

2021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。

2021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

2021年度の県内経済は、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化するなか、ワクチン接種の浸透などから、感染第5波の後は感染の広がりも落ち着きをみせ、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下振れリスクが懸念される状況となった。

そのような状況下、企業における生産活動は、上半期には全体として持ち直しの動きが続いていたが、2022年に入りその動きが緩やかとなった。

一方、個人消費は上半期に感染症の影響から足踏みの状況にあったが、県内プレミアム付商品券の発行や県内宿泊割引キャンペーンなどの消費喚起施策の実施により持ち直しの動きに転じた。しかしながら、2022年に入りその動きが緩やかとなった。

(2) 中小企業向け融資の動向

県内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り、貸出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は、「新型コロナウイルス感染症対策資金」の実施により、2021年4月末には保証債務残高は過去最高額の3,421億円に到達したが、同対策資金終了により、これをピークに減少に転じている。

(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、2021年度上半期は改善する傾向にあったが、下半期に入り徐々に悪化する傾向となった。

(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、製造業・非製造業ともに前年度を下回る傾向となった。

(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おり、2021年度平均の有効求人倍率(季節調整値)は1.31倍と、前年度の1.26倍と比較して緩やかに持ち直している。

2. 重点課題について

(1) 保証部門

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

- (i) 本部機構においては、金融機関本部や商工団体、地方公共団体などとの積極的なコミュニケーションを図り、中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者等」という）への切れ目のない資金繰り支援を実施するため連携体制強化に努めた。また、県下の保証窓口である松山事業部・各支所においては、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化するなか、金融機関営業店への積極的な訪問により、中小企業者等に対する支援策を共有するなど、企業の経営改善・生産性向上に向けた支援態勢の強化にも取り組んだ。なお、金融機関訪問実績は前年度の1,294回を上回る1,344回（本部32回、現場1,312回）であった。
- (ii) これまで金融機関と取引がなかった中小企業者等から、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うえで、金融機関へ紹介する取り組みにも注力した。実績としては前年度の9件を上回る年間12件を実施するなど、仲介機能を発揮した。
- (iii) これらの取り組みにより、保証利用企業者数は前年度の18,572先から468先増加し、19,040先となり保証利用の浸透に繋がった。

②コロナ禍における環境変化に対応した資金繰り支援

- (i) コロナ禍における緊急の資金繰り支援制度であった「新型コロナウイルス感染症対策資金」の取扱終了後において、資金需要に一服感が見られた。

一方で、変異株の出現による行動規制の強化や原油価格高騰等の影響を受ける中小企業者等の業績の回復遅れに加え、コロナ関連融資の返済開始などに伴う資金繰りの悪化が懸念された。そこで、新たな資金調達と既存保証付き借入金の集約化による返済負担の軽減に対応すべく借換保証を積極的に推進した。借換保証の実績は金額ベースで保証承諾全体の54.8%を占める27,148百万円となり、このうち新たに創設された「伴走支援型特別保証」による借換保証は、300件、6,953百万円を承諾した。

また、返済緩和先に対する新たな資金繰りの金融支援については、企業の実情や金融

機関の支援態勢等を十分に把握したうえで、16件、133百万円を前向きに保証対応した。

- (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40.2%に対し、当協会では42.9%と2.7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。

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

- (i) 本部機構及び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、金融機関や地方公共団体、専門学校等が開催する創業セミナー、相談会に積極的に参加し、当協会の創業支援への取り組みの周知に努めた。新型コロナウイルス感染症の影響から延期や中止もあったが、年間11回参加し創業時に必要な手続きや資金調達の方法、創業支援制度の紹介に加え、創業相談にも親身に取り組んだ。
- (ii) 2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響から、創業を計画するも多くの創業予定者が計画の再策定や創業時期の変更を余儀なくされた。しかし、2021年度はその反動や愛媛県が保証料を全額補助する創業関連保証制度を継続的かつ積極的に推進した結果、保証承諾244件、1,147百万円と過去最高の実績を残した。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、専門家による経営相談を16件実施し、さらに、創業後のフォローアップを89件(対前年度比741.7%)行うなど、持続可能な経営支援ときめ細やかな伴走型支援に努めた。
- (iii) 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、低金利の市町の施策に基づく融資制度を積極的に推進した結果、2,489件、10,620百万円の保証を承諾した。
- (iv) 2018年度に保証限度額が拡充され、設備資金限定で利子補給のある愛媛県小口零細企業資金を引き続き推進した結果、173件、595百万円の保証承諾をするなど、小規模事業者の資金調達コスト抑制に努めた。
- (v) 中小企業者等の後継者不足による事業廃業を抑制するため、事業承継の促進、強化については、愛媛県事業承継・引継ぎ支援センターとの定期的な情報交換に努めた。また、事業承継・経営承継関連の保証制度を活用し、2先に対して計4件、67百万円の保証による支援を行った。

(2) 期中管理・経営支援部門

①柔軟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収束が見えないなか、コロナ関連融資を活用するも業績回復が遅れ、過剰債務を抱え、資金繰りに支障が生じている中小企業者等の既存債務について、個別企業の実情を踏まえ、返済負担の軽減措置に柔軟に取り組み、1,679件(対

前年度比95.6%)の条件変更を実施した。

- (ii) 中小企業再生支援協議会(現中小企業活性化協議会)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、金融機関との衡平性を確保した上で柔軟に対応し、37先(対前年度比132.1%)の計画について同意書を発行し、対象企業の資金繰り円滑化に努めた。

②ウィズコロナ時代における経営支援・再生支援の促進

- (i) ウィズコロナサポート担当者を主体として、中小企業者等へのアプローチを行い、876先へ1,180回の企業訪問を実施し、経営者との対話に積極的に取り組んだ。
- (ii) 経営改善を必要とする中小企業者等に対しては、国の経営支援強化促進事業を活用し、専門家による経営相談や経営診断、経営改善計画の策定に取り組み、経営相談については計画30先に対し21先、経営診断については計画どおり8先に実施した。経営改善計画策定については、長期化するコロナ禍において、先の見通しが立てづらいこともあり、計画4先に対し2先と前年度に引き続き低調な結果となった。また、関係支援機関である「よろず支援拠点」には13先の橋渡しを行った。
- (iii) 再生支援については、中小企業再生支援協議会(現中小企業活性化協議会)や金融機関との連携により、第二会社方式による実質債権放棄(特別清算)を1先実施するなど、事業再生支援に努めた。

③事業承継と廃業(再チャレンジ)支援の円滑化対応

- (i) 県内の中小企業者等の円滑な事業承継を推進するため、愛媛県事業承継・引継ぎ支援センターが組織する「愛媛県事業承継ネットワーク」の構成員として昨年度に引き続き参加し、事業承継に係る支援策などの情報共有に努めた。また、同センターが実施するプッシュ型事業承継診断事業にも賛同し、60歳以上の経営者と面談する際、事業承継診断を32先に実施し、事業承継に関する課題やニーズの掘り起こしに取り組んだ。
2021年度に計画していたダイレクトメールによる事業承継に係る情報発信については、より効果的なものとするため、他協会の取り組み状況について情報収集を行い、改めて次年度の実施に向けて検討準備を進めた。
- (ii) やむを得ず事業を廃業・清算する中小企業者等に対して、地域経済活性化支援機構による特定支援業務を利用した実質債権放棄を1件、また経営者保証ガイドラインに基づく保証債務整理を5件実施するなど、廃業支援に努めた。

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

- (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」を開催し、各関係支援機関が実施するコロナ禍における各種中小企業支援策について情報交換を行い、中小企業者等の経営改善・再生支援に向けての目線合わせに努めた。

(ii) 個別の中小企業者等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110先に対して開催し、そのうち78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要請を行い、合意成立にこぎつけた。

(3) 回収部門

①代位弁済時における回収方針の早期策定

2021年4月に新設した債権管理部において、管理回収業務の一元化を図り、早期着手が必要な案件には、代位弁済前から期中管理担当者の交渉に回収担当者が同行することに加え、担当者与管理職の連携を強化することにより、回収方針の早期策定を行った。

これにより回収計画金額570百万円に対し、実際回収額は680百万円(対前年度比110.4%)となり、対計画比119.3%と計画を大幅に上回る実績を残した。

②効率的な債権管理回収の実施

債権管理案件の選択と集中を図るべく2019年度より導入した「回収手法別一元管理表」を活用し、注力する案件の選定を行い、効率的な債権管理を行った。

これにより効率性を高めるべく管理事務停止を327件(対前年度比191.2%)、求償権整理を591件(対前年度比128.8%)実施した。

また、債権管理案件の進行状況を把握するための「回収交渉進行中リスト」を活用し、定期的に部内ミーティングを行い債権管理の強化に努めた。

③債務者などの実情に即した柔軟な対応

関係人の調査を行う中で、事前に的確な情報を収集するため「現況調査チェックリスト」を作成し、定期的な回収方針の見直しを行い、関係人との交渉を行った。

特に関係人の実情に即した提案を行い、一部弁済による連帯保証債務免除については42件(対前年度比107.7%)、損害金軽減による一括弁済については50件(対前年度比50.0%)実施し、求償権解決に向けた効果的な回収に繋がった。

(4) その他間接部門

①広報活動の積極的対応

無料通信アプリLINE@を活用したタイムリーで効果的な情報発信に努め、毎月1回以上のペースで当協会の取り組みや制度の案内などを実施した。なお、友だち登録者数は2022年3月末時点で914人と、前年度に比べ65人の増加となり、SNSを通じて協会の認知度向上に繋がった。

また、県内プロ野球球団主催試合におけるインターネット中継内でPR動画の配信および、県内プロサッカーチームのホームゲーム開催時に配布されるマッチデイプログラムに広告を掲載するなど、新たなアプローチにも取り組んだ。

②多様化する業務に対応した職員能力の向上

新型コロナウイルスの感染回避のため全国信用保証協会連合会の集合形式による外部研修のほとんどを受講見送りとしたが、内部研修の実施により職員の専門的知識の向上に努めた。特に、保証審査・経営支援部門では、外部講師を招き経営課題の解決に向けた実践的な取り組み手法についての研修を実施し、管理回収部門については、管理職を講師として回収能力の強化や管理担当職員が抱える問題の共有など、それぞれ実践的な内容の研修により職員のスキルアップを図った。

また、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別の信用調査検定を計13名が受験し、マスター（上級）に8名、ベシス（初級）に1名がそれぞれ合格した。

③システムの安定稼働

- (i) 当協会は独自システムを採用しており、システムの充実を図るため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の検証と改善を継続的に実施した。新たな制度創設など信用補完制度の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関係部署と連携して万全の態勢で取り組んだ。
- (ii) 将来的な協会業務の統一化を考慮し、2021年7月より全国的な共同システムへの移行手続きに着手した。2023年11月を稼働予定として、この移行作業を的確かつ合理的に推進するため「システム移行プロジェクト委員会」及び業務毎に「ワーキンググループ」を設置した。このグループ毎に、各種説明会に参加し、移行後の業務が円滑に実施できるよう、現行業務との差異分析に取り組んだ。

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、役職員に対して「ハラスメント・通報制度について」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を年3回開催、コンプライアンス担当者会議を年2回開催、コンプライアンスに関する情報共有を行うとともに、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検証を行い、コンプライアンス態勢の強化に努めた。

3. 事業計画について

国による信用保証料補助や自治体による利子補給など手厚い中小企業支援策であった「新型コロナウイルス感染症対策資金」の受付が2020年度末をもって終了したが、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化すると予想されたことから、中小企業者等の事業継続に向けた資金繰りに支障が生じないよう、万全の態勢で資金繰り支援に取り組むこととした。しかしながら、同対策資金の終了後における資金需要は全国の動きと同様に弱く、2021年度の保証承諾につ

いては49,566百万円（対前年度比19.0%）と大幅に減少し、対計画比でも82.6%の実績にとどまった。一方、保証債務残高については、320,949百万円（対前年度比96.2%）と対計画比100.9%の実績を残した。

一方、代位弁済については、長引く新型コロナウイルス感染症の影響を受け、業績改善に至らない先の倒産増加により、前年度を829百万円上回る1,748百万円（対前年度比190.2%）となった。また、代位弁済率は0.53%（全国平均値0.57%）と前年度の0.33%を0.2ポイント上回った。

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なか、新設した債権管理部で管理回収業務の一元管理を図り、代位弁済後の早期着手を徹底するとともに、連帯保証債務免除や損害金軽減なども活用した一括回収に努めた結果、前年度を64百万円上回る680百万円（対前年度比110.4%）の実績を残した。

4. 収支計画について

経常収支では、経常収入において「新型コロナウイルス感染症対策資金」の活発な利用から保証債務残高の急増に伴う保証料収入が3,022百万円と、前年度に比べ762百万円増加したことを主要因として大幅な増収となり、また経常支出において業務費の削減を実施したことから、経常収支差額は1,132百万円の黒字となった。

経常外収支では、収入面で代位弁済の増加により日本政策金融公庫から受領する保険金などの求償権補填金が前年度に比べ365百万円増加したが、支出面で回収の見込めない求償権などの償却が前年度に比べ542百万円増加したため、172百万円の赤字となった。

以上の結果、当期の収支差額は961百万円と、4年ぶりの黒字となった。

5. 財務計画について

当期収支差額961百万円のうち、定款の定めにより、その100分の50の範囲内である480百万円を収支差額変動準備金へ、残り481百万円を基金準備金へ繰り入れた。

これにより、基金と基金準備金を合わせた基本財産は13,740百万円となった。

(単位：百万円、%)

項目	年度	2021年度実績			2022年度計画		
	2021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	49,566	82.6	19.0	48,000	80.0	96.8
保証債務残高	318,000	320,949	100.9	96.2	292,000	91.8	91.0
保証債務 平均残高	327,000	331,950	101.5	120.6	303,600	92.8	91.5
代位弁済	2,500	1,748	69.9	190.2	2,700	108.0	154.5
実際回収	570	680	119.3	110.4	580	101.8	85.3
求償権残高	972	391	40.2	124.9	940	96.7	240.4

(注) 代位弁済は元利合計値。

●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

2021年度の信用保証協会は、「新型コロナウイルス感染症対策資金」の受付終了後、中小企業者等の資金需要は一服したものの、新型コロナウイルス感染症の影響長期化を予想し、同対策資金の後継保証制度である「伴走支援型特別保証」の利用促進に努め、中小企業者等の資金繰りに対して切れ目のない支援に努めたことは評価できる。

しかしながら、同感染症の影響を受けた中小企業者等においては、売上高の減少による赤字をコロナ関連融資で賄い、過剰債務の状態にある先も少なくない。それを解消するためには、これまでの仕事様式を見直し、時代に適合した効率的なビジネスモデルを構築するよう指導する必要がある。

そういった状況を踏まえ、コロナ禍で経営課題を抱える中小企業者等に対する経営支援を重点課題としてとらえ、2021年4月に「ウイズコロナサポート班」を設置し、経営支援体制を整えて経営支援業務を実施したことは評価できる。

経営支援業務では、協会職員が積極的な企業訪問により中小企業者等の課題を抽出し、その内

容に応じて国の補助事業による専門家派遣を実施しているが、中小企業者等の経営課題は多様化する傾向にあり、協会の経営資源も限りがあることを鑑み、今後は他の中小企業支援機関との連携もさらに強化し相互の強みを発揮できるよう、地域一体での中小企業者支援にも取り組まれない。

県内においては、人口減少に歯止めがかからず、地域経済の衰退が懸念されるなか、新規事業創出による地域経済活性化に貢献するため、関係団体創業セミナーなどに積極的に参加し創業マインドの醸成に努め、創業保証制度の利用について過去最高の実績を残したことは評価できる。引き続き創業者支援に取り組むとともに、今後は優れた技術を持ちながら後継者不足や過剰債務の問題から、事業承継の壁に直面している中小企業者等に対しては事業モデル転換を含めた、事業の継続・承継支援に取り組まれない。

また、過剰債務を抱える中小企業者等においては、今後ポストコロナを見据えた再生計画の策定により、抜本的な事業再生手法である求償権不等価譲渡や債権放棄などの取り組みが必要となることが想定される。倒産や廃業は、経済や雇用に多大な影響を与えるため、その支援は重要であり、こういった抜本的再生支援についても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影響により、資金繰りに支障が生じている中小企業者等の既存債務について、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ている。

代位弁済については、代位弁済率が0.53%と全国平均値の0.57%を下回っているものの、長引く新型コロナウイルス感染症の影響を受け、業績改善が進まないまま倒産した保証先の増加により、代位弁済額は、対前年度比190%の17.5億円と大幅に増加している。また、前年度の「新型コロナウイルス感染症対策資金」が金額及び件数ともに前例のない規模となっており、その返済が始まろうとしている。親身な資金繰り支援と経営支援を行い、代位弁済のリスク軽減に努められたい。

回収については、新設した債権管理部による効率的な管理回収業務の実施により、対前年度比110%の6.8億円となり、回収計画5.7億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、連帯保証債務免除や損害金軽減などの求償権関係者の実情に即した柔軟な対応により、求償権解決に向けた効果的な回収業務に取り組まれない。

(3) 財務の健全性について

経常収支では、「新型コロナウイルス感染症対策資金」により、保証債務残高が急増したことに伴い保証料収入が30.2億円と、前年に比べ7.6億円増加したことに加え、支出でも業務費削減の実施から、経常収支差額は11.3億円の黒字となっている。

一方、経常外収支では、収入で代位弁済の増加により日本政策金融公庫から受領する保険金な

どの求償権補填金が増加したものの、支出では回収の見込めない求償権償却の増加により、経常外収支差額は1.7億円の赤字となっている。

当期収支差額では、9.6億円と4年ぶりの黒字となっているが、保証債務残高の増加は代位弁済のリスクも孕んでおり、引き続き健全経営に努められたい。

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、役職員が一丸となり事務の改善や業務の効率化、コスト意識を持ち経費削減などのスリム化対策を引き続き講じる必要がある。

●2021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

2021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を開催するなど、全て達成されている。重点取組事項であった「コンプライアンス・チェックシートの見直し」については、チェック事項内容を見直したうえで実施されている。

今後も継続して、役職員のコンプライアンス意識の向上に努めていくことが望まれる。

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)