

# 年度経営計画

平成31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、住宅投資・設備投資・公共投資について増加の動きとなるなど緩やかな拡大傾向が続いていますが、製造業の生産活動については海外経済の成長鈍化による影響が見受けられました。

先行きについては、平成31年1月の景気動向指数速報値の基調判断が引き下げとなる等拡大傾向に陰りが見える中、米中の貿易摩擦や中国経済の減速など海外経済の景気下振れリスクや人手不足等に伴う企業活動への影響を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

全般的に概ね安定して推移しているものの、足元では海外経済の成長鈍化や企業間における格差、仕入価格の上昇等を要因に不安定な状況が見込まれます。

当協会が12月に実施した景況調査においても、前回調査(7月)から引き続き回復傾向がうかがえましたが、1月以降は仕入価格を除く全ての項目(業況・売上高・採算・資金繰り)の悪化を予想するなど、先行きの不透明感を示す結果となりました。

また、雇用情勢は、昨年度から引き続き有効求人倍率が2倍を上回る高水準で推移しており、深刻な人手不足の状況が続いています。

今後の見通しについては、海外経済の不確実性や人件費・原材料価格等のコスト上昇、10月実施予定の消費増税の影響など、不透明感が増す中、経営者の高齢化や後継者不足、人手不足問題等に対する懸念も高まっており、中小企業の経営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、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、「企業と共にある保証協会」を基本姿勢に、信用保証による円滑な金融支援や中小企業の経営改善と生産性向上に向けた経営支援の取組みについて、これまで以上に高まる保証協会への期待に応えていく必要があります。

当協会を取り巻く経営環境は、地域金融機関の担保・保証に依存しない企業の事業性評価に基づく積極的な融資姿勢や低金利下における顧客獲得競争等が保証利用に影響を及ぼしています。このような中、見直された新たな信用補完制度の趣旨に則り、中小企業の安定的な資金調達及び経営の改善発達をより一層支援するため、金融機関と連携し適切なリスク分担を推進していくとともに経営支援の効果的な実施に向けた検証への取組みを進めます。また、2020年4月に施行される民法改正への対応について、円滑に実施できるよう取り組みます。

特に創業や経営改善・生産性の向上・事業承継など企業のライフステージに応じた経営課題の解決に向けて積極的に働きかけを行い、利用者である中小企業・小規模事業者及び金融機関にとって活用しやすい環境を整備し、「信頼できる身近なパートナー」として自治体や関係機関等と連携して地域社会の発展に主体的・重点的に取り組みます。

### 【保証部門】

中小企業のライフステージに応じた資金調達や経営改善・生産性向上を促進するため、金融機関との連携体制を強化します。また、企業訪問等で経営者との対話を積極的に進め、身近で信頼できる関係づくりに努めるとともに、保証利用の拡大に向けた適切なアドバイスや利便性の向上に取り組みます。

## (2) 業務運営方針

### 【期中管理部門】

返済緩和先を業況別にセグメント化し、個別企業の状況に即した適切な対応に努めます。その中で経営改善が進まない企業については、金融機関等と連携して実態把握に注力し、事故の未然防止や代位弁済の抑制を図ります。

### 【経営支援部門】

創業チャレンジを促進する支援の充実に加え、事業再生や事業承継等の企業が抱える経営課題の解決に向けて金融機関及び関係機関と協力し、より一層の経営支援の強化に努めます。

### 【回収部門】

求償権回収を取り巻く環境は厳しさが増していますが、代位弁済後の初動を徹底するとともに、効率的な回収の促進や事業継続中の企業の事業再生に努めます。

### 【その他間接部門】

保証利用の減少等から厳しい経営環境にある中、引き続き信用保証による金融支援及びセーフティネット機能としての役割を果たしていくため、健全な経営基盤の維持や災害時等の危機管理体制の充実に及びコンプライアンスの着実な実践など、経営管理態勢の強化を図ります。

以上の事項を平成31年度の業務運営上の基本方針とし、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

県内各金融機関がコンサルティング機能の強化を図る中、個別企業の事業性を評価した担保・保証に依存しない融資の浸透などの影響もあり、保証承諾及び残高は減少傾向が続いています。

一方で、自然災害等による経営環境の激変時には事業者の不確定要素が増加することから信用保証の需要は急激に高まります。

このような中、県内中小企業者の金融環境変化の状況を適切に把握するとともに企業の実情に即して信用保証制度を通じた円滑な資金供給に迅速かつ柔軟に対応するため、以下の課題に重点的に取り組みます。

#### (2) 具体的な課題

- 1) 企業ニーズに応じた保証推進による利用企業の拡大
- 2) 中小企業者との対話の促進
- 3) 金融機関との連携強化

#### (3) 課題解決のための方策

- 1) 企業ニーズに応じた保証推進による利用企業の拡大
  - ① 創業期・拡大期・再生期など企業のライフステージを捉え経営の改善発達を支援するため、企業ニーズに即した制度活用の促進・提案を図るとともに、保証申込に係る事前相談制を充実させて個々の企業の資金需要に即応する体制を強化します。
  - ② 経営者保証に関する対応については、保証・期中・事業承継といった企業経営の各ステージにおいて金融機関と連携・協力して適正かつ柔軟に対応します。
  - ③ 金融機関や顧客アンケートを通して日頃の保証業務から得られる利用者等の声に真摯に向き合い、引き続き業務改善による利便性や審査スピードの向上に努めます。

## 【 保証部門 】

- ④ 商工団体等中小企業支援機関との相互連携により、中小企業者への情報提供及び資金繰り相談等への対応充実を図ります。
- ⑤ 中小企業者の要望に応じて金融機関営業店での出張相談に対応する他、金融機関紹介スキームの周知徹底を図り機動的かつきめ細やかな相談態勢に努めます。
- ⑥ 2020年4月に施行される民法改正への対応について、円滑な実施に向けて関係機関と連携して取り組みます。

### 2) 中小企業者との対話の促進

- ① 保証申込時の企業訪問やモニタリングにより経営者等との面談に積極的に取り組み、個々の企業が抱える課題解決のための身近な相談相手として関係性を強化します。
- ② 経営者等との面談により取得した情報を蓄積するなど個々の企業の状況変化に対する情報感度を高めることにより、実情に即した適切なアドバイスに努めます。
- ③ 現地相談会や休日及び夜間の経営・創業相談窓口を定期的に設置するなど、柔軟な体制で相談に応じます。
- ④ 特に女性経営者に対する相談業務の充実を図るため、女性職員による専門チームを立上げて創業予定者や経営者がより相談しやすい環境を整備します。

### 3) 金融機関との連携強化

- ① 金融機関との日常的な対話により、連携体制の充実及びリスク分担に関する認識共有を図るとともに、個別企業の現状把握と情報共有に努めることで、各々の特性を活かした支援体制を構築します。
- ② 個々の保証申込における金融機関の支援方針に着眼しその情報を蓄積するとともに、金融機関とのリスク分担に注視しつつ資金需要に柔軟に対応します。
- ③ 協会が注力する取り組みや制度推進に対する協力状況に応じ、金融機関の表彰や保証推進キャンペーンの実施を通じて将来的な連携体制の維持・充実につなげます。

## 【 期中管理部門 】

### (1) 現状認識

金融機関と協力した柔軟な条件変更への対応や積極的な経営支援の取組み等により、代位弁済の抑制や返済緩和先の正常化が進む一方で、返済緩和先の中には経営改善が進まず条件変更も困難となりうる企業が見受けられます。

このような中、金融機関等と連携して企業の実情把握に努め、期中管理の充実・強化により事故・代位弁済の抑制を図るため、以下の課題に重点的に取り組みます。

### (2) 具体的な課題

- 1) 返済緩和先等への適切な対応
- 2) 期中管理強化による早期実態把握

### (3) 課題解決のための方策

- 1) 返済緩和先等への適切な対応
  - ① 返済緩和先をセグメント化し、業績回復先に対して借換保証を推進する等、各カテゴリに応じた適切な対応を図ることで正常化への取組みを後押しします。  
また、業績低迷により経営改善が進まない先については、企業や金融機関とも今後の方針等を共有し、経営支援部門と期中管理部門が連携して実情把握に努めます。
- 2) 期中管理強化による早期実態把握
  - ① 延滞先、事故管理先、経営改善が困難な先について、企業や金融機関への訪問・照会により企業の早期実態把握に努め、事故の未然防止や代位弁済抑制を図ります。
  - ② 早期事故発生先については、金融機関から状況や管理体制等を確認の上、事故に至った原因を検証し、保証部門や経営支援部門との情報共有を図ります。

## 【 経営支援部門 】

### (1) 現状認識

景気は緩やかな拡大傾向にあるものの、協会利用先の中には経営改善が進まない企業が多く存在するなど企業間格差が見受けられます。また、経営者の高齢化が進む中、円滑な事業承継への支援及び信用力に乏しい創業者に対する支援を継続的に行っていく必要があります。

これらを踏まえ、企業の実態把握に努めるとともに、企業のライフステージに寄り添ったきめ細やかな金融支援・経営支援を実施するため、以下の課題について重点的に取り組みます。

### (2) 具体的な課題

- 1) 企業の状況に応じた経営支援及び再生支援
- 2) 創業・事業承継支援の推進
- 3) 経営改善に向けた支援の充実

### (3) 課題解決のための方策

- 1) 企業の状況に応じた経営支援及び再生支援
  - ① 経営者との面談・訪問を通して個々の企業の実態把握に努め、金融機関等と連携して適切な経営支援を行います。
  - ② 経営の安定に支障が生じている企業や、販路開拓・生産性向上の取組みなど多様な課題を抱えている企業に対して外部専門家を派遣し、課題解決に向けた企業の取組みを支援します。
  - ③ 企業の再チャレンジに向けた取組みを支援するため、回収部門と連携しつつ、金融機関や中小企業再生支援協議会等の関係機関と協調し、適切な対応を行います。
  - ④ 金融調整を要するなど企業の求めに応じ経営サポート会議を開催し、金融機関と協調して企業が抱える課題の解決をサポートします。



## 【 経営支援部門 】

### 2) 創業・事業承継支援の推進

- ① 経営、金融に関する知識の習得を目的として創業セミナーや創業講座を開催し、創業チャレンジを促すとともに円滑な創業のサポートを行います。
- ② 創業期の事業経営を支援するため、外部専門家を派遣して創業計画の策定やフォローアップなど個々の創業支援を行います。
- ③ 経営の承継に問題を抱えている企業に対し、外部専門家を派遣して事業承継計画の策定支援を行うとともに、県事業承継ネットワーク連絡会議参加機関と連携して円滑な事業承継を支援します。

### 3) 経営改善に向けた支援の充実

- ① 中小企業支援ネットワーク会議参加機関や公益財団法人ふくい産業支援センター、北陸税理士会等の提携機関の経営支援に係る取組み等について情報交換を行うとともに、各機関と連携し企業の経営改善支援に取り組みます。
- ② 企業の支援状況等をデータ化して蓄積を行い、経営支援の効果等について検証を進めていきます。

## 【 回収部門 】

### (1) 現状認識

求償権回収を取り巻く環境は、有担保求償権の減少や第三者保証人を徴求しない求償権の増加、近年の新規代位弁済の減少等により、年々厳しさを増しています。また、2020年4月に施行される民法改正に対応するため、求償権管理方法の見直しなど、体制整備を行っていく必要があります。

このような中、早期に個別求償権の実態把握に努め、回収の見極めを行うとともに、事業継続中の企業に対する再生支援等を行うため、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) サービサーの有効活用
- 4) 求償権先企業への再生支援
- 5) 回収スキルの向上

### (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
  - ① 回収方針会議などにより個別案件毎の具体的な回収方針の進捗管理を徹底します。
- 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、関係者の資産調査や代位弁済後の弁済交渉を行うなど初動を徹底し、効率性を重視した回収を図ります。
  - ② 代位弁済後概ね3年以内の案件については回収率が高いことを考慮し、回収方針の進捗、現状再確認を徹底します。

## 【 回収部門 】

- ③ 担保物件については現況調査を行い、任意処分可能なものは処分に努め、状況に応じて競売申立を行います。また、競売情報については保証月報やホームページに掲載し、広く買受希望者を募り処分に努めます。
  - ④ 連帯保証人の過去の弁済及び収入や生活状況を考慮し、「一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン」に基づき可能な限り交渉機会を設け債務免除を進めることで、長期化案件の解決を図ります。
  - ⑤ 顧客の実態を見極め、回収見込みがないと判断した場合は速やかに管理事務停止を実施し、求償権整理を進めます。
  - ⑥ コンビニ収納や口座振替等、弁済者の利便性を考慮した返済方法を提示し、回収促進につなげます。
- 3) サービサーの有効活用
- ① 無担保求償権や遠隔地の債務者に対する回収促進等、サービサーの利点を考慮しながら積極的に委託を行うとともに、サービサーとの情報共有を図り、注力案件か否かの見極めを適宜行います。
- 4) 求償権先企業への再生支援
- ① 事業を継続しながら誠実に弁済を行っている企業に対しては、他部門とも連携して求償権消滅保証等による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。
- 5) 回収スキルの向上
- ① 回収スキルの向上を図るため、顧問弁護士等を講師に内部研修を実施し、専門知識の習得に努めます。また、2020年4月に施行される民法改正に対応するため、必要な知識の習得に努めます。

## 【 その他間接部門 】

### (1) 現状認識

公的保証機関として地域社会から信頼される保証協会を目指し社会的責任を果たすために、健全な経営基盤の維持及びコンプライアンス態勢の強化を図るとともに、協会の役割や活動等について理解を広めるための積極的な情報発信を行っていく必要があります。また、利用者目線に立ったきめ細やかな対応や質の高いサービス提供を行うため、人材育成による資質の向上に努める必要があります。

これらを踏まえ、以下の課題について重点的に取り組みます。

### (2) 具体的な課題

- 1) 経営の効率化・健全化
- 2) コンプライアンス態勢の充実・強化
- 3) 危機管理体制の強化
- 4) 人材の育成・モチベーション向上
- 5) 広報活動及び顧客サービスの向上
- 6) 職場環境の整備
- 7) 地方創生への貢献

### (3) 課題解決のための方策

- 1) 経営の効率化・健全化
  - ① 経営環境の変化や各部門の業務執行状況を踏まえ、収支シミュレーションにより経営状況を適宜把握するとともに、業況変化に対応できるよう検証・分析や業務改善等に継続的に取り組みます。
  - ② 当協会に求められる役割等に対し問題意識をもって業務に取り組むため、経営環境の現状や将来の展望等についての内部説明会等を通し認識の共有を図ります。

## 【 その他間接部門 】

### 2) 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開催し、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、協会の業務改善に資するために、職員の苦情に対する意識の共有を図り、軽微な苦情であっても広く吸い上げる態勢とします。
- 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」の活用を適切に行い、警察等関係機関と連携を図ることにより、排除に向けた取組みを強化します。

### 3) 危機管理体制の強化

- ① 自然災害など突発的な事象発生時に備え、危機管理体制について継続的に不断の見直しを行います。
- ② 事業継続計画（BCP）の実効性を高めるため内部研修を実施し、危機管理意識の向上を図ります。

### 4) 人材の育成・モチベーション向上

- ① 経営支援・事業承継等多様化する企業ニーズに対応できるよう、目的に応じた全国信用保証協会連合会等による外部集合研修や関係機関の研修に参加し、専門的知識の向上を図ります。
- ② 様々な課題や目標に向けた職員の自発的な取組みを促すため、個々の目標を通して職員のモチベーションと資質の向上を図ります。

### 5) 広報活動及び顧客サービスの向上

- ① 機関誌（保証月報）やホームページ、SNS等のツールを活用し、利用者目線に立ったタイムリーな情報発信や知名度の向上に努めるとともに、当協会の経営方針・経営実態等の積極的な情報公開により透明性の高い組織運営に努めます。

【 その他間接部門 】

② 保証利用者や金融機関向けのアンケート調査により保証利用者や金融機関の意見を伺い、利用しやすい環境の整備に努めるなど、組織全体で顧客満足度の向上に取り組みます。

6) 職場環境の整備

① 働き方改革を踏まえワーク・ライフ・バランスを推進し、働きやすい職場環境づくりに努めます。

7) 地方創生への貢献

① 関係機関によるビジネスフェア等への参加を通して出展企業のビジネスチャンスを後押しするとともに、販路開拓等の経営課題に対しては関係機関と連携して課題解決に取り組みます。

② 地元大学等と連携して学生向け講義やセミナー活動を実施することにより、金融経済教育や起業マインドの醸成を図ります。

③ 金融機関や自治体等と連携し、地域の課題や活性化に向けた商品開発（保証制度等）や保証制度の活用を推進します。

④ 環境美化活動等の様々なボランティア活動を通じ、地域社会に貢献します。

### 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	27,000	100.0%	91.3%
保証債務残高	85,200	105.6%	95.2%
保証債務平均残高	86,600	99.5%	91.9%
代位弁済	1,200	80.0%	74.8%
実際回収	1,100	91.7%	108.5%
求償権残高	347	120.1%	87.8%

#### 積算の根拠(考え方)

- ・保証承諾  
過去の保証承諾実績を基に、一般保証及び借換保証、政策保証等の各種政策保証を加味し見込みました。
- ・代位弁済  
近年の代位弁済実績や返済緩和の実施状況を基に見込みました。
- ・実際回収  
対債務者残高に対する回収手段別の見込額に、新規代位弁済分に係る近年の回収実績に基づく見込額を加味し見込みました。

#### 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	1,269	95.1%	89.1%	1.47%
保証料	937	101.6%	92.6%	1.08%
運用資産収入	161	101.9%	98.8%	0.19%
責任共有負担金	113	56.5%	55.7%	0.13%
その他	58	107.4%	123.4%	0.07%
経常支出	1,262	94.7%	97.2%	1.46%
業務費	756	96.6%	108.6%	0.87%
借入金利息	0	-	-	0.00%
信用保険料	488	102.5%	92.1%	0.56%
責任共有負担金納付金	17	23.3%	23.9%	0.02%
雑支出	1	100.0%	100.0%	0.00%
経常収支差額	7	700.0%	5.5%	0.01%
経常外収入	1,786	85.7%	102.7%	2.06%
償却求償権回収金	214	86.6%	128.1%	0.25%
責任準備金戻入	555	92.5%	91.6%	0.64%
求償権償却準備金戻入	58	70.7%	71.6%	0.07%
求償権補てん金戻入	959	83.1%	108.4%	1.11%
その他	0	-	-	0.00%
経常外支出	1,734	87.3%	95.1%	2.00%
求償権償却	1,137	80.8%	102.8%	1.31%
責任準備金繰入	521	103.8%	93.9%	0.60%
求償権償却準備金繰入	71	98.6%	120.3%	0.08%
その他	5	100.0%	4.9%	0.01%
経常外収支差額	52	54.2%	-	0.06%
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	59	60.8%	137.2%	0.07%
収支差額変動準備金繰入額	29	60.4%	138.1%	0.03%
基金準備金繰入額	30	61.2%	136.4%	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。
- ・ 「求償権補てん金戻入」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 中 機 出 入 等 人 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		30	61.2%	136.4%
基金準備金取崩		0	-	-
期 末 基 本 財 産	基 金	2,668	100.0%	100.0%
	基金準備金	14,799	100.0%	100.2%
	合 計	17,467	100.0%	100.2%

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	29	60.4%	138.1%
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	4,218	100.1%	100.7%

(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		80	80.0%	25.8%
保証料補給 (「保証料」計上分)		80	80.0%	25.8%
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。
- 同（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。

## 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	1.08%	0.02%	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	0.19%	0.01%	0.02%
経費率	経費【業務費＋雑支出】／保証債務平均残高	0.87%	-0.03%	0.13%
(人件費率)	人件費／保証債務平均残高	0.55%	0.00%	0.07%
(物件費率)	物件費【経費－人件費】／保証債務平均残高	0.32%	-0.03%	0.06%
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	0.56%	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	27.64%	-1.44%	0.63%
固定比率	事業用不動産／基本財産	0.29%	0.00%	0.00%
基金の基本財産に占める割合	基金／基本財産	15.27%	-0.01%	-0.03%
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	1.58%	0.34%	-0.35%
		347		
基本財産実際倍率	保証債務残高／基本財産	4.88倍		
代位弁済率	代位弁済額(元利計)／保証債務平均残高	1.39%	-0.33%	-0.31%
回収率	回収(元本)／(期首求償権＋期中代位弁済(元利計))	6.96%	3.60%	-3.58%

(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。