



# 中期事業計画の評価

<平成30～令和2年度>

令和3年6月

島根県信用保証協会

*SHIMANE CREDIT GUARANTEE CORPORATIONS*

# 1. 地域の動向及び信用保証協会の実績

島根県信用保証協会は、公的な「保証機関」として中小企業者の資金調達の円滑化を図り、中小企業者の健全な育成と地域経済発展のために尽力してきた。平成30年度から令和2年度までの3ヵ年間の実績についての評価は以下のとおり。

## (1) 地域経済及び中小企業の動向

島根県の経済情勢について計画期の前半においては、県内全体としては、個人消費や生産活動等が緩やかに持ち直し、回復基調にあったが、後半は新型コロナウイルス感染症の影響が経済活動全般にわたって深刻な影響を与えている。

## (2) 中小企業向け融資の動向

財務省松江財務事務所発表の「島根県経済情勢」によると、計画期間中における県内の貸出金残高は対前年度を上回り推移した。当協会においては、保証承諾は平成30年度は対前年を上回ったが、令和1年度は対前年を下回った。しかしながら、新型コロナウイルス感染症対策資金のため、令和2年度は対前年を大幅に上回った。保証債務残高は減少の一途をたどっていたが、同感染症対策資金の需要により増加した。

## (3) 島根県内中小企業の資金繰り状況

日本銀行松江支店発表の「企業短期経済観測調査」によると、計画期間中において資金繰りが「楽である」と答えた企業が「苦しい」と答えた企業を概ね上回り推移した。民間信用調査機関の調査によると負債総額10百万円以上の企業倒産は、件数、金額ともに令和1年度は対前年度を上回ったものの、平成30年度及び令和2年度は対前年度を下回った。

# 1. 地域の動向及び信用保証協会の実績

## (4) 島根県内中小企業の設備投資動向

財務省松江財務事務所発表の「島根県経済情勢」によると、計画期間中において、平成30年度及び令和1年度は対前年度を上回ったものの、令和2年度は対前年度を下回り推移した。同じく、当協会の設備資金の保証承諾については計画期間中において、平成30年度及び令和1年度は対前年度を上回ったものの、令和2年度は対前年度を下回り推移した。

## (5) 島根県内の雇用情勢

県内の有効求人倍率をしてみると計画期間中において、毎月全国を上回り推移したものの、令和2年度は対前年度を下回った。

## 2. 中期事業計画についての評価

### 1) お客様の経営状況に応じた課題解決支援

#### ① 多様な資金需要に対するきめ細かな支援

企業のライフステージ(創業期、持続的発展、成長発展、再生期等)や危機(経済危機、自然災害等)発生等お客様の状況に応じた保証制度を整備・活用し、迅速かつ効果的な資金調達支援を行う。

創業者支援強化のため、お客様の保証料負担をゼロとする金融機関連携創業者支援保証「縁Ⅱ」を平成30年度に創設した。また、創業後間もない中小企業者を含めてより幅広い中小企業者の安定的な資金調達を可能とするためにビジネスカードローン当座貸越根保証「ほっと300」を平成30年度(平成31年3月)に創設した。

お客様の経営基盤の安定化を図るため、金融機関と連携してお客様の事業支援に取り組むために平成29年度に創設した小規模事業者支援保証制度「フォーカス」の対象者要件等を拡充した金融機関提携事業支援保証「フォーカスⅡ」を平成30年度に、「フォーカスⅢ」を令和元年度(令和2年1月)に創設した。

更に、新型コロナウイルス感染症の被害や影響を受けた中小企業者の資金繰りを支援するため、「新型コロナウイルス感染症対応資金」、「新型コロナウイルス感染症対応資金(県単独制度)」を令和2年度に創設し、積極的に支援を行った。

その他、事務改善の意見集約を図り、保証の事務処理マニュアルや書式等の変更、新型コロナウイルス感染症に伴う資金需要増大時には徴求書類(残高試算表、借入明細等)の簡素化を図る等、お客様の資金ニーズに迅速に対応できる環境の整備も行った。

## 2. 中期事業計画についての評価

### 1) お客様の経営状況に応じた課題解決支援

#### ② 経営支援・事業再生支援の推進

経営改善に向けてお客様に寄り添い、経営上の強み・課題を的確に把握した上で、金融機関・関係機関と連携を図りながら助言・情報提供や経営サポート会議の開催、専門家派遣、適切かつ柔軟な金融支援等の経営支援・事業再生支援を行う。

3年間で4,095件の企業面談、484件の経営サポート会議の主催、517件の専門家派遣事業「結」を実施した。

金融機関の支援が行き届いていないなど、当協会の支援が必要な企業を「重点支援先」として選定した。さらに重点支援先の中から、特に支援が必要な企業を「伴走支援先」として選定し、より踏み込んだ経営支援を実施した。

この重点支援先に対しては、3年間で延べ273企業(うち伴走支援先23企業)に積極的な企業面談(延べ1,011回)による現状把握、課題解決支援に向けた改善提案や専門家派遣事業「結」導入など重点的な支援を実施した。

島根県中小企業再生支援協議会等と連携を図り、再生支援協議会案件56件(うち抜本再生8件)、認定支援機関による経営改善計画策定支援事業は33件の計画同意を行った。

中小企業支援ネットワーク会議を当協会が主催し、行政、関係支援機関、金融機関などと経営改善・再生支援に関する情報交換・共有を図った他、女性相談員チーム(チーム・エスポワール)が主催して金融機関・商工団体の女性担当者との研修会やサロンを開催するなど、外部機関との連携を図った。

## 2. 中期事業計画についての評価

### 2) 金融機関・関係機関との連携強化

#### ① 連携体制の強化

金融機関・関係機関との対話の機会を増やし、連携に関する目線合わせやお客様支援に関する情報共有・意見交換等を行い、お客様からの相談チャンネルの充実や支援の実効性向上を図る。

毎年度、金融機関、関係機関とは保証申込に関する相談・協議や勉強会等を通じて連携促進に努めた（本部や役員による金融機関等との協議：平成30年度43回、令和1年度43回、令和2年度23回、現課と金融機関等との勉強会：平成30年度65回、令和1年度60回、令和2年度19回）。

また、金融機関紹介に関する相談窓口を設置し、お客様から一定数の相談を受け金融機関紹介を実施した（平成30年度：相談数27件、紹介数26件、令和1年度：相談数14件、紹介数14件、令和2年度：相談数6件、紹介数5件）。

令和2年度においては、各金融機関本部と定期的な情報交換を実施し、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける中小企業者への資金供給状況の確認、アフターコロナに向けた対応等について協議を行う等、連携体制強化に努めた。

## 2. 中期事業計画についての評価

### 2) 金融機関・関係機関との連携強化

#### ② お客様支援メニューの開発・共有

金融機関・関係機関との連携強化に資するお客様支援メニュー（保証制度、経営支援策等）の開発・情報共有を行う。

創業後間もない中小企業者を含めて、より幅広い中小企業者の安定的な資金調達を可能とするためにビジネスカードローン当座貸越根保証「ほっと300」、金融機関と連携してお客様の事業支援に取り組むために平成29年度に創設した小規模事業者支援保証制度「フォーカス」の対象者要件等を拡充した金融機関提携事業支援保証「フォーカスⅡ」、「フォーカスⅢ」といった金融機関の要望・意見を取り入れた新制度を創設した。

#### ③ 取組実績の見える化

上記連携強化に係る取組実績や事例等を見える化し、金融機関・関係機関との対話促進に活用する。

平成30年度より金融機関別の保証実績を四半期毎に集計してホームページに開示している。

また、保証承諾、保証債務残高の状況を金融機関別、制度別等の切り口でまとめ、金融機関役員や本部との対話で活用した。

また、令和1年度よりORBIT経営支援システムの運用を開始したことにより経営支援データの蓄積を行っている。これにより、当協会が実施した経営支援内容（面談件数や結導入件数等）の把握がスムーズになった他、経営支援による改善効果の把握（効果検証）が可能となった。

## 2. 中期事業計画についての評価

### 3) 地方創生への貢献

#### ① 地域の課題解決に繋がる保証制度の開発、ファンド出資

地方自治体等と連携し、地域の課題解決に繋がる保証制度の開発や、ファンドを通じた地域活性化への貢献を行う。

平成30年度にお客様の保証料負担をゼロとする金融機関連携創業者支援保証「縁Ⅱ」を創設。平成30年度は、この「縁Ⅱ」の牽引により創業資金の保証承諾は前年度を上回る実績(件数271件、金額15億6百万円／対前年比:件数131%、金額164%)となった。

また、県制度融資「創業者支援資金」、「小規模企業特別資金」等においても保証料率を引き下げる等、創業者や小規模事業者への支援強化に努めた。

県制度融資「平成30年度島根県西部を震源とする地震対策特別資金」、「平成30年7月豪雨災害対策特別資金」の保証料を3年間ゼロとし、県内で発生した災害の被害・影響を受けたお客様の支援に努め、令和2年度は、県制度融資「新型コロナウイルス感染症対応資金」、「新型コロナウイルス感染症対応資金(県単独制度)」を創設し、新型コロナウイルス感染症の被害・影響を受けたお客様の支援に努めた。

また、地域の中小企業の支援を目的とする中小企業再生ファンド(平成30年3月組成の山陰中小企業支援4号投資事業有限責任組合)に対して、同ファンドの要請に基づき追加出資する予定であったが、結果としては要請がなく、追加出資は行わなかった。



## 2. 中期事業計画についての評価

### 3) 地方創生への貢献

#### ② 起業促進、お客様の商取引拡大に向けた環境整備

地域での起業マインドの醸成・金融教育に資する取り組みや、お客様の商取引拡大に向けた販路開拓支援等の活動を実施する。

当協会と日本政策金融公庫の共催により創業セミナーを2回(計47名参加)開催した他、島根県が主催するしまね起業家スクールや市町村が実施する各種セミナーへの講師派遣を通じて、起業マインドの醸成を図った。また、島根大学の講義への講師派遣を行い地域の金融教育にも取り組んだ。

また、お客様の商取引拡大に向けて、きょうかいビジネスマッチングサービス(きょうかいBMS)を令和2年度に本格稼働させ、2件の成約につながった。

## 2. 中期事業計画についての評価

### 4)再チャレンジを重視した求償権解決の促進

#### ①求償権解決の促進

代位弁済後の調査・折衝を徹底し、早期に求償権解決の方向性を決定する。また、長期未解決の求償権についても、改めて丹念な調査・折衝を行い、事業再生・生活再生を重視した解決を図る。

お客様の実情を的確に把握し、相互信頼のもと求償権の早期解決に努めるため、代位弁済前から積極的に面談することを推進した。

その結果、分割弁済契約を112件、保証債務免除を169人、一括弁済による損害金減免完済を124件行った。

また、求償権保証人の生活再建支援を幅広く行うための保証債務免除審査会を56回開催し、61名の答申を受け、債務免除を実施した。(上記債務免除の内数)

#### ②事業継続先への支援強化

事業継続先については、状況に応じた弁済額の決定や専門家派遣等による経営改善支援、求償権消滅保証等による事業継続支援と求償権解決を図る。

事業再生支援のため求償権先10企業に対し、専門家派遣事業「結」による計画策定支援等を行った。また、求償権消滅保証を12企業に導入し、金融取引の正常化を図った。

## 2. 中期事業計画についての評価

### 4)再チャレンジを重視した求償権解決の促進

#### ③求償権管理業務の効率化

求償権解決に一層注力するため、事務処理の合理化や意思決定の迅速化、業務分担の見直し等求償権管理業務の効率化を図る。

事務処理が円滑に行えるよう、各種要領・マニュアルの改訂を随時行った。

併せて、「求償権残高通知の本部一括発送」などORBITシステムを活用した効率化も進めた。

また、事務決裁規程を見直し、現課の専決権限を拡充することにより、意思決定の迅速化を図った。

## 2. 中期事業計画についての評価

### 5) 経営品質の向上

#### ① 業務体制及び人材育成の強化

お客様のニーズに対し、質の高い信用保証や各種経営支援等のサービスを提供できるよう、更なる業務体制及び人材育成の強化を図る。

コロナ禍にあるお客様の支援体制強化を図るため令和3年4月からの本部、営業部の組織変更に向けた準備を行った。

人材育成については、内部研修の開催や外部研修への職員派遣を積極的に行うとともに、平成30年度に人事考課制度について「職員のやりがいや達成感を高め、よりモチベーションの向上に繋がる制度」となるよう見直しを実施した。

また、当協会は従来から中小企業診断士の養成に注力しているが、この3年間で新たに2名が資格取得し、総勢23名となった。

#### ② 業務の合理化・効率化の推進

今後とも質・量ともに十分な信用保証や経営支援をお客様に提供できるよう、事務フロー見直しやシステム導入等により業務の合理化・効率化を全社的に推進する。

金融機関へ信用保証書のFAX送信について自動送信システムの構築や、内部申請書類についてワークフローシステムを導入する等、業務の合理化、効率化を促進した。

また、全部署にWeb会議システムを導入し、Webを活用した経営支援の実施や会議の効率化等を図った。

その他、TKCが運用する決算書共有システムへの参加、各種マニュアルの改正など合理化・効率化に取り組んだ。

## 2. 中期事業計画についての評価

### 5) 経営品質の向上

#### ③ コンプライアンス態勢の強化

社会からより信頼される組織となるために、コンプライアンス意識の醸成に努め、運営規律の更なる強化に取り組む。

コンプライアンスプログラムを着実に実行するため、コンプライアンス委員会を中心として役職員のコンプライアンス意識の醸成を図った。

また、ハラスメント防止の意識向上のため外部講師招聘による研修やeラーニングによるテストを実施した。

#### ④ 危機管理体制の強化

災害等有事の際の危機管理態勢強化に向けて事業継続計画(BCP)の実効性を検証し、必要な見直しを行う。また、組織内の諸リスクに対する対応策等の整理を通じて態勢の強化に努める。

BCP(事業継続計画)について島根県西部地震や新型コロナウイルス感染症への当協会の対応を踏まえ、必要な見直しを行った。

また、リスク対策の検討が必要な事項を整理したほか、リスクの一元管理体制について再確認を図り、諸リスクへの対応内容を整えた。

## 2. 中期事業計画についての評価

### ○外部評価委員会の意見等

島根県信用保証協会外部評価委員会は、令和3年6月18日及び7月5日に委員会を開催し、中期事業計画(平成30年度～令和2年度)の自己評価に対する意見について以下の通り取りまとめた。

中期事業計画の前半期においては、国内経済は雇用・所得環境の改善が進むなかで、各種政策の効果もあって、緩やかな回復基調が続いていた。本県経済も、個人消費や生産活動等が緩やかに持ち直し、総じてみれば回復基調にあったが、地域や業種によってはその実感が乏しかった。

同計画の後半期においては、国内経済は新型コロナウイルス感染症の世界的な流行から、先ずインバウンド需要が消失し、さらに主要貿易相手国でロックダウン等が実施されたことから外需も大幅に減少した。さらに、感染拡大防止のために国内の経済社会活動の抑制を余儀なくされ、人の流れ、モノの流れがストップし、多くの企業が売り上げの急激な減少など大きな影響を受けた。

こうした中、島根県信用保証協会は、①お客様の経営状況に応じた課題解決支援、②金融機関・関係機関との連携強化、③地方創生への貢献、④再チャレンジを重視した求償権解決の促進、⑤経営品質の向上を掲げ、経営理念や中期経営ビジョンを組織内で共有し、中小企業者の立場に立った業務運営に努めた他、お客様支援のための制度設立や、お客様に寄り添った支援ができるよう業務効率化と人材育成に注力したことは評価する。

## 2. 中期事業計画についての評価

### ○要望事項

新型コロナウイルス感染症により、多くの企業が売り上げの急激な減少など大きな影響を受けたにも拘らず、新型コロナウイルス感染症対策資金や持続化給付金、雇用調整給付金などの支援策により、企業倒産件数も増加することなく推移した。また、新型コロナウイルス対策資金の保証承諾により、多くの企業で資金繰りの安定化が図られ、また、返済緩和先等へもニューマネー供給が行われ、代位弁済は前年度を大幅に下回った。

新型コロナウイルス感染症対策資金は、据置期間が3年間であり、この期間をいかに有効に活かすかが重要である。この間に企業は過剰債務問題への対応やアフターコロナに対応できる収益体質の確立などが求められている。

島根県信用保証協会はこうした企業の動きに呼応し、この3年間集中的に職員による積極的な企業訪問を行い、その企業の強みと弱みを分析し、企業が収益体質への転換を図れるよう経営支援の強化に期待する。また、必要に応じて専門家派遣事業等の支援策の増強にも期待する。

島根県信用保証協会は、昨年のように桁違いの業務量増加にも組織一丸となって知恵を絞って取り組みができる底力のある組織である。また、保証債務残高の増加により、全国に先駆けて取り組んできた保証承諾先への経営支援をさらに強化できる財務力を持ってきた組織である。

しかし、職員70人の島根県信用保証協会が単独では限界があり、関係商工支援団体とそれぞれの組織の強みを活かし、連携して総合的な経営支援を推進されるよう期待する。

連携の実を上げるために、例えば島根県信用保証協会に産業振興財団等の商工支援団体等から職員の派遣を受け入れ、派遣職員を派遣元とのパイプ役に、企業支援関係団体間の強い連携体制を確立し、集中的総合的な経営支援を行われることを提案する。

島根県信用保証協会は、日常の業務を通じて、個別の行政機関、金融機関、商工支援団体には無いほどの個別企業や業界の情報を収集している、また、この度の新型コロナウイルス感染症対策資金対応によって更に新規取引先からの情報も新たに加わっている。

これらの情報について様々な分析を行い、「中小企業支援ネットワークしまね」の開催により、商工支援団体、金融機関、行政機関等との情報交換、情報共有に活用したり、「経営サポート会議」の開催により、個別企業の経営支援に新たな力としてこれらの分析情報を活かしていただくことを期待する。

# 3. 事業実績

(単位：百万円、%)

年度 項目	平成30年度実績			令和1年度実績			令和2年度実績		
	金額	対計画比	対前年度比	金額	対計画比	対前年度比	金額	対計画比	対前年度比
保証承諾	47,127	117.8%	103.8%	40,461	96.3%	95.9%	195,613	454.9%	483.5%
保証債務残高	127,109	105.9%	97.1%	123,087	102.6%	96.8%	238,298	203.7%	193.6%
代位弁済	2,351	94.0%	95.0%	2,525	84.2%	107.4%	1,334	44.5%	52.8%
実際回収	977	108.6%	104.8%	1,104	138.0%	113.0%	1,012	144.6%	91.7%