

# 年度経営計画

令和6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5年の県内経済は、5月に新型コロナウイルスの感染症法上の分類が5類に移行したことから、社会経済活動が本格的に再開され、個人消費や観光需要が徐々に回復する中で緩やかに持ち直しの動きがみられた一方で、欧米の金利政策の影響による円安の進行、ウクライナ・ロシアに続き中東地域の紛争など、不安定な海外情勢に起因する原材料・エネルギー価格の高騰による物価高などが、消費者の暮らしや企業収益に大きな影響を与えた。

令和6年に入り、資源・エネルギー価格の高騰による値上げは落ち着きつつあるが、各方面で人手不足が深刻化していることや、物流・建設業界の2024年問題などから、今後は人材確保のための賃上げや物流費の上昇などに対応した価格転嫁の動きが続くことが予想される。

また、価格転嫁の実現により、企業収益の向上や賃上げへの波及による景気の良い循環が期待されるが、大手企業と比較して、県内の中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者等」という）の中には、体力が弱く賃上げ原資を確保するための価格転嫁は容易ではない先もあるとみられ、人手不足による営業機会の損失や収益改善の進まない中小企業者等の倒産や廃業も予想される。さらには、日銀のマイナス金利政策解除に伴う利上げや急速なインフレの進行による影響など不確定要素も多いことから、今後の動向を注視していく必要がある。

### 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、海運業向け貸出の増加などから前年を上回り、貸出約定平均金利は横ばい推移となっている。

#### 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、新機種などの需要が増加している。紙・パルプは、ペーパーレス化の流れにより減少している。化学は、中国経済の減速の影響で弱い動きとなっている。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。住宅投資は、資材高の影響などから弱い動きが続いている。

#### (小売業・観光業)

小売業では、百貨店やスーパーなどで持ち直している。乗用車販売は、持ち直しているが、メーカーの認証不正問題に伴う出荷停止の影響が一部でみられ、今後の波及に注意が必要である。観光業では、国際定期便の再開などによりインバウンドの増加、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5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52件（対前年比140.5%）、負債総額が225億円（対前年比441.7%）となり、件数、負債金額ともに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、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、中小企業者等に対するセーフティネット機能を発揮すべく、コロナ禍後の社会変化に注意を払うとともに情報収集に努めながら、地域中小企業者等の実情に応じた保証提供に継続して取り組む。特にコロナ禍の影響から回復途上にある中小企業者等に対し、引き続き資金繰り円滑化のための資金需要に最大限応えるとともに、金融機関や関係支援機関と連携し、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策を実施していく。

県内でも、都市部以外の地域では人口減少や高齢化、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危機的状況とされている。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、昨年11月に全国的な共同システムへ移行したことに伴い、共同システムに合った業務フローへの不断の見直しや事務の簡素化を推進するとともに、デジタル技術を活用した業務全般の改革にも取り組む。加えて、新システム移行後における電算部門の効果的活用に向けた機能検証と組織改編の検討に着手する。

また、業務のスリム化、効率化の実施により、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

愛媛県信用保証協会

### 【保証部門】

#### (1) 現状認識

コロナ禍からの回復を目指す中小企業者等においては、原材料・エネルギー価格高騰などによる調達コストの増加や、人手不足や賃金上昇などの影響から、依然、十分な収益改善には至っていない。また、コロナ対策資金の活用により過剰となった債務負担など、内部・外部環境ともに厳しい状況が続くものと見込まれる。

このようななか、中小企業者等の資金繰り円滑化に充分配慮し、資金需要に応じていく。特に、協会がメインとなっている先を中心に、資金繰り支援と合わせて経営支援強化促進事業による外部専門家を活用していく。そのためには、金融機関・関係支援機関と連携し、各機関が有する情報や取り組みを共有するなど、万全の態勢で取り組む。さらには、事業再構築やデジタル化など前向きな資金需要についても、制度保証や政策融資などを活用した保証対応に努める。

また、地域の存続や地域経済の活性化を支援するため、新たな事業の創出を目的とした創業支援や、後継者不足を解決するための事業承継支援にも継続的に取り組んでいく。

#### (2) 具体的な課題

- 1) 金融機関・関係支援機関など一丸となった総合的支援
- 2) 中小企業者等の需要に最大限応える資金繰り支援
- 3) 地方創生・地域活性化に貢献するための各種保証制度の促進

#### (3) 課題解決のための方策

- 1) ①金融機関とは、中小企業者等の実情把握及び情報共有に努め、個々の経営課題に応じて迅速かつ総合的な支援に取り組む。  
②特に連携協定を締結している地方公共団体、商工団体及び支援機関とは、それぞれの目的や特色に沿って円滑に支援策が実施できるよう、日常的な情報共有に努める。また、地方公共団体に対し地域経済の活性化、金融円滑化に資するよう引き続き提案に努める。

2) これまでコロナ対策資金や伴走支援型特別保証などを活用し中小企業者等の資金需要には積極的に対応してきたが、依然として原材料・エネルギー価格の高騰や人手不足などの外部環境の影響から中小企業者等は収益改善途上にあるため、資金繰り対応資金などの資金需要は引き続き高いと見込まれる。そのため、事業継続可能な中小企業者等への資金需要には最大限応えることとし、中小企業者等の資金繰りに支障が生じないよう積極的に対応する。

また、経営者保証に依存しない融資慣行を確立するため、経営者保証を不要とする新制度についても積極的に推進する。

3) ①創業ステージにおいて、「創業支援チーム」を中心とした積極的な支援に取り組む。特に、関係機関が主催するセミナー等に参加し、協会の創業支援の取り組みや創業関連保証制度の周知を図り、創業意欲の向上、地方創生・地域活性化に貢献する。

②事業承継ステージにおいても、一定の要件を満たすことで経営者保証を不要とすることができる「事業承継特別保証制度」や「経営承継借換保証」などの保証制度の周知・推進により、円滑な事業承継支援に努める。

③地方公共団体や商工団体などが取り組む移住・定住促進支援と、協会が担う創業支援・事業承継支援との相乗効果を図るため、引き続き情報の共有及び連携の深化に努める。

## 【 期中管理・経営支援部門 】

### (1) 現状認識

コロナ禍から緩やかに経済活動の正常化が進むなか、物価、エネルギー価格、賃金の上昇などにより中小企業者等の経営環境は依然として厳しい状況にあり、他方では、業績回復の二極化が顕在化し、業績の下振れが続く先には、出来る限り早く歯止めとなる効果的な経営支援を行う必要性がある。

正常返済中の先のなかでも、業況悪化が顕著な先も多く、早期に現状認識を促し適切な対策を講じることが求められる。

また、既存返済緩和先については、金融機関と連携して経営環境の変化に伴う実態把握に努めるとともに、個々の事業者の実情に応じた柔軟な対応が求められており、一部では正常化への対応が必要と思われる。

そのようななか、協会メイン先へは、協会が一層主体的に経営支援を行うよう事業者へのアプローチを強化するとともに、既存の経営支援体制の見直しを行い、併せて経営支援先の効果検証を継続して行うことで、有効な支援メニューとなるよう改善を行っていく必要がある。

さらには、経営者保証に依存しない融資慣行の確立が政策的に行われるなか、協会利用先の円滑な事業継承や事業再生に繋がるよう、「経営者保証に関するガイドライン」に則した対応も必要である。

### (2) 具体的な課題

- 1) 経営支援体制の充実
- 2) 返済緩和先の管理方針の明確化
- 3) 「経営者保証に関するガイドライン」への適切な対応

### (3) 課題解決のための方策

- 1) ①協会メイン先のうち、業況悪化が顕著な先及びその兆候が見える先を主な対象として、協会が主体的に事業者にアプローチして経営支援に取り組み、事業改善の対策を講じる。  
②経営支援強化促進事業においては、収益力改善に係る支援メニューを追加するとともに、中小企業診断士等の専門家を増員するなど経営支援体制の充実を図る。  
③経営支援実施後の効果を検証し、有効な支援メニューへの改善に繋げる。効果検証の対象者は、経営支援強化促進事業（収益力強化支援、経営診断、経営改善計画策定支援）を実施した先及び協会職員によるアクションプラン策定支援を実施した

先とする。また、定量的な効果検証の指標としてローカルベンチマーク総合評点を採用することから、法人を対象として、支援メニュー毎に支援前後の効果検証を行う。なお、経営支援を実施後、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した先の割合目標を40%に設定する。

④協会職員の経営支援に対する意識醸成やスキル向上のための研修・OJTを行う。

2) ①協会メイン先のうち、返済緩和後に具体的な事業改善計画の策定に至っていない先に対し、金融機関と協議の上、協会が主体となって中小企業活性化協議会を活用した事業改善に取り組む。

②返済緩和先については、金融機関と連携し中小企業者等の実態把握に努め、業績改善が認められる先については、借り換えによる正常化を積極的に取り組む。

3) 「経営者保証に関するガイドライン」の主旨に則り、金融機関と連携して事業承継時における経営者保証解除や二重徴求とならない取り組みを徹底するほか、経済的な合理性や債務者の個々の事情に配慮した事業再生に取り組む。

## 【 回収部門 】

### (1) 現状認識

有担保求償権の減少、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、代位弁済時に立案した回収方針に基づく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。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管理回収を進める必要がある。

### (2) 具体的な課題

- 1) 回収初動対応の徹底
- 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) 期中管理部門と連携して代位弁済時の現況把握に努める。また知り得た情報をもとに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) 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、担保処分の推進、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、実情に即した柔軟な対応により回収の最大化を図る。
- 3) 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。また債権管理の選択と集中を行うべく、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

中小企業者等に常に信頼される存在として、地域経済の発展に貢献していくためには、更なる組織体制の整備が必要である。特に、職員の資質や利便性の向上により中小企業者等への支援体制を一層充実させていくほか、協会業務の改革推進、危機管理体制の構築やコンプライアンス態勢の充実などにより、内部体制の強化を図り、協会が中小企業者等や金融機関、地域経済や社会から期待される役割を堅実に果たす必要がある。

### (2) 具体的な課題

- 1) 業務改革の推進と働きやすい職場環境の整備
- 2) 多様化する業務に対応できる人材育成
- 3) システムの安定運用と利便性の向上
- 4) 危機管理体制の構築
- 5) コンプライアンス態勢の充実及び強化
- 6) タイムリーな広報活動

### (3) 課題解決のための方策

- 1) ①各業務における課題を抽出し、共同システムに合った業務フローへの不断の見直しを行い、事務の簡素化を推進するとともに、デジタル技術を活用した業務全般の改革にも取り組み、社会状況の変化に対応した執務環境の整備に努める。  
②勤怠管理システムを導入し、所定外労働時間や各種休暇などの効率的な管理に努める。また、業務のスリム化、効率化の実施により、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) 協会職員に求められる役割は、中小企業者支援から地方創生まで幅広いものとなっている。そのため、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、協会内中小企業診断士なども活用して業務環境や社会情勢の変化に的確に対応した内部研修やOJTを実施し、職員の人材育成を行う。また、地域関係機関との勉強会へ積極

的に参加することによりネットワークを広げ、地域貢献できる人材を育成する。

- 3) ①令和5年11月に移行した共同システムについて、保証協会システムセンター（株）ならびに関係機関と連携を堅持・強化して安定運用に努める。また、共同システムによる効率的な事務運用が実施できるよう関係部署と連携して万全の体制で取り組む。  
②保証協会電子受付システムの利用促進ならびに信用保証書の電子化を積極的に進め、保証審査のリードタイムを短縮させることで中小企業者等ならびに金融機関の利便性の向上を図る。
- 4) 共同システム移行に伴い、令和5年度に着手した共同システム仕様の事業継続計画（BCP）を完成させ、さらに実効性の高いものにするため、職員への周知・訓練を実施し、危機管理意識の向上に努める。
- 5) 公的機関としての社会的責任を果たすため、コンプライアンス・プログラムに基づく研修ならびに啓蒙活動を着実に実施するとともに、実施した内容についてコンプライアンス委員会などにて検証し、適宜見直しを行うことで役職員全員のコンプライアンスに対する高い意識の維持・向上に努める。  
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・暴追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。
- 6) 中小企業者等や金融機関、関係支援機関に対して、協会の支援メニューや取り組みの情報を効果的に発信する。特に、ホームページやLINEを活用したタイムリーな広報活動に努める。  
また、関係支援機関や団体が発刊する広報誌に加えて、県内プロスポーツチーム主催試合における広告掲載などにより、引き続き協会の認知度の向上及び取り組みの周知を図る。

### 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	55,500	92.5%	41.1%
保証債務残高	317,000	117.4%	93.8%
保証債務平均残高	324,000	112.1%	96.3%
代位弁済	3,500	100.0%	194.4%
実際回収	500	94.3%	93.8%
求償権残高	822	68.3%	192.5%

積算の根拠(考え方)
<p><b>1. 保証承諾及び保証債務残高</b>            令和5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」及び「県緊急経済対策特別支援資金（伴走支援枠）」による資金需要が年間を通して旺盛であり、当協会としても積極的に同保証制度の利用を推進したことから、計画を大幅に上回る135,000百万円を見込む。            令和6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一般感などから、対前年度実績見込比41.1%の55,500百万円を計画する。            保証債務残高については、借換対応及び保証承諾金額が減少見込である一方で、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、対前年度実績見込比93.8%の317,000百万円を計画した。</p>
<p><b>2. 代位弁済</b>            令和5年度の代位弁済は、新型コロナ対策のゼロゼロ融資や伴走支援型特別保証の対応及び国・自治体等の公的支援によって事業者の手元資金が確保され、金融機関の柔軟な返済猶予対応もあって低水準で推移している。しかし、景気の先行きは不透明な状況であり、業況悪化等により事業継続が見込めない企業の倒産・廃業や破産等法的整理等の増加が懸念されることから、令和6年度以降は増加するものと見込み3,500百万円を計画した。</p>
<p><b>3. 実際回収</b>            代位弁済の増加が予想されるが、有担保求償権の減少、さらには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6年度は500百万円と計画した。</p>

## 4. 収支計画

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	保証債務 平残比
経常収入	3,288	109.5%	97.2%	1.01%
保証料	2,838	109.1%	95.4%	0.88%
運用資産収入	140	111.1%	107.7%	0.04%
責任共有負担金	271	123.2%	122.1%	0.08%
その他	39	68.4%	72.2%	0.01%
経常支出	2,508	103.6%	101.0%	0.77%
業務費	1,095	103.6%	112.4%	0.34%
借入金利息	0	-	-	0.00%
信用保険料	1,407	111.8%	99.4%	0.43%
責任共有負担金納付金	0	-	-	0.00%
雑支出	6	5.8%	6.3%	0.00%
経常収支差額	780	133.6%	87.0%	0.24%
経常外収入	4,936	103.0%	130.8%	1.52%
償却求償権回収金	80	105.3%	94.1%	0.02%
責任準備金戻入	2,136	107.7%	105.2%	0.66%
求償権償却準備金戻入	113	106.6%	103.7%	0.03%
求償権補填金戻入	2,607	99.3%	168.1%	0.80%
その他	0	-	-	0.00%
経常外支出	5,269	110.3%	129.5%	1.63%
求償権償却	3,052	111.8%	168.3%	0.94%
責任準備金繰入	2,003	117.8%	93.8%	0.62%
求償権償却準備金繰入	202	60.1%	178.8%	0.06%
その他	12	150.0%	171.4%	0.00%
経常外収支差額	-333	-	-	-0.10%
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	447	74.7%	74.0%	0.14%
収支差額変動準備金繰入額	223	74.6%	74.1%	0.07%
基金準備金繰入額	224	74.9%	73.9%	0.07%
基金準備金取崩額	0	-	-	0.00%
基金取崩額	0	-	-	0.00%

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算出した。

### 2. 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算出した。(上期分は確定値、下期分は予想値)

### 3. 業務費

コロナ禍からの経済活動の回復に加え、賃上げや物価高騰などに伴う費用を見込み算出した。

### 4. 信用保険料

過去の平均保険料率を基に、保証債務平均残高に0.43%を乗じて算出した。

### 5. 求償権償却

代位弁済が前年度と比べて大幅に増加すると見込んでおり、求償権償却額も増加するものとして算出した。

### 6. 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算出した額の合計額とした。

## 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		224	74.9%	73.9%
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	10,990	102.8%	102.1%
	合 計	14,561	102.1%	101.6%

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	223	74.6%	74.1%
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	4,230	107.5%	105.6%

(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		323	56.7%	19.4%
保証料補給 (「保証料」計上分)		309	55.5%	18.7%
保証料補給 (「事務補助金」計上分)		12	109.1%	100.0%
損失補償補填金		2	100.0%	50.0%
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%相当額を繰り入れることとしている。
- 3. 地方公共団体からの財政援助**  
過去の実績と2024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	0.88	-0.02	0.00
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	0.04	0.00	0.00
経費率	経費【業務費＋雑支出】／保証債務平均残高	0.34	-0.06	0.02
(人件費率)	人件費／保証債務平均残高	0.22	-0.01	0.02
(物件費率)	物件費【経費－人件費】／保証債務平均残高	0.12	-0.06	0.00
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	0.43	-0.01	0.01
支払準備資産保有率	(流動資産－借入金)／保証債務残高	8.85	-0.12	0.31
固定比率	(事業用不動産＋建設仮勘定)／基本財産	8.17	-0.32	-0.28
基金の基本財産に占める割合	基金／基本財産	24.53	-0.47	-0.38
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	4.26	-1.82	2.07
		822		
基本財産実際倍率	保証債務残高／基本財産	21.77		
代位弁済率	代位弁済額(元利計)／保証債務平均残高	1.08	-0.13	0.55
回収率	回収(元本)／(期首求償権＋期中代位弁済(元利計))	11.80	0.05	-9.74

(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。