

# 令和5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、感染症法上の位置づけが変更されることとなり、行動制限や水際対策などが大きく緩和され、社会経済活動への影響は弱まっている。県内においても、高松空港などの国際線が再開され、インバウンドを含む観光客数の回復による経済効果に期待が高まっている。一方、原油・原材料価格の高騰（以下「原材料高騰」という。）や海外景気の減速等の下振れリスクもあることから、景気の先行きは不透明な状況である。

県内の景気は、金融経済概況（令和5年3月13日・日本銀行高松支店）によると、設備投資は持ち直しており、個人消費は緩やかに持ち直している。住宅投資は弱めの動きとなり、公共投資は減少している。こうした中、企業の生産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基調にある。雇用・所得情勢を見ると、労働需給は緩やかに改善しており、雇用者所得は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

新型コロナウイルス感染症の影響の中、各種政策によって事業継続に必要な当面の資金が確保されたこともあり、県内企業の倒産や休廃業の件数は低水準で推移してきた。

しかし、急速な原材料高騰や人件費等コストの上昇は、中小企業者の事業収益に大きな影響を及ぼしており、コスト上昇分を取引価格へ十分に転嫁できていないため、中小企業者の経営環境は厳しい状況が続いている。こうした先行き不透明な状況の中、業況回復の遅れによる倒産や事業継続意欲の低下による休廃業の増加が懸念される。

(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の最終年度に当たる今年度は、保証債務残高の大半を占める新型コロナウイルス感染症対応資金の返済が本格化することから、「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」を更に拡充・深化させることとし、以下の主要な項目に取り組む。

I 企業実態に応じた支援

昨年度同様に、長引く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派遣する取組を実施する。

また、原材料高騰の長期化による中小企業者の体力低下を下支えするため、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

中小企業者や関係機関とのコミュニケーションの機会を増やし、認知度や存在感を高めるとともに、協会の役割や取組、信用保証の仕組みへの理解を深めてもらうため、多様な広報媒体を活用し、効果的な広報活動や情報発信に努める。

III 回収の合理化・効率化

回収においては、早期回収着手のための初動対応の徹底、債務者等の実態に応じた臨機応変な対応により、合理的・効率的な回収に努める。

回収が困難と判断される求償権に対しては、早期にその見極めを行い、管理事務停止、求償権整理を実施し回収可能な求償権に注力する。  
また、再生可能性のある事業継続中の債務者については、事業再生等の各種支援を検討する。

IV 経営基盤の充実

「身近で、頼られ、信頼される存在となる」ため、多様なニーズに応えることのできる人材を育成するとともに、コンプライアンスの徹底、反社会的勢力の排除、危機管理態勢等を充実することにより、健全かつ適正な業務運営態勢の確保に努める。

また、機動的な組織運営を目指し、急速に進展するデジタル化の動きを踏まえた業務の効率化・合理化に取り組み、経営基盤の更なる強化を図る。

【保証部門】

(1) 現状認識

新型コロナウイルス感染症による影響の長期化や原材料高騰により、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とに加え、新型コロナウイルス感染症対応資金の返済が本格化する。

こうした状況を踏まえ、金融機関及び関係機関と連携して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、中小企業者の実情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

①中小企業者の実情に応じた支援

②金融機関及び関係機関との連携による支援

③協会の認知度と保証利用度の向上

(3) 課題解決のための方策

①中小企業者の実情に応じた支援

- ・新型コロナウイルス感染症による影響の長期化や原材料高騰の影響により、業績悪化や過剰債務に陥っている中小企業者に対して、国や地方自治体の政策保証や借換保証等を積極的に活用し、資金繰り支援を行う。
- ・中小企業者のニーズに合った資金繰り支援に取り組むため、金融機関や中小企業者の要望を踏まえ、保証制度の創設及び改正を行う。
- ・経営者保証を不要とする取組を金融機関の支援方針や財務状況等を踏まえ、適切に推進する。
- ・創業期の経営者保証を不要とする「スタートアップ創出促進保証制度」や事業承継時の経営者保証を不要とする「事業承継特別保証制度」など、経営者保証を不要とする保証制度の推進に努める。

②金融機関及び関係機関との連携による支援

- ・金融機関や関係機関と中小企業者の経営課題等の情報を共有し、経営支援部門と連携して中小企業者の支援を行う。
- ・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。

③協会の認知度と保証利用度の向上

- ・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。
- ・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。
- ・保証業務に係る申込時必要書類の簡素化や保証業務の電子化等、利用者目線に立った業務改善・効率化を行う。

【期中管理・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、中小企業者を取り巻く環境は未だ厳しい状況にある。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、保証部門との連携も強化し、中小企業者の経営課題を共有のうえ、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伴走支援を行う必要がある。

また、きめ細かな伴走支援を行い、代位弁済の抑制に努める必要がある。

さらに、地域経済の担い手となる創業者や事業承継の課題を抱えている中小企業者への支援強化も必要である。

(2) 具体的な課題

- ①金融機関・関係機関との連携による支援
- ②経営改善・事業再生支援の推進
- ③事業継続断念を原因とする倒産等と代位弁済の抑制
- ④創業者支援・事業承継支援の強化
- ⑤経営支援の効果検証

(3) 課題解決のための方策

①金融機関・関係機関との連携による支援

- ・金融機関・関係機関との対話を通じた関係の深化を図り、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。

なお、経営課題を抱え、独力での解決が困難な中小企業者に対し、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

補助金」という。)を活用した専門家派遣を行い、経営改善の後押しを促進する。

- ・新型コロナウイルス感染症対応資金を利用し、今年度返済開始をむかえる中小企業者を中心に、金融機関・関連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し、状況把握を行う。

②経営改善・事業再生支援の推進

- ・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経営改善サポート保証（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ク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、経営支援補助金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。

③事業継続断念を原因とする倒産等と代位弁済の抑制

- ・新型コロナウイルス感染症対応資金の返済を開始する中小企業者を中心に、伴走支援型特別保証制度を活用した借換等の事業継続支援に取り組み、代位弁済の抑制に努める。
- ・これまで以上に中小企業者や金融機関との対話を行い、自助努力を引き出し、事業継続断念を原因とする倒産の抑制に努める。

④創業者支援・事業承継支援の強化

- ・創業を考えている創業予定者への支援から創業後のフォローアップまで、今まで以上に幅広い創業者支援を行う。経営支援補助金を有効活用し、専門家派遣による創業者支援を拡充させ、また「よろず支援拠点」等への紹介も積極的に行っていく。
- ・後継者問題に悩んでいる中小企業者に対し、経営支援補助金を活用した専門家派遣や、「事業承継・引継ぎ支援センター」等を紹介するなど、事業継続や雇用維持に繋がる積極的な支援を行う。

⑤経営支援の効果検証

- ・経営改善支援の効果検証として、「売上高」「経常利益率」「CRD 区分」などの推移を検証する。そのため、経営改善支援先の決算書の徴求をできる限り速やかに実現する。

【回収部門】

(1) 現状認識

新規求償権は無担保、無保証人が大部分を占める一方で、既存求償権は代位弁済から期間が経過するにつれ回収は困難の度合いを増してゆく。このように、回収環境が厳しさを増す傾向に変わりはないが、引き続き合理的かつ効率的な回収に努めることで回収の最大化を目指す。

(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」の検討、専門家派遣による経営相談の実施等により、事業再生に伴う求償権の回収、完済を目指す。
  - ・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」を検討、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ことで、回収の最大化を目指す。
- ③回収困難な求償権に対する管理の合理化
  - ・回収困難と判断される求償権については、早期にその見極めを行い、管理事務停止及び求償権整理を行うこととし、回収可能案件に注力する。

【その他間接部門】

(1) 現状認識

「身近で、頼られ、信頼される存在となる」ため、人材育成や組織の活性化を進め、組織力の向上を図るとともに、保証協会が公的機関として極めて高い社会的責任を負った組織であることを改めて認識し、コンプライアンス態勢や事業継続計画（BCP）を含む危機管理態勢の充実に向けた取組を継続的に行う必要がある。さらに、効果的な広報活動や情報発信により、協会の存在感を高め、信用保証への理解の促進を図ることが重要である。

また、社会全体で急速に進むデジタル化の流れを踏まえ、全国的な信用保証業務の電子化に備えるとともに、業務のデジタル化やIT活用の検討を進める必要がある。

(2) 具体的な課題

- ①コンプライアンス及び危機管理態勢の充実・強化
- ②人材育成・組織の活性化
- ③デジタル化への対応
- ④効果的な広報活動の実施

(3) 課題解決のための方策

①コンプライアンス及び危機管理態勢の充実・強化

- ・コンプライアンス態勢を維持するため、「コンプライアンス・プログラム」を着実に実施するとともに、研修や情報共有等により役職員個々のコンプライアンス意識の向上を図る。
- ・情報セキュリティ対策を徹底し、個人情報への漏えいや不正アクセス等の防止に努める。
- ・事業継続計画（BCP）に基づく訓練等を実施し、役職員の災害等への備えと防災意識を高める。

②人材育成・組織の活性化

- ・活力ある人材を確保するため、就職情報サイトの活用や採用イベントでの学生との交流等、効果的な採用活動に取り組む。
- ・外部研修や各種セミナー等への積極的な参加により、職員の能力向上、幅広い見識と人的ネットワークの充実、強化に努める。



- ・ 勤怠管理システムを活用して有給休暇取得状況・超過勤務時間の把握と管理を徹底し、ワークライフバランスを推進する。

③デジタル化への対応

- ・ 全国的な信用保証業務の電子化について、金融機関への情報提供とサポートに努め、円滑な導入に向けた環境整備を進める。
- ・ デジタル化の流れを踏まえ、各種書類のペーパーレス化を検討するなど、デジタル技術を活用したコンパクトで機動的な組織運営を目指す。

④効果的な広報活動の実施

- ・ ターゲットごとに必要とされる情報を提供できるよう、ホームページ、SNSやマスメディア等の多様な広報媒体を活用し、効果的な広報活動や情報発信に努める。

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	62,000	229.6	121.5	中小企業者を取り巻く環境は、新型コロナウイルス感染症による影響の長期化や原材料高騰により厳しい状況にあるなか、新型コロナウイルス感染症対応資金の返済が本格化する。こうした状況において、伴走支援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積算した。
保 証 債 務 残 高	250,000	91.6	85.0	伴走支援型特別保証制度の利用は借換での利用が多く見込まれること、新型コロナウイルス感染症対応資金の繰り上げ償還を考慮して積算した。
保 証 債 務 平 均 残 高	272,000	98.2	94.4	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で積算した。
代 位 弁 済	3,000	142.9	202.8	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で積算した。
実 際 回 収	320	80.0	102.4	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、厳しい回収環境が続いているため前年度並みで積算した。
求 償 権 残 高	604	171.8	75.1	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	2,761	101.4	93.6	1.01
保証料	2,394	101.7	94.4	0.88
運用資産収入	263	109.7	89.3	0.10
責任共有負担金	91	94.9	94.8	0.03
そ の 他	13	39.6	55.3	0.00
経常支出	2,086	100.0	100.4	0.77
業 務 費	706	103.6	117.1	0.26
借入金利息	0	-	-	-
信用保険料	1,360	98.2	92.6	0.50
責任共有負担金納付金	10	100.0	230.1	0.00
雑 支 出	10	100.0	413.2	0.00
経常収支差額	675	106.0	77.5	0.25
経常外収入	5,343	140.5	185.2	1.96
償却求償権回収金	32	80.0	72.0	0.01
責任準備金戻入	1,990	107.2	107.5	0.73
求償権償却準備金戻入	210	352.3	311.4	0.08
求償権補てん金戻入	3,111	168.6	337.4	1.14
そ の 他	0	-	-	-
経常外支出	5,338	130.3	165.8	1.96
求償権償却	3,411	166.5	335.7	1.25
責任準備金繰入	1,700	89.4	85.4	0.63
求償権償却準備金繰入	210	161.5	100.0	0.08
そ の 他	17	100.0	514.9	0.01
経常外収支差額	5	-1.7	-1.5	0.00
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	680	198.5	126.9	0.25
収支差額変動準備金繰入額	340	198.5	126.9	0.12
基金準備金繰入額	340	198.5	126.9	0.12
基金準備金取崩額	0	-	-	-
基金取崩額	0	-	-	-

## 積算の根拠（考え方）

- ・「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。
- ・「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。
- ・「業務費」は、前年度実績見込を基に積算した。
- ・「信用保険料」は、前年度実績見込の平均保険料率を参考に、保険料率上昇傾向を勘案し積算した。
- ・「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。
- ・「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。

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 中出 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		340	198.5	126.9
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	9,222	101.0	103.8
	合 計	15,504	100.6	102.2

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	340	198.5	126.9
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	4,630	102.1	107.9

(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	4	475.0	238.1
基金補助金	0	-	-
地方公共団体からの財政援助	50	97.7	11.5
保証料補給 (「保証料」計上分)	48	101.2	11.2
保証料補給 (「事務補助金」計上分)	0	-	-
損失補償補填金	2	49.2	49.2
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)

- ・ 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	0.88	0.03	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	0.10	0.01	0.00
経 費 率	経費【業務費+雑支出】 / 保証債務平均残高	0.26	0.01	0.05
( 人 件 費 率 )	人件費 / 保証債務平均残高	0.18	0.01	0.02
( 物 件 費 率 )	物件費【経費-人件費】 / 保証債務平均残高	0.09	0.00	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	-0.01
支 払 準 備 資 産 保 有 率	(流動資産-借入金) / 保証債務平均残高	11.85	1.13	0.82
固 定 比 率	事業用不動産 / 基本財産	0.89	-0.01	-0.06
基金の基本財産に占める割合	基金 / 基本財産	40.52	-0.25	-0.91
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	2.54	1.10	-1.38
基本財産実際倍率	保証債務残高 / 基本財産	604		
		16.12倍		
代 位 弁 済 率	代位弁済額(元利計) / 保証債務平均残高	1.10	0.34	0.59
回 収 率	回収(元本) / (期首求償権+期中代弁(元利計))	3.14	-0.42	-0.97

(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。