

平成25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

我が国の経済は、アベノミクスによる円安・株高の影響で企業マインドが好転し一部に持ち直しの動きがみられるものの、デフレや海外経済減速等の影響により先行きに不透明感が残っており、中小企業を取り巻く環境も依然として厳しい状況が続いている。

愛媛県の経済においても、全体としては横ばい圏内の動きが続いているものの、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ている。また、個人消費においても概ね横ばいながら一部に弱い動きがみられるなど全体として力強さに欠けており、景気回復については未だ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依然低迷しており、貸出残高は伸び悩んでいる。また、中小企業金融円滑化法の影響から、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)

化学・プラスチック製品では合成樹脂加工品、鋳物では農業機械用部品、非鉄金属では電気ニッケル、食料品では調味料、一般機械では汎用機械などが、それぞれ高操業となっている。また、炭素繊維、高級品を中心としたタオルなどについても堅調に推移している。

一方、紙・パルプ、電気機械、鋳物では建設機械用部品、一般機械では農業用機械、輸送用機械では内航造船などは生産水準を引き下げた状態となっている。

(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は持ち直しの状況にある。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、前年を上回る推移となっている。

(運輸業)

海運業については、外航海運は、海外経済減速の影響により荷動きは幾分鈍化している。また、内航海運の荷動きは、横ばい圏内で推移している。

(小売業・観光業)

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ている。乗用車販売台数は、エコカー補助金終了の影響が幾分和らいできており、軽乗用車を中心にゆるやかに回復基調にある。また、観光については、道後温泉等の主要宿泊施設の宿泊客数は、概ね横ばいで推移しており、主要観光施設の入り込み客数は、しまなみ海道関連施設を中心に持ち直している。

③倒産状況について

平成 24 年度の企業倒産については、延長された中小企業金融円滑化法による倒産抑制効果により沈静化傾向にある。しかしながら、中小企業を取り巻く環境は依然厳しい状況にあり、同法の期限切れとなる平成 25 年 4 月以降には、返済緩和先の中で再建の見通しが立たず破綻に至るケースがでてくることも予測され、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、中小企業金融円滑化法の期限到来に伴い、経営内容の悪化先や返済緩和先の中には再建の目処が立たずに破綻に至るケースが予測されるため、中小企業者の実態把握に努めるとともに、これまで以上に金融機関との連携を密にし、中小企業支援機関との連携も図りながら積極的に経営支援・再生支援に取り組むことによって代位弁済の抑制に努めていく。そのため平成 25 年度より、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う専門部署として経営支援室を新たに設置する。

求償権の回収については、引き続き求償権の劣化や破産等法的整理案件の増加に加え、不動産流通の鈍化に伴う回収率の低下が予測されるため、損害金軽減や保証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、及び定期回収の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。

電算においては、現行電算システムのハード・ソフトウェアのバージョンアップとそれに伴うシステムの改修・機能追加等を行い業務の効率化を図る。また、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。

2. 重点課題

【保証部門】

(1) 現状認識

平成 24 年の国内経済は、欧州や中国をはじめとする海外経済減速の影響により輸出は減少傾向にあり、個人消費等の内需も落ち込むなど総じて厳しい状況であった。

平成 25 年は、新政権のもと大規模な金融緩和と財政投資による景気刺激策が実施されることや、引き続き東日本大震災の復興需要が景気を下支えすることで足元の景気は穏やかに回復するものと思われる。

政権交代による景気回復の期待感から円安・株高に転じるなど景気持ち直しの兆しはあるものの、地方に波及するまでにはタイムラグがあるため、県内経済は引き続き厳しい状況が続くと思われる。

中小企業者にとって厳しい経営環境であった平成 24 年度は、借り控えや返済緩和等により資金需要は低迷し、保証承諾・保証債務残高共に減少した。

平成 25 年度は、セーフティネット保証に加えて、経営力強化保証を活用することで積極的な保証推進に取り組む必要があると認識している。

また期中支援においては、中小企業金融円滑化法の期限到来に伴い、これまで業績不振に歯止めが掛からず金融支援で資金繰りを維持していた体力の脆弱な中小・零細企業を中心に経営の実態把握に努めるとともに、金融機関及び中小企業支援機関との連携を図りながら円滑な資金供給や返済条件の変更に努めることが重要であると認識している。

(2) 具体的な課題

- ①保証の柔軟な取り組みと利便性の向上
- ②金融機関及び中小企業支援機関との連携強化
- ③期中支援の円滑な対応
- ④職員のコンサルティング能力の養成

(3) 課題解決のための方策

- ①現地調査を実施することにより、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むと同時に、金融機関との提携保証を活用し、迅速かつ適切な保証対応に努め利便性の向上を図る。
- ②保証推進にあたり、金融機関をはじめとする中小企業支援機関との定期協議、情報交換を継続的に実施する。また期中支援においても、「中小企業支援ネットワーク」を積極的に活用し、経営改善や再生支援等が効率的、効果的に行えるよう努める。
- ③セーフティネット保証 5 号利用において、金融機関からの業況報告に基づき抽出した中小企業者に対しては、現地調査を行い企業の実態把握や再生可能性等を精査し、

その後の経営支援、延滞発生時の対応、代位弁済回避までの期中支援を金融機関及び中小企業再生支援協議会等と連携して円滑に行うよう努める。

- ④中小企業者からの経営相談に応じたり、経営支援を行ったり、また中小企業金融政策の適切な活用や助言を行うなどの専門性の高い支援事業を行ううえで、職員のコンサルティング能力を高めていくことが求められており、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ることにより、職員のスキルアップに努める。

【期中管理部門】

(1) 現状認識

愛媛県内企業倒産件数は、平成17年を底としその後増加基調に転じていたが、平成21年12月に時限立法として施行された中小企業金融円滑化法等が県内中小企業の資金繰り緩和に一定の効果を果たしたと見られ減少に転じている。代位弁済においてもそれに呼応した動きが見られ、平成19年度以降の代位弁済率は年々上昇（19年度2.62%、20年度2.75%、21年度2.91%）したが、平成22年度以降は中小企業金融円滑化法による倒産抑制効果もあり下降推移し、22年度2.55%、23年度2.39%、24年度については2.24%程度となる見込みである。

しかしながら、中小企業を取り巻く環境は依然厳しい状況にあり、中小企業金融円滑化法の期限到来に伴い、経営内容悪化先や返済緩和先の中には再建の見通しが立たず息切れし破綻に至るケースも予測されることから、平成25年度においては代位弁済が増加に転じるものと認識している。

中小企業金融円滑化法の終了後においても、中小企業に対するコンサルティング機能の発揮等の支援措置は恒常的な金融円滑化措置として金融機関に求められていることから、金融機関の審査姿勢に大きな変化はないものと認識しているが、一方で、再生軌道に乗らず単に延命に留まっている企業も多いため、隠れた不良債権増加をもたらす懸念が指摘されているところである。

中小企業金融円滑化法終了後の出口対策として、条件変更等に応じた企業のうち、再建計画の策定を猶予しているがその後も策定に至っていない先や、計画は策定したが進捗状況が芳しくなく再生の目途が立っていないといった延命先をこの機会に再検証することが重要である。事業建直しの抜本策が打てる余地の有無を前提にして、「再生可能先」と「事業整理先」を見極めたうえで、それぞれに適した支援措置を協会が金融機関や中小企業支援機関との連携を図りながら講じていくことが真の企業支援であると認識している。

したがって、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うえ、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。特に、条件変更先であって体力の脆弱な中小・

零細企業については、金融機関による支援状況や経営サポート会議における支援状況等を踏まえ、協会としてどのような独自の経営支援や再生支援を行なっていくべきかを検討することが今後の課題である。

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を中心になってきているため、代位弁済がやむを得ないものについては、回収部門との連携強化により早期に回収方針を明確にして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条件変更先等に係る代位弁済抑制に向けた取組み
- ②経営支援・再生支援体制の強化
- ③回収部門との連携強化による早期着手

(3) 課題解決のための方策

①期中支援の早期段階から、被保証人、連帯保証人等との面接や現地訪問による実態把握に努め、金融機関と情報の共有化を促進するとともに、延滞企業の割合が多い金融機関については当該金融機関の本店だけでなく、各支店を役席が訪問し期中管理の強化を要請する。

また、中小企業支援ネットワークの枠組の「経営サポート会議」等を利用して、金融機関担当者とのスムーズな情報交換により条件変更先等の実態・将来性等を把握し、経営支援・再生支援に積極的に取り組むことによって代位弁済の抑制に努める。

②条件変更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として経営支援室を新たに設置し、金融機関や中小企業支援機関との連携をこれまで以上に密にして、中小企業の実情に合わせたきめ細かく手厚い経営支援・再生支援に積極的に取り組む。

③回収の早期着手による回収率向上に資するため、代位弁済前の期中管理の段階から回収部門と連携を密にして情報共有を図り、早期に回収方針を明確にする。

【回収部門】

(1) 現状認識

平成 24 年度の求償権回収実績見込みは、無担保保証の増加により回収に繋がらない無担保求償権が増加しており、前年度実績 1,151 百万円並びに平成 24 年度計画数値 1,100 百万円を下回り、前年比 95%の着地見込みである。平成 25 年度についても、求償権の質の劣化や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定期回収先の拡大と管理の強化
- ②回収手法を駆使しての回収促進
- ③サービスの有効活用
- ④回収手段の多様化への対応

(3) 課題解決のための方策

- ①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。また、定期回収促進のため、「コンビニエンスストアからの収納サービス」導入を検討する。
- ②連帯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。また、これらの回収手法の利用をスムーズに適用できるよう回収手法に係るガイドラインを設ける。
- ③無担保求償権が大半を占める状況下、サービスの有効活用のため組織体制の見直しとサービスへの委託基準変更を実施し、サービスとの連携強化により効率的な回収に努める。
- ④求償権の質の劣化に対応するため、求償権分類に係る基準の見直しを検討する。また、督促管理の強化や法的措置の推進のため、顧問弁護士による勉強会を通じて職員のスキルアップを図り、効率的・効果的な回収向上に努める。

【その他間接部門】

(1) 現状認識

信用補完制度を堅持し、中小企業の長期的かつ安定的な支援を継続していくためには、厳しい収支状況が続いている信用保険の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持続可能な制度とするため、保証審査や期中支援の取り組みを強化して中小企業者の資金繰り円滑化を図ることにより、中小企業者の事業改善に繋げていく必要があると認識している。

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、依然として返済条件変更対応先も高水準で推移し、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、中小企業金融円滑化法終了による代位弁済の増加が懸念されること、さらには昨年度から始まった責任共有負担金の日本政策金融公庫への還流による影響が予想される。

当協会としても、今後とも制度維持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、金融円滑化法終了後の期中支援については、主務官庁の指導のもと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かか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電算次期システムへの対応
- ④目利き職員の養成
- ⑤広報活動の充実
- ⑥ガバナンスの強化、コンプライアンス体制の充実・強化
- 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構築のために、主務省の指導のもと順次実施される具体的な取り組みについて、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じていく。
- ②信用リスク管理の高度化を目的に、審査支援運用として平成 24 年度において当協会の保有する財務データや定性情報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、審査支援テンプレートなら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を導入した。今年度は、引き続き PD 値の検証作業を継続し、保証債務の量と質をポートフォリオ管理することを可能とすることにより、与信判断への活用を目指していく。
- ③業務の効率化を図るため、現行電算システム（クライアント・サーバーシステム）のハード・ソフトウェアのバージョンアップとそれに伴うシステムの改修・機能追加等を行う。また、新システムの運用については、マニュアルの整備ならびに内部説明会等を行い、安定した業務運営体制を構築する。
- ④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。

- ⑤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、ホームページについては、アクセス分析や他協会の更新情報等を参考にしながら更なる充実強化を図る。

- ⑥保証料・保険料の違算が発生しないよう、主務省の指導のもとに引き続き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及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ともに、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。

- ⑦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。

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	100,000	90.9%	102.6%
保証債務残高	213,000	91.4%	96.3%
代位弁済	6,500	108.3%	130.8%
実際回収	1,000	90.9%	91.4%