

年度経営計画の評価  
令和5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の5類感染症移行に伴い様々な制限が解除され、社会経済活動が活発化し、県内の経済情勢は持ち直しの動きが続いている。個人消費は、百貨店・スーパーやコンビニエンスストアが堅調であり、観光も緩やかに回復していることから、物価上昇の影響を受けつつも全体としては持ち直している。企業の生産活動は、汎用・生産用機械や輸送機械が持ち直しつつあるものの、電気機械で弱めの動きが続いているとして、全体として一進一退で推移している。

令和6年4月12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、設備投資は増加しており、個人消費も着実に持ち直している。一方で、住宅投資は弱めの動きとなり、公共投資は持ち直しの動きが一服している。こうした中、企業の生産は持ち直しつつあり、県内景気は全体としては持ち直している。

## (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5年度の香川県内の倒産状況は、件数が60件（前年度比166.7%）、負債総額は85億27百万円（前年度比155.4%）と件数・負債総額ともに前年を上回っている。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おり、当協会の代位弁済も、122企業（前年度比145.2%）、金額24億25百万円（前年度比164.0%）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6年1月～3月期「法人企業景気予測調査」によると、県内の設備投資は非製造業で2.2%減少したが全産業で前年度比0.6%増加した。令和6年度は全産業で令和5年度比34.3%増加する見込みとなった。

## (4) 県内の雇用情勢

香川労働局発表の令和6年3月有効求人倍率は、1.41倍と全国の1.28倍を上回る水準で推移しているが、持ち直しの動きに弱さがみられている。

1-2. 業務運営方針

中期事業計画の最終年度に当たる令和5年度は、保証債務残高の大半を占める新型コロナウイルス感染症対応資金の返済が本格化することから、「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」を更に拡充・深化させることとし、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

昨年度同様に、長引く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派遣する取組を実施する。

また、原材料高騰の長期化による中小企業者の体力低下を下支えするため、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

中小企業者や関係機関とのコミュニケーションの機会を増やし、認知度や存在感を高めるとともに、協会の役割や取組、信用保証の仕組みへの理解を深めてもらうため、多様な広報媒体を活用し、効果的な広報活動や情報発信に努める。

III 回収の合理化・効率化

回収においては、早期回収着手のための初動対応の徹底、債務者等の実態に応じた臨機応変な対応により、合理的・効率的な回収に努める。回収が困難と判断される求償権に対しては、早期にその見極めを行い、管理事務停止、求償権整理を実施し回収可能な求償権に注力する。また、再生可能性のある事業継続中の債務者については、事業再生等の各種支援を検討する。

IV 経営基盤の充実

「身近で、頼られ、信頼される存在となる」ため、多様なニーズに応えることのできる人材を育成するとともに、コンプライアンスの徹底、反社会的勢力の排除、危機管理態勢等を充実することにより、健全かつ適正な業務運営態勢の確保に努める。

また、機動的な組織運営を目指し、急速に進展するデジタル化の動きを踏まえた業務の効率化・合理化に取り組み、経営基盤の更なる強化を図る。

## 1. 前年度経営計画の自己評価

## 2. 重点課題について

## 【保証部門】

## ①中小企業者の実情に応じた支援

- ・新型コロナウイルス感染症対応資金（以下、「ゼロゼロ融資」という。）の償還が本格化することを踏まえ、借換などにより返済負担の軽減を図りつつ、資金繰り支援に万全を期すため、国や香川県の「伴走支援制度」及び提携保証「しんらい」を積極的に活用した。
- ・個人事業主の資金繰り支援を図る目的で、4月に提携保証「しんらい」の対象者に個人事業主を加えるなどの改正を行った。
- ・金融機関本部を訪問時に各金融機関の経営者保証を不要とする保証状況について説明を行い、経営者保証を不要とする保証制度の推進に努めた。
- ・経営者保証を不要とする保証の承諾は484件（内訳：BK連携型66件、財務要件型：3件、経保免除対応型405件、その他10件）、保証承諾全体に占める割合は14.1%となった。なお、スタートアップ創出促進保証制度を活用した経営者保証を不要とする保証の承諾は2件であった。

## ②金融機関及び関係機関との連携による支援

- ・中小企業者の支援のために相互に連携・協力を行うことを目的として、7月に株式会社百十四銀行と「中小企業者支援及び地域経済・社会の発展に向けた連携に関する覚書」を締結、2月には香川県、県内金融機関並びに政府関係金融機関と「中小企業者の支援に係る連携・協力に関する協定書」を締結した。
- ・金融機関本部や営業店を訪問し、保証利用状況や企業支援状況等についての情報共有並びに意見交換を行った。
- ・株式会社日本政策金融公庫との勉強会、金融機関向けの新制度に関する説明会等を開催し連携強化に努めた。
- ・毎月、延滞や期限経過を確認し、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。

## ③協会の認知度と保証利用度の向上

- ・新規利用の中小企業者を中心に事業所訪問や面談に努め、123企業と面談を実施した。
- ・「株式会社日本政策金融公庫と四国4県信用保証協会の創業セミナー」を7月に開催した。
- ・11月、12月に県内金融機関及び株式会社日本政策金融公庫と「金融機関連携創業セミナー」を開催した。
- ・地方公共団体や商工会等が主催する創業セミナー等に職員を講師として派遣した。
- ・保証業務の電子化等を見据え、顧客ファイル及び顧客情報の整理に努めた。

## 【期中管理・経営支援部門】

## ①金融機関・関係機関との連携による支援

- ・中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助金（以下、「経営支援補助金」という。）の申込を48企業から受付、延べ211回の専門家派遣を行った。
- ・中小企業者の経営課題解決に向け、中小企業者との面談を延べ99回（うち訪問が70回）行った。
- ・毎月、延滞や期限経過を確認し、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。（再掲）

## ②経営改善・事業再生支援の推進

- ・伴走支援型特別保証制度等を活用した借換提案を130企業に対して行い、うち62企業が借換を実施した。
- ・最適な支援策を見いだすため、債権者協議を延べ45企業について実施し、バンクミーティングに延べ230回（うち経営サポート会議が79回）参加した。また、中小企業活性化協議会との定例会を11回開催した。
- ・伴走型の経営支援として、中小企業活性化協議会における経営改善計画策定に77件（うち405事業が18件）関与した。

## ③事業継続断念を原因とする倒産等と代位弁済の抑制

- ・代位弁済の抑制のため、伴走支援型特別保証制度等を活用した借換提案を130企業に対して行った。また、保証期間延長や返済方法変更の条件変更延べ1,075件応じた。
- ・中小企業者の自助努力を引き出すため、坂出ビジネスサポートセンターと連携して延べ9件の支援を実施した。

## ④創業者支援・事業承継支援の強化

- ・経営支援補助金を活用した創業者支援の申込を32企業から受付、延べ138回の専門家派遣を行った。
- ・地方公共団体や商工会等が主催する創業セミナー等に職員を講師として派遣した。（再掲）
- ・経営支援補助金を活用した事業承継支援の申込を7企業、経営支援の申込を9企業から受付、事業承継支援に関して延べ32回、経営支援に関して延べ41回の専門家派遣を行った。

## ⑤経営支援の効果検証

- ・経営支援実施企業のうち243企業について事業性評価を実施し、125企業においてCRD評点が上昇した。

**【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、代位弁済後早期に債務者等の実態を把握し、管理職によるヒアリングを通じて回収方針を決定し、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をはじめとする環境の変化や債務者の状況の変化による返済額の減額要請等について、十分に聞き取りを行い、必要と思われる期間・金額について臨機応変に対応した。
- ・効率的な回収のため、本訴・支払督促等の裁判による求償金請求 24 件、担保不動産競売申立 9 件、その他債権差押等 5 件の合計 38 件の法的措置を行った。
- ・柔軟な対応による回収の最大化のため、経営者保証ガイドラインを 2 名に適用、一部弁済による連帯保証債務免除ガイドラインを 1 名に適用、一括入金による損害金減免を 21 企業について行った。また、経営支援補助金を活用した経営相談の専門家派遣を 2 回行った。

## ③回収困難な求償権に対する管理の合理化

- ・求償権管理の合理化のため、管理事務停止を 68 企業 172 件、求償権整理を 137 企業 342 件行った。

**【間接部門】**

## ①コンプライアンス及び危機管理態勢の充実・強化

- ・コンプライアンス意識の向上を図るため、年度初めの式や全体での朝礼時などにおいて、会長、参与からコンプライアンスにかかる周知を行うとともに、グループウェアを活用して参与からコンプライアンスにかかる情報発信を行った。また、「業務の適正な遂行について」を全役職員へ通知するとともに、コンプライアンス研修を実施した。
- ・15 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。
- ・災害等への備えと防災意識を高めるため、安否確認システムを利用した訓練を実施した。また、香川県シェイクアウトへ参加し、安全確保行動訓練を行った。

## ②人材育成・組織の活性化

- ・人材確保のため、採用活動として WEB 又は対面による会社説明会を 10 回開催し、延べ 56 名の学生が参加した。また、インターンシップを 1 回

## 1. 前年度経営計画の自己評価

開催し、8名の学生が参加した。

- ・職員の能力向上のため、連合会等の外部研修に延べ25名を派遣、通信教育を延べ36名が受講した。
- ・ワーク・ライフ・バランスを推進するため、勤怠管理システムを活用し職員の労働時間を管理職で共有した。

## ③デジタル化への対応

- ・金融機関本部訪問時に、保証業務の電子化について情報提供や意見交換を行い、2金融機関で信用保証書の電子交付を開始した。
- ・コンパクトで機動的な組織運営のため、年末調整の申告をデジタル化した。

## ④効果的な広報活動の実施

- ・ホームページやLINE配信によるタイムリーな情報発信を行った。

## 3. 事業計画について

## ①保証承諾

ゼロゼロ融資の返済開始を迎えるにあたり、国や香川県の伴走支援制度を活用した借換需要が高まったことや、提携保証「しんらい」を積極的に活用し資金繰り支援に取り組んだ結果、計画値を上回った。

保証承諾額 76,825 百万円 計画比 123.9% 前年度比 135.7%

## ②保証債務残高

ゼロゼロ融資の借換対応により繰上償還が抑えられたため、保証債務残高の減少も緩やかな推移となり計画値を上回った。

保証債務残高 278,959 百万円 計画比 111.6% 前年度比 95.1%

## ③代位弁済

ゼロゼロ融資の返済負担や原材料高騰による資金繰りの圧迫、人手不足などの影響により、事業継続を断念する中小企業者も出てきており、前年度を大きく上回る代位弁済となった。

代位弁済額 2,426 百万円 計画比 80.9% 前年度比 164.1%

## 1. 前年度経営計画の自己評価

## ④実際回収

法的整理が増加し定期回収は減少しているが、不動産の任意売却などに努めた結果、計画を上回る回収となった。

実際回収額 437 百万円 計画比 136.6% 前年度比 139.8%

## 4. 収支計画について

保証実績が計画を上回ったことにもない保証料収入が計画比 114.7%となり、経常収入が計画比 113.2%となった。一方で、代位弁済が計画を下回ったため、代位弁済に連動する求償権償却が計画比 69.8%となり、経常外支出が計画比 83.9%となった。このため、収支差額は計画を上回った。

収支差額 1,214 百万円 計画比 178.7% 前年度比 111.1%

## 5. 財務計画について

当期収支差額のうち半額を基金準備金に繰り入れた。

基本財産 16,050 百万円 計画比 103.5% 前年度比 103.9%



●外部評価委員会の意見等

1. 令和5年度は、ゼロゼロ融資の返済開始に加え、物価高騰や人手不足などの影響により業績の回復が遅れている中小企業者も多く存在した中で、伴走支援型特別保証を活用したゼロゼロ融資の借換などによる資金繰り支援に柔軟に取り組んだことは評価できます。  
また、経営者保証を不要とする保証制度の推進に取り組んだことも評価でき、引き続き、中小企業者の実情に応じた支援に取り組んでください。
2. 金融機関や関係機関との連携については、中小企業者を支援するために不可欠であることから、金融機関や関係機関と定期的に情報交換され、中小企業者の現状や課題、資金ニーズ等の把握に努め、中小企業者の支援に取り組んだことは評価できます。  
また、中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助金を活用した創業支援や事業承継支援、経営支援の専門家派遣に取り組んだことも評価でき、引き続き、金融機関や関係機関、専門家と連携して中小企業者が抱える課題の解決に取り組んでください。
3. 求償権の回収については、担保や人的保証のない求償権の増加により厳しい回収環境が続いていますが、早期回収着手のための初動対応の徹底や債務者の実態に応じた臨機応変な対応により、合理的かつ効率的な回収に取り組んだことは評価できます。引き続き、合理的かつ効率的な回収に努めてください。
4. 広報活動については、ホームページやLINE配信によるタイムリーな情報発信を行ったことは評価できます。引き続き、効果的な広報活動や情報発信に努めてください。
5. コンプライアンスについては、コンプライアンス・プログラムを策定し、コンプライアンスに関する研修や情報発信を行うなど、役職員のコンプライアンス意識向上に取り組んだことは評価できます。コンプライアンス・プログラムの内容が形骸化し、役職員一人ひとりのコンプライアンスに対する意識が希薄化しないように取り組んでください。

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	62,000	76,825	123.9	135.7	40,000	64.5	52.1
保証債務残高	250,000	278,959	111.6	95.1	241,000	96.4	86.4
保証債務平均残高	272,000	284,481	104.6	98.4	257,000	94.5	90.3
代位弁済	3,000	2,426	80.9	164.1	3,000	100.0	123.7
実際回収	320	437	136.6	139.8	320	100.0	73.2
求償権残高	604	600	99.3	82.6	494	81.8	82.4

(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	2,761	3,126	113.2	100.7	1.10	2,814	101.9	90.0	1.10
保証料	2,394	2,747	114.8	101.4	0.97	2,364	98.8	86.1	0.92
運用資産収入	263	262	99.6	95.3	0.09	252	95.8	96.2	0.10
責任共有負担金	91	91	100.4	95.2	0.03	174	192.1	191.3	0.07
その他	13	26	194.2	105.6	0.01	24	179.5	92.4	0.01
経常支出	2,086	1,758	84.2	101.2	0.62	2,164	103.7	123.1	0.84
業務費	706	598	84.7	102.0	0.21	726	102.8	121.4	0.28
借入金利息	0	0	-	-	-	0	-	-	-
信用保険料	1,360	1,154	84.8	100.9	0.41	1,388	102.0	120.3	0.54
責任共有負担金納付金	10	0	-	-	-	40	400.0	-	0.02
雑支出	10	6	60.4	250.1	0.00	10	100.0	165.5	0.00
経常収支差額	675	1,368	202.8	100.0	0.48	651	96.5	47.6	0.25
経常外収入	5,343	4,324	80.9	149.4	1.52	4,970	93.0	114.9	1.93
償却求償権回収金	32	40	124.2	86.2	0.01	32	100.0	80.5	0.01
責任準備金戻入	1,990	1,961	98.5	105.9	0.69	1,932	97.1	98.5	0.75
求償権償却準備金戻入	210	181	86.3	268.7	0.06	194	92.4	107.1	0.08
求償権補てん金戻入	3,111	2,142	68.8	230.4	0.75	2,812	90.4	131.3	1.09
その他	0	1	-	97.9	0.00	0	-	-	-
経常外支出	5,338	4,478	83.9	141.3	1.57	5,129	96.1	114.5	2.00
求償権償却	3,411	2,380	69.8	232.5	0.84	3,112	91.2	130.7	1.21
責任準備金繰入	1,700	1,914	112.6	97.6	0.67	1,700	100.0	88.8	0.66
求償権償却準備金繰入	210	179	85.0	98.5	0.06	300	142.9	168.0	0.12
その他	17	6	32.5	142.3	0.00	17	100.0	308.1	0.01
経常外収支差額	5	-154	-3,080.8	56.0	-0.05	-159	-3,180.0	103.2	-0.06
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	680	1,214	178.7	111.1	0.43	492	72.4	40.5	0.19
収支差額変動準備金繰入額	340	607	178.7	111.1	0.21	246	72.4	40.5	0.10
基金準備金繰入額	340	607	178.7	111.1	0.21	246	72.4	40.5	0.10
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 金 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		340	607	178.7	111.1	246	72.4	40.5
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	9,222	9,767	105.9	106.6	9,739	105.6	99.7
	合 計	15,504	16,050	103.5	103.9	16,022	103.3	99.8

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	340	607	178.7	111.1	246	72.4	40.5
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	4,630	5,176	111.8	113.3	5,148	111.2	99.5

区 分	前年度実績	
		対前年度 実績比
国からの財政援助	2	188.1
基金補助金	0	-
地方公共団体からの財政援助	355	82.4
保証料補給 (「保証料」計上分)	354	82.8
保証料補給 (「事務補助金」計上分)	0	-
損失補償補填金	2	42.2
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	91	95.2

## 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	0.88	0.97	0.09	0.03	0.92	0.04	-0.05
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	0.10	0.09	-0.01	-0.01	0.10	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	0.21	-0.05	0.01	0.29	0.02	0.08
(人件費率)	人件費 / 保証債務平均残高	0.18	0.16	-0.02	0.01	0.19	0.01	0.03
(物件費率)	物件費【経費-人件費】 / 保証債務平均残高	0.09	0.06	-0.03	0.01	0.10	0.01	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	0.41	-0.09	0.01	0.54	0.04	0.13
支払準備資産保有率	(流動資産-借入金) / 保証債務残高	11.85	11.36	-0.49	0.71	13.40	1.54	2.04
固 定 比 率	事業用不動産 / 基本財産	0.89	0.86	-0.03	-0.07	0.82	-0.06	-0.04
基金の基本財産に占める割合	基金 / 基本財産	40.52	39.14	-1.38	-1.54	39.21	-1.31	0.07
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	2.54	2.62	0.08	-0.91	1.21	-1.33	-1.41
		604	600	-4	-126	494	-110	-106
基本財産実際倍率	保証債務残高 / 基本財産	16.12倍	17.38倍	1.26	-1.62	15.04倍	-1.08	-2.34
代 位 弁 済 率	代位弁済額(元利計) / 保証債務平均残高	1.10	0.85	-0.25	0.34	1.17	0.06	0.32
回 収 率	回収(元本) / (期首求償権+期中代弁(元利計))	3.14	5.46	2.32	0.55	4.66	1.52	-0.80

(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。