

2019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

日本銀行高松支店が平成31年3月11日に公表した金融経済概況によると、香川県内の景気は回復している。

設備投資は増加しており、個人消費は着実に持ち直している。住宅投資、公共投資は減少しているものの、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。雇用・所得情勢をみると、労働需給は引き締まっており、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

経済の回復基調に伴い、経常利益が過去最高水準にあるなど、中小企業を取り巻く環境は改善傾向にあるものの、改善の度合いは業種や地域によってばらつきが見られる。

当協会が実施している保証利用先を対象とした金融動向調査においても、生産・売上は増加傾向にあるが、業種によるばらつきが大きく、採算、資金繰り、借入難易度については業種全体で悪化傾向となっている。

また、人手不足や後継者問題、消費税率引き上げへの対応など多様な課題を抱えており、中小企業にとっては依然厳しい経営環境となっている。

(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月からの信用補完制度の見直し内容を踏まえた各種取組をより深化させ、さらに将来を見据えた業務運営に努める。

このため日常的な金融機関との対話を通じて、中小企業のニーズを把握し、その実態に応じた金融・経営支援を押し進める。

また、地方公共団体、金融機関及び経営支援機関等との連携・協調を一層強化し、実効性のある支援体制を構築することにより、地域経済の活性化に寄与する。

そのために次の事項を主要項目として取り組む。

I 企業実態に応じた支援

中小企業の事業の発展を支えるため、金融機関とより連携を深め、多様な資金需要等への対応を行い、利用者目線に立った金融・経営支援に取り組む。

また、地方創生に貢献するため、引き続き創業・事業承継支援及び経営改善・事業再生支援等に取り組む。

II 回収の合理化・効率化

求償権の早期実態把握や、定期弁済を継続している連帯保証人に対して連帯保証人免除ガイドラインに基づく交渉を行うなど、債務者等の実情に応じた柔軟な債権管理を行い回収の最大化に取り組む。また、回収困難な求償権に対しては、管理事務停止及び求償権整理を検討し、合理化・効率化を図る。

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を適切に行うこと、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おり、こうした取組をより充実させていく必要がある。

(2) 具体的な課題

I. 金融機関との適切なリスク分担

- ①金融機関と連携した中小企業支援の推進
- ②地域金融機関との連携強化と信頼関係の構築

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協会の認知度と保証利用度の向上
- ③地方創生への取組

(3) 課題解決のための方策

I. 金融機関との適切なリスク分担

①金融機関と連携した中小企業支援の推進

- ・県内における金融機関の中小企業支援の状況や地域の特性、及び業種・業界の動向などの把握に努め、信用保証の適切な利用について理解を求めつつ、連携・協調した取組を深化させる。
- ・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、情報の蓄積を行うとともに、適時適切な支援を行う。

②地域金融機関との連携強化と信頼関係の構築

- ・金融機関の本部や営業店を積極的に訪問し、信頼関係を構築する。
- ・金融機関との研修会を効果的に行い、お互いの理解を深めていく。
- ・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。

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

- ・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う。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融資制度について地域金融機関と情報交換を行い、適時適切に検証を行うとともに、内容の充実と利用の推進を図る。
- ・資金繰り相談窓口での対応等、中小企業からの種々の相談に対し、最適最善かつ丁寧な対応を行う。

② 協会の認知度と保証利用度の向上

- ・中小企業や金融機関に対し効果的な情報発信を行い、協会の認知度向上に努め、保証利用企業者の拡大を図る。
- ・事務手続の簡素化と効率化を図り、中小企業へのタイムリーな支援と金融機関への迅速な対応ができるように取り組む。
- ・商工関係団体等への訪問を引き続き行い、情報交換に努め、保証利用の利便性を高める取組を行う。

③ 地方創生への取組

- ・金融機関、地方公共団体、商工関係団体並びに支援機関等との対話や連携強化により、ニーズの把握に努め、地域の発展に貢献する。
- ・地域の資金需要に応えるため、また、地域の活性化のために、地公体融資制度や「インバウンドビジネス推進保証」などの利用促進を図る。
- ・商工関係団体との連携を図り、セミナーの共催や講師派遣を通じて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

返済緩和企業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、これらの中小企業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 早期事故案件についての情報共有
- ⑦ 地方創生への取組（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、事故報告前の段階からフォローを行う。
- 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。
- ・事業承継のための地公体融資制度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。
- ・返済緩和企業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。
- ・経営支援の効果検証、取組改善のため経営支援に係るデータの蓄積を行う。

⑥早期事故案件についての情報共有

- ・保証後90日以内に事故が発生した案件については、事業部と管理部にて情報共有を行い、今後の保証審査の参考とし、必要があれば経営支援を行う。

⑦地方創生への取組（再掲）

- ・金融機関、地方公共団体、商工関係団体並びに支援機関等との対話や連携強化により、ニーズの把握に努め、地域の発展に貢献する。
- ・地域の資金需要に応えるため、また、地域の活性化のために、地公体融資制度や「インバウンドビジネス推進保証」などの利用促進を図る。
- ・商工関係団体との連携を図り、セミナーの共催や講師派遣を通じて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**

担保に過度に依存しない保証が浸透し、担保、第三者保証人が減少している事に加えて、破産等の法的整理案件は増加傾向にある。また、既存求償権においては、求償権関連人の高齢化が進み、回収が長期化しており、回収環境は非常に厳しい状況が続いている。

このような状況の中、新規求償権においては早期実態把握による回収の効率化、既存求償権においては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、及び回収困難な求償権について管理の合理化・効率化が重要となる。また、改正民法の施行を控え、回収担当者の法務知識の向上も必要となる。

(2) 具体的な課題

- ①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ついて管理の合理化・効率化
- ④回収担当者の法務知識の向上

(3) 課題解決のための方策

- ①求償権の早期実態把握による回収の効率化
 - ・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。
- 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
 - ・債務者等との交渉機会を増やし、分納増額や任意処分による回収を促進する。また、状況に応じて必要な法的措置を行い、効率的な回収に努める。
 - ・事業再生の可能性のある企業については、経営支援部門と連携し、「求償権消滅保証」等による再生型回収を検討する。
 - ・定期弁済を継続しているものの完済見込みがない求償権保証人に対しては、「一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン」の活用を検討する。
- ③回収困難な求償権について管理の合理化・効率化
 - ・回収見込がないと判断される案件については、速やかに管理事務停止や求償権整理を行い、回収可能案件に注力することにより、回収業務の効率化を図る。

2. 重点課題

④回収担当者の法務知識の向上

- ・勉強会を実施し、回収担当者の法務知識の向上を図る。

【間接部門】

(1) 現状認識

お客様に信頼される公的機関として、経営の透明性、コンプライアンス意識の向上、事業継続計画を含めた危機管理体制の整備、職員の能力・資質向上に恒常的に努める必要がある。

また、基本理念に掲げる「中小企業の良きパートナー」として「存在感のある協会」となるべく、情報の発信に努める必要がある。

(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向上
- ③危機管理体制の整備
- 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
- ⑥広報の充実

(3) 課題解決のための方策

- ①経営の透明性の一層の向上
 - ・経営管理会議において、「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とともに、組織全体で共有を行う。
- ②コンプライアンス意識の向上
 - ・内部検査を踏まえた適正な業務執行に不断に取り組む。
 - ・「コンプライアンス・プログラム」の適切な実行に努める。
 - ・反社会的勢力等への対応については、情報共有を適切に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。
- ③危機管理体制の整備
 - ・事業継続計画発動を想定した訓練を実施し、体制の検証、整備に取り組む。
- 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。

- ・安定した財務基盤維持のため、コスト意識をもって業務の効率化を図る。

⑤職員の能力開発

- ・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、O J T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。
- ・顧客満足度の向上のため職員の資質向上に努め、公的機関の職員として使命感・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。
- ・役職員が長期的な方向感を共有することにより、業務運営への参加意欲向上を図る。

⑥広報の充実

- ・協会創立70周年を迎えるに当たり、より一層の協会認知度向上のため情報発信に努める。
- ・ホームページ等を活用し、お客様が理解しやすい情報発信に努める。

3. 事業計画

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	積 算 の 根 拠 (考 え 方)
保 証 承 諾	29,000	100.0	117.9	金利環境に大きな変化はなく、低調な保証推移が継続すると予想される。しかし、一部の金融機関には保証利用の動きが見られる。また、引き続き金融機関との連携・協調を推し進めるとともに、中小企業に対しても認知度向上を図ることで保証利用の促進に努めることとし、前年度計画と同じ29,000百万円とした。
保 証 債 務 残 高	70,000	96.7	99.8	厳しい環境下ではあるが保証承諾の維持に努め、上記の承諾計画額に償還率等を考慮して70,000百万円とした。
保 証 債 務 平 均 残 高	69,891	94.5	96.7	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96.7%の69,891百万円とした。
代 位 弁 済	1,500	111.1	111.2	返済緩和の条件変更を繰り返す中小企業において、経営改善に取り組むも正常化に至らず倒産するケースが増えてきており、今年度においても代位弁済は増加傾向で推移すると見込んだ。
実 際 回 収	400	100.0	105.3	有担保求償権の減少、第三者保証人の非徴求や破産等の法的手続きによる債務整理の増加など、求償権の回収環境は厳しいが、代位弁済は増加傾向であるため実際回収額は対前年度実績見込比105.3%の400百万円とした。
求 償 権 残 高	475	116.4	144.2	代位弁済の増加を見込んで、対前年度実績見込比144.2%の475百万円とした。

4. 収支計画

(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	保証債務平残比
経常収入	1,163	102.4	104.3	1.66
保証料	720	97.7	96.8	1.03
運用資産収入	240	95.4	97.1	0.34
責任共有負担金	128	167.8	168.0	0.18
そ の 他	74	105.9	159.0	0.11
経常支出	1,162	100.3	107.7	1.66
業 務 費	688	97.7	110.0	0.98
借入金利息	0	-	-	-
信用保険料	461	103.6	103.2	0.66
責任共有負担金納付金	8	-	-	0.01
雑 支 出	5	47.6	74.6	0.01
経常収支差額	0	-1.6	1.1	0.00
経常外収入	1,638	96.7	88.8	2.34
償却求償権回収金	60	89.6	105.3	0.09
責任準備金戻入	431	93.4	94.8	0.62
求償権償却準備金戻入	105	148.1	156.5	0.15
求償権補てん金戻入	1,041	95.1	82.5	1.49
そ の 他	1	600.0	26.6	0.00
経常外支出	1,859	104.1	100.0	2.66
求償権償却	1,285	105.2	97.6	1.84
責任準備金繰入	426	96.7	98.9	0.61
求償権償却準備金繰入	141	126.2	134.3	0.20
そ の 他	7	56.5	103.4	0.01
経常外収支差額	-221	241.8	1,597.1	-0.32
制度改革促進基金取崩額	73	183.1	455.1	0.10
収支差額変動準備金取崩額	147	195.7	-	0.21
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、セーフティネット保証の利用減少による保険料率上昇の影響も勘案し積算した。 ・「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。 ・「求償権償却」は、求償権補てん金戻入額に自己償却額244百万円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73百万円と積算した。

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 度 融 中 機 出 関 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		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	7,995	99.7	100.0
	合 計	14,278	99.9	100.0

制度改革促進基金取崩	73	183.1	455.1
制度改革促進基金期末残高	106	95.2	59.0

収支差額変動準備金繰入	0	-	-
収支差額変動準備金取崩	147	195.7	-
収支差額変動準備金期末残高	3,889	97.7	96.4

(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	17	41.6	68.6
基金補助金	0	-	-
地方公共団体からの財政援助	40	90.0	100.5
保証料補給 (「保証料」計上分)	38	89.3	100.0
保証料補給 (「事務補助金」計上分)	0	-	-
損失補償補填金	1	117.3	117.3
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)
<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17百万円を計上した。

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	1.03	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	0.34	0.00	0.00
経費率	経費【業務費+雑支出】 / 保証債務平均残高	0.99	0.03	0.12
(人件費率)	人件費 / 保証債務平均残高	0.67	0.06	0.07
(物件費率)	物件費【経費-人件費】 / 保証債務平均残高	0.32	-0.04	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	0.66	0.06	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	28.51	1.07	0.50
固定比率	事業用不動産 / 基本財産	0.97	-0.11	-0.11
基金の基本財産に占める割合	基金 / 基本財産	44.00	0.06	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	2.34	0.27	0.77
		475		
基本財産実際倍率	保証債務残高 / 基本財産	4.90倍		
代位弁済率	代位弁済額(元利計) / 保証債務平均残高	2.12		
回収率	回収(元本) / (期首求償権+期中代弁(元利計))	3.00	0.00	1.18

(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。