

# 平成20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20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、米国の金融危機を契機として平成20年度下期以降急激に減速した国内景気の影響を大きく受け、県内全域にわたり悪化が顕著となった。

そのような状況下、製造業においては、造船関連を除き、電気機械、化学製品、鍛工、紙製品、繊維品など殆どの業種にわたり受注・売上が減少し、非製造業においても、建設業について公共・民間工事の減少が続く他、法人需要の減少に加え、個人消費も雇用・所得環境が厳しさを増す中で、大型小売店や乗用車の販売が落ち込むなど、殆ど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

平成20年度下期以降、売上・受注の減少を背景に資金需要が高水準で推移する中、民間金融機関の貸出姿勢が厳しかったものの、緊急保証制度や公的金融機関貸付の利用が活発化し、平成20年度の中小企業向け融資は前年比増となった。

### (3) 県内中小企業の資金繰り動向

平成20年度の資金繰り状況は、上期までは業種間における格差が見られたものの、下期以降は全体的に「苦しい」と感じる業種が広がっている。

### (4) 県内中小企業の設備投資動向

平成20年度の設備投資は、上期までは能力増強投資等で上積みの動きがみられるなど底堅く推移したが、下期以降は収益・受注環境が厳しさを増す中で低迷した。

### (5) 県内の雇用情勢

平成16年度以降、県内の有効求人倍率は年度比較では全国平均を下回って推移しているものの（平成20年度、愛媛県0.85倍、全国0.88倍）、前年度に比べその差は縮まっており（前年度0.17ポイント、今年度0.03ポイント）、下期以降単月比較では若干ではあるが上回って推移している。

しかしながら、県内の平成20年度有効求人倍率に関し、下期以降前年同月比較では低下傾向を示しており、3月時点では平成20年の0.85倍に比し、平成21年は0.57倍と0.28ポイントもの大幅な減少となっている。

## 2. 重点課題について

### (1) 保証部門

#### ①保証利用の推進

各金融機関、商工団体等の定期的な会合への参加はもちろん、機会ある毎に積極的に訪問し、提携保証や制度融資を紹介するとともに、利用方法などを提案し保証利用の推進に努めた。

上期については、責任共有制度の影響もあり保証承諾が前年度比68.4%と伸び悩んだが、下期には新商品の投入や緊急保証制度の実施から保証承諾が前年度比213.4%と急増、年度合計では保証承諾は142,391百万円（前年度比127.8%）、保証債務残高は235,497百万円（前年度比114.5%）と前年度実績を大幅に上回る結果となった。

今後も引き続き金融機関及び商工団体への働きかけはもちろん、中小企業者へも直接働きかけを行い、「顔の見える協会」「顧客満足度の向上」を目指して保証利用の推進を行っていく必要があると認識している。

#### ②保証利用企業者数の増加

保証利用企業者数の増加を目指し、新規先の開拓、完済先に対する継続利用の推進に努めた結果、前年度に比べ122先増加し16,005先（前年度比100.8%）となった。近年保証利用企業者数が漸減傾向にあっただけに一定の成果が出たものと評価している。

保証利用の裾野拡大を図るため、今後も金融機関や商工団体と連携し、利用企業者数の更なる増加を図っていく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を図るとともに、経営・再生支援の目利き能力強化を目的に連合会研修に37名を参加させた。

また、昨年に引き続き「診断士試験対策講座」に2名（うち1名は再チャレンジ）を受講させ、当協会としては初めての中小企業診断士を1名誕生させた。

その他に、5都府県に視察を行い、他協会の良い部分を積極的に取り入れるよう努力を行った。

なお研修等については、今後も職員のスキルアップのため企画していく方針である。

#### ④保証審査体制の充実

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分し、迅速で適正な審査業務の充実に努めた。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が、昨秋以降の緊急保証等案件の急増が原因で、実地調査割合は前年度の15.5%に対し、今年度は7.8%と減少する結果となった。

今後とも「顔の見える協会」を目指し、減り張りの効いた審査業務を行っていく。

#### ⑤政策保証の推進

不況業種に属する中小企業者を対象とするセーフティーネット保証の推進に努めた結果、今年度は件数3,238件、金額54,992百万円と前年度に比べ件数で594.1%、金額で521.3%と大幅に増加した。

このうち平成20年10月31日より実施された緊急保証が2,435件、39,679百万円に達した。

今後も引き続き緊急保証の申込みの増加が予測されるため、企業内容を精査した上で積極的に対応していく方針である。

#### ⑥利便性向上に向けた取組

中小企業者のニーズを常に意識し、審査支援システム並びにCRDを積極的に活用して、審査の簡素化・効率化・迅速化の3点を念頭に置き、中小企業者へのサービス向上に努め、平成20年10月には新商品である中小企業金融円滑化保証（通称：スムーズ8000）を開発した。

今後も利便性の向上に向け、積極的な対応を心掛ける。

### ⑦金融機関及び各種団体との連携強化

金融機関の各店舗との定期的な情報交換・勉強会（今年度：56回）をはじめ、商工会議所、商工会、中小企業団体等を訪問し、連携の強化に努めた。

今後も金融機関や各種団体との連携を密にし、中小企業者の実態や資金ニーズを把握して、的確な対応を行っていく方針である。

### 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。

愛媛県中小企業再生支援協議会との情報交換や連携強化を図るため、今年度より毎月1回の定例会を実施し、企業の経営支援、再生支援に努めている。

その結果、今年度は同協議会との連携により4件、106百万円の再生支援に伴う保証承諾を行った。

今後も引き続き同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っていく。

### ⑨協会独自商品の開発

協会独自商品として、平成20年10月より中小企業金融円滑化保証（通称：スムーズ8000）の取り扱いを開始したところ、今年度中に3,888件、60,054百万円の保証承諾があった。このうちの1,220件、20,516百万円については緊急保証を併用している。

今後もタイムリーで適正保証の推進につながる商品開発を行っていく必要があると認識している。

## （2）期中管理部門

### ①金融機関との連携による期中管理の徹底

延滞回数2回以上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から状況報告を受け、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・事故先について情報交換を行い、早期に延滞解消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164件、1,558百万円（対前年度比121.8%）の調整を行うことができ、一定の成果をあげた。

今後も引き続き早期の実態把握や交渉を行い延滞解消に努める。

### ②被保証人、連帯保証人との面接、現地訪問による実態把握

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、的確な実態の把握をし、事業再生の道を探るなど事故解消に努めた。

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の面談を行い、回収がスムーズにいくよう努めた。

今後も関係人の的確な実態把握をし、事故解消や回収促進に努める。

### ③回収部門との連携による早期回収着手

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連携を密にし、早期回収着手に努めた。

平成21年度も一層の早期回収着手を行い、回収率アップに努めたい。

### ④経営相談窓口の有効活用

経営相談窓口を活用し、管理関係案件21件について経営相談を行うとともに、再生支援を迅速に対応した。

愛媛県中小企業再生支援協議会との連携を図り、求償権放棄3件を行った。

今後も経営相談窓口を積極的に活用し、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期中管理との連携による早期回収着手

当年度代位弁済案件については、期中管理段階を通じ早期回収に着手したが案件の保全面の劣化により、当年度代位弁済当年度回収は、平成19年度を93百万円下回る、138百万円となった。

平成21年度は一層の早期回収着手に努める必要があると認識している。

#### ②定期回収先に対する管理の強化

定期回収先の新規開拓や、既存先の延滞管理を目的として、対面交渉の強化に努めたが、景気後退に伴う所得の減少等により、平成20年度の定期回収実績は351百万円（対前年度比92.86%）に留まった。

今後は、無担保求償権の増加が見込まれることから、定期回収の強化に努める必要があると認識している。

#### ③効果的な法的措置の実施

対面交渉を強化するとともに、競売、支払督促を中心に105件（対前年度比132.9%）の法的措置を行った。

今後も効果的な法的措置を講じ回収を図っていく。

#### ④サービサーとの連携による回収の効率化

当年度のサービサーへの回収業務委託は、600件、4,880百万円を行った結果、サービサーでの回収実績は258百万円（対前年度比206.4%）と大幅に増加した。

今後は、遠隔地の八幡浜支所・宇和島支所分を委託解除し、松山事業部の保険金受領後求償権を全件委託することにより、事務の効率化を高める等、積極的にサービサーを活用し、回収の効率化を図る方針である。

### (4) その他間接部門

#### 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

責任共有制度負担金方式において、金融機関との間の負担金計算・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、すでに構築した責任共有対応システム（連合会で算出した負担金計算の再確認プログラム等）の正常稼働を確認すると共に、負担金確認から収納までの取扱事務手順書を定め、制度の円滑な運営に努めた。

#### 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

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おり、当協会も同運営の変更に係る所要の手續に対応した。

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と認識しているが、各地のシステム共同化が進展している状況下であり、伝送経路が順次変更されていることから、当面はこの動きを注視しながら、今後必要な措置を講じていくこととした。

#### ③信用補完制度の拡充に向けた取り組み

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、今年度は以下の新設保証制度創設や事業再生関係の新たな取り組みなどが実施され、当協会もその取り組みに対応すべく、説明会の実施、関係機関への周知、システム対応等体制整備や運営のための措置を講じた。

##### 【新設保証制度】

[1]農商工等連携事業関連保証制度の創設（平成20年8月22日）

農商工等連携支援関連保証制度の創設（平成20年8月22日）

- [2]一括支払契約保証制度の創設（平成20年9月1日）
- [3]経営承継関連保証制度の創設（平成20年10月1日）
- [4]原材料価格高騰対応等緊急保証制度（現：緊急保証制度）の創設（平成20年10月31日）
- [5]予約保証制度の創設（平成20年11月21日）

また、急激な資源高に苦しむ中小・零細企業等を支援するため、国の緊急保証制度に先行して、平成20年10月1日より金融機関との提携商品「中小企業金融円滑化保証（通称：スムーズ8000）を創設し、中小企業の資金需要に対応した。

同保証は、金融機関の企業評価「自己査定」を利用した商品であり、業況が良好であり、かつ、財務内容にも特段の問題がないと認められる先（原則「正常先」）に対して、無担保保証枠の拡大及び簡易迅速な保証を提供するもので、平成20年度末の6ヶ月実績で、件数3,888件、金額60,054百万円の利用があり大反響を呼んだ。

なお、国の施策に基づき創設された[4]の「緊急保証」は、こうした当協会の特殊事情もあって、全国と比べると出足の鈍いところもあったが、年末また年度末の資金需要に適宜対応したことから、この間大幅に保証承諾が伸び、結果、平成20年度末の「緊急保証」の保証承諾実績は件数2,435件、金額39,679百万円となった。

そういった「緊急保証」への対応に負われたこともあり、他の新設された保証制度の積極的な利用は見られなかった。

#### 【事業再生関係】

- [1]一部弁済による連帯保証債務免除ガイドラインへの対応（平成20年9月1日～）
- [2]中小企業者の再生支援を目的とした求償権先に対する債権譲受け（平成20年9月1日～）
- [3]事業再生ファンドへの出資（平成20年9月1日～）
- [4]保証に当たって行う新株予約権（ワラント）引受（平成20年9月1日～）

[1]のガイドラインに基づき、4件、総額221百万円の連帯債務免除を実施し、保証人の再起の機会を与えるとともに、求償権回収の最大化を図ることができた。

[3]の事業再生ファンドへの出資については、現在、県内で既に中小企業基盤整備機構が出資している再生ファンド（えひめ中小企業再生ファンド投資事業有限責任組合）が存していることもあり、新たな事業ファンド組成の気運が醸成されるのを待って、ファンド出資の対応を検討する。

#### ④人材開発の充実・強化

顧客サービスの向上に資するよう役職員のスキルアップのために、連合会等への外部研修へ積極的に参加（24講座、37名参加）させ、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の向上に努めた。

また、新しい中小企業診断士制度における資格取得を進めるべく、引き続き2名（3期生1名及び再チャレンジの第2期生1名）の若手職員を連合会カリキュラム「診断士（1次・2次）対策講座」及び「再チャレンジプログラム」に参加させた。

なお、平成20年度に当協会としては初めての中小企業診断士1名（第1期生）が誕生した。

また、事務リスクの軽減に繋がるよう、OJTを推進するとともに、初級者研修をはじめ電算運用・事務手続関係の内部研修やパソコン研修を実施して、必要な知識やスキルアップにも努めた。

## ⑤広報活動の充実

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、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。

- ・愛媛信用金庫主催「保証付融資研修会」へ講師派遣（平成20年6月）
- ・松山法人会主催「新規入会者のつどい」へ出席（平成20年8月）
- ・愛媛県法人会連合会主催「融資事務研修会」へ講師派遣（平成20年11月）
- ・愛媛県商工会連合会主催「商工貯蓄共済事業等事務担当者会議」へ講師派遣（平成20年12月）
- ・愛媛銀行主催「融資担当者土休勉強会」へ講師派遣（平成20年12月）
- ・伊予銀行主催「融資能力養成研究会」へ講師派遣（平成21年3月）

また、関係商工団体の広報誌への広告掲載や記事提供をしたほか、各種新聞に年賀名刺広告を掲載し、当協会のスローガンである「愛ある保証で明日を拓く」をキャッチコピーとしてイメージ広告を展開した。

なお、平成20年11月には、同キャッチコピーを名刺に刷り込み、名刺を新デザインに一新し、協会役職員のスローガンに対する意識の共有を図った。

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」（金融機関向けの保証実務ポケット版「信用保証のご案内」と、お客様向けの漫画でわかる保証の利用案内「保証制度の虎の巻」の2種類）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。

また、お客様向けのパンフレットは、保証完済先に対する再利用を呼びかけるダイレクトメールに同封送付することで、保証利用先の増加に貢献することができた（発送先の再申込の割合：平成19年度 7.93%、平成20年度 23.61%）。

「顔の見える協会」を目指して、ホームページのリニューアルにより中小企業者への広報活動の充実に努めた。

また、ディスクロージャー推進のため、年度経営計画や中期事業計画、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「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。

## ⑥コンプライアンス体制の充実・強化について

コンプライアンス体制の充実・強化の一環として、平成20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2回開催（コンプライアンス担当者・役員・職員を対象）するとともに、平成20年度における重要項目であった「訴訟内容の経理処理の明確化を実施」について、返戻収入印紙・予納切手の数量と金額を委任弁護士に証明してもらうことを中心に管理体制を強化した。今後も会議・研修等機会あるごとに法令遵守体制の周知・徹底を図っていく。

## 3. 事業計画について

当協会の平成20年度の事業概況については、平成19年度後半からの流れを受け保証承諾が伸び悩んだため、10月に協会独自商品として「中小企業金融円滑化保証（スムーズ8000）」を創設するとともに、急激な資源高やリーマンショック以降の景気の急減速により資金繰りに苦しむ中小・零細企業等を支援するための国の緊急保証制度である「原材料価格高騰対応等緊急保証制度」の取り扱いを開始する等基幹業務である保証業務について積極的な対応に努めた結果、保証承諾は12,618件、142,391百万円で、前年度に比べ件数では130.6%、金額では127.8%の増加となった。保証債務残高についても29,382件、235,497百万円で前年度に比べ件数では99.5%の減少となったものの、金額では114.5%の増加となった。

一方、代位弁済についても、平成19年度からの流れを受け建設業を主体に企業倒産が多発した結果、755件、5,925百万円で前年度に比べ件数104.9%、金額で107.8%の増加となった。

また、回収は、担保物件の処分が進んだことや回収促進に努力した結果、1,486百万円と前年度比118.9%の増加となった。

#### 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、収支差額は163百万円の黒字計上となった。  
この収支差額の処理については、81百万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、82百万円を繰入れ、期末の基金準備金は7,948百万円となった。

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△9百万円となったため、同額を取り崩し、期末の金融安定化特別基金は797百万円となった。

この結果、基本財産総額は12,316百万円となり、前年度に比べ、72百万円の増加となった。

(単位：百万円、%)

項 目	年 度	20年度実績	
		20年度計画 金 額	金 額 対計画比
保 証 承 諾		108,500	142,391 131.2%
保 証 債 務 残 高		210,000	235,497 112.1%
保 証 債 務 平 均 残 高		208,361	215,541 103.4%
代 位 弁 済		4,589	5,925 129.1%
実 際 回 収		1,243	1,486 119.5%
求 償 権 残 高		1,932	2,574 133.2%

(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も含む。

## ●外部評価委員の意見等

平成20年度は、責任共有制度の実施に伴う前年度からの影響を受け、上期の保証承諾は伸び悩んでいたが、国の緊急保証制度に先行して、金融機関との提携商品である「中小企業金融円滑化保証（通称、スムーズ8000）」の取扱いを開始するとともに、金融機関との連携を密にした結果、保証承諾（前年度実績比 127.8%）、保証債務残高（前年度実績比 114.5%）ともに前年度を大幅に増加している。

とりわけ、金融機関の「自己査定」を活用し、業況が良好で、財務内容に問題がないと認められる「正常融資先」に対して、無担保保証の枠の拡大及び簡易で迅速な保証を提供する「スムーズ8000」は大きな成果をあげ、平成20年度末の6ヶ月に、件数で3,888件、金額で60,054百万円の実績をあげている。これは、国の施策に基づき創設された「緊急保証」の前裁きをした結果になり、「緊急保証」の保証承諾実績も大幅に伸ばすことができた。これは100年に一度の大不況の影響を受け、多くの中小企業が資金繰りで困窮している中で「最後の砦」としての役割を十分に果たしているものとして、その先見性を高く評価することができる。

また、中小企業の再生支援は喫緊の課題であるが、そのためには再生可能な企業の発掘が重要であり、そのためには保証業務に携わる協会職員の「目利き」が不可欠である。こうしたときに、当協会においては、職員を多くの研修会に参加させてその能力開発と啓発につとめている。そうした人材育成への取り組みは、当協会としては初めて「中小企業診断士」の誕生という具体的な成果となって表れている。こうした取り組みは高く評価することができる。

なお、今後も企業倒産の多発による代位弁済の高止まりが予想されることから、慎重な審査及び期中管理段階での早期着手が更に重要になるものと思われる。

## ●平成20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おり、特に重要項目であった「コンプライアンス体制の強化」の項目のうち「訴訟内容の経理処理の明確化を実施」について、実施時期こそ翌年度にズレ込んだものの、訴訟や競売案件等における返戻予納印紙・切手の数量と金額を委任弁護士に証明してもらい書式を制定するとともに、協会内部における処理方法や書式も定める等客観性・透明性を高めた体制を構築できたことは高く評価することができる。

今後も更に実効性のあるコンプライアンス・プログラムを策定する等、協会役職員のコンプライアンス遵守意識を高めていく体制作り及び運営に取り組んでいくことが望まれる。

外部評価委員会 委員長 原田満範（公認会計士・松山大学教授）  
委員 松岡誼知（元愛媛県松山地方局長）