

# 年度經營計画

令和3年度

宮崎県信用保証協会

## 目 次

1. 経営方針		
(1) 宮崎県の景気動向	.....	P 1
(2) 中小企業を取り巻く環境	.....	P 1
(3) 業務運営方針	.....	P 1
2. 重点課題		
【保証部門】	.....	P 2
【経営支援部門】	.....	P 3
【期中管理部門】	.....	P 4
【回収部門】	.....	P 5
【その他間接部門】	.....	P 6
3. 事業計画	.....	P 7
4. 収支計画	.....	P 8
5. 財務計画	.....	P 9
6. 経営諸比率	.....	P10

# 1. 経営方針

## (1) 宮崎県の景気動向

新型コロナウイルス感染症の急速な拡大を受け、国が令和2年4月16日に全国に緊急事態宣言を発出し経済活動の一時的な自粛を求めた結果、景況感は急速且つ大幅に落ち込んだ。その後、発症数の低下と宣言の解除によりやや持ち直したが、経済活動の再開に伴い第二波、第三波の感染拡大が生じており、景気動向は一進一退を繰り返し不安定な状況が続いている。

宮崎財務事務所が公表した直近の県内経済情勢報告においても、生産、消費、雇用情勢、設備投資等の各種指標に、緩やかな持ち直しの動きが見られるが、景気を下支えする個人消費の回復が充分でなく、総括判断は下方修正され一年を通じ厳しい状況が続いているとされた。一方、倒産状況は国の様々な資金繰り支援等が奏功し、低水準で推移しているが、年度末に近づき増加傾向が見え始めたことからコロナ禍の影響の顕在化が懸念されており、先行きに予断を許さない状況となっている。

## (2) 中小企業を取り巻く環境

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、本県中小企業を取り巻く環境は依然として厳しい状況が続いている。一方で、倒産状況については、やや増加傾向を示しているものの、今のところは、低水準の状況を維持している。これは、コロナ禍の対策として商工団体を窓口とする持続化給付金・各種補助金の交付や、政府系金融機関及び民間金融機関による無利子・無担保融資による資金繰り支援の効果が一定程度表れているものと推察される。また、中小企業者自らも、約2割の事業者が業態の変更に着手、または予定するなど、事業体存続に向けた取り組みの成果とも想定される結果である。しかしながらコロナ禍の影響がさらに長期化した場合においては、事業継続を断念する企業も多く発生してくることも想定される。

## (3) 業務運営方針

令和2年度は、国並びに県制度によるコロナ対策保証を活用した中小企業に対する資金繰り支援を協会全体で取り組んだ結果、県内中小企業者数の約4割の企業に保証を利用させていただくこととなり、保証債務残高も前年度末比2.7倍程度の規模となった。

令和3年度は、増大した保証債務の管理が極めて重要となることから、コロナ禍からの復興を目指す中小企業者に対する経営支援業務を最重要課題と位置づけ、内部的にはアフターコロナを見据えた新たな政策的保証なども有効に活用し、組織の見直しによる体制整備を行うとともに、外部的には県内の金融機関、商工団体、支援機関の多くが集う「宮崎県中小企業支援ネットワーク会議」や「経営サポート会議（みやざき経営アシスト）」などを活用し、オール宮崎で、資金繰り支援並びに経営支援のために万全な態勢で臨むこととする。

## 2.重点課題

### 【保証部門】

#### (1) 現状認識

新型コロナウイルス感染症（以下「コロナ」という。）の拡大、台風等の自然災害の発生、東京オリンピックの延期など中小企業に大きな影響を与える事象が相次いで発生している。保証協会は、コロナによる中小企業者の資金繰りに重大な支障が生じないよう、相談窓口の設置、審査態勢の増強、休日対応、金融機関との連携等、総力を挙げて取り組んだ。コロナ収束後は、資金繰り支援に加え本業支援が求められる。また、経営者の高齢化と後継者不足等により、廃業率が開業率を上回っている。そのため、企業の貴重な経営資源を散逸させない事業承継の取組みの重要性が増している。さらに、さまざまな経営課題解決への取組みとして、金融機関や中小企業支援機関との連携による経営改善・事業再生・事業転換支援等についても重要性が増している。

#### (2) 具体的な課題

- ① 新型コロナウイルス感染症の影響拡大を踏まえた資金繰り支援
- ② 創業・事業承継に関する取組みの強化
- ③ 金融機関・中小企業支援機関との連携強化

#### (3) 課題解決のための方策

##### ① 新型コロナウイルス感染症の影響拡大を踏まえた資金繰り支援

新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえつつ、中小企業者の業況を十分に把握したうえで、資金繰り支援に引き続き全力を挙げて丁寧に対応していく。また、アフターコロナを見据え、資金繰り支援に加え経営改善・事業再生・事業転換支援といった取組みへの支援強化に努める。

##### ② 創業・事業承継に関する取組みの強化

創業支援は、商工会議所・商工会と連携して起業希望者・準備者等の掘り起こしを行う。また、学生・社会人等の幅広い層を対象とした創業チャレンジを促すためのセミナーの開催や講師派遣を行う。さらに、コロナ収束後は、創業の相談・申込時は面接を行い、保証後のフォローアップを再開する。事業承継支援に関しては、経営者保証を不要とする保証制度の利用促進を行うとともに、「事業承継ガイドライン」に基づき、事業引継ぎ支援センター等の専門機関への紹介を行い、事業活性化もサポートする。

##### ③ 金融機関・中小企業支援機関との連携強化

中小企業者が抱える経営課題解決のため、数年前から、金融機関・中小企業支援機関と連携協定を含む連携を強化している。コロナ収束後は、金融機関等への訪問による日常的な対話に努め、関係強化・情報の収集を行うとともに、勉強会等の開催や講師派遣による職員の資質の向上と認識の共有化により、更なる連携の強化に努める。

## 【経営支援部門】

## (1) 現状認識

未曾有の状況を生み出した新型コロナウイルス感染症は未だ収束の目途が立っておらず、中小企業者への影響は計り知れない。影響が長期化していることにより、事業存続の危機に瀕している中小企業者も多いため、この問題を解決すべく前年度中に「宮崎県中小企業支援ネットワーク」の再構築を宮崎県と当協会が共同事務局として行った。当年度はウイズコロナ・アフターコロナに対応した資金繰り支援および経営改善支援を当協会の「みやざき経営アシスト」でのサポートはもちろん、宮崎県中小企業支援ネットワークを活用したオール宮崎での積極支援をするために体制の強化が重要となる。

## (2) 具体的な課題

- ① 資金繰り支援の充実
- ② 経営支援体制の充実
- ③ 経営改善支援の充実

## (3) 課題解決のための方策

## ① 資金繰り支援の充実

令和2年度から取扱いが本格化した国・県のコロナ制度による資金繰り支援により、中小企業者の資金繰りは一応の落ち着きを見せている。しかし、コロナ影響の長期化により、依然として資金繰りに困っている中小企業者に対しては、企業目線での親身な相談や返済負担の少ない借換等の提案を行っていく。また、条件緩和既存先にも最善策が提案できる様に、中小企業者に寄り添い踏み込んだ対応を心掛けていく。

## ② 経営支援体制の充実

経営支援の推進には金融機関の積極的関与が必須であるため、営業店への働きかけや経営支援の取組等についての勉強会を行っていく。なお、前年度より始めた各金融機関別相談会も引き続き行い、中小企業者の改善への取組のきっかけ作りを創出する。また、宮崎県中小企業支援ネットワーク会議の再構築に伴い、構成員である関係機関と積極的に連携し、個社支援の充実を図るための協業体制強化に努める。更に、コロナ対策貸付利用先に対し実施したアンケート等の結果については構成員へ情報提供を行い、情報の共有を図ると共に経営支援の協力を要請する。

## ③ 経営改善支援の充実

経営サポート会議（みやざき経営アシスト）による個社支援を積極的に行っていく。目的に沿った各支援機関への道案内ができる窓口としての機能を果たすために、まずは「みやざき経営アシスト」による課題解決に向けたニーズ等の把握を行うこととする。その後、専門家派遣事業や目的に応じて「宮崎県よろず支援拠点」、「宮崎県事業承継・引継ぎ支援センター」、「宮崎県中小企業再生支援協議会（宮崎県経営改善支援センター）」、士業団体等の各支援機関に繋ぐことで、早期着手・早期解決を目指す。

## 【期中管理部門】

**(1) 現状認識**

新型コロナウイルス感染症が中小企業者の経営維持に与える影響は大きく、また長期化していることから、今後返済緩和や代位弁済に至る可能性は高まってきている。前年度に行ったコロナ融資保証による資金供給や一本化および条件変更の効果により、現時点での返済緩和の申し出は落ち着いているが、返済据え置き期間の終了が迫っており、早期の経営支援が重要となってきている。また、延滞発生時や事故報告提出時にも各部署間との連携を密にして、早期に経営支援に着手することが重要である。

**(2) 具体的な課題**

- ① 返済緩和先の管理と経営支援
- ② 初期延滞先及び初回条件変更先の経営支援強化
- ③ 事故報告受領先の調整と円滑な代位弁済の実施

**(3) 課題解決のための方策****① 返済緩和先の管理と経営支援**

返済緩和先については経営支援の対象者とし、経営状態やそれに対する支援状況のデータを活用し期中管理を行っているが、当年度はコロナ融資保証の返済据置終了時期を迎える先にも目を向けた経営支援を行うこととする。その上で、当年度はコロナ禍で疲弊した業績をコロナ禍前の状態に戻すことを目標とした経営支援を主体に行っていく。

**② 初期延滞先及び初回条件変更先の経営支援強化**

延滞先については毎月状況確認を行っており、延滞解消に向けた提案を引き続き行う。また、今後はコロナ禍影響の長期化により返済据置期間終了以降に延滞が発生する可能性があるため、親身な相談を心掛けるとともに経営支援策の提案も行っていくこととする。

初めての条件変更申出先についても、早期に正常化できる様に経営サポート会議等による経営支援を行っていくこととする。

**③ 事故報告受領先の調整と円滑な代位弁済の実施**

事故報告を受領した中小企業者の現状把握を行い、金融機関と中小企業者の最善策の協議を行う。また条件変更により正常化が可能と見込める先は、専門家派遣事業等の支援策を金融機関に提案する。調整に至らなかった先には、速やかに代位弁済を履行し、事業継続中の中小企業者に対しては、求償権消滅保証の実施につながるような再生支援を行っていく。

## 【回収部門】

**(1) 現状認識**

新型コロナウイルス感染症緊急経済対策により、保証債務残高が増加しており、事態収束の先行が不透明な状況から、今後は、代位弁済の増加が懸念される。このような状況から、効率的な求償権の管理運営が重要となり、回収の可能性を早急に見極めた上で事業継続先への再生支援に向けた取組や、一部弁済による連帯保証人免除等の各種回収手法を取入れた、回収業務運営が重要である。

**(2) 具体的な課題**

- ① 効率的な管理回収業務運営への取組み
- ② 弁済継続先への対応

**(3) 課題解決のための方策****① 効率的な管理回収業務運営への取組み**

求償権当事者や金融機関から情報聴取等をもとに、企業の実態把握に努め、コロナ禍の影響にも配慮した回収方針を速やかに決定し、効率性を重視した管理回収に努める。また、回収困難と判断した先は、速やかに管理事務を停止し、求償権整理を検討する。

**② 弁済継続先への対応**

事業継続中の求償権先には、業況の把握と共に、企業の要望を踏まえ、専門家派遣事業の利用や求償権消滅保証等の再生支援に向けた提案を行う。連帯保証人による弁済が長期化して完済の目処が立たない求償権については、弁済者の現状を把握し、「一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン」の活用を提案し、回収の促進を図る。

## 【その他間接部門】

**(1) 現状認識**

信用保証協会は、従来の役割に加え、地域社会の発展に貢献を果たす機関であることが求められていることから、適切なリスク管理や効率的な経営資源の投入を行い、財務の健全性を維持し、経営基盤の強化に努めておく必要がある。また、適正な業務遂行のできる人材育成、コンプライアンス態勢の充実、業務環境の改善などの経営課題を掲げ、災害発生時や緊急時等においても安定した事業が確保できる体制を目指すこととする。

**(2) 具体的な課題**

- ① 業務環境の改善への取組み
- ② 人材の育成
- ③ コンプライアンス態勢の強化と不正利用防止への取組み強化

**(3) 課題解決のための方策****① 業務環境の改善への取組み**

質の高い信用保証サービスの維持・向上を目指し、デジタル化などの多様なニーズを的確に捉え、保証申込手続きの簡素化・電子化や信用保証書発行の電子化の実現に向け取り組みを開始する。また、コロナ禍を経て、働き方についても様々な変容がもたらされたが、多様な働き方に適応できるよう、環境整備にも取り組んでいくこととする。

**② 人材の育成**

体系的な研修計画等を策定し、適時、適切に知識習得の機会を設け、業務知識向上や職員個々の能力向上に寄与する取組を引き続き行っていく。また、将来の有能な人材確保のため、インターンシップ受入れや、地元大学における信用保証業務を紹介する出前授業実施等、広報活動を兼ねた取り組みも継続的に行っていくこととする。

**③ コンプライアンス態勢の強化と不正利用防止への取組み強化**

コンプライアンス・プログラムに掲げる具体的な取組みを通じ、役職員の法令遵守等に対する意識向上を図り、事務体制の検証を行い、役職員に対し重要性を周知徹底する。また、不正利用者や反社会的勢力等に対しては、公知情報等を基に構築しているデータベースを活用し、警察等関係機関とも連携し、組織一体となって不正利用の排除と防止に引き続き取り組む。



### 3.事業計画

(単位：百万円、%)

	金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比
保証承諾	45,000	104.9	22.6
保証債務残高	242,800	275.6	104.4
保証債務平均残高	241,300	281.6	131.4
代位弁済	1,400	140.0	175.7
実際回収	300	100.0	73.5
求償権残高	199	68.9	156.7

宮崎県信用保証協会

積算の根拠（考え方）
<p><b>【保証承諾】</b>                      新型コロナウイルス感染症の影響により、コロナ禍収束までの資金繰り支援、並びにアフターコロナを見据えた新たな政策的支援の取り組みを見込み、平時（平成30年度）承諾実績の1.5倍程度と見込んだ。</p>
<p><b>【保証債務残高】</b>                      コロナ禍収束までの資金繰り支援、並びにアフターコロナを見据えた新たな政策的支援の取り組みにより、令和2年度末残高を若干上回るものと見込んだ。</p>
<p><b>【代位弁済】</b>                      コロナ禍における経済活動の停滞により、小規模企業が廃業する可能性や据置期間後の延滞が予想され、リーマンショック後の代位弁済額を参考に算出した。</p>
<p><b>【実際回収】</b>                      現在の求償権の状況を精査し、定期入金見込み、及び物的保全からの期待値を基に前年度計画と同額を見込んだ。</p>

## 4. 収支計画

(単位：百万円、%)

宮崎県信用保証協会

	金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比	保証債務 平残高比
経常収入	2,340	185.0	130.9	0.96
保証料	2,065	197.2	132.3	0.85
運用資産収入	113	106.6	102.7	0.05
責任共有負担金	132	153.5	157.1	0.05
その他	30	115.4	93.8	0.01
経常支出	1,672	145.4	117.9	0.69
業務費	550	96.3	96.5	0.23
借入金利息	0	-	-	-
信用保険料	1,122	193.8	132.3	0.46
責任共有負担金納付金	0	-	-	-
雑支出	0	-	-	-
経常収支差額	669	581.7	181.3	0.28
経常外収入	2,335	164.8	174.3	0.96
償却求償権回収金	62	163.2	103.3	0.03
責任準備金戻入	1,408	275.0	271.3	0.58
求償権償却準備金戻入	48	42.9	58.5	0.02
求償権補てん金戻入	816	108.1	120.2	0.34
その他	0	-	-	-
経常外支出	2,595	164.2	111.3	1.07
求償権償却	1,022	109.4	117.9	0.42
責任準備金繰入	1,490	277.5	105.9	0.61
求償権償却準備金繰入	71	68.3	147.9	0.03
その他	13	325.0	162.5	0.01
経常外収支差額	-260	-	-	-
制度改革促進基金取崩	0	0.0	0.0	0.00
収支差額変動準備金取崩額	0	-	-	-
当期収支差額	409	-	-	-
収支差額変動準備金繰入額	204	-	-	-
基金準備金繰入額	205	-	-	-
基金準備金取崩額	0	-	-	-
基金取崩額	0	-	-	-

※百万円未満を四捨五入しているため、内訳の合計が総数と合わない場合があります。

### 積算の根拠（考え方）

- ① 信用保証料  
過年度の実績に基づき、保証債務平均残高をベースに算出した。
- ② その他  
経営支援強化促進補助金請求額
- ③ 業務費  
前年度実績見込を基準に、人件費減少を見込み算出した。
- ④ 信用保険料  
過年度の実績に基づき、保証債務平均残高をベースに算出した。
- ⑤ 責任共有負担金及び責任共有負担金納付金  
過年度代弁実績より、概算額を算出した。
- ⑥ 求償権補てん金戻入  
代位弁済計画に基づき、過年度の求償権補てん金割合、回収率を加味し算出した。
- ⑦ 責任準備金繰入  
期末保証債務残高（計画値）を基準に算出した。
- ⑧ 制度改革促進基金  
令和2年度決算にて、全額取り崩しの見込。

## 5.財務計画

(単位：百万円、%)

		金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比
金融 機 関 中 出 え ん 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		205	—	—
基金準備金取崩		0	—	—
期 末 基 本 財 産	基金	7,148	100.0	100.0
	基金準備金	6,641	103.3	103.2
	合 計	13,789	101.6	101.5

制度改革促進基金 取 崩	0	0.0	0.0
制度改革促進基金 期 末 残 高	0	0.0	0.0

収支差額変動準備金 繰 入	204	—	—
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	1,474	79.7	116.1

(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		602	248.8	139.0
保証料補給 (「保証料」計上分)		600	250.0	138.6
保証料補給 (「事務補助金」計上分)		0	—	—
損失補償補填分		2	100.0	100.0
事務補助金 (保証料補給分を除く)		0	—	—
借入金運用益		0	—	—

宮崎県信用保証協会

### 積算の根拠（考え方）

- ① 地方公共団体からの財政援助  
平残方式による保証料補給については、  
年間を通じて残高が高止まりするものとし  
て算出した。

## 6. 経営諸比率

宮崎県信用保証協会

(単位：%)

項目	算式	比率	対前年度 計画増減	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	0.86	△ 0.36	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	0.05	△ 0.07	△ 0.01
経費率	経費【業務費＋雑支出】／保証債務平均残高	0.23	△ 0.44	△ 0.08
(人件費率)	人件費／保証債務平均残高	0.16	△ 0.34	△ 0.07
(物件費率)	物件費【経費－人件費】／保証債務平均残高	0.06	△ 0.10	△ 0.01
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	0.46	△ 0.22	0.00
支払準備資産保有率	(流動資産－借入金)／保証債務平均残高	8.62	△ 11.53	△ 2.70
固定比率	事業用不動産／基本財産	2.38	△ 0.08	△ 0.07
基金の基本財産に占める割合	基金／基本財産	51.84	△ 0.82	△ 0.78
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	1.44	0.08	0.51
		199	/	
基本財産実際倍率	保証債務残高／基本財産	17.73倍		
代位弁済率	代位弁済額(元利計)／保証債務平均残高	0.58	△ 0.59	0.14
回収率	回収(元本)／(期首求償権＋期中代位弁済(元利計))	3.60	△ 0.02	△ 0.07

(注) 1. 基本財産は、決算処理後のものとしています。

2. 求償権による基本財産固定率欄の下段には、計算根拠となる年度末の求償権残高の実数(単位：百万円)を記入しています。

# 中期事業計画

令和3年度～令和5年度

宮崎県信用保証協会

## 目 次

1. 基本方針	
(1) 業務環境	..... P 1
1) 宮崎県の景気動向	
2) 中小企業を取り巻く環境	
(2) 業務運営における方針	..... P 2
1) 新型コロナウイルス感染症の影響で傷ついた中小企業者の復興支援	..... P 2
2) 経営支援及び再生支援の推進	..... P 3
3) 地方創生等への貢献に関する取組みの強化	..... P 4
4) 回収の効率化	..... P 5
5) その他間接部門	..... P 6
2. 事業計画	..... P 7

# 1. 基本方針

## (1) 業務環境

### 1) 宮崎県の景気動向

新型コロナウイルス感染症の拡大の影響が急速な拡大を受け、国が令和2年4月16日に全国に緊急事態宣言を発出し経済活動の一時的な自粛を求めた結果、景況感は急速且つ大幅に落ち込んだ。その後、発症数の低下と宣言の解除によりやや持ち直したが、経済活動の再開に伴い第二波、第三波の感染拡大が生じており、景気動向は一進一退を繰り返し不安定な状況が続いている。

宮崎財務事務所が公表した直近の県内経済情勢報告においても、生産、消費、雇用情勢、設備投資等の各種指標は、緩やかな持ち直しの動きが見られるが、景気を下支えする個人消費の回復が充分でなく、総括判断は下方修正され一年を通じ厳しい状況が続いているとされた。一方、倒産状況は国の様々な資金繰り支援等が奏功し、低水準で推移しているが、年度末に近づき増加傾向が見え始めたことからコロナ禍の影響の顕在化が懸念されており、先行きに予断を許さない状況となっている。

### 2) 中小企業を取り巻く環境

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、本県中小企業を取り巻く環境は依然として厳しい状況が続いている。一方で、倒産状況については、やや増加傾向を示しているものの、今のところは、低水準の状況を維持している。これは、コロナ禍の対策として商工団体を窓口とする持続化給付金・各種補助金の交付や、政府系金融機関及び民間金融機関による無利子・無担保融資による資金繰り支援の効果が一定程度表れているものと推察される。また、中小企業者自らも、約2割の事業者が業態の変更に着手、または予定するなど、事業体存続に向けた取り組みの成果とも想定される結果である。しかしながらコロナ禍の影響がさらに長期化した場合においては、事業継続を断念する企業も多く発生してくることも想定される。

## (2) 業務運営における方針

本計画期間の令和3年度から令和5年度の3か年は、コロナ禍からの復興に向け極めて重要な期間であるとの認識のもと、計画初年度より、コロナ禍からの復興を目指す中小企業者に対する経営支援業務を最重要課題として位置づけ、アフターコロナを見据えた新たな政策的保証なども有効に活用しながら、再構築を果たした「宮崎県中小企業支援ネットワーク会議」や「経営サポート会議（みやざき経営アシスト）」などを活用し、オール宮崎で中小企業者の資金繰り支援並びに経営支援のために万全な態勢で臨むこととする。

### 1) 新型コロナウイルス感染症の影響で傷ついた中小企業者の復興支援

新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえつつ、中小企業者の業況や資金ニーズを十分に把握した上で、復興に向け資金繰り支援に引き続き対応するとともに、アフターコロナを見据えた中小企業者の本業支援に取り組む。

#### ① 資金繰り支援の強化

今般のコロナ禍において、保証協会は資金繰りに支障が生じないよう個別企業の実情に応じた対応に努めた。今後も、ニーズの確認や、中小企業者からの相談への丁寧な対応などきめ細やかな支援を行う。また、既往債務の返済猶予等の条件変更に対する柔軟な対応や必要に応じ据え置き期間・返済期間の延長の提案をするなど、親身かつ丁寧な対応を行う。

#### ② 本業支援に関する取組みの強化

資金繰り支援に加え、アフターコロナを見据え、中小企業者の前向きな取組みの支援と経営改善や事業再生への取組みへの支援強化を行う。



## 2) 経営支援及び再生支援の推進

コロナ禍により疲弊してしまった中小企業者の業績回復に向けた経営支援や事業再生および延滞先の正常化を積極的に進めていく。その為に、支援機関との連携強化、個社支援に向けた活動強化を推進する。また、個社支援により得られた企業のデータを蓄積し支援効果の検証を行い、より良い経営支援を目指して試行を継続していくこととする。

### ① 経営改善・事業再生支援の取組みの推進

金融機関や再生支援協議会等の関係機関と連携して返済緩和先や事故先の状況および経営課題を把握し、中小企業者の経営改善支援や事業再生支援に取り組むこととする。また、支援者のレベルアップのためにネットワーク会議を活用し、研修会・セミナー・情報交換会等を開催することで、支援機関の連携強化とスキル向上を図ることとする。

### ② 期中支援の取組みの推進

初期の延滞先や初回の条件変更先および経営指導が必要と思われる先に対して、迅速に経営相談やサポート会議等を行うことで、経営課題の把握・適切な経営支援により、中小企業者の早期正常化に取り組むこととする。

### ③ 経営支援効果の検証と経営支援方針の再試行

経営支援先の財務データ、定性データ等を蓄積・検証することで、支援方法や確認方法の確認・試行を継続し、より良い経営支援を目指すこととする。

### 3) 地方創生等への貢献に関する取組みの強化

生産性の高い、活力に溢れた地域経済実現に向けた地方創生の取組みを推進する。また、中小企業者の抱える経営課題が多様化・複雑化する中での金融機関・中小企業支援機関との連携を強化していく。

#### ① 創業・事業承継に関する取組みの強化

創業者に対するセミナーの開催や他の支援機関が開催するセミナー等へ講師派遣を行う。事業承継予定者には、保証協会の「専門家派遣事業」の活用や「事業引継ぎ支援センター」への紹介を行い、事業の活性化を推進する。

#### ② 金融機関・中小企業支援機関との連携強化

伴走型支援を行っていくためには、他の支援機関等との連携が重要となっている。日頃からの連携に加え、危機的対応として金融機関・中小企業支援機関との連携を一層強化し、迅速な対応を行う。

#### 4) 回収の効率化

回収部門においては、各求償権関係人の現況把握に努め、実情に応じた弁済方法の提案等により回収の最大化を図る。特に事業継続先に対する再チャレンジの提案を主とした回収交渉の初動徹底及び定期弁済を継続している連帯保証人に対しては一部弁済による保証債務の免除などの交渉を推進し、より効率性を重視した管理・回収を行う。

##### ① 求償権先への基本的な対応

代位弁済前から金融機関との連絡を密にし、円滑な早期弁済交渉を徹底する。更に回収可能性の見極めを早期に行うことで効率的な回収に努める。

##### ② 長期間定期弁済を継続している求償権先への対応

事業継続先については、定期的に業況確認を行い、事業再生や金融取引正常化へ向けた可能性を協議をし、求償権消滅保証の提案や事業再生目線を取り入れた対応を行う。また、完済の目途がたたない連帯保証人に対しては、一部弁済による連帯保証人免除ガイドラインの活用等による回収の早期化・最大化を図る。

## 5) その他間接部門

信用保証協会は、従来の役割に加え、地域社会の発展に貢献を果たす機関であることが求められていることから、適切なリスク管理や効率的な経営資源の投入を行い、財務の健全性を維持し、経営基盤の強化に努めておく必要がある。また、適正な業務遂行のできる人材育成、コンプライアンス態勢の充実、業務環境の改善などの経営課題を掲げ、災害発生時や緊急時等においても安定した事業が確保できる体制を目指すこととする。

### ① 業務環境の改善への取り組み

質の高い信用保証サービスの維持・向上を目指し、デジタル化などの多様なニーズを的確に捉え、保証申込手続きの簡素化・電子化や信用保証書発行の電子化の実現に向け取り組みを開始する。また、コロナ禍を経て、働き方についても様々な変容がもたらされたが、多様な働き方に適応できるよう、環境整備にもと取り組んでいくこととする。

### ② 人材の育成

体系的な研修計画等を策定し、適時、適切に知識習得の機会を設け、業務知識向上や職員個々の能力向上に寄与する取組を引き続き行っていく。また、将来の有能な人材確保のため、インターンシップ受入れや、地元大学における信用保証業務を紹介する出前授業実施等、広報活動を兼ねた取り組みも継続的に行っていくこととする。

### ③ コンプライアンス態勢の強化と不正利用防止への取り組み強化

コンプライアンス・プログラムに掲げる具体的な取組を通じ、役職員の法令遵守等に対する意識向上を図り、事務体制の検証を行い、役職員に対し重要性を周知徹底する。また、不正利用者や反社会的勢力等に対しては、公知情報等を基に構築しているデータベースを活用し、警察等関係機関とも連携し、組織一体となって不正利用の排除と防止に引き続き取り組む。

## 2. 事業計画

(単位：百万円、%)

	令和3年度			令和4年度		令和5年度	
	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	45,000	104.9	22.6	40,000	88.9	40,000	100.0
保証債務残高	242,800	275.6	104.4	232,600	95.8	215,800	92.8
代位弁済	1,400	140.0	175.7	3,300	235.7	4,000	121.2
実際回収	300	100.0	73.5	330	110.0	350	106.1

積算の根拠 (考え方)	<p><b>【保証承諾】</b></p> <p>3か年計画の初年度については、新型コロナウイルス感染症の影響により、コロナ禍収束までの資金繰り支援、並びにアフターコロナを見据えた新たな政策的支援の取り組みを見込み、平時（平成30年度）承諾実績の1.5倍程度の45,000百万円を見込んだ。2年度目以降については、順次平時の状況に回帰していくものとして保証承諾額はやや減少するものとして見込んだ。</p> <p><b>【保証債務残高】</b></p> <p>初年度については、コロナ禍収束までの資金繰り支援、並びにアフターコロナを見据えた新たな政策的支援の取り組みにより、令和2年度末残高を若干上回るものと見込んだ。2年度目以降については、コロナ対策資金の償還が順次開始されること、並びに代位弁済の増加等により、順次減少基調に推移するものとして見込んだ。</p> <p><b>【代位弁済】</b></p> <p>最近の代位弁済は安定した推移を示しているが、過去の緊急経済対策を振り返ると、年間の保証承諾額に対する次年度の代位弁済の割合は約1.2%であった。しかし現在は据置期間が長く、経営支援の充実や金融機関の協調支援も増えている状況下にあるため、令和3年度の代位弁済は前年度承諾額の0.6%相当、翌年以降は据置期間の終了に伴い順次増加していくと見込んだ。</p> <p><b>【実際回収】</b></p> <p>近年は代位弁済前から事業廃業とともに債務整理に移行する先が多く見られ、令和元年度の代位弁済初年度の回収率は0.4%で、令和2年度は負債整理の動きが多く見られ1.9%であった。令和3年度は代位弁済額に対する初年度回収率を0.4%、および定期入金額の傾向、不動産等の処分傾向を例年並みの数値として算出した。</p>
----------------	---