

# 年度経営計画

令和 4 年度

## 1. 経営方針

### (1) 業務環境

#### 1) 山口県の景気動向

日本銀行下関支店発表の「山口県金融経済情勢」によれば、県内景気は、新型コロナウイルス感染症の影響などにより一部に下押し圧力が強まっていることから、持ち直しのペースが鈍化しているとされています。

需要項目別では、公共投資、住宅投資は横這い圏内で推移し、設備投資は高水準横ばい圏内で推移している一方、個人消費は感染症の影響により下押し圧力が強い状態が続く中、全体として持ち直しの動きが一服しているとされています。

先行きについては、同感染症の帰趨が県内の金融経済に与える影響について注視していく必要があるとされています。

#### 2) 中小企業を取り巻く環境

日本銀行下関支店発表の「山口県金融経済情勢」によれば、企業倒産は落ち着いているとされています。

しかしながら、山口県実施の「県内中小企業景況調査」によれば、景況感を表す指標である業況判断DIは、マイナス幅が縮小しつつあるものの、依然としてマイナス圏内での推移となっており、中小企業を取り巻く環境は引き続き厳しい状況にあるものと考えられます。

また、経営者の高齢化や後継者不在など様々な経営課題を抱える中で、感染症による経済への影響が長期化すれば、事業継続が困難となり、倒産・廃業に至る企業の増加も懸念されます。

### (2) 業務運営方針

新型コロナウイルス感染症が収束していく過程で、中小企業が事業を継続していくために創業・経営改善・事業再生・事業承継等の取組を促していくことが求められる中、当協会は県内中小企業の「頼りがいのあるパートナー」として、金融機関・関係機関と連携しながら、企業のライフステージに応じたきめ細やかな金融支援・経営支援に取り組むことで、中小企業の振興を図り、地域経済の活性化に一層の役割を果たしていきます。あわせて、人材育成をはじめとした組織力の向上にも継続的に取り組むことで、信用補完制度の安定化につなげます。

本年度は中期事業計画（令和3年度～令和5年度）の2年度目として、次に掲げる事項について重点的に取り組むこととします。

## 2. 重点課題

### 【保証部門】

#### (1) 現状認識

新型コロナウイルスの感染が拡大と縮小を繰り返す中、中小企業の資金繰りに支障を来さないよう柔軟かつきめ細やかな対応を行うことが必要です。

また、中小企業のライフステージに応じた様々な資金ニーズに対して、金融機関と連携を図りながら、中小企業の実情に即したきめ細やかでタイムリーな信用供与を行うことが重要です。

#### (2) 具体的な課題

- 1) 多様な資金需要への対応
- 2) 金融機関との連携体制の構築
- 3) 保証利用の利便性向上

#### (3) 課題解決のための方策

##### 1) 多様な資金需要への対応

新型コロナウイルス感染症が収束していく過程での資金需要に対しては、企業内容を把握した上で、「伴走支援型特別保証」や「経営力強化保証」等を活用しながら、資金繰り支援をはじめ、景気回復を見据えた増加運転資金や設備資金等についても、丁寧な対応ときめ細やかな支援に努めます。

事業の見極めが困難な創業期や、外部要因による影響を受けやすい小規模事業者の持続的発展における資金需要に対しては、「創業保証」や「小口零細企業保証」等を活用し、成長発展を目指す中小企業に対しては、金融機関と連携し、保証付き融資とプロパー融資のリスク分担を図りながら、事業の発展を支援します。

また、大規模な災害等の突発的な事態が発生した場合には、個々の中小企業の実態に応じてセーフティネット等を活用し、丁寧かつ迅速な支援に努めます。

さらに、経営改善・事業再生、事業承継等に取り組む中小企業に対しては、安定した資金繰りの下で計画的に事業展開できるよう支援に取り組めます。

## 2) 金融機関との連携体制の構築

金融機関の各階層との意見交換や勉強会、日常的な対話を重ねることで中小企業支援に対する認識を共有化し、当協会と金融機関が適切なリスク分担を図りながら連携体制を一層強化することで、中小企業の経営改善・生産性向上を一体となって後押しします。

また、中小企業者から資金繰り等の相談があった場合、必要に応じて金融機関を紹介するなど、金融機関と連携した相談対応に努めます。

## 3) 保証利用の利便性向上

中小企業の抱える経営課題等に応じて、適切な保証制度の提供を行うとともに、利用者のニーズに合わせた保証制度の創設・改正を行うことにより、保証利用の利便性向上に努めます。

また、経営者保証ガイドラインの趣旨を踏まえ、経営者保証に依らない当協会独自の「クオリファイド保証」や財務要件型無保証人制度「ネクストステージ保証」を活用するとともに、事業承継（代表者交代）の段階における資金調達に際し、経営者保証解除を促進するため、「事業承継特別保証」等を活用した支援に積極的に取り組みます。

さらに、「保証書の電子交付サービス」について金融機関に積極的に働きかけるとともに、申込手続きの迅速化を目的とする「信用保証業務の電子化」の導入に向けて業務体制の整備に取り組むことにより、保証事務手続きの利便性向上と業務効率化を図っていきます。

## 【経営支援部門】

## (1) 現状認識

様々な経営課題を抱える中小企業に対し、企業訪問等を通じて、個々の企業が抱える経営課題の把握に努め、金融機関・関係機関等と連携・協力しながら、経営課題解決の支援を一層強化していくことが必要です。

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の経営改善等の取組に対しては、金融機関や関係機関と連携し、継続的な支援を行っていくことが重要です。

また、経営支援の実効性を高めるため、経営支援の効果を検証し、工夫や改善につなげる取組の試行・準備を進めることが必要です。

## (2) 具体的な課題

- 1) 創業支援
- 2) 経営改善支援
- 3) 事業再生支援
- 4) 事業承継支援
- 5) 経営支援の効果検証に向けた取組

## (3) 課題解決のための方策

## 1) 創業支援

金融機関や商工団体、地方公共団体等と連携した創業セミナーの開催をはじめ、専門家派遣による創業計画策定支援、保証制度を活用した創業資金の支援、創業後のフォローアップなど、創業前後を通じた切れ目のない支援に努めます。

## 2) 経営改善支援

巡回訪問事業や金融機関から提出される業況報告書等を活用して、中小企業の経営課題や経営支援ニーズを的確に把握し、専門家派遣事業や経営改善計画策定支援補助事業など当協会の経営支援策や、経営課題に応じた関係機関への取次ぎ等により経営改善の取組を促進します。

### 3) 事業再生支援

事業再生の局面においては、個々の中小企業の経営状況等を勘案して、中小企業再生支援協議会や金融機関等と連携・協力を図りながら、事業再生ファンドや抜本的再生手法の活用、「経営者保証に関するガイドライン」に沿った保証債務整理など、きめ細やかな対応に努めます。

また、中小企業再生支援協議会との連携を一層強化することで、再生支援に関するノウハウの共有を図っていきます。

### 4) 事業承継支援

巡回訪問事業において、事業承継が必要と思われる企業を重点訪問先として設定し、事業承継に関する経営課題をいち早く掘り起こし、金融機関や事業承継・引継ぎ支援センターなど関係機関と連携しながら、専門家派遣による事業承継計画策定支援や「事業承継特別保証」等を活用して、中小企業の経営課題の解決と円滑な事業承継を支援します。

### 5) 経営支援の効果検証に向けた取組

経営支援の実効性を高めるため、効果検証に必要なデータベースの充実を図るとともに、データを基にした効果検証の試行に取り組みます。

## 【期中管理・回収部門】

## (1) 現状認識

新型コロナウイルス感染症の影響による経営状況の悪化などから、延滞・事故の発生や代位弁済に至る企業の増加が懸念されることから、早期の実態把握と適時適切な管理方針の策定に努めることが必要です。

また、求償権の回収については、有担保求償権の減少や第三者保証人の原則非徴求等の影響により、回収を取り巻く環境が厳しくなる中、限られたマンパワーで最大限の回収効果を発揮するため、回収見込みに応じて効率的に行うことが重要です。

## (2) 具体的な課題

- 1) 期中管理の徹底
- 2) 早期対応による回収の最大化
- 3) 効率性重視の回収促進

## (3) 課題解決のための方策

## 1) 期中管理の徹底

保証申込時、企業訪問時、条件変更時など様々な機会を捉えて企業内容の把握に努め、金融機関や関係機関と連携しながら経営改善の取組を促していきます。

また、早期延滞管理一覧表やリスク管理口一覧表等を活用し、金融機関と連携しながら、延滞・事故発生の早期発見と速やかな状況把握に努め、実情に応じて条件変更や経営改善・事業再生支援など正常化に向けた支援を行います。

調整が困難なケースについては、適切な時期に代位弁済の方針決定を行い、代位弁済後の早期回収着手につなげます。

## 2) 早期対応による回収の最大化

代位弁済後は、期中管理段階で把握した関係者の資産状況等をもとに、迅速な初動対応の徹底により早期に回収見込みの見極めを行い、担保不動産等の早期処分など回収機会を逸しないタイムリーな回収に努めることにより、回収の最大化を図ります。

## 3) 効率性重視の回収促進

定期弁済を継続しているものの、完済見込みがない求償権保証人に対しては、「回収部門における基本ポリシー」に基づき、「一部

弁済による連帯保証債務免除ガイドライン」に沿った債務整理を活用するなど、効率性を重視した管理・回収を図ります。

また、再生の可能性のある中小企業に対する求償権放棄、不等価譲渡または求償権消滅保証等の活用や、「経営者保証に関するガイドライン」に沿った債務整理への対応など、当事者の実情や回収見込み等を踏まえたきめ細やかな対応に努めます。

さらに、有担保求償権の減少や第三者保証人の原則非徴求等の影響による回収環境の変化を踏まえ、本部への業務の集中化を図りつつ、組織体制についても引き続き見直しを行います。



## 【その他間接部門】

## (1) 現状認識

中小企業への安定的な資金供給や経営支援等を通じ、今後とも公的な保証機関としての責務を果たしていくためには、業務運営や組織体制について一層の合理化・効率化を図るとともに、人材の育成、コンプライアンス態勢・危機管理体制の維持・強化に取り組むことにより、組織力の向上を図ることが重要です。

## (2) 具体的な課題

- 1) 業務運営・組織体制の強化
- 2) 人材の育成
- 3) 広報の充実
- 4) 地方創生への貢献
- 5) コンプライアンスに関する取組
- 6) 危機管理体制の維持・強化

## (3) 課題解決のための方策

## 1) 業務運営・組織体制の強化

業務の効率化、電子化に積極的に取り組むとともに、それらに対応した効率的な業務運営及び組織体制の整備を行います。

特に、保証事務手続きの利便性向上に寄与する「電子保証書交付サービス」については、金融機関へ働きかけるとともに、「保証申込手続きの電子化」についても、導入に向けたシステム環境及び業務体制の整備を進めていきます。

また、回収部門についても本部への業務集中化を図りつつ、組織体制についても引き続き見直しを行います。

## 2) 人材の育成

全国信用保証協会連合会による信用調査検定プログラム等の資格取得や通信教育の受講を奨励するとともに、企業訪問への帯同等によるOJTや、臨店指導等で判明した問題点のフィードバック研修等により、信用保証業務に必要な知識や目利き力を強化し、中小企業からの信頼に応えられる人材の育成に努めます。

また、経営支援業務にかかる関係機関との研修会等を通じて、ネットワークの構築、経営支援の質の向上につなげていきます。

### 3) 広報の充実

保証制度や経営支援の取組内容、個社支援事例等について、ホームページやディスクロージャー誌、広告への掲載等により広く周知を図ります。

また、創業予定者や創業間もない企業に向けた創業ガイドブックや、ノベルティグッズを作成し、企業訪問や各種セミナー等で配布するなど積極的に情報発信し、認知度の向上に努めます。

### 4) 地方創生への貢献

金融機関や商工団体・地方公共団体と連携した創業セミナーの開催や、地方公共団体等と連携した保証制度の利便性向上、地域ファンドへの出資等を通じて、地域経済の活力の維持・創出に向けて積極的に取り組みます。

### 5) コンプライアンスに関する取組

業務を適正に遂行し、リスクの発生を抑制するため、コンプライアンスプログラムに基づき、各種研修や部署ごとの啓発活動、チェックシートを活用した法令遵守状況の確認等を通じて、組織的なコンプライアンス態勢の維持・向上に努めます。

また、反社会的勢力に対しては、全国暴力追放運動推進センターのデータを反映した全国信用保証協会連合会からのデータや新聞等での情報を活用し、警察、暴力追放運動推進センターと緊密に連携を図りながら、不正利用の防止・排除に向けた取組を徹底します。

さらに、計画的な考査の実施や、監事監査・考査での指摘事項についての的確に対応することで、ガバナンスの強化を図ります。

### 6) 危機管理体制の維持・強化

自然災害など緊急事態が発生した際の業務の継続性を確保するため、事業継続計画（BCP）の確認・見直しを適宜実施するとともに、研修・訓練等を通じて危機管理体制の維持・強化に取り組みます。

### 3. 事業計画

山口県信用保証協会

(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	65,000	83.3	122.6
保証債務残高	330,000	97.1	95.1
保証債務平均残高	335,000	96.3	94.9
代位弁済	3,500	116.7	177.5
実際回収	500	100.0	75.0
求償権残高	1,086	101.7	142.1

積算の根拠（考え方）
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 保証承諾 中期事業計画では780億円と見込んでいたが、令和3年度の実績見込み及び中小企業の経営環境等を勘案し、650億円と見込んだ。</li> <li>• 保証債務残高 中期事業計画では3,200億円と見込んでいたが、令和3年度の実績見込み及び償還のペースが当初予想より遅いこと等を勘案し、3,300億円と見込んだ。</li> <li>• 代位弁済 令和3年度の実績見込み及び中小企業の経営環境、事業再生への取組状況等を勘案し、中期事業計画と同額の35億円と見込んだ。</li> <li>• 実際回収 担保・保証人に依存しない保証の浸透等による厳しい回収環境、ここ数年の代位弁済動向等を勘案し、中期事業計画と同額の5億円と見込んだ。</li> <li>• 求償権残高(*) 代位弁済の増加により、求償権残高は前年度より増加すると見込んだ。 (*)代位弁済した額から回収、受領済の信用保険金や損失補償補填金の償却及び自己償却後の残高。</li> </ul>

#### 4. 収支計画

山口県信用保証協会

(単位：百万円、%)

	金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比	保証債務 平残比
経常収入	3,709	93.6	92.4	1.11
保証料	3,099	95.4	94.9	0.93
運用資産収入	306	103.0	98.1	0.09
責任共有負担金	104	49.5	49.5	0.03
その他	200	95.2	88.5	0.06
経常支出	2,739	94.3	101.3	0.82
業務費	1,191	99.7	108.8	0.36
借入金利息	0	—	—	—
信用保険料	1,541	90.5	96.0	0.46
責任共有負担金納付金	0	—	—	—
雑支出	7	100.0	175.0	0.00
経常収支差額	970	91.5	74.1	0.29
経常外収入	5,311	114.2	138.1	1.59
償却求償権回収金	37	67.3	63.8	0.01
責任準備金戻入	2,203	105.3	104.7	0.66
求償権償却準備金戻入	300	111.5	114.1	0.09
求償権補填金戻入	2,770	124.0	195.5	0.83
その他	1	100.0	33.3	0.00
経常外支出	5,531	111.4	135.7	1.65
求償権償却	3,067	120.9	183.3	0.92
責任準備金繰入	2,112	103.3	101.1	0.63
求償権償却準備金繰入	327	91.3	109.0	0.10
その他	25	100.0	192.3	0.01
経常外収支差額	-220	70.5	96.1	-0.07
制度改革促進基金取崩額	0	—	—	—
収支差額変動準備金取崩額	0	—	—	—
当期収支差額	750	100.3	69.4	0.22
収支差額変動準備金繰入額	375	100.3	69.4	0.11
基金準備金繰入額	375	100.3	69.4	0.11
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」は、令和4年度における保証承諾額及び保証債務残高をもとに、各種構成割合及び平均保証料率等を考慮し算出した。
- ・「運用資産収入」は、自己資金の見込平残に対し、現行の金利水準等を基に算出した。
- ・「責任共有負担金」は、責任共有制度対象分の残高推移と確定済の代位弁済実績率をもとに積算した。
- ・「業務費」は、これまでの実績および令和4年度の事業計画の内容を踏まえて算出した。
- ・「借入金利息」は、現在借入金はなくゼロとした。
- ・「信用保険料」は、令和4年度における保証承諾額及び保証債務残高を基に、各種構成割合及び平均填補率並びに平均保険料率等を考慮し算出した。
- ・「責任共有負担金納付金」は、上記算出の「責任共有負担金」に平均填補率を乗じた額から、責任共有制度対象分に係る令和3年度における保険料納付見込額を差し引いて算出した。
- ・「償却求償権回収金」は、過去の回収における償却求償権の割合及び帳簿上回収率の計画値を参考として算出した。
- ・「求償権補てん金戻入」は、代位弁済の計画数値に保険金填補率の平均値を乗じて算出し、これに損失補償補てん金の入金見込額等を加味して算出した。
- ・「求償権償却」は、求償権補てん金戻入見込額に帳簿上求償権に係る自己償却見込額を加算して算出した。
- ・「責任準備金繰入」は、計画における期末保証債務残高に期日経過債務残高、事故報告受付残高等を加味して算出した。
- ・「求償権償却準備金繰入」は、代位弁済年度別回収、求償権償却（自己償却含む）及び2月分の代位弁済に係る保険金入金予定額等を加味して算出した。

## 5. 財務計画

山口県信用保証協会

(単位：百万円、%)

		金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比
年 度 融 出 機 関 等 の 金 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		375	100.3	69.4
基金準備金取崩		0	—	—
期 末 基 本 財 産	基金	7,101	100.0	100.0
	基金準備金	15,024	103.7	102.6
	合計	22,125	102.5	101.7

制度改革促進基金取崩	0	—	—
制度改革促進基金期末残高	0	—	—

収支差額変動準備金繰入	375	100.3	69.4
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	9,342	105.7	102.9

(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		482	106.4	108.6
保証料補給 (「保証料」計上分)		150	107.1	76.9
保証料補給 (「事務補助金」計上分)		152	98.7	88.9
損失補償補填金		180	113.2	230.8
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）

- ・「出えん金」は、入金の手当はなくゼロとした。
- ・「金融機関等負担金」は、原則として要請を行わないことよりゼロとした。
- ・「基金準備金繰入」及び「収支差額変動準備金繰入」は、見込まれる当期収支差額の2分の1相当額をそれぞれに振り分けた。
- ・「地方公共団体からの財政援助」は、近年の実績に事業計画数値を加味して積算した。

## 6. 経営諸比率

山口県信用保証協会

(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	0.93	0.00	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	0.09	0.00	0.00
経 費 率	経費【業務費＋雑支出】／保証債務平均残高	0.36	0.01	0.05
( 人 件 費 率 )	人件費／保証債務平均残高	0.23	0.00	0.01
( 物 件 費 率 )	物件費【経費－人件費】／保証債務平均残高	0.13	0.02	0.04
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	-0.03	0.01
支 払 準 備 資 産 保 有 率	(流動資産－借入金)／保証債務残高	12.73	0.38	0.17
固 定 比 率	事業用不動産／基本財産	2.12	-0.20	-0.11
基金の基本財産に占める割合	基金／基本財産	32.10	-0.80	-0.55
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	3.43	0.14	1.30
		1,086		
基 本 財 産 実 際 倍 率	保証債務残高／基本財産	14.92倍		
代 位 弁 済 率	代位弁済額(元利計)／保証債務平均残高	1.04	0.18	0.48
回 収 率	回収(元本)／(期首求償権＋期中代位弁済(元利計))	2.59	1.90	-3.38

(注) 1. 基本財産とは、決算処理後のものとする。

2. 基本財産固定率欄の下段には、計算根拠となる各年度末ごとの求償権残高の実数(単位：百万円)を記入する。