

平成28年度経営計画

香川県信用保証協会

(1) 業務環境

1) 香川県の景気動向

金融経済概況（平成 28 年 3 月 9 日・日本銀行高松支店）によると、香川県内の景気は緩やかな回復を続けている。

設備投資は底堅く推移し、公共投資は高水準ながら減少傾向で推移している。個人消費は、持ち直しており、住宅投資は、振れを伴いつつも、横ばい圏内の動きとなっている。こうした中、企業の生産動向は横ばい圏内の動きとなっている。雇用・所得情勢をみると、労働需給は着実に改善を続けており、雇用者所得も基調的には緩やかに持ち直している。

2) 中小企業を取り巻く環境

地域金融機関を中心とした資金繰り支援により、企業倒産は落ち着いた水準で推移しているが、国内外の景気の先行きに関し慎重な見方が広がっていることの影響が懸念される。

また、返済緩和を行っている条件変更企業数は依然として高止まりしており、これら企業の経営改善が急務である。

こうしたことから、県内中小企業を取り巻く環境は予断を許さない状況が続くものと予測される。

(2) 業務運営方針

地域経済や中小企業・小規模事業者の活性化に地域金融機関とともに貢献していくため、公的機関及び金融にかかわる機関としての透明性、公平性の確保や健全な業務運営と経営の効率化に努めるとともに、次の事項を主要項目として取り組む。

① 保証の推進

ア. 保証利用向上への取り組み推進

個々の企業の経営状況を踏まえた適時適切な判断を行うとともに、保証完済先の再利用の促進及び新規保証利用企業の確保に努める。

イ. 政策保証の推進

金融と経営支援の一体的取り組みを推進する中小企業支援施策に沿って、創業支援・経営支援関係の政策保証に積極的に取り組む。

ウ. 地域金融機関との連携強化

様々な機会を活用して、顔の見える関係の構築に努めるとともに、顧客企業の情報共有化を図りつつ、適切かつ迅速な審査に努める。

② 経営支援の強化

ア. 経営改善、事業再生や創業の支援

地域金融機関との連携・協働を積極的に行うとともに、かがわ産業支援財団をはじめとした中小企業支援機関との連携を強化して、経営改善や創業における支援に一体的に取り組む。また、公的スキームによる抜本的な事業再生支援に寄与する。

イ. 「香川県中小企業支援ネットワーク推進会議」（以下「中小企業支援ネットワーク」という。）との協働

情報発信を通じて、地域経済活性化に向けた意識、気運の一層の醸成に努めるとともに起業・創業分野への展開を図る。

③ 回収の促進

ア. 回収の最大化、効率化

新規代位弁済案件について早期に回収計画を立て回収に着手するとともに、担当を担保の有無ごとに分け専任化を進める。回収資源に見合う回収方針を立て、法的手続きの積極的活用等、求償権の現状に応じた効率的な管理を行い、回収の最大化を図る。また、回収最大化につなげるものとして、再生支援協議会などによる事業再生案件へ協力する。

- ④ 経営管理体制（ガバナンス）の充実
 - ア. 経営の透明性の一層の向上
理事会、役員部長会議等重要会議の活性化と意思決定プロセスの透明性の向上に一層努める。
 - イ. 監査機能の強化
検査室が行う内部検査の有効活用を図る。
 - ウ. コンプライアンスの充実・強化
顧客情報保護等コンプライアンスの一層の充実に努めるとともに文書規程等の諸規程の整備を行う。また、反社会的勢力との関係遮断に向けた取り組み推進を継続する。
 - エ. 危機管理の充実・強化
事業継続計画の実効性確保を図るための取り組みを推進する。
- ⑤ 業務・組織の見直しと人材育成
 - ア. 事業環境の変化や職員数の減少に対応した業務、組織の見直し
次期電算システムの導入準備を進めるとともに、新システムへの対応を踏まえて、顧客担当制の見直しを図る。
 - イ. 個々の職員の能力開発、資質の向上のための研修の充実
O J Tなど職場内研修の充実を図る。

【保証部門】

(1) 現状認識

景気は緩やかな回復基調にあるものの中小企業・小規模事業者にとっては依然として厳しい経営環境が続いている。

中小企業・小規模事業者の活性化のために、地域金融機関とより一層連携して保証推進や創業支援・経営支援・事業再生に積極的に取り組み、地域経済の発展に貢献する。継続する貸出金利の低下など信用保証を取り巻く環境は厳しく、容易に保証推進が図れる状況にはないが、平成28年度において保証承諾の伸張を図り保証債務残高の減少を緩和させるべく、役職員が一体となって取り組む。

(2) 具体的な課題

① 保証利用向上への取り組み推進

ア. 新規保証利用企業の確保と保証推進

イ. 保証利用の向上

② 政策保証の推進

③ 地域金融機関との連携強化

④ 経営支援の強化

ア. 経営改善、事業再生支援の強化

イ. 創業支援の強化

ウ. 「中小企業支援ネットワーク」との協働

(3) 課題解決のための方策

① 保証利用向上への取り組み推進

ア. 新規保証利用企業の確保と保証推進

新規保証利用キャンペーンを継続するなど、保証利用度の向上のために新規先及び保証完済先の保証利用を促進するとともに、新たな利用向上策について検討を行う。次年度の感謝状贈呈店舗選定基準についても、早めに定め金融機関に周知する。平成27年10月から取扱いを開始した協会独自の新制度について、より一層の利用促進を継続的に図り、制度の充実と改善について検討を

行う。

また、平成 29 年 1 月に移行する次期電算システムに合わせて、保証利用手続きの効率化、簡素化等により、利用者の利便性向上を図る。

イ. 保証利用の向上

相談や利用のしやすい協会を目指して、ホームページの内容の充実を図るとともに、パブリシティに積極的に取り組む等広報活動の充実・強化に努める。また、外部研修と通信教育を積極的に活用しつつ O J T の効果的な実践により審査能力の向上を図るとともに、必要に応じ現地調査を推進し積極的に目利き力を発揮する。金融機関と顧客企業の情報や資料の共有化を図る一方、平成 28 年度より審査課においては「顧客担当制」から「地域グループ担当制」に改める。次期電算システム移行に合わせて、書面による事前相談を押し進める一方、業務の効率化を図りつつ、個々の企業のニーズに適時適切に応えられるように内部審査態勢の再構築を図る。

② 政策保証の推進

創業支援について、事業計画策定段階から地域金融機関や日本政策金融公庫との連携を密にするとともに協調融資に努める。

また、経営支援については、メイン金融機関からの資金需要の申し出に対しては、プロパー融資と協調した経営力強化保証の活用を働きかけ、金融機関と連携して企業経営をしっかりとサポートする。

③ 地域金融機関との連携強化

金融機関との研修会や勉強会の機会を通して、保証利用についての理解を深めてもらうとともに、金融機関との連携をさらに深めていく中で、常に保証推進を意識した情報発信に努め、金融機関のコンサルティング機能の発揮に歩調を合わせた提案を行う。

金融機関主要営業店舗を訪問し、保証推進に努めるとともに金融機関の意見や要望について情報を収集する。保証推進用のグッズを検討導入し、営業店訪問等の機会に活用する。

また、金融機関との間で顧客企業の情報や資料について相互に提供し共有化を進め、審査の効率化、迅速化に努めるとともに、必要に応じ現地調査を積極的に行っていく。そのために、研修や O J T を通して審査能力の向上を常に図る。

④ 経営支援の強化

ア. 経営改善、事業再生支援の強化

金融機関、中小企業・小規模事業者からの経営相談や金融相談の申し出に対しては丁寧に聴き取り、問題解決のための、より良い

選択を検討する。

保証協会保証を利用している事業者のうち返済緩和を行っている条件変更企業等経営の安定に支障が生じている事業者に対しては、「信用保証協会中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助金」（以下「経営支援強化促進補助金」という。）を活用した、中小企業診断士による経営相談や専門家による経営改善計画の策定支援を行う。また、事業の実施に当たっては、「経営サポート会議」の開催や再生支援協議会との連携に努め、より実効性のあるものにする。

経営改善計画においてニューマネーの導入が不可欠な場合、プロパー融資と協調するなど経営改善サポート保証等で支援する。債権放棄やD D S等を活用した事業の抜本再生案件に積極的に関与する。

イ. 創業支援の強化

新たに創業する者や創業間もない事業者に対して、金融面からのサポートをより確実なものにするため、かがわ産業支援財団、日本政策金融公庫、取引予定金融機関及び信用保証協会が連携して、創業計画の策定段階から検討・協議を行う。

さらに、創業支援における金融と経営支援の一体的取り組みを強固なものにするため、「経営支援強化促進補助金」を活用し、認定経営革新等支援機関の税理士による創業計画策定支援に取り組む。

ウ. 「中小企業支援ネットワーク」との協働

「中小企業支援ネットワーク」の場を通じて保証協会事業の広報や他機関の事業との連携を図り、経営支援の面的なインフラを整備する。

【期中管理部門】

(1) 現状認識

返済緩和を続ける中小企業・小規模事業者に対する保証債務残高の高止まりに加えて、経営の安定に支障が生じている事業者は多く存在しており、これらの先に対する積極的な経営支援が必要である。

(2) 具体的な課題

- ① 返済緩和を行っている条件変更企業等の管理強化
- ② 延滞発生や期限経過先の早期管理
- ③ 「経営支援強化促進補助金」の活用
- ④ 「経営サポート会議」の活用

(3) 課題解決のための方策

- ① 返済緩和を行っている条件変更企業等の管理強化
金融機関と連携して事業の廃業も含めた今後の見通しを検討する。また、必要に応じてメインの金融機関を通じて経営改善計画の策定を働きかける。
- ② 延滞発生や期限経過先の早期管理
延滞2回以上または期限経過15日以上の案件について、担当者より取扱金融機関に照会し状況把握を行うことにより、事故報告になる以前の段階からフォローしていく。
- ③ 「経営支援強化促進補助金」の活用（再掲）
中小企業診断士による経営相談や専門家による経営改善計画の策定支援やモニタリング及び創業者に対する認定経営革新等支援機関の税理士による創業計画策定支援を行う。
- ④ 「経営サポート会議」の活用（再掲）
「経営サポート会議」を積極的に活用して経営支援の強化に努める。

【回収部門】

(1) 現状認識

求償権の劣化が進んでいることから、より一層の求償権回収の合理化、効率化に取り組むとともに、回収の最大化の観点からも、事業の抜本再生案件に積極的に関与していく必要がある。

(2) 具体的な課題

- ① 効率的・効果的な回収態勢
- ② 効率的・効果的な措置の実施
- ③ 回収担当者の能力向上
- ④ 事業再生への寄与
- ⑤ サービサーの活用

(3) 課題解決のための方策

- ① 効率的・効果的な回収態勢
新規代位弁済先について期中管理部門と連携し早期に債務者現況等を把握し早期回収につなげる。
担当者毎のヒアリング等を通じて、案件ごとの進捗を管理し合理的な回収交渉につなげる。
- ② 効率的・効果的な措置の実施
簡易裁判所を活用した履行請求の申立や、不誠実な先への強制執行等を継続し実施する。
定期入金先に対してコンビニエンスストアからの振込も可能になるよう利便性向上に努める。
- ③ 回収担当者の能力向上
定期的な会議や弁護士勉強会等を開催することによって、回収担当者の能力向上に努める。
- ④ 事業再生への寄与
再生支援協議会等公的スキームによる事業再生案件に対して、求償権D D S等様々な手法により協力する。
- ⑤ サービサーの活用
サービサーの全国を網羅する営業所及び首都圏・近畿圏営業所を活用し更なる回収を図る。

【間接部門】

(1) 現状認識

信用保証協会は、中小企業施策の一翼を担う、公的機関及び金融にかかわる機関であり、社会的信用が協会経営の基本であると認識し、引き続きコンプライアンスや危機管理等の経営管理態勢の充実・強化に努める。本年度は、広報活動に注力するとともに、次期電算システムへの移行を着実にを行う必要がある。

(2) 具体的な課題

- ① 経営の透明性の一層の向上
- ② 監査機能の強化
- ③ コンプライアンスの充実・強化
- ④ 危機管理の充実・強化
- ⑤ 広報活動の充実・強化
- ⑥ 現行システムの安定運用と次期電算システムの導入

(3) 課題解決のための方策

- ① 経営の透明性の一層の向上
理事会における多様な意見の反映や意思決定の客観性の確保に資するよう、より丁寧な理事会運営に努める。
役員部長会議において、「中期事業計画」及び「年度経営計画」の進行管理を適切に行う。
- ② 監査機能の強化
検査室による内部検査結果を踏まえて事務の改善を図る。
- ③ コンプライアンスの充実・強化
コンプライアンスプログラムの計画的な推進により、役職員のコンプライアンス意識の維持、向上を図る。特に、顧客情報保護については継続的な態勢づくりに取り組むほか、社会情勢を踏まえて適時に研修等を行う。
文書規程の見直しを行うなど引き続き諸規程の整備を進める。

反社会的勢力との関係遮断について、反社会的勢力対応マニュアルの制定などの平成27年度に取組みを行った内容を深化させる取組みを行う。

④ 危機管理の充実・強化

事業継続計画について、次期システムに対応したより実効性のある計画とするため、所要の見直しを進める。
代替拠点について、想定される災害に対応した訓練を行う。

⑤ 広報活動の充実・強化

相談や利用のしやすい協会を目指して、ホームページにおいて適時の情報発信を行うほか、協会利用のメリットを盛り込む等内容の充実を図る等広報活動の充実・強化に努める。

⑥ 現行システムの安定運用と次期電算システムの導入

現行システムの安定運用を図りつつ次期電算システム（平成29年1月稼働）の導入を着実に進行。

3. 事業計画

(単位：百万円、%)

区 分	金 額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比	積 算 の 根 拠 (考 え 方)
保 証 承 諾	40,000	127.0	106.3	保証承諾は、新規保証利用企業の確保に努める等保証推進に努めながら伸長を維持する計画として、対前年度実績見込比106.3%の40,000百万円とした。
保 証 債 務 残 高	95,373	99.1	95.4	保証債務残高は、保証承諾の伸長が償還や代位弁済の増加を抑制すると思われることから、対前年度実績見込比95.4%の95,373百万円とした。
保証債務平均残高	96,126	95.6	93.5	保証債務残高の減少傾向の影響は年間を通して現れると考えられることから、対前年度実績見込比93.5%の96,126百万円とした。
代 位 弁 済	2,300	115.0	167.0	返済緩和企業の中には、依然として経営状況が厳しい企業が多数見られることから、代位弁済は増加傾向に転じるものと想定し、対前年実績見込比167.0%の2,300百万円とした。
実 際 回 収	500	83.3	102.0	無担保かつ第三者保証人のない求償権の増加が続き、回収環境はますます厳しさを増しているが、より一層の求償権回収の合理化・効率化に取り込むことにより、対前年度実績見込比102.0%の500百万円とした。
求 償 権 残 高	859	122.6	222.8	代位弁済の増加に伴い、対前年度実績見込比222.8%の859百万円とした。

4. 収支計画

(単位：百万円、%)

区 分	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	1,366	100.1	98.7	1.42
保証料	938	98.9	93.5	0.98
運用資産収入	258	95.6	96.4	0.27
責任共有負担金	116	146.3	146.4	0.12
そ の 他	54	81.1	157.1	0.06
経常支出	1,625	100.8	113.5	1.69
業 務 費	929	114.0	142.4	0.97
借入金利息	0	-	-	-
信用保険料	550	99.3	99.4	0.57
責任共有負担金納付金	0	-	-	-
雑 支 出	146	60.1	64.7	0.15
経常収支差額	-259	104.5	550.2	-0.27
経常外収入	2,340	95.4	108.4	2.43
償却求償権回収金	66	69.9	102.0	0.07
責任準備金戻入	606	91.6	93.5	0.63
求償権償却準備金戻入	136	71.3	78.6	0.14
求償権補てん金戻入	1,533	101.8	120.4	1.59
そ の 他	0	70.9	79.9	0.00
経常外支出	2,573	97.7	117.1	2.68
求償権償却	1,744	94.6	120.1	1.81
責任準備金繰入	585	99.2	96.5	0.61
求償権償却準備金繰入	236	123.8	173.4	0.25
そ の 他	8	78.6	269.8	0.01
経常外収支差額	-232	128.5	612.5	-0.24
制度改革促進基金取崩額	63	62.4	113.9	0.07
収支差額変動準備金取崩額	428	130.8	1,444.5	0.45
当 期 収 支 差 額	0	-	-	-
収支差額変動準備金繰入額	0	-	-	-
基金準備金繰入額	0	-	-	-
基金準備金取崩額	0	-	-	-
基 金 取 崩 額	0	-	-	-

積算の根拠（考え方）
<ul style="list-style-type: none"> ・「保証料」は、前年度実績見込の平均保証料率を参考に算出した。 ・「業務費」は、前年度実績見込を参考に必要な支出増加等を見込んだ。 ・「信用保険料」は、前年度実績見込の平均保険料率を参考に保険料率引き上げも勘案し算出した。 ・「責任共有負担金納付金」は、前年度に発生した負担金を基に算出した。 ・「求償権補てん金戻入」は、過去の補填率の実績値等により見込んだ。 ・「求償権償却準備金戻入」は、前年度末に積み立てた求償権償却準備金の戻入計上である。 ・「求償権償却」は、求償権補てん金戻入額に自己償却額211百万円を加えた額を計上した。 ・「責任準備金繰入」は、事業年度末における保証債務額の1,000分の6に相当する額に所定期限を経過している保証債務額の10分の1に相当する額を加えた額を計上した。 ・「制度改革促進基金取崩」は、自己償却額と求償権の責任共有制度割合を参考に63百万円と積算した。

5. 財務計画

区 分		金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比
年金 融中 機出 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		0	-	-
基金準備金取崩		0	-	-
期 末 基 本 財 産	基 金	6,282	100.0	100.0
	基金準備金	7,865	100.3	100.0
	合 計	14,148	100.2	100.0

制度改革促進基金造成	0	-	-
制度改革促進基金取崩	63	62.4	113.9
制度改革促進基金期末残高	263	83.8	80.7

収支差額変動準備金繰入	0	-	-
収支差額変動準備金取崩	428	130.8	1,444.5
収支差額変動準備金期末残高	3,464	97.0	89.0

(単位：百万円、%)

区 分	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	30	30.3	79.1
基金補助金	0	-	-
地方公共団体からの財政援助	105	81.0	104.3
保証料補給 (「保証料」計上分)	101	78.9	101.0
保証料補給 (「事務補助金」計上分)	0	-	-
損失補償補填金	3	469.2	-
事務補助金 (保証料補給分を除く)	0	-	-
借入金運用益	0	-	-

香川県信用保証協会

積算の根拠(考え方)
<ul style="list-style-type: none"> 県、市町及び金融機関に対する、出えん金及び金融機関等負担金の要請は当面行わないものとした。 国からの財政援助に信用保証協会中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助金30百万円を計上した。

6. 経営諸比率

香川県信用保証協会

(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
保証平均料率	保証料収入 / 保証債務平均残高	0.98	0.04	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	0.27	0.00	0.01
経費率	経費【業務費+雑支出】 / 保証債務平均残高	1.12	0.07	0.26
(人件費率)	人件費 / 保証債務平均残高	0.55	0.05	0.12
(物件費率)	物件費【経費-人件費】 / 保証債務平均残高	0.56	0.02	0.15
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	0.57	0.02	0.03
支払準備資産保有率	(流動資産-借入金) / 保証債務平均残高	20.41	0.09	0.40
固定比率	事業用不動産 / 基本財産	1.24	-0.04	-0.04
基金の基本財産に占める割合	基金 / 基本財産	44.41	-0.07	0.00
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	4.41	0.79	2.64
		859		
基本財産実際倍率	保証債務残高 / 基本財産	6.74倍		
代位弁済率	代位弁済額(元利計) / 保証債務平均残高	2.39		
回収率	回収(元本) / (期首求償権+期中代弁(元利計))	3.08	0.92	-1.15

(注) 1. 基本財産は、決算処理後のものである。

2. 基本財産固定率欄の下段には、計算根拠となる年度末毎の求償権残高の実数を記入している。