

平成 22 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

我が国経済は、平成 20 年のアメリカの金融危機に端を発した急激な景気の落ち込みは平成 21 年第 2 四半期を底として、その後、国の経済対策や企業のリストラ・在庫調整の進展などに加え、中国を中心とする海外経済や国際金融市場の回復により緩やかに持ち直しつつある。

愛媛県内経済については、一部の産業については持ち直しの動きがみられるものの、全体的には、今だ厳しい状況が続いており、デフレや雇用環境、所得環境の悪化による個人消費の低迷などもあり、依然として景気回復に対する先行き不透明感は払拭出来ない状況にある。

2) 中小企業を取り巻く環境

① 金融環境について

金融機関の貸し出し姿勢については、一部金融機関では厳しさも見られるが、総じて貸し剥がしや貸し渋りなどの目立った状況はなく全体として緩和状況にあるものの、企業からの資金需要が低迷しており貸出残高は伸び悩んでいる。また、企業の収益状況の悪化による資金繰りの厳しさと中小企業金融円滑化法利用の影響もあり、条件変更案件が急増している。

② 業種別動向について

(製造業・非製造業)

輸送機械や非鉄金属および一般機械の大型産業機械や電気機械の半導体については高操業を続けている。また、化学・プラスチック製品および電気機械の液晶用部品など家電関連部品や一般機械の小型汎用機器などについては操業度を引き上げている。しかし、タオルや衣料品関連の繊維産業や紙・パルプ業および鋳物、窯業などについては低操業あるいは操業度の引き下げもみられる。

建設業については、当初予算の早期執行や補正予算の積み上げなどにより公共工事は一時的に増加しているものの、大型公共工事の見直しや民間工事の減少に加え利益率の低下が顕著であり今後共厳しい状況にある。また、不動産業（住宅投資）についても所得環境の悪化により、持ち家、貸家、分譲住宅ともに非常に低調に推移している。

(サービス業)

海運業については、外航ではばら積み船のスポットものの傭船料は持ち直しの気配はあるものの、その他の外航、内航傭船料はともに荷動きが低調に推移している。

小売業については、家電製品や自動車などの耐久消費財は堅調に推移しているが、衣料品や身の回り品などについては、消費者の低価格志向から売れ行きが悪化しており、観光については、NHKのドラマ放映効果や本四連絡橋の料金引き下げもあり、主要観

光施設の入込客数や道後温泉の宿泊客数ともに増加に転じている。

③ 倒産状況について

平成 21 年度の企業倒産については、件数は高水準で推移しているものの、金額面では特に目立った大型倒産はなく大幅に減少する見込みである。

本年度については、金融機関にも「中小企業金融円滑化法」が浸透してきていることよりその効果も期待され、企業倒産は減少傾向に転じ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、特に「景気対応緊急保証制度」の積極的な推進を図るとともに、当協会独自の保証商品を積極的に活用し、中小企業者と金融機関の懸け橋となり、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かつ的確に対応するため、金融機関と連携を密にしながらか「中小企業金融円滑化法」の趣旨に則り柔軟な条件変更対応を行ってゆくと共に、経営相談窓口を活用し「企業の経営支援・再生支援」にも積極的に取り組むなど中小企業者に「顔の見える協会」として「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ゆく。

企業倒産はやや沈静化傾向にあるとはいえ、今年度も高い水準で推移することが予想されるため、金融機関との連携を一層密にし、企業の実態を早期に把握し「中小企業金融円滑化法」を積極的に活用しつつ期中管理の強化に努める。

求償権の回収については、第三者連帯保証人や担保に依存しない保証案件の事故が急増し、求償権の質が非常に低下し回収困難が予想される。この為、サービサーの一層の有効活用および回収支援システムの効率的運用により回収促進に努める。

また、経営の透明性およびコンプライアンス遵守の強化を図るため、ホームページを充実させるだけでなく、ディスクロージャー誌を作成し、当協会の経営方針や事業実績だけでなくコンプライアンスへの取り組み姿勢などを掲載し、関係機関等へ配布していく。

危機管理対策の一環として、当協会の電算システムは、火災や地震などの災害に対しての危機管理が十分でないことから「電算機・回線の二重化」などの安全対策を図ってゆく。

2. 重点課題

【保証部門】

(1) 現状認識

我が国経済は景気の底を脱しつつあるというものの、県内の中小企業者を取り巻く環境は依然非常に厳しい状況にある。このような状況下、保証部門においては、緊急保証制度（景気対応緊急保証制度）を中心に積極的に保証推進に取り組んだ結果、保証債務残高・保証利用企業者数ともに伸長した。

現在、企業の資金需要は減少しているものの、「中小企業金融円滑化法」施行以降、返済緩和を求める条件変更の申請が急増してきている。今後も信用保証協会の役割はますます

高くなるものと認識し、中小企業者への資金供給や再生支援が円滑に行われるよう積極的に取り組んでいく。

そのためには目利き力を高め、「顔の見える協会」と「顧客満足度の向上」を念頭におき、中小企業者の多様なニーズに的確に応えられるよう努めていくことが課題であると認識している。

(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 条件変更の柔軟な対応
- ④ 保証審査体制の充実
- ⑤ 目利き職員の養成
- ⑥ 金融機関及び各種団体との連携強化

(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」に加え「景気対応緊急保証制度」とマッチングした地公体の保証制度を活用し、保証利用の裾野拡大に努める。
- ③ 返済緩和に伴う条件変更の申出に対しては「中小企業金融円滑化法」の主旨に則り、より一層親身な対応を心掛け、内容を十分に把握した上で迅速に対応するよう努める。
- 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 中小企業者の創業支援、経営支援、再生支援など多様なニーズに対応できる職員を養成していくため、現地調査を増やし経営者と面談することにより情報収集力、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でき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、職員の能力向上に努める。
- ⑥ 保証業務を適正かつ円滑に運営していくため、金融機関や再生支援協議会、その他関係機関との定期協議、情報交換会を継続的に実施する。

【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く代位弁済率は 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

弁済率は2.62%となった。平成20年度は、原油高に伴う原材料高騰や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により代位弁済が増加し代位弁済率は2.75%となった。平成21年度についても幅広い業種で代位弁済が増加傾向にあるため代位弁済率は2.9%前後となる見込みである。

平成22年度についても中小企業を取り巻く環境は依然として厳しく、代位弁済増加の素地に変わりはないが、平成21年12月に施行された「中小企業金融円滑化法」に基づく返済緩和を中心とする条件変更の取扱いにより、代位弁済は一時的に減少することが期待される。

また、代位弁済の内容については「担保・第三者保証人に依存しない保証」に係るものを中心になってきているため、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の上、事業継続可能な先については積極的に経営支援・再生支援に取組み、代位弁済がやむを得ないものについては、求償権の回収を考慮しつつ早期に代位弁済を履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着手
- ④ 経営支援・再生支援体制の強化及び「中小企業金融円滑化法」への積極的対応

(3) 課題解決のための方策

- ① 金融機関と延滞先・事故先についてのスムーズな情報交換を行い、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、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て一元管理のもと早期回収着手に努める。
- 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・再生支援及び「中小企業金融円滑化法」に積極的に取組む。

【回収部門】

(1) 現状認識

平成21年度の回収については、計画を上回る実績を残せる見込みとなった。しかし、平成22年度は無担保案件や第三者保証人非徴求案件の増加並びに破産等の法的整理案件の増加に加え、不動産市況の低迷に伴う担保物件処分による回収の鈍化が予想されることか

ら、厳しい状況となる。

このため、回収交渉に早期着手するとともに、定期回収の増額交渉や保証債務免除を考慮した一括回収交渉等により、回収金を増加させる必要が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推進する一方、サービスの有効活用により回収の効率化・最大化を図る必要が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を視野に入れての一括回収交渉による回収の最大化
- ④ サービス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等、代位弁済後回収交渉に早期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、定期回収を増加させる必要がある。そこで、現在の定期入金先に対し地道な増額交渉を行うと同時に、不定期入金の定期入金化や新たな定期入金先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、損害金の軽減措置や保証債務の免除を考慮した一括弁済の提案を積極的に行うことで回収の最大化を図る。
- ④ サービスへの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

我が国経済は緩やかに持ち直しつつあるものの、県内の中小企業を取り巻く環境は一部に持ち直しの動きが見られる一方、デフレの進行、受注・売上の減少、雇用・所得環境の悪化等依然として厳しい状況にある。

当協会としては、信用保険収支の赤字幅が拡大していることよりこの改善に取り組むと共に、コンプライアンス体制の充実・強化、協会経営の透明性の向上、自然災害に対応する危機管理への対応策等が必要と認識している。

(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 信用リスク管理の高度化への対応
- ③ 目利き職員の養成と活用
- ④ 広報活動の充実
- ⑤ コンプライアンス体制の充実・強化、協会経営の透明性の向上

- ⑥ 危機管理への対応
- ⑦ 事務の合理化、省力化

(3) 課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次のとおり順次実施予定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。
 - i) 未経過保証料（代位弁済分）の回収金扱いへの対応
 - ii) 回収金納付控除の拡大への対応
 - iii) 信用保険料の引き上げへの対応
 - iv) 利息制限法・出資法の改正への対応
 - v) 金融安定化特別基金の見直し取扱いへの対応
- ② 審査支援システムをより高度化させることを目的として、現在ペーパーで保有している与信関連情報（企業基本調査書や保証申込書類の情報）を電算化するとともに、保証稟議書等における定量・定性情報を整理することで、審査の効率化を支援する。また、同時に、信用リスクの計量化を図り、信用リスク管理の高度化を実現することにより、今後は自動審査やアラーム管理、商品開発等へ展開する。なお、必要なデータベース構築とその分析、また独自PD、スコアリングロジックの構築には相応の時間を要することから、平成24年4月よりの本番稼働を目途としてシステム開発や運用面の見直しを行う。
- ③ 協会を取り巻く環境の変化に対応できる人材の育成・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。
- ④ 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。ホームページは、今や情報発信（広報）や情報開示（ディスクロージャー）推進の重要なツールとなっている。中小企業者や関係者等の訪問者（アクセス）に対し、如何に①情報分類（探しやすさ）、②アクセシビリティ（高齢者・障害者対応）、③ユーザビリティ（デザイン・コンテンツ等）、④情報アピール（わかりやすさや説得力）の点で他社と差別化できるかがキーとなっており、この4つの視点をもとに、現ホームページのアクセス分析や他県保証協会等のホームページの最新情報等を参考にしながら、今後さらにホームページの充実強化を目指す。
- ⑤ 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、内部監査におけるコンプライアンスに係る事項の監査（随時）や研修・啓蒙活動を通じてさらなるコンプライアンス遵守の強化を図る。

また、本年度よりディスクロージャー誌を作成し、関係機関に対してだけでなく、広く

中小企業者に対しても当協会の業務運営に関する経営方針や事業実績のほかコンプライアンスへの取組姿勢等を掲載することで、より経営の透明性を向上させることに努める。

- ⑥ 危機管理対策として、システムのバックアップ体制を強化する。コンピュータシステムを運用する上で、天災・人災によるシステム障害を回避するためには、ハード・ソフトのバックアップ体制、プログラム・データの磁気テープ分散管理、不正防止のカード導入等の対策以外にも、特に「電算機・回線の二重化」による安全対策が必要である。当協会は、単独のシステムであり（共同化に参画していない）、費用、施設、要員等の問題が障壁となっているが、BCP（事業継続計画）や危機管理の重要性が高まる中で、システムが複雑化している現状を考えると、何らかの対策を講じなければならない局面に来ている。専門業者等の助言もあって、比較的成本負担が軽く、また危機管理対策として十分通用するバックアップ体制が構築可能であることが判明したことから、危機管理対策としてシステムのバックアップ体制の強化に努める。具体的には、「異拠点バックアップ」体制として、比較的震災被害の少ない北陸地区の北陸NTTデータセンターへバックアップデータを送信（毎日）するシステムの構築と、災害発生時におけるシステム復旧までのバックアップとして、システム外部委託先の施設（耐震）に仮想サーバを構築してシステムの二重化を実現する。
- ⑦ 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、システムによる省力化を推進するとともに、保証審査事務、期中管理や回収事務の効率化をさらに進め、正確な事務処理と事務の合理化に努める。また、各種内部研修において、正確な事務処理の重要性について、職員に周知徹底して再認識を促す。

3. 事業計画

平成22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	対前年度計画比	対前年度実績見込比
保証承諾	130,000	100.5%	95.4%
保証債務残高	245,000	102.0%	100.8%
代位弁済	7,000	95.7%	100.0%
実際回収	1,100	95.7%	89.9%