

令和6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

令和5年5月の新型コロナウイルス感染症の5類移行に伴い、社会経済活動が活発化する中、県内の経済情勢は持ち直しの動きが続いている。

個人消費は、百貨店・スーパーやコンビニエンスストアが堅調であり、観光も緩やかに回復していることから、物価上昇の影響を受けつつも全体としては持ち直している。企業の生産活動は、汎用・生産用機械や輸送機械が持ち直しつつあるものの、電気機械で弱めの動きが続いているとして、全体として一進一退で推移している。雇用・所得情勢は、緩やかに改善している。

先行きについては、雇用・所得環境が改善する中で、各種政策の効果もあって、持ち直しが続くことが期待される。ただし、物価上昇、金融資本市場の変動等の影響に十分注意する必要がある。

2) 中小企業・小規模事業者を取り巻く環境

原材料高騰や人件費等コストの上昇により、依然厳しい状況に置かれている中小企業・小規模事業者（以下「中小企業者」という。）は、コロナ禍で積み上がった負債の圧縮、バランスシートの正常化に取り組んでおり、コロナ禍からの立ち直りは正念場を迎えつつある。こうした中、政府においては、令和5年8月に「挑戦する中小企業応援パッケージ」を策定・公表し、将来の挑戦に向けたコロナ資金繰り支援策や挑戦意欲がある中小企業者の経営改善・再生支援の加速に向けた総合的な支援策を講じた。

一方、働き方改革に伴う2024年問題、デジタル化や脱炭素化など社会環境の変化に対する対応、急速に進む少子高齢化による人手不足など、中小企業者にはいまだ多くの経営に直結する課題が山積しており、それら課題解決に向けて、自治体や金融機関をはじめとする地域の関係機関が連携・協力してきめ細かな事業者支援を行うことが求められる。

(2) 業務運営方針

令和6年度からの3年間で「ポストコロナ下で経営の正常化や創業・再生に挑む中小企業者に寄り添い支援する」期間と位置づけ、これまで以上に中小企業者に寄り添いながら、金融機関や関係機関と緊密に連携して、中小企業者が抱える多様な課題に応じた適切な金融支援及び経営支援に取り組む。

また、公的機関としての使命を果たすために経済環境の変化、多様化するニーズに応えることができる組織体制づくりを目指す。そのため、次の事項を主要項目として取り組む。

I 中小企業者の実情に応じた支援

挑戦意欲のある中小企業者の新たな資金需要に対して国や地方公共団体の政策保証等を活用した金融支援に積極的に取り組むとともに、業況不振により資金繰りが悪化している中小企業者に対して返済負担の軽減等に柔軟に取り組む。

また、経営者保証ガイドラインの趣旨を踏まえた経営者保証を不要とする取扱いの推進に努める。

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

中小企業者の経営改善、生産性向上のため、香川県中小企業活性化協議会をはじめとした関係機関と連携・協力し、より実効的な経営支援に努めるとともに、創業・事業承継支援を通じて地域経済の新たな成長に貢献する。

また、経営支援の質の向上を図るため、支援の効果を検証する。

III 回収の合理化・効率化

求償権の管理・回収を効率的に行い、債務者等の状況に配慮をしながら回収の最大化を図る。また、再生に挑む中小企業者の経営支援にも取り組む。

一方で、回収見込みがない求償権については、速やかに管理事務停止を実施し、求償権整理を進める。

IV 経営基盤の安定・強化

保証協会の業務を幅広く行える人材を育成し、職員が働き甲斐を十分に感じる事が出来る環境を整備するとともに、中小企業者、金融機関の利便性向上及び、協会内業務の効率化に資するIT化・デジタル化を推進する。

また、役職員のコンプライアンス意識の維持、向上と組織としてのコンプライアンス態勢を充実させる。

【保証部門】

(1) 現状認識

新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置付けが5類感染症に移行され、社会経済活動が活発化する中で、業績が回復している中小企業者がある一方で、新型コロナウイルス感染症対応資金（以下「ゼロゼロ融資」という。）の返済開始に加え、物価高騰や人手不足などの影響により業績の回復が遅れている中小企業者も多く存在する。

こうした状況を踏まえ、中小企業者の実情に応じて借換等の資金繰り支援は勿論のこと、新たな資金需要に対しても迅速かつ積極的な対応が必要である。

また、経営改善・再生が必要な中小企業者に対しては金融機関や関係機関と連携して早期着手を後押しする必要がある。

さらに、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必要がある。

(2) 具体的な課題

①中小企業者の実情に応じた支援

- ・中小企業者の実情に応じた金融支援
- ・中小企業者の経営改善・再生支援の早期着手を後押し
- ・創業支援の強化

②金融機関及び関係機関との連携強化

③保証利用の利便性向上

(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

- ・挑戦意欲のある中小企業者の新たな資金需要に対して国や地方公共団体の政策保証等を活用した金融支援に積極的に取り組むとともに、過剰債務や業績悪化により資金繰りが悪化している中小企業者に対して返済負担の軽減等に柔軟に取り組む。
- ・経営者保証ガイドラインの趣旨を踏まえ、経営者保証を不要とする取扱いの推進に努める。
- ・保証付融資のシェアが高い中小企業者、金融機関・協会ともに初めて利用する中小企業者に対し、現地調査を積極的に行うとともに、経営支援の要望があれば専門家派遣等の伴走支援につなげる。

- ・経営改善が必要な中小企業者に対して期中管理・経営支援部門や金融機関や関係機関、経営支援部門と連携して経営改善・再生支援への早期着手を促す取組を行う。
- ・創業者に対して資金面や経営面のフォローアップ強化のため、期中管理・経営支援部門や地方公共団体、金融機関等と連携して創業支援に取り組む。

②金融機関及び関係機関との連携強化

- ・金融機関及び関係機関との情報交換や勉強会等により相互の連携を深めるとともに、中小企業者の現状や課題、資金ニーズ等の把握に努める。
- ・延滞状態となった中小企業者に対して早期に金融機関へ照会を行い、中小企業者の状況把握に努める。

③保証利用の利便性向上

- ・保証利用者の利便性向上を図るため、当協会独自の保証制度の見直し等を行うほか、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保証業務の効率化に努める。

【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影響は一段落したものの、物価高騰や人手不足などの影響により、依然として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、これまで以上に保証部門や、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、中小企業者の実情に応じた伴走支援を行う必要がある。

また、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。

さらに、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。

(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経営支援の質の向上

- ④創業者支援・事業承継支援の強化
- ⑤事業継続断念を原因とする倒産等と代位弁済の抑制

(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。
- ・ゼロゼロ融資を利用し、資金繰りに窮している中小企業者を中心に、金融機関・関係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、状況把握を行い、経営改善の後押しを行う。

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、必要に応じて借換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。
- ・中小企業者及び金融機関に対し、事業の状況に応じて、香川県中小企業活性化協議会等への相談開始を促すなど、早めの支援に着手し、収益力改善及び正常化への道筋を主体的に後押しする。
- ・保証部門と連携し、初回の返済緩和相談先に対し、事業性評価を適切に行ったうえで、香川県中小企業活性化協議会の収益力改善計画策定への紹介を検討する。
- ・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経営支援の質の向上

- ・経営支援の質の向上を図るため、次の指標について目標値を設定するとともに支援の効果を検証する。

指標と目標値

- | | | |
|---------|---|-------------------------------------|
| 金融正常化割合 | : | 経営支援実施先のうち5%の正常化を目標とする。 |
| CRD評点 | : | 経営支援実施先のうち経営支援実施前と比べ50%の数値向上を目標とする。 |

減価償却前経常利益：経営支援実施先のうち経営支援実施前と比べ50%の数値向上を目標とする。

- ・経営支援先の決算書を速やかに徴求したうえで、原則として毎期事業性評価を適切に行い、経営支援の効果を検証しつつ、さらなる最適最善の経営支援を検討していく。また、可能な限り中小企業者やメイン金融機関と対話しつつ、必要に応じて現地調査や面談を行う。

④創業者・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や、創業保証利用者の保証後のフォローアップを保証部門とも連携して行うなど、これ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支援を拡充させるとともに、「よろず支援拠点」等への紹介も積極的に行う。
- ・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事業継続断念を原因とする倒産等と代位弁済の抑制

- ・ゼロゼロ融資の返済が開始された中小企業者を中心に、借換等を含めた資金繰りの安定に引き続き努めるなど、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。

【回収部門】

(1) 現状認識

無担保や経営者以外の保証人のない求償権の割合が増加しており、回収環境は年々厳しい状況となっている。また今後、ゼロゼロ融資の返済負担や物価高騰などの影響による代位弁済の増加も見込まれる。そうした中、限られたマンパワーで最大限の回収効果を発揮するため、引き続き効率性を重視した管理回収を行う。

また、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」、「経営者保証ガイドライン」、「一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン」等の主旨を踏まえ、適時適切に対応する。

(2) 具体的な課題

①新規求償権の早期実態把握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
- ④回収担当者の回収能力の向上

(3) 課題解決のための方策

①新規求償権の早期実態把握による回収の効率化

- ・新規求償権について、代位弁済後の初回交渉前に債務者等の資産調査等実態把握を行い、管理職とのヒアリングを通して、当初の回収方針を決定する。その後もヒアリングを実施し、回収担当者のフォローを行い早期回収に努める。

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、最適な督促・回収に努める。また、必要な場合は法的措置を実施し、顧問弁護士も活用しつつ、効率的な回収を行う。
- ・定期弁済を継続している求償権については状況に応じて「一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン」の活用や、一括入金による損害金減免等を検討する。
- ・事業を継続しており再生の可能性がある債務者については、経営支援部門と協力し経営相談を実施する等再チャレンジを支援する。
- ・「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」、「経営者保証ガイドライン」に基づく保証債務整理の申出があった場合は、申出の内容に応じて適切に対応する。

③回収困難な求償権に対する管理の合理化

- ・回収見込を早期に見極め、回収が困難であると判断される求償権については速やかに管理事務停止を実施し、求償権整理を進める。

④回収担当者の回収能力の向上

- ・顧問弁護士の法務勉強会を開催し、回収担当者の法務知識を向上させることにより、より効率的な回収手法を会得する。

【その他間接部門】

(1) 現状認識

公的機関として「公的使命」と「社会的責任」を果たしていくためには、コンプライアンスの徹底と危機管理態勢の充実に向けた継続的な取

組による健全かつ適正な業務運営が求められている。

また、中小企業者からの多様なニーズに的確に応えることができる人材を育成するとともに、役職員の健康の増進に努め、働きやすい職場環境の整備を進めていくことで、協会の経営基盤の安定を図ることが重要である。

さらに、デジタル技術を活用した業務の効率化及び利便性の向上を進めるとともに、広報活動を強化することで存在価値を高め、地域から「信頼され、顔の見える」保証協会を目指す。

(2) 具体的な課題

- ①人材育成、職場環境の整備
- ②IT化、デジタル化の推進
- ③コンプライアンスの維持徹底
- ④危機管理体制の充実
- ⑤広報活動の強化

(3) 課題解決のための方策

①人材育成、職場環境の整備

協会を取り巻く環境の変化や業務の多様化・高度化に対応できる人材を育成するとともに、職員のワーク・ライフ・バランスが図られ、健康で働き甲斐のある職場環境を整備する。

②IT化、デジタル化の推進

保証手続きの電子化等の動きを踏まえ、中小企業者、金融機関の利便性向上及び協会業務の効率化に資するIT化、デジタル化を推進する。

③コンプライアンスの維持徹底

役職員が保証協会の「公的使命」と「社会的責任」を常に認識しながら、コンプライアンスの維持徹底に努める。また、反社会的勢力等に対しては組織全体での毅然とした対応により関係を遮断するとともに、関係機関との情報共有や連携を強化して信用保証制度の不正利用の防止を図る。

④危機管理体制の充実

自然災害など緊急事態発生時における危機対応を実効性のあるものとするため、事業継続計画の整備や訓練等を通じて危機管理体制の充実を図る。

⑤広報活動の強化

ホームページやSNS（LINE）等を活用し、中小企業者に有益な情報を発信するとともに、協会の認知度向上を図るため、幅広い層に対し協会の役割や取組を知ってもらうための広報活動を行う。

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	64.5	58.3	ゼロゼロ融資の返済開始に伴う借換の需要は落ち着くと見込んだ。一方で、新たに取扱開始される事業者選択型経営者保証非提供制度を利用した保証需要などを考慮し積算した。
保 証 債 務 残 高	241,000	96.4	86.8	ゼロゼロ融資の金利負担開始にともなう繰上償還により残高は減少すると見込んだ。一方、事業者選択型経営者保証非提供制度を利用した保証需要などを考慮して積算した。
保 証 債 務 平 均 残 高	257,000	94.5	90.4	保証債務残高の積算と合わせて、前年度に比して減少する見込みで積算した。
代 位 弁 済	3,000	100.0	123.7	ゼロゼロ融資の返済開始や、物価高騰などによる業況不振により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	100.0	77.9	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、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	494	81.8	76.2	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	2,814	101.9	96.0	1.10
保証料	2,364	98.8	92.4	0.92
運用資産収入	252	95.8	97.8	0.10
責任共有負担金	174	192.1	191.3	0.07
そ の 他	24	179.5	95.7	0.01
経常支出	2,164	103.7	105.3	0.84
業 務 費	726	102.8	120.2	0.28
借入金利息	0	-	-	-
信用保険料	1,388	102.0	95.7	0.54
責任共有負担金納付金	40	400.0	-	0.02
雑 支 出	10	100.0	1,638.0	0.00
経常収支差額	651	96.5	74.1	0.25
経常外収入	4,970	93.0	119.8	1.93
償却求償権回収金	32	100.0	91.9	0.01
責任準備金戻入	1,932	97.1	98.5	0.75
求償権償却準備金戻入	194	92.4	107.1	0.08
求償権補てん金戻入	2,812	90.4	142.5	1.09
そ の 他	0	-	-	-
経常外支出	5,129	96.1	117.6	2.00
求償権償却	3,112	91.2	139.6	1.21
責任準備金繰入	1,700	100.0	88.0	0.66
求償権償却準備金繰入	300	142.9	154.5	0.12
そ の 他	17	100.0	250.9	0.01
経常外収支差額	-159	-3,180.0	74.9	-0.06
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	492	72.4	73.9	0.19
収支差額変動準備金繰入額	246	72.4	73.9	0.10
基金準備金繰入額	246	72.4	73.9	0.10
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 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		246	72.4	73.9
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	9,739	105.6	102.6
	合 計	16,022	103.3	101.6

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	246	72.4	73.9
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	5,148	111.2	105.0

(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	2	63.2	141.3
基金補助金	0	-	-
地方公共団体からの財政援助	104	209.7	29.5
保証料補給 (「保証料」計上分)	100	208.3	28.4
保証料補給 (「事務補助金」計上分)	0	-	-
損失補償補填金	4	247.8	247.8
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	0.92	0.04	0.02
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	0.00	0.01
経 費 率	経費【業務費+雑支出】 / 保証債務平均残高	0.29	0.02	0.07
(人 件 費 率)	人件費 / 保証債務平均残高	0.19	0.01	0.03
(物 件 費 率)	物件費【経費-人件費】 / 保証債務平均残高	0.10	0.01	0.04
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	0.54	0.04	0.03
支 払 準 備 資 産 保 有 率	(流動資産-借入金) / 保証債務残高	13.40	0.50	1.90
固 定 比 率	事業用不動産 / 基本財産	0.82	-0.06	-0.05
基金の基本財産に占める割合	基金 / 基本財産	39.21	-1.31	-0.61
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	1.21	-1.33	-1.67
		494	/	
基 本 財 産 実 際 倍 率	保証債務残高 / 基本財産	15.04倍		
代 位 弁 済 率	代位弁済額(元利計) / 保証債務平均残高	1.17	0.06	0.31
回 収 率	回収(元本) / (期首求償権+期中代弁(元利計))	4.66	1.52	-1.13

(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。