

## 令和5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5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、半導体の供給制約の緩和による自動車生産の増加やインバウンド需要等、外需主導により回復基調で推移しているが、個人消費、設備投資の回復は緩やかなものにとどまっています。

県内においては、一部の生産活動において拡大がみられることなどから、総じて持ち直しの傾向がみられるものの、物価上昇や人材不足、加えてマイナス金利政策の解除による金融資本市場の変動等の影響には注意を要するところです。

#### (2) 県内の金融動向

県内民間金融機関の貸出金残高については前年度を上回る水準、貸出約定金利は低水準で推移しました。

なお、企業倒産をみると、負債総額については低水準で推移したものの、件数については小規模の小売業、サービス業を中心に増加に転じており、コロナ禍において債務が増大した中小企業・小規模事業者の倒産の増加が懸念されます。

#### (3) 県内の設備投資動向

前年比で製造業は13.1%の増加、非製造業は6.3%の減少、全産業においては11.6%の増加となっています。

#### (4) 県内の雇用情勢

県内における雇用・所得情勢は、緩やかに改善しています。

### 2. 業務状況

#### (1) 保証動向

保証部門では、現場主義の徹底により対話を通じて企業が抱える課題の把握に努めるとともに、県内金融機関と緊密に連携し「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者の金融支援と経営支援に努めた結果、保証承諾については1,076億77百万円（計画比203.2%、前年度比191.8%）と前年度を大幅に上回りました。

その一方で、社会経済活動の正常化にともなうゼロゼロ融資の繰上償還の増加により、年度末の保証利用者数は10,348企業（前年度▲1,799企業）、保証利用度は44.5%（前年度▲3.4%）、保証債務残高は2,422億75百万円（計画比105.3%、前年度比91.2%）となり、引き続き高い水準を維持しているものの、それぞれ前年度末を下回る結果となりました。

#### (2) 代位弁済、実際回収動向

厳しい経営環境の長期化による小規模事業者の法的整理や、社会経済活動の正常化によりコロナ禍以前から経営が厳しかった事業者の事業再生が進んだことによって、代位弁済は16億67百万円（計画比66.7%、前年度比177.9%）と前年度を上回りました。

一方、実際回収においては、保証人や担保に依存しない保証付融資の推進により回収環境が厳しい中、長期経過求償権の掘り起こしをはじめ、「経営者保証に関するガイドライン」の適用、「一部弁済による保証債務免除」、「損害金減免による早期完済」を活用し、顧客の事業再生・生活再建に向けた支援を通じて回収の促進に努めた結果、回収額は4億75百万円（計画比118.8%、前年度比85.3%）となり、前年度をやや下回りました。

### 3. 重点課題について

#### (1) 保証部門

##### ① 経営課題解決支援

「頼りになる保証協会」となるべく、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663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、「伴走支援型特別保証」による借換保証の提案や事業再構築支援など、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

コロナ禍や物価高騰の影響などにより、厳しい状況にあ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 1,471 件、保証承諾額が 137 億 41 百万円となりました。

また、多くの小規模事業者を顧客に持つ徳島信用金庫と連携し、モニタリング報告書を活用した帯同訪問を実施したほか、阿南信用金庫とは合同相談会を実施す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、営業店支店長との意見交換・情報交換を年間 157 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保証を推進した結果、協調保証の保証承諾件数が 629 件、保証承諾額が 126 億 48 百万円となり、金融機関との適切なリスク分担を図ることができました。

④ 政策保証等の積極的な活用

「伴走支援型特別保証制度」及び同制度に準拠する「徳島県経営力強化伴走支援資金」による借り換え保証や前向きな取り組みに対する資金需要に対する支援に努めた結果、保証承諾件数が 3,240 件、保証承諾額が 846 億 44 百万円となり、全体保保証承諾数の 40.7%を占めました。

⑤ ポストコロナへの対応

金融機関のみならず、事業再構築補助金の採択を受け業態転換を行う企業や、DXやGXへの対応等、新たな挑戦を行う企業に対し、積極的な金融支援及び広報支援に努めました。

(2) 地方創生部門

① 創業機運の醸成

徳島市創業支援相談会や商工会創業塾など各種支援機関が開催するセミナーやイベントに相談員や講師を派遣した。また四国大学と徳島文理大学のキャリアプラン授業、徳島大学寄付講座（ビジネスモデル特論）で学生の起業創業マインドを喚起しました。

② 創業のフェーズに応じた支援体制

夜間・休日など平日は忙しい方や金融機関からの丸投げなどの相談に、柔軟な体制を準備して創業前相談を 308 件実施した。また、保証後 6 か月と決算期の定期モニタリングの実施や各種課題解決に向け創業推進AD及び専門家派遣によるアドバイスを提供しました。

③ 政策保証を利用した創業資金の調達支援

創業保証承諾 126 件（5 億 88 百万円）のうち創業関連保証承諾 107 件（4 億 56 百万円）の金融支援を行った。スタートアップ創出促進保証承諾は 5 件（46 百万円）と創業者の資金調達円滑化に応えました。

④ 関係機関との連携

金融機関向け創業事例研究セミナーで創業ノウハウの共有をしたほか、徳島大学・徳島新聞社と連携したまちしごとファクトリー、行政・経済団体が実施する各種創業塾に当協会職員を派遣して創業前や創業準備段階の創業希望者に連携サービスを行いました。

⑤ 情報発信の強化

HPでの創業関連情報の発信のほか、4 企業の YouTube 動画作成と 1 企業の広報サポート付き創業保証により、創業者のプロモーション支援を行いました。また、創業アンバサダーを新たに任命するなど、創業支援の認知度とプレゼンスをより高めるための取組みを推進しました。

⑥ 移住・創業の促進

とくしま回帰×シゴトづくりセミナーで徳島の魅力や他の地方との違いを情報発信し、徳島移住コーディネーター育成研修会に講師を派遣して地域おこし協力隊員への起業・創業提案を行いました。

#### ⑦ 事業承継の推進

事業承継を希望する 7 企業に対する事業承継支援を行ったほか、中小企業活性化協議会と連携しスポンサーの活用による事業再生（事業承継）7 企業に関与するなど、雇用の維持に貢献しました。

### （3）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

経営改善が必要な企業に対し、中小企業活性化協議会の機能を活用し 53 企業の経営改善計画を策定しました。また、金融機関をはじめとする各種支援機関と連携して企業の経営支援・事業再生支援に努めました。

#### ② 「経営サポート会議」による支援

金融調整、経営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 237 回（186 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 6 企業、経営相談 10 企業、経営診断 8 企業、モニタリング 7 企業、事業承継 1 企業の合計 32 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 事業者との対話を重視したきめ細やかな支援

事業者と対話を行いながら経営状況を把握し、5 企業のローカルベンチマークシートを作成しました。ローカルベンチマークを利用し、事業者に本質的な経営課題の気づきを与え伴走支援に努めました。

#### ⑤ 再チャレンジ支援

事業再生が極めて困難な企業に対し、事業者の再チャレンジへとつながるよう廃業支援を含めた効果的な支援に努めた結果、事業再生ガイドライン（廃業型）活用による廃業支援を 1 件成立させることができました。

#### ⑥ 「とくしま中小企業支援ネットワーク」の活用

今年度は、新たに「徳島県よろず支援拠点」をメンバーに加え、国と県による各種施策情報共有を行うとともに、新型コロナウイルス感染症 5 類移行後の新たな局面における中小企業の経営課題の解決に向け、各機関が柔軟かつきめ細かな対応をしていくことを確認しました。

### （4）回収部門

#### ① 回収の早期着手

保証人や担保に依存しない保証の推進により回収環境が厳しい中、期中管理・経営支援部門との連携により関係人の状況を早期に把握し、速やかに回収方針を決定するなど、早期回収に努めました。さらに、今年度は長期経過求償権の担保物件売却が大きく回収に貢献したことにより、回収額は 4 億 75 百万円となり回収目標額 4 億円に対する達成率は 118.8%となりました。

#### ② 回収促進策の推進

担保物件の売却による回収額は 1 億 60 百万円で回収全体の 3 割超を占めていますが、担保物件をより有利な条件で売却するために債務者や物上保証人と丁寧に協議を重ね任意売却に注力した結果、1 億 43 百万円の回収に繋げることができました。さらに、債務者とのコミュニケーションを図り、より良い提案に努めたことにより、通常督促による回収額は 1 億 44 百万円となり、担保物件の任意売却による回収額を上回る結果となりました。

今後も各案件ごとの最適な回収方針を決定するとともに、回収が見込める案件に注力していきます。

### ③ 管理回収業務の効率化

回収が見込めない案件を速やかに管理事務停止することにより、求償権のスリム化を図り、回収の見込める案件に注力するため、70企業、178件（前年度92企業、254件）の求償権管理事務停止を行いました。

さらに求償権整理については、186企業、541件、39億49百万円（前年度156企業、415件、26億74百万円）の整理を実施しました。

### ④ 多様な回収手法の活用

中小企業活性化協議会による再生支援2企業、経営者保証ガイドラインに係る保証債務整理3企業（5名）、一部弁済による保証債務免除1企業（1名）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。

## (5) その他間接部門

### ① 関係機関との連携強化

金融機関との情報共有、顧客への帯同訪問、個別相談会の実施等を通じて経営支援に努めるとともに、事業者のフェーズに応じて中小企業活性化協議会、事業承継・引継ぎ支援センターをはじめ各支援機関と連携し、事業再生、再チャレンジ支援等、厳しい経営環境にある中小企業・小規模事業者に対し、きめ細やかな伴走支援に努めました。

### ② 業務の効率化

保証の電子申込みが可能となる「信用保証協会電子受付システム」の利用開始に向けて金融機関と準備を進めた結果、令和6年度から令和7年度までに県内主要金融機関で導入されることとなり、事業者の利便性向上が図られるとともに、当協会はもとより金融機関においても業務の効率化が図られることとなりました。

### ③ 強固な経営基盤の構築

金融機関、関係支援機関との連携を強化し、物価上昇や人材不足などの影響を受けている中小企業・小規模事業者に対し積極的な金融支援・経営支援を実践するとともに、コンプライアンス意識の向上、事業継続計画の見直しに取り組むことにより、強固な経営基盤の構築に努めました。

### ④ 人材の育成

若手職員自ら主体的・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。若手職員自らが活動内容を策定するボトムアップ方式を採用し、「事業承継」や「企業視察」「県議会」等をテーマとした講座を実施するとともに、中小企業診断士等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、大規模災害を想定した避難訓練やシステム障害に対応した災害対策業務訓練、図上訓練を実施するとともに、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体制の充実・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、ホームページや広報誌「保証月報」の企画記事の充実を図るとともに、新たにSNS活用による情報発信を開始しました。

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29回となりました。

## 4. 事業計画について

県内金融機関と緊密に連携し「伴走支援型特別保証制度」など様々な保証制度を活用することにより、厳しい経営環境にある中小企業者の金融支援と経営支援に努めた結果、保証承諾については計画、前年度実績ともに大幅に上回ることができました。

一方、厳しい経営環境の長期化による小規模事業者の倒産などにより、代位弁済については計画を下回ったものの、前年度実績を上回ることであります。

実際回収については、保証人や担保に依存しない保証の推進により回収環境が厳しい中、長期経過求償権の掘り起こしをはじめ、「経営者保証に関するガイドライン」の適用等、顧客の

生活再建に向けた支援を通じ回収の促進に努めた結果、計画を上回ることができたが、前年度実績をやや下回ることとなりました。

#### 5. 収支計画について

「新型コロナウイルス感染症対応資金」の繰上償還は増加しましたが、「伴走支援型特別保証制度」を中心とした新規および借換えによる保証承諾の増加により保証債務平均残高が高い水準を維持できたことや、運用資産収入の増加により、収支差額は1,137百万円となり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1,137百万円となり、基金準備金に569百万円、収支差額変動準備金に568百万円を繰り入れした結果、年度末の基本財産は16,041百万円、収支差額変動準備金は5,656百万円、基本財産と収支差額変動準備金を合わせた正味財産は21,696百万円となり、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5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、半導体の供給制約の緩和による自動車生産の増加やインバウンド需要等により回復基調の傾向がみられるものの、不安定な海外情勢や円安が原因となり、物価上昇や人材不足、金融資本市場の変動などの影響が生じており、中小企業を取り巻く環境は非常に厳しい状況にある。

こうした中、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も積極的に取り組み、保証利用度は高い水準を維持するなど、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、関係機関等と更なる連携強化を図りながら、経営環境が厳しい中小企業・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」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) 役職員一丸となって、企業が抱える課題を把握し「伴走支援型特別保証制度」などによる借換保証の提案や事業再構築支援に努め「頼りになる保証協会」を目指した。その結果、コロナ関連資金の返済が進む中、保証承諾は前年度を上回り、保証債務残高を高い水準で維持し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、厳しい経営環境にある中小企業者に対し、きめ細やかな金融支援と経営支援をお願いしたい。
- (2) 移住創業を促進するイベントを実施するとともに、県内大学にて創業講座を行うなど創業機運の醸成に努めた。また、創業支援の認知度とプレゼンスをより高める創業アンバサダーのネットワークを活用し情報発信の強化を図った。  
「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」に注力した結果、10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、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。
- (3) 金融調整、経営改善等が必要な企業に対して「経営サポート会議」を強化し、実態を把握するとともに、中小企業活性化協議会、事業承継・引継ぎ支援センターの機能を有効活用した。また、コロナ5類移行後の新たな局面における中小企業の経営課題の解決に向け、「とくしま中小企業支援ネットワーク」のハブ機能を活かして、情報交換、情報共有、目線合わせを行うなど支援機能の充実に努めたことは評価できる。  
今後、コロナ禍からの業績回復ができていない企業が多数ある中、経営改善が進展せず息切れし、事業継続を断念する企業が増加してくる可能性もあることより、引き続き関係機関と連携し、きめ細やかな経営支援、再生支援に努められたい。
- (4) 保証人や担保に依存しない保証の推進に加え、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。こうした中、関連部門との連携により関係人の状況を早期に把握し回収に努めるとともに、長期経過求償権の担保物件の売却を積極的に図るなど、計画値を上回る回収となったことは評価できる。

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 1,137 百万円を計上し、基本財産を増強できたことは評価できる。今後とも、公的機関としてガバナンスの充実と強化及びコンプライアンス意識の浸透を図るとともに、協会業務におけ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) 保証協会には、経営改善・生産性向上に向け、より質の高い取組が求められる。県内事業者への利益の最大化と本県経済の維持発展に貢献すべく、引き続き関係機関と連携を図りながら一層積極的な支援に取り組んでもらいたい。

○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	53,000	107,677	203.2	191.8	50,000	94.3	46.4
保証債務残高	230,000	242,275	105.3	91.2	218,000	94.8	90.0
保証債務平残	248,000	249,576	100.6	93.3	228,000	91.9	91.4
代位弁済	2,500	1,667	66.7	177.9	3,000	120.0	180.0
実際回収	400	475	118.8	85.3	400	100.0	84.2
求償権残高	573	570	99.5	216.7	977	170.5	171.4

(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		2,857	2,985	104.5	98.8	1.20	2,680	93.8	89.8	1.18
保証料		2,431	2,552	105.0	96.9	1.02	2,350	96.7	92.1	1.03
運用資産収入		246	252	102.4	101.6	0.10	261	106.1	103.6	0.11
責任共有負担金		164	166	101.2	148.2	0.07	54	32.9	32.5	0.02
その他		16	14	87.5	51.9	0.01	15	93.8	107.1	0.01
経常支出		1,918	1,866	97.3	99.3	0.75	1,911	99.6	102.4	0.84
業務費		858	804	93.7	105.1	0.32	891	103.8	110.8	0.39
借入金利息		0	0	-	-	0.00	0	-	-	0.00
信用保険料		1,060	1,062	100.2	95.5	0.43	1,020	96.2	96.0	0.45
責任共有負担金納付金		0	0	-	-	0.00	0	-	-	0.00
雑支出		0	1	-	50.0	0.00	0	-	0.0	0.00
経常収支差額		939	1,118	119.1	98.0	0.45	769	81.9	68.8	0.34
経常外収入		3,674	2,905	79.1	110.3	1.16	4,085	111.2	140.6	1.79
償却求償権回収金		31	44	141.9	104.8	0.02	33	106.5	75.0	0.01
責任準備金戻入		1,704	1,709	100.3	96.7	0.68	1,531	89.8	89.6	0.67
求償権償却準備金戻入		106	106	100.0	60.6	0.04	164	154.7	154.7	0.07
求償権補填金戻入		1,833	1,023	55.8	157.4	0.41	2,307	125.9	225.5	1.01
その他		0	23	-	-	0.01	50	-	217.4	0.02
経常外支出		3,713	2,886	77.7	109.6	1.16	4,243	114.3	147.0	1.86
求償権償却		2,022	1,115	55.1	136.6	0.45	2,482	122.7	222.6	1.09
責任準備金繰入		1,479	1,568	106.0	91.7	0.63	1,394	94.3	88.9	0.61
求償権償却準備金繰入		204	170	83.3	160.4	0.07	307	150.5	180.6	0.13
その他		8	33	412.5	1100.0	0.01	60	750.0	181.8	0.03
経常外収支差額		-39	18	-	-	0.01	-158	405.1	-	-0.07
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	-	-	0.00	0	-	-	0.00
当期収支差額		900	1,137	126.3	99.6	0.46	611	67.9	53.7	0.27
収支差額変動準備金繰入額		450	568	126.2	99.6	0.23	305	67.8	53.7	0.13
基金準備金繰入額		450	569	126.4	99.6	0.23	306	68.0	53.8	0.13
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。