

平成 29 年度経営計画の評価

徳島県信用保証協会では、業務運営に関する経営方針や取り組むべき重点課題等を盛り込んだ年度経営計画を策定するとともに、経営の透明性向上のため、公表しております。

今回、「平成 29 年度経営計画」に対する実績評価は以下のとおりです。

なお、実績評価に当たりましては、原孝仁委員長（公認会計士）及び近藤明子委員（四国大学経営情報学部准教授）により構成される「外部評価委員会」の意見・アドバイスをいただきましたので、公表いたします。

1. 業務環境

(1) 地域経済及び中小企業の動向

国内経済は、雇用・所得環境の改善が続く中、海外経済の不確実性や金融資本市場の変動の影響を注視する必要があるものの、各種政策の効果もあって引き続き緩やかな回復基調が続いています。

県内経済においても、雇用が好調を維持し、個人消費・住宅投資が回復するなど、景気は足踏み状態から緩やかに持ち直してきました。

(2) 県内の金融動向

県内においては、金融緩和や日銀のマイナス金利政策などの影響もあって、貸出約定平均金利は低下傾向にあり、民間金融機関の貸出は前年を上回る水準で推移しました。

なお、企業倒産は、建設業はじめ幅広い業種で増加し、件数・負債総額ともに前年度比で増加となりました。

(3) 県内の設備投資動向

工場・倉庫等の事業所資金のほか、太陽光発電設備、船舶リプレイス、収益物件等の設備投資がみられ、全体としては緩やかな増加基調にて推移しました。

(4) 県内の雇用情勢

県内景気の緩やかな持ち直しを受け、有効求人倍率は1倍台で推移しており、雇用環境は好調に推移したため、雇用失業情勢は改善が進みました。

2. 業務状況

(1) 保証動向

国内経済が引き続き緩やかな回復基調にて推移している中、県内経済についても足踏み状態から緩やかに持ち直してきたものの、中小企業者数の減少など保証協会を取り巻く環境は依然として厳しい状況でした。

そのような中で、金融機関をはじめとする関係機関と連携を図りながら、創業保証など地域における資金需要の掘り起こしに積極的に取り組んだ結果、保証承諾は51,849百万円（計画比96.0%、前年度比100.2%）となり、計画値は下回ったものの3年連続して前年度を上回りました。

一方、保証債務残高については、130,982百万円（計画比99.2%、前年度比97.7%）と8年連続して前年度を下回る結果となったものの、減少率（2.3%）は全国平均（6.9%）と比べ低く抑えることができました。

なお、新規先に対する保証承諾は563企業（前年度比107.2%）と前年度を上回ったものの、年度末における利用企業者数は7,406企業（同97.2%）となり、前年度末と比べ212企業の減少となりました。

(2) 代位弁済、実際回収動向

企業倒産が件数・負債総額ともに前年度を上回る水準で推移するとともに、過剰な債務を抱えて経営改善が進まない企業を中心に法的整理や廃業が進んだことにより、代位弁済についても、2,293百万円（計画比114.7%、前年度比136.1%）と前年度を上回りました。

実際回収は、担保処分が進んだこともあり、742百万円（計画比134.9%、前年度比120.8%）と計画値、前年度をともに上回りました。

3. 重点課題について

(1) 保証部門

① 保証利用度の向上

「行動する保証協会」として現場主義を徹底し、役員・管理職を含めた保証担当者による企業訪問及び経営者との面談を積極的に行い、顧客満足度の向上を図るとともに、特定社債保証の推進をしたほか、小規模事業者向け資金及び協調資金等を対象としたキャンペーンを行うなど積極的な保証推進に努めました。

② 小規模事業者に対する積極的な支援

小規模事業者向けの地方創生ローンを増額した結果、保証承諾は6,694百万円(前年度比197.0%)となり、金利・保証料率を優遇した県小口資金は保証承諾1,647百万円(同111.4%)となりました。

③ 関係機関との連携強化

金融機関の本部・営業店と定期的な意見交換を行い協調資金を推進することにより、金融機関との適正なリスク分担の維持に努めた。また、関係機関と連携して、借換資金・事業承継資金を推進し、事業再生、事業承継の支援に努めました。

④ 政策保証等の積極的活用

特定社債保証については、積極的な保証推進もあり1,408百万円(同161.5%)となりました。

一方、セーフティーネット保証については、保証承諾が1,635百万円(前年度比46.9%)と減少し、ABL保証も保証承諾360百万円(同97.7%)と低調であり、経営力強化保証は利用がありませんでした。

⑤ 創業支援の推進

県創業者無担保・創業関連保証等の利用や創業前相談(278名、前年度比105.7%)、休日創業相談(42名、同190.9%)について積極的に推進した結果、保証承諾は141企業(同123.7%)、616百万円(同128.8%)と前年度を大幅に上回ることができました。

さらに、今年度は新たに「地方創生」担当参事を配置し、キャリア教育の充実を図るとともに移住創業支援にも積極的に努めた。また国の補助金を活用することにより各種セミナーやイベントを開催し、創業機運の醸成に繋げることができました。

(2) 期中管理部門

① 「とくしま中小企業支援ネットワーク会議」の活用

代表者会議2回、幹事会議、連絡会議をそれぞれ1回開催し、経営改善・事業再生、創業支援、事業承継について情報交換を行ない、経営支援施策や事例を共有することで目線を揃えとともに参加機関の連携を深めることにより、支援機能の充実を図ることに努めました。

② 「経営サポート会議」による支援

金融調整や助言、改善計画等が必要な企業に対して、金融機関・保証協会が参加する「経営サポート会議」を延べ230回(対象企業数187企業)開催し、支援機関とも連携を図りながら経営支援・再生支援を促進することができました。

③ 諸施策を活用した支援

中小企業再生支援協議会(二次対応)を16企業、経営改善支援センターを16企業、徳島県事業継続支援パッケージを17企業が利用し、経営改善に取り組みました。

なお、「経営改善サポート保証」は1件、18百万円の利用となりました。

④ 「中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助金」の活用

経営相談7企業、経営診断7企業、経営改善計画策定支援6企業、事業承継計画策定支援1企業、生産性向上計画策定支援2企業、事業計画モニタリング4企業の合計27企業からの申し込みに対応して、徳島県中小企業診断士会、(公財)とくしま産業振興機構との業務連携に基づく専門家を派遣し、補助金活用による経営支援を実施しました。

⑤ 事業承継の推進

創業前相談、休日創業相談会において、事業を譲り受けて創業を目指す方からの

相談があり、徳島県事業引継ぎ支援センターと連携して事業承継を進めた結果、11件の事業承継を成立させることができました。

(3) 回収部門について

① 早期着手

代位弁済後、関係部門との連携により把握した求償権先の状況等を踏まえ、直ちに回収方針を決定し、担保物件の売却や弁済交渉を行いました。平成29年度に代位弁済をした求償権からの回収額（元金）は、214百万円（前年度比128.5%）と大きく増加し、元金回収額全体の29.7%を占めました。

② 回収促進策の推進とサービサー活用

担保物件の処分促進に努めた結果、担保物件による弁済額は395百万円（前年度比141.5%）と前年度を大きく上回ることができました。

一方、コンビニ収納による回収額は27百万円（同86.6%）、通常督促による弁済額は173百万円（同86.0%）と共に前年度を下回る結果となりました。

保証協会サービサーには、年度中に40件、258百万円の回収委託を行うとともに、回収総額全体の1割強を占める94百万円（同85.8%）の回収が得られました。

これにより、年度末の委託案件は1,163件（同94.3%）、8,378百万円（同92.2%）となりました。

③ 管理回収業務の効率化と回収担当職員のスキルアップ

管理職による回収担当者とのヒアリングを定期的実施し、関係人の現況把握に努め、適切な回収方針のもと回収可能案件に注力しました。

また、システムによる管理回収支援帳票を活用して、管理回収業務の効率化を図るとともに、「無担保債権回収強化チーム」を設置し、督促・回収事例等の共有を通じて担当職員のスキルアップを図りました。

④ 多様な回収方法の活用

損害金減免による一括回収や一部弁済による保証債務の免除措置等を講じる一方、弁済が進展しない求償権先には、本訴、支払督促、仮差押、債権差押などの法的手続を52件（前年度55件）、不動産競売（強制競売を含む）申立を20件（同22件）行いました。また、早期の事業再生等を支援するため、「経営者保証ガイドライン」に基づく保証債務整理については誠実かつ適切に対応しました。

(4) その他間接部門

① 関係機関との連携強化

「とくしま中小企業支援ネットワーク会議」等を通じて関係機関との連携強化を図るとともに、徳島県・経済6団体と「移住および創業促進の支援に係る業務連携・協力に関する覚書」を、三井住友海上火災保険と「移住創業の促進による地方創生に向けた連携支援に関する協定」を締結しました。

② 経営基盤の確立

企業のライフステージ各場면을フォローするため「経営支援部」と「創業支援チーム」を再編し「企業支援部」を設置するとともに、「企業再生」と「地方創生」を担当する参事を新設するなど組織強化を図りました。

また、当協会が抱える諸問題に取り組むためのプロジェクトチームとして「保証推進強化チーム」、「事業再生推進チーム」、「無担保債権回収強化チーム」を設置しました。

③ 広報の充実

保証協会の利用度・認知度を高めるため、マスメディアへの広告のほか、広報誌、ホームページ、ディスクロージャー誌を活用し、重点取り組みや現状について積極的に情報発信を行った。マスメディアに対する情報提供による記事掲載は年間80回（前年度比95.2%）となりました。

④ 人材の育成

若手職員の能力を引き出すための研修プログラム「若手職員能力開発塾」、女性職員の能力活用のための「女性活躍推進プロジェクト」を立ち上げるとともに、中小企業診断士をはじめとした資格等の取得を奨励したほか、研修にも積極的に参加させました。

⑤ CSR（社会貢献活動）の実践

セミナーの開催やプロジェクトの設置により、女性の創業機運の醸成に努めるとともに、移住創業に係る連携支援協定等に基づくイベントやセミナーを開催しました。

また、県内3大学との連携事業や小中学生向けのキャリア教育を実施するなど地域貢献に努めました。こうした取り組みにより「イノベーションネットアワード」優秀賞を受賞しました。

⑥ 「信用補完制度の見直し」への対応

「信用補完制度見直し対策チーム」を設置し、中小企業政策審議会の金融ワーキンググループで示された「信用補完制度の見直し」方針に基づく法律や監督指針等の改正について情報共有などに努めました。

4. 事業計画について

金融機関との連携を図りながら、企業のライフステージに応じた金融支援に努めた結果、保証承諾が3年連続して前年度を上回ったほか、創業に係る保証を利用した企業数が4年連続で100企業を超え、平成23年度以降の累計で659企業となりました。

一方、保証債務残高については、8年連続して前年度を下回る結果となり、減少傾向には歯止めがかかりませんでした。

代位弁済については、依然として返済緩和の条件変更を繰り返す企業も多く、法的整理や廃業が進んだことにより前年度・計画値をともに上回りました。

実際回収については、代位弁済が昨年度を上回ったことや、担保物件処分が進んだことにより、前年度・計画値をともに上回りました。

5. 収支計画について

超低金利情勢の中、保証債務残高の減少や代位弁済の増加、加えて運用益収入の減少など、収支面では厳しい局面となっているものの、回収額が計画値を大幅に上回ったことなどにより、収支差額は86百万円を計上し計画値を上回ることができました。

6. 財務計画について

収支差額が86百万円となり、基金準備金に44百万円、収支差額変動準備金に42百万円を繰り入れました。

その結果、年度末の基本財産は14,495百万円、収支差額変動準備金は4,311百万円となり、計画値を上回る財産の増強を図ることができました。

7. 外部評価委員会の意見等

当協会は、公認会計士 原孝仁 殿、四国大学経営情報学部准教授 近藤明子 殿により構成される「外部評価委員会」の意見・アドバイスを得て、「平成29年度経営計画の評価」を作成しました。

「外部評価委員会」の意見・アドバイスについては、以下のとおりです。

国内経済は緩やかな回復基調が続いており、本県経済についても緩やかに持ち直してきているが、一部の企業においては過剰な債務を抱えて経営改善が進まず、返済緩和等の条件変更を繰り返すなど厳しい状況が続いている。

こうした中で、徳島県信用保証協会においては、年度経営計画の重点課題に積極的に取り組まれ、保証承諾額が3年連続で前年度を上回ったこと、創業に係る保証を利用した企業数が4年連続で三桁台を達成したことなど大きな成果を上げていることは評価できるものである。

徳島県信用保証協会は「総合支援機関」として、「揺るぎない経営基盤の確立」「活力ある組織づくり」「地方創生への貢献」を重点分野と位置付け、「地域密着型保証協会」をめざしているが、引き続きこの基本方針のもと、地域経済の活性化に取り組んでもらいたい。

個別的目標については、次の事項に留意の上、今後とも、経営計画を着実に遂行され、地域経済の安定と発展に貢献し、地方創生に寄与されることを期待する。

- (1) 全国的に保証承諾・保証債務残高の減少が続いている中、保証承諾については3年連続で前年度を上回り、保証債務残高についても前年度を下回ったものの、

その減少率は全国平均を大きく下回っていることは評価できる。

引き続き金融機関をはじめとする関係機関との連携を強化しながら、個々の中小企業者に応じたきめ細やかな対応をお願いしたい。

- (2) 「経営サポート会議」をはじめ「専門家派遣事業」など諸施策を活用した支援により、返済緩和等の条件変更先が、企業数・保証債務残高ともに減少していることは評価できるが、企業倒産が前年度を上回る水準で推移したこともあり、代位弁済が6年ぶりに増加に転じている。

一部の企業では、依然として経営改善が進まずに返済緩和等の条件変更を繰り返しており、なお一層顧客本位による経営改善・事業再生に努められたい。

- (3) 地域の事業者数が減少する中、女性の創業機運の醸成や、移住創業の支援など地域経済活性化に向けた各種取り組みのほか、県内大学との連携事業、小中学生向けのキャリア教育を通じた社会貢献活動などにより「イノベーションネットワーク」優秀賞を受賞したことは評価できる。

引き続き、積極的な創業支援、地域貢献の実践に努められたい。

- (4) 求償権の回収においては、第三者保証人や担保のない求償権の増加に加え、破産等の法的整理が増加するなど回収を取り巻く環境が厳しくなっている中で、早期着手や進捗管理の徹底により計画額を上回る回収実績を上げたことは評価できる。

今後とも、求償権管理の効率化、回収の最大化に努められたい。

- (5) 保証、期中管理、回収の各部門において一定の成果を上げ、その結果として収支差額86百万円を計上し基本財産を増強されたことは評価できる。

なお、収益性が低下傾向にて推移しており、今後とも、ガバナンスの強化・充実への取り組みを通じ、コンプライアンス意識の浸透を図りながら、経営基盤の強化に努められたい。

- (6) 平成30年4月から実施された「信用補完制度の見直し」について、組織の再編による「企業支援部」の設置、「事業再生」「地方創生」担当参事の新設のほか、小規模事業者を支援するキャンペーンの実施など、平成29年度から先行した取り組みを行ったことは評価できる。

引き続き、持続可能な信用補完制度の確立に向けて積極的に取り組んでもらいたい。

○ 事業実績

| 項目 \ 年度 | 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 | 54,000 | 51,849 | 96.0 | 100.2 | 52,000 | 96.3 | 100.3 |
| 保証債務残高 | 132,000 | 130,982 | 99.2 | 97.7 | 126,000 | 95.5 | 96.2 |
| 保証債務平残 | 133,250 | 131,299 | 98.5 | 96.6 | 127,283 | 95.5 | 96.9 |
| 代位弁済 | 2,000 | 2,293 | 114.7 | 136.1 | 2,300 | 115.0 | 100.3 |
| 実際回収 | 550 | 742 | 134.9 | 120.8 | 600 | 109.1 | 80.9 |
| 求償権残高 | 625 | 479 | 76.6 | 85.3 | 541 | 86.6 | 113.0 |

(注1) 代位弁済は元利合計値。

(注2) 実際回収はサービサー委託分も含む。

○ 収支計画

| 項目 | 年度 | 前年度実績 | | | | 当年度計画 | | | | |
|--------------|----|-------------|-------------|---------|-------------|--------------|-------|---------------|---------------|--------------|
| | | 前年度計画 金額 | 前年度実績 金額 | 対計画比 | 対前年度 実績比 | 債 務 平 残 比 | 金額 | 対前年度 計 画 比 | 対前年度 実 績 比 | 債 務 平 残 比 |
| 経常収入 | | 1,841 | 1,856 | 100.8 | 104.6 | 1.41 | 1,777 | 96.5 | 95.7 | 1.40 |
| 保証料 | | 1,396 | 1,416 | 101.4 | 99.6 | 1.08 | 1,404 | 100.6 | 99.2 | 1.10 |
| 運用資産収入 | | 213 | 212 | 99.5 | 97.2 | 0.16 | 207 | 97.2 | 97.6 | 0.16 |
| 責任共有負担金 | | 203 | 204 | 100.5 | 190.7 | 0.16 | 137 | 67.5 | 67.2 | 0.11 |
| その他 | | 29 | 24 | 82.8 | 85.7 | 0.02 | 29 | 100.0 | 120.8 | 0.02 |
| 経常支出 | | 1,678 | 1,616 | 96.3 | 101.1 | 1.23 | 1,663 | 99.1 | 102.9 | 1.31 |
| 業務費 | | 872 | 811 | 93.0 | 98.8 | 0.62 | 868 | 99.5 | 107.0 | 0.68 |
| 借入金利息 | | 0 | 0 | - | - | 0.00 | 0 | - | - | 0.00 |
| 信用保険料 | | 776 | 788 | 101.5 | 101.3 | 0.60 | 795 | 102.4 | 100.9 | 0.62 |
| 責任共有負担金納付金 | | 30 | 18 | 60.0 | - | 0.01 | 0 | 0.0 | 0.0 | 0.00 |
| 雑支出 | | 0 | 0 | - | - | 0.00 | 0 | - | - | 0.00 |
| 経常収支差額 | | 163 | 240 | 147.2 | 137.1 | 0.18 | 114 | 69.9 | 47.5 | 0.09 |
| 経常外収入 | | 2,642 | 2,886 | 109.2 | 127.6 | 2.20 | 2,937 | 111.2 | 101.8 | 2.31 |
| 償却求償権回収金 | | 50 | 51 | 102.0 | 98.1 | 0.04 | 50 | 100.0 | 98.0 | 0.04 |
| 責任準備金戻入 | | 813 | 809 | 99.5 | 95.2 | 0.62 | 784 | 96.4 | 96.9 | 0.62 |
| 求償権償却準備金戻入 | | 170 | 164 | 96.5 | 81.6 | 0.12 | 166 | 97.6 | 101.2 | 0.13 |
| 求償権補てん金戻入 | | 1,609 | 1,862 | 115.7 | 160.8 | 1.42 | 1,936 | 120.3 | 104.0 | 1.52 |
| その他 | | 0 | 0 | - | - | 0.00 | 1 | - | - | 0.00 |
| 経常外支出 | | 2,798 | 3,040 | 108.6 | 128.9 | 2.32 | 3,046 | 108.9 | 100.2 | 2.39 |
| 求償権償却 | | 1,795 | 2,072 | 115.4 | 151.1 | 1.58 | 2,037 | 113.5 | 98.3 | 1.60 |
| 責任準備金繰入 | | 801 | 788 | 98.4 | 97.4 | 0.60 | 772 | 96.4 | 98.0 | 0.61 |
| 求償権償却準備金繰入 | | 197 | 172 | 87.3 | 104.9 | 0.13 | 232 | 117.8 | 134.9 | 0.18 |
| その他 | | 5 | 9 | 180.0 | 69.2 | 0.01 | 5 | 100.0 | 55.6 | 0.00 |
| 経常外収支差額 | | -156 | -154 | 98.7 | 158.8 | -0.12 | -109 | 69.9 | 70.8 | -0.09 |
| 制度改革促進基金取崩額 | | 0 | 0 | - | 0.0 | 0.00 | 0 | - | - | 0.00 |
| 収支差額変動準備金取崩 | | 0 | 0 | - | - | 0.00 | 0 | - | - | 0.00 |
| 当期収支差額 | | 7 | 86 | 1,228.6 | 70.5 | 0.07 | 5 | 71.4 | 5.8 | 0.00 |
| 収支差額変動準備金繰入額 | | 3 | 42 | 1,400.0 | 70.0 | 0.03 | 2 | 66.7 | 4.8 | 0.00 |
| 基金準備金繰入額 | | 4 | 44 | 1,100.0 | 71.0 | 0.03 | 3 | 75.0 | 6.8 | 0.00 |
| 基金準備金取崩額 | | 0 | 0 | - | - | 0.00 | 0 | - | - | 0.00 |
| 基金取崩額 | | 0 | 0 | - | - | 0.00 | 0 | - | - | 0.00 |

*金額欄は、各科目毎に百万円単位未満四捨五入にて計上しているため、各内訳科目の合計額は必ずしもそれぞれの合計額と合致しない。