

令和 8 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で影響を受けた県経済の回復が進んでおり、県内の景気動向は持ち直しの動きが続いている。主な需要の動向としては、設備投資が増加しており、個人消費も物価上昇の影響がみられるものの増加基調にある。また、住宅投資は弱い動きとなっているが、公共投資は持ち直している。このほか、企業の生産は横ばい圏内の動きとなっている。

先行きについては、雇用・所得情勢が緩やかに改善している中、各種政策の効果もあって、引き続き持ち直していくことが期待されている。ただし、上昇が続く今後の物価動向や米国関税措置、金融資本市場の変動等の影響に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

中小企業・小規模事業者（以下「中小企業者」という。）を取り巻く環境は、景気の持ち直しにより売上は復調の動きがみられるものの、深刻な人手不足や賃金上昇、円安や国際情勢の影響による原材料・エネルギー価格の高騰、さらにはコロナ禍で膨らんだ債務の返済負担や金利上昇局面での利払い負担の増加などが収益を圧迫しており、依然として厳しい状況にある。

このような厳しい経営環境において、中小企業者が抱える課題の解決に向けて、資金繰り支援及び自治体や金融機関をはじめとする地域の関係機関と連携・協力したきめ細かな中小企業者支援を行うことが一層求められている。

(2) 業務運営方針

第7次中期事業計画の最終年度にあたる今年度は、引き続き、中小企業者に寄り添いながら、金融機関や関係機関との強固な連携のもと、中小企業者の多様化・高度化する経営課題に対して実効性の高い金融・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、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

中小企業者の多岐にわたる経営課題に対応した資金ニーズに、政策保証等を活用した金融支援で着実に応えていくとともに、金融機関や関係機関との強固な連携のもと、中小企業者の現況把握に努め、早期の経営支援や事業再生支援につなげる。

また、経営者保証ガイドラインの趣旨を踏まえた対応等により、経営者保証に依存しない融資慣行の確立に努める。

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（以下「活性化協議会」という。）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、職員が働きがいを感じることができ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、保証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、向上に努めるとともに、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

足元の景気は緩やかな回復局面にあるものの、物価高や金利上昇等によるコスト増、人手不足などの構造的な課題も深刻化しており、中小企業者の経営環境は厳しさを増している。

こうした状況を踏まえ、前向きな事業展開の促進はもちろん、積み上がった債務の返済負担への対応など、個々の中小企業者の実情に応じた資金繰り支援に万全を期すことが求められる。加えて、経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向け、中小企業者が経営者保証を提供せずに融資を受けることができる取扱いの推進も重要である。

また、コロナ禍で保証協会が実質的にメインとなる中小企業者が増加したことを踏まえ、金融機関や関係機関と連携した予兆管理やモニタリング等、効果的な経営支援の実行に向けた仕組みを構築していく必要がある。

(2) 具体的な課題

- ①保証利用の拡大
- ②経営者保証に依存しない保証の推進
- ③中小企業者の経営状況に応じた早期対応
- ④利便性向上と業務効率化の推進

(3) 課題解決のための方策

①保証利用の拡大

- ・物価高や人手不足等の影響により厳しい状況にある中小企業者など、様々な状況におかれている中小企業者に対して、その経営課題に対応した資金ニーズに着実に応えるため、金融機関との日常的な対話に努め、各種政策保証の活用を積極的に図り資金繰り支援に万全を期す。
- ・金融機関と連携して保証利用の推進に努めるとともに、新規先等のターゲットを絞った保証推進に取り組み、保証利用の裾野拡大を図る。
- ・創業予定者や創業間もない中小企業者に対して、金融機関と連携して創業前相談から創業後のフォローアップまで、切れ目のないきめ細かなサポートを行う。
- ・金融機関の本部・支店訪問により、地域の実情やニーズの把握に努め、中小企業者支援の目線合わせを行う。

・金融機関及び関係機関との情報交換や勉強会等により、信用保証業務の周知を図り、適切な運用と利用促進に努める。

②経営者保証に依存しない保証の推進

- ・経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向け、「事業者選択型経営者保証非提供制度(横断的制度)」をはじめとした経営者保証を不要とする取扱いを積極的に推進する。
- ・経営者保証を不要とする各種手法について、金融機関等への情報発信や意見交換を行い、中小企業者に対してガイドラインの趣旨や内容を十分に踏まえた適切な提案や対応に努める。

③中小企業者の経営状況に応じた早期対応

- ・既往債務の返済負担軽減を図るため、借換やリスケジュールの条件変更など弾力的かつ迅速に対応する。
- ・保証協会が実質的にメインとなる中小企業者を中心に、金融機関や関係機関と連携し、経営状況の変化やその兆しの把握に努める。
- ・支援が必要な中小企業者への早期の関与が図られるよう、中小企業者訪問や面談等を通じたモニタリングの強化に努め、必要に応じて経営改善・事業再生支援につなげていく。

④利便性向上と業務効率化の推進

- ・「信用保証協会電子受付システム」の安定的な運用を進めるとともに、保証申込手続きの電子化の更なる拡大に向け、未導入金融機関との調整等に取り組む。
- ・デジタル技術を活用して業務の効率化を進める。

【期中管理・経営支援部門】

(1) 現状認識

物価高、構造的な人手不足等、中小企業者を取り巻く環境は依然として厳しい状況にある。こうした状況を踏まえ、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、保証協会単独では解決できない問題を抱えている場合は、その専門とする関係機関に早期につなぎ、中小企業者の実情や必要とされる改善点に応じた早期の連携支援が必要とされる。

また、今後の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、より早期に中小企業者の経営悪化の予兆を把握して必要な経営支援を行い、件数増加が顕著な代位弁済の抑制に努める必要がある。

(2) 具体的な課題

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

(3) 課題解決のための方策

①創業者・事業承継支援の強化

- ・創業予定者や創業後間もない及びすでに創業保証を利用されている業歴の短い中小企業者に対し、幅広い創業者支援を行い、自走支援に取り組む。
- ・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」等への紹介やフォローアップを積極的に行い、安定した事業継続の後押しを伴走する。
- ・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」への早期の引継ぎを行う。

②金融機関・関係機関との連携による支援

- ・金融機関や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、経営支援補助金を活用した専門家派遣を行い、経営改善の後押しを行う。
- ・ゼロゼロ融資及び伴走支援型特別保証を利用し、資金繰りに窮している中小企業者を中心に、金融機関や関係機関と連携して中小企業者訪問を行い、経営課題設定及び解決につながる最適な伴走支援を行う。
- ・延滞状態となった中小企業者について、早期に状況把握を行い、各機関との連携のもと経営支援に取り組む。

③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、必要に応じて協調支援型特別保証制度及び事業再生計画実施関連保証制度、モニタリング強化型特別保証制度等を活用した柔軟で最適な支援を行う。
- ・中小企業者及び金融機関に対し、事業の状況に応じて、活性化協議会等への相談開始を促すなど、早期の経営支援に着手し、収益力改善

及び正常化への道筋を主体的に後押しする。なお、保証協会が実質的にメインとなっている中小企業者については活性化協議会への持込相談を積極的に行う。

- ・保証部門と連携し、業況が低迷している中小企業者に対し、事業性評価を適切に行ったうえで、活性化協議会への橋渡しを主体的に行う。
- ・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。

④事業継続断念を原因とする倒産等と代位弁済の抑制

- ・ゼロゼロ融資及び伴走支援型特別保証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。
- ・中小企業者や金融機関との対話を行い、改善努力の必要性を説き、やる気や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。

⑤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、積極的に現地調査や面談を行い、質の高い経営支援に取り組む。

【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高くなっており、回収環境は厳しい状況が続いている。また、ゼロゼロ融資及び伴走支援型特別保証の返済負担や物価高、金利上昇、人手不足などの影響により、代位弁済は依然増加傾向にある。こうした厳しい環境下で限られたマンパワーにて最大限の回収効果を発揮するため、求償権管理の効率性を意識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債務者等の実情を把握し、柔軟な対応を行うことによる回収の最大化
- ③求償権管理の効率化
- ④回収担当者の能力向上

(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、早期に債務者と交渉を行う。交渉前に、債務者等の資産調査など実態把握に努め、管理職によるヒアリングを実施し、当初回収方針を決定する。その後もヒアリングなどを通じて、回収担当者のフォローを行う。
- ②債務者等の実情を把握し、柔軟な対応を行うことによる回収の最大化
 - ・新規求償権において、「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」などによる計画策定など特段の事情がある債務者について、代位弁済前から期中管理部門と協力し適切に対応する。
 - ・債務者の状況把握に努め、最適な督促・回収を行う。必要に応じ、法的措置を実施し、顧問弁護士や司法書士を活用しつつ効率的な回収に努める。
 - ・定期弁済を継続している求償権について、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、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、経営相談の実施や活性化協議会を紹介するなど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、適切に対応する。
- ③求償権管理の効率化

- ・管理コストを意識し、求償権管理業務の効率化を進める。
- ・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行い、求償権整理を進める。

④回収担当者の能力向上

- ・顧問弁護士による勉強会を開催し、回収担当者の法務知識を向上させ、より効率的な回収を行う。

【その他間接部門】

(1) 現状認識

「信頼され、顔の見える」保証協会となるため、「公的使命」と「社会的責任」を意識してコンプライアンスの徹底と危機管理態勢を強化し健全かつ適正な業務運営を行う必要がある。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育成や、役職員の健康増進、働きやすい職場環境の整備をもって経営基盤を安定させることが重要である。さらに、保証申込の電子化などITを活用した利便性向上及び業務効率化を進めるとともに、広報活動にも取り組む必要がある。

(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
 - ・多様化する中小企業者のニーズに応えるため、階層別研修、課題別研修や通信教育等により職員の能力向上を図るほか、金融機関や関係機関との勉強会やセミナー等への職員派遣を通じて、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。
 - ・職員のワーク・ライフ・バランスが図られ、健康で働きがいのある職場環境を整備する。
- ②IT化、デジタル化の推進

- ・中小企業者や金融機関の利便性向上を図るため、信用保証書や保証申込手続きの電子化を推進するほか、デジタル技術を活用して業務の効率化に努める。
- ・システムの安定稼働及び業務継続確保のため、更新時期を迎えたハードウェアの更改を計画的に実施する。

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、保証協会の認知度向上を図るため、幅広い層に対し保証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	41,000	93.2	94.3	各種政策保証を活用した資金繰り支援に取り組むも、協調支援型特別保証制度の保証料補助の縮小等により保証承諾は前年度をやや下回ると見込んで積算した。
保 証 債 務 残 高	235,435	94.2	93.5	代位弁済の増加等により前年度を上回るペースで減少する傾向が続くものと想定して積算した。
保 証 債 務 平 均 残 高	243,432	94.7	94.2	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	4,000	100.0	120.0	ゼロゼロ融資及び伴走支援型特別保証の返済負担や物価高、金利上昇などの影響により代位弁済が増加すると見込んで積算した。
実 際 回 収	320	100.0	106.5	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	1,225	99.8	110.5	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	2,849	92.0	97.3	1.17
保証料	2,185	85.0	94.2	0.90
運用資産収入	311	123.3	95.6	0.13
責任共有負担金	296	120.4	119.8	0.12
そ の 他	56	197.5	164.1	0.02
経常支出	2,068	100.5	109.0	0.85
業 務 費	797	104.7	124.5	0.33
借入金利息	0	-	-	-
信用保険料	1,111	96.4	94.3	0.46
責任共有負担金納付金	100	117.6	127.4	0.04
雑 支 出	60	100.0	11,311.3	0.02
経常収支差額	780	75.2	75.8	0.32
経常外収入	5,492	94.1	106.4	2.26
償却求償権回収金	29	82.9	69.8	0.01
責任準備金戻入	1,787	96.0	96.9	0.73
求償権償却準備金戻入	319	91.4	117.3	0.13
求償権補てん金戻入	3,356	93.5	111.8	1.38
そ の 他	0	-	-	-
経常外支出	5,838	94.2	107.3	2.40
求償権償却	3,860	92.9	115.9	1.59
責任準備金繰入	1,642	95.5	91.9	0.67
求償権償却準備金繰入	320	104.1	100.5	0.13
そ の 他	16	100.0	290.9	0.01
経常外収支差額	△ 346	96.0	122.7	-0.14
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	434	64.1	58.1	0.18
収支差額変動準備金繰入額	217	64.1	58.1	0.09
基金準備金繰入額	217	64.1	58.1	0.09
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 融中 機出 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		217	64.1	58.1
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	10,953	103.7	102.0
	合 計	17,235	102.3	101.3

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	217	64.1	58.1
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	6,361	106.5	103.5

(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	0	-	-
基金補助金	0	-	-
地方公共団体からの財政援助	61	114.9	116.0
保証料補給 (「保証料」計上分)	58	116.0	117.0
保証料補給 (「事務補助金」計上分)	0	-	-
損失補償補填金	3	96.7	99.8
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)
<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。

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	0.90	-0.10	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	0.13	0.03	0.00
経 費 率	経費【業務費+雑支出】 / 保証債務平均残高	0.35	0.03	0.10
(人 件 費 率)	人件費 / 保証債務平均残高	0.21	0.02	0.03
(物 件 費 率)	物件費【経費-人件費】 / 保証債務平均残高	0.14	0.01	0.07
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	0.46	0.01	0.00
支 払 準 備 資 産 保 有 率	(流動資産-借入金) / 保証債務残高	13.83	0.52	1.02
固 定 比 率	事業用不動産 / 基本財産	0.70	-0.05	-0.04
基金の基本財産に占める割合	基金 / 基本財産	36.45	-0.85	-0.47
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	5.25	-0.15	0.61
基本財産実際倍率	保証債務残高 / 基本財産	1,225	/	
		13.66倍		
代 位 弁 済 率	代位弁済額(元利計) / 保証債務平均残高	1.64	0.09	0.35
回 収 率	回収(元本) / (期首求償権+期中代弁(元利計))	0.47	-0.55	-0.04

(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。