

2021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、新型コロナウイルス感染症の再拡大の影響から足踏み感が一部残るものの、特別警戒期間が終了し、全体としては持ち直しつつある。個人消費は弱いながらも、緩やかに持ち直しており、雇用情勢についても、右肩下がりであった有効求人倍率が上昇に転じている。

今後は都市部の緊急事態宣言解除や「GO TO」事業再開、ワクチン接種の拡大による景気回復が期待されるが、一方で、変異種による感染拡大の動きも見られ、予断を許さない状況にあり、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、新型コロナウイルス感染症対策の政策融資の実施もあり前年を上回っており、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再拡大によって、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)

電気機械・非鉄金属は自動車向けが増加していることや、パルプや紙は印刷用紙などに持ち直しの動きがみられることから回復基調にある。一方、生産用機械は設備投資関連の持ち直しの動きに一服感がみられるほか、輸送機械は新規の受注状況が厳しく弱い動きとなっている。

(建設業・不動産業)

公共工事や住宅投資は横ばい圏内で推移している。

(小売業・観光業)

小売業では、新型コロナウイルス感染症の影響による巣ごもり需要から、スーパーなどでは内食需要が好調で飲食料品が堅調に推移し、乗用車販売や家電販売も持ち直しの動きが続いている。一方、観光業では、「GO TO トラベル」事業の一時停止などで、宿泊・観光施設の需要は激減しているため、ホテルや旅館などの観光関連業者のほか、同事業者を得意先とする納入業者などにも深刻な影響が出ている。

③倒産状況について

2020年の企業倒産（負債額1千万円以上）については、民間調査会社によると、発生件数が40件、負債総額が87億円となり、件数、負債金額ともに前年を下回り、現在のところは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も前年を下回っている。

（2）業務運営方針

以上のような業務環境を踏まえ、新型コロナウイルス感染症の影響の長期化が予想されることから、当協会としては、中小企業・小規模事業者の事業継続に向けた資金繰りに支障が生じないように、新たに創設された国の政策保証や地方公共団体の保証制度、また協会独自保証制度も活用した資金繰り支援体制に万全を期すとともに、今後は経営課題を抱える中小企業・小規模事業者に対して、早期段階での課題解決に対応するため、金融機関や関係支援機関など一層の連携を図り、関係支援機関などの中小企業振興施策も活用しながら、金融機関との協力体制のもと、協会が一体となり経営支援を重点的に推進し、ウィズコロナの金融支援から、経営支援に軸足を移していく。

また、人口減少・高齢化が進展する中、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、中小企業・小規模事業者の既往債務について、個別企業の実情を踏まえた返済猶予などの柔軟な対応を実施しつつ、「経営支援強化促進事業」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も取り組む。

求償権の回収については、回収環境が厳しさを増しており、債権管理部を新設し管理回収業務を一元管理するなど効率性を重視しつつ、実情に応じた柔軟な手法により回収促進に努めるほか、代位弁済後も事業を継続し、誠実な返済が見られる先には再チャレンジの目線も取り入れ事業再生支援にも取り組む。

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、コンプライアンス態勢の充実強化を図る。また、基幹業務システムについては、現システムの安定稼働に努めるとともに、将来的な協会業務の統一化などを考慮し、保証協会共同システムへ参加するため、システム移行に係る手続きなどの調査を開始する。

2. 重点課題

【保証部門】

(1) 現状認識

新型コロナウイルス感染症拡大により、中小企業・小規模事業者を巡る経済情勢は大きく変化しており、緊急事態宣言の発令や営業自粛要請などにより愛媛県内の中小企業・小規模事業者においても大きな打撃を受け、資金繰り支援対応として新型コロナウイルス感染症対策資金が政策保証として創設されたことから、保証承諾、保証債務残高共に急増し過去の実績を大幅に超過したことに加えて、当協会の利用企業者数においても大幅に増加し、保証利用浸透度は高まっている。

新型コロナウイルス感染症の収束が見通せない中、引き続き資金繰り支援に注力するとともに、金融機関や関係支援機関などとの更なる連携強化によるサポート体制の充実を図り、経営課題を抱える中小企業・小規模事業者に対し、経営支援を推進していく。

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、企業の創出を目的とする創業支援をより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引き続き取り組んでいく。

(2) 具体的な課題

- 1) 金融機関・関係支援機関などと連携した支援体制の強化
- 2) コロナ禍における環境変化に対応した資金繰り支援
- 3) 中小企業・小規模事業者のライフステージに応じた各種支援の強化

(3) 課題解決のための方策

- 1) 金融機関・商工団体・地方公共団体などとの連携を深めることにより、中小企業・小規模事業者の事業実態やニーズに応じた各種支援を積極的に実施する。特に、金融機関への積極的な訪問により、中小企業・小規模事業者に対する支援策を共有するなど連携体制を強化し、経営改善・生産性の向上に向けた支援に繋げる。

また、中小企業・小規模事業者の実情や要望を汲み取り、金融機関への仲介機能を果たすように努める。

- 2) コロナ禍における中小企業・小規模事業者の環境変化に伴う業況把握や新たな経営課題の解決のため、企業訪問や経営者との面談を適時行い、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が長期化する状況下において、中小企業・小規模事業者の事業継続に向けた資金繰りに重大な支障が生じないように、新型コロナウイルス感染症対策資金対応後の後継支援策として、新たに創設された政策保証を活用し、プロパー融資との適切なリスク分担のもと柔軟に対応する。

3) 創業ステージにおいては、創業支援チームにて、金融機関・商工団体・地方公共団体・大学などが開催する各種創業セミナーに参加し、当協会の創業支援メニューの周知を図るとともに、県の制度融資（新事業創出支援資金）などを積極的に活用した金融支援に取り組む。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を強化する。

成長・発展ステージにおいては、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地方公共団体の低利融資制度や小口零細企業保証など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。また、事業発展段階において突発的な売上減少など予期せぬ事態に備えるために必要な資金をスピーディーに対応するため、「財務体質強靱化保証」を活用し資金繰りの安定化を図るとともに、その間に本業の経営改善を図り財務体質の強靱化を支援する。

事業承継ステージにおいては、経営者保証が事業承継の妨げとなっている場合に、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」や「経営承継借換関連保証」などの活用を通じて、近年の課題となっている事業承継の促進を強化する。

【期中管理・経営支援部門】

(1) 現状認識

新型コロナウイルス感染症の収束が見えない中、経営改善計画を策定するも計画未達となる中小企業・小規模事業者が大半であり、再度の計画の見直しや新たな金融支援を模索する状況となっている。中小企業再生支援協議会においても、特例リスク制度による一年間の元金返済据置対応が主流となっており、経営改善計画策定に向けた材料が見えず計画策定に至らない案件も増加しつつある。

最近の傾向では返済緩和残高は減少傾向にありつつも、新型コロナウイルス感染症による資金繰り悪化により、今後は返済緩和案件や代位返済の増加も予想される。

そのため、金融機関や関係支援機関などとの連携を強化し、中小企業・小規模事業者の実情を踏まえたきめ細かな支援を継続し、代位返済の抑制に努めていく。

(2) 具体的な課題

- 1) 柔軟な条件変更対応による資金繰り支援
- 2) ウィズコロナ時代における経営支援・再生支援の促進
- 3) 事業承継と廃業（再チャレンジ）支援の円滑化対応
- 4) 金融機関・関係支援機関など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長期化の影響など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、個別企業の実情を踏まえながら、返済猶予などの条件変更を柔軟に対応する。

2) コロナ禍における中小企業・小規模事業者に内在する経営課題を掘り起こし早期の改善に対応するべく、当面の対応として2021年1月に「ウィズコロナサポート相談窓口」を設置したところであるが、さらに協会が一体となり経営支援に取り組んでいくための体制として、業務統括部に「ウィズコロナサポート班」を設置するとともに現課に担当者を配置し、当協会から中小企業・小規模事業者へ積極的にアプローチして、必要に応じて関係支援機関などに対する仲介機能を発揮することで実情に応じた経営支援に繋げる。

また、「経営支援強化促進事業」を積極的に活用し、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し、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などを検討する。併せて、同事業における経営支援の効果的な実施に向け、蓄積した様々なデータを試験的に分析・検証及び必要なデータ項目の見直しを行い、効果測定開始の準備を進める。

再生支援については、地域経済への影響も考慮しつつ、引き続き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も取り組む。

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、引き続き支援施策を盛り込んだダイレクトメールなどによる情報発信を行うとともに、2021年4月より設立される愛媛県事業承継・引継ぎ支援センターとの連携を強化し、専門家とともに事業承継支援を実施する。

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、再生支援機関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への参加を通じ、中小企業・小規模事業者の経営改善・再生支援に向けて金融機関・関係支援機関が実施する支援策の共有を図り引き続き連携を強化するほか、経営サポート会議の活用により、個々の中小企業・小規模事業者の実態把握に努め、金融機関との連携・協力を図りながら経営支援に取り組む。

【回収部門】

(1) 現状認識

第三者保証人の原則非徴求や有担保求償権の減少、求償権関係人の高齢化や破産等法的整理案件の増加により、回収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、代位弁済後の早期着手を徹底するとともに、長期化している求償権については、求償権関係者の実情をきめ細かく把握し、管理コストを考慮した効率的な回収への取り組みが必要となっている。

求償権管理において時効管理などの業務に万全を期すとともに、経済合理性のある回収を図るために顧客と向き合い、求償権解決に向けた効果的な回収を進めていかなければならないと認識している。

(2) 具体的な課題

- 1) 代位弁済時における回収方針の早期策定
- 2) 効率的な債権管理回収の実施
- 3) 債務者などの実情に即した柔軟な対応

(3) 課題解決のための方策

- 1) 代位弁済後の初動対応を迅速に行うため、代位弁済時の現況確認や調査を徹底し、知り得た情報をもとに実情を踏まえた回収方針を早期立案することで効果的な早期回収を図る。
- 2) 2021年4月に債権管理部を新設し管理回収業務を一元管理することで、債権管理体制の強化と回収業務の効率化を図る。また、債権管理の選択と集中を行うべく、回収不能と判断する求償権については、速やかに管理事務停止・求償権整理の手続きを行い、限られた人員と時間を回収可能な求償権に集中し回収促進を図る。
- 3) 代位弁済後も事業を継続しながら誠実な返済を進めている先には、再チャレンジの目線も取り入れ求償権消滅保証などを活用した事業再生支援を行う。また、求償権関係者の定期的な調査による回収方針の見直しを行い、定期回収の底上げ、損害金軽減による一括弁済、一部弁済による連帯保証債務免除など、実情に即した柔軟な対応により回収の最大化を図る。

【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、信用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、信用保証協会の健全かつ適切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、多様化する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を図る必要がある。

また、公的機関として、信用保証業務についての認知と理解を深める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、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) 広報活動の積極的対応
- 2) 多様化する業務に対応した職員能力の向上
- 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) 無料通信アプリLINE@を活用した中小企業・小規模事業者及び関係機関などに対するタイムリーで効果的な情報発信を行うとともに、ホームページの情報を定期的に更新し環境を整備する。

また、当協会が取り組む中小企業・小規模事業者に対する各種保証制度や創業・経営支援策などについて、地元新聞などのマスメディアに対し積極的なアプローチを図り、当協会の認知度の更なる向上に努める。

- 2) 中小企業・小規模事業者に対し、経営支援・事業承継支援などと業務が多様化する中で、目的に応じた全国信用保証協会連合会などの外部研修に参加し、職員の専門的知識の向上を図るとともに、企業訪問などによる事業実態の把握と経営アドバイスができるよう、OJTを主体とした職員の人材育成に努める。

- 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、システムの安定稼働と有効活用に向けて検証と改善を継続して行う。信用補完制度変更に伴うシステム改修においても、効率的な保証事務運用が実施できるよう万全の事前検証を実施した上で改修に取り組む。

なお、将来的な協会業務の統一化などを考慮し、保証協会共同システムへ参加するため、システム移行に係る手続きなどの調査を開始する。

- 4) コンプライアンスプログラムに基づくコンプライアンス・チェックシートの運用見直しや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での検証などにより、法令などの遵守状況やコンプライアンスに対する浸透状況を把握し、コンプライアンス態勢の充実及び強化に取り組む。

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	103.4%	24.3%
保証債務残高	318,000	201.3%	94.9%
代位弁済	2,500	170.1%	271.7%
実際回収	570	103.6%	97.1%