

# 年度経営計画の評価

## 令和3年度

## 1. 前年度経営計画の自己評価

## 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3年度の香川県経済は、新型コロナウイルス感染症の変異株による感染拡大を受けて、飲食業や宿泊業など外出関連業種を中心に経済活動が抑制された一方で、ワクチン接種の促進、医療供給体制の強化などにより、経済社会活動を再開させていく動きもみられた。

令和4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、基調としては持ち直しつつあるものの、新型コロナウイルス感染症の再拡大によって、足もと弱含んでいる。設備投資は下げ止まっているが、公共工事は減少、住宅投資も持ち直しの動きが一般している。こうした中、企業の生産は持ち直しのペースが鈍化している。個人消費は、基調としては持ち直しているものの、感染症再拡大の影響等からサービス消費を中心に、足もと弱含んでいる。一方、雇用・所得情勢をみると、労働需給、雇用者所得ともに改善に向かいつつある。

## (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3年度の香川県内の倒産状況は、件数が38件（前年度比105.6%）、負債総額は113億10百万円（前年度比160.2%）と件数・負債総額ともに前年を上回っている。コロナ禍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」の占める割合が増加している。

当協会の代位弁済も、件数156件（前年度比148.6%）、金額13億7百万円（前年度比160.6%）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、県内の設備投資は前年度比で製造業が1.8%増加したが、非製造業で4.5%減少しており、令和3年度は前年度を下回る見込みとなった。

## (4) 県内の雇用情勢

雇用情勢は、新型コロナウイルス感染症の影響がみられるものの、緩やかながら持ち直しの動きがみられる。県内の令和4年3月有効求人倍率は、1.54倍と全国の1.22倍を上回っている。

1. 前年度経営計画の自己評価

1-2. 業務運営方針

令和3年度からの3年間を「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」の期間と位置づけ、引き続き積極的な資金繰り支援を行うとともに、中小企業者や金融機関等との対話を通じた、企業実態やニーズを踏まえた効果的な経営支援に努める。

また、業務の効率化や職場環境の整備等により組織力の向上を図り、持続可能な協会運営を推進する。

そのため、次の事項を主要項目として取り組む。

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の経営課題の解決に寄与するため、金融機関との対話による連携を深め、リスク分担を図りつつ適切かつ積極的な対応に努める。

また、実効性のある経営支援、再生支援等への取組みを通じ、地域経済の活性化と地方創生に貢献する。

II 協会の認知度と保証利用度の向上

協会の認知度を向上し、その存在意義や役割を広く認知・理解してもらうため、多様な広報手段を活用することにより、協会の発信力を高める。

III 回収の合理化・効率化

新規求償権に対する初動の徹底による回収の効率化を図るとともに、連帯保証債務免除ガイドライン等を活用した柔軟な回収に取り組む。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速やかに実施し、回収の合理化に努める。

IV 経営基盤の充実

業務の効率化を図るとともに、職員が能力を最大限に発揮できるよう、職場環境の整備及び人材育成に努める。加えて、コンプライアンス及び危機管理体制の維持・向上に取り組むことにより、経営基盤の充実を図る。

## 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

- ・事業部長が主要金融機関等を毎月訪問し、意見交換を行った。
- ・事業部長が金融機関営業店舗66店舗（上期47店舗、下期19店舗）を訪問し、意見交換を行った。
- ・香川県中小企業支援ネットワーク会議を2月に開催した。

## 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

- ・経営支援等対策費補助事業を活用して、経営改善計画策定企業に対する実行支援を11企業、経営相談に伴う専門家派遣を8企業について行った。
- ・よろず連絡会に12回（上期6回、下期6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（上期2回、下期2回）参加した。
- ・産業・企業動向関連情報連絡会に3回（上期2回、下期1回）参加した。
- ・再生支援協議会との定例会を10回（上期5回、下期5回）開催し、情報共有・意見交換を行うなど、連携を強化した。
- ・経営サポート会議を11回開催したほか、バンクミーティングに86件参加し、経営改善計画や金融支援の合意形成に尽力した。
- ・経営改善計画について、合計157企業（中小企業再生協議会事業：98企業、経営改善センター事業：37企業、その他：22企業）への計画同意を行い、計画成立に寄与した。
- ・経営改善計画に基づく返済緩和を1,313件実行し、経営改善の後押しを行った。
- ・企業実態の把握及び新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小企業の経営課題の抽出・解決のため、企業訪問等を77件行った。
- ・実効性のある経営支援の一環として、当協会より伴走支援型特別保証制度等を利用した借換提案等を63企業へ行った。

## ②創業・事業承継支援

- ・支援機関との連携に向け訪問、会議を行った。

## 1. 前年度経営計画の自己評価

- ・経営相談、創業相談の案内状を24企業に送付した。
- ・経営者の年齢が60歳以上の企業のうち800企業に事業承継アンケートを送付した。
- ・経営相談を45回（上期11回、下期34回）、創業相談を11回（上期8回、下期3回）行った。うち、経営相談について8企業29回、創業相談について1企業1回、経営支援等対策費補助事業を活用した専門家派遣を行った。

## ③経営支援の効果検証

- ・主に経営改善計画策定により経営支援に取り組んだ中小企業者のうち保証債務残高のある375企業についてみると、約54%がCRDスコア（信用保証料率算定根拠となる点数）が上方に遷移したが、金融取引の正常化等に至ったのは20企業にとどまった。

## III 協会の認知度と保証利用度の向上

## ①情報発信

- ・関係機関の研修やセミナーに講師として12回参加した。
- ・香川県中小企業診断士協会と「業務連携・協力に関する覚書」を締結した。
- ・高松商工会議所と「中小企業・小規模事業者の事業承継支援に関する覚書」を締結した。
- ・日本政策金融公庫「女性・若者のための創業スタートアップセミナー」を後援した。

## ②業務改善・効率化

- ・6月に2021年度HANDY MANUALを発行した。
- ・7月から信用保証委託契約書の後取り運用を開始した。
- ・四国経済産業局、四国財務局のヒアリングを受け、意見交換を行った。
- ・日本政策金融公庫と意見交換会を行った。
- ・四国地区信用保証協会保証部長等会議で新型コロナウイルス感染症関連保証の出口戦略等について意見交換を行った。

**【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

早期に債務者等の実態把握と担保調査等を行ったうえで、管理部内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。

## 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拡大抑制の観点から、債務者との交渉は、電話及び手紙による督促が主であった。また、コロナ禍による定期返済減額要請等についても、実情を把握したうえで対応した。
- ・本訴・支払督促等の裁判での求償金請求20件、不動産仮差押等1件、担保不動産競売申立7件、その他債権差押等20件の合計48件の法的措置を実施した。
- ・再生型の回収については、コロナ禍の影響により再生案件が少なく、求償権消滅保証による回収はなかったが、経営者保証ガイドラインを2名に適用した。
- ・求償権の連帯保証人6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5,100千円の一括弁済により、連帯保証債務を免除した。また、30企業について、一括入金による損害金の減免を行った。

## 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174企業391件2,569百万円（前年比256%）、求償権整理は699企業1,584件9,793百万円（前年比2,152%）実施した。

**【間接部門】**

## ①業務の効率化

- ・経営支援体制の強化のため、6月に事業部内に創業承継支援課を創設する機構改革を行った。
- ・会議や研修等のWeb開催への対応など、デジタル化の推進に取り組んだ。

## ②人材育成

- ・連合会等の研修（オンライン形式含む）を延べ36名が受講した。また、延べ46名が通信教育を受講している。
- ・新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受けて接触が制限される中、感染防止対策の徹底や、Web等の活用などにより必要な外部交流に努めた。

## ③職場環境の整備

## 1. 前年度経営計画の自己評価

- ・「働き方改革」への対応を含め、労務に関する課題を相談するため、社会保険労務士と顧問契約を締結した。
- ・働き方改革推進支援センター派遣専門家と面談し、「働き方改革」へのこれまでの対応を点検した。
- ・定例ミーティングの開催等により、職場内のコミュニケーション充実に努めた。
- ・お客様から親しみやすく相談しやすい雰囲気をつくることや、より働きやすい職場環境づくりのため、「通年ノーネクタイ」1月よりを実施した。

## ④情報発信の強化

- ・LINE配信によるタイムリーな情報発信を行った。
- ・外部機関との連携協定及び覚書等の締結や経営支援への取組状況について、新聞等へ積極的な情報提供を行った。

## ⑤コンプライアンス・危機管理態勢の徹底

- ・コンプライアンス意識の維持、向上のため「業務の適正な遂行について」や、コンプライアンスニュース等の文書を発信した。
- ・21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。
- ・安否確認訓練を兼ねて、安否確認システムを活用したストレスチェックを実施した。
- ・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。
- ・事務所入口にサーマルカメラを設置するなど、新型コロナウイルス感染防止対策を行った。

## 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終了となった5月までは、保証承諾は昨年度と同様に高水準で推移し、4月及び5月の保証承諾金額は年間の56.3%を占めており、最終的な実績額は38,645百万円、対前年度比15.1%となった。

## ②保証債務残高

保証債務残高は286,515百万円、対前年度比105.0%と、過去最高の実績額となった。

## ③代位弁済

代位弁済額は1,307百万円、対前年度比160.6%と増加し、小口先を中心に新型コロナウイルス感染症を要因とした代位弁済案件も

## 1. 前年度経営計画の自己評価

出始めており、今後の感染状況や原材料価格高騰等の経済を下振れさせるリスクに十分注意する必要がある。

## ④実際回収

求償権の回収は、不動産任意売却による大口回収もいくつかあるものの、有担保求償権の減少や第三者保証のない求償権の増加、債務者の高齢化等により厳しい環境は続いており、対債務者回収額350百万円、対前年度比90.0%と前年度を下回った。

## 4. 収支計画について

収支差額は293百万円と見込んでいたが、以下の要因により、1,208百万円の実績となった。

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111.2%となり、経常収入全体で対計画比109.7%、金額で285百万円上回った。経常支出は信用保険料が対計画比83.0%、経常支出全体で対計画比82.6%、金額で382百万円下回った。この結果、経常収支差額は計画額747百万円に対して、1,414百万円の実績となった。

②経常外収入は求償権補てん金戻入が対計画比46.1%となり、経常外収入全体で対計画比73.0%、金額で931百万円下回った。経常外支出においては求償権償却が対計画比45.2%、責任準備金繰入が対計画比95.7%、経常外支出全体で対計画比69.7%、金額で1,182百万円下回った。この結果、経常外収支差額の計画額△455百万円が△205百万円の実績となった。

## 5. 財務計画について

当期収支差額のうち604百万円を基金準備金に繰り入れた結果、14,896百万円となった。



●外部評価委員会の意見等

1. 保証推進、経営支援に当たって金融機関や支援機関との連携の強化に努められたことは評価できます。新型コロナウイルス感染症による経済活動の抑制、原油価格の高騰、原材料価格の値上がり等で、特に中小企業者は厳しい状況にあるので、金融機関や支援機関との連携を一層強化し、連帯感を持って、地域経済の振興に貢献することを期待します。

また、国の補助金を活用した「経営支援等対策費補助事業」に注力し、経営改善、事業承継、創業等、経営支援全般にわたり積極的に取組まれたことは評価できます。

コロナ禍により増大した新型コロナウイルス感染症関連保証の出口戦略については、他協会との情報共有や意見交換などを密にして、様々な工夫を凝らしながら、取組みをさらに推進してください。

2. 求償権の回収を取り巻く状況は厳しいものの、回収の最大化に向け、債務者等の実態把握や担保調査の早期化、求償権の連帯保証人に対する「一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン」の適用などに積極的に取組まれたことは評価できます。

3. コンプライアンスは経営上の最優先課題であるので、今後も地道な周知・啓発活動を継続して、役職員が一丸となって組織のすみずみに浸透させることで、経営基盤の安定確保に一層努めてください。

## 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	40,000	38,645	96.6	15.1	27,000	67.5	69.9
保 証 債 務 残 高	290,000	286,515	98.8	105.0	272,920	94.1	95.3
保証債務平均残高	277,000	292,031	105.4	147.4	277,000	100.0	94.9
代 位 弁 済	2,100	1,307	62.2	160.6	2,100	100.0	160.7
実 際 回 収	400	306	76.4	78.7	400	100.0	130.9
求 償 権 残 高	176	415	235.6	529.6	351	199.4	84.6

(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	2,941	3,226	109.7	143.2	1.10	2,723	92.6	84.4	0.98
保証料	2,465	2,741	111.2	154.4	0.94	2,355	95.5	85.9	0.85
運用資産収入	239	242	101.1	100.6	0.08	240	100.5	99.4	0.09
責任共有負担金	210	210	100.1	118.9	0.07	95	45.4	45.4	0.03
その他	27	32	119.4	52.9	0.01	33	123.3	103.3	0.01
経常支出	2,194	1,812	82.6	119.1	0.62	2,087	95.1	115.2	0.75
業務費	691	574	83.0	95.3	0.20	682	98.7	118.8	0.25
借入金利息	0	0	-	-	-	0	-	-	-
信用保険料	1,385	1,150	83.0	135.2	0.39	1,385	100.0	120.5	0.50
責任共有負担金納付金	91	88	96.3	166.7	0.03	10	11.0	11.4	0.00
雑支出	27	1	2.7	4.4	0.00	10	37.0	1,378.6	0.00
経常収支差額	747	1,414	189.3	193.3	0.48	637	85.2	45.0	0.23
経常外収入	3,447	2,515	73.0	176.3	0.86	3,802	110.3	151.2	1.37
償却求償権回収金	40	55	136.7	106.7	0.02	40	100.0	73.1	0.01
責任準備金戻入	1,655	1,640	99.1	361.6	0.56	1,857	112.2	113.2	0.67
求償権償却準備金戻入	26	23	89.4	15.6	0.01	60	229.2	256.3	0.02
求償権補てん金戻入	1,725	796	46.1	103.3	0.27	1,846	107.0	231.9	0.67
その他	1	1	79.8	36.5	0.00	0	-	-	-
経常外支出	3,902	2,720	69.7	99.1	0.93	4,096	105.0	150.6	1.48
求償権償却	2,035	919	45.2	85.5	0.31	2,049	100.7	222.9	0.74
責任準備金繰入	1,800	1,723	95.7	105.0	0.59	1,901	105.6	110.3	0.69
求償権償却準備金繰入	60	67	112.4	290.0	0.02	130	216.7	192.8	0.05
その他	7	10	145.6	233.4	0.00	17	242.9	166.8	0.01
経常外収支差額	-455	-205	45.1	15.6	-0.07	-294	64.7	143.3	-0.11
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	292	1,208	413.9	-	0.41	342	117.3	28.3	0.12
収支差額変動準備金繰入額	146	604	413.9	-	0.21	171	117.3	28.3	0.06
基金準備金繰入額	146	604	413.9	-	0.21	171	117.3	28.3	0.06
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		146	604	413.9	-	171	117.3	28.3
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	8,156	8,614	105.6	107.5	8,522	104.5	98.9
	合 計	14,438	14,896	103.2	104.2	14,805	102.5	99.4
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		146	604	413.9	-	171	117.3	28.3
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		3,373	4,150	123.0	117.0	3,931	116.5	94.7

区 分	前年度実績	
		対前年度 実績比
国からの財政援助	1	9.6
基金補助金	0	-
地方公共団体からの財政援助	132	17.3
保証料補給 (「保証料」計上分)	122	16.1
保証料補給 (「事務補助金」計上分)	0	-
損失補償補填金	10	163.8
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	210	118.9

## 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	0.89	0.94	0.05	0.04	0.85	-0.04	-0.09
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	0.08	-0.01	-0.04	0.09	0.00	0.01
経 費 率	経費【業務費+雑支出】 / 保証債務平均残高	0.26	0.20	-0.06	-0.11	0.25	-0.01	0.05
( 人 件 費 率 )	人件費 / 保証債務平均残高	0.17	0.15	-0.02	-0.08	0.17	0.00	0.02
( 物 件 費 率 )	物件費【経費-人件費】 / 保証債務平均残高	0.09	0.05	-0.04	-0.03	0.08	-0.01	0.03
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	0.39	-0.11	-0.04	0.50	0.00	0.11
支払準備資産保有率	(流動資産-借入金) / 保証債務平均残高	9.34	10.64	1.30	-4.05	10.72	1.38	0.08
固 定 比 率	事業用不動産 / 基本財産	1.03	1.00	-0.03	-0.08	0.97	-0.06	-0.03
基金の基本財産に占める割合	基金 / 基本財産	43.51	42.17	-1.34	-1.79	42.43	-1.08	0.26
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	0.84	2.33	1.49	1.94	1.50	0.66	-0.83
		176	415	239	337	351	175	-64
基本財産実際倍率	保証債務残高 / 基本財産	20.09倍	19.23倍	-0.86	0.14	18.43倍	-1.66	-0.80
代 位 弁 済 率	代位弁済額(元利計) / 保証債務平均残高	0.76	0.45	-0.31	0.04	0.76	0.00	0.31
回 収 率	回収(元本) / (期首求償権+期中代弁(元利計))	0.66	22.06	21.40	-6.54	3.56	2.90	-18.50

(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。