

2022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ワクチン接種の浸透などから、感染第5波の後には感染の広がりも落ち着きをみせ、県内ではプレミアム商品券の販売や県内宿泊割引キャンペーンなどの実施により個人消費も緩やかに持ち直しの動きが続き、また、雇用情勢も有効求人倍率が上昇に転じ、回復基調にあった。

しかしながら、2022年に入り「オミクロン株」による感染第6波の発生による行動規制の強化に加え、ウクライナ情勢に伴う原油や資源価格の高騰による企業収益の悪化並びに円安進行に伴う生活必需品などの値上げによる家計へのダメージや個人消費の低迷などの懸念材料を含んでいる。

新型コロナウイルス感染症の影響が長期化するなか、県内の中小企業・小規模事業者（以下「中小企業者等」という）の業績は二極化し、業績改善に至らない先の諦め倒産や廃業が増加することも予想され、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

金融機関の貸出残高は、中小企業向け貸出に一服感があるものの、海運業向け貸出の増加により前年を上回っており、貸出約定平均金利は低下トレンドが続いている。

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更に長期化する恐れがあるが、県内経済に関する各種報告によると、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)

電気機械は半導体関連の生産が高水準で推移し、輸送機械（造船）は受注環境に好転の動きはあるが、原材料価格の高騰の影響などで低調に推移している。化学は国内外経済の回復などで需要は堅調であるが、自動車向けはメーカーによる減産の影響を受けている。生産活動全体では、振れを伴いつつ、基調としては持ち直している。

(建設業・不動産業)

公共投資は高水準ながら弱めの動きがみられ、住宅投資は持ち直しの動きがみられる。

(小売業・観光業)

小売業では、スーパーで飲食料品が堅調に推移しているが、百貨店やコンビニエンスストアでは来店客数の減少に伴い、弱い動きとなっている。小売業全体としては、

緩やかに持ち直しているが、一部に弱い動きがみられる。一方、観光業では、新型コロナウイルス感染症の再拡大により、宿泊施設にキャンセル増加の動きがみられ、深刻な影響がでている。

③倒産状況について

2021年の県内の企業倒産（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46件（対前年比115.0%）、負債総額が140億円（対前年比160.7%）となり、2020年度に抑制されていた企業倒産が増加に転じている。また、当協会の代位弁済額についても前年を上回っている。

（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が長期化するなか、中小企業者等の資金繰りに支障が生じないように伴走支援型特別保証制度を積極的に活用するとともに、返済猶予など柔軟に対応し、万全の態勢で資金繰り支援に取り組む。

さらに、2021年度から取り組んできた各種経営支援策をさらに発展させ、より一層充実した経営支援にするために、本部と現場が情報共有を密にし、業績悪化や過剰債務など様々な経営課題を抱える中小企業者等に対しては、2021年度に設置した「ウィズコロナサポート班」を中心として、経営者の良き相談相手となり、事業継続に向けた各種支援策を講じるために企業訪問や面談を積極的に実施し、課題解決の支援力発揮に努める。また、専門性の高い経営課題に対しては、外部専門家の活用や関係支援機関への仲介機能を発揮することで経営改善をサポートし、協会が一体となり経営支援を重点的に推進する。

そのために、業務統括部を組織再編し、企業支援課を県下の経営支援業務の統括部署として位置付け、同課主導での経営支援業務を機動的かつ効率的に推進していく。

加えて、活力ある地域実現のために、「創業支援チーム」を中心とする創業支援・フォローアップを実施するとともに、優れた技術、雇用維持のために事業承継支援についても積極的に取り組む。

求償権の回収については、回収環境が厳しさを増しており、求償権関係人の実情をきめ細かく把握した柔軟な対応を行い、管理コストも考慮した効率的な回収業務を進めるとともに、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、期中管理・代位弁済・回収業務が一体的で効率的なものとなるよう債権管理部の組織再編にも取り組む。

また、信用保証業務の電子化や将来的な協会業務の統一化を考慮し、全国的な共同システムへの移行手続きを堅実に進める。

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については、ウイルス変異が繰り返され新たな変異株の感染力・伝播性の高さから感染が急拡大し経済活動への影響は長期化し、県内の中小企業者等においても一層の収益環境の悪化が予想され、足元の過剰債務問題に加えてコロナ収束が見通せないなかで経営者の事業意欲の減退など事業継続についても懸念される状況である。

コロナ禍における資金繰り支援として対応した新型コロナウイルス感染症対策資金について返済の据置期限が到来し、元金返済が始まる企業の増加に伴い資金繰り資金のニーズが高まることや、一部の企業については、デジタルトランスフォーメーションの推進やカーボンニュートラルへの取り組み、また、環境対応に備えるための資金ニーズが高まることも予想される。

このような中で、引き続き資金繰り支援に注力するとともに、金融機関や関係機関などとの情報交換を密にすることで新たな資金ニーズへの積極的な対応やサポート体制の充実を図ることが重要である。

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、企業の創出を目的とする創業支援を一段と強化するとともに、後継者問題を解決するために円滑な事業承継にも積極的に取り組んでいく必要があると認識している。

(2) 具体的な課題

- 1) 金融機関・関係機関などと連携した事業継続支援
- 2) コロナ禍における適切かつ柔軟な保証提供による資金繰り支援
- 3) 地方創生などへ貢献するための各種保証制度の活用

(3) 課題解決のための方策

- 1) ①金融機関・商工団体・地方公共団体などとの連携を密にし、タイムリーに支援策を共有することで中小企業者等の事業継続支援に取り組む。
②金融機関と中小企業者等の業況や経営課題などの情報交換を行いながら、ニーズに応じた各種支援を積極的に実施するとともに、金融仲介機能を果たすように努める。
- 2) ①環境変化に伴う実態把握に努めるべく、企業訪問や経営者との面談を積極的に行い、当該企業の非財務情報の収集により事業性や将来性を十分に評価し、プロパー融資との適切なリスク分担を図りながら柔軟な保証提供に努める。
②中小企業者等の事業継続に支障が生じないよう、新年度から新たに創設された愛媛県が信用保証料の一部補助を行い、新たな資金ニーズへの対応と既往借入金の集約化による返済の負担軽減を目的とする県制度融資「緊急経済対策特別支援資金（伴走支援

枠)」を積極的に活用する。

③突発的な売上減少など予期せぬ事態に備えるため、最長3年の期日一括返済を可能とする疑似資本性ローン「財務体質強靱化保証（ホールド5000）」を活用し資金繰りの安定化を図り、その間に経営改善に取り組むことができるよう支援する。

3) ①創業者及び創業予定者については、「創業支援チーム」が中心となり、関係機関などが開催する創業セミナーに積極的に参加し、保証協会の取り組みを周知し、県の新事業創出支援資金などを活用した金融支援に取り組む。

②小規模事業者については、地方公共団体の施策による低利融資制度や「小口零細企業保証」などの積極的な推進により、引き続き資金調達と経営の安定化に取り組む。

③事業承継を検討している中小企業者等については、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」などの制度について関係機関への周知を強化し、同制度による保証対応により事業承継の円滑化に努める。

【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通せないなか、経営改善計画を策定するも計画未達の中小企業者等が大半であり、再度の計画の見直しや新たな金融支援を模索することが余儀なくされている。中小企業活性化協議会においても、特例リスク制度による1年間の元金返済据置対応に止まらず、2回目の制度利用をする先も増加しつつあり、個別の企業のライフステージに応じた経営支援に向けた支援体制の整備や本部と現場の連携強化により、多くの事業者への経営支援に取り組むことが必要不可欠であると認識している。また、最近の傾向では返済緩和残高は微増傾向ながら、今後は更に返済緩和案件や代位弁済の増加も予想されるとともに、後継者問題による黒字倒産も顕在化するものと思われることから、金融機関や関係支援機関などとの連携体制を強化し、中小企業者等の実情を踏まえ、きめ細かな支援を継続することで代位弁済の抑制に努めていく必要があると認識している。

(2) 具体的な課題

- 1) ウィズコロナ時代における支援体制の整備
- 2) ライフステージに応じた経営支援の実施
- 3) 事業承継支援の推進
- 4) 経営支援の質の向上

(3) 課題解決のための方策

- 1) ①中小企業者等の抱える経営課題も多様化するなか、協会主導で行う経営支援の対象

を保証付き融資メイン先とし「ウィズコロナサポート班」が中心となり、金融機関と情報共有し目線を合わせた企業訪問や経営者との面談を積極的に実施し課題抽出に取り組み、課題の把握と解決に向けた支援に努める。

②既に経営改善計画策定支援や経営診断を行っている企業に対しては、本部主導による業績のモニタリングや個別の改善策のブラッシュアップなど定期的なフォローアップを重点的に取り組み、専門性の高い経営課題については外部専門家の活用やよろず支援拠点など関係支援機関との連携により中小企業者等の経営改善をサポートする。

③中小企業支援ネットワーク会議及び県内の経済団体、金融機関、関係支援機関で構成する「チームえびす」の連絡会議への参加を通じ、中小企業者等の経営改善・再生支援に向けて関係機関の支援策の共有を図り、経営サポート会議の活用により、個々の中小企業者等の実態把握に努め、金融機関との連携を図りながら経営支援に取り組む。

④地域の中小企業者等に対し、新規創業・新事業展開等の事業を支援する「公益財団法人えびめ産業振興財団」と業務連携・協力に関する覚書を締結し関係性の深化を図り、各種支援対象者の相互紹介や必要に応じて情報交換会を実施することで効果的な支援に繋げる。

2) ①創業期については、「創業支援チーム」が中心となり、創業時の相談・計画策定及び金融支援を行うとともに、創業後もフォローアップを継続することでシームレスな伴走支援を実施する。

②成熟期については、金融機関と連携し企業訪問することにより早期の実態把握に努め、必要に応じて「超長期借換保証（スーパーランディング20）」や経営支援型の保証制度を活用した正常化に積極的に取り組み、資金繰り支援と経営支援を一体とした継続的な支援を行うほか、個別企業の実情を踏まえた返済猶予など柔軟な条件変更対応により代位弁済の抑制に繋げる。

③衰退期については、地域経済への影響も考慮しつつ、引き続き中小企業活性化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再生支援や、新たに運用が開始される「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」の活用のほか、「経営者保証ガイドライン」適用による保証債務整理にも適切に取り組む。また、やむを得ず事業を廃業・清算する中小企業者等に対しては、支援機関の関与による廃業型特定調停など、円滑な廃業支援に取り組む。

3) ①保証利用がある60歳以上の経営者に対し本部主導で事業承継に係るアンケートの実施や、本部と現場が連携して経営者との面談時に事業承継に対する対話を行い、経営者に事業承継に関する気付きの機会を提供する。

②事業承継に課題を抱える中小企業者等には、愛媛県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、円滑な事業承継を支援する。

4) ①経営支援事例の共有、協会内中小企業診断士を活用する内部研修の開催、OJT及び専門家派遣先への同行を積極的に実施し職員のスキルアップに取り組む。

②経営支援の効果的な実施のため、経営支援強化促進事業を利用した中小企業者に対してNPSアンケートを活用して満足度調査を行い、今後の経営支援業務の方針や支援内容に反映させる。

③経営改善計画策定支援先や経営診断先の財務情報を、ローカルベンチマークの指標や蓄積したCRDデータをもとに分析を行い、効果測定の開始に向けた準備を実施する。

【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など法的整理案件の増加により、回収環境は年々厳しさを増している。このような状況下においては、代位弁済後の初動対応を徹底するとともに、長期化している求償権について関係人の実情をきめ細かく把握した柔軟な対応が必要となっている。また、経済合理性のある回収を図るためには、管理コストを考慮した効率的な回収業務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) 回収方針の早期立案と初動対応の徹底
- 2) 債務者などの実情に即した柔軟な対応
- 3) 管理コストを考慮した効率的な管理回収の実施

(3) 課題解決のための方策

- 1) ①期中管理部門と連携を図り代位弁済時に関係人の現況把握に努める。
②知り得た情報をもとに関係人の実情を踏まえた回収方針を早期立案し、速やかに着手することで効果的な回収を図る。
- 2) ①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。
②関係人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、関係人の実情に即した柔軟な対応により回収の最大化を図る。
- 3) ①完済見込みのない定期弁済先や担保処分が進んでいない求償権については管理コストを考慮した回収方針の適時見直しを進め、効率的な回収を図り、債権管理の選択と集中を行う。

②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させる。

【その他間接部門】

(1) 現状認識

中小企業者等の金融の円滑化と経営の改善発達を支援する公的機関として、地域経済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、経営基盤の強化を図るとともに、信用保証協会が金融機関や地域経済、社会から期待される役割を堅実に果たしていくことが必要であると認識している。

(2) 具体的な課題

- 1) 効果的な広報活動の展開
- 2) 多様化する業務に向けた人材育成
- 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
- 5) 危機管理への対応
- 6) S D G s の普及・達成への取り組み

(3) 課題解決のための方策

- 1) ①ホームページやL I N E @の適時・適切な更新により、中小企業者等及び関係支援機関などに最新情報を迅速に届けるとともに、広報誌の発刊により効果的で魅力ある情報を発信する。

②各種メディアを有効に活用し信用保証協会の役割・活動について積極的に情報発信することで、当協会の認知度の更なる向上に努める。

- 2) ①信用保証協会の求められる役割が多様化するなか、外部研修である全国信用保証協会連合会の目的別・階層別研修に参加し、職員の幅広い業務知識の修得や専門的知識の向上に努める。

②経営支援に係る専門的な能力向上のため、外部専門家による内部研修の開催や経営改善・事業承継などの支援事例の共有を図るとともに、O J Tや専門家派遣事業への同行など実体験の積み重ねによる職員のスキルアップに取り組む。

- 3) ①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、基幹システム機器などの更新を行うことでシステムの安定稼働を堅持する。

②信用保証業務の電子化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

施できるよう事前検証を徹底し万全の体制で取り組む。

③将来的な協会業務の統一化を考慮し、2021年7月に着手した全国的な共同システムへの移行手続きを堅実に進めていく。

4) ①コンプライアンスの意識向上を図るために、コンプライアンスプログラムに基づく研修の実施や啓蒙活動に取り組む。

②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おいて、社会変化に即した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確認検証していくことにより、コンプライアンス態勢の強化に努める。

5) ①新たな感染症など災害への対応について、職員に対し適宜行動指針の周知徹底を図るとともに、円滑な業務の継続実施のために感染防止策や職場環境の整備に加え、規程・通知などの適時見直しに努める。

②危機管理の実効性を高めるため、定期的に防火・防災訓練を行うとともに、データのバックアップ体制やシステム復旧機能の検証を実施し、有事における事業継続への意識浸透を図る。

6) ①SDGs債への投資などを通して、持続可能な開発目標（SDGs）の達成に向けた取り組みを行う。

②職員に対しSDGsの普及に向けた啓蒙活動を実施する。また、環境保全や省エネルギーに関する社会貢献活動などの協賛事業にも積極的に参加し、地域貢献に努める。

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	48,000	80.0%	102.1%
保証債務残高	292,000	91.8%	91.0%
代位弁済	2,700	108.0%	154.3%
実際回収	580	101.8%	84.5%