

大阪信用保証協会

1. 法人の概要

【令和5年7月1日現在】

【役員名簿】

代表者名	理事長 津組 修	設立年月日	昭和23年10月26日	
電話番号	06(6131)7567	法人所管課	商工労働部中小企業支援室金融課	
所在地	大阪市北区梅田3-3-20	HPアドレス	https://www.cgc-osaka.jp/	
設立目的	信用保証協会法に基づいて設立された法人であり、大阪府内の中小企業者に対し「信用保証」を行うことにより、中小企業の金融の円滑化を図り、その健全な発展に資することを目的とする。 (平成26年5月、大阪府中小企業信用保証協会が大阪市信用保証協会と合併し、大阪信用保証協会として新たに業務を開始。)			
主な出資団体 (出資割合)	大阪府	34,517,905	千円	29.1%
	(うち国基金補助金分)	13,320,871	千円	(11.2%)
	大阪市	4,352,844	千円	3.7%
	(うち国基金補助金分)	2,133,333	千円	(1.8%)
	金融機関	79,715,355	千円	67.2%
その他の団体	43,831	千円	0.0%	
出捐総額	118,629,935 千円			
備考	(基本財産)	143,579,129	千円	基本財産は令和5年3月末現在。主な出捐団体の数値は令和5年7月1日現在の受入累計額。

役職名	氏名	現職名	現任期終了	備考
理事長	津組 修	(元大阪府商工労働部長)	R7.7.31	常勤・公募
専務理事	森 芳彦		R8.6.18	常勤
常務理事	加藤 裕久		R7.3.31	常勤
常務理事	松井 聡	(元大阪府監査委員事務局長)	R7.3.31	常勤
理事	馬場 広由己	大阪府商工労働部長	R8.6.18	
理事	井内 摂男	大阪商工会議所専務理事	R8.6.18	
理事	角谷 禎和	(公財)大阪産業局専務理事	R8.6.18	
理事	柴田 昌幸	大阪府中小企業団体中央会専務理事 (元大阪府商工労働部雇用推進室就業促進課課長)	R8.6.18	
理事	高宮 進	(株)三井住友銀行理事	R8.6.18	
理事	野田 一雄	(株)りそな銀行執行役員	R8.6.18	
理事	酒井 智浩	(株)三菱UFJ銀行常務執行役員	R8.6.18	
理事	大石 泰正	(株)みずほ銀行執行理事	R8.6.18	
理事	上林 英紀	(株)関西みらい銀行執行役員	R8.6.18	
理事	太田 享之	(株)池田泉州銀行代表取締役会長	R8.6.18	
理事	松山 浩司	大阪信用金庫専務理事	R8.6.18	
理事	北野 稔	大阪シティ信用金庫専務理事	R8.6.18	
理事	牛田 隆己	北おおさか信用金庫専務理事	R8.6.18	
理事	木村 光孝	(株)商工組合中央金庫執行役員	R7.6.18	
監事	福原 功		R7.3.31	常勤
監事	森 真二	弁護士法人中央総合法律事務所代表社員弁護士	R6.6.18	
監事	渡邊 尚資	渡邊公認会計士事務所公認会計士・税理士	R6.6.18	

2. 役職員の状況

(単位:人)

【各年度7月1日時点】

		令和3年度			令和4年度			令和5年度		
		府派遣	府OB		府派遣	府OB		府派遣	府OB	
役員	常勤役員	5	0	2	5	0	2	5	0	2
	非常勤役員	16	1	1	16	1	1	16	1	1
職員	管理職	プロパー職員	74	0	74	0	75	0	0	0
	その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	一般職	プロパー職員	307	0	314	0	319	0	0	0
	その他	6	0	0	7	0	6	0	0	0
	常勤職員計	387	0	0	395	0	400	0	0	0
常勤以外の職員	5	0	0	3	0	4	0	0	0	

プロパー職員(388人)の給与に関する状況(令和4年度)

年間給与手当支給額平均	6,766	千円	平均年齢	42.6	歳
-------------	-------	----	------	------	---

役員の定数・任期・選任方法

定数	取締役	21名
	監査役	3名
任期	取締役	3年
	監査役	2年

選任方法

理事及び監事は、知事の任命により、選任する
理事長、専務理事、常務理事は、理事のうちから互選により、選任する

3. 主要事業の概要

【事業規模(保証債務残高)】

(単位:千円)

事業名	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度 予算	備考
① 責任共有対象外に係る保証	2,551,818,002	2,734,232,661	2,704,750,670	2,193,000,000	責任共有制度の対象外の保証制度で、保証協会が100%保証する融資(小口零細企業保証など)
全事業合計に占める割合	62.8%	65.4%	65.0%	59.3%	
② 責任共有対象に係る保証	1,509,327,368	1,447,151,819	1,458,835,973	1,507,000,000	保証協会と金融機関とが適切な責任共有を図るため、融資額に対して保証協会が80%、金融機関が20%の割合で責任共有を図る保証制度
全事業合計に占める割合	37.2%	34.6%	35.0%	40.7%	
全事業合計	4,061,145,370	4,181,384,481	4,163,586,644	3,700,000,000	

※単位未満は四捨五入を原則としたため、内訳の計と合計が一致しない場合がある。

【事業計画及び事業実績】

事業内容	事項	事業量		備考
		令和4年度実績	令和5年度計画	
大阪府内の中小企業者に対する信用補完業務	(1)保証承諾額	(単位:百万円) 895,579	(単位:百万円) 900,000	
	(2)年度末保証債務残高	4,163,587	3,700,000	
	(3)代位弁済額	35,165	70,000	
	(4)実際回収額	11,108	9,500	

4. 大阪府の財政的関与の状況

(単位:千円)

区 分	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度 予算	補助金、委託料等の内容
補 助 金	0	0	0	331	
視覚障がい者施術所整備運営資金融資信用保証料補助金	0	0	0	331	視覚障がい者が開設する施術所の施設・設備整備を行う際の事業資金融資について、信用保証料の補給を行う。
委 託 料	0	0	0	0	
貸 付 金	0	0	0	0	
その他(分担金・負担金・出捐金等)	1,485,577	1,142,958	1,121,395	1,597,710	
各種融資制度損失補償金 (補償金)	1,485,577	1,142,958	1,121,395	1,597,710	大阪府制度融資保証の円滑な実施のため、損失補償契約に基づき年度中に受け入れた損失補償金(回収分は大阪府に返還しているため、実質的な損失補償金は、令和2年度は1,090,172千円、令和3年度は665,016千円、令和4年度は705,066千円となる。)
合 計	1,485,577	1,142,958	1,121,395	1,598,041	

府損失補償・債務保証契約に係る債務残高(期末)	0	0	0
府借入金残高(期末)	0	0	0

5. 財務状況

(単位:千円)

		令和2年度	令和3年度	令和4年度	前年度比増減	分析・評価
貸借対照表	資産合計	4,654,687,003	4,804,485,759	4,778,667,347	△ 25,818,412	(流動資産)
	流動資産	319,620,732	353,695,512	354,844,579	1,149,067	流動資産の増加については、有価証券の増(14,647,280千円)と、金銭信託の増(4,500,000千円)が主な要因である。
	現金預金	76,831,408	65,884,837	47,886,623	△ 17,998,214	
	未収金	0	0	0	0	
	その他流動資産	242,789,324	287,810,675	306,957,956	19,147,281	(固定資産)
	固定資産	4,335,066,272	4,450,790,247	4,423,822,768	△ 26,967,479	固定資産の減少については、保証債務残高の備忘勘定である保証債務見返の減(17,797,837千円)と、損失補償金残高の備忘勘定である損失補償金見返の減(13,609,532千円)が主な要因である。
	有形固定資産	5,191,144	5,025,078	5,075,874	50,796	
	無形固定資産	4,329,875,127	4,445,765,169	4,418,746,894	△ 27,018,275	
	その他固定資産	0	0	0	0	
	負債合計	4,483,274,080	4,615,497,564	4,575,605,027	△ 39,892,537	(固定負債)
	流動負債	1,268,727	1,307,573	1,270,857	△ 36,716	固定負債の減少については、保証債務残高の備忘勘定である保証債務の減(17,797,837千円)と、損失補償金残高の備忘勘定である損失補償金の減(13,609,532千円)が主な要因である。
	短期借入金	0	0	0	0	
	未払金	71,761	91,240	64,609	△ 26,631	
その他流動負債	1,196,966	1,216,333	1,206,249	△ 10,084		
固定負債	4,482,005,353	4,614,189,991	4,574,334,170	△ 39,855,821	(資本)	
長期借入金	0	0	0	0	資本の増加については、収支差額の資本組入れによる増(15,799,352千円)と、金融機関等負担金受入れによる増(50,000千円)が主な要因である。なお、令和4年度に限り、責任準備金の積立方法の変更に伴う減少(1,775,228千円)があった。	
各種引当金	32,113,546	32,857,058	36,332,930	3,475,872		
その他固定負債	4,449,891,807	4,581,332,932	4,538,001,240	△ 43,331,692		
資本合計	171,412,923	188,988,195	203,062,320	14,074,125		
資本金	126,785,816	135,629,452	143,579,129	7,949,677		
剰余金	44,627,107	53,358,743	59,483,191	6,124,448		

損益計算書	保証料	30,437,495	39,483,291	39,252,900	△ 230,391	(営業利益)
	信用保険料	14,934,442	17,581,916	17,450,840	△ 131,076	営業利益の増加については、信用保険料支出の減(131,076千円)と、業務費支出の減(125,921千円)が主な要因である。
	業務費	7,391,778	7,274,998	7,149,077	△ 125,921	
	営業利益(損失)	8,111,276	14,626,377	14,652,982	26,605	
	保証料以外の経常収入	5,152,185	5,510,026	3,721,591	△ 1,788,435	(経常外収入)
	信用保険料、業務費以外の経常支出	485,600	987,808	3,219	△ 984,589	経常外収入の増加については、代位弁済の増加に伴う求償権補填金戻入の増(6,665,943千円)が主な要因である。
	経常利益(損失)	12,777,861	19,148,595	18,371,355	△ 777,240	
	経常外収入	41,261,720	48,592,013	57,495,628	8,903,615	
	経常外支出	53,282,952	50,277,336	60,067,631	9,790,295	(経常外支出)
	金融安定化特別基金等繰入(取崩)額	0	0	0	0	経常外支出の増加については、求償権残高の増加に伴う求償権償却の増(6,569,238千円)が主な要因である。
	当期利益(損失)	756,629	17,463,272	15,799,352	△ 1,663,920	
基金、基金準備金繰入(取崩)額	△ 378,315	△ 8,731,636	△ 7,899,676	831,960		
当期末処分利益(損失)	378,315	8,731,636	7,899,676	△ 831,960		

※単位未満は四捨五入を原則としたため、内訳の計と合計が一致しない場合がある。

(単位:千円)

仕組債の保有状況	保有総額<令和4年3月31日時点>	保有総額(A)<令和5年3月31日時点>	時価評価額(B)<令和5年3月31日時点>	保有総額と時価評価額差(B)-(A)
	0	0	0	0

主な経常費用	令和2年度	令和3年度	令和4年度	前年度比増減	分析・評価
役員人件費	56,665	58,950	59,272	322	(人件費) 経営支援の推進がより一層求められているなか、人員の増加に伴い、人件費も微増した。
職員人件費	3,507,335	3,291,660	3,306,494	14,834	
退職給付費用	329,803	313,000	320,520	7,520	
減価償却費	139,964	147,106	170,454	23,348	

主要経営指標		令和2年度	令和3年度	令和4年度	前年度比増減	分析・評価
人件費比率	人件費／保証債務平均残高	0.1%	0.1%	0.1%	0.0%pt	(流動比率) 流動比率の上昇については、流動資産中の有価証券の増(14,647,280千円)と、金銭信託の増(4,500,000千円)が主な要因である。
業務費比率	業務費／保証債務平均残高	0.2%	0.2%	0.2%	0.0%pt	
自己資本利益率	当期利益／自己資本	0.4%	9.2%	7.8%	-1.4%pt	
総資産回転期間	総資産／(保証料／12) (月)	1835.11	1460.21	1460.89	0.68	
売上高経常利益率	経常利益／保証債務平均残高	0.4%	0.5%	0.4%	-0.1%pt	
流動比率	流動資産／流動負債	25192.2%	27049.8%	27921.7%	871.9%pt	
借入金比率	借入金残高／総資産	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%pt	

6. R4年度 経営目標の達成状況

I. 最重点目標(成果測定指標)									
戦略目標	成果測定指標	単位	R3実績値	R4目標値	R4実績値 (※1)	ウエイト	得点 (※2)	小計 (※3)	
① 適正保証の推進と安定的かつきめ細やかな資金供給・資金繰り支援	保証債務残高	億円	41,814	37,800	41,636	40	40	40/40	【100%】
II. 設立目的と事業内容の適合性(事業効果、業績、CS)									
② 経営支援・経営改善支援等の推進と地方創生への貢献	当協会利用先に対する専門家による経営診断件数	件	628	660	758	15	15	15/15	【100%】
III. 健全性・採算性(財務)、コスト抑制と経営資源の有効活用・自立性の向上(効率性)									
③ 再生支援の推進	平残代位弁済率 (代位弁済額/保証債務平均残高)	%	0.58	1.51	0.84	15	15	45/45	【100%】
④ 求償権管理の強化・効率化	回収額	億円	109	108	111	10	10		
⑤ 経営基盤等の強化	人件費率 (人件費/保証債務平均残高)	%	0.09	0.10	0.09	10	10		
	収支差額	億円	175	94	158	10	10		

※1 網掛けは目標達成項目。

※2 目標値が前年度実績以上の場合、当該年度の実績値が目標値に到達しないときでも、達成状況に応じて加点を行う。

※3 小計の【 】は得点率。

7. 法人による評価結果

法人の総合的評価結果	点数(合計)
<p>令和4年度は、長引くコロナ禍や原材料価格高騰の影響等、先行き不透明な状況が続くなか、SDGs推進保証ウイングや伴走支援型特別保証の実需(真水)を伴う保証申込が想定以上に大きくなったこともあり、保証債務残高は目標額3兆7,800億円を上回る結果となった。</p> <p>経営支援、経営改善支援等については、中小企業診断士資格を有する当協会職員による財務診断サービスや外部専門家による経営サポート事業(専門家派遣など)の実施、経営課題に応じた関係支援機関への紹介、ビジネスフェアの開催等を通じた支援に努めた。また、保証利用先に対するモニタリングをはじめ、日常業務において支援が必要と判断した先にアプローチし、企業面談等を通じて課題解決方法を提案するプッシュ型経営支援に注力した。今後も、金融機関をはじめ関係支援機関と連携・役割分担を図りながら、さまざまな経営課題を抱える中小企業者に対して、金融と経営の一体支援に努める。</p> <p>財務面においては、適正保証の推進や経営支援・経営改善支援等に積極的に取り組んだことから、平残代位弁済率の目標を達成するとともに、収支差額等も目標を上回る結果となった。</p>	100

8. 府の審査・評価の結果

審査の結果	経営状況、事業の実施状況その他の事項に関する府の評価結果及び指導・助言	点数(合計)	役員業績評価
<p>・令和4年度経営評価の最重点項目である保証債務残高については、コロナ禍における資金需要に一服感が見られることから、保証債務残高は徐々に減少すると見込んで目標値を設定していたが、継続した資金供給ニーズに対応し、過去最大となった令和2年～3年度と同水準を維持し、目標値を達成している。</p> <p>・その他の目標についても、すべて目標値を上回る結果となっており、法人の努力がうかがえる。</p> <p>・今年度はゼロゼロ融資の返済開始時期が集中する見込であるが、未だ収益改善の途上にある中小企業者も多く、代位弁済の大幅な増加や保証債務の劣化が懸念されることから、経営改善や再生支援等の推進がより一層重要になるため、さらなる経営支援の充実を図っていただきたい。</p>	<p>(評価)</p> <p>・最重点目標である「保証債務残高」をはじめ、「当協会利用先に対する専門家による経営診断件数」や平残代位弁済率などすべての目標を着実に達成した点は評価できる。</p> <p>(指導・助言)</p> <p>・今後、ゼロゼロ融資の返済が集中することから、経営改善や再生支援など、経営支援の取組みの充実により一層努めること。</p> <p>・保証債務残高の増加に伴い、今後代位弁済額の増加が見込まれることから、求償権に係る管理・回収について、効果的・効率的に取り組むこと。</p>	100	A

9. 「令和5年度大阪府行政経営の取組み」における方向性(令和5年2月)

- 存続
- 信用保証による金融支援、経営支援業務を通じて、中小企業者の経営の安定・成長を支援していく

10. 経営目標設定の考え方

ミッション

- 信用保証協会の公共性と社会的責任、セーフティネット機能としての役割を認識し、経営の健全性を確保しつつ、信用保証による金融支援、経営支援業務を通じて、府内中小企業者の金融の円滑化、事業活動の創造・維持・発展をサポートすることにより、大阪の産業振興と経済発展に努める。
- 府内中小企業者の取り巻く環境を踏まえ、経営基盤の充実に努め、中小企業者の安定的な資金調達を支援するとともに、創業支援や事業承継支援等に取り組むことにより、中小企業者の経営の安定・成長を支援していく。

■ 大阪府の施策

「中小企業向け制度融資の充実等」

基本方針

1 適正保証の推進・金融機関との連携による安定的な資金供給

府内中小企業者への安定的な資金供給を図るため金融機関との連携強化による責任共有保証制度・提携保証の利用拡大とセーフティネット保証等の国・府の施策と連携した保証を推進する。

2 経営支援、創業支援の推進

保証利用先に対するモニタリングの実施等により金融機関と連携し業況把握に努めるとともに、必要に応じたコンサルティングの実施などにより経営の改善を支援し、財務診断の実施など中小企業者のニーズに応えられる経営・創業支援サービスの提供に努める。

3 求償権管理の強化・効率化

不動産担保および第三者保証人を徴求している求償権の減少等、回収環境が一段と厳しさを増す中で、中小企業者の実情に応じた適切かつ効率的な手法により、求償権管理の強化・効率化に努める。

4 経営基盤等の強化

人的資源の有効活用や人材育成の取組みなどにより、円滑な業務運営を推進するとともに、適正保証の推進、創業支援の強化・充実、経営支援・再生支援等の推進、求償権管理の強化・効率化に努め、収支の安定を図ることにより、中小企業金融を担う公的機関としての経営の健全性を確保する。

戦略目標と成果測定指標【中期経営計画上の目標値】

①適正保証の推進と安定的かつきめ細やかな資金供給・資金繰り支援

金融機関提携保証の利用促進、セーフティネット保証による下支え等
 ・保証債務残高
 【4兆611億円（R2実績）→ 3兆円（R5）】

②経営支援、経営改善支援等の推進

モニタリングの実施、中小企業診断士によるコンサルティングの実施等
 ・当協会利用先に対する専門家による経営診断件数
 【758件（R4実績）→ 770件（R5）】

③再生支援の推進

モニタリングの実施による中小企業者の業況把握等
 ・平残代位弁済率
 【0.84%（R4実績）→ 1.78%（R5）】

④求償権管理の強化・効率化

期中管理部門と回収部門の連携強化、サービサーの積極的活用、回収可能求償権への注力化等
 ・回収額
 【105億円（R2実績）→ 136億円（R5）】

⑤経営基盤等の強化

・人件費比率
 【0.09%（R4実績）→ 0.10%（R5）】
 ・収支差額
 【158億円（R4実績）→ 98億円（R5）】

11. R5年度 目標設定表

I. 最重要目標(成果測定指標)

戦略目標	成果測定指標	単位	R3実績値	R4実績値	R5目標値	ウエイト(R5)	中期経営計画最終年度目標値(R5)
① 適正保証の推進と安定的かつきめ細やかな資金供給・資金繰り支援	保証債務残高	億円	41,814	41,636	37,000	40	30,000
法人経営者の考え方(取組姿勢・決意)							
最重要とする理由、経営上の位置付け	<p>府内経済は、新型コロナウイルス感染症の長期化に加え、ウクライナ情勢や原材料価格の上昇等の影響により、先行き不透明な状況が続いている。また、府内の企業倒産件数は対前年で増加基調にあり、予断を許さない状況にある。特に令和5年度は、ゼロゼロ保証の返済が本格的に始まる予定であるが、未だ収益改善の途上にある中小企業者も多くなっている。このような状況を踏まえ、金融機関をはじめ関係支援機関との連携・役割分担を図りながら、金融と経営の一体支援を一層推進するとともに、金融の円滑化を通じ、中小企業者の成長や持続的発展を下支えすることが重要である。</p> <p>(令和5年度取組方針)</p> <ul style="list-style-type: none"> 中小企業者の資金繰りを下支えするほか、経営改善や事業転換等に係る資金に加え、ライフステージに応じ、創業期や生産性向上、事業承継に取組む資金等について、安定的な供給を支援する。 金融機関をはじめ関係支援機関と連携・役割分担を図りながら、さまざまな経営課題を抱える中小企業者に対して、金融と経営の一体支援を一層推進し、事故発生や代位弁済を抑制する。 <p>以上の取組みを行った結果を表す指標である「保証債務残高」を、令和5年度の最重要目標指標とする。</p>						戦略目標達成のための活動事項
最重要目標達成のための組織の課題、改善点	<ul style="list-style-type: none"> 適正保証の推進と安定的かつきめ細やかな資金供給・資金繰り支援を行うために、日常的な対話を通じて金融機関と一層の連携強化を図る必要がある。 金融と経営の一体支援を推進するために、職員のコミュニケーション力や事業性評価を含めた目利き能力の向上に努める必要がある。 業績回復が遅れ、借入の負担感が増しているなか、ゼロゼロ保証の返済開始を迎える中小企業者も多く、今後、条件変更や事故発生が増加する懸念があることから、金融機関をはじめ関係支援機関と連携・役割分担を図りながら、中小企業者の課題やニーズを把握し、オール協会の支援態勢で顧客の支援を行う必要がある。 保証業務の電子化等、デジタルトランスフォーメーションを推進する必要がある。 						<p>【適正保証の推進】</p> <ul style="list-style-type: none"> 金融機関との連携を通じて、事前相談制度を活用した提携保証を中心に、迅速な資金調達支援に努める。 <p>【安定的かつきめ細やかな資金供給・資金繰り支援】</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客目線に立ち、伴走支援型特別保証や経営改善サポート保証によるゼロゼロ保証等の借換等を通じて、中小企業者の資金繰り改善を図る。 中小企業者のライフステージにおける多様な資金需要に対してきめ細やかに対応し、安定的な資金供給支援を行う。 大規模な自然災害等が発生した際には、政策保証を活用し、迅速かつ柔軟な対応に努め、中小企業者に対する資金供給の下支えを行う。 SDGsの達成に向けて取組む中小企業者に対し、積極的に資金支援を行う。 国で議論されている経営者保証を不要とする融資慣行の確立に向けて必要な準備を進めるとともに、経営者保証を不要とする取扱いの周知および活用にも努める。 <p>【経営支援・経営改善支援等の推進と地方創生への貢献】</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営支援態勢の整備・充実を目的に、企業支援部内に「ソリューション推進室」を設置し、顧客のさまざまな課題解決に向けたサポートを通じて個社支援の充実を図る。 関係支援機関への派遣研修を通じ、経営支援ノウハウの蓄積を図る。また、職員から選抜した経営支援推進リーダーが経営支援ノウハウの横展開やマインドの醸成を図る。 あらゆる機会を通じて支援が必要と判断した先に対して企業面談を行うプッシュ型のアプローチと、金融機関からのモニタリング報告にもとづき支援先を選定するプル型のアプローチを推進する。また、ゼロゼロ保証利用先に対して、ダイレクトメールを送付するなどして、取りこぼしのない支援に注力する。 ビジネスフェアを開催し、販路拡大、企業間連携および情報交換の場を提供する。 経営課題を有する保証利用先に対して、経営サポート事業(専門家派遣など)を推進し、経営診断や経営改善計画策定を支援する。 経営サポート会議を通じて、協会が中小企業者と金融機関・関係支援機関の間に立って調整機能を果たすとともに、経営改善サポート保証等を活用し、中小企業者の経営改善および金融取引の正常化に努める。
活動方針	<ul style="list-style-type: none"> 適正保証の推進と安定的かつきめ細やかな資金供給・資金繰り支援 経営支援・経営改善支援等の推進と地方創生への貢献 						

II. 設立目的と事業内容の適合性(事業効果、業績、CS)

戦略目標	成果測定指標	単位	R3実績値	R4実績値	R5目標値	ウエイト (R5)	中期経営計画 最終年度 目標値(R5)	戦略目標達成のための活動事項
② 経営支援・経営改善支援等の推進と地方創生への貢献	当協会利用先に対する専門家による経営診断件数	件	628	758	770	15	—	事業承継や生産性向上等の経営課題を抱える当協会利用先に対し、外部専門家を派遣し経営課題の確認・助言を実施する。

III. 健全性・採算性(財務)、コスト抑制と経営資源の有効活用・自立性の向上(効率性)

③ 再生支援の推進	平残代位弁済率 (代位弁済額/保証債務平均残高)	%	0.58	0.84	1.78	15	—	企業面談や日常業務における相談等を通じ、課題やニーズを把握し、業況が悪化する前段階から外部専門家派遣をはじめとする各種経営支援メニューを提案・実施することで、当協会利用先の金融取引の正常化と経営改善の実効性を高め、保証債務の劣化防止・代位弁済の低減に努める。
④ 求償権管理の強化・効率化	回収額	億円	109	111	95	10	136	期中管理部門において把握した情報を活用し、債務者等の状況に応じた効果的な回収に速やかに着手する。また、保証協会サービサーを積極的に活用し、定期的に管理回収状況の報告を求め、求償権管理の強化・効率化を図る。
⑤ 経営基盤等の強化	人件費率 (人件費/保証債務平均残高)	%	0.09	0.09	0.10	10	—	ウィズコロナを踏まえた組織体制の在り方を検討するとともに、システムを活用することにより、効率的な業務運営を図る。
	収支差額	億円	175	158	98	10	—	年度経営計画に掲げる「適正保証の推進」「経営支援・経営改善支援等の推進と地方創生への貢献」「求償権管理の強化・効率化」等に積極的に取組むことにより収支を確保し、経営基盤等の強化を図る。

※ () は当該年度の経営目標として設定していないため、参考として記入した実績値