

# 中期事業計画の評価

平成30年度～令和2年度

高知県信用保証協会

# 1. 地域の動向及び信用保証協会の実績

高知県信用保証協会は、公的な「保証機関」として中小企業者の資金調達の円滑化を図るとともに、平成30年度からは、見直しされた信用補完制度を推進するため金融機関との対話に努め、中小企業の経営改善・生産性向上を目指し、柔軟に保証付融資とプロパー融資を組み合わせ、リスク分担を推進した。

平成30年度から令和2年度までの3ヵ年間の信用保証協会の実績についての評価は以下のとおりである。

## (1) 地域経済及び中小企業の動向

本県経済は、県が進める産業振興計画の進捗とともに、製造品出荷額や観光消費額等、多くの経済的指標が右肩上がりに推移してきたものの、令和元年度終盤から、新型コロナウイルス感染症の影響により、飲食・小売・宿泊・運送業等、幅広い業種で大きく売り上げが落ち込む等多大な影響を受けた。令和2年度後半からは、緩やかな持ち直しの動きが続いているが、新たに感染が広がる等予断を許さない状況が続いている。

## (2) 中小企業向け融資及び保証の動向、県内中小企業の資金繰り状況

県内の多くの中小企業が、売り上げの落ち込み等から、県制度の「新型コロナウイルス感染症対策融資」や全国版の「新型コロナウイルス感染症対応融資」を受けており、3年～4年程度の据え置き期間はあるものの、今後の返済負担が重くのしかかっている。

そのため、今後は、これまで以上に生産性の向上やアフターコロナを見据えた事業の見直し等、経営基盤の強化が強く求められている。

## (3) 県内中小企業の設備投資動向

コロナ禍以前では、製造業は能力増強投資が高水準で推移していたほか、BCP関連投資や非製造業における省力化投資が増加していたが、コロナ禍以降は、全産業とも投資額の積み増しは見られず、令和3年度では前年度を幾分下回る計画となっている。

## (4) 県内の雇用動向

本県の雇用情勢は、有効求人倍率で見ると、平成30年度1.29倍、令和元年度1.18倍と入手不足が顕著であったが、令和2年度はコロナ禍の影響で大きく落ち込み1.09倍となり、その後も低水準で推移している。

# 1. 地域の動向及び信用保証協会の実績

## (5) 高知県信用保証協会の取組みの総括

- ①中期事業計画の大きな柱は、「新たな信用補完制度の推進」であり、金融機関との「適切なリスク分担」のもと、事業者の「経営支援」や「地方創生」等に取り組んだ。また、令和元年度終盤からは、コロナ禍に伴う実質無利子・無担保融資の保証業務を最優先で取り組んだ。
- ②「適切なリスク分担」では、金融機関との対話に努め、事業者の成長段階に合わせて、保証付融資とプロパー融資を適宜組み合わせ、支援を行った。その結果、責任共有の割合や協調融資の割合が増加するとともに、それまで減少傾向にあった保証承諾額が10年ぶりに対前年比で増加に転じた。
- ③「経営支援の強化」においては、組織体制を強化するとともに、「こうち支援ネットワーク」や「経営サポート会議」を通じて関係機関との情報共有・連携に努め、国の補助事業などを活用して、経営改善や再生支援に取り組んだ。その結果、多くの事業者が経営改善に着手するとともに、条件変更先の正常化も進む等、大きな成果があった。
- ④「地方創生」においては、金融機関や商工団体と連携し、新規創業者の積極的な掘り起しに努めるとともに、女性創業者応援チーム（チーム名：マハロ）により、交流会を開催するなど金融面以外の支援も行った。また、地方自治体に保証料補給制度の創設の働きかけを行い、一部の市町村で実現した。
- ⑤新型コロナウイルス感染症関連保証については、迅速な保証手続きに総力を挙げ、事業者へのスピーディな資金繰り支援に努めた。その結果、令和2年度の保証承諾額は、対前年比で約5倍と増加するとともに、例年よりも代位弁済額が少なくなるなど、苦しむ事業者に対して相当程度の資金繰り支援ができた。
- ⑥その他、公的機関として事業者への認知度を高めるため、「顔の見える保証協会」をスローガンに、イベント出展や新聞広告等に取り組み、様々な場でPRに努めた。

## 2. 中期業務運営方針についての評価

平成30年度から令和2年度までの3ヵ年間の業務上の基本方針についての評価は以下のとおりである。  
保証部門から期中管理・経営支援部門、回収部門、間接部門の順で業務上の基本方針とその評価について記載する。

### (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対し、きめ細かく対応していくとともに、金融機関や中小企業支援機関と連携した取り組みを行っていく。

①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、従来よりも踏み込んだ連携の下、保証付融資に取り組んでいく

協会役員や現場管理職と地元金融機関本部役職員との間で、政策保証やリスク分担（協調融資）等について、意見交換や情報交換を行い、認識を共有し連携を図ると共に、保証申込の際に事業者の経営状況の把握に努め、金融機関の支援方針を確認しながら、適切なリスク分担を念頭に置いた保証付融資に取り組んできた。

その結果、保証債務残高に占める責任共有の割合は、平成29年度に63%であったものが令和元年度は77%まで増加し、順調に推移してきた。しかし、令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の影響によりセーフティネット保証が増加したことから、45%まで減少した。

また、保証承諾と同時に実行されたプロパー協調融資については、平成30年度が113件・27億円、令和元年度が120件・31億円となり、リスク分担が浸透してきたものの、令和2年度は同感染症の影響により73件・23億円と件数・金額ともに微減となった。

②金融機関、商工会議所、商工会への訪問や勉強会の開催により政策保証の推進に努めていく

地元金融機関の本部訪問に加え、営業店への訪問や勉強会を実施し、高知県産業振興計画推進融資や安心実現のための高知県緊急融資などの政策保証の推進に努めた。また、令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により、業況や資金繰りが厳しくなった事業者に対して、同感染症関連保証を積極的に取り組む等、金融機関と連携し迅速な対応を行った。

その結果、例年よりも倒産等による代位弁済が少なくなる等、多くの事業者に相当程度の資金繰り支援を行った。

③企業訪問等により経営者との接点を多くし、融資のみならず経営課題等の解決に努め、「顔の見える保証協会」を実践していく

保証申込に際して、申込内容や業況の把握、事業者の直面する経営課題を見つけるため、積極的に事業者の訪問を行う等、可能な限り経営者との対話に努め、必要に応じ専門家派遣を活用する等、経営課題の解決につなげた。

また、信用保証協会の認知度アップを目的とした「ものづくり総合技術展」への出展や、保証利用先のビジネスチャンスを拡げることを目的とした「OSAKAビジネスものづくり展」への出展サポート及び金融機関紹介業務を通じて、「顔の見える保証協会」の実践に努めた。

## 2. 中期業務運営方針についての評価

### (2) 期中管理・経営支援の強化

- ①条件変更先（返済緩和先）について、金融機関や専門家等と連携し、早期正常化を目指していく  
条件変更先について、毎年度企業訪問等により現状把握に努めたことにより、年々、件数・金額ともに減少傾向にあるが、保証付融資全体に占める割合は、依然として高い水準にある。そのため、平成29年度に保証部内に新設した経営支援室を令和元年度には企業支援部に移すとともに経営支援課に格上げする等、組織を変更し経営支援の充実を図った。  
特に、令和2年度には、新型コロナウイルス感染症等により影響を受け資金繰りに支障をきたした企業には、金融機関や専門家との連携により、積極的に金融・経営支援を行う等、3年間で71企業が金融取引の正常化に繋がったことは大きな成果であった。
- ②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活用し、経営に課題を抱えている企業（創業者を含む）の経営改善に取り組んでいく  
経営改善の道筋が立っていない企業に対して、金融機関や専門家と連携し、中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助金事業を活用した経営改善計画の策定を促してきた結果、22企業が具体的に経営改善に着手することができた。また、同期間において経営改善計画策定支援事業（405事業）を活用し経営改善計画を策定した27企業に対して、計画策定費用の一部を直接補助を行う等、事業者のコスト軽減の後押しも行った。
- ③こうち支援ネットワーク会議の開催により参加機関の情報提供等を行い、また、経営サポート会議により個別企業の金融支援に努めていく  
こうち支援ネットワーク会議は、平成30年度4回、令和元年度3回開催し、参加機関相互の情報共有や事例発表等を実施した。  
（令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響により中止）  
また、個別企業の経営改善を目的とした経営サポート会議については、3年間で延べ248回開催し、193企業について金融支援の合意成立に至った。

## 2. 中期業務運営方針についての評価

### (3) 地方創生への取組み

創業者（創業予定者を含む）への支援による事業者数増加への取組み、また、県下各地域の小規模事業者を当該地域の金融機関や支援機関等が一体となって支援できる取組みを目指し、地域経済の活性化に寄与する

①創業を目指す企業には、創業前から積極的に関与し、創業開始、創業後においても業況把握等に努めるなど一貫した支援に努めていく

当協会の創業支援施策を、金融機関や商工会議所・商工会等に積極的に推進等により、創業者の掘り起こしに努めた。

令和元年度からは、創業者を一層支援するため、自治体だけではなく当協会も保証料を一部補給することで創業保証の保証料率を0%とし、創業者の費用負担を軽減することにより利用促進を図った。

また、創業間もない女性創業者を対象に、横のつながりを広げることや、創業後の悩みや不安を共有し、解決に役立ててもらうことを目的として、女性創業者応援チーム（チーム名：マハロ）による交流会を開催する等、伴走支援の一環として、女性創業者に対し金融以外の側面から支援を行った。さらに令和2年度は、同チームと金融機関の女性行員による初めての勉強会を開催し、今後の女性創業者に対する支援の取組みなどについて情報交換や意見交換を行い、今後の連携について確認した。

②産業振興を進める自治体、金融機関、商工会議所・商工会等と連携し、小規模事業者に対して金融・経営支援を行っていく  
地域の小規模事業者を支援するため、県内の自治体、全商工会議所・商工会、金融機関等を訪問し、政策保証の活用に向けた情報交換に努めた。

これらの活動により、一部の自治体において、金利や保証料を事業者に対し補給する仕組みや、新たな保証制度の運用が開始された。

## 2. 中期業務運営方針についての評価

### (4) 期中管理の充実

- 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  
金融機関の営業店舗への積極的な訪問により、延滞や事故報告先についての実態把握に努めた。また、地元金融機関の本部管理部門や各営業店舗と事務手続や問題点等についての意見交換会・勉強会を開催するとともに、若手行員向けの期中管理業務講座を実施し金融機関の担当者のスキルアップや情報共有を行うことで連携強化を図った。  
このような取り組みにより、事故先についての情報共有や事務手続上の課題に対する対応等、代位弁済以前の期中管理の充実を図ることができた。
- ②事故報告先の現状については金融機関と連携し、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・代位弁済抑制に努める  
事故報告書受領先について、金融機関の営業店を訪問し実態把握や今後の方針を決定した。また、今後の方針が未確定の企業に対しては、条件変更対応にも柔軟に取り組んできた。特に、大口の事故先については、早い段階から保証部と連携してバンクミーティングに参加し、現状把握や今後の方針決定に努めた。  
このような活動に取り組むことにより、結果として、事故懸念先を早期に把握し、想定された代位弁済額よりも抑えることができた。
- ③代位弁済前に予め回収担当者を定め、期中管理担当者と一体となり、面談・現地調査等を行い早期回収に繋げる  
破産等法的な事案を除き、代位弁済前の事前協議があった先については、全件、期中管理担当者と回収担当者が共に企業訪問や経営者との面談を実施した。  
このような活動により、回収担当者は、債務者の状況に応じて今後の回収方針を決定する等、早期回収に向けた着手が可能となった。

## 2. 中期業務運営方針についての評価

### (5) 回収の効率化

- ①代位弁済時策定した管理回収方針に基づき、早期の回収に着手する  
債務者等に対して、代位弁済前から金融機関との連携により企業の実態把握また資産調査・担保調査等を実施し、速やかに管理回収方針を設定し早期回収に努めた。その結果、平成30年度から令和2年度までの各年度の代位弁済額に対する当該年度の回収実績の合計は、67百万円であった。  
また、事故受付から代位弁済手続、回収を異なる部署で処理をしていたが、令和2年度より事務の効率化及び回収業務の早期着手を目的として組織の改編を行った。
- ②担当者ごとの年間回収計画を定め、進捗状況を確認する  
担当者ごとの回収目標額の設定と進捗管理を徹底し、計画的な訪問督促、集中管理等を実施するとともに、毎月の定例会議において回収実績・回収事例の発表を行い、回収意識の向上、モチベーション維持及びスキルアップを図った。
- ③早期に回収見込みの見極めを行い、求償権管理事務の停止・整理、また「経営者保証ガイドライン」に基づく一部弁済による保証人免除を進め回収を進め回収の効率化を図る  
回収困難な求償権先については、債務者等の現況を把握のうえ、平成30年度から令和2年度までの3年間で、管理事務停止を440件・3,417百万円、求償権整理を680件・4,456百万円と積極的に行い、管理事務の効率化を図った。また、損害金の一部減免による完済や一部弁済による保証人免除についても、積極的に交渉を行い、回収の最大化に努めた。
- ④サービスの有効活用により、合理的かつ効率的な管理回収業務を行う  
保証協会債権回収(株)高知営業所への回収業務委託は平成13年度に始まり、主に金融安定化特別保証に係る代位弁済先の回収を目的として委託してきたが、当該保証の回収についてはほぼ終了し、協会の回収部門との二元体制と非効率となったことから、令和元年度より同営業所の休止に伴い業務委託はしていない。
- ⑤管理回収の多様なスキルやノウハウについて、組織内における共有を推進する  
連合会主催の各種研修会への参加のほか、顧問弁護士による法務・管理回収業務に関する研修や部課内の勉強会を積極的に実施した。



## 2. 中期業務運営方針についての評価

### (6) 経営管理態勢の強化等

- ①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  
毎月常勤監事を含む役員及び部長による定例会を実施し、実績報告に関連した各種情報の共有化を図るとともに、経営方針に基づく役員への指示を徹底し、上期終了後には、年度経営計画の進捗状況について報告し、業務に対する適宜の指示及び方針の周知を図った。また、常勤監事による定例監査のほか、随時監査として月次会計監査及び四半期毎の各部に対する業務監査が行われ、経営管理態勢の強化に努めた。
- 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  
コンプライアンス関連規程を遵守するとともに、同プログラムに沿った内部研修及び外部講師による研修を定期的実施した。
- 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。  
暴力団等反社会的勢力の排除への取組みについて、例年（公財）暴力追放高知県民センターから講師を迎え内部研修会を実施するとともに、高知県警察、弁護士等と「信用保証協会高知地区暴力団対策連絡協議会」を開催（令和2年度は新型コロナウイルス感染症拡大防止のため中止）し、連携強化を図った。  
さらに、組織としての対応強化のため反社会的勢力排除委員会を定期開催（年2回）及び随時開催し、「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」を定め、情報管理を徹底した。
- ④「顔の見える保証協会」に向け、信用保証制度や信用保証協会の果たす役割を周知していく  
従来からのテレビ・地元新聞を活用した広報を行うとともに、県内開催の「ものづくり総合技術展」へ毎年出展を始めたことを機に、出展ブースコーディネーター用バックボード等を制作した。当協会創立70周年を迎えた令和元年度では、お客様への謝意と併せて保証料率を軽減した4つの保証制度をご案内する新聞広告及びパンフレットを制作。また、農業ビジネス保証制度やリニューアルした制度のチラシを適宜制作するなど、時宜に応じた広報に努めた。
- ⑤南海トラフ地震等予測される災害に対処するため訓練等を行い、必要な措置を講じる  
災害後の業務の迅速な復旧が可能となるよう事業継続訓練を例年実施するとともに、危機直後の安全確保及び具体的かつ詳細な行動指針を示した新たなBCP（事業継続計画）を再策定し、役職員向けに周知を行った。  
新型コロナウイルス感染症が拡大した際には、予防徹底のための行動指針である「高知県信用保証協会 新型コロナウイルス感染症対策に係る基本方針」を、国内・県内の感染状況に応じて随時発出し、公私において役職員が取るべき感染防止対策を徹底した。
- ⑥平成30年度は次期電算システムへの移行の最終年度であり、遅滞なく移行し、以後新しいシステムで対応していく  
平成29年度に大阪信用保証協会が開発したORBIT（オービット）システムに決定。部門を横断したプロジェクト体制で各テストを実施し、平成31年1月に予定どおり本番稼働した。稼働後も安定して運用され、決算処理・改元対応等も問題なく行え、危機時における縮退運転システムも運用できるよう整えた。

## 2. 中期業務運営方針についての評価

### ●外部評価委員会の意見等

#### <保証部門について>

保証承諾実績は、貸出金利の低水準が続いたことによる保証料の割高感から減少傾向が続く中、高知県が官民を挙げて取り組んでいる高知県産業振興計画を金融面から支援する「産業振興計画推進融資」や、利便性が高く県内企業に広く利用されている「安心実現のための高知県緊急融資」等の政策保証に取り組んできた。

また、平成30年度からは、見直しされた信用補完制度のもと、金融機関との対話に努め、中小企業・小規模事業者(以下、「事業者」)の経営改善・生産性向上を目指し、柔軟に保証付き融資とプロパー融資を組み合わせ、リスク分担を推進した。

最終年度である令和2年度では、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者に対して、同感染症関連保証を積極的かつ弾力的に取り組み、事業者の資金需要に金融機関と連携して迅速な対応を行った結果、金額では前年度比約5倍と大幅に増加するとともに、代位弁済が例年より減少する等、組織一丸となって事業者の資金繰り支援を強力に推し進めたことは大いに評価できる。

#### <期中管理・経営支援部門について>

令和元年度に、事業者の経営支援等を強化するため、経営支援室を経営支援課へ格上げし、金融機関や専門家と連携して、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活用して経営改善計画を策定する等、事業者の経営支援の取り組みを本格化させた。

また、「こうち支援ネットワーク会議」の参加機関と情報共有を図るとともに、個別企業の経営改善への取り組みを支援するための「経営サポート会議」による支援を引き続き推進し、創業支援や経営改善支援等に取り組んだ。

その結果、多くの事業者において、経営改善への着手、条件変更先の正常化が進む等、期中支援の強化の取り組みは大いに評価できる。

#### <回収部門について>

債務者等の実態把握や回収への早期着手を行い、不動産担保の処分等では、進捗管理を徹底することで早期換価を目指すとともに、管理事務停止や求償権整理を積極的に行い、管理事務の効率化を図った。損害金の一部減免による完済や一部弁済による保証人免除についても、積極的に交渉を行い、回収の最大化に努めたことは評価出来る。

また、代位弁済はこの3年間低位で推移しているものの、新型コロナウイルス感染症の影響から、業況が厳しくなり返済困難となる事業者の急増から代位弁済の増加も予想され、回収の効率化を引き続き推進されることを期待する。

#### <間接部門について>

役員及び幹部職員による定例会の実施、常勤監事による定例監査のほか、随時監査として月次会計監査や四半期毎の業務監査を実施しており、今後もこうした取り組みを通じて協会業務の適正かつ効率的な運営に努めてもらいたい。

コンプライアンス体制については、関連規程を遵守し、コンプライアンスプログラムに沿った内部研修や「信用保証協会高知地区暴力団対策連絡協議会」も実施されている。今後、それぞれの内容の充実はもとより、持続的に関係機関との連携強化を図り、反社会的勢力の排除に努めてもらいたい。

最後に、これまでの3年間は、「経営に努力する中小企業の真のサポート」を基本として、見直しされた信用補完制度のもと、事業者の安定的な資金調達を支援するとともに、金融機関との適切なリスク分担によって経営改善・生産性向上を促してきた。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、同感染症関連保証を利用した事業者については、返済が始まるこれからの3年間は経営の基盤強化が強く求められる期間となることから、信用保証協会も、資金繰り支援から経営支援へ軸足を移し、経営支援業務の質的向上と量的拡大を積極的に図るとともに、業務効率化・合理化のためのIT・デジタル化を推進し、事業者に対する効果的な経営支援が可能となるよう「真に頼られる保証協会」を目指していただきたい。

### 3. 事業実績

高知県信用保証協会

(単位 : 百万円、%)

年度 項目	平成30年度実績			令和元年度実績			令和2年度実績		
	金額	対計画比	対前年度比	金額	対計画比	対前年度比	金額	対計画比	対前年度比
保証承諾	37,243	103.5%	107.1%	38,338	106.5%	102.9%	190,825	530.1%	497.7%
保証債務残高	109,808	98.9%	94.4%	105,690	100.7%	96.2%	230,020	230.0%	217.6%
代位弁済	881	48.9%	58.7%	1,771	98.4%	201.0%	597	33.2%	33.7%
実際回収	561	105.8%	88.2%	473	94.6%	84.3%	384	76.8%	81.2%