

2020 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、個人消費の回復と公共事業の増加などにより、緩やかな持ち直しが続いているほか、雇用情勢については、着実に改善が進む中、求人が求職を大幅に上回って推移している。

一方、新型コロナウイルス感染症の拡大により、松山空港発着の国際線の運休、大規模イベントの中止や自粛、中国からの部品調達の遅れなどから、観光産業やサービス業、製造業などにも影響が出ており、今後の動向を注視する必要がある。

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は前年を上回っており、各金融機関が低金利による融資競争の影響等もあって貸出金残高は増加基調で推移しているが、貸出約定平均金利は低下傾向となっている。

②業種別動向について

新型コロナウイルス感染症の拡大によって、様々な業種への影響が長期化する恐れがあり、不透明感が強まっているが、県内経済に関する各種報告等によると、業種別動向について概ね次のとおり示されている。

(製造業)

合成繊維は高機能衣料向けを中心に高操業、海外飼料原料も高操業となり、炭素繊維・調味料・情報関連部品等が、それぞれ高操業となっている。また、板紙は増加し、家庭紙も海外向けを中心とし増加している。一方、印刷用紙、新聞紙、飲料類等は減少している。

(建設業・不動産業)

公共工事や住宅投資は増加の動きとなっている。

(運輸業)

外航海運の荷動きは、幾分弱めの動きとなり、内航海運の荷動きは、油送船は減少しているほか、貨物船も幾分弱めの動きとなっている。

(小売業・観光業)

消費税率引上げに伴い一部反動が見られたが、軽減税率導入などの施策のほか、独自ポイント付与などの取組みもあって、大型小売店販売は振れを伴いながらも持ち直し、コンビニエンスストア販売はキャッシュレス・ポイント還元事業の施策が追い風となり増加している。一方、自動車販売台数は減少し、また、主要宿泊施設および主要観光施設の入込は弱めの動きとなっている。

③倒産状況について

2019年の企業倒産については、民間調査会社によると、発生件数が48件、負債総額が96億円となり、件数、負債金額ともに前年を上回ったものの、比較的低位の水準にとどまっている。また、当協会の代位弁済については前年度を下回っている。

(2) 業務運営方針

以上のような業務環境を踏まえ、2020年度も、新型コロナウイルス感染症の影響が続くことが予想されることから、当協会としては、金融機関や商工団体はもとより、行政との連携を一層図り、国や県等の様々な中小企業振興施策も活用しながら、中小企業・小規模事業者の資金繰り支援と経営改善や生産性向上に向けた経営支援を一体的に推進する。

また、県内の中小企業・小規模事業者の事業者数は、減少の一途をたどるとともに、後継者不足などの経営課題も顕在化していることから、地域の活力を維持し、すぐれた技術や雇用の確保を図るためにも、創業支援、事業承継などの取り組みを積極的に進める。

経営改善・再生支援に関しては、「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などの支援を実施するとともに、中小企業再生支援協議会や金融機関と連携し、求償権放棄などの抜本的な支援に取り組む。

求償権の回収については、回収環境が厳しさを増していることから、効率性を重視しつつ、実情に応じた柔軟な手法により一層の回収促進に努める。

さらに、協会経営の健全性と透明性を確保する観点から、ホームページなどによる情報発信に努めるとともに、システムの安定稼働やコンプライアンス態勢の充実強化を図る。

2. 重点課題

【保証部門】

(1) 現状認識

保証付き融資については、近年減少傾向が続いていたが、昨年度は、当協会の創立70周年を記念して、協会と金融機関が連携して事業改善や体質強化を支援する独自の保証商品「財務体質強化保証（通称：トラスト）」を創設したことなどにより、保証承諾の件数及び金額は増加傾向に転じている。

引き続き、一昨年法律改正の趣旨を踏まえて金融機関との連携を一段と深めつつ、中小企業・小規模事業者の視点に立った適切な保証提供により安定的な資金調達を支援するとともに、新型コロナウイルス感染症の影響を受けている中小企業・小規模事業者に対しては、「セーフティネット保証」や「危機関連保証」等による支援のほか、返済猶予等の条件変更等に柔軟に対応する。

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・関係機関等と連携した支援の推進
- 2) 適切かつ柔軟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の強化
- 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・商工団体・地方公共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支援を積極的に行う。特に、金融機関とは日常的な訪問による対話を行い、中小企業・小規模事業者に対する支援方針等を共有するなど連携体制を強化し、事業者の経営改善・生産性の向上に向けた支援を強化する。

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に努める。

- 2) 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、企業訪問や経営者との面談を積極的に行い、保証付き融資とプロパー融資の適切なリスク分担のもと、各種保証制度の特徴を活かした適切かつタイムリーな保証提供により資金繰りの円滑化支援に取り組む。

特に、新型コロナウイルス感染症の影響拡大により、中小企業・小規模事業者の資金繰りに重大な支障が生じないよう、個別企業の実情を踏まえながら「セーフティネット保証」や「危機関連保証」等を活用して柔軟に対応する。

- 3) 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は、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) 各部署に配置した創業アドバイザーを中心に、金融機関・商工団体・地方公共団体・大学等が開催する創業セミナーや相談会に参加し、創業機運の醸成を図るとともに、県の制度融資（新事業創出支援資金）等を活用した金融支援に積極的に取り組む。また、保証後の定期的なフォローアップを通じて、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伴走型支援にも取り組む。

また、政府において「事業承継時の経営者保証解除に向けた総合的な対策」が策定されたことなどを受け、一定の要件の下で経営者保証を不要とする事業承継特別保証制度の活用を通じて、喫緊の課題となっている事業承継の促進を図る。

【期中管理・経営支援部門】

(1) 現状認識

県内経済が回復基調にある中、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、保証債務残高に占める返済緩和先の割合は逡減し、代位弁済についても全国平均に比べると低水準にとどまっている。

しかしながら、人手不足や後継者不在等の様々な課題を抱え、厳しい経営環境にある中小企業・小規模事業者は依然として多く、今後の経済情勢等によっては代位弁済が増加する懸念もある。

そのため、これらの中小企業・小規模事業者に対しては、金融機関や関係機関と連携し、個々の状況に応じた親身できめ細やかな支援を行っていくことが必要である。

(2) 具体的な課題

- 1) 弾力的な条件変更対応による資金繰り支援
- 2) 経営改善・再生支援の促進
- 3) 事業承継の円滑化と廃業（再チャレンジ）支援の推進
- 4) 金融機関・関係機関等との連携による経営支援体制の充実

(3) 課題解決のための方策

- 1) 新型コロナウイルス感染症の影響拡大等により資金繰りに支障が生じている中小企業・小規模事業者の既往債務について、返済猶予等の条件変更対応等個別企業の実情を踏まえながら柔軟に対応する。

2) 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実施する。
また、同事業を活用して経営改善計画を策定した先については、定期的にフォローアップを行うことで、計画の進捗状況の把握に努めるとともに、必要に応じて、計画の再策定や事後支援等を実施する。
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。
- 3) 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、事業を次世代に引き継げるよう、事業の磨き上げ支援にも専門家とともに対応していく。
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、地域経済活性化支援機構の関与による廃業支援型特定調停・特定支援や経営者保証ガイドラインに基づく保証債務整理を含めた円滑な廃業支援に取り組む。
- 4) 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活用することで、個々の事業者の把握に努め、金融支援と経営支援の一体的な支援に取り組む。

【回収部門】

(1) 現状認識

近年代位弁済が減少し、低水準で推移していることに加え、第三者保証人の原則非徴求や有担保求償権の減少、関係人の高齢化や破産等法的整理案件の増加などにより、回収環境は一段と厳しさを増している。このため、効率性を重視しつつ、回収の最大化を図るには、債務者や保証人の個々の実情をきめ細かく把握し、状況に応じた柔軟な対応が必要となっている。

また、今年4月に改正民法（債権関係）が施行されることに伴い、時効管理等の業務に万全を期すとともに、財産開示手続き等を活用した新たな回収手法を検討する。

(2) 具体的な課題

- 1) 回収方針の早期策定と適時適切な見直し
- 2) 効率性に視点を置いた債権管理
- 3) 担当者の管理回収能力の向上

(3) 課題解決のための方策

- 1) 代位弁済時の初動対応を迅速に行い、現況確認を徹底し、早期に回収方針を明確化する。
また、定期的な再調査により、回収方針の見直しを行い、損害金軽減による一括返済、連帯保証債務の免除、求償権消滅保証の活用など、実情に応じた柔軟な手法により回収の最大化を図る。
- 2) 債権管理の選択と集中を図るため、回収不能と判断される求償権については、管理事務停止・求償権整理などの手続きを迅速に行い、限られた人員と時間を回収可能な案件に集中させる。
- 3) 全国信用保証協会連合会主催の研修プログラムや内部研修により、職員のスキルアップを図る。内部研修については顧問弁護士による専門的知識の習得、先輩職員との事例研修による実践的な回収スキルの習得を図る。

【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図り、地域経済の発展に貢献するという信用保証協会の社会的使命を果たすためには、協会の安定的な組織運営を確保することが重要であり、将来を見据えた組織体制の構築や業務の効率化を進めるとともに、創業支援・経営支援・事業承継などの幅広い業務に的確に対応できるよう職員の能力開発や資質向上に取り組む必要がある。

また、公的な機関として、健全で適正な業務運営を継続するためには、システムの安定稼働やコンプライアンスの徹底などにも万全を期す必要がある。

(2) 具体的な課題

- 1) 広報活動の充実
- 2) 保証審査業務等の効率化と目利き能力の向上
- 3) システムの安定稼働
- 4) コンプライアンス態勢の充実及び強化

(3) 課題解決のための方策

- 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、ホームページ、無料通信アプリLINE@等の内容充実に努め、効果的な情報発信を行う。
また、中小企業・小規模事業者に対する各種保証制度や創業・経営支援策を、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することにより、当協会の露出度を高め、認知度の向上に努める。
- 2) 中小企業・小規模事業者の資金ニーズに迅速に対応し、メリハリのついた保証審査を行うため、審査業務の事務改善と効率化を図るとともに、企業訪問等を重ねることにより、財務面のみならず技術力や成長性等の定性的な評価の把握ができるよう職員の目利き能力の向上に努める。
- 3) 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、システムの安定運用と有効活用に向けて検証と改善を継続して行う。

- 4) コンプライアンスプログラムに基づく研修や啓蒙活動を実施することにより、コンプライアンス意識の醸成を図るとともに、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充実・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	58,000	96.7%	77.3%
保証債務残高	158,000	109.7%	95.8%
代位弁済	1,470	77.4%	113.8%
実際回収	550	78.6%	102.8%