

# 令和4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

新型コロナウイルス感染症は、全国的に感染力が強い変異株が猛威を振るう中、香川県においても感染が急拡大し、医療提供体制への影響が懸念されるため、まん延防止等重点措置が適用されるなど、引き続き県内経済は予断を許さない状況にある。

金融経済概況（令和4年3月10日・日本銀行高松支店）によると、県内の景気は、基調としては持ち直しつつあるものの、新型コロナウイルス感染症の再拡大によって、足もと弱含んでいる。設備投資は下げ止まっているが、公共工事は減少、住宅投資も持ち直しの動きが一服している。こうした中、企業の生産は持ち直しのペースが鈍化している。個人消費は、基調としては持ち直しているものの、感染症再拡大の影響等からサービス消費を中心に、足もと弱含んでいる。一方、雇用・所得情勢をみると、労働需給、雇用者所得ともに改善に向かいつつある。

2) 中小企業・小規模事業者（以下「中小企業者」という。）を取り巻く環境

長引く新型コロナウイルス感染症は、規模・業種を問わず、中小企業者の事業活動に大きな影響を及ぼしており、加えて、昨今のウクライナ情勢や原油・原材料価格の高騰により、中小企業者の経営環境は一段と厳しさを増している。

こうした中、県内の倒産状況をみると、国や地方公共団体の各種支援策の効果から足もとでは低水準で推移している。しかし、経営者の高齢化や後継者不足などの潜在的な経営課題も抱えており、今後の倒産や休廃業の増加が危惧される。

(2) 業務運営方針

令和3年度から令和5年度までの中期事業計画に掲げた「新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小企業者の経営を立て直すお手伝い」を着実に実行するため、令和4年度の業務運営方針に次の三つを柱として掲げる。

「中小企業者に寄り添った伴走型支援」 「継続的な保証利用の推進」 「現場力を高める人材育成」  
これらを踏まえ、以下の主要な項目に取り組む。

I 企業実態に応じた支援

新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小企業者に対して、金融機関との対話を通じて資金繰り支援を行いつつ、個々の企業の実情に応じて専門家を紹介する取組を実施する。

また、コロナ禍の状況も見極めながら、支援機関と連携して、実効性のある経営改善・事業再生支援を行う。

II 協会の認知度と保証利用度の向上

コロナ禍で初めて保証を利用した中小企業者も含め、顧客や金融機関との結びつきを強めるため、日常的なコミュニケーションを密にすることで、ニーズの把握に努め保証利用の推進を図る。

また、仕組みや制度の紹介に留まらず、協会の新たな取組や身近さ、親しみやすさをアピールする多面的な広報・情報発信を行う。

III 回収の合理化・効率化

回収の効率化を図るため、初動対応の徹底と個々の実態を見極めつつ状況に応じた回収に取り組む。

一方で、回収が困難な求償権に対しては、速やかに管理事務停止、求償権整理を進めることで回収の合理化に努める。

また、再チャレンジ支援の目線を取り入れた対応も行う。

IV 経営基盤の充実

中小企業者の身近な相談相手となれる多様で活力のある人材を育成するとともに、働き甲斐のある職場環境づくりや業務の効率化など経営課題に応じた組織体制の充実に取り組む。

また、コンプライアンス及び危機管理態勢の一層の充実により、業務運営の健全性を維持し、経営基盤の安定と強化を図る。

【保証・経営支援部門】

(1) 現状認識

新型コロナウイルス感染症の長期化により、引き続き中小企業者を取り巻く環境は厳しい状況にある。こうした状況を踏まえ、これまで以上に金融機関及び関係機関との連携を深め中小企業者の経営課題を共有し、引き続きニーズに沿った最適な支援を行うなど、中小企業者の企業実態に応じた支援を行う必要がある。

また、利用者の目線に立った業務改善や効率化に取り組むことで、利便性の向上を図り、信用保証制度の一層の浸透に努める。

(2) 具体的な課題

I 金融機関との連携による支援

II 経営支援を通じた中小企業者の経営改善、生産性向上に向けた取組

①経営改善・事業再生支援

②創業・事業承継支援

③経営支援の効果検証

III 協会の認知度と保証利用度の向上

①情報発信

②業務改善・効率化

(3) 課題解決のための方策

I 金融機関との連携による支援

- ・金融機関と対話を通じて関係の深化を図り、中小企業者の経営課題等の情報を共有し、連携して最適な支援を行う。
- ・新型コロナウイルス感染症関連の保証を利用している中小企業者を中心に、金融機関と連携して中小企業者訪問を行い、経営課題解決のための最適な支援を行う。
- ・延滞状態となった中小企業者について、早期に金融機関へ照会を行い、状況把握を行う。

II 経営支援を通じた中小企業の経営改善、生産性向上に向けた取組

①経営改善・事業再生支援

- ・経営相談を通じて中小企業者の経営課題を把握し、必要に応じて伴走支援型特別保証制度や事業再生計画実施関連保証（感染症対応型）制度等を活用した支援を行う。
- ・中小企業活性化協議会実施の新型コロナウイルス感染症特例リスケジュール計画を策定した中小企業者について、モニタリング等のフォローアップや中小企業者との対話を通じて、最適な支援策を見いだす。
- ・各支援機関と連携のうえ、中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助金事業や経営改善計画策定支援事業（405事業）等を活用し、伴走型の経営支援を行う。

②創業・事業承継支援

- ・創業や事業承継にかかる保証制度や支援策について、積極的に情報発信を行う。
- ・創業支援について、中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助金事業を活用し、専門家とも連携しながら、創業前から安定経営に移行するまで継続した支援を行う。
- ・事業者アンケートを活用して中小企業者訪問を行い、経営課題を抽出し、必要に応じて事業引継ぎ支援センター、中小企業診断士協会等と連携して、円滑な事業承継等の支援を行う。

③経営支援の効果検証

- ・経営支援を行っている中小企業者の売上高、経常利益率、保証料率区分等について推移の検証を行う。

Ⅲ 協会の認知度と保証利用度の向上

①情報発信

- ・より顔の見える協会となるため、事業所訪問や、関係機関と連携したセミナーを活用し、中小企業者に直接関わる機会を増やす。

②業務改善・効率化

- ・中小企業者や金融機関との対話を通じて、利用者のニーズを把握し利便性の向上に取り組む。

【回収部門】

(1) 現状認識

連帯保証人や担保のない求償権が増加する一方で、代位弁済から相当期間が経過した回収困難な求償権も増加するなど、求償権の回収環境は厳しさを増している。求償権回収を合理的・効率的に行い、回収の最大化をはかる必要がある。

(2) 具体的な課題

- ①新規求償権の早期実態把握・早期回収行動による回収の効率化
- ②債務者等の実情に応じた柔軟な対応による回収の最大化
- ③回収困難な求償権に対する管理の合理化

(3) 課題解決のための方策

- ①新規求償権の早期実態把握・早期回収行動による回収の効率化
  - ・代位弁済後、早急に債務者等の実態把握（現状および担保含む資産調査等）を行い、その内容に基づき回収計画を作成し実行することにより効率的な回収を行う。
- ②債務者等の実情に応じた柔軟な対応による回収の最大化
  - ・債務者等の状況を適宜把握し、その事業実態や生活状況に応じ、臨機応変に回収を行う。
  - ・必要と認められる場合には、時期を逸することなく法的措置を行い、効率的な回収を行う。
  - ・事業再生の可能性のある債務者については、経営支援部門と連携し「求償権消滅保証」「経営者保証ガイドライン」等による再チャレンジに協力する
  - ・定期弁済を継続しているが完済の見込みの立たない求償権については、「一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン」を活用し、元金完済の目途のある求償権については一括入金による損害金減免を積極的に行う。
- ③回収困難な求償権に対する管理の合理化
  - ・回収困難な求償権については、管理事務停止及び求償権整理を行い、回収可能案件に注力する。

【間接部門】

(1) 現状認識

新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小企業者に対する支援において、公的機関として求められる役割はこれまで以上に拡大している。その責務を果たすためには、コンプライアンス及び危機管理態勢の充実による健全な業務運営に努めるとともに、多様な業務を担える職員の育成及びIT・デジタル化による業務の効率化などにより、組織力を一層高める必要がある。

また、協会の認知度向上のため積極的な広報や情報発信に努め、協会の役割や取組について広くアピールする。

(2) 具体的な課題

- ①人材育成の充実
- ②組織体制の充実
- ③コンプライアンス及び危機管理態勢の充実
- ④広報活動の充実

(3) 課題解決のための方策

①人材育成の充実

- ・中小企業者の抱える課題解決に向けた助言・提案が行える人材を育成するため、全国信用保証協会連合会等の外部研修、通信教育等の自己啓発、OJTなど各種研修を積極的に活用する。
- ・外部機関との連携や交流により視野を広げるとともに、知識の習得やネットワークの構築など人的資本の向上を図る。
- ・必要な人材確保に向けた採用活動の充実に努める。

②組織体制の充実

- ・社会変化を踏まえたIT・デジタル化の推進により、業務の効率化と顧客サービスの向上を図る。
- ・働きやすい職場環境を目指し、時間外労働の削減や休暇取得の促進によるワークライフバランス推進に努め、職員の健康管理やメンタルヘルスケアなどの健康経営に取り組む。

③コンプライアンス及び危機管理態勢の充実

- ・「コンプライアンス・プログラム」に基づく取組を通じ、役職員のコンプライアンス意識の醸成を図る。
- ・安否確認システムを活用した訓練などにより、自然災害や新型コロナウイルス感染症等の緊急事態に備えた事業継続計画等の実効性を高める。

④ 広報活動の充実

- ・ホームページやLINE等を活用して、タイムリーな情報発信を行うとともに、各種メディアへ当協会の役割や取組について積極的に情報提供し、発信力の強化に努める。

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	27,000	67.5	71.1	長期化するコロナ禍において、影響を受けている中小企業者は多く、一定の保証需要が予測される。また、伴走型特別保証制度を利用した借換の需要や保証推進を考慮し、前年度下期比120%で積算した。
保 証 債 務 残 高	272,920	94.1	94.9	新型コロナウイルス感染症対応資金は据置期間中の案件が多いが、前年度からの保証承諾額の減少を考慮し、前年度に比して若干減少する見込とした。
保 証 債 務 平 均 残 高	277,000	100.0	94.9	保証債務残高の積算と合わせて、前年度に比して若干減少する見込みとした。
代 位 弁 済	2,100	100.0	160.6	新型コロナウイルス感染症拡大により受けた影響から回復出来ず代位弁済に至る中小企業者が増加推移すると見込んだ。
実 際 回 収	400	100.0	123.9	担保の減少、破産等の法的手続きによる債務整理の増加など、引き続き回収環境は厳しいが、前年度と同額の計画とした。
求 償 権 残 高	351	199.6	90.5	代位弁済計画額、前年度の回収率、償却率を基に算出した。

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	2,723	92.6	91.8	0.98
保証料	2,355	95.5	94.9	0.85
運用資産収入	240	100.6	99.3	0.09
責任共有負担金	95	45.4	45.4	0.03
そ の 他	33	123.2	102.0	0.01
経常支出	2,087	95.1	101.9	0.75
業 務 費	682	98.7	116.7	0.25
借入金利息	0	-	-	-
信用保険料	1,385	100.0	100.9	0.50
責任共有負担金納付金	10	11.0	11.4	0.00
雑 支 出	10	37.0	379.2	0.00
経常収支差額	637	85.1	69.2	0.23
経常外収入	3,802	110.3	151.5	1.37
償却求償権回収金	40	100.0	82.0	0.01
責任準備金戻入	1,857	112.2	113.2	0.67
求償権償却準備金戻入	60	227.5	256.3	0.02
求償権補てん金戻入	1,846	107.0	231.6	0.67
そ の 他	0	-	-	-
経常外支出	4,096	105.0	149.2	1.48
求償権償却	2,049	100.7	216.9	0.74
責任準備金繰入	1,901	105.6	109.9	0.69
求償権償却準備金繰入	130	216.7	217.8	0.05
そ の 他	17	242.9	141.7	0.01
経常外収支差額	-294	64.6	123.9	-0.11
制度改革促進基金取崩額	0	-	-	-
収支差額変動準備金取崩額	0	-	-	-
当 期 収 支 差 額	342	117.0	50.2	0.12
収支差額変動準備金繰入額	171	117.0	50.2	0.06
基金準備金繰入額	171	117.0	50.2	0.06
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"> <li>・「保証料」は、前年度実績見込の平均保証料率を参考に積算した。</li> <li>・「責任共有負担金」は、前年度の保証債務平均残高見込と代位弁済率を基に積算した。</li> <li>・「業務費」は、前年度実績見込を基に積算した。</li> <li>・「信用保険料」は、前年度実績見込の平均保険料率を参考に、保険料率上昇傾向を勘案し積算した。</li> <li>・「責任共有負担金納付金」は、前年度の信用保険料見込、当年度の責任共有負担金を基に積算した。</li> <li>・「求償権補てん金戻入」は、過去の補填率の実績値より積算した。</li> </ul>

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 機 関 中 出 入 等 の 負 担 金 ・ 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		171	117.0	50.2
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	8,522	104.5	102.1
	合 計	14,805	102.5	101.2

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	171	117.0	50.2
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	3,931	116.4	101.1

(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	1	153.8	143.0
基金補助金	0	-	-
地方公共団体からの財政援助	51	87.3	38.7
保証料補給 (「保証料」計上分)	47	97.9	39.0
保証料補給 (「事務補助金」計上分)	0	-	-
損失補償補填金	4	35.4	35.3
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)

- ・ 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1百万円を計上した。

## 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	0.85	-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	0.09	0.00	0.01
経 費 率	経費【業務費+雑支出】 / 保証債務平均残高	0.25	-0.01	0.05
( 人 件 費 率 )	人件費 / 保証債務平均残高	0.17	0.00	0.02
( 物 件 費 率 )	物件費【経費-人件費】 / 保証債務平均残高	0.08	-0.01	0.03
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	0.50	0.00	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	10.72	1.38	0.12
固 定 比 率	事業用不動産 / 基本財産	0.97	-0.06	-0.05
基金の基本財産に占める割合	基金 / 基本財産	42.43	-1.08	-0.50
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	1.50	0.68	-0.75
		351	/	
基 本 財 産 実 際 倍 率	保証債務残高 / 基本財産	18.43倍		
代 位 弁 済 率	代位弁済額(元利計) / 保証債務平均残高	0.76	0.00	0.31
回 収 率	回収(元本) / (期首求償権+期中代弁(元利計))	3.56	2.91	-0.30

(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。