

# 年度経営計画

令和4年度



## 1. 経営方針

### (1) 業務環境

#### 1) 県内の景気動向

福井県内の景気は、新型コロナウイルス感染症（以下「感染症」という。）再拡大により一部業種で経済活動の停滞が余儀なくされるなど、厳しい状況が続いていました。

秋口以降は感染状況の落ち着きに伴い、緩やかな持ち直しの動きがみられたものの、1月以降の感染症急拡大によりその動きに一服感がみられます。

先行きについては、景気の回復が期待されている中で、新たな変異株による経済・企業活動への影響、半導体不足等の供給制約、原油・原材料価格等の高騰など、経済を下振れさせる様々なリスクについて引き続き注視していく必要があります。

#### 2) 中小企業を取り巻く環境

当協会が12月に実施した景況調査では、依然として県内中小企業・小規模事業者は厳しい状況にあることが伺えました。仕入価格の項目については前回調査（令和2年12月）から大幅に悪化しており、1月以降については全ての項目（業況・売上高・採算・仕入価格・資金繰り）で悪化を予想するなど、厳しさを示す結果となりました。

今後の見通しについては、国・県等が実施している各種施策の効果もあり、厳しい状況から持ち直していくことが期待されていますが、変異株が県内経済に及ぼす影響や原油・原材料価格等の高騰、人手不足を背景とする有効求人倍率の高水準での推移などの先行き不透明感により、中小企業の経営環境は一段と厳しさが増しており、経営者の高齢化・事業承継問題等に対しても一層懸念が高まるなど、中小企業を取り巻く環境は予断を許さない状況にあります。

## (2) 業務運営方針

福井県信用保証協会は、「企業と共にある保証協会」を基本姿勢に、地域に根差し社会から信頼される保証協会を目指すため、信用保証による円滑な金融支援や経営改善・事業承継などのきめ細やかな経営支援に取り組むことで、地域経済や地域社会からの期待に応えていく必要があります。

感染症の発生以降、当協会を取り巻く経営環境は激変しています。このような中、当協会を利用する企業を始めとした県内中小企業・小規模事業者の成長・発展のため、金融機関と連携して適切なリスク分担を図りつつ、多くの企業でコロナ資金等の据置期間が終了する中、信用保証を通じた継続的な金融支援を推進していく必要があります。また、経営改善や生産性の向上が必要とされる企業に対しては、関係機関と連携しながら伴走支援による経営支援の取組みをより一層強化していきます。

あわせて、創業・事業再生・事業承継などの企業のライフステージに応じた経営課題等の解決に向けた支援について積極的に推進していくとともに、緊急時や災害時におけるセーフティネット機能としての役割を引き続き果たしていくため、金融機関、自治体及び関係機関等と連携・協働し、企業に寄り添いながら「信頼できる身近なパートナー」として地域経済の活性化・地域社会への貢献を目指し、主体的かつ重点的に取り組みます。

以上の事項を令和4年度の業務運営上の基本方針として、次に掲げる主要項目に取り組みます。

## 2. 重点課題

### 【 保証部門 】

#### (1) 現状認識

感染症対応資金等の保証利用企業においては概ね手元流動性資金は厚く、今のところ資金繰りは落ち着きを見せているものの、コロナ禍の長期化により業況改善が進まず、企業の借入負担が重くのしかかってくるのが懸念され、コロナ資金等の据置期間終了後の返済について不安視される所々であります。

さらに、業種間で回復状況に差があり、特に経営基盤が脆弱な中小・小規模企業において厳しい状況になっているものと思慮されます。

このような中、金融機関を始めとする関係機関との連携をより一層強化し、コロナ禍において様々な課題に直面している中小企業を支援していくため、以下の重点課題に取り組みます。

#### (2) 具体的な課題

- 1) ウィズコロナ・アフターコロナへの対応
- 2) 金融機関との連携強化
- 3) 地域・社会から信頼される協会への取り組み

#### (3) 課題解決のための方策

- 1) ウィズコロナ・アフターコロナへの対応
  - ① 金融機関と事前に情報共有するなど連携を図りながら、経営者との対話を通じて企業の実態把握に努めることで、企業の早期経営改善を支援します。また、一定期間経過後に再度訪問し、現状や今後の見通し等を把握するとともに、必要に応じ適切な支援策等を検討します。
  - ② 地域金融機関のほか、政府系金融機関や中小企業再生支援協議会等が行う支援策も活用するなど、連携して適切な支援に取り組みます。
  - ③ 借入負担の増加や据置期間終了により資金繰りが不安視される企業に対する「借換保証制度」の提案や、協会を利用する企業の大多数を占め地域経済の基盤を担う小規模企業に対する「小口保証制度」を積極的に推進することで、これらの企業の資金繰りの円滑化を図ります。さらに、条件変更先に対しても関係部門と連携した迅速かつ柔軟な対応により支援します。
  - ④ 延滞管理の強化により企業の業況変化をいち早く察知し、早めの対応や支援を講じます。

## 【 保証部門 】

### 2) 金融機関との連携強化

- ① 金融機関の役席者や実務担当者等との情報交換を定期的に行い、ウィズコロナ・アフターコロナに向けた連携の強化とリスク分担の認識について共有し、迅速かつ適切な支援に繋がります。
- ② 保証業務説明会や個別に行う勉強会を継続して開催し相互の支援施策等について理解を深めるとともに、金融機関担当者との意思疎通を図り、迅速かつ適正な支援体制を構築します。
- ③ 当協会主催で、事業者支援の情報・ノウハウ共有を目的とした県内金融機関との「情報交換会」を開催します。

### 3) 地域・社会から信頼される協会への取組み

- ① 顧客へのサービス向上を図るため、引き続き年間を通して休日・夜間の相談窓口を開設します。また、企業向けWeb会議システムを協会ホームページ等で広報するなど、非対面型の相談窓口の活用も促します。
- ② 自治体や支援機関が開催する各種セミナーや会議等に積極的に出席し、企業に対する各種支援施策の情報提供・収集に努め、企業が抱える課題の解決に活かしていきます。
- ③ ㈱RCGと連携した「販売促進ツール」の紹介により、企業の販路拡大支援に取り組めます。
- ④ 「融資申請デジタル化システム」を活用した必要書類の授受や、信用保証業務の電子化に向けた対応・準備を進めるなど、業務の改善・利便性の向上に取り組めます。
- ⑤ 職員の審査基準の平準化などスキル向上に向けた内部勉強会を開催します。

## 【 期中管理部門 】

### (1) 現状認識

コロナ禍の長期化が企業の事業活動に大きな影響を及ぼしている中、据置期間終了に伴う資金繰り不安や今後の先行き不透明感から休廃業・解散を検討する企業が増加することも考えられます。

このような中、企業の実態把握に努め、個々の企業の実情に即した経営支援・期中管理を実施すべく、金融機関を始めとする関係支援機関との連携をより一層強化し、以下の重点課題に取り組みます。

### (2) 具体的な課題

- 1) ウィズコロナ・アフターコロナへの対応
- 2) 期中管理強化による事故・代位弁済の抑制

### (3) 課題解決のための方策

- 1) ウィズコロナ・アフターコロナへの対応  
早期延滞先や経営改善が進まない条件変更先の実態把握に努め、金融機関等の関係機関と連携しながら企業の実態に即した経営支援を実施します。
- 2) 期中管理強化による事故・代位弁済の抑制
  - ① 既存の事故管理先に加え、期限経過や延滞が長期化している先については金融機関等と連携しながら、継続的な管理に努めます。
  - ② 初回事故受付時において代位弁済が懸念される先については、金融機関と連携した企業訪問・照会等により実態を把握するなど初動を強化します。
  - ③ 返済緩和が長期化している事故先については、債務圧縮や事業継続を支援するため個別企業の実情に即した対応を実施していきます。
  - ④ 早期事故案件については、金融機関と管理状況等のヒアリングを行い、原因を検証して保証部門や経営支援部門との共有を図ります。

## 【 経営支援部門 】

### (1) 現状認識

コロナ禍の長期化により、経営改善等が十分に進んでいない企業があるものと思慮されます。こうした企業については、今後抜本的な事業転換等も含め、これまで以上に難しい経営判断を迫られることが予測されることから、それぞれのライフステージにおける課題解決のため、より一層の経営支援が必要になってきています。

このような現状を踏まえて、ウィズコロナ・アフターコロナに対応するための経営支援の実施に当たり、以下の重点課題に取り組みます。

### (2) 具体的な課題

- 1) 経営支援の推進
- 2) 経営支援機関との連携

### (3) 課題解決のための方策

- 1) 経営支援の推進
  - ① 企業訪問による現状把握を行い、経営上のアドバイスを行うとともに、企業の課題解決のために、必要に応じ専門家派遣等の外部支援を提案していきます。また、専門家による企業訪問の際には協会職員も引き続き同行することにより、関係性の構築と経営支援のノウハウ習得を図りながら、きめ細やかな伴走支援に努めます。
  - ② 金融調整を必要としている先に対しては、経営サポート会議の開催やバンクミーティングへの参加により、金融機関や再生支援協議会等とも協調し対応するなど、積極的に経営改善・再生支援に取り組みます。また、求償権先企業については回収部門とも連携し、求償権消滅保証等による再生支援・再チャレンジを促します。
  - ③ 創業者に対しては、保証申込時における面談を通してアドバイスや事後フォローに努めます。また、専門家派遣による創業計画策定支援や創業フォローアップ等により円滑な創業を支援するとともに、創業セミナーを開催し創業に必要な知識の習得を促していきます。

## 【 経営支援部門 】

- ④ 事業承継に課題を抱えている先に対しては、専門家派遣による事業承継計画策定支援の活用や特別保証制度の利用を提案します。また、事業承継・引継ぎ支援センター等と連携を深めながら、円滑な事業承継を後押しします。
- ⑤ 女性創業者・経営者に対する支援については、女性支援チーム「つぐみ」による相談対応や女性創業セミナーの開催など、金融機関や関係機関とも連携し支援体制の充実を図るとともに、チームの更なる認知度向上のためのPRに努めます。
- ⑥ 引き続き経営支援状況等のデータ入力・蓄積を行うなど、経営支援の効果的な実施に向けた検証への取り組みを行います。

### 2) 経営支援機関との連携

- ① 中小企業支援ネットワーク会議を開催し、各支援機関と情報交換や企業支援の目線合わせを行います。また、それぞれの支援内容を把握し、連携して企業支援を進めます。
- ② 金融機関やふくい産業支援センター・北陸税理士会等の提携機関との経営支援に関する勉強会を通し、関係強化や企業支援に対するスキル向上に努め、企業の実情に沿った支援を図ります。

## 【 回収部門 】

### (1) 現状認識

求償権回収を取り巻く環境は、コロナ禍の長期化や、不動産担保・第三者保証人に依存しない保証の浸透による求償権の質的劣化など、年々厳しい状況となっています。

こうした中、新規求償権の早期着手を徹底するとともに、処分が長期化している既存担保からの回収強化や定期回収の増額を推進し、併せて求償権先の事業再生や保証人の生活再建に着目した回収にも努めるなど、効果的に回収を図るため以下の課題に重点的に取り組みます。

### (2) 具体的な課題

- 1) 適正な回収方針の決定及び管理
- 2) 効率性を重視した回収の促進
- 3) 求償権先企業への再生支援

### (3) 課題解決のための方策

- 1) 適正な回収方針の決定及び管理  
個別案件毎の回収方針を分類し、更なる現状把握を進め回収方針会議等により進捗管理を徹底することで、回収機会の掘り起こしを進めていきます。
- 2) 効率性を重視した回収の促進
  - ① 代位弁済見込段階から期中管理部門と連携した弁済交渉を開始し、回収方針の進捗管理を行うなど、代位弁済後の初動を徹底します。
  - ② 連帯保証人の弁済状況、収入及び生活実態を見極め、「一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン」を積極的に活用して回収を図るなど、保証人の生活再建に着目した回収に努めます。
  - ③ 顧客の実態把握を進め、回収見込みがないと判断した場合には、速やかに管理事務停止を実施して求償権整理を進めます。
- 3) 求償権先企業への再生支援
  - ① 事業継続中の企業に対しては、ヒアリング等を通して現状把握に努め、企業存続や再生支援に取り組みます。
  - ② 「経営者保証ガイドライン」に基づく保証債務整理の申出があった場合は、適切に対応します。

## 【 その他間接部門 】

### (1) 現状認識

保証協会は極めて高い社会的責任・公的使命が要請される組織であることを改めて認識し、コンプライアンス態勢の充実・強化に取り組みます。また、地域社会から信頼される保証協会を目指して経営の健全化を図るとともに、地方自治体・金融機関・関係機関等との連携・協働により、地域経済の活性化・地域社会への貢献に向けて取り組む必要があります。

### (2) 具体的な課題

- 1) コンプライアンス態勢の充実・強化
- 2) 経営の健全化
- 3) 顧客サービス・利便性の向上
- 4) 危機管理体制の強化
- 5) 人材の育成・職場環境の整備
- 6) 地方創生等への貢献

### (3) 課題解決のための方策

- 1) コンプライアンス態勢の充実・強化
  - ① コンプライアンス委員会・同推進担当者会議を定期的に行い、法令遵守状況や苦情処理対応等の評価を継続的に行います。また、軽微な苦情も広く吸い上げることにより職員の苦情に対する意識と情報の共有を図り、必要な業務改善を進めます。
  - ② 顧客情報管理の徹底を図るため、個人データ取扱状況の点検・監査を継続的に実施するとともに、内部研修等を通じて個人情報管理を含めたコンプライアンス意識の醸成を図ります。
  - ③ 反社会的勢力等に係る情報収集を継続して行うとともに、「反社会的勢力等情報共有化システム」の活用や警察等関係機関との連携により、個別事案については反社会的勢力か否かを適切に判断の上、排除に向けた取組みを強化し、協会保証の不正利用防止に努めます。

## 【 その他間接部門 】

### 2) 経営の健全化

- ① コンパクトで機動的な運営を目指し、デジタル化による対応も含めた業務の効率化・合理化を推進しながら経営の健全化を図ります。また、業務全般における効率化・合理化策についても進捗状況を適宜確認して、更に省力化を推し進めます。
- ② 協会の経営方針や決算などの経営実態等について情報公開を行い、透明性の高い組織運営に努めます。
- ③ 全役職員が、業務運営状況等について共有し、協会の置かれている現状や果たしていくべき使命・役割等を改めて認識しつつ、問題意識をもって業務に取り組みます。

### 3) 顧客サービス・利便性の向上

- ① ウィズコロナ・アフターコロナによる非対面での迅速な手続きの重要性・高まりを踏まえ、信用保証業務の電子化等について継続して推進するなど、利用者の利便性向上に努めます。
- ② ホームページやSNS等のツールを活用して、利用者目線に立ったタイムリーな情報発信に取り組みます。
- ③ 金融機関等に対するアンケート調査により幅広い意見を伺い、より利用しやすい環境整備に努めるなど、組織全体で顧客満足度の向上に取り組みます。

### 4) 危機管理体制の強化

感染症や自然災害など突発的な事象発生時における危機管理体制等、事業継続計画（BCP）の実効性を高めるため、不断の見直しを行います。

### 5) 人材の育成・職場環境の整備

多様化している経営支援・事業承継等に係るニーズに柔軟にかつ適切に対応できるよう、資格取得や通信教育講座を奨励するとともに、外部研修を活用して更なる専門的知識を習得するなど、人材育成・職員の資質向上に取り組みます。

### 6) 地方創生等への貢献

- ① 地元の大学・専門学校等と連携しながら、学生向け講義やセミナー活動を実施することにより、起業マインドの醸成等に取り組みます。
- ② 地域における課題等を踏まえ、自治体や金融機関等との連携・協働による保証制度等の創設・改正により、地域経済の活性化に寄与します。
- ③ 環境美化活動やボランティア活動等を通して、地域社会への貢献に取り組みます。
- ④ 地域に根差し社会から信頼される保証協会として、持続可能な開発目標（SDGs）の取組みを推進します。

### 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	22,600	49.6%	132.0%
保証債務残高	184,800	80.8%	93.0%
保証債務平均残高	191,000	83.5%	92.8%
代位弁済	2,600	108.3%	154.1%
実際回収	585	98.8%	110.2%
求償権残高	442	81.4%	100.5%

#### 積算の根拠(考え方)

- 保証承諾  
令和3年度の保証承諾見込額等を踏まえ、一般保証、経営安定関連保証に各種政策保証等を加味して見込みました。
- 代位弁済  
過去の代位弁済実施状況等を踏まえ見込みました。
- 実際回収  
対債務者残高に対する回収手段別見込額等を踏まえ見込みました。

#### 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	2,040	87.7%	95.9%	1.07%
保証料	1,696	84.0%	93.1%	0.89%
運用資産収入	146	99.3%	94.8%	0.08%
責任共有負担金	157	124.6%	127.6%	0.08%
その他	40	117.6%	133.3%	0.02%
経常支出	1,600	93.0%	102.4%	0.84%
業務費	730	101.1%	109.6%	0.38%
借入金利息	0	-	-	0.00%
信用保険料	808	82.9%	92.9%	0.42%
責任共有負担金納付金	62	269.6%	229.6%	0.03%
雑支出	1	100.0%	100.0%	0.00%
経常収支差額	440	72.6%	78.0%	0.23%
経常外収入	3,645	103.5%	134.2%	1.91%
償却求償権回収金	123	104.2%	109.8%	0.06%
責任準備金戻入	1,303	97.6%	97.4%	0.68%
求償権償却準備金戻入	87	60.8%	61.3%	0.05%
求償権補てん金戻入	2,132	110.7%	189.5%	1.12%
その他	0	-	-	0.00%
経常外支出	3,958	102.9%	142.6%	2.07%
求償権償却	2,572	111.9%	180.1%	1.35%
責任準備金繰入	1,278	90.3%	103.9%	0.67%
求償権償却準備金繰入	104	81.3%	119.5%	0.05%
その他	4	100.0%	-	0.00%
経常外収支差額	-313	-	-	-0.16%
制度改革促進基金取崩額	0	-	-	0.00%
収支差額変動準備金取崩額	0	-	-	0.00%
当期収支差額	127	44.9%	25.1%	0.07%
収支差額変動準備金繰入額	63	44.7%	25.0%	0.03%
基金準備金繰入額	64	45.1%	25.3%	0.03%
基金準備金取崩額	0	-	-	0.00%
基金取崩額	0	-	-	0.00%

#### 積算の根拠(考え方)

- ・「保証料」については、平均保証債務残高に対する平均保証料率により算出しました。
- ・「運用資産収入」については、資金運用管理の基本方針に基づき、安全性と効率性に配慮し見込みました。
- ・「責任共有負担金」については、利用実績見込（保証債務平均残高及び代位弁済率）に基づき、負担金算定方式により算出しました。
- ・「求償権補填金戻入」及び「求償権償却」については、過去の補填率の実績等を考慮して見込みました。
- ・「責任準備金戻入」及び「責任準備金繰入」については、会計基準の見直しを踏まえ見込みました。

## 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
年度融 機 中 出 関 え 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		64	45.1%	25.3%
基金準備金取崩		0	-	-
期 末 基 本 財 産	基 金	2,669	100.0%	100.0%
	基金準備金	15,105	101.2%	100.4%
	合 計	17,774	101.0%	100.4%

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	63	44.7%	25.0%
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	3,874	103.9%	99.7%

(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		—	-	-
基金補助金		—	-	-
地方公共団体からの財政援助		85	49.4%	79.4%
保証料補給 (「保証料」計上分)		85	49.4%	79.4%
保証料補給 (「事務補助金」計上分)		—	-	-
損失補償補填金		—	-	-
事務補助金 (保証料補給分を除く)		—	-	-
借入金運用益		—	-	-

積算の根拠(考え方)

- 地方公共団体からの財政援助（保証料補給（「保証料」計上分））については、過去の補給実績を参考に、今年度保証承諾計画額等を勘案し見込みました。
- 地方公共団体からの財政援助（損失補償補填金）については、見通しが不明です。
- 基金準備金繰入等については、収支計画に基づき計上しました。
- 会計基準の見直しに伴い、責任準備金の積立方法を変更しており、この結果、収支差額変動準備金期末残高にも反映させました。

## 6. 経営諸比率

(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%	0.01%	0.00%
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	0.08%	0.02%	0.01%
経費率	経費【業務費＋雑支出】／保証債務平均残高	0.38%	0.06%	0.06%
(人件費率)	人件費／保証債務平均残高	0.27%	0.05%	0.03%
(物件費率)	物件費【経費－人件費】／保証債務平均残高	0.11%	0.02%	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	0.42%	-0.01%	0.00%
支払準備資産保有率	(流動資産－借入金)／保証債務残高	15.22%	2.33%	0.56%
固定比率	(事業用不動産＋建設仮勘定)／基本財産	0.27%	0.00%	0.00%
基金の基本財産に占める割合	基金／基本財産	15.02%	-0.14%	-0.04%
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	1.90%	-0.46%	-0.09%
		442		
基本財産実際倍率	保証債務残高／基本財産	10.40倍		
代位弁済率	代位弁済額(元利計)／保証債務平均残高	1.36%	0.31%	0.54%
回収率	回収(元本)／(期首求償権＋期中代位弁済(元利計))	0.86%	-0.46%	-0.72%

(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。