

2019 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

県内経済は、個人消費の着実な持ち直しの動きが拡がり、住宅投資は、横ばい圏内で推移し、公共投資は緩やかに増加、企業の生産活動も振れを伴いつつも緩やかな持ち直しが続いており、雇用情勢の改善もあって、総じて回復基調にある。

先行きについては、米中摩擦や海外経済の不確実性、さらに本年10月からの消費税の引き上げに伴う駆け込み需要や反動減への対応等の懸念材料がある。

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は積極的であり、各金融機関による低金利競争の中、貸出金残高は増加基調で推移している。

一方、条件変更案件は、足元の業績回復などもあって減少傾向にはあるが、返済緩和を繰り返す案件割合が一定であり引き続き高止まりの状態が続いている。

②業種別動向について

(製造業)

炭素繊維、板紙、電気銅、調味料、半導体、内航造船等が、それぞれ高操業となっている。また、電気ニッケルは堅調に推移し、液晶関連素材・包装資材は増加している。

一方、タオル、印刷用紙、外航造船の一部等は、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)

公共工事及び住宅建設とも持ち直しの動きがみられる。

(運輸業)

外航海運の荷動きは、ばら積み船は緩やかな回復基調にあり、コンテナ船は堅調に推移している。内航海運の荷動きは、油送船は減少している一方、貨物船は増加している。

(小売業・観光業)

小売業については、大型小売店販売は着実に持ち直し、コンビニエンスストア販売は増加、家電販売は底堅く推移している。一方、乗用車販売台数は、一時前年を下回るも、総じて増加傾向となっている。また、観光については、「7月豪雨災害」の影響から観光客数は一時的に減少したものの、「復興キャンペーン」などによって主要宿泊施設の宿泊客数および主要観光施設の入込み客数は、回復の兆しがある。

③倒産状況について

平成30年の企業倒産については、件数が前年を若干超えたものの負債金額は下回るなど倒産は抑制されてる。一方、当協会では、返済緩和先の中で体質改善が進まない企業の倒産が増加したことなどから、代位弁済は増加傾向に転じた。

(2) 業務運営方針

以上のような業務環境を十分に認識するとともに、平成30年4月よりスタートした新しい信用補完制度における改正趣旨を踏まえ、中小企業・小規模事業者の経営改善や生産性向上を一層高めていくため、金融機関等関係機関との連携を一層強化し、中小企業・小規模事業者のニーズに応じた金融支援及び経営支援の充実に努める。

また、創業や事業承継の取り組みに注力するとともに、「税理士会連携保証（ショートサポート3000・ロングサポート3000）」、「超長期借換保証（スーパーランディング20）」など独自の保証商品を通じて、中小企業・小規模事業者の多様化する資金ニーズに対応していく。

経営内容の悪化先や返済緩和先に対しては、国の補助事業である「経営支援強化促進事業」を活用し、専門家による経営相談や経営改善計画策定支援、経営サポート会議の積極的な活用によって、早期正常化や事業再生に努める。

求償権の回収については、無担保及び第三者保証人のいない求償権の増加や関係人の高齢化等による質的劣化が進行しており、回収を取り巻く環境は一段と厳しくなっていることから、期中管理部門との連携強化により、回収方針を明確化し、回収の最大化と効率化に注力する。

電算システムにおいては、安全性の強化を行うことでリスク低減を図り、安定稼働を堅持するとともに各部署と連携した独自システム構築を引き続き推進することでシステムの有効活用を図る。

また、協会経営の透明性を高める観点から、ホームページやディスクロージャー誌に経営方針や事業実績等を掲載し、広報に努めるとともに、公的な保証機関として、コンプライアンス態勢の維持強化を図る。

2. 重点課題

【保証部門】

(1) 現状認識

個人消費は着実な持ち直しの動きが広がり、企業の生産活動についても振れを伴いつつも緩やかに持ち直しが続いている。また、雇用情勢も改善されるなど、県内経済は総じて回復基調にある。

しかしながら、米中摩擦による海外経済の不確実性、さらに本年10月からの消費税の引き上げに伴う駆け込み需要や反動減への対応、人手不足・後継者難等の様々な懸念材料があり、予断を許さない状況が続いているため、引き続き中小企業・小規模事業者の実態に即した各種施策を講じていくことが重要である。

このことから、当協会は金融機関、地方公共団体、関係機関と連携を一層図りながら、適切な保証提供により資金繰り支援、経営支援の充実・強化に取り組む。

また、地域経済の成長や持続的発展を後押しするためにも、企業の創出を目指す創業支援を一層強化するとともに、後継者問題を解決するために円滑な事業承継にも取り組んでいく。

(2) 具体的な課題

- 1) 金融機関・関係機関等との連携強化
- 2) 適切な保証提供による資金繰り支援
- 3) 小規模事業者に対する支援強化
- 4) 地方創生への取り組み

(3) 課題解決のための方策

1) 金融機関・関係機関等との連携強化

金融機関・地方公共団体・商工団体等との連携を一層図り、中小企業・小規模事業者の実態やニーズに応じた適切な支援を行うため、地方公共団体の融資制度の活用等による金融の支援体制の構築に取り組む。

特に金融機関とは定期的に意見交換を行い、中小企業・小規模事業者の実態や経営課題などの情報を共有し、金融機関の支援方針等の把握に努めながら、保証付き融資とプロパー融資のリスク分担による適切な保証対応に取り組む。また、中小企業・小規模事業者の実情や意向を汲み取り、金融機関への仲介機能を果たすよう努める。

2) 適切な保証提供による資金繰り支援

中小企業・小規模事業者の実態把握や経営課題の解決のために、企業訪問や経営者との面談を積極的に行う。また、正常先に限らず返済条件緩和先についても、協会独自の保証制度の利用促進に努め、適切かつタイムリーな中小企業・小規模事業者の実情に応じた提案型の保証提供による資金繰りの円滑化支援に取り組む。

3) 小規模事業者に対する支援強化

経営基盤が脆弱で資金力の乏しい小規模事業者に対して、資金調達コストの抑制に繋がる地方公共団体の融資制度や保証限度額が拡充された小口零細企業保証等の積極的な推進により、資金調達支援及び経営の安定化に取り組む。

4) 地方創生への取り組み

各部署に配置した創業アドバイザーを中心に、金融機関・地方公共団体・商工団体・大学・専門学校等が開催する創業セミナーや相談会等に参加し、創業者（創業予定者）に対する積極的なアプローチを行い、県制度（新事業創出支援資金）を活用して低コストでの金融支援を推進する。また、創業の各ステージにおける金融支援にとどまらず、保証後のフォローアップを行い、創業者の個々の経営課題に対してきめ細やかなアドバイスを行うなど経営支援にも取り組み、地域経済の活性化に努める。

【期中管理・経営支援部門】

(1) 現状認識

県内経済は緩やかに持ち直す中、金融機関等と連携し、中小企業・小規模事業者に対する弾力的な支援を継続してきた結果、代位弁済は全国平均に比べると依然として低水準にとどまっている。

一方で、原油・原材料価格の上昇及び人手不足や後継者不在等の中で、厳しい経営環境にある中小企業・小規模事業者に対し、積極的な支援に取り組み、経営改善及び条件変更からの正常化を促進していく必要がある。

また、中小企業・小規模事業者のライフステージに応じた適切な支援を部門横断的に取り組み、あわせて金融機関及び中小企業支援機関との連携により実効性の高い支援を行っていく。

(2) 具体的な課題

- 1) 経営支援・再生支援の促進
- 2) 事業承継の円滑化と廃業(再チャレンジ)支援の推進
- 3) 中小企業・小規模事業者支援施策等の推進

(3) 課題解決のための方策

1) 経営支援・再生支援の促進

条件変更先や経営改善を必要とする中小企業・小規模事業者を中心に「経営支援強化促進事業」等を活用し、専門家による経営相談及び経営改善計画策定支援を行い、経営改善に向けたサポートを継続的に実施する。

再生支援については、地域経済への影響も考慮しつつ、中小企業再生支援協議会や金融機関と連携し、求償権放棄、不等価譲渡及び資本的劣後債権への転換等抜本的な支援に取り組む。

2) 事業承継の円滑化と廃業(再チャレンジ)支援の推進

事業承継に課題を抱える中小企業・小規模事業者に対し、愛媛県事業承継ネットワーク会議の参加機関と連携して支援するとともに、中小企業・小規模事業者が永続的に事業を続けていくための事業そのものの課題について専門家とともに解決を図っていく。また、やむを得ず事業を廃業・清算する中小企業・小規模事業者に対しては、経営者保証ガイドラインに基づく保証債務整理を含め円滑な廃業支援に取り組む。

3) 中小企業・小規模事業者支援施策等の推進

中小企業支援ネットワーク会議において、中小企業・小規模事業者の経営改善・再生支援に向けて引き続き環境整備を進めるほか、経営サポート会議を積極的に開催し、中小企業・小規模事業者の早期経営改善に取り組む。

【回収部門】

(1) 現状認識

代位弁済は全国水準を下回っているものの、返済緩和先の中で体質改善が進まない企業の倒産などにより、増加傾向に転じている。回収資源については、無担保及び第三者保証人のいない求償権の増加や関係人の高齢化等による質的劣化が進行しており、回収を取り巻く環境は一段と厳しさを増している。

このような状況下においては、代位弁済後の回収の早期着手や既存求償権の現況を把握し、回収方針を明確化、回収の最大化と債権管理の効率化に注力することが重要であると認識している。また、事業再生のなかで求償権放棄、不等価譲渡などの特殊手法を活用する案件が増加し、それに伴う代位弁済や回収の増加も予想される。

(2) 具体的な課題

- 1) 回収の早期着手の徹底
- 2) 現況把握による回収方針の明確化
- 3) 回収の目標管理の徹底
- 4) 回収担当者の能力向上

(3) 課題解決のための方策

- 1) 期中管理部門と連携して代位弁済までに関係人と交渉し、早期回収に着手する。
また、事業再生においても関係部署と連携し、求償権放棄や不等価譲渡などを活用する。
- 2) 求償権関係人や担保物件の現況を確認し、法的措置の実施や損害金軽減による一括弁済、一部弁済に伴う保証債務免除等を検討し、回収の最大化を図る。また、回収見込みのない先は速やかに管理事務停止や求償権整理を行い、回収業務の効率化を図る。
- 3) 回収担当部門と連携して求償権関係人リストを作成し、回収方針を確認しながら、進捗管理を徹底する。
- 4) 顧問弁護士等による専門的な知識の習得を目的とした内部研修を開催するとともに、全国信用保証協会連合会主催の研修プログラムを利用することで、回収担当者のスキルアップを図る。

【その他間接部門】

(1) 現状認識

中小企業・小規模事業者の金融の円滑化を担う公的機関として保証協会が果たすべき役割は大きく、長期的かつ安定的な支援を継続していくためには、保証協会の健全かつ適切な運営の確保が必要であることから、厳しい経営環境を踏まえた効率的な組織体制の構築やコンプライアンス態勢の維持・強化に努めるとともに、多様化する業務に対応していくためにも効果的な人材育成による職員の資質向上を図る必要がある。

また、中小企業・小規模事業者や金融機関等関係機関が、信用保証業務についての認知と理解を深めるための広報活動や政策保証をはじめ国や地方公共団体の施策の周知に努める。さらに、基幹システム機器等の更新を行うことでシステムの安定稼働を堅持するとともに、システムの有効活用を図っていく。

(2) 具体的な課題

- 1) 広報活動の充実
- 2) 目利き能力の向上
- 3) システムの安定稼働
- 4) コンプライアンス意識の醸成とコンプライアンス態勢の維持・強化

(3) 課題解決のための方策

1) 広報活動の充実

- ①中小企業・小規模事業者及び関係機関の利便性向上を目的として、定期的広報物やホームページの内容充実を努め、効果的な情報の発信に取り組む。また、現在利用している FM 放送ラジオや無料通信アプリ LINE@のさらなる有効活用を図る。
- ②金融機関・商工団体・関係機関等へ定期訪問し、情報提供や意見交換を行い、信用補完制度の正しい知識と理解が得られるように取り組む。
- ③中小企業・小規模事業者に対する各種保証制度や支援策をテレビや地元新聞等のマスメディアに積極的に情報提供し、当協会の露出度を高め認知度の向上に努める。

2) 財務面の定量評価に加えて、中小企業・小規模事業者への現地訪問を積極的に実施し、経営者との面談による信頼関係の構築とともに、技術力や成長性等の非財務面を把握し、経営課題の抽出や解決策の提案ができるよう職員の目利き能力の向上に努める。

3) システムの安定稼働

当協会は独自システムを構築しており、更なるシステムの充実を図るべく各方面からの情報収集に努めるとともに、これまで行ってきた各部署と連携した独自システム構築を引き続き推進することでシステムの有効活用を図る。

4) コンプライアンス意識の醸成とコンプライアンス態勢の維持・強化

コンプライアンス・プログラムに基づく研修や啓蒙活動による役職員のコンプライアンス意識の醸成を図り、内部監査やコンプライアンス・チェックシートによる遵守状況の確認、コンプライアンス担当者会議やコンプライアンス委員会での検証等により、コンプライアンス態勢の維持・強化に取り組む。

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	60,000	107.1%	103.8%
保 証 債 務 残 高	144,000	102.1%	98.0%
代 位 弁 済	1,900	146.2%	107.4%
実 際 回 収	700	82.4%	89.7%