

令和3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、「令和3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・アドバイスを得ましたので、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、新型コロナウイルス感染拡大に伴う行動制限が段階的に緩和されるなかで、経済社会活動が正常化の動きを見せていましたが、海外での新型コロナウイルスの感染拡大によるサプライチェーンの停滞や、ロシアのウクライナ侵攻を受けた原材料高、円安による輸入物価の上昇による企業収益の圧迫などにより、企業の生産活動や個人消費が甚大な影響を受けており、先行きの不透明感が強まっています。

また、県内経済においても、新型コロナウイルス感染拡大の影響が和らぐなか、緩やかな持ち直しに向けた動きが見られていましたが、オミクロン株の感染急拡大や原材料価格・エネルギーコスト等の上昇などが、個人消費や設備投資の持ち直しに大きな影響をもたらしており、今後の動向に注視が必要です。

(2) 県内の金融動向

県内においては、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けている中小企業・小規模事業者に向けて、官民による資金繰り支援の取組みが継続されたことにより、民間金融機関の貸し出しについても前年度を上回る水準で推移しました。

なお、企業倒産は、大口倒産により負債総額は増加したものの、件数では、実質無利子・無担保融資、各種給付金・助成金など手厚い資金繰り支援が奏功し、2年連続で減少しました。今後は、新型コロナウイルス感染症対応資金の元金据え置き期間を終えて借入金の返済が本格的にスタートするなかで、業績改善が遅れている企業において倒産の増加が懸念されます。

(3) 県内の設備投資動向

県内においては、新型コロナウイルス感染症などの影響で国内外の先行き不透明感が拭えないなか、効率化・省力化などを見据えたDXやGXへの対応などがプラス材料として期待され、製造業、非製造業ともに設備投資は堅調に推移しました。

(4) 県内の雇用情勢

県内においては、有効求人倍率は緩やかに持ち直しつつあり、新規求人数においても、医療・福祉、サービス業を中心に増加しています。

2. 業務状況

(1) 保証動向

国内経済は振れを伴いつつ回復してきたものの、新型コロナウイルス感染拡大の影響が長期化するなか、サプライチェーンの混乱に伴う供給不足に加え、ウクライナ侵攻によるエネルギー・資源価格の高騰や急激な円安による企業物価の上昇など、中小企業・小規模事業者を取り巻く環境は厳しい状況が続いています。

そのようななかで、地域密着型「総合支援機関」として、中小企業者や金融機関、支援機関等とのリレーションを一段高いレベルに深化させ、企業の特성에応じた切れ目のない、きめ細やかな支援に努めるとともに、「伴走支援型特別保証制度」など様々な保証制度を活用し、厳しい経営環境にある中小企業・小規模事業者への資金繰り支援に取組んだ結果、年度末における保証利用度については48.1%と前年度を上回り、保証承諾は47,277百万円（計画比94.6%、前年度比19.6%）と落ち込んだものの、保証債務残高は271,124百万円（計画比104.3%、前年度比99.6%）と高い水準を維持しました。

なお、新規先に対する保証承諾は550企業と前年度を大幅に下回ったものの、年度末における利用企業者数は12,201企業となり、前年度と比べ94企業の増加となりました。

(2) 代位弁済、実際回収動向

代位弁済については、コロナ禍における中小企業の経営課題の解決に向け、関係機関と連携して支援に努めるとともに、金融調整や経営改善計画の策定が必要な企業に対し「サポート会議」を実施するなどした結果、1,475百万円（計画比49.2%、前年度比66.4%）と大幅に減少しました。

一方、実際回収においては、期中管理・経営支援部門との連携により関係人の状況を把握し、

早期着手と進捗管理の徹底を図るなど、回収の効率化・最大化に努めたものの、441 百万円（計画比 88.2%、前年度比 81.4%）と計画値、前年度実績ともに下回りました。

3. 重点課題について

(1) 保証部門

① 経営課題解決支援

「行動する保証協会」として、より現場主義を徹底し、役職員が一丸となって企業訪問及び経営者との面談を年間延べ 639 回実施するなど、企業が抱える課題の把握に努めるとともに、借換保証の提案による返済負担軽減、予防的な返済緩和の提案等、各企業の実情に応じた支援に努めました。

② 小規模事業者に対する積極的な支援

コロナ禍の長期化により影響を受けている小規模事業者に対して積極的な支援に努めた結果、小規模事業者向け地方創生ローンの保証承諾件数が 590 件、保証承諾額が 3,666 百万円となりました。

また、前年度に引き続き、多くの個人事業者等を顧客に持つ信用金庫と合同相談会を実施し、46 企業からの相談を受けるなど小規模事業者への経営支援に努めました。

③ 金融機関等との連携強化

金融機関の本部をはじめ、営業店支店長と管理職との意見交換、情報交換を年間延 209 回行い、業界動向や企業の実態把握に努めるとともに、プロパー融資との協調による資金繰り支援により、金融機関との適切なリスク分担の維持に努めました。

④ 政策保証等の積極的な活用

「伴走支援型特別保証制度」及び同制度に準拠し創設された「徳島県伴走支援型経営改善資金」について、保証承諾件数が 721 件、保証承諾額が 15,031 百万円となり、全体の保証承諾額の 31.8% を占めました。

また、「特定社債保証制度」については、ウィズ・アフターコロナ枠を新設したことにより、保証承諾額 1,336 百万円（前年度比 139.2%）と大幅に増加しました。

⑤ 新型コロナウイルス感染拡大の影響への対応

金融支援のみならず、事業再構築補助金の採択を受け、ポストコロナ・ウィズコロナ時代への業態転換を行う企業等に対し、積極的な金融支援及び広報支援に努めました。

(2) 期中管理・経営支援部門

① 各種施策の活用・関係機関との連携

中小企業再生支援協議会（二次対応）を 29 企業、経営改善支援センターを 26 企業が利用し、各企業において経営改善・事業再生計画の策定に着手するなか、金融機関と連携して計画策定を支援し、経営改善が必要な企業の再生に努めました。

② 「経営サポート会議」による支援

新型コロナウイルス感染拡大により開催回数は減少したものの、金融調整、改善計画策定支援等が必要な企業に対して、事業者、金融機関、当協会が協議を行なう「経営サポート会議」を年間延べ 144 回（114 企業）開催し、支援機関とも連携を図りながら経営支援・再生支援に努めました。

③ 「経営支援強化促進補助金」の活用

経営改善計画策定支援 5 企業、経営相談・経営診断・モニタリング 33 企業の合計 38 企業に対して、徳島県中小企業診断士会及び（公財）とくしま産業振興機構との業務連携に基づき専門家を派遣し、補助金を活用した経営支援を実施しました。

④ 「とくしま中小企業支援ネットワーク」の活用

（株）地域経済活性化支援機構（REVIC）より講師を招き、「廃業支援」をテーマにオンライン会議を実施するとともに、各支援機関が連携をより一層強化し、中小企業者に対する廃業後の再チャレンジに向けて積極的に取組んでいくことを確認しました。

⑤ 事業承継の推進

事業承継を希望する企業の従業員や経営者の親族など 9 企業の事業承継者に対する保証を行ったほか、中小企業再生支援協議会と連携し、スポンサーを活用しての事業再生（事業承継）2 件に関与するなど、雇用の維持に貢献しました。

⑥ 創業支援の推進

創業前相談、休日創業相談会及び創業後のフォローアップ等を年間延べ 513 回実施するなどした結果、創業 3 年未満の保証承諾については 146 企業、863 百万円と企業数、承諾金額ともに過去 2 番目の実績となりました。

(3) 回収部門

① 回収の早期着手

無担保・無保証人案件の増加により回収環境が厳しくなるなか、回収の効率化・最大化を図るため、期中管理・経営支援部門との連携により関係人の状況を把握し、速やかに回収方針を決定するなど、早期回収に努めた結果、令和3年度に代位弁済をした求償権からの回収額（元金）は150百万円であり、元金回収額全体に占める割合は前年度と同じ35.4%となりました。

② 回収促進策の推進

管理職が回収担当者と随時ヒアリングを実施し、各案件ごとの最適な回収方針を打出すとともに、回収が見込める案件に注力したものの、不動産処分による回収が193百万円（前年度比61.5%）、通常督促による回収が135百万円（同93.1%）といずれも前年度の回収額を下回りました。

他方、回収が捗らない求償権先に対して、不動産競売、本訴、支払督促、仮差押、債権差押などの法的手続を実施し、回収促進に努めました。

③ 管理回収業務の効率化

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、回収の見込めない求償権に対し、管理事務停止措置として263件（前年度比99.2%）、2,143百万円（同95.7%）を実施しました。

また、令和3年度で休止となる保証協会サービサーへは新規委託を行わなかったが、回収総額全体の16%強を占める72百万円の回収が得られました。

④ 多様な回収手法の活用

経営者保証ガイドラインに係る保証債務整理（8企業）、一部弁済による保証債務免除（1企業）等を活用し、早期の事業再生、保証人の生活再建及び再挑戦を支援するとともに、回収の最大化を図りました。

(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」等を通じて支援機関や関係機関との連携強化を図るとともに、長期化するコロナ禍、原油・原材料価格の高騰により一層厳しくなる経営環境のもと、中小企業・小規模事業者が抱える経営課題の解決に向け、柔軟できめ細やかな支援に努めました。

② 業務の効率化

業務のデジタル化に向け「勤怠管理システム」を導入したほか、書式の押印について見直しを行い、令和4年度から可能なものについて順次押印を廃止できるよう努めました。さらに、保証書や保証申込の電子化に着手した結果、保証書については令和4年度に、保証申込については令和5年度に電子化を予定しています。

③ 強固な経営基盤の構築

長期化するコロナ禍において、中小企業・小規模事業者の資金繰り支援や経営支援に積極的に取り組むなど、「新型コロナウイルス感染症サポートプログラム」を着実に推進し、持続可能な協会運営の堅持に向け「行動する保証協会」を実践しました。

④ 人材の育成

若手職員自らが主体的・協働的に自身の課題を発見し、それを解決する資質や能力を備えた優秀な人材を育成することを目的とした「若手職員能力底上塾」を開講し、金融機関、中小企業経営者等外部講師による講座を実施するとともに、中小企業診断士等の資格取得の奨励にも継続して取り組みました。

⑤ 危機事象への対応

前年度に引き続き「危機管理体制強化チーム」を設置し、大規模災害時を想定した災害対策業務訓練を実施するとともに、新型コロナウイルス感染症への対応を含めた事業継続計画（BCP）の見直しを行い、危機事象発生時に速やかに対応できる組織力の強化に努めました。

⑥ 情報戦略の充実・強化

当協会の利用度・認知度を高めるため、ホームページのリニューアルや広報誌「保証月報」の企画記事の充実を図りました。また、マスメディアに積極的な情報提供を行った結果、記事掲載は49回となりました。

4. 事業計画について

中小企業・小規模事業者を力強く応援する地域密着型「総合支援機関」として、中小企業者や金融機関、支援機関等とリレーションを一段高いレベルに深化させ、企業の特性に合った切れ目のないきめ細やかな支援に努めるとともに、新型コロナウイルス感染拡大により影響を受けた企業の資金繰り支援や経営支援に取り組んだ結果、保証利用度は48.1%と前年度を上回り、保証承諾額は落ち込んだものの、保証債務残高は前年度比で99.6%と高い水準を維持しました。

また、コロナ禍における中小企業の経営課題の解決に向け、関係機関と連携して支援に努めるとともに、金融調整や経営改善計画の策定が必要な企業に対し「サポート会議」を実施するなどした結果、代位弁済は前年度を大幅に下回りました。

一方、実際回収については、経営者保証に関するガイドライン、一部弁済による保証債務免除等を活用し、中小企業者の事業再生・生活再建に努めるとともに、法的手続を迅速に行うなど回収の効率化・最大化に努めたものの、無担保・無保証人案件の増加など回収を取り巻く環境は厳しく、計画値、前年度実績ともに下回りました。

5. 収支計画について

新規保証承諾が大きく減少したことに加え、新型コロナウイルス感染症対応資金の完済による保証料補助金の返戻一括処理に伴う保証料減収など厳しい状況下にあったが、代位弁済の大幅な減少や業務費の削減に努めたことにより、収支差額は708百万円を計上し、計画を上回ることができました。

6. 財務計画について

当期収支差額は708百万円となり、基金準備金に354百万円、収支差額変動準備金に354百万円を繰り入れました。

その結果、年度末の基本財産は14,901百万円、収支差額変動準備金は4,655百万円となり、計画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、「令和3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、経済社会活動の水準が段階的に引き上げられるなかで、景気は持ち直しの動きがみられていたものの、新型コロナウイルス感染拡大の影響が長期化するなか、ロシアのウクライナ侵攻に伴う原材料・エネルギー価格の高騰、急激な円安の進行に伴う輸入物価の上昇など、中小企業を取り巻く環境は非常に厳しい状況が続いている。

こうしたなか、徳島県信用保証協会においては、ウィズ・アフターコロナに向けた「新型コロナウイルス感染症サポートプログラム」を着実に推進し、年度経営計画の重点課題にも積極的に取り組み、保証債務残高を維持するとともに保証利用度も全国平均を上回るなど、大きな成果を上げていることは評価できるものである。

今後とも、徳島県信用保証協会は中小企業・小規模事業者を応援する地域密着型「総合支援機関」として、金融機関、支援機関等と更なる連携強化を図りながら、新型コロナウイルス感染拡大の影響などにより経営環境が悪化している中小企業・小規模事業者に対し、実情に応じたきめ細やかな「金融支援」「経営支援」などを実践し、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) 「行動する保証協会」として、より現場主義を徹底し、役職員一丸となって新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けている県内中小企業・小規模事業者に対し、「伴走支援型特別保証制度」などを積極的に活用するなど各企業の実情に応じたオーダーメイド型支援に努めた結果、保証債務残高を高い水準で維持するとともに、保証利用企業者数の増加に繋がったことは評価できる。
引き続き、金融機関等との連携を強化しながら、長期化する新型コロナウイルス感染拡大の影響により業績が悪化している中小企業・小規模事業者に対し、実情に応じたきめ細やかな支援をお願いしたい。
- (2) 経営改善が進まず返済緩和の条件変更を繰り返している企業への訪問や、「経営サポート会議」の開催を強化することで実態把握に努めるとともに、関係支援機関等と連携し、補助金を活用した専門家派遣など「経営支援」を積極的に行ったことは評価できる。
今後とも、長期化するコロナ禍で業績が回復できない企業や過剰債務に陥った企業などに対し、顧客本位による経営改善や事業の生産性向上の支援に努められたい。
- (3) 徳島県事業承継・引継ぎ支援センターと定期的に事業承継会議を実施し、事業承継に係る各種制度の利用促進についての展開方法や、対象先のリストアップと情報の共有などを行った結果、事業承継者に対する保証の実績を残している。また、「創業前相談」、「休日創業相談会」及び「創業後のフォローアップ」などに注力した結果、8年連続で100企業を超える創業保証を行ったことは評価できる。

引き続き、国の補助金を積極的に活用し、関係支援機関と連携しながら地域活性化に向けた事業承継支援、創業支援に努められたい。

- (4) 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は年々厳しくなっている。今後、元金据え置き期間を終えて借入金の返済が本格的にスタートするなか、業績が回復していない企業において倒産の増加が予想される。

引き続き、各部門と連携を図り、早期着手や進捗管理の徹底により回収の効率化・最大化に努められたい。

- (5) 保証協会を取り巻く環境が依然として厳しいなか、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 708 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。

今後とも、ガバナンス及びコンプライアンス体制の強化を図るとともに、保証業務に係る電子化を推し進めるなど業務の効率化を加速させ、経営基盤の強化に努められたい。

- (6) コロナ禍に対する資金繰り支援の継続や、増大する債務に苦しむ中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジを促す総合的な支援策を展開するため、国が策定した「中小企業活性化パッケージ」を積極的に活用し、引き続き、中小企業者に寄り添ったきめ細やかな金融支援・経営支援に努めてもらいたい。

○事業実績

(単位：百万円、%)

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	50,000	47,277	94.6	19.6	40,000	80.0	84.6
保証債務残高	260,000	271,124	104.3	99.6	250,000	96.2	92.2
保証債務平残	264,000	275,270	104.3	123.0	258,700	98.0	94.0
代位弁済	3,000	1,475	49.2	66.4	2,500	83.3	169.5
実際回収	500	441	88.3	81.4	450	90.0	102.0
求償権残高	728	361	49.6	83.7	576	79.1	59.4

(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

(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	対前年度計画比	対前年度実績比	債務平残比
経常収入		3,003	2,939	97.9	98.1	1.07	2,925	97.4	99.5	1.13
保証料		2,470	2,388	96.7	91.8	0.87	2,550	103.2	106.8	0.99
運用資産収入		223	231	103.6	111.6	0.08	242	108.5	104.8	0.09
責任共有負担金		294	299	101.7	180.1	0.11	112	38.1	37.5	0.04
その他		16	21	131.3	100.0	0.01	21	131.3	100.0	0.01
経常支出		2,050	2,008	98.0	105.1	0.73	1,944	94.8	96.8	0.75
業務費		839	776	92.5	96.2	0.28	834	99.4	107.5	0.32
借入金利息		0	0	-	-	0.00	0	-	-	0.00
信用保険料		1,150	1,163	101.1	105.8	0.42	1,110	96.5	95.4	0.43
責任共有負担金納付金		60	69	115.0	-	0.03	0	0.0	0.0	0.00
雑支出		1	0	0.0	0.0	0.00	0	0.0	-	0.00
経常収支差額		953	931	97.7	85.9	0.34	981	102.9	105.4	0.38
経常外収入		3,952	2,924	74.0	106.2	1.06	3,776	95.5	129.1	1.46
償却求償権回収金		36	37	102.8	119.4	0.01	34	94.4	91.9	0.01
責任準備金戻入		1,612	1,634	101.4	201.5	0.59	1,757	109.0	107.5	0.68
求償権償却準備金戻入		188	189	100.5	101.1	0.07	174	92.6	92.1	0.07
求償権補てん金戻入		2,116	1,064	50.3	61.8	0.39	1,811	85.6	170.2	0.70
その他		0	0	-	0.0	0.00	0	-	-	0.00
経常外支出		4,360	3,147	72.2	80.8	1.14	3,980	91.3	126.5	1.54
求償権償却		2,523	1,327	52.6	64.1	0.48	2,107	83.5	158.8	0.81
責任準備金繰入		1,564	1,631	104.3	99.8	0.59	1,642	105.0	100.7	0.63
求償権償却準備金繰入		266	175	65.8	92.6	0.06	225	84.6	128.6	0.09
その他		7	15	214.3	300.0	0.01	6	85.7	40.0	0.00
経常外収支差額		-408	-223	54.7	19.5	-0.08	-204	50.0	91.5	-0.08
制度改革促進基金取崩額		0	0	-	-	0.00	0	-	-	0.00
収支差額変動準備金取崩		0	0	-	0.0	0.00	0	-	-	0.00
当期収支差額		545	708	129.9	-	0.26	777	142.6	109.7	0.30
収支差額変動準備金繰入額		272	354	130.1	-	0.13	388	142.6	109.6	0.15
基金準備金繰入額		273	354	129.7	-	0.13	389	142.5	109.9	0.15
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。