

# 平成 23 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、緩やかな持ち直しの動きがみられるものの、海外経済の減速懸念や為替相場の変動等を背景にそのテンポは鈍化している。

愛媛県内経済については、一部の産業に持ち直しの動きがみられるものの、全体的には未だ厳しい状況にある。また、低水準のまま推移している雇用環境、所得環境から一部経済対策関連分野を除いて個人消費の低迷が続いており、景気回復は足踏み状態を脱し切れない状況にある。

#### 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、目立った貸し剥がしや貸し渋りはない。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、中小企業金融円滑化法利用の影響もあり、条件変更案件は引き続き増加している。

##### ② 業種別動向について

###### (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、化学・プラスチック製品については高操業を続けている。また、農業用機械、合繊、炭素繊維や鋳物などについては持ち直しの動きが続いている。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・不動産業)

建設業については、公共工事が抑制的なことに加えて、民間の設備投資も低迷しており今後共厳しい状況にある。また、不動産業（住宅投資）については持家に持ち直しの動きがみられるものの、貸家、分譲住宅は前年を下回っている。

###### (運輸業)

海運業については、外航ではコンテナ船の荷動きが持ち直している一方、ばら積み船は資源関連を中心に荷動きが鈍化している。またその他の外航、内航はともに荷動きが低調に推移している。また、運送

業については、荷動きが鈍化しているほか、厳しい価格競争などにより、収益面の厳しさは増している。

### **(小売業・観光業)**

小売業については、一部の経済対策関連分野を除いて消費者の節約志向等から低調に推移している。一方、観光については、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等主要宿泊施設の宿泊客数ともに前年を上回って推移してきた。しかし、直近では大きく盛り上がった前年の反動もあって、宿泊客数、入込客数が前年を下回る施設が多くなっている。

### **③ 倒産状況について**

22年度の企業倒産については、「中小企業金融円滑化法」の効果により減少傾向に転じるものと思われたが、予想に反し上期は前年度を上回る推移となった。しかし10月以降は「中小企業金融円滑化法」等一連の政策効果により倒産の沈静化が鮮明化している。

本年度については、引き続き「中小企業金融円滑化法」が浸透してきていることからその効果が期待され、沈静化の動きも予想されるが、今後の景気回復が遅れるような場合には、同法施行2年目を迎え、返済猶予期間が終了するにもかかわらず、再建計画策の見通しが立たず破綻に至るケースも予測され、先行きは予断を許さない状況である。

## **(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の積極的な推進を図り、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「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いく。

期中管理については、これまで以上に「担保・第三者保証人に依存しない保証」に係る代位弁済が中心になるので、金融機関との連携強化や協会による被保証人等との面接、現地訪問により、早期着手、早期実態把握に努めることにより期中管理の強化を図る。

また、求償権の回収についても、同様な代位弁済が増加し、求償権の質が低下し回収困難が予想され、また破産等の法的整理案件の増加も予測される

為、期中管理部門との連携強化による早期回収着手、定期回収先に対する管理強化等を図るとともにサービサーの一層の有効活用を図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により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。

さらに、危機管理対策の一環として、保証・回収業務の窓口となる松山事業部及び各支所に防犯カメラを設置し、抑止効果により犯罪被害を未然に防ぎ、職場の安全確保を図っていく。

## 2. 重点課題

### 【保証部門】

#### (1) 現状認識

デフレが進行するなか、県内の中小企業者を取り巻く環境は依然として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、緊急保証制度を中心に積極的に保証推進に取り組んだものの、資金需要の低迷から保証債務残高・保証利用企業者数ともに減少する結果となっている。一方、中小企業金融円滑化法に基づく返済緩和を求める条件変更の申請が引続き増加しており、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 借換保証の推進
- 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

#### (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み、金融機関や中小企業関係団体等との連携を強化し保証利用の推進を行うとともに、保証利用企業者数の増加に努める。

- ② 中小企業者の保証付きの既往借入金の借換え及び当該借換えに伴う新たな事業資金に対する保証を推進することにより、中小企業者の月々の返済額の軽減及び資金調達の円滑化等を推進する。
- 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、引続き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、現地調査を行い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を図り、職員の能力向上に努める。

## 【期中管理部門】

### (1) 現状認識

1%台を維持してきた代位弁済率も、19年度以降は、公共工事の激減・原油高に伴う原材料価格の高騰・アメリカの金融危機に端を発した急激な景気後退など、各種の要因により年々上昇（19年度 2.62%・20年度 2.75%・21年度 2.91%）し、代位弁済に歯止めが掛からない状況で推移してきた。

しかし、22年度においては、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の取扱（返済条件変更による代位弁済の回避）による代位弁済抑制効果もあり代位弁済率は2.5%前後となる見込みである。

23年度についても中小企業を取り巻く経営環境は依然として厳しく、中小企業金融円滑化法施行から1年経過したが、大幅な返済緩和を実施したにも拘わらず息切れし倒産に至る事例が散見される等予断を許さない状況である。

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」に係るものが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・再生支援に取り組むことで代位弁済の抑制に努める必要がある。また、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

## **(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、早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して、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**

22年度の回収については、計画数値1,100百万円をやや下回る見込みとなった。23年度についても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、市況の低迷に伴う担保不動産の流通鈍化による回収率の低下が予想される。

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、サービサー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 サービサー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**

信用補完制度は、中小企業金融支援策の中核に位置付けられているが、一方で信用保証と表裏をなす信用保険は厳しい収支状況が続いている。信用補完制度を堅持し中小企業への長期的かつ安定的な支援を継続していくためには政府予算等による財政基盤強化が不可欠であるが、保証協会においても制度の持続可能性向上のため主務省指導のもとに制度見直しへの様々な取組みが継続して実施されているところである。

当協会としても、制度見直しの一環として、今年度より実施される保険料率の引き上げや責任共有負担金の日本政策金融公庫への還流等、一連の対策について円滑な導入・運営に向けた取組みが必要であると認識している。また、緊急保証制度はもとより、借換保証や保証条件の変更にも積極的かつ柔軟に取り組んでいるところであるが、内在する信用リスクの顕在化が後年度に先送りされている感も否めず、信用保険収支の改善のためには信用リスク管理の高度化を実現し、適正な保証審査や条件変更対応に努めることが必要であると認識している。

このように保証協会では信用補完制度の持続的発展のために制度改革に取り組んでいるところであるが、一方で数次に亘るプログラムミス等を起因とした保証料・保険料の違算問題で保証協会のガバナンスに拘わる指摘がなされている。目下、主務省指導のもと再発防止に向け各保証協会が危機感や情報を共有し万全を期すよう努力しているところであり、当協会としても独立系のシステムを構築していることから更なる態勢の整備を図るとともに、引き続きコンプライアンス体制の充実・強化や協会経営の透明性の向上に努めることが必要であると認識している。

## **(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 ガバナンスの強化、コンプライアンス体制の充実・強化
- ⑥ 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構築のために、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) 信用保険料の引き上げへの対応
  - ii) 責任共有負担金の還流（日本政策金融公庫）への対応
  - iii) 中小企業会計割引の見直しへの対応
  - iv) 新たな保証制度創設等（海外展開支援、異分野連携、地域資源活用等）に向けた取り組みへの対応
- ② 信用リスク管理の高度化を目的に、新審査支援運用（ステップ1）として、平成22年度においては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）を電子化するとともに、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した。平成23年度では、新審査支援運用（ステップ2）として、当協会の保有する財務データや定性情報をもとに独自PDを算出、スコアリングロジックを構築のうえ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。これにより、審査支援システムをより高度化し、与信枠管理、与信アラーム機能の強化や自動審査、商品開発等へ展開する予定である。
- 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。また、中小企業診断士を活用した中小企業の経営支援体制の整備構築に努める。

- 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。

- ⑤ 当協会では保証料・保険料の違算問題は現在のところ発生していないが、主務省の指導のもとに今後とも万全を期すよう既存システムの見直しを徹底するとともに、ヒューマンエラーを防止するため、システムチェック機能の強化や正確な事務処理の重要性について周知徹底する。また、引き続き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。

- ⑥ 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23年度の保証承諾等の主務業務数値（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	118,000	90.8%	100.0%
保証債務残高	237,000	96.7%	100.0%
代位弁済	7,000	100.0%	116.7%
実際回収	1,000	90.9%	100.0%

