

年度経営計画の評価

令和元年度

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、令和元年度の県内の景気は回復基調ではあるが、足もとでは新型コロナウイルス感染症の影響から一部で弱めの動きがみられている。

また、中小企業を取り巻く状況も改善傾向にあったものの、新型コロナウイルス感染症の影響による消費の落ち込みに加え、サプライチェーンにも支障が出ており、地域や業種を問わず中小企業に深刻な影響を与え始めている。

(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、令和元年度の香川県内の倒産状況は、件数が63件（前年度比114.5%）、負債総額は86億52百万円であり（前年度比85.2%）、件数は増加したが、負債総額は2年振りに100億円を下回った。

当協会の代位弁済は、件数238件（前年度比113.3%）、金額17億10百万円（前年度比126.8%）と増加傾向であった。

(3) 県内中小企業の設備投資動向

設備投資については、当協会の資金使途別保証状況を見ると件数構成比14.2%、前年度比118.2%と底堅く推移している。

(4) 県内の雇用情勢

県内の有効求人倍率は令和元年度平均で1.78倍、令和2年3月が1.64倍（全国5位）と104か月連続で1倍台であり、年度を通じて雇用情勢は改善が進んでいる。

1. 前年度経営計画の自己評価

1-2. 業務運営方針

「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、平成30年4月からの信用補完制度の見直し内容を踏まえた各種取組をより深化させ、さらに将来を見据えた業務運営に努める。このため日常的な金融機関との対話を通じて、中小企業のニーズを把握し、その実態に応じた金融・経営支援を推し進める。

また、地方公共団体、金融機関及び経営支援機関等との連携・協調を一層強化し、実効性のある支援体制を構築することにより、地域経済の活性化に寄与する。

以上の方針のもと、次の事項を主要項目として取り組んだ。

I 企業実態に応じた支援

中小企業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

求償権の早期実態把握や、定期弁済を継続している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を行うなど、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 金融機関と連携した中小企業支援の推進
- ② 地域金融機関との連携強化と信頼関係の構築
 - ・主要金融機関の本部を7回、金融機関営業店を約80店舗訪問し、意見交換を行った。
 - ・信用保証制度への理解を深めてもらうための保証協会業務講座を2回、事務手続きの研修会である金融機関と事務打合会を4回実施した。
 - ・経営者保証を付さない新規保証を5件行い、条件変更により経営者保証を解除した実績は2件であった。

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
 - ・HANDY MANUALの改訂版を発行した。
 - ・次のとおり協会独自制度、地公体制度等の検証と見直しを行った。
 - ・提携保証「しんらい」の改正により、下期の承諾増加となった。
 - ・経営力強化保証について保証課でも対応できるように運用を変更した。
 - ・現地調査、面談の実施については新規先を中心に可能な限り行うこととしており、実施割合は前期を大幅に上回った。
- ② 協会の認知度と保証利用度の向上
 - ・保証推進のノベルティとしてボールペン、付箋を作成した。
 - ・新規先保証推進キャンペーンを引き続き実施した。
- ③ 地方創生への取組
 - ・香川県観光協会と「インバウンドセミナー」を共催した。
 - ・TKC四国会と「中小企業・小規模事業者の持続的成長支援に関する覚書」を締結した。
 - ・随時、官民ファンドへの出資を行った。

1. 前年度経営計画の自己評価

【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。

- ・経営改善計画策定支援： 7件
- ・経営改善計画実行支援： 23件
- ・経営相談： 6件
- ・創業計画策定支援： 1件

③ 「経営サポート会議」の活用

- ・26回実施した。

④ 創業・事業承継支援

- ・商工関係団体等の会議には原則毎回出席した。
- ・株式会社日本政策金融公庫、事業引継センター、高松商工会議所等を随時訪問した。
- ・創業連携の取組として、市町と地元の商工会議所・商工会を訪問した。
- ・創業塾（公益財団法人かがわ産業支援財団、高松市、三豊市、さぬき市、多度津町）へ講師を派遣した。
- ・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1件であった。

⑤ 経営改善・事業再生支援

経営改善・事業再生支援にかかる実績は次のとおりであった。

- ・経営力強化保証： 7件
- ・県再生支援融資： 11件
- ・再生支援協議会との定例会を10回開催した。
- ・保証課担当の大口緩和先については、随時経営支援課に移管し、経営改善支援について検討を行っている。

⑥ 早期事故案件についての情報共有

1. 前年度経営計画の自己評価

- ・早期事故案件5件について事業部内で情報共有した。
- ⑦ 地方創生への取組（再掲）
- ・香川県観光協会と「インバウンドセミナー」を共催した。
 - ・TKC四国会と「中小企業・小規模事業者の持続的成長支援に関する覚書」を締結した。
 - ・随時、官民ファンドへの出資を行った。

【回収部門】

① 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、債務者ならびに連帯保証人に対して行う代位弁済翌月の呼び出し前に関係者の資産把握や金融機関からの情報などを整理し、今後の回収の方向性を協議するための部内での新件ヒアリングを継続している。この取組により、個々の案件に応じた効率的な回収を行っている。

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

次の取組を行い、回収目標400百万に対し回収額468百万を達成した。

- ・分納金額の増額や任意処分による回収の促進のため、求償権回収実績表で毎月入金チェックを行い適宜督促や増額交渉に努めた。また、法的措置も前年を上回る46件実施した。
- ・再生型回収については、9企業に対し再生計画に基づく回収を行ったことにより、対前年134百万円の回収増加となった。
- ・「一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン」は、1企業1名、求償権3口について行った。

③ 回収困難な求償権について管理の合理化・効率化

- ・将来にわたって回収の見込みがなく、管理回収を行う実益がない求償権については、時効の中断等の保全および取立てに関する事務を積極的に行わないものとして管理事務停止を行った（111企業253件1,700百万円）。

また、管理事務停止とした求償権のうち法的または実質的に権利喪失している求償権については、順次、求償権整理を行った（192企業469件3,167百万円）。管理事務停止及び求償権整理金額は昨年を上回った。

④ 回収担当者の法務知識の向上

- ・顧問弁護士を講師に招いて勉強会を10回実施した。また、今年度から管理部において四半期に一度、回収担当者事例研究会を開催することとし、改正債権法、連帯保証債務免除ガイドラインなどについて4回開催した。

【間接部門】

- ① 経営の透明性の一層の向上
 - ・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向上
 - ・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」、コンプライアンスニュース等の文書を発信した。
 - ・外部講師によるコンプライアンス研修を2回実施した。
 - ・5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。
- ③ 危機管理体制の整備
 - ・連合会主導による「災害時等の信用保証協会における広域応援体制の整備について」を四国ブロックとして合意し、災害時の体制強化に努めた。
 - ・「初期行動マニュアル ハンドブック」冊子を役職員へ配布し、災害時対応の明確化を図った。
 - ・安全確保行動訓練、対策本部机上訓練、安否確認訓練等の危機発生を想定した訓練を行った。
- 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
 - ・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。
- ⑤ 職員の能力開発
 - ・連合会等の研修に延べ26名を派遣した。また、延べ44名が通信教育を受講した。
 - ・新入職員に対する外部・内部研修を行った。
 - ・階層別意見交換会を開催し、役職員の長期的な方向感の共有を図るとともに、階層別意見交換会での意見への対応について、テーマ別にプロジェクトチームを設置し具体化に取り組んだ。
- ⑥ 広報の充実
 - ・創立70周年ロゴ、キャッチフレーズ入りの名刺やノベルティを作成し、様々な場面で活用することで認知度向上に努めた。
 - ・(公財)かがわ産業支援財団と「業務連携、協力に関する覚書」を締結、中小企業支援体制の強化をアピールした。

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

提携保証「しんらい」の要件見直しなどの保証推進、年度末の新型コロナウイルス感染症への対応等から保証承諾額は37,578百万円（対前年度比152.9%、対計画比129.6%）となり、前年度実績及び計画額を上回った。

② 保証債務残高

755億90百万円（対前年度比108.0%、対計画比108.0%）となり、前年度実績及び計画額を上回った。

③ 代位弁済

返済緩和を繰り返す中小企業において、正常化に至らず倒産するケースが増えてきており、17億10百万円（対前年度比126.8%、対計画比114.0%）と前年度実績及び計画額を上回った。

④ 実際回収

不動産処分による回収の増加などから、4億68百万円（対前年度比118.9%、対計画比117.0%）と前年度実績及び計画額を上回った。

4. 収支計画について

収支差額は△147百万円と見込んでいたが、以下の要因により、△19百万円の実績となった。

① 保証承諾の増加により保証料収入が対計画比103.5%となり、経常収入全体で対計画比102.0%、金額で23百万円上回り、経常支出は業務費が対計画比86.5%、経常支出全体で対計画比88.6%、金額で133百万円下回った。この結果、経常収支差額の計画額0百万円が157百万円の実績となった。

② 経常外収入のうち求償権補てん金戻入が対計画比105.5%となり全体で対計画比102.3%、金額で38百万円上回ったが、経常外支出において求償権償却が対計画比102.7%、責任準備金繰入が対計画比106.4%、求償権償却準備金繰入が対計画比105.4%、経常外支出全体で対計画比103.8%、金額で71百万円上回り、経常外収支差額の計画額△221百万円が△254百万円の実績となった。

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. 保証推進

協会独自制度や提携保証「しんらい」の改正など、中小企業の多様なニーズに対応することで、保証承諾・保証債務残高が前年度実績及び計画額を上回ったことは、「中小企業の信用力の補完」という協会の機能を十分発揮した結果であり評価できます。

一方、かつて経験したことがない、新型コロナウイルス感染症の拡大という緊急事態により、企業活動に支障が生じている県内中小企業への支援は、協会が本来担う使命・役割であり、関係機関と緊密な連携・協力のもと、迅速かつ適切な業務運営を行われることを期待します。

2. 経営支援

「経営支援強化促進補助金」や「経営サポート会議」を活用して、ライフステージに応じた経営支援に取り組んだことを評価します。また、これまで以上に創業支援や事業承継支援の重要性が増している中、各支援機関との連携を強化し、実効性のある支援体制の一端を担うことを期待します。

3. 金融機関との連携

保証推進・経営支援に当たって、本部や営業店訪問による情報交換など、金融機関との日常的な対話による連携強化、信頼関係の構築に努められたことは評価できます。今後とも、金融機関との連携を維持し、中小企業の実態に応じた支援に当たってください。

4. 回収

厳しい回収環境の中にあって、代位弁済後の速やかな実態把握と回収方針の策定といった初動を徹底するなど、効率的な回収を行った結果、前年度実績並びに計画額を上回る実績となったことは評価します。引き続き、求償権管理の合理化・効率化に努めるとともに、債務者等の実情に応じた各種再生支援に取り組んで下さい。

5. コンプライアンス

外部講師による研修の実施など、コンプライアンス・プログラムを着実に実行するとともに、コンプライアンス意識の向上に努めています。なお、反社会的勢力に対しては、全国的に問題となる事例があれば周知するなど、職員の対応力を高める取組を継続・強化してください。

6. 健全経営の維持

厳しい収支状況が続いていますが、健全経営の維持に向けて、経費の圧縮など努力されていることが窺われます。また、階層別意見交換会を開催するなど、組織全体の課題を役職員が共有するための取組が行われていますが、引き続き、風通しのよい健全な組織を目指し、コミュニケーションの活性化に努めてください。

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	29,000	37,578	129.6	152.9	31,000	106.9	82.5
保 証 債 務 残 高	70,000	75,590	108.0	108.0	75,000	107.1	99.2
保証債務平均残高	69,891	70,444	100.8	97.5	73,495	105.2	104.3
代 位 弁 済	1,500	1,710	114.0	126.8	1,800	120.0	105.3
実 際 回 収	400	468	117.0	118.9	400	100.0	85.5
求 償 権 残 高	475	412	86.8	125.9	494	104.0	119.8

(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	1,163	1,186	102.0	106.6	1.68	1,225	105.3	103.3	1.67
保証料	720	745	103.5	100.8	1.06	750	104.1	100.6	1.02
運用資産収入	240	244	101.6	98.3	0.35	235	97.8	96.2	0.32
責任共有負担金	128	128	99.6	167.4	0.18	182	141.5	142.1	0.25
その他	74	68	92.4	142.8	0.10	58	78.8	85.2	0.08
経常支出	1,162	1,029	88.6	97.2	1.46	1,207	103.8	117.2	1.64
業務費	688	595	86.5	96.3	0.84	677	98.4	113.8	0.92
借入金利息	0	0	-	-	-	0	-	-	-
信用保険料	461	428	92.8	98.1	0.61	451	97.8	105.4	0.61
責任共有負担金納付金	8	6	67.3	-	0.01	54	642.4	954.9	0.07
雑支出	5	1	19.8	17.1	0.00	25	500.0	2,524.0	0.03
経常収支差額	0	157	40,168.4	293.9	0.22	18	4,564.1	11.4	0.02
経常外収入	1,638	1,676	102.3	91.0	2.38	2,078	126.9	124.0	2.83
償却求償権回収金	60	50	83.8	81.5	0.07	42	70.7	84.4	0.06
責任準備金戻入	431	420	97.5	92.4	0.60	446	103.6	106.2	0.61
求償権償却準備金戻入	105	103	97.7	152.9	0.15	147	139.9	143.2	0.20
求償権補てん金戻入	1,041	1,099	105.5	87.3	1.56	1,442	138.5	131.2	1.96
その他	1	4	353.9	996.6	0.01	1	100.0	28.3	0.00
経常外支出	1,859	1,930	103.8	104.6	2.74	2,285	122.9	118.4	3.11
求償権償却	1,285	1,320	102.7	100.4	1.87	1,655	128.8	125.4	2.25
責任準備金繰入	426	454	106.4	108.0	0.64	463	108.5	102.0	0.63
求償権償却準備金繰入	141	149	105.4	144.9	0.21	153	108.4	102.8	0.21
その他	7	9	131.0	110.2	0.01	14	213.8	163.3	0.02
経常外収支差額	-221	-254	115.3	9,462.8	-0.36	-206	93.4	81.0	-0.28
制度改革促進基金取崩額	73	78	107.2	489.2	0.11	64	87.5	81.7	0.09
収支差額変動準備金取崩額	147	19	13.1	-	0.03	125	84.6	644.5	0.17
当期収支差額	0	0	-	-	-	0	-	-	0.00
収支差額変動準備金繰入額	0	0	-	-	-	0	-	-	0.00
基金準備金繰入額	0	0	-	-	-	0	-	-	0.00
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	0	-	-	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	7,995	8,010	100.2	100.0	8,010	100.2	100.0
	合 計	14,278	14,292	100.1	100.0	14,292	100.1	100.0
制度改革促進基金造成		0	0	-	-	0	-	-
制度改革促進基金取崩		73	78	107.2	489.2	64	87.5	81.7
制度改革促進基金期末残高		106	100	95.1	56.1	36	34.3	36.1
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		147	19	13.1	-	125	84.6	644.5
収支差額変動準備金期末残高		3,889	4,032	103.7	99.5	3,881	99.8	96.3

区 分	前年度実績	
		対前年度 実績比
国からの財政援助	15	
基金補助金	0	-
地方公共団体からの財政援助	33	83.5
保証料補給 (「保証料」計上分)	32	
保証料補給 (「事務補助金」計上分)	0	-
損失補償補填金	1	117.1
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	128	167.4

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	1.03	1.06	0.03	0.04	1.02	-0.01	-0.04
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	0.35	0.01	0.00	0.32	-0.02	-0.03
経 費 率	経費【業務費+雑支出】 / 保証債務平均残高	0.99	0.85	-0.14	-0.37	0.95	-0.04	0.10
(人 件 費 率)	人件費 / 保証債務平均残高	0.67	0.63	-0.04	-0.02	0.63	-0.04	0.00
(物 件 費 率)	物件費【経費-人件費】 / 保証債務平均残高	0.32	0.22	-0.10	-0.35	0.32	0.00	0.10
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	0.66	0.61	-0.05	0.01	0.61	-0.05	0.00
支払準備資産保有率	(流動資産-借入金) / 保証債務平均残高	28.51	29.14	0.63	1.10	26.53	-1.98	-2.61
固 定 比 率	事業用不動産 / 基本財産	0.97	1.11	0.14	-0.04	1.08	0.11	-0.03
基金の基本財産に占める割合	基金 / 基本財産	44.00	43.96	-0.04	0.00	43.96	-0.04	0.00
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	2.34	1.84	-0.50	0.27	2.39	0.05	0.55
		475	412	-63	85	494	19	82
基本財産実際倍率	保証債務残高 / 基本財産	4.90倍	5.29倍	0.39	0.39	5.25倍	0.35	-0.04
代 位 弁 済 率	代位弁済額(元利計) / 保証債務平均残高	2.12	2.43	0.31	0.56	2.45	0.33	0.02
回 収 率	回収(元本) / (期首求償権+期中代弁(元利計))	3.00	6.73	3.73	4.75	2.98	-0.02	-3.75

(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。