

# 中期事業計画

令和3年度～令和5年度

高知県信用保証協会

## (1) 業務環境

## 1) 高知県の景気動向

日本銀行高知支店が公表した「高知県金融経済概況」によると、高知県の景気は、持ち直しの動きが続いているものの、新型コロナウイルス感染症にかかる感染再拡大の影響が根強い中で、そのペースは足もと緩やかになっている。また、1月下旬以降の県内景気をみると、製造業の生産は緩やかな持ち直しの動きが続いており、個人消費の持ち直しも続いているが、そのペースは足もと緩やかになっている。観光は、依然として持ち直しの動きに足踏み感がみられており、設備投資と住宅投資は弱めの動きが続いている一方、公共投資は高水準で推移している。この間、労働需給面での弱さや雇用者所得への下押し圧力は続いているものの、一段と悪化する動きは引き続きみられていない。

先行きについて、不確実性の極めて高い状態が続くと考えられ、今後とも、新型コロナウイルス感染症の動向や、それが県内の企業収益、雇用・所得などに与える影響について、注視していく必要がある。

## 2) 中小企業を取り巻く環境

高知県内の中小企業を取り巻く環境は、少子高齢化の進行、IT・デジタル化の遅れなど、社会的にも厳しい状況となっており、金融機関・中小企業支援団体・行政等が中小企業の経営改善・生産性向上を促進するため、互いに連携した支援を継続する一方、中小企業も、自らこれらの環境変化に対して経営改善・生産性向上に努めてきた。

このような中、新型コロナウイルス感染症の世界的な猛威による長期的な影響により、当面の需要や売上が期待できない中小企業に対して、実質無利子・無担保融資を含む政策融資によって資金繰り支援を強力に推し進めたことで、倒産や廃業は一定抑えられた。

しかしながら、売上減少の長期化やさらなる借入金の増加により過剰債務に陥る中小企業の増加が予想され、ウィズコロナ・アフターコロナの時代の経済社会の変化に対応するためにも、中小企業は金融機関・中小企業支援団体・行政等が連携した経営支援を積極的かつ能動的に受けつつ、生産性や付加価値の向上、IT・デジタル化の促進、さらには事業の再構築など経営基盤の強化が求められている。

## (2) 業務運営方針

このような状況の中、当協会は、引き続き「経営に努力する中小企業の真のサポート」を基本として、国及び地方公共団体の施策に即応していく。特に、高知県が取組む新型コロナウイルス感染症による経済影響対策としての事業の継続と雇用の維持、経済活動の回復、社会の構造変化への対応の3つのフェーズに応じた取組みを視野に、各種政策保証の推進を図る。

同感染症の影響により経済活動の大幅な制限を受けている県内の中小企業に対して、きめ細かな相談対応や柔軟かつ迅速な資金繰り支援を実施するとともに、経営改善や生産性向上を促し、金融機関や関係機関との連携・協力をより一層進めていく。

特に、新型コロナウイルス感染症関連保証の返済が始まるまでのこの3年間は、企業経営の基盤強化が強く求められる期間となることから、当協会が取組む経営支援業務の質的向上と量的拡大を図ることとし、より多くの中小企業に対して創業支援・経営改善支援・再生支援の各支援ごとに重点ポイントを定め、具体的なアクションプランに沿った支援に注力していく。

また、地域に根差した公的機関として地方創生に一層の貢献を果たしていくため、金融機関・中小企業支援団体・行政等との連携・協力はもとより、「真に頼られる保証協会」を目指し、経営支援業務を担える人財の育成や県内経済を支える中小企業のデジタル化の推進を支援する。併せて、当協会自身もIT・デジタル化による業務効率化により中小企業に対する効果的な経営支援を可能とし、中小企業の立場に立って提案・行動ができる現場力のある人財を育てていく。さらには、組織を強化するため職員自身が一層能力が発揮できる人事制度へ見直しの検討を始めるなど、以下の事項を主要項目として取組む。

## 1) 保証業務の推進

中小企業が様々な局面で必要とする資金需要にきめ細かく対応し、資金繰り支援を適切に行えるよう金融機関や中小企業支援機関と連携した取組みを行う。特に、新型コロナウイルス感染症により影響を受けた中小企業に対しては、金融と経営支援の一体的な取組みを行っていく。

- ① 中小企業の経営状況や金融機関の支援方針を勘案しつつ、適時・適切なリスク分担を念頭に置き保証付融資に取り組んでいく。
- ② 金融機関営業店への訪問や階層別勉強会の開催により政策保証の推進に努めていく。
- ③ 創業者（予定者を含む）や小規模事業者に対する支援を充実させるため、商工会議所・商工会との連携強化に努める。

## 2) 経営支援・事業再生支援の強化

新型コロナウイルス感染症により影響を受けた多くの中小企業に対して、ウィズコロナ・アフターコロナを見据えた早期経営改善を促し、必要なサポート体制を整え、「真に頼られる保証協会」を目指していく。

同時に、コロナ融資の利用者で業績の回復が遅れ、今後の返済が危ぶまれる中小企業も想定されることから、新たな「出口戦略」についても検討していく。

また、条件変更を利用しており、かつ、経営改善計画未策定の中小企業について、専門家派遣等を活用するなどこれまで以上に金融機関や専門家等と連携を深め経営の正常化を目指していく。

- ① 新型コロナウイルス感染症により影響を受け早期に経営改善が必要な中小企業に対し、新たな取組みとして早期経営改善計画策定支援事業（プレ405事業）の活用を促し、策定されたアクションプランの実現に向け、外部支援機関と連携し支援の実効性を高めていく。  
経営改善計画策定後については、モニタリングによる経営改善の進捗状況の確認を行うなど、効果検証を今後の経営支援に活かしていく。
- ② 条件変更先（返済緩和先）について、早期正常化を目指し金融機関や専門家等と連携して、経営改善計画の進捗状況の確認を行う。また、新たに極小規模事業者や財務内容不明瞭等の経営改善計画未策定先について、必要に応じて現地訪問・面談を積極的に実施し、経営改善計画策定や今後の支援策等を検討する。
- ③ 国の中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助金事業や協会独自の補助金事業を拡充し、経営課題を抱えている中小企業に専門家を派遣し、経営改善計画策定及び以後3年間のモニタリングを行い経営改善を実施する。
- ④ こうち支援ネットワーク会議において、参加機関による施策の情報共有や再生の事例発表等により事業再生のスキル向上を図る。また、金融機関及び関係機関との連携により、個別企業を支援する経営サポート会議を随時開催し、金融支援と経営支援の一体的取組みを行う。
- ⑤ 条件変更先かつ、国の中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助金事業及び認定支援機関による経営改善計画策定支援事業を利用している中小企業について、経営支援の効果を検証するために、経営改善計画策定の2年前から策定後3年間までの営業キャッシュフロー・C/RD区分・ローカルベンチマークの主要6指標の各推移を検証する。そして、中小企業の状況に応じてどのような経営支援策に取り組むべきか、どのような工夫・改善が必要かといった次なる方針の策定に繋げる。

### 3) 地方創生への取組み

県内中小企業の休業の抑制と健全な新陳代謝が図れるよう関係機関と連携し、創業支援の拡充や事業承継支援により地域経済の活性化に寄与する。

- ① 創業支援について、金融機関や商工会等と情報交換を行い連携を図る。  
また、保証協会が自ら創業支援に関する取組みについてPR活動を行うことにより、創業者の“掘り起こし”に努めていく。
- ② 経営支援業務の取組みの一環として、高知県事業承継・引継ぎ支援センターとの連携を強化し、後継者不在企業に対して、後継者や雇用の確保、雇用の維持、さらには事業のブラッシュアップに寄与する。

### 4) 期中管理の充実

事故報告先について、金融機関と連携を密にし、継続的に実態把握に努めることにより期中管理の強化を図る。

- ① 金融機関本部との情報・意見交換会を実施し、適正な期中管理の周知徹底を図る。
- ② 事故報告先の現状について、金融機関と連携し、企業訪問等により速やかな情報収集・実態把握に努め、返済緩和などの条件変更を柔軟に行うことにより事故解消・代位返済抑制に努める。
- ③ 代位返済前に予め回収担当者を定め、期中管理担当者として一体となり、面談・現地調査等を行い早期回収に繋げる。

### 5) 回収の効率化

個別求償権毎に適時、実態把握と回収方針の策定に取組み、回収の最大化・効率化を図る。

- ① 代位返済時に策定した管理回収方針に基づき、早期の回収に着手する。
- ② 担当者ごとの年間回収計画を定め、進捗状況を検証する。
- ③ 早期に回収見込みの見極め、求償権管理事務停止・整理の処理を行う。  
また、「経営者保証に関するガイドライン」に基づく一部返済による保証人免除を進め、回収の効率化を図る。
- ④ 管理回収の多様なスキルやノウハウについて、組織内における情報共有を推進する。

### 6) 経営管理態勢の強化等

経営管理態勢の強化及びコンプライアンスの遵守に取組むとともに、反社会的勢力に対しては組織を挙げて対処する。

また、業務効率化・合理化のためのIT・デジタル化、経営支援業務が担える人財の育成、組織強化のための人事制度見直しの検討に入るなど、以下の課題について重点的に取組む。

- ① 定期的に経営会議を開催し、協会業務の健全かつ適正な運営を確保する。
- ② コンプライアンス・プログラムの策定、実施、評価及び公表を行う。
- ③ 反社会的勢力との関係を遮断するため、関係機関と連携するとともに、反社会的勢力排除委員会により、組織を挙げて対処する。
- ④ デジタルトランスフォーメーション（DX）を意識した業務のデジタルイノベーション（改革）に取り組む。
- ⑤ 人財育成プログラムを充実させ、中小企業の立場に立って提案・行動ができる現場力のある人財を育てていく。
- ⑥ 職員自身が一層能力の発揮できる人事制度へ、見直しの検討を始める。

## 2. 事業計画

高知県信用保証協会

(単位：百万円、%)

年 度 項 目	令和3年度計画			令和4年度計画		令和5年度計画	
	金 額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比	金 額	対前年度 計画比	金 額	対前年度 計画比
保 証 承 諾	35,000	87.5%	19.5%	40,000	114.3%	40,000	100.0%
保 証 債 務 残 高	203,000	195.2%	90.1%	189,000	93.1%	178,000	94.2%
代 位 弁 済	2,000	133.3%	335.0%	3,500	175.0%	4,000	114.3%
実 際 回 収	340	79.1%	90.9%	400	117.6%	450	112.5%

### ・保証承諾

既存保証先からの反復利用、政策保証の推進や経営支援の取組みにより一定の利用は見込まれるが、多くの企業がコロナ関連融資を将来に対する備えとして調達をしていること、さらに据置期間を利用していることから、令和3年度の保証承諾は減少すると思われるものの、令和4年度・5年度は、資金需要の回復が見込まれるものと予想される。

### ・保証債務残高

新型コロナウイルス感染症関連融資を利用して資金調達をした中小企業の大半は、返済開始までに据置期間を利用していること、また、条件変更による返済条件の緩和や経営支援による代位弁済抑制への取組みを考慮しても、保証承諾は、ほぼ横這い推移すると予想していることから保証残高を維持する水準までには至らず、保証債務残高は漸減傾向が予想される。

### ・代位弁済

新型コロナウイルス感染症の影響が長期化するなか、新型コロナウイルス感染症関連融資により中小企業の資金繰りは安定したが、今後、据置期間の終了等により返済困難先が見込まれることから、廃業や倒産が増加すると予想される。

### ・実際回収

有担保求償権の減少や第三者保証人のない求償権の増加により、回収環境は引き続き厳しい状況が続くと思われるが、代位弁済の増加により、回収は若干増加すると予想される。