

平成29年度経営計画（案）

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 29 年 2 月 10 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。

個人消費は一部に弱めの動きがみられるものの全体としては持ち直しを続けている。設備投資は底堅く推移し、住宅投資は、振れを伴いつつも、持ち直しており高水準となっている。こうした中、企業の生産動向は振れを伴いつつも、緩やかに持ち直している。雇用・所得情勢をみると、労働需給は引き締め傾向にあり、雇用者所得も緩やかに持ち直している。

2) 中小企業を取り巻く環境

県内景気は全体としては改善傾向にあるが、中小企業・小規模事業者については業種、事業者の規模によっては景況感にばらつきが見られるなど予断を許さない状況が続いている。また、地域金融機関を中心とした積極的な資金繰り支援などによって企業倒産は落ち着いた水準で推移しているが、一方で条件変更先が高止まりしているなど、多くの中小企業・小規模事業者が厳しい経営環境に直面していることが窺える。

(2) 業務運営方針

保証量の減少が続くなど当協会を取り巻く環境は大変厳しいものがあるが、引き続き「中小企業・小規模事業者のために、金融機関とともに」を基本として、当地域の金融環境や信用補完制度の見直しなど中小企業金融政策の方向を踏まえながら各般の取り組みを進めていく。

(保証推進)

将来にわたり中小企業金融の中で十分に役割を担うためには、不断に保証推進に取り組まなければならない。こうした認識に立って、金融機関とさらに協調・連携し歩調を合わせて、個々の企業の実態に即した保証の推進に努める。

(経営支援)

金融機関や中小企業再生支援協議会をはじめとした支援機関と連携して返済緩和先の経営支援に努めるとともに、「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」(以下「経営支援強化促進補助金」という。)の活用などにより、創業、経営改善、事業再生支援の強化を図る。

(回収)

厳しい回収環境や人員面の制約を踏まえて、回収の効率化に努める。

(経営管理)

業務の公共性を十分に認識した適切な業務運営に努める。このため、ガバナンスを働かしてコンプライアンスの徹底と危機管理体制の強化を図る。

【保証部門】

(1) 現状認識

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29年度において保証承諾の減少に歯止めをかけ保証債務残高の減少を緩和させる必要がある。

(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. 「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

(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、早期に決定し金融機関に周知する。

・協会独自の制度について、より一層の利用促進を図るため要件の一部を見直し、平成29年度当初から実施するとともに、常に検証を行い適正な運用に努める。

・事業性評価や設備投資促進などを目的とした協会独自の保証制度を平成29年度の早い時期に創設する。

・平成29年1月に移行した電算システムに合わせて、保証利用手続きの効率化、簡素化などにより、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など広報活動の充実・強化に努める。
- ・外部研修と通信教育を積極的に活用しつつOJT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。
- ・地域グループ担当制のより一層の浸透を図りつつ、書面による事前相談を推し進める一方、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を充実させる。

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。
- ・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

- ・個々の企業の実態を踏まえて金融機関のプロパー融資と協調する保証の取組みを推進する。
- ・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、営業店訪問などの機会に活用する。
- ・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OJTを通して審査能力の向上を常に図る。
- ・返済緩和の条件変更を繰り返している事業者に対し、金融機関と連携協力しながら経営改善に向けて積極的に対応していく。

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経営の安定に支障が生じている事業者に対しては「経営支援強化促進補助金」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、経営改善計画の実行支援を行う。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などで支援する。
- ・債権放棄やDDSなどを活用した事業の抜本再生案件に積極的に関与するほか、地域経済活性化支援機構や再生支援協議会を活用し、経営者保証に関するガイドラインを適用した廃業支援に取り組む。

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。
- ・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とともに、併せて、中小企業診断士による創業後相談を行う。

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会議」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などの管理強化
- 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などの管理強化
 - ・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及び創業後相談並びに専門家による経営改善計画の策定支援及びモニタリングを中心に実行支援を行う。また、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中、限られた人員で、より一層の求償権回収を図るためには、業務の合理化、効率化に取り組むとともに、回収の最大化の観点から、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などを把握し早期回収につなげる。
 - ・担当者毎のヒアリングなどを通じて、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などを継続し実施する。
 - ・定期入金先に対して利便性の高いコンビニエンスストアからの振込を積極的に推進し、自動充当など新システムの回収支援機能を活用する。
- ③ 回収担当者の能力向上
 - ・定期的な会議や弁護士勉強会など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
 - ・再生支援協議会など公的スキームによる事業再生案件に対して、「香川県中小企業者等に対する融資に関する損失補償に係る回収納付金を受け取る権利の放棄に関する条例」の趣旨を踏まえ取り組む。
- 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などの経営管理態勢の充実・強化に努める必要がある。

(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 電算システムの安定運用
- ⑥ 人材育成

(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。平成28年度に策定した顧客情報保護心得10か条や平成28年度に一部改正した反社会的勢力対応マニュアルの浸透・徹底に取り組むほか、適時に研修を行う。また、引き続き文書規程の見直しを行なうなど諸規定の整備を進める。
- ④ 危機管理の充実・強化
 - ・電算システム移行に伴う事業継続計画の見直しなど、実効性の確保に向けた取組みを推進する。
- ⑤ 電算システムの安定運用

2. 重点課題

- ・ 電算システム移行に伴い、マニュアルの整備や業務の見直しを行なうなどにより、安定運用に努める。
- ⑥ 人材育成
- ・ 連合会が実施する各種研修などを積極的に受講させるとともに、いろいろな業務を経験させる中で、O J Tなど内部研修の充実にも努め、人材育成を図る。

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	27,000	67.5	101.4	容易に保証推進が図れる状況にはないが、新規保証利用企業の確保や金融機関との連携強化などの取り組みを推進することから、対前年度実績見込とほぼ同額の27,000百万円とした。
保 証 債 務 残 高	76,220	79.9	90.7	保証承諾の維持に努めるものの、償還額が保証承諾額を上回ると考えられることから、対前年度実績見込比90.7%の76,220百万円とした。
保証債務平均残高	78,831	82.0	86.7	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86.7%の78,831百万円とした。
代 位 弁 済	1,600	69.6	129.8	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129.8%の1,600百万円とした。
実 際 回 収	500	100.0	101.8	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101.8%の500百万円とした。
求 償 権 残 高	489	57.0	167.4	代位弁済の増加に伴い、対前年度実績見込比167.4%の489百万円とした。

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	1,279	93.6	95.3	1.62
保証料	790	84.2	87.2	1.00
運用資産収入	252	97.6	98.8	0.32
責任共有負担金	147	126.4	125.9	0.19
そ の 他	90	168.0	139.5	0.11
経常支出	1,317	81.0	92.3	1.67
業 務 費	776	83.5	99.5	0.98
借入金利息	0	-	-	-
信用保険料	490	89.1	93.9	0.62
責任共有負担金納付金	27	-	-	0.03
雑 支 出	24	16.4	19.1	0.03
経常収支差額	-38	14.6	44.4	-0.05
経常外収入	1,815	77.5	95.6	2.30
償却求償権回収金	79	119.8	101.8	0.10
責任準備金戻入	506	83.5	84.3	0.64
求償権償却準備金戻入	92	67.8	69.4	0.12
求償権補てん金戻入	1,138	74.2	104.7	1.44
そ の 他	0	256.4	167.0	0.00
経常外支出	1,948	75.7	105.2	2.47
求償権償却	1,325	76.0	106.9	1.68
責任準備金繰入	464	79.4	91.8	0.59
求償権償却準備金繰入	148	62.6	160.0	0.19
そ の 他	12	139.4	78.6	0.01
経常外収支差額	-134	57.5	-295.9	-0.17
制度改革促進基金取崩額	56	88.9	135.3	0.07
収支差額変動準備金取崩額	115	27.0	-	0.15
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187百万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56百万円と積算した。

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 金担 ・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	7,866	100.0	100.0
	合 計	14,148	100.0	100.0

制度改革促進基金造成	0	-	-
制度改革促進基金取崩	56	88.9	135.3
制度改革促進基金期末残高	232	88.2	80.6

収支差額変動準備金繰入	0	-	-
収支差額変動準備金取崩	115	27.0	-
収支差額変動準備金期末残高	3,792	109.5	97.0

(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	39	130.0	209.0
基金補助金	0	-	-
地方公共団体からの財政援助	81	77.2	102.6
保証料補給 (「保証料」計上分)	77	75.9	101.4
保証料補給 (「事務補助金」計上分)	0	-	-
損失補償補填金	4	115.8	132.2
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39百万円を計上した。

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	1.00	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	0.32	0.05	0.04
経 費 率	経費【業務費+雑支出】 / 保証債務平均残高	1.02	-0.10	0.02
(人 件 費 率)	人件費 / 保証債務平均残高	0.59	0.04	0.08
(物 件 費 率)	物件費【経費-人件費】 / 保証債務平均残高	0.42	-0.14	-0.06
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	0.62	0.05	0.05
支 払 準 備 資 産 保 有 率	(流動資産-借入金) / 保証債務平均残高	25.68	5.28	3.22
固 定 比 率	事業用不動産 / 基本財産	1.20	-0.04	-0.04
基金の基本財産に占める割合	基金 / 基本財産	44.40	0.00	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	2.42	-1.99	1.00
		489		
基 本 財 産 実 際 倍 率	保証債務残高 / 基本財産	5.39倍		
代 位 弁 済 率	代位弁済額(元利計) / 保証債務平均残高	2.03		
回 収 率	回収(元本) / (期首求償権+期中代弁(元利計))	4.12	1.04	-0.64

(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。