

平成30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30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、公認会計士である原田満範氏と愛媛県経営者協会専務理事である大西宏昭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、個人消費の持ち直しの動きが広がり、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き、雇用情勢の改善もあって、総じて回復基調にあったが、「平成30年7月豪雨災害」により、一部でその影響を受けた。

そのような状況下、製造業については、合成繊維・板紙・電気銅・調味料・内航造船などの高操業が続き、化学製品・建設機械用部品・農業機械用部品なども海外向けを中心に高水準で推移したものの、タオル・印刷用紙・新聞用紙・飲料類・ビール類の生産量は減少した。建設業については、新設住宅着工戸数は前年度を下回ったものの、公共工事は請負件数・金額ともに前年度を上回った。

一方、小売業については、百貨店・スーパーなどは着実に持ち直しの動きが続き、コンビニエンスストアも販売量の増加が続いた。家電販売も底堅い推移となり、乗用車販売は上期は低調であったが、下期は増加に転じた。観光業は「平成30年7月豪雨災害」の影響が一部にみられたものの、全体としては堅調であった。

(2) 中小企業向け融資の動向

金融機関の貸し出し姿勢は積極的であり、貸出金残高は高水準で推移した。

金融機関が低金利による融資競争を激化させていること及び担保や保証に依存しない融資を推進していることに加えて、保証料負担の割高感もあるなか、「平成30年7月豪雨災害」の復興資金需要などにより、保証付き融資は前年度を上回った。

(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、上期は「楽である」の方向に改善する動きがみられたが、下期については「苦しい」の方向への動きとなった。

(4) 県内中小企業の設備投資動向

県内の設備投資額については、製造業・非製造業とも前年度を上回ったが、そのうち、中小企業は前年度を上回るまでには至らなかった。

(5) 県内の雇用情勢

県内の有効求人倍率は、1倍を超える状況が続き、過去最高に近い水準で推移した。年度平均の有効求人倍率は、前年度を上回る1.63倍となった。

2. 重点課題について

(1) 保証部門

①金融機関・関係機関との連携強化

- (i) 「平成30年7月豪雨災害」により、事業活動に支障が生じている中小企業・小規模事業者に対し、県内各地で実施された愛媛県主催の相談会に協会職員を派遣し、経営相談に応じたほか、県に対し災害復興に関する金融支援強化を働きかけた結果、信用保証料が全額補助される「災害関連対策資金」が創設され、この制度の利用促進に努めた。
- (ii) 10月に税理士会との覚書に基づき創設した「税理士会連携保証」や1月に創設した最長20年の保証期間で借換することができる「超長期借換保証」など企業の多様化する資金ニーズに対応できる協会の独自商品を創設し、中小企業者・小規模事業者の金融支援に努めた。
- (iii) プロパー融資とのリスク分担については、当協会のプロパー融資のある保証承諾件数の割合が53.5%で、全国平均45.8%を上回っており、金融機関と適切なリスク分担のもと保証に取り組んだ。

②創業・事業承継への取り組み

- (i) 信用補完制度の見直しにより、「創業関連保証」の付保限度額が拡充されたこととあわせ、愛媛県による信用保証料を全額補助する創業支援制度が継続されたことに伴い、これらを積極的に活用した結果、創業支援については、保証承諾件数が218件（対前年比96.9%）、金額が934百万円（対前年比108.4%）と前年度と同程度の実績を確保した。
- (ii) 金融機関・中小企業支援機関主催の創業セミナーや大学等での講義等への参加は、16先、合計32回となり、創業予定者に対し創業マインドの醸成を図った。
- (iii) 国の補助事業である経営支援強化促進事業を活用した経営相談を16件実施し、創業者の様々な悩みや課題等に対して専門家とともにきめ細やかなアドバイスを行った。また、創業後の追加資金の調達をサポートする「創業フォローアップ保証」は、34件、116百万円となり、創業者の伴走型支援にも積極的に取り組んだ。
- (iv) 愛媛県事業承継ネットワークのメンバーとして連絡会議に参加し、各中小企業支援機関

と情報・意見交換をするなど横展開を図った。また、当協会が活用している専門家（公認会計士）を招聘の上、「事業承継を見据えた経営支援について」と題して内部研修を実施し、職員の事業承継に係る意識向上及び知識の習得に努めた。

③小規模事業者への支援強化

- (i) 愛媛県経済を支える小規模事業者に対して、従来の資金支援と併せて経営相談をパッケージとした協会独自商品「事業成長支援保証（まるサポ）」の利用推進に努めた。
- (ii) 市町や商工会等との協力のもと、小規模事業者が低コストで資金調達が可能となる「市町村振興資金制度融資」を積極的に活用した。

④地方創生への取り組み

- (i) 県内の優れた技術・製品・サービス等を持つ中小企業・小規模事業者の販路拡大に伴う資金需要に対し、「地域産業応援保証（すごサポ）」の利用を促し、資金支援を行った。
- (ii) 愛媛県や企業等が連携して創業を支援する「愛媛グローバル・フロンティア・プログラム」に全面的に協力するとともに、地域の資源を生かして地域課題を解決するビジネスプランのコンテストに審査員として参加し、創業者のバックアップを図ることで地方創生に取り組んだ。

(2) 期中管理部門

①条件変更先や経営改善を必要とする中小企業・小規模事業者への適切な経営支援・再生支援の促進

- (i) 経営改善を必要とする中小企業・小規模事業者に対し、国の補助事業である経営支援強化促進事業を導入し、経営相談等に取り組んだ。具体的には、企業訪問等で積極的にアプローチを行い、25先に対し経営相談を実施するとともに、9先に対し経営改善計画策定支援を実施した。企業の実態把握や事業性評価に努めながら、収益が改善傾向にある事業者については金融機関の協力を得て正常化の実現を視野に計画策定を行い、業況の厳しい事業者については、計画遂行に必要な資金の確保について金融機関と協調して支援した。これらの資金支援に当たっては、経営支援型保証制度である経営改善サポート保証を活用した。
- (ii) 愛媛県中小企業再生支援協議会や金融機関等と連携し、特殊再生手法である不等価譲渡2件、保証付債権の資本的劣後化1件を実施し、事業再生の促進に努めた。

②金融機関及び中小企業支援機関と連携した経営支援・再生支援の推進

- (i) 愛媛県と共同主宰により中小企業支援ネットワーク会議を2回開催した。各支援機関と「豪雨災害に伴う支援策及び復興に向けた取り組み」や「金融機関における中小企業の経営支援等に関する取り組み」について意見交換し、中小企業・小規模事業者の経営改

善・再生支援に向けての目線合わせを図った。

(ii) 個別の中小企業者の支援に向けた方向性について意見交換する枠組みである「経営サポート会議」を125先に対して行った。そのうち、62先について金融支援の要請を行い、合意成立にこぎつけた。

(iii) 中小企業基盤整備機構や四国の金融機関による官民一体型の再生ファンドである「しこく中小企業支援ファンド」に出資し、協会が最大債権を保有する中小企業者に対し、金融機関とともに不等価譲渡を実施するなど再生支援の推進を図った。

(3) 回収部門

①回収の早期着手の徹底による回収の推進

事故発生後早期に、期中管理担当者と連携して債務者や連帯保証人との交渉を開始するとともに、状況把握をした上で回収方針を立案し、代位弁済後は速やかにその回収方針に沿って回収に努めたが、回収額は809百万円と対前年比91.3%、対計画比95.2%となった。引き続き個別案件の状況把握を徹底し、回収の最大化を図ることとした。

②求償権の現況把握強化による回収方針の明確化・効率化の推進

既存求償権先に対しては年1回以上の再調査を行った。1年間未交渉の債務者を154先抽出し、再調査を行い、回収方針の明確化に努めた。回収見通しのない先については管理事務停止とし、在庫整理を行うことで効率化に努めた。管理事務停止については件数412件、金額3,281百万円を実施した。

③回収目標管理の徹底と定期回収の底上げ

年度の上期、下期に担当国会議を開催し、目標管理と個別案件の情報共有に努めた。

事業を継続し、定期返済を行っている債務者を抽出し、返済額の増額や損害金軽減による一括返済の交渉に努めた。定期回収額については年間224百万円と対前年比91.2%となり、回収額全体の対前年比91.3%とほぼ同率となった。回収全体に占める定期回収額は構成比27.7%となり、前年と同率となった。

④回収担当者の資質・能力の向上

顧問弁護士を講師に招いて内部研修を開催し、専門的知識の習得に努めた。

また、担当国会議においても成功事例を共有しスキルアップに努めた。

(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

(i) 平成30年4月に信用補完制度が見直されたことを受け、中小企業・小規模事業者の多様な資金需要に対するきめ細やかな対応として、危機関連保証や特定経営承継関連保

証等の保証制度を新たに創設した。また、小規模事業者への支援拡充の一環として、小口零細保証や創業関連保証等の付保限度額を拡充するため、保証制度要綱の一部改正を行った。

- (ii) 経営者保証ガイドラインの趣旨を踏まえ、平成30年4月から経営者保証を不要とする保証の取扱いを開始し、保証承諾時・代表者交代時等の保証契約について弾力的な対応を行った。具体的には、信用保証を承諾した件数のうち無保証人の割合（法人・個人含む）は29.6%、代表者交代時の旧代表者と新代表者の両取りを実施しなかった件数は170件となった。
- (iii) 中小企業・小規模事業者に対する「経営支援」が信用保証協会の業務として法律上に明記されたことを受け、経営支援強化促進事業や経営改善計画策定支援事業を金融機関と連携して積極的に活用した。

②広報活動の充実

- (i) 金融機関、商工団体、その他関係機関に対し、信用保証業務の正しい理解と適正保証の利用促進のため、各種勉強会・セミナー等への講師派遣や意見交換会を実施した。特に、金融機関各店舗との定期的な意見交換は137回実施するなど、積極的に対応した。また、協会の取り組みや新しい保証商品を幅広く紹介するため、関係商工団体の広報誌への掲載依頼やマスコミへの情報提供を積極的に行った。
- (ii) 定期的なホームページの更新及びLINE@により最新情報の発信を図った。LINE@については友だち登録者数が650人を超えるなど徐々に浸透が図れている。また、11月からはFM愛媛でラジオ広告を開始し、広く周知を図った。
- (iii) 新設保証制度の取り扱い開始にあわせてチラシを作成し、金融機関や支援機関を中心に配布するなど積極的な広報活動を展開した。

③人材育成の充実・強化

中小企業・小規模事業者の多様な資金ニーズに対応するための保証スキルや経営支援・再生支援の知識習得などを目的に、全国信用保証協会連合会が実施する階層別・業務・課題別研修へ職員を積極的に派遣した（24講座・45名）。保証協会内の資格である信用調査検定については8名が受験し、アドバンス（中級）に2名が合格した。

また、保証や回収に関する内部研修（6件）を開催するとともに、各種通信教育講座の受講料補助による自己啓発の支援（8名）やOJTの推進を行うことで、人材育成に努めた。

④目利き能力の向上

中小企業・小規模事業者に対する現地調査・面談は全保証承諾件数の17.3%にのぼり、経営者と面談することによる経営実態の把握に積極的に取り組んだ。また、経営支援強化促進事業を活用した経営相談や経営改善計画策定支援時に職員も同席することで、専門家による

経営課題の抽出のポイント、具体的な改善策の導き方等経営支援に関するノウハウの習得にも努めた。

⑤システムの安定稼働

「天皇の退位等に関する皇室典範特例法（平成29年法律第63号）」等に基づく、2019年5月1日の改元に当たり、情報システムの安定稼働に万全を期すため、当協会のシステムを全面的に西暦対応化することとした。改元時は、10連休となることや年度途中でのシステム・帳票等の変更は混乱も予想されたことから、西暦化切替時期を平成30年度末とし、和暦の使用状況の調査とシステム改修計画の策定を行うとともに、4月1日運用開始に向けて動作テストを入念に重ね、円滑な移行に備えた。

⑥コンプライアンス態勢の維持・強化

コンプライアンス・プログラムに基づきコンプライアンス担当者向け研修として、リスクマネジメントの必要性和活用方法をテーマに研修を実施し、コンプライアンス違反を予防・管理する態勢の強化を図った。

また、管理職・職員向け研修として、多様化する「ハラスメント」の現状を正しく理解するための研修を実施し、ハラスメントを防止するために必要な意識と行動を学ぶことにより、コンプライアンス意識の醸成を図った。

コンプライアンス委員会及びコンプライアンス担当者会議については、それぞれ年2回開催し、コンプライアンス・プログラムや現場におけるコンプライアンス問題について点検・検証等を行うことでコンプライアンス態勢の維持・強化を図った。

3. 事業計画について

保証承諾額については、金融機関間の低金利による融資競争の激化に加えて、信用保証料負担の割高感や金融機関が担保や保証に依存しない融資を推進している中、「平成30年7月豪雨災害」に対応した「災害関連対策資金」の需要や多様化する資金ニーズに対応した独自の保証商品である「税理士会連携保証」及び「超長期借換保証」の創設などにより、前年度を5,057百万円上回る5,989百万円（対前年度比109.4%）となり、計画値と比べても105.3%となった。

保証債務残高については、保証承諾額が伸びたこともあり、計画値に比べて104.0%となったが、前年度に比べると5,351百万円下回る1,46,589百万円（対前年度比96.5%）にとどまり、依然として減少傾向が続いている。

一方、代位弁済については、返済緩和先の中で、体質改善が進まない企業の倒産や再生手法を活用した代位弁済などもあって、前年度を732百万円上回る1,760百万円（対前年度比171.2%）となり、計画値に比べても135.4%と大幅に増大した。保証債務平均残高に対する代位弁済率については、前年度の0.66%を0.54ポイント上回る1.

20%に上昇したが、全国平均の1.61%を0.41ポイント下回っている。

また、回収については、早期着手や定期回収の掘り起こし、損害金軽減や連帯保証債務免除等による一括回収などに努めたが、前年度を77百万円下回る809百万円（対前年度比91.3%）にとどまり、計画値に比べても95.2%となった。

4. 収支計画について

経常収支については、前年度に比べて、保証債務残高の落ち込みにより信用保証料収入が106百万円、低金利により有価証券利息配当金が23百万円それぞれ減少したことなどから、人件費などの業務費の削減に努めたものの、経常収支差額は159百万円の赤字となった。

経常外収支については、代位弁済が大幅に増大し、前年度に比べて、求償権償却が623百万円、求償権償却準備金繰入が66百万円それぞれ増加したことなどから、経常外収支差額はわずか8百万円の黒字となった。

以上の結果、収支差額が152百万円の赤字となり、収支差額変動準備金を同額取崩すことにより、収支の均衡を図った。

5. 財務計画について

収支差額変動準備金を取崩すことにより収支の均衡を図った結果、基金と基金準備金を合わせた基本財産は、変動なく、前年度と同額の13,259百万円である。

（単位：百万円、%）

項目	年度	平成30年度実績			2019年度計画		
	平成30年度計画	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	56,000	58,989	105.3	109.4	60,000	107.1	101.7
保証債務残高	141,000	146,589	104.0	96.5	144,000	102.1	98.2
保証債務平均残高	145,000	146,662	101.1	93.5	145,000	100.0	98.9
代位弁済	1,300	1,760	135.4	171.2	1,900	146.2	108.0
実際回収	850	809	95.2	91.3	700	82.4	86.5
求償権残高	403	470	116.6	183.6	769	190.8	163.6

（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

(1) 保証承諾及び保証債務残高について

県内経済は、個人消費の持ち直しの動きが広がり、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き、雇用情勢も好調であり、総じて回復基調にあったものの、「平成30年7月豪雨災害」により被害を受けた南予地方を中心として、一部の中小企業・小規模事業者には厳しい状況が続いた。

このような状況のなか、被災中小企業者・小規模事業者を対象に県の主催により実施された相談会に職員を派遣し、経営相談に応じたことや県に対し災害復興に関して金融支援の強化を働きかけた結果、信用保証料を補助する「災害関連対策資金」が創設されたことなど、協会として初動期からいち早く対応したことは、その責務を十分に果たしたものと評価できる。

また、近年、低金利による金融機関の融資競争の激化、担保や保証に依存しない融資が進むなか、信用保証料負担の割高感が醸成され、保証離れが加速している。そうしたなか、「平成30年7月豪雨災害」に係る災害関連対策資金の需要や資金ニーズの多様化に対応した独自の保証商品である「税理士会連携保証」及び「超長期借換保証」の創設に積極的に取り組んだ。その結果、保証承諾額は、590億円となり、前年度比109.4%、計画比105.3%となった。この取り組みは高く評価できる。今後も資金ニーズに合致した保証商品の開発に取り組まれない。

一方、期末の保証債務残高は1,466億円と計画値を上回っているが、前年度比では96.5%となり、減少幅は緩やかになってはいるものの右肩下がりの傾向が続いている。

このような協会を取り巻く厳しい環境は、今後とも継続するものと予想されるが、現状をよく認識し、平成30年4月の信用保証協会法の改正の趣旨を踏まえて、金融機関との適切なリスク分担のもと、様々な信用保証制度を活用し、中小企業・小規模事業者の資金需要に一層きめ細かく対応するとともに中小企業・小規模事業者の経営改善や生産性向上にも寄与していくことが必要である。

また、中小企業・小規模事業者との信頼関係をより一層強化するとともに、技術力や成長性なども把握し、質の高い支援を継続して実施することにより、地域経済の活性化及び地方創生への貢献を果たしていくことを期待する。

(2) 期中管理、代位弁済及び回収について

信用保証協会法の改正により、協会の業務として新たに「経営支援」が追加されたことを受けて、協会が主体となって国の補助事業である経営支援強化促進事業などを活用して経営支援に積極的に取り組んだことや県中小企業再生支援協議会や金融機関と連携し、再生ファンドによる特殊再生手法を用いた事業再生に取り組んだことは評価できる。

代位弁済については、企業倒産は低水準で推移しているものの、返済緩和先のなかで、体質改善が進まない企業の倒産や再生手法を用いた代位弁済などもあって、前年度に比

べて171.2%の約17.6億円であった。全国の代位弁済額が前年度比98.4%であったことからみると高い水準となったが、代位弁済率については、全国平均の1.61%を下回る1.20%にとどまっており、従前からの堅実な保証姿勢は評価できる。

しかしながら、返済緩和先のなかで体力が低下している企業も増加傾向にあるため、今後も継続した企業の実態把握に努めるとともに、経営支援強化促進事業や協会独自の専門家活用事業を活用し、一層の支援に努めることが望まれる。

回収については、前年度比91.3%の約8.1億円となり、計画値に比べても95.2%にとどまっている。

無担保や第三者保証人のない求償権の累増や関係者の高齢化などによる求償権の質的劣化も一段と進むものと予想されるが、今後とも、回収の早期着手、回収方針の明確化、一括回収による回収の最大化などにより、回収実績向上に取り組むよう要望する。

(3) 財務の健全性について

収支面については、収入が信用保証料などの減収を要因として減少する一方で、支出は業務費を削減したものの、代位弁済の増大に伴い求償権償却や求償権償却準備金繰入などが増加したことから、最終利益が赤字計上となり、収支差額変動準備金を取り崩している。

今後も協会の経営環境は厳しさを増すものと考えられ、信用保証料収入の落ち込みや有価証券運用収入の減少が予想されるほか、本所事務所の移転により、維持管理費の増大も見込まれることから、今後とも事務改善や業務の効率化、経費の削減などの対策を講じ、役職員が一丸となって協会の健全経営に向けて一層努力していく必要がある。

●平成30年度コンプライアンス態勢及び運営についての外部評価委員会の意見等

平成30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「研修・啓蒙活動」の取り組みのうち「コンプライアンス担当者向け研修の実施」及び「管理職・職員向けコンプライアンス関連研修の実施」については、コンプライアンス違反を未然に予防するためのリスクマネジメントを学ぶことや近年、問題となっているハラスメントを正しく理解することで、職員一人ひとりのコンプライアンス意識の醸成が図られた研修であった。

今後も更に実効性のあるプログラムを策定するなど、役職員のコンプライアンスに対する意識の醸成を図っていく態勢作りが望まれる。

外部評価委員会

委員長 原田 満範 (公認会計士)

委員 大西 宏昭 (愛媛県経営者協会専務理事)