

# 年度経営計画の評価

## 令和2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

令和2年度の香川県経済は、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けることとなった。令和3年3月10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、県内の景気は、持ち直しに向かいつつあるが、一部に足踏み感がみられている。

設備投資は減少しており、個人消費は基調としては持ち直しているが、サービス消費の弱さから足踏み感がみられている。住宅投資は下げ止まっており、公共投資が高水準に推移する中、企業の生産は低水準ながら、持ち直しの動きがみられている。労働需給、雇用者所得はともに弱い動きとなっている。

## (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2年度の香川県内の倒産状況は、件数が30件（前年度比47.6%）、負債総額は70億61百万円（前年度比81.6%）であり、件数・負債総額ともに前年を下回っており、新型コロナウイルス感染症に対する各種支援措置が一定の効果を発揮していると思われる。

当協会の代位弁済も、件数105件（前年度比44.1%）、金額8億14百万円（前年度比47.6%）と大幅に減少した。

## (3) 県内中小企業者の設備投資動向

県内の設備投資は、新型コロナウイルス感染症の影響により、年度後半にかけて減少傾向となった。当協会の設備資金構成比を見ても、令和2年度は昨年度の11.5%から3.0%と大きく減少した。

## (4) 県内の雇用情勢

有効求人倍率は平成30年度が1.79倍（全国1.63倍）、令和元年度が1.63倍（同1.40倍）、令和2年度が1.30倍（同1.10倍）と全国を上回って推移しているものの、依然弱い動きが続いている。

1-2. 業務運営方針

第5次中期事業計画の最終年を迎え、基本方針「中小企業・小規模事業者のために、金融機関とともに」に沿って、金融機関との連携をより一層深めることにより、中小企業・小規模事業者（以下、中小企業者という。）に寄り添った多様なサービスの提供に努めるとともに、金融・経営支援の更なる推進を図る。

また、公的機関として地域の課題に向き合い、地方公共団体、金融機関及び経営支援機関等と連携・協調を図りながら、その解決に寄与することで地方創生に貢献する。

以上の方針のもと、次の事項を取り組むべき主要項目とした。

I 企業実態に応じた支援

中小企業者の事業の発展を支えるため、金融機関とより連携を深め、多様な資金需要等への対応を行い、利用者目線に立った金融・経営支援に取り組む。

また、地方創生に貢献するため、引き続き創業・事業承継支援及び経営改善・事業再生支援等に取り組む。

II 回収の合理化・効率化

新規求償権の実態把握による回収の効率化や、連帯保証人免除ガイドライン等を活用し、債務者等の実情に応じた柔軟な債権管理を行い回収の最大化に取り組む。

また、回収困難な求償権に対しては、管理事務停止及び求償権整理を検討し、合理化・効率化を図る。

III 経営管理態勢（ガバナンス）の充実

経営の透明性向上に取り組むとともに、経営課題について役職員間で認識を共有し、一体感を醸成することで組織力の強化を図る。

また、コンプライアンス及び事業継続計画を含めた危機管理体制の維持・向上に取り組む。

IV 経営基盤の強化

業務運営の効率化を図るとともに、人材育成に取り組む。また、職員が十分に能力を発揮できるよう、働きやすい職場環境の整備に努める。

しかし、5月に新型コロナウイルス感染症対応資金制度が創設されるなど、新型コロナウイルス感染症により事業活動に影響を受けた中小企業者への資金繰り支援が急務となったことから、その対応に万全を期すことを最優先として業務運営に取り組んだ。

## 1. 前年度経営計画の自己評価

## 2. 重点課題について

## 【保証部門】

令和2年度は、新型コロナウイルス感染症により事業活動に影響を受けた中小企業者の資金繰り支援を最優先に取り組んだ。

また、新型コロナウイルス感染症対応資金の円滑な対応のために、5月より毎月主要金融機関（6行）の本部を中心に訪問し、情報交換を行った。

## 【期中管理・経営支援部門】

## ①早期の実態把握と適正管理

・前月末の延滞情報を事業部内に周知し、状況に応じて金融機関と善後策を協議し、代位弁済の抑制に努めた。

## ②「経営支援強化促進補助金」の活用

活用実績は次のとおりであった。

- ・経営相談、創業相談 : 11件
- ・創業計画策定支援 : 2件
- ・経営改善計画実行支援 : 10件

## ③「経営サポート会議」の活用

・5回開催した。

## ④創業・事業承継支援

・創業・事業承継の連携として、よろず支援拠点、商工会議所・商工会及びかがわ事業引継支援センター等を訪問した。

## ⑤経営改善・事業再生支援

- ・再生支援協議会と定例会を実施した。
- ・再生支援協議会と連携して保証利用先107社に対して特例リスケにより緊急的な資金繰り対応を行った。

## ⑥早期事故案件についての情報共有

・早期事故案件12企業について事業部内で情報共有した。

## ⑦地方創生への取組

・官民ファンドには随時出資を行った。

**【回収部門】**

## ①新規求償権の早期実態把握による回収の効率化

- ・新規求償権について、代位弁済後早期に実態把握を行い、管理部内でヒアリングを実施し、回収方針を決定したうえで、返済交渉を行う取り組みを継続している。この取り組みは回収の効率化に寄与しており、今後とも継続していく。

## 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拡大の影響により、債務者等との対面の交渉が困難となり、電話および手紙による督促が主となった。また、債務者からの定期回収の減額依頼が多く寄せられ、法的措置の実施も債務者の実情を考慮して必要最低限のものに限るなど、求償権回収には厳しい状況の続く1年となった。
- ・先行き不安の中で求償権の早期決着を希望する債務者もあり、1,000千円以上の一括入金にて元金完済・損害金減免した債務者は21企業あった。また「一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン」も3企業5名に対して適用した。

## ③回収困難な求償権に対する管理の合理化・効率化

- ・新型コロナウイルス関連保証の申込に管理部を含む協会全体にて対応したため、求償権整理は前年度を大きく下回る33企業90件455百万円となった。同様に管理事務停止も68企業175件1,000百万円にとどまった。

## ④回収担当者の回収能力の向上

- ・新型コロナウイルス感染症感染防止のため、多人数が集まる法務勉強会等は実施しなかった。

**【間接部門】**

## ①組織力の強化及び組織の活性化

- ・新型コロナウイルス感染症の影響により役職員が一堂に会した行事が実施できない中、会長からの新年度や下半期のスタートに当たっての経営方針・経営課題に対する心構えなどについて、グループウェアを活用し役職員に通知した。
- ・経営計画及び経営計画の自己評価を、ホームページやディスクロージャー誌にて公表し、透明性の確保に努めた。
- ・課ごとの定例ミーティング開催などにより、職場内でのコミュニケーションの充実を図った。

## ②コンプライアンス及び危機管理体制の維持・向上

- ・新型コロナウイルス感染症感染予防のため、役職員が一堂に会さないDVD視聴によるコンプライアンス研修を実施した。
- ・新型コロナウイルス感染症の影響による資金繰り支援で新規先案件が増加したため、40事案に関して反社会的勢力該当確認を警察等関係機

## 1. 前年度経営計画の自己評価

関に行い、取引の未然防止と排除に努めた。

- ・災害に対する安全確保行動訓練として、香川県シェイクアウトに参加した。
- ・新型コロナウイルス感染症に関する事業継続計画への対応として、事業部を分割、分散した保証業務体制を構築した。

## ③ 厳しい経営環境を踏まえた効率的な業務執行体制の構築

- ・四半期ごとに経営管理会議で業務費の執行状況を報告し、確認を受けることで、コスト意識を持って業務運営を行った。

## ④ 人材育成

- ・全国信用保証協会連合会等の集合研修が中止になる中、延べ35名の職員が通信教育を受講し、能力向上及び自己啓発に努めた。

## ⑤ 働きやすい職場環境の整備

- ・「働き方改革」の一環である同一労働同一賃金について、社会保険労務士と相談しながら適切な対応に努めた。

## ⑥ 積極的な広報・情報発信

- ・LINE 公式アカウントを作成するなど、広報手段の多様化を図った。
- ・香川県庁の記者クラブへ記事の投げ込みを行うなど、新型コロナウイルス感染症に対する資金繰り支援の対応状況について、積極的な広報を行った。

## 3. 事業計画について

## ① 保証承諾

新型コロナウイルス感染症対応資金の取扱開始後は、保証申込が高水準で推移し、保証承諾金額は255,331百万円、対前年度比679.5%と前年度実績及び計画額を大きく上回った。

## ② 保証債務残高

保証債務残高は272,837百万円、対前年度比360.9%と、過去最高の金額となった。

## ③ 代位弁済

新型コロナウイルス感染症に対する各種支援措置が一定の効果を発揮し、代位弁済額は814百万円、対前年度比47.6%となった。

## ④ 実際回収

新型コロナウイルス感染症の影響により、対面交渉や再生型回収が減少したこともあり、対債務者回収額388百万円、対前年度比83.0%と前年度を下回った。

## 1. 前年度経営計画の自己評価

## 4. 収支計画について

収支差額は△125百万円と見込んでいたが、以下の要因により、△486百万円の実績となった。

- ① 新型コロナウイルス関連保証の急増により保証料収入が対計画比236.8%となり、経常収入全体で対計画比184.0%、金額で1,028百万円上回った。経常支出は業務費が対計画比89.0%、経常支出全体で対計画比126.1%、金額で314百万円上回った。この結果、経常収支差額は計画額18百万円に対して、731百万円の実績となった。
- ② 経常外収入は求償権補てん金戻入が対計画比53.4%となり、経常外収入全体で対計画比68.6%、金額で652百万円下回った。経常外支出においては求償権償却が対計画比65.0%、責任準備金繰入が対計画比354.6%、求償権償却準備金繰入が対計画比15.2%、経常外支出全体で対計画比120.1%、金額で459百万円上回った。この結果、経常外収支差額の計画額△206百万円が△1,318百万円の実績となった。

## 5. 財務計画について

基本財産のうち基金は、平成17年度から県・市町への拠出要請を見合わせており、前年度末と同額の62億82百万円、基本財産総額は142億92百万円となった。

## ●外部評価委員会の意見等

## 1. 資金繰り支援・経営支援

新型コロナウイルス感染症により事業活動に大きな影響を受けた中小企業者への資金繰り支援を、業務運営の最優先課題として取り組まれたことは、国および地方公共団体の政策の重要な役割を担うものであると同時に、保証協会の根幹的な使命・目的を実現するものであることから十分に評価できます。

同様に、コロナ禍における経営支援として特例リスクを積極的に活用し、緊急的な資金繰り対応に取り組んだことを評価するとともに、特例リスク先に対するフォローアップ等、これまで以上に経営支援の重要性が高まっていることから、中小企業者の実情に応じた実効性のある支援に取り組まれることを期待します。

## 2. 金融機関との連携

新型コロナウイルス感染症対応資金の円滑な制度運用に当たって、主要金融機関への訪問による情報交換などを積極的に行い、大きな混乱なく制度の取り扱いを終えられています。

## 3. 回収

債務者との対面交渉や再生型回収の減少など、新型コロナウイルス感染症の影響により活動が制限される中、計画額に近い実績となったことは評価します。引き続き、早期の実態把握と返済交渉などによる効果的な回収に努めて下さい。

## 4. コンプライアンス

事業継続計画（BCP）対応として、事業部を分割、分散した保証業務体制を構築し、新型コロナウイルス感染症の感染リスクの低減を図ることにより、感染者を出さなかったことは評価できます。また、役職員の密集を避けたコンプライアンス研修の実施など、コンプライアンス・プログラムを着実に実行するために工夫しています。

## 5. 健全経営の維持

新型コロナウイルス感染症の影響により収支状況が大きく変わっていますが、健全経営の維持に向けて、コスト意識をもって業務運営されています。グループウェアの活用やコミュニケーションの充実など、業務の効率化と職場環境の整備等により組織力の向上を図り、今後も持続可能な協会運営を推進してください。



2. 事業計画

香川県信用保証協会

(単位：百万円、%)

年 度 項 目	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	金 額	対前年度計画比	対前年度実績比
保 証 承 諾	31,000	255,331	823.6	679.5	40,000	129.0	15.7
保 証 債 務 残 高	75,000	272,837	363.8	360.9	290,000	386.7	106.3
保証債務平均残高	73,495	198,161	269.6	281.3	277,000	376.9	139.8
代 位 弁 済	1,800	814	45.2	47.6	2,100	116.7	258.0
実 際 回 収	400	388	97.1	83.0	400	100.0	103.0
求 償 権 残 高	494	78	15.9	19.0	176	35.6	224.8

(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、%)

項目	年度	前年度実績				当年度計画			
	前年度計画	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	1,225	2,253	184.0	190.0	1.14	2,941	240.2	130.5	1.06
保証料	750	1,775	236.8	238.1	0.90	2,465	328.8	138.9	0.89
運用資産収入	235	240	102.3	98.4	0.12	239	101.8	99.5	0.09
責任共有負担金	182	177	97.2	138.1	0.09	210	115.5	118.9	0.08
その他	58	61	104.5	89.2	0.03	27	46.3	44.3	0.01
経常支出	1,207	1,521	126.1	147.8	0.77	2,194	181.8	144.2	0.79
業務費	677	602	89.0	101.3	0.30	691	102.1	114.7	0.25
借入金利息	0	0	-	-	-	0	-	-	-
信用保険料	451	850	188.5	198.7	0.43	1,385	307.1	162.9	0.50
責任共有負担金納付金	54	53	97.5	930.9	0.03	91	168.8	173.2	0.03
雑支出	25	16	65.8	1,659.7	0.01	27	108.0	164.2	0.01
経常収支差額	18	731	4,109.3	466.9	0.37	747	4,196.6	102.1	0.27
経常外収入	2,078	1,426	68.6	85.1	0.72	3,447	165.9	241.7	1.24
償却求償権回収金	42	51	120.9	102.0	0.03	40	94.3	78.1	0.01
責任準備金戻入	446	454	101.6	108.0	0.23	1,655	370.8	364.9	0.60
求償権償却準備金戻入	147	149	101.2	144.9	0.08	26	17.7	17.5	0.01
求償権補てん金戻入	1,442	770	53.4	70.1	0.39	1,725	119.7	223.9	0.62
その他	1	2	218.9	51.5	0.00	1	100.0	45.7	0.00
経常外支出	2,285	2,744	120.1	142.1	1.38	3,902	170.8	142.2	1.41
求償権償却	1,655	1,076	65.0	81.5	0.54	2,035	122.9	189.2	0.73
責任準備金繰入	463	1,640	354.6	361.6	0.83	1,800	389.1	109.7	0.65
求償権償却準備金繰入	153	23	15.2	15.6	0.01	60	39.2	258.0	0.02
その他	14	4	31.4	51.3	0.00	7	50.4	160.3	0.00
経常外収支差額	-206	-1,318	638.3	517.8	-0.66	-455	220.4	34.5	-0.16
制度改革促進基金取崩額	64	100	156.5	127.8	0.05	0	-	-	-
収支差額変動準備金取崩額	125	486	390.2	2,514.8	0.25	0	-	-	-
当期収支差額	0	0	-	-	-	292	-	-	0.11
収支差額変動準備金繰入額	0	0	-	-	-	146	-	-	0.05
基金準備金繰入額	0	0	-	-	-	146	-	-	0.05
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 度 融 中 機 出 関 え 等 ん 負 担 ・ 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		0	0	-	-	146	-	-
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	8,010	8,010	100.0	100.0	8,156	101.8	101.8
	合 計	14,292	14,292	100.0	100.0	14,438	101.0	101.0

制度改革促進基金造成	0	0	-	-	0	-	-
制度改革促進基金取崩	64	100	156.5	127.8	0	-	-
制度改革促進基金期末残高	36	0	-	-	0	-	-

収支差額変動準備金繰入	0	0	-	-	0	-	-
収支差額変動準備金取崩	125	486	390.2	2,514.8	0	-	-
収支差額変動準備金期末残高	3,881	3,546	91.4	87.5	3,373	86.9	95.1

区 分	前年度実績	
		対前年度 実績比
国からの財政援助	6	
基金補助金	0	-
地方公共団体からの財政援助	759	2,287.0
保証料補給 (「保証料」計上分)	753	
保証料補給 (「事務補助金」計上分)	0	-
損失補償補填金	6	468.8
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	177	138.1

## 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	1.02	0.90	-0.12	-0.16	0.89	-0.13	-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	0.32	0.12	-0.20	-0.24	0.09	-0.23	-0.03
経 費 率	経費【業務費+雑支出】 / 保証債務平均残高	0.95	0.31	-0.64	-0.94	0.26	-0.69	-0.05
( 人 件 費 率 )	人件費 / 保証債務平均残高	0.63	0.23	-0.40	-0.44	0.17	-0.46	-0.06
( 物 件 費 率 )	物件費【経費-人件費】 / 保証債務平均残高	0.32	0.08	-0.24	-0.51	0.09	-0.23	0.01
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	0.61	0.43	-0.18	-0.18	0.50	-0.11	0.07
支払準備資産保有率	(流動資産-借入金) / 保証債務平均残高	26.53	14.69	-11.84	-14.45	9.34	-17.19	-5.35
固 定 比 率	事業用不動産 / 基本財産	1.08	1.08	0.00	-0.03	1.03	-0.05	-0.05
基金の基本財産に占める割合	基金 / 基本財産	43.96	43.96	0.00	0.00	43.51	-0.45	-0.45
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	2.39	0.39	-2.00	-1.45	0.84	-1.55	0.45
		494	78	-416	-334	176	-318	98
基本財産実際倍率	保証債務残高 / 基本財産	5.25倍	19.09倍	13.84	13.80	20.09倍	14.84	1.00
代 位 弁 済 率	代位弁済額(元利計) / 保証債務平均残高	2.45	0.41	-2.04	-2.02	0.76	-1.69	0.35
回 収 率	回収(元本) / (期首求償権+期中代弁(元利計))	2.98	28.60	25.62	21.87	0.66	-2.32	-27.94

(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。