

# 平成20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

最近の県内経済情勢については、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、ここに来て、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、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ており、今後の動向に注意を要する状況となっている。

#### ② 中小企業の景況感については、全体として緩やかな回復傾向が見受けられるものの、景気の減速傾向が強まる中、業種間における格差が拡大している。

製造業が集中する東予地区は、好調な企業業績を背景に依然として人手不足問題が続き、県内最大の消費都市松山市を抱える中予地区は、食料品・家電品等の底堅い需要を背景に総じて堅調に推移しているが、幅広い業種で原燃料高上昇の採算面への影響が見受けられる。一方、南予地区では建設業及び他産地との競争が激しい一次産業のウエイトが高いことから、以前にも増して厳しい状況が続いている。

また、企業倒産は昨年末より、建設関連業を主体として高水準に推移しているうえ、最近の景気減速傾向が強まる中、経営基盤の脆弱な中小零細企業は、今後とも厳しい経営環境が続くものと思われ、予断を許さない状況である。

なお、県内の金融情勢については、中小企業経営者が景気の先行きに慎重な姿勢を見せる等資金需要は低調に推移しており、地元金融機関の貸出金の伸びは鈍化傾向にある。

### (2) 業務運営方針

国が平成16年に持続可能な信用補完制度の見直しとして取り組んだ施策である、「保証料率の弾力化」、「第三者保証人の原則非徴求」等が昨年10月の「金融機関との責任共有（部分保証）」の導入をもって一通り終了し、大きな変革のスタートをきった。

このような状況の中、多様化する中小企業のニーズに迅速・的確に対応するため、研修等により職員のスキルアップに努め、積極的に信用保証の推進を図るのはもちろんのこと「経営支援・再生支援」にも積極的に取り組み、地域密着型の金融の推進を一層図り、「顔の見える協会」として「顧客満足度の向上」を目指していく。

また、延滞先・事故先については早期実態把握に努め、維持継続出来る企業については経営相談窓口を有効に活用し、事業再生支援等にも取り組んでいく。一方、求償権については、質の低下により回収困難が予想されるが、回収支援システムの

効率運用及びサービサーの有効活用により、回収促進に努力していく。

さらに環境の変化に迅速・適切に対応できる組織の確立を目指すとともに公的機関として、コンプライアンスの重要性を認識した組織作りを目指していく。

## 2.重点課題

### 【保証部門】

#### (1) 現状認識

国及び地方公共団体の施策に即応し、各種政策保証の推進、第三者保証人の原則非徴求、担保に過度な依存をしない保証などを中心に積極的に保証推進に取り組んできた。

しかし、中小企業の資金需要の低迷、建設関連企業を中心とする代位弁済の急増及び、19年10月より導入された責任共有制度の影響も加わり、保証債務残高保証利用企業者数とともに減少しているのが実情である。

県内経済は地域間、業種間にばらつきはあるものの緩やかな回復傾向を維持しているが、中小零細企業を取り巻く金融環境は厳しいものがあり、信用保証協会の役割はますます重要なものとなってきている。それを十分に認識し、中小企業と金融機関の架け橋となり、中小企業金融の円滑化に努め、経営基盤の強化を図るとともに、社会的要請が強く、国の政策でもある中小企業への経営支援・再生支援に積極的に取り組んでいく。

その為には、「顔の見える協会」「顧客満足度の向上」を目指し、中小企業の金融をはじめとする多様なニーズに適確に応えつつ、保証の推進に努めていくことが課題である。

#### (2) 具体的な課題

- ①保証利用の推進
- ②保証利用企業者数の増加
- ③目利き職員の養成
- ④保証審査体制の充実
- ⑤政策保証の推進
- ⑥利便性向上に向けた取組
- ⑦金融機関及び各種団体との連携強化
- ⑧再生支援協議会との連携を強化し、企業の経営支援・再生支援を積極的に行う。
- ⑨協会独自商品の開発

#### (3) 課題解決のための方策

- ①金融機関との適切な責任共有制度が開始され、それについての動向を注視しながら、金融機関との連携を強化すると共に、積極的に営業推進を行い、保証利用の

増加を図る。

- ②中小企業団体等との連携を強化するほか、より顔の見える協会をめざし広報活動を行うとともに、保証利用の裾野拡大を図るため「小口連携保証制度」「小口零細企業保証制度」等推進し、新規顧客の利用増大に努める。
- ③中小企業者からの多様な経営相談に対応し、将来性や技術力を的確に見極めて評価、判断が出来る職員を養成するため、現地調査の機会を増やし、能力向上を目指すとともに計画的に連合会研修の参加や内部研修を積極的に行う。
- ④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、適正な審査業務に努める。
- ⑤「セーフティーネット保証」、「資金繰り円滑化借換保証」及び「売掛債権担保証」など国の政策保証や地方公共団体の融資制度に係る保証を積極的に推進する。
- ⑥金融機関との提携保証の推進、「小口零細企業保証制度」における「事前照会、回答システム」を導入したことによる同制度の推進、経営支援のために「経営支援システム」を活用した適切な経営アドバイスを行う。
- ⑦保証業務の適正かつ円滑な運営のため、金融機関その他関係機関との定期協議、情報交換会を継続実施する。
- ⑧経営相談窓口を有効に活用し、経営支援や再生支援に積極的に対応するため「経営相談窓口」を充実させ中小企業者の実態把握と再建の可能性を精査し、又求償権の不等価譲渡、放棄等にも積極的に取り組み、事業再生に努める。
- ⑨企業ニーズに応じた保証制度の創設など、優良企業、零細企業の企業ニーズを的確に捉え、中小企業者がより一層満足感が得られるよう、新制度を創設し、保証利用の促進を図る。

## 【期中管理部門】

### (1) 現状認識

代位弁済については、ここ数年来、代位弁済率1%台で推移していたが、19年度は増加傾向にある。(16年度1.48%、17年度1.14%、18年度1.45%、19年度見込み2.61%)これは、公共工事の激減、耐震設計に係る工事の発注遅れなどを原因として建設業の代位弁済が増加したことが主要因であり、代位弁済額全体の50%近くを占めている。

20年度についても、建設業だけでなく、原油を始めとする原材料価格の高騰などの影響により、他の業種についても楽観出来る状況ではなく、引き続き事故案件の早期実態把握による代位弁済の抑制、金融機関との連携強化により期中管理の徹底を図り、事業継続可能先については積極的に経営支援・再生支援に取り組む必要があると考えている。

## (2) 具体的な課題

- ①金融機関との連携による期中管理の徹底
- ②被保証人、連帯保証人等との面接、現地訪問による実態把握
- ③回収部門との連携による早期回収着手
- ④経営相談窓口の有効活用

## (3) 課題解決のための方策

- ①日頃より勉強会等の開催により金融機関の担当者との意思疎通を図り、延滞先等についてスムーズな情報交換を行い、早期に方針を決定するように努める。
- ②被保証人、連帯保証人等との交渉については金融機関に依存し過ぎることなく、協会自らも面接、現地訪問を行い実態把握に努める。
- ③代位弁済に至る案件については、回収担当者との連携を密にし一元管理のもと早期回収着手に努める。
- ④事業継続可能な先については、経営相談窓口を活用し企業の実情に合わせ返済緩和等の条件変更を行うとともに、経営支援、再生支援に積極的に取り組む。

## 【回収部門】

### (1) 現状認識

回収については、前期と同様に無担保案件の増加、第三者保証人の非徴求案件の増加や破産など法的整理案件の増加により一層厳しい状況が予想される。

このため、確実な回収が見込める定期回収についての増額交渉、一括弁済交渉及び延滞先に対する早期督促の徹底が必要であると認識している。

また、回収不能の求償権については、引き続き管理事務停止及び求償権の整理やサービサーとの連携強化による回収の効率化を図る必要がある。

### (2) 具体的な課題

- ①期中管理部門との連携強化による早期回収着手
- ②定期回収先に対する管理の強化
- ③効果的な法的措置の実施
- ④サービサーとの連携強化による回収の効率化

### (3) 問題解決のための方策

- ①期中管理から代位弁済に至るまでの一元管理を徹底し、早期回収に着手し回収の促進に努める。
- ②長期間に亘り定期入金を履行している先への増額交渉、及び損害金減免を考慮した一括弁済交渉の推進、また、延滞先への早期督促強化により回収の促進に努める。
- ③債務者、連帯保証人等に対し効果的な法的措置を行うことにより返済意欲を促し回収の促進に努める。

④サービサーへの委託案件の見直しを行い連携を強化し効率的な回収に努める。

## 【その他間接部門】

### (1) 現状認識

信用補完制度改革の中心的課題であった責任共有制度の本格実施を踏まえ、平成20年度からは負担金計算のための保証債務残高・代位弁済額等のデータ提供に加え、負担金の受払等に係る事務処理がスタートすることから、すでに構築したシステムについての所要の修正・改善を行うほか、連合会や金融機関と緊密に連携して、同制度の円滑な運営に努める必要がある。

また、信用補完制度の拡充に向けた取り組みとして、主務省の指導のもと、今年度は中小企業の事業承継円滑化等に資する取り組みや事業再生支援の拡充に向けた取り組みが予定されていることから、その取り組みのための体制整備や運営のための対応が必要である。

さらに、「中小企業者の良きパートナーとして、地域から信頼され、顔の見える保証協会」を目指すため、人材開発の充実・強化、広報活動の充実、コンプライアンス体制の充実・強化を図る必要がある。

### (2) 具体的な課題

- ①責任共有制度に係る負担金計算・収納事務処理の円滑な運営
- ②S I C（信用保証協会情報センター）のフレームワーク見直しへの対応
- ③信用補完制度の拡充に向けた取り組み
- ④人材開発の充実・強化
- ⑤広報活動の充実
- ⑥コンプライアンス体制の充実・強化

### (3) 問題解決のための方策

- ①責任共有制度の負担金方式において、負担金計算・受払等に係る業務を連合会に委託しているところであるが、当協会においても制度の円滑な運営に資するために、すでに構築したシステムについての所要の修正・改善を行うと共に、連合会、金融機関と緊密に連携して、実務的な調整を図っていく。
- ②金融機関と保証協会間における「償還状況報告書」、「貸付実行報告書」のオンライン伝送化について、(i)保証協会のシステム共同化及び金融機関の統合による伝送経路の歪み、(ii)受け皿協会の負担増加、(iii)金融機関からの伝送項目の標準化、経路の効率化要請、等の背景から、その伝送経路の見直しが必要となっているところである。メガバンク・信金センター等については、連合会が一次受け皿となることで昨年度より各地のシステム共同化に合わせて二次受け皿以降の伝送経路が順次変更されているが、残る地方銀行等に係るS I C フレームワークの見直しについては、基本的には各地方銀行本店所在地の保証協会が一次

受け皿となって対応する必要があるため、今後、必要な措置を講じていく。

③信用補完制度の拡充に向けた取り組みとして、主務省の指導のもと、今年度は次の具体的取り組みが実施検討されていることから、当協会もその取り組みのための体制整備や運営のための措置を講ずる。

- [1] 事業承継に係る保証制度の創設
- [2] 予約保証に係る保証制度の創設
- [3] 売掛債権の早期現金化に係る保証制度の創設
- [4] 新株予約権（ワラント）付保証制度の創設
- [5] 農商工連携に係る保証制度の創設
- [6] 債権買取業務
- [7] 再生ファンドへの出資

④中小企業診断士や目利き能力のある人材の養成に努める。連合会等の外部研修中の積極的な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と共に、職員の自主研修を支援する。

⑤中小企業者及び金融機関、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、情報交換会等を通じて広報活動に努めるほか、利用者はもちろん幅広い層により分かりやすく、関心を持って気軽に相談できるよう「年度版パンフレット」（金融機関向けとお客様向けの2種類）の充実を図るとともに、ホームページのリニューアルにより情報の高度化や経営の透明性の向上を図る。

⑥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、法令遵守体制の検証を適宜行うと共に、研修・啓蒙活動のさらなる充実を図る。

### 3.事業計画

平成20年度の保証承諾等の主要業務数値（見通し）は、以下の通り。

（単位：百万円、％）

	金額	前年度計画比
保証承諾	108,500	97.7%
保証債務残高	210,000	97.7%
代位弁済	4,589	131.1%
回収	1,243	100.6%