愛媛県中小企業再生支援協議会との連携を図ることにより、求償権放棄2件(3口)の実績を上げた。

今後も経営相談窓口の積極的な活用を行い、中小企業者の経営支援、再生支援に尽力していく必要があると認識している。

### (3) 回収部門

#### ① 回収取扱基準の見直し

「求償権の回収取扱基準」の見直しを行い、現状に即した回収方針の策定を行った。

#### ② 早期回収の着手

当年度代位弁済案件については、期中管理段階で早期回収の着手を図った結果、物件処分による回収の増加もあり当年度代位弁済の当年度回収は、平成18年度を108百万円上回る、231百万円の実績を上げた。

平成20年度も引き続き、早期回収の着手を図るつもりである。

### ③回収目標額の設定及び管理

全案件について担当者分担を行い、求償権関係人全員に対し折衝方針を立て管理を行った。  
平成19年度回収実績については、物件処分による大口回収が減少したことから1,250百万円と対前年度比87.6%に留まった。  
今後、回収目標額が達成出来るように管理強化を行う必要があると認識している。

### ④法的措置の強化

競売・支払督促を中心に81件(対前年度比108.0%)の法的措置を行い、早期回収に務めた。  
今後も効果的な法的措置を講じ、回収を図っていく。

### ⑤サービスとの連携による回収の効率化

当年度のサービスへの回収業務委託を532件、3,990百万円行った結果、サービスでの回収実績は125百万円(対前年度比141.0%)と増加した。  
今後もサービスを積極的に活用し、回収の効率化を図っていく方針である。

## (4) その他間接分門

### ①金融機関との適切な責任共有制度導入へのシステム対応

平成19年10月の金融機関との適切な責任共有制度の導入のため、部分保証方式及び負担金方式に係るシステム開発を行い、制度実施までに全てのテストを完了した。  
なお、責任共有制度のスムーズな導入に向けて、平成19年8月に各自治体と数回に渡り打合せ(保証料補給や損失補償の見直し)と説明会を実施した。  
また、平成19年9月に金融機関向けの説明会を、平成19年10月に内部職員向けの説明会を実施し、導入後の運用面の周知徹底を図った。

### ②経営方針等の説明責任を果たすための態勢整備

主務省指導「経営の透明性向上に向けた措置について」に沿って、対外的な経営方針等の説明責任を果たすため、経営計画等を積極的に公表することとした。  
また、実績評価のため、平成19年4月1日に「外部評価委員会」を設置した。  
平成18年度経営計画については、平成19年7月20日に外部評価委員会の評価を受け、同年8月に当協会のホームページ並びに保証月報「8月号」にて同評価内容を公表した。  
なお、平成19年度経営計画については、平成19年5月に当協会のホームページ並びに保証月報「5月号」にて同計画内容を公表する等一定の態勢を整備した。  
今後、さらに財務諸表の公表等を行い態勢整備を強化していく。

### ③人材の育成

経営支援・再生支援といった企業診断の目利き能力や経営指導能力が要求されていることや多様化する保証制度に対応するため、連合会等の外部研修へ積極的に参加（28講座へ72名参加）するとともに、内部研修の充実を図り（10講座へ148名参加）人材育成を通じて必要な知識やスキルアップに努めた。

また、新しい中小企業診断士制度における資格取得を目指し、昨年度（2名）に引き続き1名の若手職員を受験のため連合会の「診断士受験対策講座」に参加させた。

今後も引き続き、研修等に積極的に参加させ人材育成に注力していく。

### ④個人情報保護法への対応、コンプライアンス態勢の充実

平成17年4月に施行された個人情報保護法への対応状況について検証を行った結果、各部門毎に適正な対応がなされていた。

なお、一部運用の見直しとして平成19年11月に「個人データの取扱い状況確認台帳」を作成し、個人データの保管・保存状況の確認及び報告を行うよう周知徹底を図った。

平成19年度コンプライアンス・プログラムに基づき、コンプライアンス関連研修を3回開催（コンプライアンス担当者・職員・役員を対象）するとともに、コンプライアンス態勢の充実・強化の一環として、平成19年7月に「公益通報保護規程」を制定、平成20年3月に災害対応マニュアルとして「危機管理規程」、「危機管理マニュアル」を制定した。

今後も会議・研修等機会あるごとに法令遵守態勢の周知・徹底を図っていく。

### ⑤活力ある職場づくり

平成19年4月より人事考課制度を導入し、職員の能力と活力の向上を図るとともに、能力と責任に応じた適切な処遇を行い活力ある職場づくりに努めた。

平成19年12月に、より実態に即した考課を行うため「人事考課規程」「人事考課制度運用マニュアル」を一部改正（適用は、平成20年4月から）した。

今後さらに、接遇面にも配慮した風通しの良い活力ある職場づくりに尽力していく。

## 3. 事業計画について

当協会の平成19年度の事業概況について、基幹業務である保証業務については、年度当初に新商品を創設し積極的な保証対応に努めたため、上期は大幅な伸張を示したが、下期には「責任共有制度」の導入、倒産の多発、景気の下振れによる資金需要の低迷から保証が伸び悩み、保証承諾は9,660件、111,461百万円で、前年度に比べ件数3.6%、金額で1.7%の減少となった。

保証債務残高については、29,531件、205,741百万円で、前年度に比べ件数で9.4%、金額で4.6%の減少となった。

一方、代位弁済は建設業を主体に企業倒産が多発した結果、720件、5,496百万円で前年度に比べ、件数で60%、金額で78.7%の大幅増加となった。

また、回収については、求償権の質の低下から、1,250百万円で前年度に比べ、12.4%の減少となった。

#### 4. 収支計画について

年度経営計画に基づき健全経営に努めた結果、収支差額は337百万円の黒字計上となった。  
この収支差額の処理については、167百万円を収支差額変動準備金に、残額を基本財産に繰入処理した。

#### 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169百万円を繰入れ、期末の基金準備金は7,866百万円となった。

基本財産のうち金融安定化特別基金は、金融安定化特別会計の収支差額が1百万円となったため、同額を繰入れし期末の金融安定化特別基金は806百万円となった。

この結果、基本財産総額は12,244百万円となり、前年度に比べ170百万円の増加となった。

#### ● 外部評価委員の意見等

本年度には、中小企業者の資金繰りの円滑化を目的とした「無担保借入金集約化保証」を創設して、積極的な保証対応を行うとともに金融機関及び各関係団体と定期的な会合を持ち情報交換を行って連携強化を図り保証推進を行った結果、上期の保証承諾は大幅に伸張したものの、下期は責任共有制度の導入、建設業を主体とする倒産の多発、資金需要の低迷等の影響から保証が伸び悩み、最終的には保証承諾、保証債務残高とも前年を下回る結果となった。

しかし、「顔の見える協会」として、中小企業者の実地調査・面談による審査体制及び経営相談、そして特にセーフティーネット保証の推進及び資金繰り円滑化借換保証の推進は、不況に苦しむ中小企業の大きな支えになっており、中小企業者の実態に即したきめ細やかでメリハリの利いた対応は高く評価することができる。

また、企業倒産の多発による代位弁済の増加が見受けられるので、慎重な審査及び期中管理段階での早期着手がより一層重要になるものと思われる。

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 松岡諠知（元愛媛県松山地方局長）