

年度経営計画

令和7年度

愛媛県信用保証協会

1. 経営方針

(1) 業務環境

1) 愛媛県内の景気動向

令和6年の県内経済は、コロナ禍からの社会経済活動の正常化が進み、個人消費や訪日観光客の回復もあって緩やかな改善基調が続いている一方で、円安の進行や国際情勢の不安定化に起因する原材料費の上昇などによる物価高騰が、家計や企業収益に影響を与えた。

令和7年にかけては、物価の上昇は常態化する見通しであり、各方面で人手不足が深刻化していることや、コスト上昇に対応するため、さらなる価格転嫁や継続的な賃上げが続くものと思われる。

ただ、多くの中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者等」という）は、大企業や中堅企業と比較すると、価格交渉力や財務力が弱く、価格転嫁を進めながら賃上げを継続していくことは容易ではなく、金利上昇による収益改善の遅れもあり、先行きの不透明感は強く、倒産の増加も懸念されるなど、今後の動向を注視していく必要がある。

2) 中小企業者等を取り巻く環境

①金融環境について

金融機関の貸出残高は、製造業を主体とした設備投資の増加などから前年を上回り、貸出約定平均金利は低い水準ながら上昇を続けている。

②業種別動向について

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)

はん用・生産用機械は、農業用機械が国内需要の減少により厳しい状況にある。パルプ・紙は印刷用紙などの需要に弱さが見られる。非鉄金属・プラスチック製品は回復しつつある。食料品は外食・ホテル向けで動きが見られ、緩やかに持ち直しつつある。生産活動全体では、一進一退の状況にある。

(建設業・不動産業)

公共投資は市町を主体に前年度を上回っている。住宅投資は、資材高の影響などから弱い動きが続いており、新設住宅着

工戸数は減少している。

(小売業・観光業)

小売業では、百貨店やスーパーは前年を下回っている。ドラッグストアは飲食料品が好調で売上を伸ばしている。乗用車販売は普通車を中心に緩やかに持ち直している。観光業では、国際定期便の再開による訪日観光客の増加が見られ、人流の回復により持ち直している。

③倒産状況について

令和6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62件（対前年比119.2%）、負債総額が108億円（対前年比48%）となり、件数は前年を上回ったが、負債金額は大型倒産がなく、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、当協会は中小企業者等の金融の円滑化と経営の改善を支援する公的機関として、個々の中小企業者等のニーズに寄り添った形で保証提供に継続して取り組むとともに、金融機関や支援機関と連携し、経営支援強化促進事業などの活用により効果的な経営支援を実施していく。

県内でも、人口減少と高齢化、後継者不足が顕著であり、労働力人口や消費の減少が県内企業の事業継続にも影響を及ぼしかねない状況と懸念されている。こういった地域課題の解決には、当協会も地域社会の構成員であることを認識し、各地域の自治体や商工団体などの機関との結びつきを強め、チームとして事業承継支援や創業支援を行うことで、地域の再生や活性化にも貢献していく。

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、管理コストを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ながら事業再生支援にも取り組む。

当協会の電算システムは、全国的な共同システムへ移行し1年余りが経過したが、現在 業務効率化を目的に協会業務の電子化・ペーパーレス化を推進しており、さらにクラウドサービスを利用したサブシステムの構築等、業務のデジタル化についての協議を進めていく。

また、勤怠管理システムの活用により、職員の所定外労働時間の削減に努めるとともに、年次有給休暇の取得率向上や育児休業などの取得を促進し、ワークライフバランスを意識した職場環境の整備に努める。

2. 重点課題

【 保証部門 】

(1) 現状認識

コロナ禍の影響や、その後の物価高、人手不足等の経済環境の変化により依然として十分な収益の改善に至っていない中小企業者等も多く、様々な資金需要への対応が必要となっている。

協会においては、中小企業者等の経営状況や事業の特性等をしっかりと踏まえた継続的な資金繰り支援への対応、併せて金融機関や自治体等と日常的な目線合わせ・情報共有等により緊密に連携を図りながら、地域経済の持続的な発展への寄与が求められている。

(2) 具体的な課題

- 1) 金融機関や自治体等との緊密な連携
- 2) 企業のライフステージに応じた各種保証制度の利用促進及び継続的な資金繰り支援
- 3) 経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けた取り組みの促進

(3) 課題解決のための方策

1) 金融機関や自治体等との緊密な連携

協会自らが中小企業経営者との面談等により信頼関係を構築することに加えて、金融機関と日常的に中小企業者等の経営状況や事業の特性、取引方針や各種支援の方向性等について目線を合わせ、情報の共有を図る。

自治体や商工団体等についても、本部及び現課を通して定期的に情報共有や意見交換を行い、地域の活性化支援に貢献する。また、国や自治体等の中小企業支援策に則した保証制度創設や拡充の働きかけ及び保証推進に努める。

これら緊密な連携により、県内中小企業者等の事業継続支援及び地域経済の持続的な発展に寄与する。

2) 企業のライフステージに応じた各種保証制度の利用促進及び継続的な資金繰り支援

創業時においては、「創業関連保証」等の創業者に有効な保証制度の活用を引き続き推進するほか、『創業支援チーム』を中

心として関係機関や自治体等が主催するセミナーへの参加により、保証制度と併せて創業時における経営相談など当協会の取り組みを紹介することで創業機運の醸成に貢献する。

また、経営・再生支援が必要な先には、本業支援と併せて事業計画の実施に必要な資金についても積極的に支援する。

企業のライフステージや経営状況等に応じた多様な資金需要に対して最大限応えるため、プロパー融資も組み合わせた「協調支援型特別保証制度」等を活用の上、適切に役割分担を図りながら中小企業者等の資金繰り支援に万全を期す。

3) 経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けた取り組みの促進

「経営者保証ガイドライン」の趣旨を踏まえ、経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けて経営者保証を不要とする取り組みを推進する。

具体的には、中小企業者等及び金融機関の双方に対して、信用保証制度における経営者保証を不要とする取り扱いについて適切に説明・周知した上で、保証料の上乗せにより経営者保証の機能を代替する手法を活用した各種保証制度の積極的な利用を促進する。

また、経営者保証の契約時のみならず、経営者等の変更を伴うM&A・事業承継時や保証履行時等においても、金融機関や関係機関と連携の上、同様に適切な対応を行っていく。

【 期中管理・経営支援部門 】

(1) 現状認識

コロナ禍からの社会経済活動の正常化が進む中、中小企業者等においては、物価高や人手不足、人件費の高騰の影響を受けるなど依然として厳しい状況に置かれており、事故発生報告や代位弁済は増加基調にある。代位弁済に占める、保証付融資の割合が高い先（以下、「協会メイン先」という）のシェアが過半数に達していることから、支援先を特定の上、業況が悪化する前に協会が主体となって経営改善に取り組み、中小企業者等の収益力強化と代位弁済の抑制を図っていく必要がある。

(2) 具体的な課題

- 1) 経営支援・再生支援の充実、強化
- 2) 適切な期中管理の推進

(3) 課題解決のための方策

- 1) 経営支援・再生支援の充実、強化

協会メイン先のうち、業況悪化の兆候が表れている先を主な対象として、金融機関と連携の上、当協会が主体となって経営支援に取り組む。

具体的には、国の補助事業である経営支援強化促進事業を活用して、中小企業者等の経営状況の把握や経営課題の解決提案等を行い、中小企業者等に寄り添った支援に取り組む。

なお、効果的な経営支援を実施するため、経営支援の取り組みに関する効果を引き続き検証（※）し、検証結果を活かした支援策へブラッシュアップを図る。

（※）定量的な効果検証の指標としてローカルベンチマークの総合評点を採用する。法人を対象に、経営支援実施後、最初に到来する決算期の翌期から3か年を検証期間として測定し、経営支援実施先のうち改善先の割合目標を40%に設定する。

また、中小企業者等の様々な経営課題の解決に向けて、愛媛県よろず支援拠点をはじめとした支援機関と連携・協力体制を強化し支援に取り組む。とりわけ事業承継については、愛媛県は後継者不在率が6割を超え、全国平均を上回る状態が続いていることから、後継者難倒産を抑制するため、事業承継の問題を抱える中小企業者等に対し、愛媛県事業承継・引継ぎ支援センターと連携の上、早期着手に努める。

事業再生局面においては、中小企業者等の意欲や経営状況等を勘案の上、金融機関や愛媛県中小企業活性化協議会等と連携し、リスケジュールのほか、求償権放棄や不等価譲渡、第二会社方式等による再生手法を柔軟に検討するとともに、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」についても、趣旨を踏まえ適切に対応していく。

2) 適切な期中管理の推進

協会メイン先を中心に、金融機関と連携の上、中小企業者等の経営状況の把握を行い、その状況に変化の兆候があった場合は早めに対応を促すなど、中小企業者等の実情に応じて必要な支援を検討し取り組む。特に、初めて返済緩和を実施する先や返済緩和を実施して間もない先については、経営・再生支援の必要性を金融機関と目線合わせをした上で検討し、その必要があると判断した場合は愛媛県中小企業活性化協議会に事前相談するなど、当協会が主体となって支援を行う。

なお、返済緩和先のうち、業況改善が認められる先については、金融機関と支援方針を確認の上、借換による正常化に取り組むなど適切な管理・支援を行っていく。

【 回収部門 】

(1) 現状認識

県内の中小企業者等は、ゼロゼロ融資による過剰債務に加え、物価の高騰や人口減少・少子高齢化による慢性的な人手不足等から経営環境は厳しく、収益力が改善せず事業継続が困難となる先の倒産が散見されている。令和6年度の代位弁済は増加傾向にあり、今後の代位弁済も件数・金額共に増加することが予想される。

また、無担保・無保証人保証の増加、求償権関係者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、代位弁済後の回収業務における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、関係者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。代位弁済後も事業継続している中小企業者等については、事業の収益性や将来性を勘案したうえで、事業再生支援等の目線も取り入れ、求償権の解決に向けて取り組む姿勢が必要である。

(2) 具体的な課題

- 1) 回収初動対応の徹底
- 2) 管理コストを考慮した効率的な管理回収の実施
- 3) 債務者等の実情に即した回収の最大化と再チャレンジ支援等への取り組み

(3) 課題解決のための方策

1) 回収初動対応の徹底

リスケ先や延滞先のうち代位弁済予見先への期中管理を強化し、金融機関との情報共有による債務者・関係者の現況把握に努め、代位弁済時から回収交渉が速やかに行えるよう回収方針の早期立案と早期着手に取り組む。

また、担保不動産の処分や資産の差押えなど実情を踏まえた効果的な回収となるよう初動対応の徹底を図る。

2) 管理コストを考慮した効率的な管理回収の実施

求償権関係人の現況把握に努め、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への転換を進め、効率的な回収を図る。また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。

3) 債務者等の実情に即した回収の最大化と再チャレンジ支援等への取組み

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、求償権消滅保証などを活用した事業再生・再チャレンジ支援を検討する。また、関係者の定期的な調査による回収方針の見直しを行い、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

当協会が中小企業者等に常に信頼される存在として地方創生や地域経済の活性化に貢献していくためには、社会的責任と公共的使命を認識し、健全かつ適正な業務運営を行うとともに、職員のスキルアップや業務プロセスの改善に継続的に取り組み、働きやすくやりがいを感じる職場環境を整備し、経営基盤をより強化していくことが重要である。

また、中小企業金融のセーフティネットとしての役割を果たすため、大規模自然災害等の非常事態に備えて事業継続計画の実効性を高めることも不可欠である。

(2) 具体的な課題

- 1) 人材への積極的な投資
- 2) 職場環境と業務体制の整備
- 3) 基幹システムの安定運用と業務のデジタル化推進
- 4) 効果的な広報活動の実施
- 5) リスク管理の強化
- 6) コンプライアンスの徹底

(3) 課題解決のための方策

1) 人材への積極的な投資

全国信用保証協会連合会主催の階層別・課題別研修に参加し、専門的知識の習得を図るとともに、業務関連資格の取得や通信教育講座の受講を推奨・支援することにより職員個々の人材開発の後押しを行い、更なるスキルアップを図る。併せて、協会内中小企業診断士による内部研修や経営支援の現場への帯同等によるOJTを通じて将来を担う経営支援人材の育成に努める。

2) 職場環境と業務体制の整備

職場内のコミュニケーションの活性化と業務プロセスの見直しによる効率化に取り組み、職員が新たなことにチャレンジする環境を整備するとともに、所定外労働時間の縮減や育児休業・年次有給休暇の取得促進などワークライフバランスに配慮し

たメリハリのある働き方を推進する。加えて、新規採用職員がスムーズに職場に馴染めるよう、先輩職員が新規採用職員の成長や精神面をサポートする「サポーター制度」を導入する。

また、中小企業者等への支援をより効果的・効率的に行うため、事務の本部集中や支所のあり方について検討していく。

3) 基幹システムの安定運用と業務のデジタル化推進

保証協会システムセンターならびに関係機関と連携して基幹システムの安定運用に万全の体制で取り組んでいくとともに、信用保証協会電子受付システム及び電子保証書の利用を推進し、保証審査のリードタイム短縮等の利便性向上を図る。また、信用保証業務の電子化に加えて、クラウドサービスを利用した金融機関からの事前相談のオンライン化やCRMシステムの構築等、業務のデジタル化についての協議を進めていく。

4) 効果的な広報活動の実施

協会の各種支援メニューや取組実績等をホームページやLINE等で効果的に情報発信するとともに、金融機関や関係機関に対しては、情報提供システム（IPS）を積極活用し、鮮度の高い情報をタイムリーに発信する。

また、外部機関が発刊する広報誌や県内プロスポーツチームの主催試合での広告掲載等による認知度向上に努め、保証制度や当協会の取り組みについて周知・浸透を図る

5) リスク管理の強化

令和6年度に制定した事業継続計画（BCP）が大規模自然災害などの緊急事態に機能するよう随時点検・整備をするとともに、教育・訓練を適宜実施し、役職員への定着を図る。加えて、デジタル化の進展に伴う情報セキュリティ対策を徹底するとともに、情報セキュリティに対する役職員の意識向上に取り組む。

6) コンプライアンスの徹底

社会的責任と公共的使命を果たすため、コンプライアンス・プログラムに則った研修等を実施し、併せてコンプライアンス委員及びコンプライアンス担当者を通じた啓蒙活動により、役職員におけるコンプライアンス意識の醸成を図っていく。

また、反社会的勢力に対しては、不当要求行為等防止対策委員会を中心に対応するとともに、弁護士、暴迫センター等関係機関とも連携し、組織一丸となって関係遮断に努める。

3. 事業計画

愛媛県信用保証協会

(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	50,000	90.1%	70.5%
保証債務残高	317,000	100.0%	94.0%
保証債務平均残高	325,000	100.3%	96.2%
代位弁済	4,000	114.3%	120.2%
実際回収	500	100.0%	78.0%
求償権残高	1,164	141.6%	130.6%

積算の根拠(考え方)

1. 保証承諾及び保証債務残高

令和6年度の保証承諾は、低コストかつ借換需要に対応した「伴走支援型特別保証制度」(※県緊急経済対策特別支援資金(伴走支援枠)を含む)の取扱いが6月30日まで延長されたことや、当協会独自保証商品「財務体質強靱化保証」を改正し、引き続き中小企業者等の資金需要に積極的に対応したことなどから、計画を大幅に上回る70,933百万円を見込む。

令和7年度の保証承諾は、前倒しで保証対応したことによる借入の不服感や、借換対応による保証承諾額の小口化が見込まれることなどから、50,000百万円を計画する。

保証債務残高については、保証承諾金額のうち純増の割合が拡大する見込みであることなどから、317,000百万円を計画した。

2. 代位弁済

令和6年度に入り、ゼロゼロ融資や伴走支援保証の本格的な返済開始に加え、過剰債務や物価の高騰、人口減少・少子高齢化による慢性的な人手不足等による経営環境の厳しさから、収益力が戻らない先の倒産が散見されるようになり、代位弁済は増加傾向にある。

令和7年度も景気の先行きは不透明であり、一層の業況悪化により事業継続が困難となる先の倒産・廃業や破産等法的整理等の増加が懸念されることから、代位弁済は増加するものと見込み、4,000百万円を計画した。

3. 実際回収

引き続き代位弁済の増加が予想されるが、無担保無保証人保証の増加、求償権関係人の高齢化等により、回収資源の劣化は不可避であることから、令和7年度は500百万円と計画した。

4. 収支計画

(単位：百万円、%)

	金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比	保証債務 平残比
経常収入	3,539	107.6%	97.5%	1.09%
保証料	2,979	105.0%	94.8%	0.92%
運用資産収入	187	133.6%	121.4%	0.06%
責任共有負担金	338	124.7%	111.2%	0.10%
その他	35	89.7%	112.9%	0.01%
経常支出	2,647	105.5%	113.2%	0.81%
業務費	1,166	106.5%	119.6%	0.36%
借入金利息	0	-	-	0.00%
信用保険料	1,479	105.1%	108.9%	0.46%
責任共有負担金納付金	0	-	-	0.00%
雑支出	2	33.3%	40.0%	0.00%
経常収支差額	892	114.4%	69.0%	0.27%
経常外収入	5,667	114.8%	115.5%	1.74%
償却求償権回収金	69	86.3%	109.5%	0.02%
責任準備金戻入	2,125	99.5%	98.0%	0.65%
求償権償却準備金戻入	254	224.8%	196.9%	0.08%
求償権補填金戻入	3,219	123.5%	126.5%	0.99%
その他	0	-	-	0.00%
経常外支出	5,973	113.4%	115.9%	1.84%
求償権償却	3,658	119.9%	132.0%	1.13%
責任準備金繰入	1,998	99.8%	94.0%	0.61%
求償権償却準備金繰入	306	151.5%	120.5%	0.09%
その他	11	91.7%	220.0%	0.00%
経常外収支差額	-306	-	-	-0.09%
制度改革促進基金取崩額	0	-	-	0.00%
収支差額変動準備金取崩額	0	-	-	0.00%
当期収支差額	586	131.1%	56.2%	0.18%
収支差額変動準備金繰入額	293	131.4%	56.2%	0.09%
基金準備金繰入額	293	130.8%	56.1%	0.09%
基金準備金取崩額	0	-	-	0.00%
基金取崩額	0	-	-	0.00%

愛媛県信用保証協会

積算の根拠(考え方)

1. 信用保証料

保証債務残高及び保証承諾見込を基に、保証料・返戻保証料等を加味して積算した。

2. 運用資産収入

金利上昇トレンドにあり、前年度の平均運用利率を基準として令和7年度の運用計画に基づき積算した。

3. 責任共有負担金

責任共有制度に係る金融機関負担金について、対象期間の代位弁済実績率と保証債務平均残高を基に積算した。(上期分は確定値、下期分は予想値)

4. その他収入

損害金は前年度実績見込及び令和7年度回収計画に基づいて積算し、事務補助金は自治体の予算額、金融機関の事故率等に基づいて積算した。

5. 業務費

人件費の引き上げや物価高騰などに伴う費用を見込み積算した。

6. 信用保険料

過去の信用保険料と令和7年度の保証承諾・保証債務残高見込みを基に積算した。
(平均保険料率は0.46%)

7. 償却求償権回収金

前年度回収実績見込に対する自己償却部分の按分率を令和7年度回収計画額に乗じて積算した。

8. 求償権償却

求償権補填金戻入を原資とした求償権償却に自己償却分を加算して積算した。

9. 責任準備金繰入

保証債務残高を正常、条件変更、事故、実質代位弁済に分類のうえ、令和4年度より導入された新会計基準に基づき積算した。

10. 求償権償却準備金繰入

令和6年度末求償権残高見込及び令和7年度代位弁済計画・回収計画・求償権償却見込により、令和7年度末求償権残高見込を算出し、代位弁済年度毎の所定の利率を乗じて積算した。

5. 財務計画

(単位：百万円、%)

		金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比
年金 度融 中機 関出 え等 ん負 担金 ・金	県	0	-	-
	市 町 村	0	-	-
	金 融 機 関 等	0	-	-
	合 計	0	-	-
基 金 取 崩		0	-	-
基 金 準 備 金 繰 入		293	130.8%	56.1%
基 金 準 備 金 取 崩		0	-	-
期 末 基 本 財 産	基 金	3,571	100.0%	100.0%
	基 金 準 備 金	11,585	105.4%	102.6%
	合 計	15,156	104.1%	102.0%

制度改革促進基金取崩	0	-	-
制度改革促進基金期末残高	0	-	-

収支差額変動準備金繰入	293	131.4%	56.2%
収支差額変動準備金取崩	0	-	-
収支差額変動準備金期末残高	4,825	114.1%	106.5%

(単位：百万円、%)

		金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比
国からの財政援助		0	-	-
基金補助金		0	-	-
地方公共団体からの財政援助		154	47.7%	38.0%
保証料補給 (「保証料」計上分)		141	45.6%	36.2%
保証料補給 (「事務補助金」計上分)		9	75.0%	81.8%
損失補償補填金		4	200.0%	100.0%
事務補助金 (保証料補給分を除く)		0	-	-
借入金運用益		0	-	-

愛媛県信用保証協会

積算の根拠(考え方)

1. 出えん金及び金融機関等負担金
平成19年10月からの責任共有制度実施に伴い、金融機関には負担金が発生することから、市町及び金融機関への出えん及び負担金拠出依頼は平成18年度より休止している。

2. 収支差額変動準備金
当期収支差額の50%相当額を繰入。

3. 地方公共団体からの財政援助
過去の実績と令和7年度の予算額を基に計上している。

6. 経営諸比率

愛媛県信用保証協会

(単位：百万円、%)

項目	算式	比率	対前年度計画比 増減	対前年度 実績見込比増減
平均保証料率	保証料収入／保証債務平均残高	0.92	0.04	-0.01
運用資産収入の保証債務平残に対する割合	運用資産収入／保証債務平均残高	0.06	0.02	0.01
経費率	経費【業務費＋雑支出】／保証債務平均残高	0.36	0.02	0.07
(人件費率)	人件費／保証債務平均残高	0.23	0.01	0.03
(物件費率)	物件費【経費－人件費】／保証債務平均残高	0.12	0.00	0.03
信用保険料の保証債務平残に対する割合	信用保険料／保証債務平均残高	0.46	0.03	0.06
支払準備資産保有率	(流動資産－借入金)／保証債務残高	8.46	-0.39	0.11
固定比率	(事業用不動産＋建設仮勘定)／基本財産	7.71	-0.46	-0.30
基金の基本財産に占める割合	基金／基本財産	23.56	-0.97	-0.47
求償権による基本財産固定率	(求償権残高－求償権償却準備金)／基本財産	5.66	1.40	1.37
		1,164		
基本財産実際倍率	保証債務残高／基本財産	20.92		
代位弁済率	代位弁済額(元利計)／保証債務平均残高	1.23	0.15	0.24
回収率	回収(元本)／(期首求償権＋期中代位弁済(元利計))	9.35	-2.45	-6.53

(注) 1. 基本財産とは、決算処理後のものとする。

2. 基本財産固定率欄の下段には、計算根拠となる各年度末ごとの求償権残高の実数(単位：百万円)を記入する。