

# 令和2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令和2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基調ではあるが、足もとでは新型コロナウイルス感染症の影響から一部で弱めの動きがみられているとし、7年4か月ぶりに景気判断を引下げた。

特に、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う外国人旅行者の減少、国内旅行やイベント等の自粛により、好調だった旅行業、宿泊業や飲食業を中心に大きな影響が出ており、今後のウイルス感染拡大の状況によっては、地域経済に深刻な打撃となるため、警戒が必要な状況となっている。

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

中小企業を取り巻く環境は改善傾向にあったものの、新型コロナウイルス感染症の影響による消費の落ち込みに加え、サプライチェーンにも支障が出ており、地域や業種を問わず中小企業に深刻な影響を与え始めている。

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の令和2年1～3月期によれば、生産・売上、採算、資金繰りでプラスに好転する見込みであったが、新型コロナウイルス感染症の影響が長引くことにより、中小企業にとっては厳しい経営環境となることが見込まれる。

(2) 業務運営方針

第5次中期事業計画の最終年を迎え、基本方針「中小企業・小規模事業者のために、金融機関とともに」に沿って、金融機関との連携をより一層深めることにより、中小企業に寄り添った多様なサービスの提供に努めるとともに、金融・経営支援の更なる推進を図る。

また、公的機関として地域の課題に向き合い、地方公共団体、金融機関及び経営支援機関等と連携・協調を図りながら、その解決に寄与することで地方創生に貢献する。

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

新規求償権の実態把握による回収の効率化や、連帯保証人免除ガイドライン等を活用し、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、経営課題について役職員間で認識を共有し、一体感を醸成することで組織力の強化を図る。

また、コンプライアンス及び事業継続計画を含めた危機管理体制の維持・向上に取り組む。

IV 経営基盤の強化

業務運営の効率化を図るとともに、人材育成に取り組む。また、職員が十分に能力を発揮できるよう、働きやすい職場環境の整備に努める。

【保証部門】

(1) 現状認識

中小企業のために、金融機関との対話を通じて、金融機関とともに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関係機関と連携・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、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と情報の共有化を図り、「案件があればまず協会へ相談」という信頼関係を構築する。
- ・金融機関との研修会を通じて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、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的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適時行い改善に努める。
- ・協会独自制度や地公体融資制度について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、適切な対応を行う。

### 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、協会独自制度や地公体融資制度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日以上の場合について、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
  - ・ 顧客への現地訪問を通じて、経営支援が必要な企業の抽出を適切に行う。
  - ・ 専門家による経営相談及び創業相談を行い、経営改善計画・創業計画の策定及びモニタリングを中心とした実行支援を行う。
- 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
  - ・ 創業支援のため金融機関、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。

- ・事業承継支援のため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・協力を強化して積極的に取り組む。
- ・創業・事業承継支援の資金繰り支援では地公体融資制度を積極的に活用するとともに金融機関と協調の取組を推進する。

⑤経営改善・事業再生支援

- ・専門家派遣を活用した支援（相談、改善計画策定、改善計画実行支援）に取り組む。
- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・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、協会独自制度や地公体融資制度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、有担保及び第三者保証人を徴求している求償権は減少し、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や担保の劣化等が進み、回収環境はますます厳しい状況が続いている。

このため、引き続き、回収の合理化・効率化による回収の最大化を進めていくことが必要不可欠である。

## (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・効率化
- 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
  - ・債務者等の実態把握と担保物件の調査等を早期に行い、策定した回収方針に基づき、速やかに回収に着手する。
- 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
  - ・債務者等の状況を把握し、適宜督促・交渉を行い、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。
  - ・定期弁済を継続しているものの完済見込みのない求償権に対しては、債務者等の実情に応じ、損害金減免による一括回収や「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。
  - ・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。
- ③回収困難な求償権に対する管理の合理化・効率化
  - ・回収困難な求償権については、債務者等の現況を確認し、速やかに回収見込みを見極め、管理事務停止を進める。また、管理事務停止から相当期間が経過した求償権については、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。
- ④回収担当者の回収能力の向上
  - ・顧問弁護士による法務勉強会、及び回収担当者の情報共有会を実施し、回収担当者のスキルアップを図る。



【間接部門】

(1) 現状認識

地域から信頼される公的機関として、持続可能な組織となるためには、経営の透明性確保、コンプライアンスや危機管理体制の維持・向上、組織力の強化及び組織の活性化を図る必要がある。加えて、多様化する中小企業や地域の課題解決に資するための人材育成に引き続き取り組む。

また、「存在感のある協会」となるべく認知度の向上を図り、新聞やSNS等の各種媒体を活用して情報の発信に努める必要がある。

(2) 具体的な課題

- ①組織力の強化及び組織の活性化
- ②コンプライアンス及び危機管理体制の維持・向上
- ③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
- ④人材育成
- ⑤働きやすい職場環境の整備
- ⑥積極的な広報・情報発信

(3) 課題解決のための方策

- ①組織力の強化及び組織の活性化
  - ・「中期事業計画」及び「年度経営計画」に基づく経営方針・経営課題は、役職員間での認識共有について一層の向上を図る。
  - ・経営計画はホームページやディスクロージャー誌にて公表するなど、適切に情報公開して透明性を確保する。
  - ・組織の活性化のため、職場内でのコミュニケーションの充実を推進する。
- ②コンプライアンス及び危機管理体制の維持・向上
  - ・「コンプライアンス・プログラム」に基づく各種取組を着実に実施する。
  - ・反社会的勢力等への対応は、全国信用保証協会連合会の「反社会的勢力等情報共有化システム」等を適正に活用して情報収集に努める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。
  - ・事業継続計画の実効性を高めるための訓練や検証を実施し、危機管理体制の強化に取り組む。

③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。

④人材育成

- ・職員の能力開発のため、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など各種研修を引き続き実施する。
- ・外部機関との交流を積極的に行うことで、視野の広い職員を育成するとともに、内部研修会や報告会を実施し、知識や見識の共有を図る。

⑤働きやすい職場環境の整備

- ・「働き方改革」への対応等を含め、働きがいのある職場環境づくりに努める。

⑥積極的な広報・情報発信

- ・新聞等への情報提供による積極的な広報を行うとともに、ホームページやSNS等を活用してタイムリーな情報発信を行うなど、広報手段の多様化を図る。
- ・地方公共団体や経営支援機関等と連携したセミナー等に積極的に参画し、中小企業者に直接関わる機会を広げることで、協会の認知度向上を図る。

## 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	31,000	106.9	85.8	制度改正により保証利用が増加した前年度からは減少が見込まれるが、新型コロナウイルス感染症の影響による中小企業の資金需要の高まりや、保証の利用促進を図ることで保証承諾の維持に努めることを考慮して積算した。
保 証 債 務 残 高	75,000	107.1	100.8	承諾計画額に償還率等を考慮した。
保 証 債 務 平 均 残 高	73,495	105.2	104.5	保証債務残高の維持に努めることで、前年度比増加見込とした。
代 位 弁 済	1,800	120.0	105.3	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いること。また、新型コロナウイルス感染症の影響も踏まえて、増加傾向で推移すると見込んだ。
実 際 回 収	400	100.0	88.9	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、引き続き厳しい回収環境が続くため、前年実績から減少見込とした。
求 償 権 残 高	494	104.0	118.9	代位弁済の増加に伴い前年度から増加の見込とした。

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	1,225	105.3	106.3	1.67
保証料	750	104.1	105.6	1.02
運用資産収入	235	97.7	96.2	0.32
責任共有負担金	182	141.5	100.4	0.25
そ の 他	58	78.9	160.5	0.08
経常支出	1,207	103.8	117.0	1.64
業 務 費	677	98.4	112.2	0.92
借入金利息	0	-	-	-
信用保険料	451	97.8	106.9	0.61
責任共有負担金納付金	54	642.4	954.9	0.07
雑 支 出	25	500.0	2,593.1	0.03
経常収支差額	18	4,564.1	18.4	0.02
経常外収入	2,078	126.9	123.5	2.83
償却求償権回収金	42	70.7	88.8	0.06
責任準備金戻入	446	103.6	106.2	0.61
求償権償却準備金戻入	147	139.9	143.2	0.20
求償権補てん金戻入	1,442	138.5	130.0	1.96
そ の 他	1	83.3	28.1	0.00
経常外支出	2,285	122.9	118.3	3.11
求償権償却	1,655	128.8	124.5	2.25
責任準備金繰入	463	108.5	103.6	0.63
求償権償却準備金繰入	153	108.4	104.0	0.21
そ の 他	14	213.8	171.8	0.02
経常外収支差額	-206	93.5	83.1	-0.28
制度改革促進基金取崩額	64	87.5	81.6	0.09
収支差額変動準備金取崩額	125	84.6	263.4	0.17
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"> <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 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	8,010	100.2	100.0
	合 計	14,292	100.1	100.0

制度改革促進基金取崩	64	87.5	81.6
制度改革促進基金期末残高	36	34.3	36.1

収支差額変動準備金繰入	0	-	-
収支差額変動準備金取崩	125	84.6	274.7
収支差額変動準備金期末残高	3,881	99.8	96.9

(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	7	39.9	43.8
基金補助金	0	-	-
地方公共団体からの財政援助	35	88.9	106.3
保証料補給 (「保証料」計上分)	32	84.4	101.7
保証料補給 (「事務補助金」計上分)	0	-	-
損失補償補填金	3	219.8	219.8
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"> <li>・ 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。</li> <li>・ 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7百万円を計上した。</li> </ul>

## 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	1.02	-0.01	0.01
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	0.32	-0.02	-0.03
経 費 率	経費【業務費+雑支出】 / 保証債務平均残高	0.95	-0.04	0.10
( 人 件 費 率 )	人件費 / 保証債務平均残高	0.63	-0.03	0.00
( 物 件 費 率 )	物件費【経費-人件費】 / 保証債務平均残高	0.32	-0.01	0.09
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	0.61	-0.05	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	26.53	-1.97	-1.88
固 定 比 率	事業用不動産 / 基本財産	1.08	0.11	-0.04
基金の基本財産に占める割合	基金 / 基本財産	43.96	-0.04	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	2.39	0.05	0.51
		494		
基 本 財 産 実 際 倍 率	保証債務残高 / 基本財産	5.25倍		
代 位 弁 済 率	代位弁済額(元利計) / 保証債務平均残高	2.45		
回 収 率	回収(元本) / (期首求償権+期中代弁(元利計))	2.98	0.00	-3.09

(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。