

## 2020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。

2020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八塚洋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

2020年度の県内経済は、新型コロナウイルス感染症の影響により、年度当初より弱い動きが続き、2021年に入り感染症再拡大の影響により厳しい状況にある中、全体としては持ち直しつつあった。

そのような状況下、製造業においては、タオル、輸送機械（造船）は減少傾向が続き、紙・パルプは印刷・情報用紙を中心に減少傾向にあったが、年度末にかけては持ち直しの傾向となった。また、食料品では、飲料類・ビール類で減少傾向にあったが、年度下期には緩やかに持ち直しの傾向が続いた。

一方、小売業については、百貨店・スーパー・ホームセンター等の大型小売店の販売は、年度当初から業態により強弱がみられたが、年度末にかけては持ち直しの傾向が見られ、コンビニエンスストアの販売量も下げ止まりつつあった。家電販売・乗用車販売は、減少傾向から転じ、年度下期には持ち直しの動きが続いた。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大以降、政府の消費喚起施策の効果により、需要回復の兆しが見られたものの、2021年に入り新型コロナウイルス感染症の感染再拡大により、景気の先行き懸念は高まり、一部の業種においては、業績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効果から、前年度を上回っており、また貸し出し約定平均金利は低下傾向となった。信用保証協会付き融資についても、国や自治体による保証料補助や利子補給など手厚い中小企業支援施策があったため、保証承諾・保証債務残高ともに大きく伸長し、過去最高額となった。

#### (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、第一四半期は悪化する傾向となったが、第二四半期以降は徐々に改善する傾向となった。

#### (4) 県内中小企業の設備投資動向

県内の設備投資額(含む土地投資額)については、コロナ禍ではあったが、製造業を中心に前年度を上回る傾向となった。

#### (5) 県内の雇用情勢

県内の雇用情勢は、求人が求職を上回っているものの、2020年度平均の有効求人倍率(季節調整値)は1.26倍と、前年度の1.60倍と比較して大幅に低下しており、厳しい状況にあった。

### 2. 重点課題について

#### (1) 保証部門

##### ①金融機関・関係機関等と連携した支援の推進

- (i) 本部機構や県下の保証窓口である松山事業部・各支所において金融機関と積極的にコミュニケーションを図り、対話により当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、中小企業・小規模事業者支援への協力を仰いだ。また、新型コロナウイルス感染症が中小企業・小規模事業者に与える影響は計り知れないことから、密な情報交換や支援方針に係る目線合わせ、支援メニューの紹介やニーズのヒアリング等に努め、顧客ニーズに応じた保証制度の創設や経営支援施策の推進等を行った。
- (ii) 今まで金融機関と取引がなかった中小企業・小規模事業者からも、直接当協会の窓口や商工団体を通じて相談が寄せられ、相談者の実情や意向を汲み取った上で、金融機関への紹介を、昨年度実績6件を上回る、9件実施し、金融機関への仲介機能にも努めた。

##### ②適切かつ柔軟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の企業訪問や経営者との面談については、緊急事態宣言の発動等に伴う感染回避行動から、特別に必要と思われる場合のみ実施したことから、前年度を大幅に下回る398件の実績となったものの、コロナ禍の迅速で柔軟な資金繰り支援を実施することに注力し、前年度を大幅に上回る保証承諾実績を残した。
- (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48.9%に対し、当協会が57.5%と8.6ポイント上回っており、金融機関と適切なリスク分担のもと保証に取り組んだ。
- (iii) コロナ禍における資金繰り支援制度として、「新型コロナウイルス感染症対策資金(全国統一枠及び県独自枠)」を創設。3年間の金利や全期間の保証料の負担がない政策保証制度として、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最大限に努めた結果、件数11,729件、金額205,756百万円の保証実績を残した。また、返済緩和先に対する資金繰り支援については109件実施し、当該企業の実情や金

融機関の支援体制を十分に把握した上で対応した。

### ③小規模事業者に対する支援の強化

- (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従来の市町の融資制度に加えて、市町が実施する新型コロナウイルス感染症対策資金として、限度額を拡充した「経営安定化資金」を追加した市町が2市あった。市町の施策に基づく制度を活用し、積極的に推進した結果、市町制度全体で件数6,130件、金額37,861百万円の保証実績を残した。
- (ii) 2018年度に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69件、金額255百万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) 新型コロナウイルス感染症の影響を受け、前年度と比較すると減少傾向となったものの、本部機構や県下の保証窓口である松山事業部・各支所に配置した創業アドバイザーを中心に、地方公共団体や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することで、起業家マインドの醸成を図るとともに、資金調達方法や創業に際して必要な手続きの相談に親身に応じるなど、当協会の創業支援の仕組みなどを紹介した。
- (ii) コロナ禍による創業マインドが減少する中で、愛媛県による保証料を全額補助する創業支援融資保証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を行った結果、件数185件、金額822百万円と一定の実績を残した。また、創業時及び創業初期の経営課題を解決するため、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6件実施し、持続可能な経営への支援に努めた。
- (iii) 当協会を利用している中小企業・小規模事業者のうち、代表者及び経営者が60歳以上の先は全体の37.2%を占めており、事業承継推進策として該当する約3,000先に対して、事業承継支援施策に関する案内等を同封したDMを発送し、その中で事業承継支援を希望する中小企業・小規模事業者に対しては、愛媛県事業承継ネットワーク事務局等の関係機関と連携して、円滑な事業承継に向けての支援を行った。

## (2) 期中管理・経営支援部門

### ①弾力的な条件変更対応による資金繰り支援

- (i) 新型コロナウイルス感染症の感染拡大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条件変更による返済負担軽減措置に柔軟に対応した。
- (ii) 中小企業再生支援協議会における新型コロナウイルス感染症特例リスケジュール実施要領に基づく、1年間の資金繰り計画による返済条件の変更については、各金融機関との

衡平性を保ちながら柔軟に対応し、28先の計画について同意し、対象企業の資金繰り円滑化に努めた。

## ②経営改善・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、12先に経営相談を実施した。経営改善計画策定支援については、コロナ禍による先の見通しが立たない状況が続いたこともあって、実績については3先と前年度を大幅に下回る結果となった。
- (ii) 再生支援については、中小企業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不等価譲渡及び求償権消滅保証について各2先、第二会社方式による実質債権放棄について1先実施し、計5先の事業再生の促進に努めた。

## ③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構築した。また、愛媛県事業承継ネットワーク事務局の承継コーディネーターを講師として招き、事業承継に係る協会若手職員向けの研修を実施し、事業承継を推進するための知識や能力の向上に努めた。
- (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、特定調停制度を利用した求償権放棄を1件、経営者保証ガイドラインに基づく保証債務整理を3件実施し、円滑な廃業支援に努めた。

## 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

- (i) コロナ禍で経営課題を抱える中小企業・小規模事業者に対し、早期段階で課題解決に対応すべく、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」を新たに設置したが、2021年度からはさらに協会が一体となり重点的に経営支援に取り組むよう、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することとして、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、金融機関や関係機関と一層の連携を図り、経営支援を行う体制作りを行った。
- (ii) 愛媛県との共催による「中小企業支援ネットワーク会議」については、コロナ禍を踏まえて書面での開催となったが、各関係機関が実施する「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」について情報交換を行い、経営改善・再生支援に向けての目線合わせに努めた。
- (iii) 個別の中小企業・小規模事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66先に対して行った。そのうち、53先について各取引金

融機関へ新規融資や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回収方針の早期策定と適時適切な見直し

代位弁済が避けられないと判断される先については、債務者・連帯保証人・物上保証人等関係人個々の現況把握及び迅速な資産調査を実施し、代位弁済前に期中管理部門が行う面談交渉に回収部門の職員が同席して、代位弁済後の弁済交渉を行うと共に回収方針の早期策定に努めた。また、既存求償権については、「現況調査チェックリスト」を活用して定期的な現況把握を行い、債務者等関係人の実情に応じた適時適切な回収方針の見直しに努めた。

#### ②効率性に視点を置いた債権管理

債務者等関係人との面談・電話によるヒアリングや、所得状況・所有資産状況の定期的な確認を行った上で、回収が見込める先に対しては、一部弁済による連帯保証債務免除や損害金軽減による完済の提案を行い、連帯保証債務免除については39件（前年度29件）、損害金軽減による完済については100件（前年度86件）実施し、早期の解決並びに個人債務者等関係人の生活再建に繋げることができた。一方で、回収が見込めないと判断した先に対しては、管理事務停止及び求償権整理の手続きを進めて、効率性に視点を置いた債権管理を行ったが、新型コロナウイルス感染症拡大により、債務者等関係人への訪問を長期間控えた時期があったことが影響し、管理事務停止は171件（対前年度比59.0%）、求償権整理は459件（対前年度比87.4%）にとどまった。

#### ③担当者の管理能力の向上

2020年度の研修計画に基づく内部研修において、顧問弁護士を講師に招き、相続法改正後の実務に必要な知識の習得に努めたほか、経験豊富な協会職員が講師となって求償権回収実務や債権管理における留意点についての講義を実施し、回収手法の平準化とスキルアップに努めた。これらにより、担当者の管理能力の向上と目標管理の徹底を図ったことで、回収計画額550百万円に対し、実際回収額は616百万円（計画比112.0%）と回収計画を上回る実績を残した。

### (4) その他間接部門

#### ①広報活動の充実

- (i) 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愛媛新聞社等マスコミへの情報提供を積極的に行った。また、地元経済情報誌である「月間愛媛ジャーナル」において、コロナ禍における中小企業・小規模事業者に対する当協会の支援状況等の特集を掲載し、露出度を高めた。
- (ii) 新設保証制度の取り扱い開始にあわせて説明資料を作成し、ホームページに掲載する

ことで金融機関や関係機関を中心に積極的な広報活動を展開した。

- (iii) LINEによる情報発信についても浸透しており、友だち登録者数が852人（対前年度比112.8%）と順調に増加した。

## ②保証審査業務等の効率化と目利き能力の向上

- (i) 新型コロナウイルス感染症対策資金の申込みが急増する中で、申込時の徴求書類を簡素化し、効率的な審査業務の徹底を図ったほか、保証申込審査の決裁権限の変更を行い、審査時間の短縮を図り、保証諾否の迅速な回答に努めた。また、コロナ禍による感染防止対策のため、昨年度より機会は減少したものの、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も取り組み、さらに、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は、専門家と一緒に職員も同行することで、専門家による経営課題の抽出のポイント、着眼点や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) 事業承継や回収に関する内部研修を実施するとともに、保証審査能力の向上を目的として、全国信用保証協会連合会が主催する能力レベル別の信用調査検定を14名が受験し、マスター（上級）の一次試験に3名、アドバンス（中級）に3名が合格した。

## ③システムの安定稼働

当協会は独自システムを採用しており、新型コロナウイルス感染症対策の保証制度創設の際には、早期から上部団体からの情報収集に努め、迅速なシステム対応を図るとともに、内部的には効率的な業務運用が実施できるよう、関係部署と連携してシステムの改修に努めた。

## ④コンプライアンス態勢の充実及び強化

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の研修として、反社会的勢力への対応について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

2020年1月、国内で新型コロナウイルス感染症の第一例を契機として、未曾有の危機の中で2020年度をスタートすることとなった。そのような中、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を受けている中小企業・小規模事業者に対する資金繰り支援として「新型コロナウイルス感染症対策資金」を、愛媛県制度は4月6日から、全国統一制度は5月1日から実施した。

コロナ禍の中、大量の保証申込を処理する厳しい状況にあったが、中小企業・小規模事業者へ円滑な資金提供を目指し、迅速な処理を心掛けた結果、2020年度の保証承諾額は前年度を183,046百万円上回る261,256百万円（対前年度比334.0%）となった。保証債務残高についても、前年度を166,090百万円上回る333,541百万円（対前年度比199.2%）となり、当協会としては過去最高額の保証債務残高となった。

一方、代位弁済については、新型コロナウイルス感染症の収束が見えず、中小企業・小規模事業者の事業活動への影響が拡大する中、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したほか、国や自治体による特別融資や助成金などの下支え効果もあり、前年度を358百万円下回る919百万円（対前年度比72.0%）となった。なお、代位弁済は保証債務平均残高比0.33%と前年度の0.82%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結果、前年度を52百万円上回る616百万円（対前年度比109.2%）となった。

#### 4. 収支計画について

経常収支では、保証承諾が急増したことに伴う保証料収入が2,260百万円と、前年度に比べ792百万円増加したことを主要因として、経常収支差額は472百万円と4年ぶりの黒字となった。

経常外収支では、毎期末の保証債務残高に対し一定率を乗じて積立てる責任準備金の繰入額が、保証債務残高の急増に伴い大幅に増加したため、経常外収支差額は1,089百万円の赤字となった。

以上の結果、収支差額が617百万円の赤字となり、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	2020年度実績			2021年度計画		
	2020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	58,000	261,256	450.4	334.0	60,000	103.4	23.0
保証債務残高	158,000	333,541	211.1	199.2	318,000	201.3	95.3
保証債務 平均残高	160,000	275,233	172.0	176.0	327,000	204.4	118.8
代位弁済	1,470	919	62.5	72.0	2,500	170.1	272.0
実際回収	550	616	112.0	109.2	570	103.6	92.5
求償権残高	490	313	63.9	59.5	972	198.4	310.5

(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

2020年度の信用保証協会は、新型コロナウイルスの感染拡大という未曾有の危機の中、感染拡大により影響を受けた中小企業者等へ円滑に事業資金の供給を行うという、国の施策の一端を担い、コロナ禍で集中する大量の保証申込の迅速な処理を心掛け、過去最高額の保証承諾と保証債務残高を残したことは評価できる。

他方、県内の中小業者等の中には、コロナ対策融資によって債務が過大となり、返済リスクを抱えているところも少なくない。そうした中、2021年1月には当面の対応として「ウィズコロナサポート相談窓口」を新たに設置し、2021年度には重点的な経営支援に取り組むため、「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、経営支援体制を整えたことは高く評価できる。

なお、コロナ禍を契機として、人流、物流が大都市圏から地方へUターン、Iターンする傾向がみられ、地方経済復興の兆しがみられる。2018年4月には、信用保証協会法が改正され、経営支援や創業支援、事業承継の取り組みが一段と求められており、「ウィズコロナサポ

ート班」においては、事業の継続といった守りにとどまらず、より能動的に事業転換、起業支援に一層取り組まれない。

金融機関とのリスク分担の観点からは、プロパー融資のある保証承諾件数の割合が、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者等への支援体制が整っているといえ、今後もこうした枠組みを維持・継続の上、中小企業者等の支援に取り組まれない。

新型コロナウイルス感染症の収束が長引く中、今後は事業継続に行き詰る中小企業者等が増加することも予想される。そういった状況の中で、抜本的な再生支援手法として求償権不平等譲渡や求償権消滅保証、第二会社方式による実質債権放棄の計5先の事業再生に取り組んだことは評価できる。

ところで、廃業は地域の経済や雇用に多大な影響を与え、その支援は重要であり、特定調停を利用した求償権放棄と経営者保証ガイドラインに基づく保証債務整理の計4件を実施したことについては高く評価できる。後継者のいない中小企業者等が増加する中で、やむを得ず廃業の選択をするケースも増加することが予想され、円滑な廃業支援を行うことも信用保証協会の社会的な使命でもあり、前向きに取り組まれない。

## (2) 期中管理、代位弁済及び回収について

新型コロナウイルス感染症の拡大により、資金繰りに支障が生じている中小企業者等の既往債務について、個別企業の実情を踏まえ条件変更による返済負担軽減措置に柔軟に対応したことは評価できる。

代位弁済については、前述の柔軟な条件変更対応や国や自治体のコロナ対策融資の効果から、対前年度比72%の9.2億円となり、代位弁済率も0.33%と全国水準を下回っており、中小企業者等への手厚い支援が行き届いた成果であるといえる。

しかしながら、返済緩和先の中でも、体質改善が進まない企業もあり、今後の企業倒産動向は予断を許さない状況であり、中小企業再生支援協議会との連携や国の経営支援強化促進事業も利用しつつ、事業継続に向けての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、対前年度比109%の6.2億円となり、回収計画5.5億円を上回る実績を残したことは評価できる。今後、回収環境はますます厳しくなると予想されるが、一部弁済による連帯保証債務免除などの求償権関係者の実情に即した柔軟な対応により、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

経常収支では、保証承諾が急増したことに伴う保証料収入が22.6億円と、前年に比べ7.9億円増加したことを主要因として、経常収支差額は4.7億円と4年ぶりの黒字となっている。

しかしながら、経常外収支では保証債務残高が急増したことに伴い、責任準備金の繰入額が大幅に増加したため、経常外収支差額は10.9億円の赤字となっている。

経常外収支の大幅な赤字は、保証債務残高が急増したことによる特段の事情によるものであるが、今後は保証債務残高減少に伴う保証料収入の減少も見込まれることから、事務の改善や業務の効率化、経費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邁進する必要がある。

#### ●2020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

2020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やコンプライアンス担当者会議を定期的で開催するなど、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、反社会的勢力との取引リスクと取引遮断方法等を職員へ周知徹底を図り、コンプライアンス意識の醸成を図っている。継続した研修・啓蒙活動は重要な取り組みであり、引き続き重点項目として取り組まれない。

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 八塚 洋 (愛媛県経営者協会専務理事)