

2019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。

2019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、実施評価に当たっては、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、消費税引き上げの影響による振れを伴いつつも着実に個人消費の持ち直しの動きが広がり、企業の生産活動は幾分弱めながら、公共工事の増加や雇用情勢の改善もあって、総じて回復基調にあった。

そのような状況下、製造業においては合成繊維・情報関連部品・調味料・内航造船などの高操業が続き、家庭紙・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・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、公共工事請負額は前年度を上回った。

一方、小売業については、百貨店・スーパー等の大型小売店の販売は着実に持ち直しの動きが続き、コンビニエンスストアの販売量も増加が続いた。家電販売も底堅い推移となり、乗用車販売は上期は増加が続いたものの、年度末にかけては減少基調となった。観光業については、PR活動などの効果により堅調に推移した。

なお、2020年に入って新型コロナウイルスの感染拡大により、様々な業種に深刻な影響を及ぼしている。

(2) 中小企業向け融資の動向

金融機関の貸出し姿勢は積極的で、貸出金残高は前年度を上回って推移し、各金融機関の金利競争の中、金利動向は低い水準で推移した。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ことに加えて、保証料の割高感もある中、協会の新商品「財務体質強化保証」の利用増加が寄与し、保証付き貸出金残高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下回った。

(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、高い水準で推移した。年度平均の有効求人倍率（季節調整値）は、1.60倍となった。

2. 重点課題について

(1) 保証部門

①金融機関・関係機関等との連携強化

- (i) 金融機関との更なる連携強化を図るため、各部署（各階層）で金融機関を積極的に訪問し、対話により協会の年度経営計画に基づく重点的な課題や取り組み内容を説明し、金融機関への協力を仰いだ。また、地域経済状況等に係る情報交換や企業支援に係る目線合わせ、支援メニューの紹介やニーズの聴取等に努め、顧客ニーズに応じた保証制度の創設や経営支援施策の柔軟な運用改訂等を行った。
- (ii) プロパー融資とのリスク分担については、プロパー融資のある保証承諾件数の割合が、全国平均の47.1%に対し、当協会が61.1%と大幅に上回っており、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適切な保証提供による資金繰り支援

- (i) 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、積極的に企業訪問を実施し、正常先に限らず返済条件緩和先についても、協会商品である「超長期借換保証」を提案することで資金繰りの円滑化に努めた結果、件数106件、金額3,788百万円の保証実績を残した。
- (ii) 8月に金融機関とともに、中小企業・小規模事業者の経営改善や体質強化を支援することを目的に、最長3年の期日一括返済とする疑似資本性ローンとして「財務体質強化保証」を創設し、当面返済不要な事業資金として、中小企業者の資金繰りの安定に最大限努めた結果、件数2,240件、金額31,022百万円の保証実績を残した。

③小規模事業者に対する支援強化

- (i) 経営基盤が脆弱で資金力の乏しい小規模事業者に対し、資金調達コストの抑制に繋がる市町の融資制度を積極的に推進した結果、件数3,029件、金額11,373百万円の保証実績を残した。
- (ii) 保証限度額が拡充された、設備資金限定で利子補給がなされる県小口零細企業保証を活用し、件数368件、金額1,290百万円の保証に取り組み、小規模事業者の資金調達コストの抑制に努めた。

④地方創生への取り組み

- (i) 各部署に配置した創業アドバイザーを中心に、地方公共団体や大学・専門学校が開催する創業セミナーや相談会に積極的に参加し、資金調達方法や創業に際して必要な手続きの相談に応じるとともに、当協会の創業支援の仕組みなどを紹介した。
- (ii) 愛媛県による保証料を全額補助する創業支援制度の活用に向けて、金融機関と連携して創業者への積極的なアプローチの結果、件数221件（対前年度比102.3%）、金額1,059百万円（対前年度比114.8%）と前年度を上回る実績を残した。また、創業後の経営課題を解決するため、創業保証後のフォローアップに努めるとともに、国の補助事業である経営支援強化促進事業を活用して、経営相談の対応を7件実施し、持続可能な経営への支援に努めた。

(2) 期中管理部門

①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、国の経営支援強化促進事業を導入し、経営相談や経営改善計画の策定に取り組んだ。企業訪問や金融機関への積極的なアプローチにより、17先に経営相談を実施するとともに、8先に対し経営改善計画策定支援を実施した。企業の実態を把握し、事業性評価を行うとともに、金融機関の協力を得て正常化への対応に取り組んだ。また計画遂行に必要な資金の確保に当たって、経営改善サポート保証を活用し、金融機関と協調して支援を行った。
- (ii) 再生支援については、愛媛県再生支援協議会等の関係機関及び金融機関と連携し、特殊再生手法である求償権放棄・求償権不等価譲渡・求償権消滅保証について各1社ずつの計3社に対し実施し、事業再生の促進に努めた。

②事業承継の円滑化と廃業（再チャレンジ）支援の推進

- (i) 事業承継に課題を抱える中小企業・小規模事業者への支援として、「愛媛県事業承継ネットワーク連絡会議」に2回参加し、関係機関との連携強化や具体的取り組み事例を基にノウハウの共有を図ることで支援体制を整えた。
- (ii) 廃業支援の推進として、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、経営者保証ガイドラインに基づく保証債務整理を13件実施し、円滑な廃業支援に努めた。

③中小企業・小規模事業者支援施策等の推進

- (i) 愛媛県との共催により「中小企業支援ネットワーク会議」を2回開催した。各関係機関と「中小企業の事業再生支援に向けた取り組み」や「中小企業の経営支援等に関する取り組み」について意見交換を行い、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に努めた。

(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119先に対して行った。そのうち、67先について各取引金融機関へ返済緩和等の金融支援の要請を行い、合意成立にこぎつけた。

(3) 回収部門

①回収の早期着手の徹底

期中管理の段階から関係人の状況把握に努め、代位弁済後は回収担当者との情報共有等意思疎通を円滑にすることで、早期に回収方針を明確化し、代位弁済後の回収早期着手に努めた。

廃業支援については、自然災害による被災者の債務整理に関するガイドラインに係る特定調停及び廃業支援型の特定調停による求償権放棄を各1社ずつの計2社に対し実施し、事業廃業の後押しを行った。

②現況把握による回収方針の明確化

求償権関係人や担保物件等の現況調査による回収方針の明確化に取り組み、求償権の実態に合わせた定期弁済交渉をはじめ法的措置の実施、損害金軽減による一括弁済及び連帯保証人の一部弁済による債務免除を実施して回収の最大化を図った。

回収が見込めない求償権については、速やかに管理事務停止手続きを行い、債権管理の効率化を図った。管理事務停止については、290件 2,487百万円、求償権整理は、538件 4,439百万円実施した。

③回収の目標管理の徹底

現況調査や面談交渉の結果を踏まえて、状況に応じた回収方針の見直しを行うとともに、管理部門と進捗状況を相互に情報共有し、目標管理の徹底を図った。

回収方針の弾力的な見直しを行いながら、回収の最大化に努めたものの、競売・任意による大口物件処分や定期入金先以外の回収が難航したことから、回収計画700百万円に対し、実際回収は564百万円（計画比80.6%）と回収計画を下回る結果となった。

④回収担当者の能力向上

顧問弁護士を招聘して実施した内部研修や連合会主催の管理回収業務に関する講座への参加により、債権管理における専門的知識の習得に努めた。また、成功事例を議題として回収手法について議論することで回収担当者の能力向上とノウハウの蓄積を図りスキルアップに努めた。

(4) その他間接部門

① 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を実施し、金融機関各店舗等との定期的な意見交換会を84回実施した。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) 前年度から開始したFM放送でのラジオ広告を継続し、協会の知名度向上を図るとともに、LINE@による情報発信についても徐々に浸透しており、友だち登録者数が755人(対前年度比116%)と順調に増大した。
- (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、金融機関や関係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。

② 目利き能力の向上

- (i) 中小企業・小規模事業者の経営者と面談することによる経営実態把握に積極的に取り組んだ結果、全保証承諾のうち、現地調査・面談の実施率は11.2%となった。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。
- (ii) 保証や回収に関する内部研修(4回)を開催するとともに、各種通信教育講座の受講料を補助し、職員の自己啓発を側面的に支援した。また、保証協会内の資格である信用調査検定に14名が受験し、ベイシス(初級)に3名、アドバンス(中級)に2名、マスター(上級)に2名が合格した。

③ システムの安定稼働

本所の新事務所移転に際して、サーバー室及び電算課室の入退室のセキュリティ強化を図った。サーバー室については、空調機器の故障によるサーバーダウンを防ぐため、空調機器を2台体制とし、交互に稼働させることでシステムの安定稼働に備えた。

また、システム関連機器の設備更新等も随時行うとともに、関連部署と連携して業務効率化のためのシステム改善活動に努めた。

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・プログラムに基づき管理職及びコンプライアンス担当者・職員向け研修として、就業上遵守すべき規律及び労働条件に関する規則を職員に周知徹底するための研修を実施し、コンプライアンス意識の醸成を図った。

また、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についての要望等について点検や検証を行い、法令等遵守態勢の強化に努めた。

3. 事業計画について

低金利環境が続く中での保証料の割高感や、金融機関の担保、保証に依存しない融資推進により、協会の経営環境は厳しいものの、創立70周年を記念して創設した「財務体質強化保証」による保証利用の増加を主要因として、保証承諾額は前年度を19,221百万円上回る78,210百万円（対前年度比132.6%）となり、計画値比でも130.4%となった。保証債務残高についても、前年度を20,862百万円上回る167,451百万円（対前年度比114.2%）となり、計画値比でも116.3%となった。

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も散見されるものの、全体的には取引金融機関や中小企業再生支援協議会等関係機関の支援体制に大きな変化はなく、前年度を483百万円下回る1,277百万円（対前年度比72.6%）となり、計画値比でも67.2%となった。なお、代位弁済率は保証債務平均残高比0.82%と前年度の1.20%を大幅に下回った。

また、回収については担保や第三者保証人のない回収財源の乏しい求償権の累増とともに、求償権の質的劣化も進行している中、回収の早期着手や定期回収の掘り起こし、また損害金軽減や連帯保証債務免除等も活用した一括回収に努めたが、前年度を245百万円下回る564百万円（対前年度比69.7%）に止まり、計画値比でも80.6%となった。

4. 収支計画について

経常収入は、前年度に比べて、保証が増加したことに伴う信用保証料収入が94百万円、責任共有負担金が85百万円増加したものの、経常支出としては本所事務所移転による事務費が110百万円、信用保険料が124百万円増加したことなどから、経常収支差額は192百万円の赤字となった。

経常外収入では、前年度に比べて、償却求償権回収金が57百万円減少し、経常外支出としては本所事務所移転による前事務所売却損が140百万円、保証債務残高増加による責任準備金繰入が122百万円増加したことなどから、経常外収支差額は424百万円の赤字となった。

以上の結果、収支差額が616百万円の赤字となり、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	2019年度実績			2020年度計画		
	2019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	60,000	78,210	130.4	132.6	58,000	96.7	74.2
保証債務残高	144,000	167,451	116.3	114.2	158,000	109.7	94.4
保証債務 平均残高	145,000	156,367	107.8	106.6	160,000	110.3	102.3
代位弁済	1,900	1,277	67.2	72.6	1,470	77.4	115.1
実際回収	700	564	80.6	69.7	550	78.6	97.5
求償権残高	769	526	68.4	111.9	490	63.7	93.2

(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

保証付き融資については、各金融機関における金利競争の激化、担保や保証に依存しない融資の推進などから、近年減少基調が続いていたが、このような状況下において、金融機関との連携強化を図り、地域経済状況等の情報交換や支援企業に係る目線合わせを行ったうえで、企業の特성에応じたきめ細かな保証推進に努めていることは評価できる。

また、金融機関とのリスク分担の観点から、プロパー融資のある保証承諾件数が、全国平均を上回っていることから、金融機関との連携による中小企業等への支援体制が整っていると考えられ、今後もこうした支援の枠組みを維持・継続されたい。

保証承諾の状況は、協会創立70周年を記念して創設した「財務体質強化保証」の利用増加を主な要因として、保証承諾額は782億円にのぼり、対前年度比133%と大幅に増大するとともに、期末の保証債務残高についても1,670億円まで回復し、対前年度比114%となっている。この保証制度は、疑似資本性ローンとして最長3年間は返済不要な資金として供給し、資金繰りの安定化を図り、その間に体質強化や経営改善を促すも

のであるが、中小企業者等の多様化した資金ニーズに応える商品となっており、時宜を得たものと高く評価できる。

一昨年4月には、信用保証協会法が改正され、経営支援への取り組みが一段と求められており、中小企業者等への資金繰り支援とともに、経営改善や生産性向上に向けた一体的な支援のほか、地域経済の成長や持続的発展を後押しするためにも、地方自治体の様々な中小企業振興施策も活用しながら、創業や事業承継への支援の取り組みも引き続き強化していただきたい。

ところで、中小企業経営の高齢化、後継者不足、さらには経済の構造変化により、今後、廃業は否応なく増加すると予想される。そうした状況の中で、経営者保証ガイドラインに基づく債務保証整理が13件実施されたことは評価できる。廃業は産業の新陳代謝にとってやむを得ないものであり、円滑な廃業を支援することは、当協会の社会的な使命の一つであり、さらに推進していただきたい。

なお、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、県内産業は大きな打撃を受けており、事業継続に向けた資金繰り支援について特にお願いしたい。

(2) 期中管理、代位弁済及び回収について

経営改善を必要とする中小企業者等に対し、国の補助事業である経営支援強化促進事業を活用するなどして、経営相談や経営改善計画の策定支援に取り組んだことや計画遂行に必要な資金を金融機関と協調して支援を行ったことは評価できる。

代位弁済については、対前年度比73%の12.8億円となり、代位弁済率も0.82%と全国水準を大きく下回っており、従前からの堅実な保証姿勢は評価できる。

しかしながら、返済緩和先の中で、体質改善が進まない企業があることや、新型コロナウイルスの感染拡大が様々な業種に深刻な影響を及ぼしており、今後の企業倒産動向は予断を許さない状況と言え、返済猶予等の条件変更にも柔軟に対応し、事業継続に向けて一層の期中支援に努めることが必要である。

回収については、前年度を下回る5.6億円となり、対前年度比70%にとどまっている。今後ますます回収環境は厳しくなると予想されるが、回収の早期着手や定期回収の掘り起こしなどを通じて、更なる回収実績の向上に取り組まれない。

(3) 財務の健全性について

収入面については、保証承諾が増加したことに伴う信用保証料や責任共有負担金などの収入増加があったものの、支出面では信用保険料や責任準備金の繰入などが増加したことに加え、本所事務所移転に係る事務費の増加や旧事務所の売却損の発生により多額の赤字を計上し、収支差額変動準備金を取崩している。

事務所移転費用や旧事務所の売却損の計上については一過性ではあるものの、新事務所の維持管理費が増大する一方で、有価証券運用収入の減少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。

●2019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

2019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については、コンプライアンス委員会を定期的を開催するなど、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、研修として、就業上遵守すべき規律や労働条件に関する規則を職員に周知徹底しており、コンプライアンス意識の醸成を図っている。

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)
委員 大西 宏昭 (愛媛県経営者協会専務理事)