

# 年度経営計画

令和3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。

**【保証部門】**

## (1) 現状認識

当協会を利用している県内中小企業の大半は小規模・零細企業であり、厳しい経営環境の中、日々経営努力を続けている地域経済にとって雇用等を担う重要な存在である。昨年度からの新型コロナウイルス感染症の感染拡大は、県内中小企業にかつてない程に直接的・間接的な影響を与えている。高知県や国の新型コロナウイルス感染症関連融資等により資金繰りを維持しているものの、未だコロナ禍の終息の目途がつかないことから、厳しい状況が続いている企業が多く存在している。

このような状況を踏まえ、当協会は従来から重要施策として取組んでいる政策保証の提案・実施とともに、ウィズコロナ・アフターコロナの経営環境等への対応を行うため金融機関や外部支援機関等と連携し、一歩踏み込んだ経営支援を行うため、以下の課題について重点的に取組む。

## (2) 具体的な課題

- ① 金融機関や関係機関との連携強化による適正保証の推進
- ② 経営改善支援への取組み
- ③ 地方創生への取組み

## (3) 課題解決のための方策

- ① 金融機関や関係機関との連携強化による適正保証の推進
  - ・ 保証申込企業の経営状況や金融機関の支援方針等を勘案しつつ適時・適切なリスク分担（協調融資等）を念頭に保証付融資に取組む。
  - ・ 金融機関営業店への訪問や金融機関との階層別勉強会を積極的に開催し、政策保証の推進や意見交換・情報交換を行うことにより一層の連携強化に努める。
  - ・ 商工会議所・商工会への訪問や地方公共団体の融資制度の活用等を通じて関係機関との連携を強化し、地元小規模事業者に対する金融支援、経営支援を行う。
  - ・ 金融機関はもとより、外部支援機関に対して経営者保証を不要とする保証制度の推進や取組みについて周知を行う。
- ② 経営改善支援への取組み
  - ・ 新型コロナウイルス感染症の影響を受けており早期に経営改善をしようとする企業に対し、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）の利用を促し、策定されたアクションプランについては、実現に向け外部支援機関との連携に努める等、一歩踏み込んだ本業支援を行っていく。
- ③ 地方創生への取組み
  - ◆ 創業支援
    - ・ 商工会議所・商工会等を訪問し、保証協会が取組む創業支援について意見交換を行うなど連携強化に努める。
    - ・ 新規創業者に対して、創業者、保証協会、金融機関、専門家、商工会議所・商工会等の関係者が一堂に会す「創業サポート会議」を随時開催し、金融機関の紹介をはじめ、創業前から創業後に至るまでの一貫した伴走支援を行う。
    - ・ 女性創業者について、当協会の女性創業者応援チーム マハロの職員と関係機関が連携して女性創業者の「交流会」を開催し、経営の悩みや課題解決に努める等、女性創業者のサポートを行う。
  - ◆ 事業承継支援
    - ・ 県内中小企業の休廃業を抑制するため、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。

**【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関連融資の利用により中小企業の資金繰りは安定し、とりあえず足元の危機は凌げ、企業倒産こそ低い水準で推移しているが、据置期間終了後には返済の重荷がのしかかってくる。加えて、コロナ禍による環境変化は激烈で、新型コロナウイルス感染症の終息後に従来のビジネスモデルがそのまま適用するとは限らない。そのため、早急に金融機関等の関係機関との連携を強化し、今まで以上の経営改善・事業再生支援が必要となってくることから、以下の課題について重点的に取り組む。

## (2) 具体的な課題

- ① 経営支援・事業再生支援の強化
- ② 金融機関との連携強化による企業実態の把握
- ③ 保証先等の実態把握及び資産調査の強化

## (3) 課題解決のための方策

## ① 経営支援・事業再生支援の強化

- ・ 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今後の支援策等を検討する。
- ・ 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。
- ・ 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、金融機関及び外部支援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。
- ・ 中小企業再生支援協議会との連携強化により、引き続き相談企業の再生に向けた迅速な対応を図る。

## ② 金融機関との連携強化による企業実態の把握

- ・ 金融機関の本部管理部門との情報・意見交換会を開催し、適正な期中管理の周知徹底を図る。
- ・ 事故報告書を受領した大口先等については、金融機関の営業店を訪問し、情報交換・収集により実態把握に努め、連携して返済条件の緩和など、適切な期中管理に努める。
- ・ 金融機関との勉強会を随時開催し、期中管理や事務手続き上の問題点等についての周知を図る。

## ③ 保証先等の実態把握及び資産調査の強化

- ・ 事故報告書を受領した大口先及び特に必要性が認められる案件については、金融機関との連携のもと、企業との面談や現地訪問、資産調査を実施し保証先等の実態把握に努める。
- ・ 代位弁済の事前協議があった先については、早期回収に繋げるため、管理回収担当者が期中管理段階から、訪問、面談、担保物件の現地調査等を適宜行う。
- ・ 回収の長期化が見込まれる先や不誠実先等については、資産調査に基づき、担保提供の交渉や求償権の事前行使等により保全措置を講じる。

**【回収部門】****(1) 現状認識**

有担保求償権の減少及び法的整理案件、第三者保証人非徴求求償権の増加に加え、債務者等の高齢化、さらに県内地価の下落による担保劣化等、回収環境はますます厳しい状況にあるが、回収コストを考慮し、回収の最大化と合理化・効率化を重視した管理回収を図る。

また、代位弁済後も意欲をもって事業継続している先については、事業再生も視野に入れて取組む必要がある。これらを踏まえて、以下の課題について重点的に取組む。

**(2) 具体的な課題**

- ① 早期回収着手
- ② 回収目標の設定及び管理の徹底
- ③ 管理回収業務の効率化の推進
- ④ 事業再生支援への取組み
- ⑤ 職員の回収能力の向上

**(3) 課題解決のための方策****① 早期回収着手**

- ・ 代位弁済前に、管理回収担当者が保証先等の実態把握と担保物件の現地調査等を行い、早期回収着手に繋げる。
- ・ 代位弁済直後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。
- ・ 有担保求償権について、任意処分可能な物件は不動産業者等の活用により早期処分を行うとともに、それ以外の物件については、速やかに競売申立を行う。

**② 回収目標の設定及び管理の徹底**

- ・ 担当者ごとの年間回収目標を設定するとともに、毎月の回収計画・行動計画等を定め、現地訪問等による弁済交渉や休日督促、遠隔地での現地集中管理等を実施し、毎月の定例会において進捗状況を検証する。
- ・ 有担保求償権が長期間放置されないよう、「求償権担保状況管理表」による物件の処分等に努めるとともに、求償権先ごとに個別のヒアリングに基づいて回収方針を決定し、進捗管理を行う。

**③ 管理回収業務の効率化の推進**

- ・ 長期間にわたって管理している求償権について、債務者等の高齢化に伴い弁済能力の低下が著しく完済が見込まれないものは、管理コストを考慮した「回収部門における基本ポリシー」を念頭に、状況に応じて損害金の減免による一括回収や一部弁済による保証人の保証債務免除等を進め回収の効率化・最大化に努める。
- ・ 回収困難とした分類先について、民間調査機関も有効活用し、債務者等の現況を把握の上早期に回収見込みの見極めを行い、管理事務停止措置を推進する。また、管理事務停止から相当の期間が経過した求償権については、求償権整理を促進し、管理業務の効率化を図る。

**④ 事業再生支援への取組み**

- ・ 代位弁済後も意欲をもって事業を継続している先について、保証・経営支援部門と連携して再生関連保証等を活用した再生支援に努める。
- ・ 「経営者保証に関するガイドライン」に基づく保証債務整理の申し出を受けた場合は、同ガイドラインの趣旨に即して、的確に対応する。

**⑤ 職員の回収能力の向上**

- ・ 各種研修への参加はもとより、弁護士・司法書士・税理士等を講師とする法務・税務に関する勉強会の開催や毎月の定例会での回収事例等に関する情報共有を行い、職員のスキルアップを図る。

**【間接部門】**

## (1) 現状認識

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

また、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、以下の課題について重点的に取り組む。

## (2) 具体的な課題

- ① 経営管理態勢の強化
- ② コンプライアンスの遵守
- ③ 反社会的勢力への取り組み
- ④ IT・デジタル化の推進
- ⑤ 経営支援業務を担える人財の育成
- ⑥ 能力発揮型人事制度への見直し

## (3) 課題解決のための方策

- ① 経営管理態勢の強化
  - ・ 協会業務の健全かつ適正な運営を確保するため、定期的に経営会議を開催し、経営の状態を点検しながら必要に応じ対応策を講じていく。
  - ・ 業務費をはじめとする適正な予算の執行及び管理を徹底するとともに、業務遂行面での効率化を図る。
- ② コンプライアンスの遵守
  - ・ 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 反社会的勢力への取り組み
  - ・ 「信用保証協会高知地区暴力団対策連絡協議会」を通じて関係機関と連携するとともに、反社会的勢力との関係を遮断するための反社会的勢力排除委員会で定めた「反社会的勢力に関するデータベースの入力及び警察等への照会等運用」に準じた運用により、組織としての取り組みを引き続き推進する。
- ④ IT・デジタル化の推進
  - ・ 「IT・デジタル化チーム」を設置し、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。
  - ・ IT・デジタル化による業務の効率化で中小企業に対する効果的な経営支援を可能とする。
- ⑤ 経営支援業務を担える人財の育成
  - ・ 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るため、実務型研修を積極的に取り入れるとともに、創業や再生などの実例を部門間で横断的に展開する勉強会を実施する。
  - ・ 職員自身が経営支援の専門家となって中小企業の伴走支援ができるよう、当協会内に設置した「経営支援チーム」で、勉強会や実地研修を行う。
- ⑥ 能力発揮型人事制度への見直し
  - ・ 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。

### 3. 事業計画

高知県信用保証協会

(単位：百万円、%)

	金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比
保証承諾	35,000	87.5%	19.5%
保証債務残高	203,000	195.2%	90.1%
保証債務平均残高	214,000	205.8%	105.1%
代位弁済	2,000	133.3%	335.0%
実際回収	340	79.1%	90.9%
求償権残高	773	128.0%	288.4%

積算の根拠(考え方)
<ul style="list-style-type: none"> <li>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350億円とした。</li> <li>代位弁済 新型コロナウイルス感染症対応資金の利用で前年度の代位弁済は大幅に減少となったが、今後、新型コロナウイルス感染症終息後の不透明な中、資金繰り悪化による事業廃業、倒産も予想されることから増加を見込み、過年度を参考に20億円とした。</li> <li>実際回収 求償権の長期化による劣化に加え、破産等の法的手続きや保証人が不在の新規代位弁済の増加により、回収困難な案件が増加すると思われることから、前年度と同程度の3億4,000万円を見込んだ。</li> </ul>

## 4. 収支計画

(単位：百万円、%)

	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	2,279	172.9%	113.3%	1.06%
保証料	1,896	170.5%	105.5%	0.89%
運用資産収入	142	123.5%	112.7%	0.07%
責任共有負担金	226	358.7%	353.1%	0.11%
その他	16	57.1%	72.7%	0.01%
経常支出	1,639	137.4%	112.3%	0.77%
業務費	634	108.0%	113.2%	0.30%
借入金利息	0	-	-	-
信用保険料	1,004	165.7%	111.9%	0.47%
責任共有負担金納付金	0	-	-	-
雑支出	0	-	-	-
経常収支差額	641	512.8%	116.3%	0.30%
経常外収入	2,767	128.2%	159.8%	1.29%
償却求償権回収金	35	57.4%	97.2%	0.02%
責任準備金戻入	1,354	212.9%	213.6%	0.63%
求償権償却準備金戻入	125	74.0%	74.4%	0.06%
求償権補てん金戻入	1,253	96.9%	141.3%	0.59%
その他	0	-	-	-
経常外支出	2,823	124.0%	114.9%	1.32%
求償権償却	1,385	93.6%	141.6%	0.65%
責任準備金繰入	1,219	195.4%	90.0%	0.57%
求償権償却準備金繰入	213	126.8%	170.4%	0.10%
その他	7	116.7%	-	0.00%
経常外収支差額	△ 56	47.9%	7.7%	-0.03%
制度改革促進基金取崩額	29	49.2%	103.6%	0.01%
収支差額変動準備金取崩額	0	-	-	-
当期収支差額	613	914.9%	-	0.29%
収支差額変動準備金繰入額	306	927.3%	-	0.14%
基金準備金繰入額	307	902.9%	-	0.14%
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」については、令和3年度に見込む平均保証債務残高に平均保証料率を乗じ、借換え・代位弁済による底上げ調整及び全国コロナ・地公体制度に係る保証料補給の一部年度超え調整をし見込んだ。

「運用資産収入」については、保有有価証券及び定期預金の残高及びクーポン等により見込んだ。

「業務費」については、人件費を主体とする各経費毎に積算し見込んだ。

「信用保険料」については、令和3年度に見込む平均保証債務残高に平均保険料率及び実際の計算保険料と実際支払保険料の相関係数を乗じ見込んだ。

「責任共有負担金納付金」は、負担金収入に過年度実績に基づく平均填補率を乗じ支払保険料推計値を控除し見込んだ。

「求償権補てん金戻入」については、過年度の補填率の実績値等により見込んだ。



## 5. 財務計画

高知県信用保証協会

(単位：百万円、%)

		金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比
年金 度融 中機 関出 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		307	902.9%	—
基金準備金取崩		0	—	—
期 末 基 本 財 産	基金	4,982	100.0%	100.0%
	基金準備金	9,799	102.9%	103.2%
	合 計	14,781	101.9%	102.1%

制度改革促進基金取崩	29	49.2%	103.6%
制度改革促進基金期末残高	105	101.0%	78.4%

収支差額変動準備金繰入	306	927.3%	—
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	3,628	103.8%	109.2%

(単位：百万円、%)

		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		964	172.1%	100.0%
保証料補給 (「保証料」計上分)		964	172.1%	100.0%
保証料補給 (「事務補助金」計上分)		0	—	—
損失補償補填金		0	—	—
事務補助金 (保証料補給分を除く)		0	—	—
借入金運用益		0	—	—

### 積算の根拠(考え方)

平成18年度から地方庁の出捐金及び金融機関等負担金の拠出は計画せず。

## 6. 経営諸比率

高知県信用保証協会

(単位 : %)

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	0.89%	-0.18%	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	0.07%	-0.04%	0.01%
経費率	経費【業務費＋雑支出】／保証債務平均残高	0.30%	-0.26%	0.02%
(人件費率)	人件費／保証債務平均残高	0.19%	-0.19%	-0.01%
(物件費率)	物件費【経費－人件費】／保証債務平均残高	0.10%	-0.08%	0.02%
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	0.47%	-0.11%	0.03%
支払準備資産保有率	(流動資産－借入金)／保証債務残高	9.85%	-8.76%	0.09%
固定比率	事業用不動産／基本財産	3.25%	-0.09%	-0.10%
基金の基本財産に占める割合	基金／基本財産	33.71%	-0.65%	-0.71%
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	3.79%	0.78%	2.80%
基本財産実際倍率	保証債務残高／基本財産	13.73 倍	773	
代位弁済率	代位弁済額(元利計)／保証債務平均残高	0.93%		
回収率	回収(元本)／(期首求償権＋期中代位弁済(元利計))	2.38%	-2.77%	-1.63%