

# 中期事業計画の評価

令和3年度～令和5年度

鳥取県信用保証協会



## 1. 地域の動向及び信用保証協会の実績

鳥取県信用保証協会

鳥取県信用保証協会は、「未来を拓く考動を、あなたとともに。」をコンセプトに、コロナ禍の克服や新しい生活様式への適応等に取り組むお客さまに親身になって寄り添い、金融機関・関係支援機関と連携しながら積極的な保証支援や経営課題の解決に向けて、未来志向で共に考え行動する伴走型の経営支援を実施するなど、総力を挙げ実効性のある企業支援に努めました。

令和3年度から令和5年度までの3か年の実績についての評価は以下のとおりです。

### (1) 地域経済及び中小企業の動向

県内経済は、一部に回復の動きがみられたものの、生産活動においては、海外需要の低迷や半導体不足、人手不足の影響等により足踏みの状況となりました。

県内中小企業においても、円安水準の長期化や不安定な海外情勢に起因する原材料、資源価格の高騰及び物価高、慢性的な人手不足の影響により、厳しい経営環境が続きました。また、資金繰り面では、十分な価格転嫁ができないことによる収益性の悪化や「鳥取県新型コロナウイルス感染症対応資金保証制度」等（以下、「コロナ資金」という。）の資金手当による借入負担の増加など予断を許さない状況が続いています。

### (2) 信用保証の動向

保証承諾は、コロナ禍からの回復の遅れや原材料、資源価格の高騰及び物価高、人手不足の影響を受けるお客さまへの対応が中心となりましたが、令和2年度のコロナ資金の大幅な増加による反動もあり低い水準となりました。

保証債務残高は、令和2年度のピーク以降、コロナ資金の返済が進んでいることにより減少傾向にあります。

一方、条件変更案件は、お客さまの経営状況に合わせて柔軟にリスケジュール対応していることもあり、令和3年度以降はコロナ資金を中心に増加傾向にあります。

代位弁済については、コロナ禍以前から業績が悪化していた大口利用先が法的整理する案件が目立ってきており、増加傾向にあります。

## 2. 中期業務運営計画についての評価

令和3年度から令和5年度までの3か年の基本方針についての実績は以下のとおりです。

### (1) コロナ禍に打ち克つための積極的な保証支援

#### <自己評価>

コロナ禍においては、セーフティネット機能を発揮するため、迅速かつ柔軟な対応により円滑な資金の供給に努めました。また、長引く原材料、資源価格の高騰及び物価高、人手不足の影響を受けているお客さまをはじめ、それぞれのニーズやライフステージ、事業規模に応じた積極的な金融支援にも努め、資金繰りの円滑化に大きく貢献できたものと考えます。

結果、保証利用者数はコロナ禍前より約1,900者増の8,622者まで拡大し、県内中小企業者等の59%の利用度（全国1位）となりました。

#### <主な実績>

#### ◆ ニーズ等に即したお客さま本位の保証支援

コロナ禍においては、令和2年1月から令和4年3月まで取扱ったコロナ資金により、6,647者に対して12,060件、216,123百万円の保証を資金繰り支援を最優先に迅速かつ柔軟に対応しました。

原材料、資源価格の高騰及び物価高、人手不足の影響を受けているお客さまに対しては、「鳥取県地域経済変動対策特別資金保証制度」を活用し、721者に対して829件、13,297百万円の保証を行いました。

#### ◆ 金融機関・関係支援機関との連携による、迅速かつ適切な保証支援

協会役職員による積極的な金融機関・関係支援機関への訪問により、保証制度の案内、企業動向や地域経済に関する情報交換、ポストコロナを見据えた今後の支援のスタンスに関する目線合わせなど、連携体制の更なる強化を図りました。

また、金融機関、商工団体向けに説明会や勉強会を積極的に開催し、保証制度の周知やニーズなどの把握に努めるとともに、金融機関の推薦等を要件として迅速に保証対応を行う「リレーション強化保証制度」等についても、積極的に利用促進を図りました。

◆ 事業性評価をもとにした、積極的な保証支援

お客様の財務諸表や定量情報のみならず、事業内容や将来性等を的確に評価し積極的に対応しました。

中でも、経営改善計画を基に超長期で借換を行う「鳥取県経営再生円滑化借換特別資金保証制度」やコロナ資金の借換による返済負担の軽減を目的とした「伴走支援型特別保証制度」により対応しました。

また、「経営者保証に関するガイドライン」に沿った法人代表者を連帯保証人に徴求しない取り組みについて、3年間で932件と積極的に対応しました。

◆ 国・県の政策保証の積極的な推進

以下の政策保証を中心に積極的に活用しお客様の金融支援に努めました。

・ 鳥取県地域経済変動対策資金保証制度

鳥取県が指定した経済変動事由により経営の安定に支障が生じている中小企業者等を支援する制度

・ 鳥取県創業支援資金保証制度

創業者及び創業予定者を、低利かつ低保証料率で支援する制度

・ 鳥取県小規模事業者融資保証制度

小規模事業者向けに、低利かつ低保証料率で支援する制度

・ 鳥取県新規需要開拓設備資金保証制度

設備投資やそれに伴う運転・借換資金を支援する制度

・ 鳥取県経営再生円滑化借換特別資金保証制度

経営改善に取り組む中小企業者等を超長期で支援する制度

## (2) コロナ禍に打ち克つためのライフステージに応じた経営支援の強化

### <自己評価>

金融機関、関係支援機関との連携をベースとした「モニタリングを活用した経営支援連携プログラム」に基づき、お客さまの経営状況の把握により、多様化・複雑化する経営課題を抱えるお客さまに対し、伴走型の経営支援を実施しました。

創業者に対しては、創業時の相談や、創業後のフォローアップを通じ、金融機関、関係支援機関と連携することにより事業継続への支援を実施しました。

令和6年度を起点とする中期事業計画から実施が求められている経営支援の効果測定に向けて、お客さまの財務状況等のデータ収集を行いました。

### <主な実績>

#### ◆ 伴走型経営支援の拡充

お客さまの経営状況を把握するため、3年間で延べ3,968件の面談、フォローアップを実施しました。そのうち、コロナ資金に係る「業況報告書」に基づき実施するコロナフォローアップについては1,493件実施し、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた多くのお客さまやコロナ資金の据置期間終了による返済開始に不安を抱えるお客さまに対して、重点的に経営状況の把握に努めました。

また、お客さまの経営課題等に応じて外部専門家を派遣する「メソッドアドバイザー派遣事業」や中小企業診断士の資格を持つ協会職員を中心に2～3名のチームを編成し、お客さまが抱える経営課題の解決策を検討し直接提案する「チーム支援」にも取り組みました。

#### ◆ 金融機関・関係支援機関との連携による効果的な経営支援

「とっとり企業支援ネットワーク」に積極的に参画し、金融機関や関係支援機関と連携してお客さまの金融調整から経営支援まで一体的な支援を実施しました。

また、「鳥取県中小企業活性化協議会」が関与する収益力改善支援や経営改善計画策定支援、抜本的事業再生スキームを活用した事業再生支援に積極的に取り組みました。

新たに、「地方独立行政法人鳥取県産業技術センター」との包括的連携協力に関する協定を締結し、技術的な課題を抱えるお客さまへ技術支援・評価、事業化支援を行うとともに経営支援、金融支援等に繋げることができました。

◆ 創業・事業承継を支援する取り組みの継続的な実施

鳥取県、日本政策金融公庫と共催で、創業予定者及び創業後間もないお客さまを対象とした「とっとり起業交流セミナー」を開催し、先輩経営者の体験談の聴講、グループワークや講師からのアドバイスによる経営に関する知識の習得、創業者間の人脈構築を促す支援を行いました。

事業承継については、お客さまへのフォローアップやヒアリングの実施により「鳥取県事業承継・引継ぎ支援センター」との連携した支援を行うとともに、金融機関、関係支援機関に対する保証制度の周知や支援策についての情報交換を行いました。

◆ 経営支援の取り組みに関する定量的な効果検証の試行・準備

経営支援先の代位弁済遷移率、償却前営業利益の増減推移、CRDスコアにかかる変遷等のデータを収集し、分析した結果、令和6年度より開始する経営支援に関する効果測定の実施については、経営支援前と経営支援開始後3か年経過した支援先の営業利益率、CRDカテゴリーの変化を検証の指標とし、良化先割合を33%以上とすることを目標としました。

### (3) 効果的な回収の促進及び事業再生への協力

#### <自己評価>

お客さま個々の実情に応じて一部弁済による免除を提案するなど生活再建にも配慮した交渉を行い、回収の最大化および求償権の早期解決等に努めましたが、不動産担保や保証人に過度に依存しない信用保証の浸透、破産等の法的整理の増加、さらには関係人の高齢化など回収を取り巻く環境が厳しい状況にありました。

なお、求償権消滅保証実績は、令和4年度に1件、回収額は56百万円でした。

#### 【実際回収額（対債元損）】

（単位：百万円、％）

年度	計画	実績	対計画比	対前年比
3	800	488	61.0	93.8
4	550	551	100.2	112.9
5	550	496	90.2	90.0

#### <主な実績>

##### ◆ 個々の実情に応じた回収方針の策定と進捗管理の徹底による回収の最大化

代位弁済時の初動調査を徹底し、本人、連帯保証人の資産状況、返済財源等を把握したうえでヒアリングや交渉に臨むことにより、回収の最大化に努めました。

また、令和4年7月よりお客さまの利便性向上を図るため、コンビニエンスストアや電子マネーによる払込を開始しました。

その他、調査、交渉等によって回収が見込めないと判断した案件については、管理事務停止や求償権整理等を適正に運用し、管理業務の効率化も継続して行いました。

##### ◆ 求償権消滅保証を活用した事業再生支援

事業継続先に対する定期的なヒアリングや決算書徴求等による実態把握により、再生が見込める先の絞り込みに努め、求償権消滅保証等による事業者のランクアップに繋げる取り組みを積極的に行いました。

なお、事業継続を確認した求償権債務者数と決算書徴求実績は、令和3年度 208 者、60 件、令和4年度 214 者、55 件、令和5年度 236 者、35 件でした。

◆ 「経営者保証に関するガイドライン」、「一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン」の積極的活用による求償権の合理的な早期解決

「一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン」を活用し、連帯保証人の生活再建及び経営者の再起にも配慮した回収方針を策定することにより、返済意欲を喚起し、回収の最大化に努めました。

また、「経営者保証に関するガイドライン」に基づいた保証債務整理の申し出についても誠実に対応しました。

なお、「一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン」に基づく保証債務整理成立実績は、令和3年度 18 件、令和4年度 10 件、令和5年度 26 件、「経営者保証に関するガイドライン」に基づく同実績は、令和3年度 1 件、令和4年度 5 件、令和5年度 3 件でした。

#### (4) CS・ESの向上と持続可能な経営基盤の強化

##### <自己評価>

信用保証書の電子化や広報活動・情報発信の充実により、お客さまの利便性の向上を図るとともに、研修や資格取得の奨励による職員の資質の向上、業務の一部デジタル化など、働きやすい職場環境の整備によりCS・ESの向上に努めました。

また、コンプライアンスを遵守した公正・公平な業務の遂行、BCPの拡充等により経営基盤の強化を図るとともに、ボランティア活動などCSR活動・SDGsへの取り組みに参加するなど、地域を支える一員として社会貢献活動にも努めました。

##### <主な実績>

##### ◆ コンプライアンス態勢の維持・継続

ハラスメント、情報セキュリティ、著作権侵害などのテーマ別研修を開催し、コンプライアンスに関する知識の習得や意識の向上を図りました。

また、内部監査や点検の実施、「コンプライアンス・チェックシート」による法令遵守状況の確認等、「コンプライアンス・プログラム」を着実に実施し、コンプライアンス態勢の維持・継続に努めました。

##### ◆ お客さまの利便性を高める広報活動・情報発信

ホームページやディスクロージャー誌、各種制度のチラシ・パンフレット等を活用し、中小企業者や関係機関に対してタイムリーな情報や協会業務における取組内容を発信することで、利便性の向上や認知度の向上を図りました。

##### ◆ CSR活動・SDGsへの取り組み

「日本列島クリーン大作戦」（令和3年度はコロナにより参加見合わせ）や「弓ヶ浜・白砂青松そだて隊活動」等のボランティア活動に積極的に参加しました。

また、職員を講師として派遣し、公立鳥取環境大学において経営学特別講義を毎年実施したほか、県立鳥取商業高等学校においても令和5年度に4年ぶりとなる経済学特別講義を実施しました。

令和5年度に新たな取り組みとして、開発途上国の子どもたちへのワクチンの寄贈に繋がる「エコキャップ収集運動」、「古着deワクチン」に積極的に取り組むなど、地域を支える一員としてCSR活動、SDGsの達成に向けた活動の充実に努めました。

◆ 業務のデジタル化への対応

事務の迅速化や利便性向上を図るため、これまで紙媒体が中心であった信用保証書の発行を電子化し、迅速な融資実行・金融機関と保証協会双方の事務の効率化を実現しました。また、デジタル化に伴い各種会議等のリモートによる開催・参加を積極的に推進しました。

◆ B C P の強化

事業継続対応要領に従い、防災訓練や安否確認システムの作動訓練等に取り組みました。特に新型コロナウイルス感染症拡大時には、感染拡大防止に向けた各種措置を講じ、業務を停止することなく遂行できました。

◆ 職員の資質向上

内部・外部研修計画に基づいた研修の実施により、職員の資質向上に努めました。専門知識を有する職員育成のため、中小企業診断士、社会保険労務士等の資格取得を推進するとともに、全国信用保証協会連合会主催の実務研修等に参加し、職員の実務能力の底上げを図りました。また、モラル向上に資する人権研修やコンプライアンス研修等を行いました。

◆ 働き方改革の推進

組織活性化のため、ワークライフバランスの実践を推進するとともに、一定の条件下では居住地最寄りの事務所への出勤を可能としたり、勤務時の服装を通年輕装可とするなど、働きやすい職場環境の整備に取り組みました。

### 3. 事業実績

(単位：百万円、%)

	3年度実績			4年度実績			5年度実績		
	金額	対計画値	対前年比	金額	対計画値	対前年比	金額	対計画値	対前年比
保証承諾	46,921	86.9	22.4	29,807	82.8	63.5	30,468	82.3	102.2
保証債務残高	247,876	100.1	100.6	235,831	101.4	95.1	219,468	99.6	93.1
代位弁済	1,410	28.2	80.6	1,783	44.6	126.5	2,430	60.8	136.3
実際回収	488	61.0	93.9	551	100.2	112.9	496	90.2	90.0

\* 代位弁済は元利合計値

## 外部評価委員会の意見

(公立鳥取環境大学経営学部長 吉田高文氏、弁護士 今田慶太氏、公認会計士 税理士 山根ころろ氏)

鳥取県信用保証協会の令和3年度から令和5年度までの3か年における中期事業計画の達成状況については、新型コロナウイルス感染症の影響の余波あるいはそこからの反動という側面があり、対計画比で実績が伴わない業務も存在するが、全体としては概ね順調に推移していると評価できる。とりわけ保証業務においては、県内中小企業者等の59%の利用度(全国1位)を達成したことからも明らかなように、セーフティネット機能を十分に発揮し県内金融の安定化に大きく貢献している。

また、県内中小企業者等の59%利用度達成は、「未来を拓く考動を、あなたとともに。」という協会コンセプトの実現であり、付言すれば顧客満足を実現する上での職員満足の向上が図られた結果でもある。具体的には、コロナ禍という社会的危機を乗り越える中で、協会が顧客利便性を高める広報活動・情報発信活動に努め、さらには職員の資質向上・働き方改革等を進めてきたことの成果であると言えよう。

一方、回収の最大化も重要な経営課題であり、回収及び求償権整理が経営体質の強化と顧客からの信頼につながることから、この点の実績をより高める必要がある。厳しい経営環境の中、困難な課題ではあるが、今後も回収最大化の取り組みを続けていただきたい。

以上のように、鳥取県信用保証協会は、中期事業計画に沿って必要な事業を遂行し、着実に成果をあげていると評価できる。これからも地域のセーフティネットとして活動していただきたい。