

# 平成21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

アメリカの金融危機を契機として、国内の景気は平成20年度下期以降急激に減速し「百年に一度」という経済危機に見舞われている。

愛媛県内の景気動向についても、その影響を大きく受け、県内全域、全業種（造船関連は除く）にわたり受注・売上が減少しているうえ個人消費も低迷し、景気の悪化が顕著となってきた。

#### 2) 中小企業をとりまく環境

製造業については、造船やその関連業を除いて国内外の需要の減少により電気機械、化学製品、鍛工、紙製品、繊維品など全業種にわたり受注・売上が減少してきている。

非製造業については、住宅投資は持ち家・分譲ともに弱含みで推移し、建設業についても公共工事、民間工事の減少により厳しい状況が続いている。

また、景気の先行きが不透明なことや雇用・所得環境の悪化により個人消費が伸び悩んでいることにより、小売り、観光、サービスなどほとんどの業種で売上が低迷している。

企業倒産については、昨年度から建設関連業を中心に高水準で推移し、今年度は各地元では中堅以上の大型建設業者の倒産が目立ち、加えて最近の景気後退の影響もあり引き続き業種をとわず高水準で推移していくと思われる。

以上のとおり、今年度の中小企業を取り巻く環境は、非常に厳しい状況であることが予想される。

### (2) 業務運営方針

当協会は、以上の状況を踏まえ中小企業者の資金需要に積極的に対応するため、国・地方公共団体の諸施策による種々の保証制度や当協会独自の提携保証を積極的に活用し、中小企業者と金融機関の架け橋となり、中小企業金融の円滑化に寄与する。

また、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、経営相談窓口を活用した「経営支援・再生支援」にも積極的に取り組むとともに「顔の見える協会」と「顧客満足度の向上」を目指し、より一層地域密着型の保証を推進していく。

高水準で推移している企業倒産に対応するため、金融機関との連携をより一層密にし、早期実態把握による期中管理の強化に努める。一方、急増している求償権については、第三者連帯保証人非徴求等により質が低下し回収困難が予想されるため、サービサー部門を増員することでより一層の有効活用を図るとともに回収支援システムの効率的運用により、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並びにコンプライアンスの重

要性を認識した組織体制を構築していくため、平成21年4月に監査室を設置したうえ平成21年9月には常勤監事を配置して公的機関としての社会的責務を果たしていく。

## 2. 重点課題

### 【保証部門】

#### (1) 現状認識

平成20年度上期は原油を中心とする原材料価格の高騰、下期はアメリカの金融危機を契機として国内の急激な景気後退の影響を受け、県内の中小企業を取り巻く環境は非常に厳しい状況にある。その状況の中、保証部門については、国及び地方公共団体の施策に即応し、昨年10月から開始した「原材料価格高騰等緊急保証制度」及び協会独自商品「中小企業金融円滑化保証（スムーズ8000）」を中心に積極的に保証推進に取り組んできた。その結果保証債務残高・保証利用企業者数ともに増加した。

中小企業を取り巻く金融環境は厳しさを増してきており、今後も中小企業の資金需要の増加が見込まれ資金調達に関する総合的な指導・支援体制が必要である。信用保証協会の役割はますます重要なものと十分に認識し、中小企業と金融機関の架け橋となり、個別企業の実情に応じた柔軟な対応を図り、中小企業への資金供給が円滑に行われるよう積極的に取り組んでいく。

その為には、「顔の見える協会」と「顧客満足度の向上」を目指し、中小企業の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。

#### (3) 課題解決のための方策

- ①「顧客満足度の向上」を心掛け、中小企業者の立場に立ち、企業の実情に応じた柔軟な姿勢で積極的に保証に取り組むとともに金融機関との連携を強化し保証利用の推進に努める。
- ②金融機関はもとより商工会議所など中小企業関係団体との連携を強化するとともにホームページ、パンフレット、機関誌などにより積極的に広報活動を行い「小口連携保証制度」「小口零細企業保証制度」の保証制度を活用し、保証利用の裾野拡大に努める。

- ③中小企業者の保証相談、経営相談など多様なニーズに対応出来る職員を養成していくため、現地調査を増やし情報収集力、面談力、目利き力などの能力向上に努める。また、中小企業者に専門的な支援が出来る中小企業診断士を養成していくとともに連合会等の研修の積極的な活用や内部研修の充実を図り、職員の能力の向上に努める。
- 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「原材料価格高騰等緊急保証制度」をはじめ各セーフティネット保証、「資金繰り円滑化借換保証」及び「流動資産担保融資保証」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。
- 「生活対策」中小企業金融緊急特別相談窓口、大口倒産企業相談窓口等各窓口を設置し中小企業の相談に迅速かつ適切な対応ができる体制を整え、利便性の向上に努める。
- 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再生支援協議会と月1回の定例会を実施し連携の強化を図る。
- 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組み、事業再生に努める。

## 【期中管理部門】

### (1) 現状認識

平成18年度までは、企業倒産も少なかったことから代位弁済率も低く、1%台を維持してきた。しかし、平成19年度は公共工事の激減、建築基準法の改正などによる建設業関連の代位弁済が急増し、代位弁済率も2.62%と急増した。平成20年度についても、上期は原油を中心とする原材料価格の高騰、下期はアメリカの金融危機に端を発した国内の急激な景気後退を受け、建設業に限らず幅広い業種にわたって代位弁済が増加し、代位弁済率は2.8%前後となる見込みである。

平成21年度もこの景気が続くことから代位弁済の増加は必至であり、また「第三者保証人に依存しない保証」の代位弁済が中心となってきている。この為、これまで以上に金融機関との連携を強化し、延滞・事故案件の早期実態把握に努め、事業の継続が可能な先については積極的に経営支援、再生支援に取り組むことで代位弁済の抑制に努め、代位弁済がやむを得ないものについては、回収のことも考慮しつつ早期に代位弁済を実行していく必要があると認識している。

## (2) 具体的な課題

- ①金融機関との連携による期中管理の早期着手
- 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回収部門との連携強化による早期回収着手
- ④経営支援・再生支援体制の強化

## (3) 課題解決のための方策

- ①日頃より勉強会等を通じ金融機関担当者との意思疎通を図り、延滞先・事故先についてスムーズな情報交換を行う。延滞先に対しては、初期の段階から状況の把握をし、延滞解消による早期正常化に努める。事故先に対しては、事業の実態を早期に見極め、事業継続が可能な先については、返済緩和措置等による正常化に向けて積極的に取り組むことにより、代位弁済の抑制に努める。
- ②被保証人、連帯保証人等との交渉については、金融機関に任せきりにすることなく、初期の段階から協会職員が自ら現地を訪問し、関係人に面談することにより実態把握に努める。
- 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の回収着手に努める。
- ④金融機関や中小企業再生支援協議会等との連携を密にすることにより、企業の実情に合わせた経営支援、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、平成20年度は物件処分による回収が順調であったため、前年度を上回る実績が残せる見込みとなった。しかしながら、平成21年度は無担保案件と第三者保証人非徴求案件の増加、及び破産等の法的整理案件の増加に加え、市況の低迷から物件処分による回収の鈍化も予測されることから、かなりの苦戦が見込まれる。

このため、回収交渉を早期に着手するとともに、定期回収の増額交渉や一括弁済交渉等により回収金を増加させる努力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、管理事務停止及び求償権整理を進める一方、サービサーの有効活用により回収の効率化を図ることが必要であると認識している。

### (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損害金軽減や債務免除などを考慮に入れての一括回収交渉
- ④サービサーとの連携強化による回収の効率化

### (3) 課題解決のための方策

- ①代位弁済の方針が決定した案件については、督促交渉の席に回収担当者が同席するなどし、代位弁済後スムーズに回収に着手できるよう努める。
- ②求償権案件の劣化が避けられず、また物件処分からの回収額の減少が予測される現状から、定期回収を増額させる必要がある。そこで、現在の定期入金者に対し地道な増額交渉を行うと同時に、不定期入金者の定期化、新たな定期入金者の掘り起こしに努める。
- ③保証人の定期入金者の中で、まとまった弁済が可能である者に対し、保証債務の免除なども考慮に入れた一括弁済の提案を行うことで回収の合理化を図る。
- ④サービスの委託案件の見直しを行い、委託案件の引継ぎなど連携を強化し、効率的な回収に努める。

## 【その他間接部門】

### (1) 現状認識

信用補完制度を持続可能とするための信用補完制度の抜本的な見直しとして、「保証料率の弾力化」、「第三者保証人の非徴求措置」そして制度見直しの大きな柱であった「金融機関との適切な責任共有制度」等が実施されているところである。

一方で企業倒産増加の影響を受け、減少基調であった代位弁済が平成19年度以降増勢に転じていることや「100年に1度」と呼ばれる金融危機の中、景気は急速に減速しており、中小企業を取り巻く環境が一層の厳しさを増している。そういった中、保証協会は「緊急保証」での支援等引き続き中小企業金融政策における中核的な役割を担っているが、信用保証制度の表裏の関係にある信用保険収支の赤字幅が拡大しており、制度の健全運営に向け実現可能な取組を今後早急に行うことが求められている。

現在、信用補完制度の堅持、拡充に向けた取り組みが、主務省の指導のもとで具体的に順次実施されていることから、当協会としてもその取組のための体制整備や運営のための対応が必要である。また、一連の制度改革が信用補完制度や協会経営にどのような影響を与えるか等を、全国信用保証協会連合会からの情報・分析を中心に継続的に把握し、協会独自で改善等できるものについては、適宜必要な措置を講じていく必要がある。

特に、平成21年度には、中小企業者に対する「プラスワンサービス」として、「保証協会団信」の実施、また、創立60周年を迎える年度でもあり、「顧客満足度の向上」を図り中小企業者の良きパートナーとして、地域から信頼される「顔の見える協会」を目指し、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。

また、業務の効率化を図るため、次期システムの開発を行う。併せて、複雑化した事務処理に適応していくため、現行システムによる省力化、効率化、合理化を重点的に進める。

## (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保証料率の弾力化や責任共有制度等一連の信用補完制度改革の影響把握及び分析
- ③信用保証協会団体信用生命保険（保証協会団信）の実施
- ④電算次期システムへの取り組み
- ⑤S 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
- ⑥目利き職員の養成
- ⑦広報活動の充実
- ⑧コンプライアンス体制の充実・強化、協会ガバナンスの向上
- ⑨事務の合理化、省力化

## (3) 問題解決のための方策

- ①持続可能な信用補完制度に向けた研究会の検討結果を踏まえ、主務省の指導のもと具体的取り組みが順次実施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。
- ②保証料率の弾力化、第三者保証人の非徴求措置、責任共有制度等の一連の制度改革が信用補完制度や協会経営にどのように影響を与えるか等を、連合会からの情報・分析を中心に継続的に把握し、協会独自で改善できるものについては、適宜必要な措置を講ずる。
- ③中小企業者に対する「プラスワンサービス」として、保証協会団信を実施する。
- ④業務の効率化を図るため、現行電算システム（クライアント・サーバシステム）のハード・ソフトウェアのバージョンアップとそれに伴うシステム改修を行う。また、新システムの運用については、マニュアルの整備を行い、安定した業務運営体制を構築する。
- ⑤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一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（信用保証協会情報センター）の改編が必要であるため、今後、必要な措置を講じていく。
- ⑥信用補完制度の変革期における人材の育成・開発を一層促進するため、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へ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、各種通信教育講座の紹介、受講料補助等により職員の自主研修を支援する。
- ⑦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。機関誌、パンフレットの充実化を図り、信用保証制度についてより広く正

しい理解が得られるよう努める。

また、ホームページの充実化に努め、情報の高度化や経営の透明性の向上を図る。

⑧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。また、協会業務の適正かつ効率的な運営を図るため、常勤監事を置き監査室を設けて、業務執行状況及び会計並びに財産の処理状況についての監査機能を強化し、協会のガバナンス向上に努める。

⑨信用保証料率の弾力化や責任共有制度の実施など、複雑化した事務処理に適応していくため、現行システムによる省力化の推進、保証審査事務の効率化、合理化を重点的に進める。

### 3. 事業計画

平成21年度の保証承諾等の主要業務数値（見通し）は以下の通りです。

（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   | 129,300 | 119.2%  | 93.2%     |
| 保証債務残高 | 240,254 | 114.4%  | 102.4%    |
| 代位弁済   | 7,313   | 159.4%  | 122.1%    |
| 実際回収   | 1,150   | 92.5%   | 77.2%     |