

## 2022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。

2022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、公認会計士である矢野和弘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

2022年度の県内経済は、新型コロナウイルス感染症の流行から3年目を迎え、行動制限の緩和や社会経済活動の正常化により集客イベントも再開され、個人消費や雇用は緩やかに持ち直しの動きがみられた。一方で、ロシアのウクライナ侵攻による国際情勢の不安定化や欧米の金利政策を発端とした急激な円安が資源・エネルギー価格の高騰につながり、不透明な状況が続いた。

そのような中で、国や自治体では、各地で地域経済の回復を目的に、個人消費の喚起策として地域限定のプレミアム付商品券の発行や宿泊割引キャンペーンの実施に加えて、企業向けには新事業展開の後押しや省エネ設備の導入支援などの公的支援策を打ち出し、景気浮揚を後押しした。

さらに、2023年に入り政府の観光促進策である「全国旅行支援」の効果もあり、宿泊・観光業を中心とするサービス業の需要が回復し、急速に進んだ円安も一段落するなど、生産活動への影響も和らぎつつある。

しかしながら、高止まりした仕入価格の上昇分を販売価格に転嫁できず、収益改善の進まない県内の中小企業・小規模事業者（以下「中小企業者等」という）の倒産や廃業も予想され、今後の動向を注視する必要がある。

#### (2) 中小企業向け融資の動向

県内金融機関の貸出残高は、海運業向け貸出の増加や一部で物価高に対応した運転資金需要もあり前年を上回っている。信用保証協会付融資については、期初から保証債務残高の減少が続いていたが、2023年1月に「伴走支援型特別保証制度」の資格要件などの緩和が行われた以降の保証申込が急増し、翌月2月から保証債務残高が増加に転じている。

#### (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、日本銀行短期経済観測調査（愛媛県分）の資金繰り判断

D. I. によれば、非製造業では改善傾向にあったが、製造業では2023年に入り悪化する傾向がみられた。

#### (4) 県内中小企業の設備投資動向

2022年度の県内の設備投資額（含む土地投資額）については、非製造業では前年度を上回り、製造業は下回る傾向となった。全産業としては、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、社会経済活動の回復や人手不足を背景に求人が求職を上回っており、2022年度の有効求人倍率（季節調整値）は1.44倍と、前年度の1.31倍より上昇している。

## 2. 重点課題について

### (1) 保証部門

#### ①金融機関・関係機関などと連携した事業継続支援

- (i) 金融機関や、商工団体、地方公共団体などとの連携を密にし、中小企業者等の事業継続支援に努めた。特に、i) 公益財団法人えひめ産業振興財団、ii) 四国経済産業局と愛媛県中小企業活性化協議会、また、iii) 宇和島市・宇和島商工会議所・吉田三間商工会・津島町商工会・日本政策金融公庫宇和島支店などとの各連携協定の締結により、企業のライフステージに応じた支援体制の構築を図った。
- (ii) 県下の保証窓口である松山事業部・各支所を中心に、金融機関営業店への訪問等により企業支援策を共有するなど、積極的な連携に努めた。なお、金融機関訪問は1,012回（本部58回、現場954回）の実績となった。また、中小企業者等から当協会窓口への相談や関係機関を通じた相談が寄せられ、相談者の実情や意向を汲み取り、金融機関へ仲介を行う取り組みにも注力し、実績は9件であった。金融機関訪問と金融機関仲介のいずれも前年度実績を下回ったが、金融機関との連携や中小企業者等への積極的なアプローチ効果もあり、保証利用企業者数は19,085先と、前年度の19,040先から45先の増加となり、保証利用企業者の浸透につなげた。

#### 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

- (i) 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40.3%に対し、当協会は53.5%と13.2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、保証提供による資金繰り支援に取り組んだ。
- (ii) 新型コロナウイルス感染症の影響に加えて、海外情勢に起因する原油・原材料価格の上昇や円安の進行、物価の高騰など、経営環境の変化に伴い中小企業者等の事業継続に支障が生じないように、積極的な資金繰り支援に努めた。特に、2022年4月に新たに創

設した「愛媛県緊急経済対策特別支援資金（伴走支援枠）」の積極的な利用推進及び金融機関と緊密に連携した債務返済負担を軽減するための借換需要の掘り起こし効果もあり、同制度の利用が大幅に増加し、資金繰り支援に貢献した。保証承諾実績は2,530件、75,294百万円と、保証承諾金額では全体の66.8%を占めた。

- (iii) また、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「財務体質強化保証（ホールド5000）」を活用した資金繰り支援にも努めた。制度創設から3年が経過し、保証期限を迎える保証の借換需要が高まったこともあり、保証承諾実績は127件、2,926百万円と、前年度より件数で82件、金額で1,862百万円の増加となった。

### ③地方創生などへ貢献するための各種保証制度の活用

- (i) 創業支援については、前年度に続き各部署に配置した「創業支援チーム」が中心となり、関係機関などが開催するセミナーに積極的に参加し、当協会の創業支援の取り組みの周知に努めた。なお、創業関係のセミナーには、金融機関をはじめとする連携機関に延べ15回参加した結果、愛媛県の新事業創出支援資金を中心とした創業関連保証の保証承諾実績は、252件、1,126百万円となり、件数では過去最高の実績となった。
- (ii) 特に、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は、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、2,566件、11,024百万円の保証承諾を行い、前年度より件数で77件、金額で404百万円増の保証実績を残した。また、設備資金では愛媛県により金利の一部が補給される愛媛県小口零細企業保証において、152件、509百万円の保証承諾を行い、小規模事業者の資金調達コストの抑制に努めた。
- (iii) 事業承継を検討している中小企業者等を支援するため、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を行い、事業承継支援施策の目線合わせに努めた。また、事業承継段階における資金調達において、代表者も含め保証人不要の取り組みが可能となる事業承継・経営承継関連の保証制度を活用し、1先に25百万円の保証支援を行った。

## (2) 期中管理・経営支援部門

### ①ウイズコロナ時代における支援体制の整備

- (i) 協会メイン先やゼロゼロ融資先などを対象に、窓口金融機関から対象先の経営者の人柄や業況等を情報収集し、経営課題を有する先に対し、コロナ禍での経営課題の解決を図ることを目的に設置した「ウイズコロナサポート班」が中心となり企業訪問を実施した。経営者との面談により133先に対して経営課題を抽出用のヒアリングシートを作成し、協会職員によるアクションプラン策定を15先、経営支援強化促進事業による専門家派遣を15先、関係支援機関への橋渡しを7先実施した。

- (ii) 経営支援強化促進事業による経営改善計画策定先や経営診断実施先のうち、5年未満の事業者を対象に企業訪問を行い、計画達成状況や改善策進捗状況を確認するなどのフォローアップを13件実施した。
- (iii) 2022年6月には「チームえびす」の連絡会議に参加し、2023年3月に「中小企業支援ネットワーク会議」を開催し、参加団体が有する中小企業支援策についての情報交換を行い、中小企業支援の目線合わせを行った。
- (iv) 2022年4月に「公益財団法人えひめ産業振興財団」と業務連携・協力に関する覚書を締結し、5月には連絡会議を開催し情報交換を行い、中小企業支援体制の強化に努めた。

## ②ライフステージに応じた経営支援の実施

- (i) 創業期の顧客へは、経営支援強化促進事業を活用した専門家派遣による創業前相談を3先実施した。また、前年度の創業保証先のうち、84先に職員によるフォローアップを実施し、うち1先には経営支援強化促進事業による専門家派遣を実施し、伴走型の創業支援に努めた。

さらに、協会の「創業支援チーム」により、産業競争力強化法に基づく特定創業支援業務の個別相談支援を11先に実施し、創業時における経営に関する知識の習得を支援した。
- (ii) 成熟期の顧客について、企業訪問による実態把握のうえ、返済緩和実施の5先に超長期借換保証の活用による正常化を行い、足元の返済が困難な先については、個別企業の実情を踏まえ柔軟な返済猶予の条件変更を1,007先に対し実施した。
- (iii) 衰退期の顧客については、中小企業活性化協議会等の関係支援機関や金融機関と連携し、第二会社方式による実質債権放棄（特別清算）を2先実施し、そのうち1先については、経営者保証ガイドライン適用による一体整理により、保証債務整理手続きを2件実施するなど円滑な事業再生支援に努めた。

## ③事業承継支援の推進

- (i) 協会メイン先で経営者の年齢が60歳以上の約2,800先に、郵送による事業承継に係るアンケート調査を実施した。また、保証時や条件変更申込時の企業訪問においても、経営者の年齢が60歳以上の先に同様のアンケート調査を実施し、事業承継に関する課題やニーズの掘り起こしに取り組み、その結果、事業承継支援を希望する事業者12先に対して、事業承継・引継ぎ支援センターへの橋渡しを実施し、連携した事業承継支援に取り組んだ。

## ④経営支援の質の向上

- (i) 協会職員が行った経営支援事例をグループウェアに掲載し、職員間で共有した。また、

中小企業診断士の資格を持つ協会職員を講師として活用し内部研修を3回行い、経営支援のスキルアップを図った。さらに、専門家派遣の際には協会職員も同行し、専門家が行う経営支援のノウハウを学ぶなど職員の知識習得に努めた。

(ii) 専門家派遣による経営相談を実施した15先に対しNPSアンケートを行い、うち回答のあった12先では、概ね顧客満足度の高い結果であった。今後もアンケートを継続し、満足度の向上や改善に活かすこととした。

(iii) 経営診断先及び計画策定支援先の財務情報をローカルベンチマーク指標やCRD区分等を用いて分析・検証し、効果測定実施に向けての準備を行った。

### (3) 回収部門

#### ①回収方針の早期立案と初動対応の徹底

2022年度より債権管理部に代位弁済課を配置したことで、求償権回収を担当する管理課との連携がスムーズとなり、回収方針を早期に立案し迅速な初動対応に繋がった。

これにより、回収計画580百万円に対し、実際回収の実績は760百万円（対計画比131.0%）となり計画を大幅に上回った。

#### ②債務者などの実情に即した柔軟な対応

「現況調査チェックリスト」に基づき収集した求償権関係人の情報を整理し、定期的に回収方針を見直し、個別の実情に即した柔軟な回収交渉を行った。

これにより、連帯保証債務免除については24件（対前年度比57.1%）、損害金軽減による完済については101件（対前年度比202.0%）実施した。

#### ③管理コストを考慮した効率的な管理回収の実施

求償権ごとの情報整理により回収手法を示した「回収手法別一元管理表」と、担当者ごとの案件進捗の状況把握する「回収交渉進行中リスト」の活用により、定期的な部内ミーティングを重ね、債権管理案件の選択と集中を図り、効率的な管理回収を実施した。

並行して、回収不能と判断される求償権については、管理事務停止を340件（対前年度比104.0%）、求償権整理を660件（対前年度比111.7%）実施し、限られた人員と時間を回収可能な求償権に集中することができた。

### (4) その他間接部門

#### ①効果的な広報活動の展開

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の広報に努めた。なお、友だち登録者数は2023年3月末時点で974人と、前年度に比べ60人増加し、SNSを通じて協会の認知度向上に繋がった。

また、県内の各プロスポーツチームの主催試合において広告掲載をするなど、新たな保証利

用者の開拓にも努めた。

## ②多様化する業務に向けた人材育成

全国信用保証協会連合会が行う目的別、階層別、課題別の各外部研修（オンライン形式を含む）に参加し、また、内部研修の実施による職員の専門的知識の向上に努めた。特に、内部研修のうち保証審査・経営支援部門では、士業等の外部講師を招き、経営課題の解決に向けたより実践的な取組手法について研修を実施したほか、管理回収部門においても、管理職を講師として回収能力の強化や担当職員が抱える問題の共有、検討することで、全員のスキルアップを図った。

なお、以上の研修に加えて、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に計6名が受験し、マスター（上級）に2名、アドバンス（中級）に2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構築しており、各方面からの情報収集や関係部署との連携により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万全の態勢で取り組んだ。また、システムの安定稼働を堅持するため、基幹システム機器の更新を行った。
- (ii) 全国的な保証申込の電子化対応については、万全の態勢でシステム改修に取り組み、徹底した事前検証を実施した上で2022年8月より取り扱いを開始した。
- (iii) 2023年11月を稼働予定とする全国的な共同システムへの移行に向けて、「システム移行プロジェクト委員会」のメンバーを中心に移行データの確認作業に取り組むとともに、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基づき事務運用の見直し作業に取り組んだ。

## 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、コンプライアンス担当者を対象に「SDGsとコンプライアンスについて」の研修を実施し、同担当者が所属する職員に周知することでコンプライアンス意識の醸成を図った。

また、全職員よりコンプライアンス・チェックシートを受領することでコンプライアンスの浸透状況を調査するとともに、コンプライアンス委員会並びにコンプライアンス担当者会議をそれぞれ年2回開催し、コンプライアンスの浸透状況を検証したうえで次年度のコンプライアンス・プログラムを策定するなど態勢の強化に努めた。

## ⑤危機管理への対応

協会が独自に定める「新型コロナウイルス感染症対策マニュアル」は、国や自治体が定める対応方針を基本方針とし、職場での感染予防対策や感染者が出た場合の対策を、国の方針が変

更される都度内容の更新を行い、職員に周知を図ることで、感染者の発生により事業が滞ることのないよう努めた。

また、定期的に防災・防火訓練を実施するとともに、安否確認システムのテスト送信を実施して、有事における事業継続への意識浸透を図った。

#### ⑥SDGsの普及・達成への取り組み

グリーンボンドやソーシャルボンドなどのSDGs債へ、9銘柄9億円の投資を行い、持続可能な開発目標（SDGs）達成へ、投資による貢献を果たした。

また、職員に対しSDGsの研修を実施することで、SDGsに関する理解を深め、身近なところからプラスチック容器や消耗品の使用を廃止するなどの環境負荷軽減への取り組みを行った。

### 3. 事業計画について

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など、万全の態勢で資金繰り支援に取り組むこととした。

国の制度「伴走支援型特別保証制度」及び県制度「緊急経済対策特別支援資金（伴走支援枠）」の利用を積極的に推進するなか、2023年1月に同保証制度の資格要件緩和や金利設定の柔軟化などの改正が行われたことから、保証申込が急増し、2022年度の保証承諾については、112,771百万円（対前年度比227.5%）となり、対計画比でも234.9%と大幅に上回る実績を残した。また、保証債務残高についても、323,806百万円（対前年度比100.9%）と対計画比110.9%の実績を残した。

一方、代位弁済については、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、業績改善に至らない先の倒産の増加により、前年度を105百万円上回る1,853百万円（対前年度比106.0%）となった。また、代位弁済率は0.59%（全国平均値0.86%）と前年度の0.53%を0.06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、代位弁済後の早期着手を徹底するとともに、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務めた結果、前年度を80百万円上回る760百万円（対前年度比111.8%）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、保証債務平均残高が減少したことから、保証料収入が前年度に比べ283百万円減少し、金融機関からの責任共有負担金も186百万円減少したことから、大幅な減収となった。経常支出では、信用保険料が前年度に比べ226百万円減少したが、2023年11月稼働予定の新システム「COMMONシステム」への移行費用を雑支出として

159百万円支出した結果、経常収支差額は729百万円の黒字となった。

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259百万円増加したが、支出面では、責任準備金繰入が前年度に比べ104百万円増加し、回収の見込めない求償権の償却が前年度に比べ72百万円増加したため、140百万円の赤字となった。

以上の結果、当期の収支差額は589百万円の黒字となった。

## 5. 財務計画について

当期収支差額589百万円のうち、定款の定めにより、その100分の50の範囲内である294百万円を収支差額変動準備金へ、残り295百万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14,035百万円となった。

(単位：百万円、%)

項目	年度	2022年度実績			2023年度計画		
	2022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	48,000	112,771	234.9	227.5	60,000	125.0	53.2
保証債務残高	292,000	323,806	110.9	100.9	270,000	92.5	83.4
保証債務 平均残高	303,600	311,667	102.7	93.9	289,000	95.2	92.7
代位弁済	2,700	1,853	68.6	106.0	3,500	129.6	188.9
実際回収	580	760	131.0	111.8	530	91.4	69.7
求償権残高	940	492	52.3	125.8	1,203	128.0	244.5

(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

2022年度の信用保証協会は、年度経営計画において、「伴走支援型特別保証制度」を積極的に活用し、万全の態勢で中小企業・小規模事業者（以下「中小企業者等」という）の資金繰り支援に取り組む方針とするなか、2022年4月には、国の「伴走支援型特別保証制度」の枠組みを、県の緊急経済対策特別支援資金の中に取り込み、新たに「愛媛県緊急経済対策特別支援資金（伴走支援枠）」を創設し、新型コロナウイルス感染症や原材料価格高騰の影響による資金需



要だけでなく、「ゼロゼロ融資」など既往債務の返済負担を軽減するための借換需要を掘り起こし、同保証制度を積極的に利用推進したことにより、保証承諾計画を大きく上回る保証承諾実績1,127.7億円（対計画比234.9%）を残したことは評価できる。

しかしながら、保証利用先の中小企業者等においては、「ゼロゼロ融資」の利用などにより過剰債務を抱える先も少なくなく、経営環境の悪化した中小企業者等に対し、「金融支援」のみならず、実情に応じたきめ細やかな「経営支援」も一体的に取り組み、事業継続を支援する必要がある。

そのような中で、経営課題を有する中小企業者等に対し、協会職員の企業訪問によるアクションプランの策定や国の補助事業である経営支援強化促進事業を活用し、専門家派遣による支援を実施している。

今後は、アフターコロナへ向けた経済活動の本格的な回復が見込まれるなか、コロナ禍で生まれた新たな行動様式への適応や高止まりする原材料・エネルギー価格の転嫁対応など、中小企業者等の経営課題は多様化している。こういった課題解決のため、他の関係支援機関とも連携を深め、各支援機関のノウハウや見識を結集し、地域一体で中小企業者等の支援にも取り組まれない。

地方創生への取り組みについては、人口減少による地域経済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、連携機関の実施する創業セミナーに積極的に参加し、創業マインドの醸成に努め、創業関連保証の承諾件数において、過去最高の実績を残したことは評価できる。また、事業承継を控える中小企業者等に対して、課題やニーズの掘り起こしに積極的に取り組んでおり、引き続き支援機関と連携した事業承継支援を継続するとともに、事業承継に係る保証制度についても広く周知されたい。

ところで、経営課題を抱える中小企業者等の中には、本業の回復が計画通りに進まない場合に、債権放棄などの抜本的再生手法が必要になることも想定される。倒産や廃業は地域の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。

また、止むを得ず廃業を選択せざるを得ない場合には、円滑な廃業を支援することも信用保証協会の使命であり、経営者保証ガイドラインなどの活用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**

長引く新型コロナウイルス感染症の影響や、「ゼロゼロ融資」により膨らんだ既往債務について、個別企業の実情を踏まえ、借換保証による債務返済負担の軽減や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0.59%と全国平均値の0.86%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、業績の改善に至ら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106.0%の18.5億円となっており、増加基調にある。

さらに、高止まりする原材料・エネルギー価格の悪影響も予想されることから、親身な資金繰

り支援と経営支援により代位弁済の抑制に努められたい。

回収については、代位弁済課を債権管理部に配置したことにより、代位弁済後の回収方針の早期策定の実施や、効率的な管理回収業務の徹底により、回収額は対前年度比111.8%の7.6億円となり、回収計画5.8億円を大きく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、求償権解決に向けた効果的な回収業務に取り組まされたい。

### (3) 財務の健全性について

経常収支では、収入面で、伴走支援型特別保証制度を積極的に利用推進した結果、保証債務平均残高が計画より伸長したことから、保証料収入が計画値を1.0億円上回る一方、支出面では、業務費や信用保険料を計画値より抑制できたことから、7.3億円の経常黒字を確保している。

経常外収支では、支出面で、期末保証債務残高が計画値を上回り、責任準備金繰入が増加したことなどから、計画値を0.6億円下回る、1.4億円の経常外赤字となっている。

最終的に、当期収支差額は5.9億円の黒字を計上し、基本財産を増強できたことは評価できる。

今後は代位弁済の増加が予想されており、収支面にはマイナスの影響を及ぼすことから、引き続き健全経営に努められたい。

そのためには、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対策を引き続き講じる必要がある。

### ●2022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

2022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。重点取組事項であった「コンプライアンス・チェックシートの活用による浸透状況の調査」については、調査結果をコンプライアンス委員会並びにコンプライアンス担当者会議に報告し、今後の研修計画の策定に活用するなど、適正に実施されている。

今後も地道に周知・啓発活動を継続し、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 矢野 和弘 (公認会計士)

委員 八塚 洋 (愛媛県経営者協会専務理事)