

## 平成24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24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、実施評価に当たりましては、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経営者協会専務理事である山下精一郎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、全体としては横ばい圏内の動きで推移したが、企業の生産活動は、外需減速の影響等により弱めの動きとなった。また、個人消費においても一部に弱い動きがみられるなど、全体に力強さに欠けた。

そのような状況下、製造業においては、合成樹脂加工品、農業機械用部品、電気ニッケル、調味料、汎用機械等は高操業を続けたものの、紙・パルプ、電気機械、建設機械用部品、農業用機械、内航造船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は持ち直しの状況にあり、また不動産業についても、住宅投資に持ち直しの動きがみられ、前年度を上回る推移となった。

一方、小売業については、大型小売店販売は概ね横ばいで推移し、乗用車販売台数は軽乗用車を中心に緩やかに回復した。また観光業については、主要宿泊施設の宿泊客数は概ね横ばいで推移し、主要観光施設の入り込み客数はやや持ち直しの状況であった。

#### (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」を若干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、先行きの不透明感を反映し、製造業、非製造業ともに前年度を大きく下回り、依然として慎重な姿勢に終始した。(対前年度 17.7%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ており、有効求人倍率では年度平均値で前年度の 0.76 倍から 0.83 倍と 0.07 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 84.4%と伸び悩む中、当協会の保証承諾額も前年度比 88.0%に留まった。

同じく全国の保証債務残高は前年度比 93.1%で前年度を下回り、当協会の保証債務残高も前年度比 94.3%で前年度実績を下回った。

これは経営環境が悪化するなか、金融借入による有利子負債の活用を中小企業者が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 保証利用企業者数の増加

保証利用企業者数の増加を目指し、新規先の開拓、完済先に対する継続利用の推進に努めた結果、前年度に比べ 54 先増加し 15,617 先（前年度比 100.3%）となった。

近年保証利用企業者数が減少傾向にあっただけに一定の効果が出たものと評価している。

保証利用の裾野拡大を図るため、今後も金融機関や商工団体と連携し、利用企業者数の更なる増加を図っていく必要があると認識している。

#### ③ 期中支援の強化

経営の安定に支障が生じている中小企業者に対しては、資金繰り支援だけではなく、期中における経営支援がより重要であり、特に業況の悪化先が多いセーフティネット保証 5 号利用先について、金融機関と連携した期中支援に取り組むこととし、金融機

関から提出された業況報告書により、対象事業者を選定した上で期中支援を行った。

なお、期中支援の具体的対応は、現地訪問による実態把握及び経営相談・支援や条件変更（返済緩和）等であり、平成 24 年度の実績は上期 16 先、下期 12 先に対して期中支援を行った。

#### ④ 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 17 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。

中小企業金融円滑化法の期限到来年度でもあり、返済緩和を伴う条件変更に積極的に対応し、2,603 件（対前年度比 93.2%）、31,000 百万円（対前年度比 98.2%）を実行した。これにより、事故報告残高は、中小企業金融円滑化法の導入前である平成 20 年度末の 3,345 百万円から同法終了の平成 24 年度末では 1,907 百万円となり 1,438 百万円の減少、債務残高比では 1.42%から 0.87%に改善された。

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、中小企業金融円滑化法の導入前である平成 20 年度末の 5%から同法終了の平成 24 年度末では 13%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

中小企業に対する経営支援・再生支援について具体的支援施策及び再生事例の共有や情報交換を行なうことで参加機関の目線を揃え、協調体制を強化することを目的に、平成24年9月に中小企業支援ネットワークを構築した。参加機関は、金融機関、商工団体・その他支援機関、国、地方公共団体等で14団体でスタートした。ネットワーク会議は平成24年9月、平成25年3月の2回開催、中小企業金融円滑化法終了後の取組み等について意見交換した。

平成25年度においては、返済緩和先等に係る金融相談から経営支援・再生支援までをワンストップで行なう専門部署の創設を計画している。

今後も、中小企業支援ネットワークを積極的に活用し、金融機関や愛媛県中小企業再生支援協議会等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121百万円（対前年度比74.2%）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24年度の定期回収実績は279百万円（対前年度比97.2%）であった。

今後も、無担保求償権の増加が見込まれることから、定期入金先に対する地道な増額交渉、不定期入金先の定期入金化、新たな定期入金先の掘り起こし等、引き続き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、97件の一括回収（完済処理）に努めた。また、連帯保証債務

免除による一括回収（完済処理）も 11 件実施した。

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積極的に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 サービスとの連携強化

当年度はサービスへの回収業務委託を 278 件、2,443 百万円行い、平成 24 年度末では元本ベースで委託件数 2,079 件、委託求償権残高は 15,531 百万円（全体の 28.6%）となった。サービスでの回収実績は 573 百万円（全体の 53.6%）で対前年度比 96.0%と前年度の実績を下回った。内訳は物的担保付債権からの回収が 310 百万円（54.1%）、物的担保なし債権からの回収が 263 百万円（45.9%）で、昨年度に比べると無担保案件からの回収割合が増加した。

なお、平成 24 年度末において、サービスの有効活用を図るためサービスへの委託基準変更を実施、それまでの委託していた新居浜支所・今治支所扱い求償権を委託解除し（383 件 2,763 百万円）、今後は松山事業部扱いの求償権に地域特化して、より効率的な回収を図る方針である。

### （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 24 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）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
- （i）の項目については、平成 24 年度より当該年度に受領した責任共有負担金の日本政策金融公庫への初めての還流が実施された。予め制定した運用基準「責任共有負担金受領及び還流取扱事務の手順について」に基づき負担金還流金額の妥当性の確認を行った上で還流を実施した。また、当協会の機構改革等にも対応すべく、同運用基準の一部改正を実施し、より実態の運用に対応した形とした。
- （ii）の項目については、「中小企業の会計に関する基本要領」に基づく会計割引制度が平

成 25 年 4 月 1 日保証申込受付分から適用されることを受け、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。

- (iii) の項目については、「中小企業の海外における商品の需要の開拓の促進等のための中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律等の一部を改正する法律（中小企業経営力強化支援法）」が施行されたことを受け、一部の保証制度について「海外投資関係保険」の増枠特例が加えられたこと等により対象保証制度の要綱改正を行ったことと、平成 24 年 10 月 1 日付で「経営力強化保証制度」を創設した。
- (iv) の項目については、セーフティネット保証 5 号利用先について、金融機関と連携した期中支援への取り組みとして、金融機関から提出された業況報告書により対象事業者を選定した上で期中支援を行った。

## 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として、当協会の保有する財務データをもとに算出した独自 PD（法人のみ）値の検証作業を行い、審査資料として情報提供する運用を開始すると共に、その後も独自 PD 値の蓄積を行っている。

また、審査支援テンプレートの提供並びに審査関連情報の電子化（決算書等）による情報共有システムの機能を追加し審査業務の支援を行った。

## 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、17 名参加）。

また、OJT を推進するとともに、外部講師を招いた内部研修の実施、各種通信教育講座の紹介並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。

- ・伊予銀行主催「融資能力養成研修会」へ講師派遣（平成 24 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 98 回実施）

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た。

平成 24 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 22 年度 33.5%、平成 23 年度 32.5%、平成 24 年度 57.5%）。

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

保証料・保険料の算定については、今後とも主務省の指導のもとに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 24 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高めることに努めた。

#### ⑥ 事務の合理化、省力化

セーフティネット保証 5 号に係る「業況報告書」受領管理システムの運用を開始したほか、経営力強化保証に係る「事業計画実行状況等報告書」の提出期日管理をする仕組みも構築し、期中管理時の事務負担の軽減を行った。

また、中小企業の判定等に用いる日本標準産業分類の変更や中小企業会計割引制度の運用変更の際、説明会の実施や内部通知により正確な事務処理の徹底を図ったほか、グループウェアに常に最新の制度概要や事務マニュアルを掲載することにより、効率的な事務運用が行えるようにした。

### ⑦ 事業継続計画（BCP計画）の策定

平成24年度においては、事業継続計画（BCP計画）策定委員会を立ち上げ、事業継続計画の策定に係る検討・準備を行った。その結果、事業継続計画書を策定、加えて本・支所に防災用品を備蓄することとしたほか、災害時の職員の安否確認システムも導入することとし、平成25年度から同計画を施行することとした。

## 3. 事業計画について

平成24年度は、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、中小企業者が借入額を必要最小限に止めたことから、保証承諾件数は前年度を96件上回る7,536件となったものの、承諾金額は前年度を12,463百万円下回る91,285百万円（前年度比88.0%）と承諾額が減少し、かつ小口化した。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、25,055件、218,658百万円と前年度に比べ件数で98.7%、金額では94.3%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、521件、5,073百万円と前年度に比べ件数で88.0%、金額で91.1%の減少となった。なお、代位弁済率は保証債務平均残高比2.29%と前年度の2.39%を0.10%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徴求案件の減少により求償権の質がさらに低下したことに加え、不動産市況の低迷等のマイナス要因が加わったことから、前年度を82百万円下回る1,069百万円と前年度に比べ92.8%に減少した。

## 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、代位弁済が予定より少なかった要因などから収支差額は前年度を182百万円上回り、537百万円の黒字となった。その上に、制度改革促進基金の取り崩しを170百万円行ったことから最終黒字額は707百万円となった。

この収支差額の処理については、353百万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 354 百万円を繰入れ、期末の基金準備金は 8,851 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、対前年度比 102.9%の 12,422 百万円となった。

(単位：百万円、%)

年度 項目	24 年度計画	24 年度実績			25 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	110,000	91,285	83.0	88.0	100,000	90.9	109.5
保証債務実績	233,000	218,658	93.8	94.3	213,000	90.4	97.4
保証債務 平均残高	231,800	221,399	95.5	94.9	217,000	93.6	98.0
代位弁済	6,000	5,073	84.6	91.1	6,500	108.3	128.1
実際回収	1,100	1,069	97.2	92.9	1,000	90.9	93.5
求償権残高	2,086	1,700	81.5	95.7	2,081	99.8	122.4

(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を含む

## ●外部評価委員会の意見

本年度は、大手の輸出関連業者を中心に後半持ち直しの動きがみられたものの、県内の中小企業者にその影響は及ばず、年間を通じて景気回復に対する先行き不透明感が払拭できない状況が続いたため、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、国や地方公共団体の保証制度を中心に借換保証を推進するなど柔軟な対応を行ったほか、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、件数で全国平均の87.6%を大幅に上回る101.3%、金額で全国平均84.4%を上回る88.0%となっている。件数については、前年を上回った協会が7協会しかなかったことを考えれば健闘しているといえる。そのため、近年減少傾向にあった利用企業者数が、3年ぶりに増加したことは明るい材料である。

保証債務残高については、保証承諾の減少に伴い、全国平均伸長率93.1%は上回ったものの、94.3%と3年連続の減少となっている。

また、中小企業金融円滑化法の期限到来年度となった本年度は、返済緩和を伴う条件変更を引き続き積極的に対応したことなどから、事故報告残高が中小企業金融円滑化法の導入前の平成20年度末の残高に比べ57%にまで減少しており、これは同法の効果の表れといえる。しかしながら一方で、代位弁済予備軍と思われる返済緩和等の債務の割合が、ここ数年大幅に増加してきているのも事実であり、中小企業金融円滑化法の期限切れとなる平成25年度以降、中小企業者の早期実態把握に努め、適切な対応をしていく必要がある。さらに、本年度よりセーフティネット保証5号利用先に対し、対象事業者を選定した上で現地訪問による経営相談や経営支援を実施しているが、平成25年度に設置される経営支援室の活用も含め、今後の期中支援の充実が望まれる。そのためには、本年度立ち上げた中小企業支援ネットワークを積極的に活用し、金融機関等関係団体との連携を図り、中小企業者の経営支援、再生支援に尽力し、地域経済に寄与していくことが重要である。

回収については、新たに代位弁済する案件が、担保及び第三者保証人に頼らないものがほとんどとなってきており苦戦を強いられているが、本年度についても前年度の92.9%に留まっている。しかしながら、実際回収額（元損計）を期首の実際求償権残高と期中代位弁済額をたしたもので割った実際回収率は、全国平均の1.48%を上回る1.89%と毎年全国平均を上回っていることは評価できる。今後も回収の早期着手、定期回収の強化、一括回収による回収の最大化、サービスの有効活用を念頭に回収実績を上げていくことが肝要である。

収支面については、本年度も一定の利益を計上している。しかし、責任共有負担金の納付が本年度から始まり、またセーフティネット保証5号についても、平成25年度保証承諾分より損失補償割合が半分に縮小されるなど今後収益面を圧迫することが予想されることから、引き続き健全経営に努めていく必要がある。

●平成24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」の取り組みのうち「事業継続計画（BCP計画）の策定」については、東日本大震災の発生以降求められていた、地震・津波等有事発生時の対応方法の整備が遅れていたため、本年度に計画化されていたが、年度内に同計画の策定が行われ、平成25年4月より運用が開始されている。

また、安否確認システムを導入し、有事に役職員の安否状況が把握できる体制を整え、さらに、各事務所に防災用品の備蓄を開始し有事に備えている。これら一連の計画実行は、役職員の防災意識を高める上でも非常に重要なプログラムであったと思われる。

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、役職員のコンプライアンスの意識をさらに高めていく体制作りが望まれる。

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 山下精一郎 （愛媛県経営者協会専務理事）