

年度経営計画の評価
平成30年度

1-1. 業務環境

(1) 香川県の経済情勢及び中小企業の動向

日本銀行高松支店発表の「香川県金融経済概況」によれば、平成30年度の県内の景気は年間を通じて回復しているとされている。
また、中小企業を取り巻く状況も改善傾向にあるものの、改善の度合いは業種や地域によってばらつきが見られる。

(2) 県内中小企業の資金繰り状況

民間信用調査機関によれば、平成30年度の香川県内の倒産状況は、件数が55件（前年度比144.7%）、負債総額は101億57百万円であり（前年度比100.6%）、前年度に続き100億円を超過した。

当協会の代位弁済においても、件数210件（前年度比119.3%）、金額13億49百万円（前年度比120.9%）と増加傾向であり、中小企業・小規模事業者の資金繰りに注視が必要な状況となっている。

(3) 県内中小企業の設備投資動向

県内の景気は回復の動きが続き、設備投資については底堅く推移している。当協会の資金使途別保証状況を見ると、設備資金（運転・設備資金を含む）は、構成比で10.9%と、前年度並み（11.0%）であった。

(4) 県内の雇用情勢

平成31年3月、香川県の有効求人倍率は1.79倍（全国9位）で、平成30年度平均でも1.79倍と前年度から0.04ポイント増加しており、県内の雇用情勢は改善が進んでいる。

1-2. 業務運営方針

平成30年4月施行の信用補完制度の改正内容を踏まえ、引き続き「中小企業・小規模事業者のために、金融機関とともに」を基本として、中小企業の目線に立ち、金融機関との対話を通じて、金融機関とともに金融・経営支援を推し進めた。

また、国の動向を踏まえながら地方公共団体と地公体制度について協議を重ねるとともに、地域経済活性化のために、金融機関及び経営支援機関等との連携・協調を図りながら以下についての取組を進めた。

I 企業実態に応じた支援

金融機関との適切なリスク分担に取り組み、多様な資金需要等への対応を行い、創業・事業承継支援及び経営改善・事業再生支援に取り組む。

また、地方創生に一層の貢献を果たすための取組を実施し地域課題への対応を行う。

II 回収の合理化・効率化

債務者等の実態に則しながら回収の最大化に取り組む。連帯保証人に対して連帯保証人免除ガイドラインに基づく交渉に努めるとともに、管理事務停止及び求償権整理を活用する。

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コンプライアンス及び危機管理の態勢維持・向上に取り組む。

IV 経営基盤の強化

業務運営の効率化に努めるとともに人材育成に取り組む。

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】

I. 金融機関との適切なリスク分担

- ① 金融機関との適切なリスク分担の推進
 - ・ 四半期毎に主要金融機関の本部を訪問し、情報交換を行った。
- ② 中小企業からの相談への適切な対応
 - ・ 資金繰り相談窓口の実績はなく、金融機関紹介の実績は1件であった。
 - ・ 事業者向けのチラシを作成し、協会独自制度のチラシと共に地方公共団体、商工会議所等訪問時に配布した。

II. 多様な資金需要への対応

- ① 中小企業の多様なニーズへの対応
 - ・ 4月より申込時に徴求する印鑑証明書について、写しによる取扱いを開始した。
 - ・ 4月に協会独自保証制度、10月に提携保証の改定を行った。
 - ・ 7月にCRD協会から講師を招き、M c S Sについて研修を行った。
 - ・ 9月に二つの協会独自保証制度を創設した。
 - ・ 現地調査、面談の実施について、実施割合は6.3%（前年度5.4%）で、うち初回申込時は27.1%（前年度27.5%）であった。
 - ・ 審査能力向上のため、15名を外部研修へ派遣した。また、21名が通信教育を受講した。
- ② 保証利用度の向上
 - ・ 新規先保証推進キャンペーンを前年度に引き続き実施した。
 - ・ 「感謝状贈呈店舗選定基準」の見直しを行い、金融機関へ周知を行った。
 - ・ 商工関係団体等の関係会議には原則として毎回出席した。
 - ・ 創業連携の取組として、7市4町及び商工会議所等を訪問し、意見交換を行った。
 - ・ ノベルティグッズとして、ボールペンとウェットティッシュを作成し、配布を行った。
 - ・ 8月に「HANDY MANUAL」を作成し、金融機関へ配布を行った。
- ③ 地域金融機関との連携強化
 - ・ 経営者保証を求めない取組について内部周知を行った。また、主要金融機関の本部訪問時にも同様の説明を行った。

1. 前年度経営計画の自己評価

- ・事務打合せ会を4金融機関と7回開催した。
- ・金融機関営業店を訪問し、情報交換を行った。
- ④ 地域課題への対応
 - ・6月に香川県との間で事業承継制度及び農業ビジネス保証制度について、12月に観音寺市、三豊市との間で農業ビジネス保証制度について意見交換を行った。
 - ・商工関係団体主催の創業塾に講師を5回派遣した。
 - ・官民ファンドへの出資を合計で9件、2,835千円行った。
 - ・8月に金融機関主催のインバウンドセミナーに参加し、2月に香川県観光協会及び各支援機関とインバウンドセミナーを共催した。

【期中管理・経営支援部門】

- ① 早期の実態把握と適正管理
 - ・毎月、延滞データを保証課、経営支援課に周知し、各課で状況把握を行った。
- ② 「経営支援強化促進補助金」の活用
 - ・経営相談を11件、創業後相談を2件実施した。
 - ・経営改善計画を23件委嘱した。(うち4件取り下げ)
 - ・平成29年度までに作成した改善計画の実行支援を45件完了した。
 - ・創業計画策定支援を2件実施した。
- ③ 「経営サポート会議」の活用
 - ・経営サポート会議を55回開催した。
- ④ 創業・事業承継支援
 - ・日本政策金融公庫を訪問し、意見交換を行った。
 - ・創業塾(かがわ産業支援財団、三豊市、高松市、坂出市)へ講師を派遣した。
 - ・創業支援において、4件の協調融資を行った。(保証付融資額合計:16,500千円)
 - ・創業連携の取組として、7市4町及び商工会議所等を訪問し、意見交換を行った。(再掲)
 - ・事業引継センターを訪問し、意見交換を行った。

1. 前年度経営計画の自己評価

- ・商工関係団体等の関係会議には原則として毎回出席した。(再掲)
- ・事業承継ネットワーク会議へ出席した。
- ・事業承継融資の実績はなかった。

⑤ 経営改善・事業再生支援

- ・事業再生計画実施関連の実績は14件、106,508千円であり、うち11件でプロパーとの協調融資を行った。
- ・経営相談を11件、創業後相談を2件実施した。(再掲)
- ・再生支援協議会との定例会を10回開催した。
- ・保証課所管の大口緩和顧客について、状況に応じて経営支援課へ移管し、最適な経営改善支援の検討を行った。
- ・経営力強化保証の実績は26件、659,364千円であり、うちプロパーとの協調融資を7件行った。
- ・経営者保証に関するガイドラインを活用し、代表者を保証人とししない保証を13件、保証人の保証契約の解除を19件行った。
- ・「経営相談・資金繰り相談窓口」での相談実績はなかった。

【回収部門】

① 早期に実態を把握し回収方針を決定し、進捗を管理

- ・毎月の代位弁済企業について、早期に回収担当者を決定。債務者の初回呼出し前に管理職と回収担当者のヒアリングを行い、回収方針を決定する取り組みを継続して行っている。
- ・求償権消滅保証は、1企業につき再生計画に基づき、実施した。

② 連帯保証債務免除ガイドラインに基づく交渉

- ・1企業につき、連帯保証債務免除ガイドラインに基づき実施した。

③ 管理事務停止及び求償権整理

- ・管理職が回収担当者と求償権の全件ヒアリングを行う中で、管理事務停止についても意見交換するなどして、管理事務停止を95企業、207件実施した。
- ・求償権整理可能な案件につき、329企業、623件実施した。

1. 前年度経営計画の自己評価

【間接部門】

- ① 経営の透明性の一層の向上
 - ・ 4月に各理事を訪問した際に、理事会出席について依頼等を行った。
 - ・ 経営管理会議において、「中期事業計画」及び「年度経営計画」の進行管理を適切に行った。
- ② コンプライアンス意識の維持、向上
 - ・ 6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。
 - ・ コンプライアンス意識の維持、向上のため6文書を発出した。
 - ・ 研修を3回（外部講師2回、内部講師1回）行った。
- ③ 事業継続計画等の適正な運用
 - ・ 四国ブロックにおける危機対応時の体制整備のため、四国4県の信用保証協会、四国ブロックにおける危機対応時の申合せを行った。
 - ・ 危機発生を想定した訓練を行った。
 - ・ 災害初期対応のためのハンドブックを策定した。
- ④ 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
 - ・ 4月に保証部門と経営支援部門を統合し、事業部とする機構改革を行った。
 - ・ 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、確認を受けた。
- ⑤ 職員の能力開発、資質向上
 - ・ 延べ40名を連合会等の研修に派遣し、延べ45名が通信教育を受講した。
 - ・ 業務執行について内部文書を発出し、接遇の意識向上を図った。

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

償還された保証債務の再申込が低調に推移したこと等により、245億80百万円（対前年度比92.7%、対計画比84.8%）となり、前年度実績及び計画額をそれぞれ下回った。

② 保証債務残高

699億66百万円（対前年度比92.4%、対計画比96.6%）となり、前年度実績及び計画額をそれぞれ下回った。

③ 代位弁済

大口の案件もあり、13億49百万円（対前年度比120.94%、対計画比99.9%）と前年度を上回った。

④ 実際回収

無担保及び第三者保証人がいない代位弁済案件増加により回収環境が悪化しており、3億94百万円（対前年度比76.1%、対計画比98.4%）となった。

4. 収支計画について

収支差額は△75百万円と見込んでいたが、以下の要因により、67百万円の実績となった。

① 経常収入は対計画比98.0%であったが、経常支出において、業務費が対計画比87.7%、金額で87百万円下回った。この結果、経常収支差額の計画額△24百万円が53百万円の実績となった。

② 経常外収入のうち求償権補てん金戻入が対計画比115.0%、金額で1億64百万円上回り、経常外支出は求償権償却が対計画比107.7%、金額で94百万円上回ったが、責任準備金繰入が対計画比95.3%、金額で21百万円下回り、求償権償却準備金繰入が対計画比91.6%、金額で9百万円下回った結果、経常外収支差額の計画額△91百万円が△3百万円の実績となった。

③ 制度改革促進基金取崩額は責任共有負担金方式に係る求償権償却額が32百万円となったことにより、対計画比40.1%、金額で24百万円下回った。

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。基金準備金は、収支差額の2分の1を繰り入れた結果、前年度末に比べ33百万円増加し80億10百万円となった。この結果、基本財産総額は、前年度末に比べ33百万円増加し142億92百万円となった。

●外部評価委員会の意見等

1. 保証推進

協会独自制度の創設や拡充、自治体・商工関係団体等との連携や広報活動など保証利用の促進に注力していますが、保証承諾・保証債務残高ともに計画額を下回り、依然、保証債務残高は減少傾向にあります。今後も厳しい環境が続くと思料されますが、健全経営維持の観点も踏まえて、これまでと同様に地道な取り組みを続けて下さい。

2. 経営支援

国の補助金を活用した「経営支援対策費補助事業」に注力し、経営改善、事業再生、創業等、経営支援全般にわたり積極的に取り組まれたことは評価できます。引き続き関係団体と連携・協調して創業・事業承継支援の拡充を図りつつ、「香川県中小企業支援ネットワーク推進会議」や「経営サポート会議」を活用して、公的性格を最大限に発揮した経営支援に一層努めて下さい。

3. 金融機関との連携

金融機関担当者との事務打合せ会の開催や営業店訪問による情報交換など、保証推進、経営支援に当たって金融機関との連携の強化に努められたことは評価できます。これからも地域経済の発展を支えていくために、一層の金融機関との連携の深化に努めて下さい。

4. 回収

無担保かつ第三者保証人のいない求償権が増加する中で、概ね計画通りの結果となったことは評価します。引き続き、適切な法的手続きの実施や回収担当者の能力向上など、効率的・効果的な回収に努めて下さい。

5. コンプライアンス

内部・外部講師による役職員向け研修の実施など、コンプライアンス意識の維持・向上、反社会的勢力対応の充実・強化に取り組まれています。コンプライアンスプログラムの計画的な実施と管理により、引き続きコンプライアンス意識の向上に努めて下さい。

6. 健全経営の維持

当面の財務基盤は安定していますが、今後については、保証量の減少に起因して厳しい収支状況が続くことが予想されます。長期的な健全経営の維持に向けて、人材育成に注力するなど組織的な体力強化に努めて下さい。

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	29,000	24,580	84.8	92.7	29,000	100.0	118.0
保 証 債 務 残 高	72,400	69,966	96.6	92.4	70,000	96.7	100.0
保証債務平均残高	73,900	72,215	97.7	90.3	69,891	94.6	96.8
代 位 弁 済	1,350	1,349	99.9	120.9	1,500	111.1	111.2
実 際 回 収	400	394	98.4	76.1	400	100.0	101.6
求 償 権 残 高	408	327	80.2	100.2	475	116.4	145.1

(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	1,135	1,113	98.0	87.4	1.54	1,163	102.4	104.5	1.66
保証料	737	740	100.4	92.1	1.02	720	97.7	97.3	1.03
運用資産収入	252	248	98.7	99.6	0.34	240	95.4	96.7	0.34
責任共有負担金	77	76	99.8	52.0	0.11	128	167.8	168.0	0.18
その他	70	48	68.6	64.9	0.07	74	105.9	154.4	0.11
経常支出	1,159	1,059	91.4	95.6	1.47	1,162	100.3	109.7	1.66
業務費	704	617	87.8	98.2	0.85	688	97.7	111.4	0.98
借入金利息	0	0	-	-	-	0	-	-	-
信用保険料	445	436	98.0	98.0	0.60	461	103.6	105.8	0.66
責任共有負担金納付金	0	0	-	-	-	8	-	-	0.01
雑支出	11	6	55.2	48.2	0.01	5	47.6	86.3	0.01
経常収支差額	-24	53	-223.1	32.2	0.07	0	-1.6	0.7	0.00
経常外収入	1,694	1,843	108.8	125.2	2.55	1,638	96.7	88.9	2.34
償却求償権回収金	67	62	92.1	71.6	0.09	60	89.6	97.3	0.09
責任準備金戻入	461	454	98.6	88.7	0.63	431	93.4	94.8	0.62
求償権償却準備金戻入	71	67	94.6	73.8	0.09	105	148.1	156.5	0.15
求償権補てん金戻入	1,095	1,259	115.0	161.0	1.74	1,041	95.1	82.7	1.49
その他	0	0	213.1	273.9	0.00	1	600.0	281.6	0.00
経常外支出	1,785	1,845	103.4	119.1	2.56	1,859	104.1	100.7	2.66
求償権償却	1,221	1,315	107.7	128.5	1.82	1,285	105.2	97.7	1.84
責任準備金繰入	441	420	95.3	92.4	0.58	426	96.7	101.4	0.61
求償権償却準備金繰入	112	103	91.8	152.9	0.14	141	126.2	137.5	0.20
その他	12	8	67.1	187.4	0.01	7	56.5	84.2	0.01
経常外収支差額	-91	-3	2.9	3.5	0.00	-221	241.8	8,208.2	-0.32
制度改革促進基金取崩額	40	16	40.1	16.7	0.02	73	183.1	456.3	0.10
収支差額変動準備金取崩額	75	0	-	-	-	147	195.7	-	0.21
当期収支差額	0	67	-	36.2	0.09	0	-	-	-
収支差額変動準備金繰入額	0	33	-	36.2	0.05	0	-	-	-
基金準備金繰入額	0	33	-	36.2	0.05	0	-	-	-
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 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	33	-	36.2	0	-	-
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	7,924	8,010	101.1	100.4	7,995	100.9	99.8
	合 計	14,206	14,292	100.6	100.2	14,278	100.5	99.9

制度改革促進基金造成	0	0	-	-	0	-	-
制度改革促進基金取崩	40	16	40.1	16.7	73	183.1	456.3
制度改革促進基金期末残高	207	179	86.3	91.8	106	50.9	59.0

収支差額変動準備金繰入	0	33	-	36.2	0	-	-
収支差額変動準備金取崩	75	0	-	-	147	195.7	-
収支差額変動準備金期末残高	3,890	4,051	104.1	100.8	3,889	100.0	96.0

区 分	前年度実績	
		対前年度 実績比
国からの財政援助	24	77.3
基金補助金	0	-
地方公共団体からの財政援助	40	73.2
保証料補給 (「保証料」計上分)	39	76.6
保証料補給 (「事務補助金」計上分)	0	-
損失補償補填金	1	28.7
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	76	52.0

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	1.00	1.02	0.02	0.02	1.03	0.03	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	0.34	0.34	0.00	0.06	0.34	0.00	0.00
経 費 率	経費【業務費+雑支出】 / 保証債務平均残高	0.97	0.86	-0.11	-0.11	0.99	0.02	0.13
(人 件 費 率)	人件費 / 保証債務平均残高	0.60	0.60	0.00	0.08	0.67	0.07	0.07
(物 件 費 率)	物件費【経費-人件費】 / 保証債務平均残高	0.36	0.27	-0.09	-0.18	0.32	-0.04	0.05
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	0.60	0.60	0.00	0.11	0.66	0.06	0.06
支払準備資産保有率	(流動資産-借入金) / 保証債務平均残高	27.44	28.04	0.60	5.79	28.51	1.07	0.47
固 定 比 率	事業用不動産 / 基本財産	1.16	1.15	-0.01	-0.04	0.97	-0.19	-0.18
基金の基本財産に占める割合	基金 / 基本財産	44.22	43.96	-0.26	-0.10	44.00	-0.22	0.04
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	2.08	1.57	-0.51	-0.25	2.34	0.26	0.77
		408	327	-81	0	475	67	148
基本財産実際倍率	保証債務残高 / 基本財産	5.10倍	4.90倍	-0.20	-0.41	4.90倍	-0.2	0.00
代 位 弁 済 率	代位弁済額(元利計) / 保証債務平均残高	1.83	1.87	0.04	0.48	2.12	0.29	0.25
回 収 率	回収(元本) / (期首求償権+期中代弁(元利計))	3.00	1.98	-1.02	-1.59	3.00	0.00	1.02

(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。