

# 年度経営計画の評価

## 令和4年度

## 1-1. 業務環境

## (1) 香川県の経済情勢及び中小企業者の動向

新型コロナウイルス感染症に関連する行動制限や水際対策などが大きく緩和され、社会経済活動への影響は弱まっており、高松空港などの国際線が再開され、インバウンドを含む観光客数の回復による経済効果に期待が高まっている。一方、原油・原材料価格の高騰や海外景気の減速等の下振れリスクもあることから、景気の先行きは不透明な状況である。

令和5年3月13日の日本銀行高松支店発表の「香川県金融経済概況」によれば、設備投資は持ち直しており、個人消費は緩やかに持ち直しているが、住宅投資は弱めの動きとなり、公共投資は減少している。こうした中、企業の生産は一部に弱めの動きがみられるものの、全体としては持ち直し基調にある。

## (2) 県内中小企業者の資金繰り状況

民間信用調査機関によれば、令和4年度の香川県内の倒産状況は、件数が36件（前年度比94.7%）、負債総額は54億88百万円（前年度比48.5%）と件数・負債総額ともに前年を下回っている。新型コロナウイルス感染症の長期化により先行き不透明な中、小規模・零細企業を中心とした販売不振などの「不況型」倒産の傾向が強まっている。

当協会の代位弁済も、84企業（前年度比103.7%）、金額14億79百万円（前年度比113.1%）と増加した。

## (3) 県内中小企業者の設備投資動向

四国財務局の令和4年1月～3月期「法人企業景気予測調査」の結果によると、県内の設備投資は全産業で前年度比18.7%増加したが、製造業では4.9%減少した。令和5年度は令和4年度比3.5%増加する見込みとなった。

## (4) 県内の雇用情勢

令和5年3月有効求人倍率は、1.49倍と全国の1.32倍を上回る水準で推移しており、県内の雇用情勢は持ち直している。

## 1. 前年度経営計画の自己評価

## 1-2. 業務運営方針

令和3年度から令和5年度までの中期事業計画に掲げた「新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小企業者の経営を立て直すお手伝い」を着実に実行するため、令和4年度の業務運営方針に次の三つを柱として掲げる。

「中小企業者に寄り添った伴走型支援」 「継続的な保証利用の推進」 「現場力を高める人材育成」  
これらを踏まえ、以下の主要な項目に取り組んだ。

## I 企業実態に応じた支援

新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小企業者に対して、金融機関との対話を通じて資金繰り支援を行いつつ、個々の企業の実情に応じて専門家を紹介する取組を実施する。

また、コロナ禍の状況も見極めながら、支援機関と連携して、実効性のある経営改善・事業再生支援を行う。

## II 協会の認知度と保証利用度の向上

コロナ禍で初めて保証を利用した中小企業者も含め、顧客や金融機関との結びつきを強めるため、日常的なコミュニケーションを密にすることで、ニーズの把握に努め保証利用の推進を図る。

また、仕組みや制度の紹介に留まらず、協会の新たな取組や身近さ、親しみやすさをアピールする多面的な広報・情報発信を行う。

## III 回収の合理化・効率化

回収の効率化を図るため、初動対応の徹底と個々の実態を見極めつつ状況に応じた回収に取り組む。

一方で、回収が困難な求償権に対しては、速やかに管理事務停止、求償権整理を進めることで回収の合理化に努める。

また、再チャレンジ支援の目線を取り入れた対応も行う。

## IV 経営基盤の充実

中小企業者の身近な相談相手となれる多様で活力のある人材を育成するとともに、働き甲斐のある職場環境づくりや業務の効率化など経営課題に応じた組織体制の充実に取り組む。

また、コンプライアンス及び危機管理態勢の一層の充実により、業務運営の健全性を維持し、経営基盤の安定と強化を図る。

## 1. 前年度経営計画の自己評価

## 2. 重点課題について

## 【保証・経営支援部門】

## I 金融機関との連携による支援

- ・主要6金融機関を定期的に43回訪問し、情報提供ならびに意見交換を行った。
- ・香川県中小企業支援ネットワーク推進会議を3月に開催した。
- ・産業・企業動向関連情報連絡会に3回参加した。
- ・プッシュ型で既存保証の借換について金融機関に対して提案を行った。
- ・早期事故案件4企業について保証部・企業支援部間で情報共有した。
- ・経営支援課担当案件で新型コロナウイルス感染症関連の保証利用先について、連絡・現地調査・バンクミーティング出席等により最適な支援の検討・提案を行った。
- ・毎月「延滞・期限経過リスト」を確認し、金融機関に現況や今後の見通しなどを聞き取り、正常化に向けた交渉依頼を行った。

## II 経営支援を通じた中小企業の経営改善、生産性向上に向けた取組

## ①経営改善・事業再生支援

- ・経営支援課担当案件のうち、伴走支援型特別保証制度等での借換提案を114企業行った。うち55企業にて借換を実施した。
- ・顧客訪問及び面談を延べ106企業に対し行うとともに、延べ181企業に対するバンクミーティングに参加した。
- ・香川県中小企業活性化協議会との連携協定を締結するとともに、定例会を11回開催した。
- ・119企業の経営改善計画策定に関与した（香川県中小企業活性化協議会以外も含む）。
- ・中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助金事業（以下、補助金事業という。）にて48企業から申込を受け、延べ130件の専門家派遣を実施した。
- ・経営改善計画を策定した119企業のうち、405事業にて30企業対応した。
- ・株式会社日本政策金融公庫高松支店と業務連携・協力に関する覚書を締結した。
- ・東かがわ市とソーシャルビジネスに取り組む事業者への支援に関する協定を締結した。
- ・坂出市（坂出ビジネスサポートセンター）と事業者支援に関する協定を締結した。

## 1. 前年度経営計画の自己評価

## ②創業・事業承継支援

- ・自治体や商工会等主催の創業セミナー・事業承継セミナーに職員を講師として派遣し、積極的に情報発信を行った。
- ・よろず連絡会に12回参加した。
- ・香川県プロフェッショナル人材戦略協議会に4回参加した。
- ・産業・企業動向関連情報連絡会に3回参加した。
- ・補助金事業にて申込をいただいた48企業のうち、創業支援にて15企業、事業承継支援にて23企業に専門家を派遣し、伴走支援を実施した。
- ・創業後3年程度のフォローアップ支援を今後実施予定。
- ・事業承継アンケートを1,053企業（回答数345企業）へ実施し、事業承継相談希望企業に対して中小企業診断士を派遣した。また派遣後、経営相談だけでは解決困難な企業に関しては、事業承継引継支援センターへ引継ぎ、支援を行った。
- ・新型コロナウイルス感染症の影響に関するアンケートを2,465企業（回答数1,065企業）へ実施。経営相談希望企業へは、令和5年度に本格的に専門家派遣を予定。

## ③経営支援の効果検証

- ・経営支援課担当案件のうち顧客査定した255企業中、123企業のCRD区分が上方遷移した。
- ・経営支援課担当案件への伴走支援により、27企業が金融正常化した。
- ・モニタリング及びバンクミーティングや現地訪問等を通じて、業況の推移の検証を行った。
- ・原材料高騰等の影響により、経常利益率が向上した企業は少数であった。

## Ⅲ 協会の認知度と保証利用度の向上

## ①情報発信

- ・自治体や商工会等主催の創業セミナー・事業承継セミナーに協会職員を講師として派遣し、積極的に情報発信を行った。
- ・新規利用先や創業先を中心に167企業と面談し、創業支援や経営支援を行った。
- ・経営サポート会議に延べ64件参加した。
- ・日本政策金融公庫と四国四県の信用保証協会共同開催での創業セミナーを初めて実施した。

## ②業務改善・効率化

## 1. 前年度経営計画の自己評価

- ・令和4年度HANDY MANUALを6月に発行して、保証業務に関する情報提供を行った。
- ・主要6金融機関との勉強会を計8回開催して、新たな保証制度の概要や活用等についての情報提供を行った。
- ・企業リストによる事前相談や審査結果の書面回答等の保証業務の迅速化や正確性を確保する業務改善を行った。
- ・四国地区信用保証協会保証部長会議で保証状況や経営支援状況等についての意見交換を行った。
- ・プッシュ型で既存保証の借換を金融機関に対して提案した。

## 【回収部門】

## ①新規求償権の早期実態把握・早期回収行動による回収の効率化

新規求償権について、毎月、債務者等の実態把握と担保調査等を行ったうえでヒアリングを実施。回収方針を決定し、返済交渉を行った。回収の効率化のために、今後も継続していく。

## ②債務者等の実情に応じた柔軟な対応による回収の最大化

- ・新型コロナウイルス感染症の影響等による生活状況の変化による定期返済の減額や猶予要請等についても、十分に聞き取りを行ったうえで、必要と思われる期間・金額について対応した。
- ・本訴・支払督促等の裁判での求償金請求29件、担保不動産競売申立2件、その他債権差押等6件の合計37件の法的措置を実施した。
- ・再生計画に基づき、求償権消滅保証による回収1件、ファンドへの不等価譲渡1件、経営者保証ガイドライン適用を3名に行った。  
また、事業継続中の求償権先3社について、経営支援部門と連携して専門家による経営相談を実施した。
- ・求償権の連帯保証人3名について「一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン」を適用し、合計1,640千円の一括弁済により、連帯保証債務を免除した。また、一括入金により損害金を減免し求償権を完済した案件は17企業であった。

## ③回収困難な求償権に対する管理の合理化

- ・管理事務停止は年度計74企業172件1,398百万円、求償権整理は885企業2,267件15,142百万円につき実施した。

## 【間接部門】

## ①人材育成の充実

- ・連合会等の外部研修を延べ21名、通信教育を延べ47名が受講した。
- ・金融機関、自治体や関係支援機関と連携協定を締結するとともに、人的な交流とネットワーク構築を図った。

## 1. 前年度経営計画の自己評価

- ・職員採用試験にて2名の内定を決定し、内定者に適性診断のフィードバックや若手職員との交流等のフォロー対応を行った。

## ②組織体制の充実

- ・百十四銀行と信用保証書等の電子交付に関する覚書を締結し、12月から電子交付を開始した。
- ・労働時間の管理並びに各種申請業務の効率化のため、勤怠管理システムを導入した。
- ・職員に対してストレスチェックを実施した。

## ③コンプライアンス及び危機管理態勢の充実

- ・コンプライアンス意識の醸成を図るため、「業務の適正な遂行について」等の各種通知を発信した。
- ・「コンプライアンスの充実・強化」、「職業人としての行動規範の徹底」やハラスメント等について朝礼等を通じ周知した。
- ・四半期ごとにコンプライアンスニュースを発信した。
- ・13事案に関して反社会的勢力該当確認を警察等関係機関に行い、取引の未然防止、排除に努めた。
- ・新型コロナウイルスの感染者発生時に、感染拡大防止措置及びホームページでの公表等を行った。
- ・香川県シェイクアウトへ参加し、安全確保行動訓練を実施した。
- ・安否確認システム訓練として、ストレスチェックの実施に安否確認システムを活用した。

## ④広報活動の充実

- ・LINE配信によるタイムリーな情報発信を行った
- ・協会、百十四銀行、日本政策金融公庫で創業をサポートした案件についてニュースリリースを行った。

## 1. 前年度経営計画の自己評価

## 3. 事業計画について

## ①保証承諾

全国統一保証制度である伴走支援型特別保証と同内容の県制度融資が創設され、多くの保証申込があったことから、保証承諾額は56,596百万円、対計画比209.6%となった。

## ②保証債務残高

保証債務残高は293,447百万円、対計画比107.5%と、過去最高の水準となった。

## ③代位弁済

代位弁済額は1,479百万円、対計画比70.4%であったが、下半期においては、大口の代位弁済も増え始めている。景気の先行きが不透明な中、今後は事業継続断念を原因とする倒産に十分注意する必要がある。

## ④実際回収

求償権の回収は、不動産任意売却や相続人からの大口回収もあるものの、回収環境は引き続き厳しい状況にあることから、求償権回収額313百万円、対計画比78.2%となった。

## 4. 収支計画について

収支差額は342百万円と見込んでいたが、以下の要因により、1,093百万円の実績となった。

①新型コロナウイルス感染症関連保証への対応に伴う保証料収入が対計画比115.0%となり、経常収入全体で対計画比114.0%、金額で381百万円上回った。経常支出は信用保険料が対計画比82.5%、経常支出全体で対計画比83.2%、金額で351百万円下回った。この結果、経常収支差額は計画額637百万円に対して、1,368百万円の実績となった。

②経常外収入は求償権補てん金戻入が対計画比50.4%となり、経常外収入全体で対計画比76.1%、金額で908百万円下回った。経常外支出においては求償権償却が対計画比50.0%、責任準備金繰入が対計画比103.2%、経常外支出全体で対計画比77.4%、金額で927百万円下回った。この結果、経常外収支差額の計画額△294百万円が△275百万円の実績となった。

## 5. 財務計画について

当期収支差額のうち546百万円を基金準備金に繰り入れた結果、15,443百万円となった。



●外部評価委員会の意見等

1. 新型コロナウイルス感染症は感染症法上の位置づけが変更され、社会経済活動への影響が弱まり本格的な経済回復が期待される中、原材料の高騰や人件費等のコスト上昇圧力により、中小企業者の経営環境は依然厳しい状態が続いています。足元の資金繰り対応に万全を期すとともに、創業や事業承継などの政策的な支援についても積極的に取り組んでいることは評価でき、今後も続けてください。  
また、金融機関や各支援機関との連携を強化しつつ、プッシュ型支援としての借換提案など、保証協会が主体性を持って取り組んでいる姿勢は評価できます。
2. 創業支援などの取り組みの好事例は、積極的な情報発信により広報につなげることで、保証協会の認知度の向上を図ってください。  
また、保証協会の人材力の向上は最終的に中小企業者のためになるので、今後も人材育成に積極的に取り組んでください。
3. 保証協会には、求められる役割に応える一方で、将来的な不良資産化のリスクも抱えるという事業運営の難しさはあると思うが、中小企業者の味方という姿勢を堅持し、中小企業支援の最後の拠り所として、今後も取り組みを進めていただくことを期待します。

2. 事業計画

香川県信用保証協会

(単位：百万円、%)

項 目	年 度	前年度実績			当年度計画		
	前年度計画	金 額	対計画比	対前年度実績比	金 額	対前年度計画比	対前年度実績比
保 証 承 諾	27,000	56,596	209.6	146.4	62,000	229.6	109.5
保 証 債 務 残 高	272,920	293,447	107.5	102.4	250,000	91.6	85.2
保証債務平均残高	277,000	288,971	104.3	99.0	272,000	98.2	94.1
代 位 弁 済	2,100	1,479	70.4	113.1	3,000	142.9	202.9
実 際 回 収	400	321	80.2	89.8	320	80.0	99.8
求 償 権 残 高	351	726	206.9	175.1	604	172.1	83.2

(注1) 代位弁済は元利合計値である。

(注2) 実際回収はサービサー委託分も含む。

## 3. 収支計画

香川県信用保証協会

(単位：百万円、%)

年 度	前年度計画	前年度実績				当年度計画			
		金 額	金 額	対計画比	対前年度実績比	債務平残比	金 額	対前年計画比	対前年度実績比
経常収入	2,723	3,104	114.0	96.2	1.07	2,761	101.4	88.9	1.01
保証料	2,355	2,709	115.1	98.8	0.94	2,394	101.7	88.4	0.88
運用資産収入	240	275	114.6	113.9	0.10	263	109.7	95.7	0.10
責任共有負担金	95	95	100.1	45.4	0.03	91	94.9	94.8	0.03
そ の 他	33	24	72.9	75.3	0.01	13	39.6	54.3	0.00
経常支出	2,087	1,736	83.2	95.8	0.60	2,086	100.0	120.1	0.77
業 務 費	682	586	86.0	102.2	0.20	706	103.6	120.4	0.26
借入金利息	0	0	-	-	-	0	-	-	-
信用保険料	1,385	1,143	82.5	99.4	0.40	1,360	98.2	119.0	0.50
責任共有負担金納付金	10	4	43.5	5.0	0.00	10	100.0	230.1	0.00
雑 支 出	10	2	24.2	333.2	0.00	10	100.0	413.8	0.00
経常収支差額	637	1,368	214.8	96.7	0.47	675	106.0	49.3	0.25
経常外収入	3,802	2,894	76.1	115.1	1.00	5,343	140.5	184.6	1.96
償却求償権回収金	40	46	115.3	84.3	0.02	32	80.0	69.4	0.01
責任準備金戻入	1,857	1,851	99.6	112.8	0.64	1,990	107.2	107.5	0.73
求償権償却準備金戻入	60	67	113.1	290.0	0.02	210	352.3	311.4	0.08
求償権補てん金戻入	1,846	930	50.4	116.8	0.32	3,111	168.6	334.7	1.14
そ の 他	0	1	-	66.1	0.00	0	-	-	-
経常外支出	4,096	3,169	77.4	116.5	1.10	5,338	130.3	168.4	1.96
求償権償却	2,049	1,024	50.0	111.4	0.35	3,411	166.5	333.2	1.25
責任準備金繰入	1,901	1,961	103.2	113.8	0.68	1,700	89.4	86.7	0.63
求償権償却準備金繰入	130	181	139.4	268.7	0.06	210	161.5	115.9	0.08
そ の 他	17	4	22.8	38.0	0.00	17	100.0	438.4	0.01
経常外収支差額	-294	-275	93.5	134.0	-0.10	5	-1.7	-1.8	0.00
制度改革促進基金取崩額	0	0	-	-	-	0	-	-	-
収支差額変動準備金取崩額	0	0	-	-	-	0	-	-	-
当 期 収 支 差 額	342	1,093	319.1	90.4	0.38	680	198.5	62.2	0.25
収支差額変動準備金繰入額	171	546	319.1	90.4	0.19	340	198.5	62.2	0.12
基金準備金繰入額	171	546	319.1	90.4	0.19	340	198.5	62.2	0.12
基金準備金取崩額	0	0	-	-	-	0	-	-	-
基金取崩額	0	0	-	-	-	0	-	-	-

4.財務計画

香川県信用保証協会

(単位：百万円、%)

項目	年度	前年度 計画	前年度実績		当年度計画			
			対計画比	対前年度 実績比	対計画比	対前年度 実績比		
年金 融機 中出 え等 ん負 担金 ・金	県	0	0	-	-	0	-	-
	市町村	0	0	-	-	0	-	-
	金融機関等	0	0	-	-	0	-	-
	合計	0	0	-	-	0	-	-
基金取崩		0	0	-	-	0	-	-
基金準備金繰入		171	546	319.1	90.4	340	198.5	62.2
基金準備金取崩		0	0	-	-	0	-	-
期末 基本 財産	基金	6,282	6,282	100.0	100.0	6,282	100.0	100.0
	基金準備金	8,522	9,160	107.5	106.3	9,222	108.2	100.7
	合計	14,805	15,443	104.3	103.7	15,504	104.7	100.4

制度改革促進基金造成	0	0	-	-	0	-	-
制度改革促進基金取崩	0	0	-	-	0	-	-
制度改革促進基金期末残高	0	0	-	-	0	-	-

収支差額変動準備金繰入	171	546	319.1	90.4	340	198.5	62.2
収支差額変動準備金取崩	0	0	-	-	0	-	-
収支差額変動準備金期末残高	3,931	4,569	116.2	110.1	4,630	117.8	101.3

区分	前年度実績	
	対前年度 実績比	
国からの財政援助	1	161.4
基金補助金	0	-
地方公共団体からの財政援助	431	327.9
保証料補給 (「保証料」計上分)	427	351.4
保証料補給 (「事務補助金」計上分)	0	-
損失補償補填金	4	41.2
事務補助金 (保証料補給分を除く)	0	-
借入金運用益	0	-
責任共有負担金	95	45.4

## 5. 経営諸比率

香川県信用保証協会

(単位：百万円、%)

項 目	算 式	前年度 計画	前年度実績			当年度計画		
				対計画比 増減	対前年度 実績比増減		対前年度 計画比増減	対前年度 実績比増減
保証平均料率	保証料収入 / 保証債務平均残高	0.85	0.94	0.09	0.00	0.88	0.03	-0.06
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	0.10	0.01	0.02	0.10	0.01	0.00
経 費 率	経費【業務費+雑支出】 / 保証債務平均残高	0.25	0.20	-0.05	0.00	0.26	0.01	0.06
( 人 件 費 率 )	人件費 / 保証債務平均残高	0.17	0.15	-0.02	0.00	0.18	0.01	0.03
( 物 件 費 率 )	物件費【経費-人件費】 / 保証債務平均残高	0.08	0.05	-0.03	0.00	0.09	0.00	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	0.50	0.40	-0.10	0.01	0.50	0.00	0.10
支払準備資産保有率	(流動資産-借入金) / 保証債務平均残高	10.72	10.81	0.09	0.17	11.85	1.13	1.04
固 定 比 率	事業用不動産 / 基本財産	0.97	0.93	-0.04	-0.07	0.89	-0.08	-0.04
基金の基本財産に占める割合	基金 / 基本財産	42.43	40.68	-1.75	-1.49	40.52	-1.91	-0.16
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	1.50	3.53	2.03	1.20	2.54	1.05	-0.99
		351	726	375	311	604	253	-122
基本財産実際倍率	保証債務残高 / 基本財産	18.43倍	19.00倍	0.57	-0.23	16.12倍	-2.31	-2.88
代 位 弁 済 率	代位弁済額(元利計) / 保証債務平均残高	0.76	0.51	-0.25	0.06	1.10	0.34	0.59
回 収 率	回収(元本) / (期首求償権+期中代弁(元利計))	3.56	3.83	0.27	0.12	3.14	-0.42	-0.69

(注) 1. 基本財産とは、決算処理後のものである。

2. 基本財産固定率欄の下段には、計算根拠となる年度末毎の求償権残高の実数を記入している。