

平成 23 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 23 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、実施評価に当たっては、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、一部の産業に持ち直しの動きがみられたものの、先の大震災の影響による自粛ムードもあり、景気の先行き不透明感が深まった状況で推移した。

そのような状況下、製造業においては、産業用機械及び輸送用機械、汎用機械等は高操業を続けてきたものの、紙・パルプやタオル、化学、農業用機械等は全体として弱い動きで推移した。建設業については、公共工事及び民間の設備投資ともに低迷が続き、引き続き厳しい状況であった。また、不動産業については、住宅投資に持ち直しの動きがみられたものの、全体に低調に推移した。

一方、小売業については、乗用車販売等の一部業種を除いて消費者の節約志向から低調に推移し、また観光業については、宿泊客は概ね横ばいで推移したものの、高速道路料金の割引制度終了の影響等により客数が前年を下回る施設が増加した。

(2) 中小企業向け融資の動向

中小企業向け融資については、金融機関の貸し出し姿勢において、貸し剥がしや貸し渋りなどの目立った動きはなく、総じて緩和状況にあったものの、企業からの資金需要は引き続き低迷しており、貸出残高は伸び悩んだ。

(3) 県内中小企業の資金繰り動向

県内中小企業の資金繰りについては、改善に向けて緩やかな動きが見られる状況であったが、全体としては「苦しい」と感じる判断が「楽である」を上回った状況で推移した。

(4) 県内中小企業の設備投資動向

県内中小企業の設備投資については、非製造業において対前年度を大きく上回る動き

であった反面、製造業は対前年度に比べ落ち込む結果となり、全体として設備投資は低迷した。(対前年度 2.5%減少)

(5) 県内の雇用情勢

県内の雇用情勢については、前年度から緩やかに持ち直し、有効求人倍率では年度平均値で前年度の 0.65 倍から 0.76 倍と 0.11 ポイントの増加となった。

2. 重点課題について

(1) 保証部門

① 保証利用の促進

各金融機関、商工団体等の定期的な会合への参加や積極的な訪問を行い、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が、全国の保証承諾額が前年度比 81.5%と伸び悩む中、当協会の保証承諾額も前年度比 80.0%に止まった。同じく全国の保証債務残高は前年度比 98.2%と前年度を若干下回り、当協会の保証債務残高も前年度比 96.9%と前年度実績を下回った。これは経営環境が悪化するなか、中小企業者が金融借入を最小限に抑えたことが要因と思われる。

今後も金融機関及び商工団体への働きかけを行う一方、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 借換保証の推進

保証付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の推進に努めた結果、借換保証承諾件数 4,031 件(前年度比 79.2%)及び承諾額 67,465 百万円(前年度比 75.8%)に止まった。しかし保証承諾全体に対する当該保証件数の構成比は 54.2%、当該保証承諾額の構成比は 65.0%で利用割合は高かった。

今後も金融機関及び商工団体等への積極的な働きかけを行い、連携を強化することで借換保証の利用推進に努める。

③ 条件変更の柔軟な対応

返済緩和に伴う条件変更対応については、前年度に引き続き「中小企業金融円滑化法」の趣旨に沿って柔軟な対応を心掛けた結果、企業先数 1,087 先(前年度比 99.8%)、件数 2,794 件(前年度比 100.3%)で前年度とほぼ同じ実績であった。前年度に「中小企業金融円滑化法」を活用したリスク対応が一巡するなか、業況回復に至らない返済緩和先からの再リスク要請が全体の 70.6%を占め、資金的に余裕のない中小企業者が依然として多いものと認識している。

引き続き柔軟な対応を心掛けるとともに、個々の内容を十分に把握した上で、単なる延命措置にならないよう対応に注意していく。

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が、現地調査及び面接の割合は前年度の 17.5%に対し、今年度は 16.4%と前年度に比べ若干下回った。

今後も引き続き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、信頼関係強化のため現地調査や面接を通して「顔の見える協会」を目指し、めりはりの効いた審査業務を行っていく。

⑤ 目利き職員の養成

第三者保証人や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 16 名を参加させた。

引き続き積極的に各種研修に参加することで保証業務及び経営支援業務のレベルアップを図り、迅速で適正な審査支援業務を目指す。併せて、今後も職員のスキルアップのための内部研修を行っていく方針である。

(2) 期中管理部門

① 金融機関との連携による期中管理の早期着手

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ると共に、金融機関との勉強会開催等を通じ担当者との意思の疎通を図り、延滞・事故先に係る対応方針の早期決定に努めた。

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、条件変更による対応支援により 483 件、3,058 百万円（対前年度比 284.2%）の調整を行うことができた。なお、事故報告残高は、景気対応緊急保証や金融円滑化法に基づく返済猶予等の相乗効果により大幅に減少した。金融円滑化法の導入前である平成 20 年度末の 3,345 百万円から同法導入後の平成 23 年度末では 1,851 百万円となり 1,494 百万円の減少、債務残高比では 1.42%から 0.80%に改善された。

また、金融円滑化法の 1 年延長に伴い、返済緩和を伴う条件変更に積極的に対応し、2,943 件（対前年度比 99.4%）、32,760 百万円（対前年度比 102.5%）を実行した。特

に、飲食店 1,704 百万円（対前年度比 115.0%）、建設業 7,549 百万円（対前年度比 109.5%）での条件変更増加が目立った。

なお、代位弁済予備軍と思われる所定期限経過債務、事故報告債務、返済緩和債務の保証債務における割合を見ると、金融円滑化法の導入前である平成 20 年度末の 5% から同法導入後の平成 23 年度末では 12% と大幅に増加しており、今後も引続き早期に中小企業者の実態把握に努め、適切な措置に努める必要があると認識している。

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

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と面談を行い、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必要があると認識している。

③ 回収部門との連携強化による早期着手

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。今後も一層の早期着手を行い、回収率アップに努めたい。

④ 経営支援・再生支援体制の強化

経営相談窓口を活用し、管理関係案件 5 件（前年度は 40 件であるが、本年度より対象の見直しにより減少）について経営相談を行うとともに、再生支援に向けて迅速に対応した。

金融円滑化法は平成 25 年 3 月末まで再延長となり、その効果から当面倒産の急増という事態は避けられそうであるが、今後も、金融機関や愛媛県中小企業再生支援協議会との連携を図りながら、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 期中管理部門との連携強化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ことにより、当年度代位弁済当年度回収は 163 百万円（対前年度比 115.6%）となった。

今後についても、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、平成 23 年度の定期回収実績は 287 百万円（対前年度比 100.3%）であった。

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 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

損害金の軽減により、106 件、176 百万円の一括回収（完済処理）に努めた。

今後も損害金減免による一括回収はもちろんのこと、一定期間以上弁済に努めているものの完済見込みのない保証人に対しては債務免除を前提とした一括弁済の提案を行うことにより回収の最大化を図る必要があると認識している。

④ サービスと連携強化による回収の効率化

当年度はサービスへの回収業務委託を 308 件、2,790 百万円行い、平成 23 年度末では委託件数 2,713 件、委託求償権残高は 20,226 百万円（元本）となった。サービスでの回収実績は 597 百万円で対前年度比 146.7%の大幅増加となった。内訳は物的担保付債権からの回収が 455 百万円（76.2%）、物的担保なし債権からの回収が 142 百万円（23.8%）と、任意売却の交渉による回収が貢献した。

今後も、松山事業部で代位弁済した求償権を順次委託することにより、積極的にサービスを活用し、回収の効率化を図る方針である。

（4）その他間接部門

① 信用補完制度の堅持・拡充に向けた取り組みへの対応

信用補完制度の堅持・拡充に向けた取り組みとして、主務省の指導のもと、平成 23 年度は以下の見直し検討や新たな取り組みが実施され、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。

（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

(i) の項目については、保証料率の引上げを伴わない保険料率引上げ（普通保険・無担保（一般分）保険や一部の特例保険 0.1%引上げ、セーフティネット保証他の一部的特例保険 0.12%の引上げ）が平成 23 年 4 月 1 日より実施されたことから、これに対応すべく保険料率テーブル入替等のシステム変更を行った。

(ii) の項目については、平成 24 年度に受領する責任共有負担金（平成 23 年度の負担金）から負担金のうち保険てん補相当額が保険料据置額を上回った金額を日本政策金融公庫へ還流することとなった。このため、当協会においても「責任共有負担金受領及び還流取扱事務の手順について」の運用基準を制定するとともに還流金額の妥当性を確認するためのシステム対応を行った。

(iii) の項目については、中小企業の会計の質の向上を促す効果を高め、制度の適正化を図るため、中小企業会計割引制度の一部が見直しされ平成 24 年 4 月 1 日以降に終了する事業年度の計算書類（決算書）から適用されることとなったことを受け、運用の徹底を図るため関係機関や協会内部への周知に努めた。

(iv) の項目については、平成 22 年度において主務省で海外支援、異分野連携、地域資源活用等の保証制度創設の議論がなされていたが、平成 23 年度には実施されなかったものである。なお、平成 23 年度においては、「東日本大震災に対処するための特別の財政援助及び助成に関する法律（平成 23 年法律第 40 号）」及び関連する政令が公布・施行されたことを受け、平成 23 年 5 月 23 日付で「東日本大震災復興緊急保証制度」を創設し、年度中の利用実績は保証承諾件数 10 件、金額 224 百万円であった。

② 信用リスク管理の高度化への対応

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、前年度においては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。本年度では、新審査支援運用（ステップ 2）に向けて、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 を算出するシステム、審査業務の平準化を図るためのテンプレート作成システム、ならびに審査関連資料（決算書等）の電子ファイリングシステムの構築を行なった。平成 24 年度において、これらのシステムの検証作業を行い運用を開始する予定である。最終的には、独自 PD を活用した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行うことにより信用リスク管理の高度化を目指していく。

③ 目利き職員の養成と活用

多様化する中小企業者のニーズに対応し、中小企業者の将来性や技術力を的確に見極め、評価・判断できる審査能力や経営支援・再生支援といった企業診断の目利き能力及び経営指導能力の向上を図るため、全国信用保証協会連合会等への外部研修へ積

極的に参加させた（8講座、16名参加）。前年度中小企業診断士1次試験に合格した職員1名について、本年度に中小企業大学の養成課程を履修させ、当協会3人目の中小企業診断士として登録を行った。また、OJTを推進するとともに、業種別の内部研修実施、各種通信教育講座の紹介ならびに受講料補助等による自己啓発の支援等、職員に必要な知識習得やスキルアップに努めた。

④ 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。

- ・愛媛銀行主催「若手涉外向け自主勉強会」へ講師派遣（平成23年7月）
- ・松山法人会主催「新規入会者のつどい」へ出席（平成23年8月）
- ・伊予銀行主催「融資能力養成研修会」へ講師派遣（平成23年10月）
- ・金融機関各店舗との定期的な情報交換・勉強会実施（年間94回実施）

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。

平成23年度版のパンフレットを2種類作成。一つは、金融機関向けの保証実務ポケット版『信用保証のご案内』で、保証協会利用に関する具体的な事務手続き並びに各種様式の記入例等を掲載し、金融機関担当者の利便性の向上を図った。もう一つは、お客様向けの保証利用案内リーフレット『信用保証制度のご案内』で、簡潔で分かりやすい制度紹介等で内容の充実を図り、保証協会に対する認知度・理解度の向上に努めた。

なお、お客様向けのリーフレットは、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し、保証利用推進に活用した（発送先の再申込の割合：平成21年度 34.8%、平成22年度 33.5%、平成23年度 32.5%）。

また、年度経営計画や決算報告、新設保証制度のタイムリーなお知らせ等の情報を機関誌『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。

⑤ ガバナンスの強化、コンプライアンス体制の充実・強化

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定期的にPD及びシステム検証確認調査を行うとともに、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を図った。

また、コンプライアンス体制の充実・強化の一環として、平成23年度コンプライアンスプログラムに基づき、コンプライアンス委員会を2回、コンプライアンス関連研修（コンプライアンス担当者及び役員・職員を対象）を1回開催した。

なお、協会業務の適正かつ効率的な運営を図るため、業務執行状況及び会計並びに財産の処理状況について、常勤監事及び監査室の合同による内部監査（本部機構及び現課〔松山事業部及び各支所〕）を実施し、コンプライアンス遵守の強化に努めた。

また、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た。

⑥ 事務の合理化、省力化

複雑化する経理処理に迅速に対応するため、独自の経理システムを開発した。また、文書発送を効率よく行うため送付書作成システムを開発し、それぞれ本年度より運用を開始した。さらに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した。

3. 事業計画について

本年度については、景気回復に対する先行き不透明感から企業の資金需要が引き続き低迷したのに加え、資金繰りの厳しい中小企業者は、新規借入よりもむしろ「中小企業金融円滑化法」に沿った返済緩和による条件変更を望んだため、保証承諾は7,440件、103,748百万円と、前年度に比べ件数では83.5%、金額では80.0%と下回る結果となった。また、保証承諾額が減少したことから、保証債務残高についても伸び悩み、25,378件、231,759百万円と前年度に比べ件数で95.9%、金額では96.9%と減少した。

一方代位弁済については、「中小企業金融円滑化法」の主旨に沿い、柔軟な条件変更対応に努めたこともあり、592件、5,569百万円と前年度に比べ件数で91.8%、金額で92.1%の減少となった。なお、代位弁済率は保証債務平均残高比2.39%と前年度の2.55%を0.16%下回る結果となった。

また回収については、無担保求償権の増加及び第三者保証人原則非徴求により求償権の質の低下がさらに進行しているに加え、不動産市況の低迷等マイナス要因はあったものの、大口のスポット回収があったことなどから、前年度を179百万円上回る1,151百万円と前年度に比べ118.4%と増加した。

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、収支差額は前年度を35百万円下回ったものの355百万円の黒字となった。その上に、制度改革促進基金の取り崩しを211百万円行ったことから最終黒字額は567百万円となった。

この収支差額の処理については、283百万円を収支差額変動準備金へ、残額を基本財産へそれぞれ繰入処理した。

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284百万円を繰入れ、期末の基金準備金は8,497百万円となった。

この結果、基金と基金準備金を合わせた基本財産総額は12,068百万円となり、前年度に比べ、284百万円の増加となった。

(単位:百万円、%)

年度 項目	23年度計画	23年度実績			24年度計画		
	金額	金額	対計画比	対前年度 実績比	金額	対前年度 計画比	対前年度 実績比
保証承諾	118,000	103,748	87.9	80.0	110,000	93.2	106.0
保証債務残高	237,000	231,759	97.8	96.9	233,000	98.3	100.5
保証債務 平均残高	236,000	233,210	98.8	98.4	231,800	98.2	99.4
代位弁済	7,000	5,569	79.6	92.1	6,000	85.7	107.7
実際回収	1,000	1,151	115.1	118.4	1,100	110.0	95.6
求償権残高	2,225	1,777	79.9	75.1	2,086	93.8	117.4

(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。

●外部評価委員会の意見等

本年度は、一部の産業に持ち直しの動きがみられたものの、東日本大震災の影響による自粛ムードもあり、景気回復に対する先行き不透明感が深まった状況で推移したため、中小企業者が新たな借入に慎重になったことや、中小企業金融円滑化法に沿った返済緩和による条件変更を望んだこともあり、保証承諾は全国的に伸び悩んだ。

そうしたなか、借換保証を推進するなど柔軟な保証対応を行ったほか、金融機関や商工団体との連携強化に努めた結果、対前年度伸長率は、大幅に伸長した東北地方を含めた全国平均 81.5%にせまる 80.0%となっており、一定の評価はできる。また保証債務残高については、保証承諾が減少したにもかかわらず、「中小企業金融円滑化法」に基づく返済緩和を伴う条件変更に積極的に対応したこともあり（32,760 百万円、前年度比 102.5%）、全国平均伸長率 98.2%は下回ったものの、四国ではトップとなる 96.9%で 2 千 3 百億円台を維持するなど、年度経営計画の目標は未達成ながら、地域経済の活性化に向けて、その役割を十分に果たしたといえる。

また、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取り組んだ現地調査率や面接率の向上についても、前々年度の 8.8%に対し前年度の 17.5%にせまる 16.4%と成果をあげており、目指している「顔の見える協会」に向けての取り組みとして評価できる。

さらに、「目利き職員の養成と活用」を目標に掲げていたが、本年度は愛媛県信用保証協会として 3 人目の中小企業診断士を誕生させており、今後有効な活用が望まれる。また、広報活動にも力を入れ、お客様向けの保証利用案内のリーフレットの他、金融機関向けの保証実務ポケット版『信用保証のご案内』もさらに充実した内容のものとなっており、保証利用の推進に向けての努力が窺われる。

一方事故報告案件については、金融機関との連携や早期段階での関係者との面接による内入正常化や条件変更により 3,058 百万円（対前年度比 284.2%）の調整を行っており、その結果事故報告残高が減少していることは評価できる。また、代位弁済した案件について早期回収に着手した結果、当年度代位弁済当年度回収が 163 百万円、対前年度比 115.6%と伸張しており、求償権に対する早期着手について一定の成果が表れている。さらに、代位弁済する案件が担保及び第三者保証人非徴求案件が多く求償権の質が低下するなか、計画比 115.1%、対前年度比 118.4%となる 1,151 百万円の回収実績をあげたことは、不動産市況が低迷するなか健闘したといえる。

しかしながら、代位弁済予備軍と思われる所定期限経過債務、事故報告債務、返済緩和債務の保証債務における割合がここ数年大幅に増加してきており、また「中小企業金融円滑化法」が平成 25 年 3 月で終了することが決定していることなどから、今後代位弁済の増加や更なる求償権の質の低下が予想されるため、引き続き早期に中小企業者の実態把握に努めるとともに、保証部門と期中管理部門、さらに回収部門が連携を図り、経営支援、再生支援、そして早期回収に努めていく必要があると思われる。

●平成23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会の意見等

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、全て達成されている。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「各現場に対する防犯カメラの設置」については、平成23年5月に松山事業部及び各支所に防犯カメラを各1台設置し、平成23年6月に稼働を開始しており、さらに「防犯カメラの適正な設置及び運用規程」も制定と同時に施行し、犯罪の未然防止や職場の安全確保等を行える体制を構築できたことは評価できる。

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の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)