

平成24年度年度経営計画

1. 経営方針

(1) 業務環境

1) 愛媛県内の景気動向

我が国の景気動向は東日本大震災の影響等により依然として厳しい状況にあり、また、海外経済の減速や円高の影響などから横ばい圏内の動きとなっている。

愛媛県内の景気動向についても、持ち直しの動きに足踏みがみられ未だ厳しい状況が続いている。また、個人消費においても低水準のまま推移している雇用環境、所得環境から全体として力強さに欠けており、景気回復については先行き不透明な状況にある。

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、総じて目立った貸し剥がしや貸し渋り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、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高水準で推移している。

②業種別動向について

(製造業)

産業用機械及び輸送用機械、汎用機械については高操業となっているほか、電気機械、一般機械及びプラスチック製品などについても堅調に推移している。一方、紙・パルプやタオル、化学、農業用機械などは全体として弱い動きとなっている。

(建設業・不動産業)

建設業については公共工事及び民間の設備投資とも低迷しており厳しい状況にある。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るものの全体として低調な推移となっている。

(運輸業)

海運業については外航ではコンテナ船、ばら積み船とも概ね横ばいで推移をしており、また、内航海運は国内の生産活動の回復に伴い荷動きが持ち直してきている。

(小売業・観光業)

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等から全体として低調に推移している。また、観光については、宿泊施設の宿泊客

数は概ね横ばいで推移しているものの、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ている。

③倒産状況について

23年度の企業倒産については「中小企業金融円滑化法」による倒産抑制効果により減少傾向に転じていたが、下期以降は前年度を上回る推移となっている。

本年度についても「中小企業金融円滑化法」が延長されることからその効果が期待されるが、今後の景気回復が遅れるような場合には同法利用企業の業績回復にも大きく影響し再建計画策の見通しが立たないことから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

以上の状況を踏まえたうえで、当協会は中小企業者の資金需要に積極的に対応するため金融機関等との連携を強化し国・地方公共団体の諸施策による種々の保証制度等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柔軟な条件変更対応を行っていくとともに、経営相談窓口を活用した「企業の経営支援・再生支援」等にも積極的に取り組み「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及び期中支援を推進していく。

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、金融機関との連携を密にし協会としても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。

求償権の回収については、困難が予想され破産等の法的整理案件の増加も予測される為、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や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。

協会経営の透明性を高める点からは、引き続き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を掲載し関係機関に配布していく。さらに、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時行うと共に、内部監査における監査や研修・啓蒙活動を通じて更なるコンプライアンス遵守の強化を図る。

さらに、危機管理対策の一環として、「東日本大震災」など想定外の危機が発生した場合に備え、より踏み込んだ人材、事業所等も含め全体の事業継続計画(BCP 計画)を策定することにより、迅速な業務の復旧等を図り地域経済に貢献できる体制を構築する。

2. 重点課題

【保証部門】

(1) 現状認識

円高、欧州債務危機、タイ洪水、さらに東日本大震災による原発問題等国内外を取り巻く環境は厳しさを増すなか、県内の中小企業者を取り巻く環境も依然として非常に厳しく先行き不透明な状況にある。このような状況下、保証部門においてはセーフティネット保証を中心に積極的に保証推進に取り組んではいるものの、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傾向にある。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は引続き多く、今後も信用保証協会の役割はますます高くなるものと思われ中小企業者に対しては保証推進と同様に期中支援についても積極的に取り組んでいく必要があるものと認識している。

そのためには目利き力を高め「顔の見える協会」として「顧客満足度の向上」を目指し、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 期中支援の強化
- ④ 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。
- ② 金融機関や商工会議所などの中小企業関係団体の研修に積極的に講師を派遣して広報活動を行うとともに、ホームページ、パンフレット、機関誌などを利用し保証利用の裾野拡大に努める。また、完済先についてはダイレクトメールを送付し再利用の喚起に努める。
- ③ 従来の経営相談窓口を活用した支援を継続していくとともに、新たにセーフティネット保証5号利用における金融機関からの業況報告に基づき対象先を抽出し支援を行っていく。
- ④ 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、全国信用保証協会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。

【期中管理部門】

（１）現状認識

19年度以降の代位弁済率は公共工事の激減・原油高に伴う原材料価格の高騰・リーマン・ショックによる急激な景気後退等により年々上昇（19年度2.62%・20年度2.75%・21年度2.91%）したが、22年度以降は21年12月に施行された中小企業金融円滑化法による倒産抑制効果もあり、代位弁済率は下降推移し22年度は2.55%、23年度については2.36%程度となる見込みである。

しかし、中小企業金融円滑化法施行から3年目を迎え、大幅な返済緩和を実施したにも拘わらず倒産に至る事例が散見される他、歴史的な円高や東日本大震災に端を発した電力供給問題等、中小企業を取り巻く内外の経営環境は厳しさを増しつつあり予断を許さない状況である。

また、代位弁済の内容については担保や第三者保証人に依存しないものが増えてきているため、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により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金融機関担当者とのスムーズな情報交換により事業の実態を早期に見極め返済緩和措置等に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早期の段階から現地を訪問し被保証人、連帯保証人等の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

２３年度の求償権回収実績見込は前年度実績並びに２３年度計画数値１，０００百万円を上回る見込みであるが、２４年度については担保や第三者保証人に依存しない保証に係る求償権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ている。

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

（３）課題解決のための方策

- ①期中管理部門との連携強化により期中管理段階でも必要に応じ回収担当者が同席するなどして代位弁済後の回収交渉に早期着手できるよう努める。
- ②今後のマイナス要因として求償権の質の劣化や物件処分による回収額の減少などが予測されることから、定期入金先に対する地道な増額交渉、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等、定期回収の強化に努める。
- 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サービスと情報交換を密に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。平成２２年度の協会収支は責任共有負担金の収納、連合会損失補償の増加、責任準備金・求償権償却準備金の引当減少、さらには金融安定化基金からの損失補償金の取り崩し等により、一過性の要因が重なって過去最高のものになっている。しかしながら、保証利用者数は減少傾向にあり一企業者あたりの大口化や利用者の財務内容の毀損が進んでおり条件変更対

応や保証付融資の融資シェアも増加していることから保証債務のリスクが高まっている。今後の協会収支に関しても保証承諾の伸び悩みによる保証料収入の減収が予想される中で、マイナスの要因として、一昨年度から保険料が引上げされていること、金融円滑化法により代位弁済が抑制されており来年度の同法終了以降の代位弁済急増が懸念されること、さらには今年度からは責任共有負担金の日本政策金融公庫への還流が始まることより、徐々にその影響が出てくることが予想される。

当協会としても、今後とも制度見直しの一環として行われる国の一連の施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、セーフティネット保証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、信用リスク管理の高度化により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。特に、金融円滑化法が終了したときに金融機関がどう動いてくるのか主務官庁の指導も大きく影響する中で、国や金融機関と歩調を合わせながら、当協会がどのように対応していくのが今後の課題である。

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
- ⑦ 事業継続計画（BCP計画）の策定

(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) 責任共有負担金の還流（日本政策金融公庫）への対応

- ii) 中小企業会計割引の見直しへの対応
- iii) 新たな保証制度創設等（海外展開支援等）に向けた取組みへの対応
- iv) 経営支援、期中支援の強化への対応

- 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目指してきた。これにより、保証債務の量と質をポートフォリオ管理することが可能となる。過度な保証対応は必ずしも企業力の強化に繋がっていないという中政審における企業力強化部会の指摘にもあるように、適正な保証債務への取組み（量の適正化）と、優良先の取り込みや先数の拡大によってリスク分散を図り一企業者あたりの保証利用金額増加によるリスクの回避への取組み（質の適正化）を行なっていくことが課題。今年度は、その取組みに対応すべく、審査支援システムをより高度化し、信用リスクの“見える化”による与信枠管理や与信アラーム機能の強化や審査支援テンプレートの導入、審査関連情報の電子化による情報共有等を予定している。

- 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。

なお、お客様に対する一番のアピールは地道ではあるが社長との面談であり、工場・事務所等の現場を見ること、そして保証協会の考えもきちんと伝えることである。当協会では「顔の見える協会」として、毎年、保証承諾の2割弱程度の割合で実地調査を実施しており、今後ともずっと継続していくことが一番の効果的な広報・PRだと認識している。

- ⑤ 保証料・保険料の違算が全国協会でおこな問題となっている。当協会においては現状大きな問題は発生していないが、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 信用補完制度の改革等により年々複雑化していく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。
- ⑦ 当協会の危機管理については、「危機管理規程」及び「危機管理マニュアル」を定め適切に対応できる体制となっている。特に、コンピュータシステムに係るデータについては複数箇所バックアップを取るなど、非常時に備えたシステム構築に取り組んでいるところである。

しかしながら、東日本大震災など想定外の危機が発生した場合に備えコンピュータシステムの早期復旧のみならず、人材、事業所等も含めた協会全体の事業継続計画（BCP計画）の策定が課題となっていることから、当年度中にBCP策定委員会（仮称）を立ち上げ体制を整備する。

3. 事業計画

（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	110,000	93.2%	101.9%
保 証 債 務 残 高	233,000	98.3%	100.0%
代 位 弁 済	6,000	85.7%	109.1%
実 際 回 収	1,100	110.0%	101.1%