

- ◇ 経営の透明性向上に向けた取組みとして「年度経営計画」を策定しましたので、公表いたします。

令和5年度経営計画

佐賀県信用保証協会

1 業務環境

(1) 佐賀県の景気動向

我が国経済は、内閣府の月例経済報告によると「景気は、このところ一部に弱さがみられるものの、緩やかに持ち直している。先行きについては、ウィズコロナの下で、各種政策の効果もあって、景気が持ち直していくことが期待される。ただし、世界的な金融引締め等が続く中、海外景気の下振れが我が国の景気を下押しするリスクとなっている。また、物価上昇、供給面での制約、金融資本市場の変動等の影響や中国における感染拡大の影響に十分注意する必要がある。」とされています。

一方、県内経済の動向は、佐賀財務事務所の佐賀県内経済情勢報告によると「県内経済は、持ち直している。先行きについては、ウィズコロナの下で、各種政策の効果もあって、景気が持ち直していくことが期待される。ただし、物価上昇、供給面での制約、金融資本市場の変動等の影響や中国における感染拡大の影響に十分注意する必要がある。」とされています。

(2) 中小企業を取り巻く環境

県内中小企業の景況判断は、佐賀財務事務所の法人企業景気予測調査によると、「令和5年1～3期は、全産業で引き続き「上昇」超となっている。業種別にみると、製造業は、金属製品や生産用機械器具等で「下降」超となっていることから、全体として「下降」超となっている。非製造業は、小売や宿泊・飲食サービス等で「上昇」超となっていることから、全体として「上昇」超となっている。

規模別にみると、大企業は「上昇」超に転じ、中堅企業は「下降」超に転じ、中小企業は引き続き「上昇」超となっている。

先行きを全産業でみると、令和5年4～6月期は引き続き「上昇」超となる見通しとなっている。」とされています。

(3) 信用保証協会を取り巻く環境

令和4年度は、前年に引き続き「佐賀県新型コロナウイルス感染症資金繰り対策資金」及び「佐賀県新型コロナウイルス感染症対応資金」（以下「コロナ資金」という。）の反動等により、保証承諾は年度当初から低調に推移し、新型コロナウイルス感染症が拡大する前の水準には戻らない状況にありました。

コロナ資金も保証残高の約8割が約定返済を開始し、条件変更や代位弁済は高くない水準ではあるものの漸増しています。

一方、中小企業を取り巻く環境は、コロナ禍の影響の長期化に加え、エネルギー・原材料などの物価高などを要因に収益が圧迫されるなど複合的リスクを抱え厳しい状況が続いています。

こうした中で業績回復が進んでいない企業にとっては今後コロナ禍の長期化によって増大した債務への対応の必要性が増してきます。

そのため、景気の先行きについては持ち直しが期待されているものの中小企業の経営環境に対しては注視していく必要があります。

このような

- ・ 景気動向の不透明感
- ・ 借換需要や約定返済を緩和する企業の漸増
- ・ 代位弁済の漸増

などの要因に加え、

国においては、令和4年9月にポストコロナへの段階的移行を図り、資金繰り支援の拡充と収益力改善・事業再生・再チャレンジの更なる加速のために「中小企業活性化パッケージNEXT」の策定、令和4年12月に「経営者保証改革プログラム」の策定、令和5年1月に「伴走支援型特別保証制度」の改正が行われています。

2 業務運営方針

(1) 保証部門

- ・ 中小企業を取り巻く経営環境が依然として厳しいなか、業績の回復が遅れ資金繰りに支障を来している中小企業を積極的に支援するとともに、経営改善や事業再生、事業承継などの支援が必要な中小企業に対し、経営支援部門と連携して専門家等を派遣する取組みを継続します。
- ・ 経営者保証を不要とする保証の取組みについては、国も積極的に推し進めており、スタートアップ・創業や将来の事業承継、再チャレンジの促進を図るため、金融機関と連携を図りながら経営者保証を不要とする保証を推進します。
- ・ 全国統一の保証業務の電子化及び個別金融機関からの電子化要請については、今年度中に稼働を予定しており、順調に導入・稼働できるよう内部体制を整えます。また、稼働後の内部体制について随時検証を行いながら業務の効率化を進めます。

(2) 期中管理・経営支援部門

- ・ 中小企業を取り巻く経営環境が依然として厳しいなか、令和4年度からコロナ資金の返済が本格化していることで返済緩和による条件変更や代位弁済が漸増しています。こうしたことから、「中小企業活性化パッケージNEXT」を踏まえて、中小企業活性化協議会及び金融機関と連携しながら、専門家や経営支援サポーターの派遣による収益力改善支援及び事業再生支援等の取組みをさらに強化します。
- ・ 事業承継を円滑に進めるために、事業承継・引継ぎ支援センター及び金融機関と連携しながら、事業承継にかかる阻害要因を解消するよう積極的に取り組んでいきます。
- ・ 蓄積している経営支援データベースの検証結果を踏まえ、令和6年度から始まる経営支援効果測定のための指標を確立します。

(3) 回収部門

- ・ コロナ禍の長期化などにより代位弁済の増加や厳しい回収環境が続くなか、回収業務の初動を徹底し、効率性を重視した求償権回収に取り組むとともに、関係者の実情を把握したうえで保証債務免除及び管理事務停止や求償権整理を進めることにより求償権管理の効率化に努めます。
- ・ 事業継続先に対する求償権消滅保証等の推進により事業再生支援にも取り組んでいきます。

(4) その他間接部門

- ・ 中小企業施策の一翼を担う重要な機関としての公共性と社会的責任の重さを改めて認識し、引き続き内部管理体制の強化に取り組みます。
- ・ 最近の激しく変動する業務環境や突発的な自然災害に関する情報を的確に捉え、迅速かつ効果的な情報発信に努めていきます。
- ・ 変化する中小企業者のニーズに即応できる人材育成にも引き続き注力していきます。
- ・ 電子受付システムの導入とサーバー機器類の更改があり、円滑な導入と安定運用に努めていくとともに更なる業務効率化の検討を進めます。

3 主な重点課題

(1) コロナ禍の長期化などにおける資金繰り支援等の強化

令和4年度のコロナ資金の元金返済の本格化に加え、今年度からは3年間の利子補給が終了していくことで、業績の回復の遅れによる資金繰りに支障を来す中小企業からの再調達資金の申込については、「伴走支援型特別保証」や金融機関との連携保証を積極的に活用した対応を行っていきます。

また、返済緩和の条件変更の申込についても中小企業の実情に応じ、柔軟かつ迅速な支援を行っていきます。

保証申込みをされた中小企業のうち経営改善や事業再生、事業承継などの支援が必要な先に対しては、経営支援部門と連携して専門家等を紹介・派遣するなどの取組みを強化します。

さらに、金融機関との連携を強化するため、金融懇談会の開催や各地区金融機関の訪問を行い、連携強化と情報の共有を図っていきます。

(2) 経営者保証を不要とする保証の推進

経営者保証を不要とする保証への取組みについては、国において経営者保証に依存しない融資慣行の確立を加速させるため、制度を拡充させています。加えて、スタートアップ・創業や再チャレンジの促進を図るためにも、引き続き金融機関及び関係団体に対しその制度の周知を図っていきます。

創業資金は申込件数が増加傾向にあり、国において法人向けの経営者保証を不要とする「スタートアップ創出促進保証制度」を創設・推進しており、その周知を図り、その利用を促進していきます。

また、事業承継については、金融機関、商工団体等からの情報をもとに、経営支援部門と連携し制度利用を促進します。

(3) 保証業務の電子化の推進

全国統一の業務の電子化及び個別金融機関からの電子化の要請については、今年度中に一部の金融機関で稼働する予定であることから、順調に導入・稼働ができるよう業務フローや事務の手引き、人員配置などの内部体制を整えます。

また、稼働後においては、その効果や今後の電子化の推進について随時検証や検討を行い、今後の業務の効率化を進めます。

(4) 経営改善支援及び再生支援の強化

- ・ プッシュ型支援策として、協会が選定する経営改善候補先や返済緩和の条件変更申込先などで経営改善が必要と判断した中小企業に対し、金融機関と連携しながら経営改善計画の策定支援のために専門家派遣事業の活用促進を図っていきます。

また、令和4年度から開始した経営支援サポーター（中小企業診断士）派遣制度を強化し、個々の企業訪問による経営課題の早期発見と課題解決やニーズの把握を伴走して行うとともに、必要に応じて経営改善計画策定を働きかけるなど継続的な経営改善支援の取組みを強化します。

- ・ コロナ禍の長期化などで業績の回復が遅れ債務が増大している中小企業には、国が策定した「中小企業活性化パッケージNEXT」の実行を加速させるために、中小企業活性化協議会や金融機関との連携による収益力を回復するための「収益力改善支援」や抜本的な金融支援を含む「事業再生支援」、事業廃業を決断した経営者の保証債務を整理するための「再チャレンジ支援」として策定された各計画を通じて、リスケジュール対応や資金繰り支援などに積極的かつ柔軟に取り組めます。
- ・ 経営改善支援先に対し、中小企業経営診断システム（McSS）を活用し、経営改善の進捗状況（改善レベル）を理解してもらい、更なる意欲を引き出していきます。

(5) 事業承継支援の強化

- ・ 円滑な事業承継を後押しするために、親族内や社員の承継先への「事業承継特別保証制度」、第三者承継先（M&A）への県制度金融の「事業承継資金」などの利用促進を図るため次のように取り組めます。

ア 事業承継・引継ぎ支援センターとの定例会議において、今後の取組み方針など情報共有を図ります。

イ 事業承継を予定している保証申込先や経営者交代の報告を受けた先に対して、「事業承継特別保証制度」を紹介するなど金融機関と連携しながら取り組めます。

ウ 新たな取組みとして、M&Aを予定している買手側企業に対し、専門家派遣事業を活用して引継ぎ後の相乗効果を含んだ事業計画の策定を支援し、円滑な資金調達に繋がるよう取り組めます。

(6) 経営支援の効果測定のための指標の確立

- ・ 令和3年度から積み上げた経営支援（創業支援・経営改善支援・再生支援・事業承継支援）の各種データにかかる検証結果をふまえて、信用保証協会が実施する経営支援の効果について測定するための指標を決定し、令和6年度からの運用開始に備えます。

(7) 回収効率化の促進

- ・ 新規求償権は、期中管理段階からの情報を活かし、適切かつ効率的な回収方針を決定し早期に着手します。また、「経営者保証ガイドライン」に基づく保証債務整理の要請に対し柔軟に対応します。

既存の求償権については、定期的な電話、現地訪問等による現況把握により回収の見極めをおこない、損害金減免完済や一部弁済による保証債務免除等の促進を図り、早期解決を基本とした回収業務に努めます。

- ・ 担保物件の任意処分を促進し、進捗が見られない案件は、競売に移行します。
- ・ 事業継続先については、経営支援課や中小企業活性化協議会との連携強化を図り経営改善支援や事業再生・再挑戦に向けた支援に取り組むことにより、求償権消滅保証制度を活用した回収を行っていきます。

(8) 求償権管理の効率化

- ・ 将来にわたって回収見込みがない先は、速やかに管理事務停止を行い、求償権の整理を実行しスリム化を図ります。

(9) サービサー休止後の体制整備

令和6年3月末をもって保証協会サービサー佐賀営業所を休止し、回収部門を統合させることから、今後の一体的かつ機動的な回収体制を構築するため、組織や業務内容の見直しを検討し、体制整備の準備を行います。

(10) 内部管理体制の充実

- ・ コンプライアンスに対する高い意識の継続と態勢の維持・向上を図るため、コンプライアンス・プログラムに掲げた項目を着実に実施します。また、反社会的勢力等の排除に向けた取組みを継続し、不正利用等の防止を徹底します。
- ・ 近年の様々な危機に対応するための適時・適切な情報収集と迅速な対応に努めます。

(11) 人材の育成と職場環境の充実

- ・ 専門的知識の習得と職員のスキルの向上を図るため、引き続きOJTの実施や、外部研修や関係機関との勉強会、セミナー等への講師派遣などを積極的に活用します。
- ・ 年間健康推進計画を着実に実施し、職員の健康管理と職場環境の充実を進めます。

(12) 広報活動の充実

- ・ ホームページやLINE等を積極的に活用し、協会の保証推進や経営支援の取組み、関係機関から提供された情報など中小企業経営に意義ある情報の発信に努めます。また、広報全般において、協会オリジナルキャラクターを使用して協会への親近感や一層の認知度向上に努め、保証利用企業者の維持を図ります。

(13) 業務の効率化と電子化の推進

- ・ 電子受付システムの導入について、金融機関からの参加表明があり、各種テストなど導入に向けての準備を保証部門や経営支援部門と連携を図りながら加速させる必要があります。また、引き続き参加対象となる県内の金融機関との意見交換を行い、積極的に参加を促していきます。
- ・ 信用保証書の電子化についても当協会利用の各金融機関に対し、積極的に参加を促していきます。
- ・ 令和5年9月にシステム機器類の更改を予定しており、システム業者や共同システムセンターとともにシステムの円滑な稼働と導入後の安定稼働に向けて対応していくとともに稼働後は保証部門と連携し、業務効率化を進めます。

4 保証承諾等の見通し

令和5年度の保証承諾等の主要業務数値（見通し）は、以下のとおりです。

項目	金額	前年度計画比
保証承諾	170億円	113.3%
保証債務残高	1,576億円	90.1%
代位弁済	18億円	128.6%
回収	5.7億円	101.8%