

別紙様式 2

年度経営計画

令和 8 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7年の県内経済は、生産や住宅着工など一部に弱い動きがみられたものの、個人消費は底堅く推移し、好調なインバウンド需要を背景に、宿泊、食品関連などで需要が高まり、全体としては緩やかな持ち直しの動きが見られた。

令和8年にかけても、緩やかな回復基調を維持するものと思われるが、一方で、通商政策や外交関係などの影響に加え、国際的な政治情勢や地政学リスクの高まりには注意が必要で、エネルギー価格や輸入物価の変動などによる景気の下押しも懸念される。

また、人口減少と少子高齢化が進展し、生産年齢人口の減少による人手不足が続いており、賃上げ負担も相まってDX推進や省人化投資などによる生産性の向上が課題であるが、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打つ手が限られ、コスト高の影響も受けており、今後の動向には十分に注意する必要がある。

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、既存設備の維持・更新の他、省力化・合理化を目的とした設備投資の増加などから前年を上回っており、貸出約定平均金利は政策金利引き上げもあり、上昇傾向にある。

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は概ね次のとおり示されている。

(製造業)

はん用・生産用機械は横ばいで推移しており、インバウンド需要を受けた食料品やタオルを中心とした繊維品に増加の動きがみられた。パルプ・紙は印刷・情報用紙の需要減少が続くが、衛生用紙などの生活必需分野は堅調に推移。輸送機械（造船）は高操業が続いており、政府の建造能力増強に向けた支援もあり、今後の動向に期待がかかる。

ただ、化学、電気機械など一部に弱い動きもあり、生産活動全体では、横ばい圏内の動きとなっている。

(建設業・不動産業)

公共投資は高水準で推移しているが、住宅投資は弱い動きとなっている。なお、引き続き資材価格高騰や人手不足の影響が懸念されており、適正な工期や労務費を前提とした処遇改善による人材確保の取組みが急務である。

(小売業・観光業)

小売業では、物価上昇の影響を受けつつもスーパー・ドラッグストア・コンビニエンスストアなどで底堅く推移している。乗用車販売も高めの水準で推移。観光業では、松山空港国際線の増便効果もあり訪日客の増加が続いており、宿泊・観光施設の入込みも堅調に推移している。

③倒産状況について

令和7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58件（対前年比93.5%）、負債総額が672億円（対前年比622.2%）となり、負債金額は大型倒産が押し上げているが、全体では負債額が1億円未満の小規模倒産が主体となっている。

(2) 業務運営方針

令和8年度も既存のコロナ関連保証の借換えにより、資金繰り円滑化を図る動きが当面継続すると見込まれるほか、人手不足が深刻化する中、業務効率化や生産性向上を目的とした設備投資や生成AI活用のニーズも高まっている。また、返済緩和先や代位弁済の増加も見込まれ、代位弁済の抑制の観点からも、中小企業者等の事業継続支援に早期着手していく必要がある。このため、各部門の業務運営方針を次のとおりとする。

1) 保証部門

金融機関、自治体との連携を強化し、中小企業者等に積極的に出向き、そのニーズと経営状況の把握に努め、事業者の実情に応じた資金支援に取り組む。また、経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けて、金融機関等への周知を図る。

2) 期中管理・経営支援部門

保証付融資の割合が高い先（以下、「協会メイン先」という。）を中心に当協会が主体となって経営改善支援に取り組み、中小企業者等の収益力強化と代位弁済の抑制を図る。加えて、中小企業者等の経営状況の変化を早期把握するため、金融機関や税理士等との対話を通じた予兆管理体制を構築し、支援の方向性の見極めを適時適切に行う。

また、保証件数・残高の約5割を取り扱う松山事業部に経営サポート課を新設し、協会メインの大口保証利用先に対して、経営支援を主軸としたプッシュ型アプローチにより収益力強化支援に取り組む。

3) 回収部門

無担保無保証人求償権や法的整理案件の増加により回収環境は厳しさを増しており、回収方針の早期立案・早期着手により回収の最大化を図る。

4) 間接部門

保証協会に求められる役割は多様化しており、人材への積極的な投資により将来を担う人材育成に努めるとともに、社会的責任と公共的使命を果たすため、役職員のコンプライアンスを徹底し、自然災害等の緊急事態発生時にセーフティネット機能を発揮できるよう危機管理体制を整える。また、業務プロセスについて不断の見直しを行い、生産性と効率性を高めていく。

2. 重点課題

【 保証部門 】

(1) 現状認識

県内中小企業者等の業況は二極化しており、業況が良好な事業者の資金需要は落ち着きが見られる一方で、物価高騰や人手不足、賃上げ負担等の影響から収益改善が進んでいない事業者も少なくない。このため、既存のコロナ関連保証の借換えによる資金繰り円滑化を図るなどの動きは当面継続することが見込まれるほか、人手不足が深刻化する中、業務効率化や生産性向上を目的とした設備投資や生成A I の活用等のニーズも高まっており、これまで以上に、保証承諾額の確保に併せて中小企業者等の実情に合わせた質の高い支援が求められている。

(2) 具体的な課題

- 1) 金融機関や自治体等との連携
- 2) 中小企業者等の実情に応じた資金支援
- 3) 経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けた取組みの推進

(3) 課題解決のための方策

1) 金融機関や自治体等との連携

金融機関とは、役員・本部・現場の各階層により、地域経済に関する情報交換や中小企業者等の支援に向けた目線合わせを行うとともに、当協会の支援メニューや保証制度の説明を継続して実施する。

また、自治体や商工団体とも定期的に情報共有や意見交換を行い、地域及び業界ごとの中小企業者等が求める支援ニーズを把握し、効果的な融資制度の創設および改正を働きかける。

これらの連携を強化することで、県内中小企業者等の事業継続支援と地域経済の持続的発展に積極的に関与していく。

2) 中小企業者等の実情に応じた資金支援

厳しい外部環境の影響により収益改善が進んでいない中小企業者等に対する既存借入の借換えを含む資金繰り安定のための運転資金や、業務効率化及び生産性向上を目指す事業者に対する設備資金など、事業者の経営状況やニーズを的確に把握し必

要資金について最大限対応する。

また、創業期・成長期・再生期・事業承継期といった中小企業者等のライフステージに応じた資金需要を正確に把握し、最適な保証制度を提案することで、必要資金の確保を後押ししていく。

特に、創業期における中小企業者等に対しては、「創業関連保証」をはじめとした有益な保証制度を活用した資金支援に加え、「創業支援チーム」による経営相談を積極的に実施し、県内における創業機運の醸成に引き続き貢献する。

3) 経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けた取組みの推進

「経営者保証に関するガイドライン」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、現場での勉強会や金融機関本部への定期訪問を通じて、引き続き金融機関等への周知を図る。

特に、保証協会における経営者保証を不要とする3種類の説明や、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保証制度の提案を行い、制度の利用促進に取り組む。

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、金融機関や支援機関と連携の上、適切に対応する。

【 期中管理・経営支援部門 】

(1) 現状認識

県内中小企業者等においては、物価高騰や人手不足、賃上げ負担等の影響を受け、依然として厳しい状況に置かれている。それらを要因とした代位弁済も増加基調にあることから、協会メイン先を中心に、業況が悪化する前に当協会が主体となって経営改善の支援に取り組み、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・再生支援の強化
- 2) 伴走支援の連携深化
- 2) 期中管理の徹底

(3) 課題解決のための方策

1) 経営支援・再生支援の強化

協会メイン先を中心に、金融機関や税理士等との対話を通じた予兆管理の体制を構築の上、中小企業者等の経営状況の変化を早期把握し、経営悪化の兆候があった場合は早めに対応を促すなど、事業者の実情に応じて必要な支援を検討し取り組む。

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、事業者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、保証件数・残高の約5割を抱える松山事業部に経営サポート課を新設し、協会メインの大口保証利用先に対して、経営支援を主軸としたプッシュ型アプローチにより収益力強化支援に取り組む。

2) 伴走支援の連携深化

創業から事業承継までのあらゆるライフステージの中小企業者等の経営状況を把握し、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深化を図り支援に取り組む。とりわけ、中小企業者等の生産性向上と価格転嫁による収益力強化に向けた資金支援や経営支援を強化することにより、持続的な経営基盤の強化を後押しする。さらに、事業承継については、経営者の高齢化や後継者不足により休廃業数が高止まりしていることから、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、返済緩和のほか、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。

3) 期中管理の徹底

返済緩和先や業況が厳しい先に対して、適切かつ迅速な実態把握と見極めを実施し、中小企業者等の実情に応じた早期支援に取り組む。なお、初めて返済緩和を実施する先を中心に、金融機関や中小企業者等から相談を受けた段階から経営改善に向けた支援に着手する。その際、愛媛県中小企業活性化協議会にも事前相談を行うこととし、金融機関とも役割分担をしながら、収益力改善支援や早期経営改善計画策定支援（Vアップ）の活用を検討するなど当協会が主体的に支援を行う。

【 回収部門 】

(1) 現状認識

県内中小企業等においては、物価高騰や人手不足、過剰債務による金利・返済負担の増加等により業績が悪化している事業者も多く、今後も代位弁済件数は増加することが見込まれる。また、無担保無保証人求償権の増加や破産等法的整理案件の増加等を原因として、回収環境は厳しさを増している。このような中で新規求償権に対しては早期着手する一方、既存求償権については管理業務の効率化を図るとともに、生活再建も視野に入れた求償権先の実情に即した再チャレンジ等の支援が求められる。

(2) 具体的な課題

- 1) 早期着手による回収の最大化
- 2) 求償権回収の効率性・実効性の向上
- 3) 求償権先の再チャレンジの支援

(3) 課題解決のための方策

1) 早期着手による回収の最大化

返済緩和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は回収時期を逸しないように努め、回収の最大化を図る。

2) 求償権回収の効率性・実効性の向上

初動対応の徹底により早期の回収見込み・回収方針を検討し、誠意のない求償権先には速やかに法的手続きを検討し、より効果的な回収手法を選択できるよう努める。将来的に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、管理事務停止・求償権整理の手続きを行い、回収の実効性の向上を図る。

3) 求償権先の再チャレンジの支援

事業継続先については、決算書徴求や定期的な面談等の実施により債務者の意向や実情を踏まえ、事業再生支援や再チャレンジ支援を検討する。管理が長期化している求償権先に対しては、損害金軽減による一括弁済や一部弁済による連帯保証債務免除など、関係人の生活再建も視野に入れた柔軟な対応を行う。

【 その他間接部門 】

(1) 現状認識

保証協会に求められる役割が多様化する中、当協会が引き続き信頼され、県内中小企業者等への資金繰り支援、経営支援を通じて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強く認識し、コンプライアンスを徹底することが不可欠である。あわせて、職員のスキルアップや組織の最適化を推進するとともに、デジタル化など業務プロセスの不断の見直しにより経営基盤をより強固なものとしていく必要がある。

また、大規模自然災害等の緊急事態においても、セーフティネット機能を確実に発揮できるよう、危機管理体制を丁寧に検証し、BCPの実効性を高めることも重要である。

さらに、当協会の取組みや支援施策を中小企業者等や関係機関に対してタイムリーかつ戦略的に発信し、地域における認知度を高めていく必要がある。

(2) 具体的な課題

- 1) 人材への積極的な投資
- 2) 業務のデジタル化と標準化
- 3) BCPの実効性の確保
- 4) 広報チャンネルの最適化
- 5) コンプライアンス文化の浸透

(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の他、支援機関にて開催されるセミナーへの参加等を通じて将来を担う経営支援人材の育成に努める。

2) 業務のデジタル化と標準化

中小企業者等や金融機関の申込手続きの迅速化等の利便性向上を図るため、電子申込を推進するとともに電子保証書の普及

促進に取り組む。

また、文書管理システム及び電子決裁システム（ワークフロー）の導入に向けての検討を開始し、併せてデジタル技術を活用した業務の効率化やペーパーレス化による業務改善について協議を進めていく。加えて、事務の本部集中を検討し、中小企業者等への支援をより効果的・効率的に行うための支所のあり方を協議していく。

3) B C Pの実効性の確保

COMMONシステム共同版「事業継続計画」(B C P)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、研修・訓練等を通じて役職員への定着を図る。また、本所が被災した場合に備え、新居浜支所の代理代表拠点化によるCOMMONシステムの通信回線二重化を検討する。

4) 広報チャンネルの最適化

当協会の取組みや支援メニューについて、ホームページやL I N Eを通じて積極的に情報発信し、認知度向上を図る。

また、Y o u T u b e動画を活用し、保証制度の紹介などわかりやすく伝えることで周知・浸透を促進する。

その他、情報共有システム（I P S）により、金融機関や関係機関に対しては、鮮度の高い情報をタイムリーに発信する。

5) コンプライアンス文化の浸透

単なる法令遵守にとどまらず、倫理観や社会規範に基づいた真摯な行動を意識するよう、研修や啓蒙啓発活動を実施するとともに、内部監査及びコンプライアンス・チェックシート等にて浸透状況を確認する。

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・暴力追放推進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	100.0%	87.7%
保証債務残高	293,000	92.4%	92.4%
保証債務平均残高	303,200	93.3%	92.2%
代位弁済	4,000	100.0%	118.9%
実際回収	500	100.0%	95.4%
求償権残高	1,314	112.9%	100.2%

積算の根拠(考え方)
<p>1. 保証承諾及び保証債務残高 令和8年度の保証承諾は、既存のコロナ関連保証の借換えなど資金繰り円滑化に係る運転資金や、業務効率化及び生産性向上を目的とした設備投資等の資金需要が見込まれることから、令和7年度と同水準となる50,000百万円を計画する。 保証債務残高についても、保証承諾金額のうち借換え資金の割合が拡大するなど償還が高まる見込みであることから、293,000百万円とした。</p> <p>2. 代位弁済 令和7年度上期は大口の代位弁済が少なかったことから、代位弁済は低調に推移していたものの、下期に入り大口の代位弁済は徐々に増えている。 物価高騰や人口減少・少子高齢化による慢性的な人手不足に加え、金利上昇など中小企業を取り巻く経営環境は依然として厳しさを増している。また、コロナ関連保証により1企業当りの保証債務残高も増加し、借入負担が企業経営を圧迫している状況も散見される。 令和8年度も景気の先行きは不透明であり、一定数の代位弁済は発生するものと見込み、4,000百万円とした。</p> <p>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、法的整理・経営者ガイドラインを活用した債務整理案件の増加、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、500百万円とした。</p>

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	3,690	104.3%	97.7%	1.22%
保証料	2,960	99.4%	93.9%	0.98%
運用資産収入	237	126.7%	117.3%	0.08%
責任共有負担金	446	132.0%	114.1%	0.15%
その他	47	134.3%	156.7%	0.02%
経常支出	2,568	97.0%	105.1%	0.85%
業務費	1,196	102.6%	116.2%	0.39%
借入金利息	0	-	-	0.00%
信用保険料	1,359	91.8%	96.0%	0.45%
責任共有負担金納付金	0	-	-	0.00%
雑支出	13	650.0%	-	0.00%
経常収支差額	1,122	126.1%	84.3%	0.37%
経常外収入	5,940	104.8%	120.1%	1.96%
償却求償権回収金	60	87.0%	142.9%	0.02%
責任準備金戻入	2,068	97.3%	96.6%	0.68%
求償権償却準備金戻入	331	130.3%	127.3%	0.11%
求償権補填金戻入	3,481	108.1%	139.2%	1.15%
その他	0	-	-	0.00%
経常外支出	6,280	105.1%	119.3%	2.07%
求償権償却	3,916	107.1%	137.0%	1.29%
責任準備金繰入	1,911	95.6%	92.4%	0.63%
求償権償却準備金繰入	443	144.8%	133.8%	0.15%
その他	10	90.9%	142.9%	0.00%
経常外収支差額	-340	-	-	-0.11%
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	782	133.9%	77.4%	0.26%
収支差額変動準備金繰入額	391	133.9%	77.6%	0.13%
基金準備金繰入額	391	133.9%	77.3%	0.13%
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

令和8年度保証承諾・保証債務残高計画を基に、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8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8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8年度保証承諾・保証債務残高計画を基に、信用保険料を積算した。(平均保険料率は0.45%)

7. 償却済求償権回収金

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8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、実質代位弁済へ分類のうえ、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7年度末求償権残高見込及び令和8年度代位弁済計画・回収計画・求償権償却見込により、令和8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 融中機 出関 え等 ん負 担 ・ 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		391	133.9%	77.3%
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	12,219	105.5%	103.3%
	合 計	15,790	104.2%	102.5%

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	391	133.9%	77.6%
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	5,456	113.1%	107.7%

(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		142	92.2%	110.1%
保証料補給 (「保証料」計上分)		128	90.8%	111.3%
保証料補給 (「事務補助金」計上分)		10	111.1%	100.0%
損失補償補填金		4	100.0%	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8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	0.98	0.06	0.02
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	0.08	0.02	0.02
経費率	経費【業務費＋雑支出】／保証債務平均残高	0.40	0.04	0.09
(人件費率)	人件費／保証債務平均残高	0.26	0.03	0.04
(物件費率)	物件費【経費－人件費】／保証債務平均残高	0.14	0.02	0.04
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	0.45	-0.01	0.02
支払準備資産保有率	(流動資産－借入金)／保証債務残高	8.14	-0.32	-0.05
固定比率	(事業用不動産＋建設仮勘定)／基本財産	5.66	-2.05	-0.29
基金の基本財産に占める割合	基金／基本財産	22.62	-0.94	-0.57
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	5.45	-0.21	-0.91
		1,314		
基本財産実際倍率	保証債務残高／基本財産	18.56		
代位弁済率	代位弁済額(元利計)／保証債務平均残高	1.32	0.09	0.30
回収率	回収(元本)／(期首求償権＋期中代位弁済(元利計))	1.72	-7.63	-1.48

(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。