

平成30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 30 年 3 月 12 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。

個人消費には明るい動きがみられるほか、公共投資及び住宅投資は高めの水準で推移している。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。労働需給が引き締まり傾向にある中で、雇用者所得も緩やかに持ち直している。

2) 中小企業・小規模事業者（以下「中小企業」という。）を取り巻く環境

緩和的な金融政策が継続される中、地域金融機関の積極的な融資姿勢も相まって企業倒産は低位で推移している。

県内の中小企業を取り巻く環境は全体として改善傾向にあるものの、労働需給のひっ迫や後継者不足など懸念される要因もあり、予断を許さない状況が続くと考えられる。

(2) 業務運営方針

「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、平成30年4月施行の信用補完制度の改正内容を踏まえた業務運営を行う。このため中小企業が目線に立ち、金融機関との対話を通じて、金融機関とともに金融・経営支援を推し進める。

また、地域経済活性化のために、金融機関及び経営支援機関等と連携・協調するとともに、国の動向を踏まえて地方公共団体と地公体制度について適宜協議を重ねる。

なお、金融支援と経営支援の一体的取組を効率的に推進するため、年度当初に保証部門と経営支援部門を統合する。

I 企業実態に応じた支援

金融機関との適切なリスク分担に取り組み、多様な資金需要等への対応を行い、創業・事業承継支援及び経営改善・事業再生支援に取り組む。

また、地方創生に一層の貢献を果たすための取組を実施し地域課題への対応を行う。

II 回収の合理化・効率化

債務者等の実態に則しながら回収の最大化に取り組む。連帯保証人に連帯保証人免除ガイドラインに基づく交渉に努めるとともに、管理事務停止及び求償権整理を活用する。

III 経営管理態勢（ガバナンス）の充実

経営の透明性向上に取り組むとともにコンプライアンス及び危機管理の態勢維持・向上に取り組む。

IV 経営基盤の強化

業務運営の効率化に努めるとともに人材育成に取り組む。

【保証部門】

(1) 現状認識

中小企業のために、金融機関とともに企業実態に応じた金融支援及び経営支援に取り組む必要がある。また、地域経済活性化のために経営支援機関等と連携・協調を行いながら中小企業の経営の改善や発達に関わることが求められている。

(2) 具体的な課題

I. 金融機関との適切なリスク分担

- ①金融機関との適切なリスク分担の推進
- ②中小企業からの相談への適切な対応

II. 多様な資金需要への対応

- ①中小企業の多様なニーズへの対応
- ②保証利用度の向上
- ③地域金融機関との連携強化
- ④地域課題への対応

(3) 課題解決のための方策

I. ① 金融機関との適切なリスク分担の推進

- ・地域におけるリスク分担状況の把握に努める。
- ・個別の中小企業に対する取引金融機関の支援の状況や方針の把握に努め、情報の蓄積を行う。
- ・金融機関と認識を共有するために、金融機関の本部や営業店と日常的に対話や情報交換を行う。
- ・協会内において、認識を共有するための研修や意見交換を行うなど内部態勢の充実強化を図る。

② 中小企業からの相談への適切な対応

- ・資金繰り相談窓口の充実を図り、中小企業からの種々の相談に対し丁寧に対応する。
- ・資金繰りや資金調達に支障を生じている中小企業については、取引金融機関の支援状況や方針を確認し、必要に応じて金融機関の紹介を行うことも含めて最適最善の提案を行う。

II. ① 中小企業の多様なニーズへの対応

- ・多様化するニーズに対しの確かつ迅速に応えるために、事務処理マニュアルの整備など業務の見直しを不断に行い改善に努める。
- ・金融機関との事前相談を見直し、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。
- ・協会独自制度や地公体制度について適時適切に検証を行い、内容の充実と利用の推進を図る。
- ・地域金融機関と情報交換しつつ、新たな協会独自保証制度の創設検討を行う。
- ・中小企業経営診断システム（McSS）を有効に活用する方策について検討を行う。

② 保証利用度の向上

- ・新規利用先や保証完済先の保証利用推進に積極的に取り組む。
- ・商工関係団体とも連携を強化し、中小企業の保証利用についての利便性を高める取組を行う。
- ・広報の充実や協会ホームページのリニューアルの検討などを推し進め、協会の知名度向上に努める。
- ・「信用保証のてびき」に代えて信用保証ハンドブックの発行を進める。

③ 地域金融機関との連携強化

- ・個別の保証相談に当たっては、金融機関の支援方針を確認しつつ、事業性評価シートや企業概況表など金融機関の保有する顧客の情報や資料の適切な提供と共有について理解を求める。
- ・経営者保証を求めない取組や事業承継時の経営者保証について、メイン金融機関や準メイン金融機関の支援状況を確認しながら適切に対応していく。
- ・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。

④ 地域課題への対応

- ・地方公共団体と連携し、地域課題に対応した独自制度を検討する等の取組を行う。
- ・商工関係団体との連携を図りセミナーの共催、講師派遣を通じ地域課題への対応に積極的に参画する。
- ・官民ファンドへ出資を行うとともにファンド支援企業の支援に積極的に関わる。

【期中管理・経営支援部門】

(1) 現状認識

返済緩和先を含め経営の安定に支障が生じている中小企業が多く存在しており、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 早期の実態把握と適正管理
- ② 「経営支援強化促進補助金」の活用
- ③ 「経営サポート会議」の活用
- ④ 創業・事業承継支援
- ⑤ 経営改善・事業再生支援
- ⑥ 地域課題への対応（再掲）

(3) 課題解決のための方策

- ① 早期の実態把握と適正管理
 - ・延滞2回以上又は期限経過15日以上の案件について、取扱金融機関に照会し状況把握を行うことにより、事故になる以前の段階からフォローしていく。
- ② 「経営支援強化促進補助金」の活用
 - ・中小企業診断士による経営相談及び創業後相談を行う。また、専門家による経営改善計画の策定支援を行うとともにモニタリングを中心に実行支援を行う。さらに、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。
- ③ 「経営サポート会議」の活用
 - ・「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。
- ④ 創業・事業承継支援
 - ・金融機関、日本政策金融公庫、かがわ産業支援財団との連携を活用して創業計画策定段階からの検討・協議に努める。
 - ・創業・事業承継支援において金融機関のプロパー融資と協調する保証の取組を推進する。
 - ・商工関係団体と一層の連携を図るとともに、事業承継ネットワークとの連携・協力を維持・強化する。
 - ・事業承継に向けた地公体制度融資を活用するなどして積極的に事業承継支援に取り組む。

⑤ 経営改善・事業再生支援

- ・ 経営改善・事業再生支援において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を推進する。
- ・ 専門家派遣（経営相談、創業後相談）を活用した経営改善支援に取り組む。
- ・ 再生局面にある企業について回収部門との連絡も含め、個別企業の実情を勘案したきめ細かな対応に留意する。
- ・ 返済緩和先については業況を注視しながら経営支援を継続する。
- ・ 経営改善に資する保証制度（経営力強化保証、経営改善サポート保証）の積極的活用を引き続き取り組む。
- ・ 経営者保証についてガイドラインに則った運用を行う。
- ・ 相談窓口における経営サポート機能の充実を図る。

⑥ 地域課題への対応（再掲）

- ・ 地方公共団体と連携し、地域課題に対応した独自制度を検討する等の取組を行う。
- ・ 商工関係団体との連携を図りセミナーの共催、講師派遣を通じ地域課題への対応に積極的に参画する。
- ・ 官民ファンドへ出資を行うとともにファンド支援企業の支援に積極的に関わる。

【回収部門】

(1) 現状認識

回収の最大化を図りつつ、債務者等の実情に応じた柔軟な対応による事業の再生、生活の再建への支援が求められている。一方、回収困難な先に対する求償権管理の合理化・効率化が求められている。

(2) 具体的な課題

- ① 早期に実態を把握し回収方針を決定し、進捗を管理
- ② 連帯保証債務免除ガイドラインに基づく交渉
- ③ 管理事務停止及び求償権整理

(3) 課題解決のための方策

- ① 早期に実態を把握し回収方針を決定し、進捗を管理
 - ・債務者等の初動調査を早期に着手し、回収方針を決定し、取組の進捗管理を行う。
 - ・事業を継続しながら誠実に返済するなど経営者に強い再生意欲が認められる先について、求償権消滅保証などを検討する。
- ② 連帯保証債務免除ガイドラインに基づく交渉
 - ・長期化した求償権を中心に、連帯保証人に対し実情に応じた対応に努め、交渉を行う。
- ③ 管理事務停止及び求償権整理
 - ・回収見込みの立たない求償権に対し、管理事務停止及び求償権整理により、回収業務の効率化を図る。

【間接部門】

(1) 現状認識

経営の透明性を更に向上させるとともにコンプライアンス意識の維持と向上を目指す取組を継続し、事業継続計画の運用を通じ危機管理態勢の整備に努める必要がある。

経営環境を踏まえて、効率的な業務執行のため業務の見直しに取り組みながら、研修の充実など職員の能力開発、資質向上を目指すことが求められている。

(2) 具体的な課題

- ① 経営の透明性の一層の向上
- ② コンプライアンス意識の維持、向上
- ③ 事業継続計画などの適正な運用
- ④ 厳しい経営環境を踏まえた効率的な業務執行体制の構築
- ⑤ 職員の能力開発、資質向上

(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を確保するため、より多くの理事が出席できる運営に努める。
 - ・経営幹部会議において、「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 コンプライアンス意識の維持、向上
 - ・内部検査を踏まえた適正な業務執行に不断に取り組む。
 - ・顧客情報保護心得10カ条の徹底と研修に取り組む。
 - ・反社的勢力に対しては対応マニュアルの適正な運用と研修を行うとともに警察等関係機関と連携し、取引の未然防止、排除に努める。
 - ・公的機関としてのコンプライアンス意識の一層の向上に引き続き努める。
 - ・コンプライアンス・ハンドブックを積極的に活用する。
- ③ 事業継続計画等の適正な運用
 - ・事業継続計画及び初動行動マニュアルの周知徹底による実効性の確保に取り組む。

- ・危機発生を想定した訓練を実施する。
- ・事業継続計画に関連するハンドブックを作成する。
- ④ 厳しい経営環境を踏まえた効率的な業務執行体制の構築
 - ・「組織・人員管理基本方針」の適切な進行管理に努める。
 - ・金融支援と経営支援の一体的取組を効率的に推進するため、年度当初に保証部門と経営支援部門を統合する。
 - ・コスト意識を持った業務執行に取り組みながら、経営幹部会議において業務費の執行状況について管理を行う。
- ⑤ 職員の能力開発、資質向上
 - ・人材育成のため、連合会等の外部研修、通信教育等の自己啓発、OJTなど研修の充実を図るとともに、人事考課・自己申告制度の適正な運用に努める。
 - ・職員の資質向上に努め、公的機関職員として使命感・責任感を持って中小企業のために働きがいのある職場環境づくりに努める。

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	29,000	107.4	105.2	容易に保証推進が図れる状況にはないが、協会独自制度を軸として、更に金融機関と連携・協調しながら保証推進の取組を推進することから、対前年度実績見込比105.2%の29,000百万円とした。
保 証 債 務 残 高	72,400	95.0	95.4	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95.4%の72,400百万円とした。
保 証 債 務 平 均 残 高	73,900	93.7	92.4	保証債務残高が減少傾向にあることから、対前年度実績見込比92.4%の73,900百万円とした。
代 位 弁 済	1,350	84.4	121.0	緩やかながら景気回復が継続する中、地域金融機関の積極的な融資姿勢も相まって、代位弁済は落ち着いた水準で推移している。一方、返済緩和先の経営改善が進まないことによる倒産等が見込まれることから代位弁済は増加すると見込んだ。
実 際 回 収	400	80.0	78.4	代位弁済が増加する中、無担保や第三者保証人のない求償権が増加し回収の困難度が増しているため、実際回収額は対前年度実績見込比78.4%の400百万円とした。
求 償 権 残 高	408	83.3	123.8	代位弁済の増加に伴い、対前年度実績見込比123.8%の408百万円とした。

4. 収支計画

香川県信用保証協会

(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	1,135	88.7	89.1	1.54
保証料	737	93.3	92.5	1.00
運用資産収入	252	100.0	100.9	0.34
責任共有負担金	77	52.0	52.1	0.10
そ の 他	70	77.4	87.2	0.09
経常支出	1,159	88.0	101.4	1.57
業 務 費	704	90.6	107.0	0.95
借入金利息	0	-	-	-
信用保険料	445	90.8	98.7	0.60
責任共有負担金納付金	0	-	-	-
雑 支 出	11	43.8	87.3	0.01
経常収支差額	-24	63.1	-18.3	-0.03
経常外収入	1,694	93.3	115.4	2.29
償却求償権回収金	67	85.2	79.6	0.09
責任準備金戻入	461	91.1	90.0	0.62
求償権償却準備金戻入	71	76.9	78.1	0.10
求償権補てん金戻入	1,095	96.2	140.2	1.48
そ の 他	0	100.0	115.2	0.00
経常外支出	1,785	91.6	114.2	2.42
求償権償却	1,221	92.2	119.5	1.65
責任準備金繰入	441	94.9	95.6	0.60
求償権償却準備金繰入	112	75.8	157.6	0.15
そ の 他	12	100.0	112.4	0.02
経常外収支差額	-91	68.4	95.7	-0.12
制度改革促進基金取崩額	40	71.4	90.9	0.05
収支差額変動準備金取崩額	75	65.2	-	0.10
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、前年度実績見込を基に算出した。 ・「信用保険料」は、前年度実績見込の平均保険料率を参考に平成23年4月の保険料率引上げによる影響も勘案し算出した。 ・「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127百万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40百万円と積算した。

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	7,924	100.7	100.0
	合 計	14,206	100.4	100.0

制度改革促進基金取崩	40	71.4	90.9
制度改革促進基金期末残高	207	89.2	83.8

収支差額変動準備金繰入	0	-	-
収支差額変動準備金取崩	75	65.2	-
収支差額変動準備金期末残高	3,890	102.6	98.1

(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	40	101.9	127.5
基金補助金	0	-	-
地方公共団体からの財政援助	44	54.6	81.0
保証料補給 (「保証料」計上分)	43	55.8	85.0
保証料補給 (「事務補助金」計上分)	0	-	-
損失補償補填金	1	28.7	28.7
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40百万円を計上した。

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	0.00	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	0.34	0.02	0.03
経 費 率	経費【業務費+雑支出】 / 保証債務平均残高	0.97	-0.05	0.13
(人 件 費 率)	人件費 / 保証債務平均残高	0.60	0.01	0.07
(物 件 費 率)	物件費【経費-人件費】 / 保証債務平均残高	0.36	-0.06	0.05
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	0.60	-0.02	0.04
支 払 準 備 資 産 保 有 率	(流動資産-借入金) / 保証債務平均残高	27.44	1.76	1.83
固 定 比 率	事業用不動産 / 基本財産	1.16	-0.04	-0.04
基金の基本財産に占める割合	基金 / 基本財産	44.22	-0.18	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	2.08	-0.33	0.27
		408		
基 本 財 産 実 際 倍 率	保証債務残高 / 基本財産	5.10倍	/	
代 位 弁 済 率	代位弁済額(元利計) / 保証債務平均残高	1.83		
回 収 率	回収(元本) / (期首求償権+期中代弁(元利計))	3.00	-1.12	-0.52

(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。