



SHIMANE  
GUARANTEE

# 中期事業計画の評価

<令和3年度～令和5年度>

令和6年7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。令和3年度から令和5年度までの3カ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

我が国の経済は、雇用・所得環境が改善する下で、各種政策の効果もあって、緩やかな回復が続くことが期待される。ただし、世界的な金融引締めに伴う影響や中国経済の先行き懸念など、海外景気の下振れが我が国の景気を下押しするリスクとなっている。また、物価上昇、中東地域をめぐる情勢、金融資本市場の変動等の影響に十分注意する必要がある。

県内の景気動向については、アフターコロナへの移行が進む中、個人消費の回復、イベント開催に伴う人出の回復、旅行やインバウンド需要の回復などにより持ち直してきている。

## (2) 中小企業向け融資の動向

日本銀行松江支店発表(令和6年4月)の「山陰の金融経済動向」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、保証承諾は令和3年度、令和4年度は令和2年度の新型コロナウイルス感染症対策資金による変動減ため前年度実績を大幅に下回ったが、令和5年度は前年度比162%と持ち直している。

## (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」と答えた企業と「苦しい」と答えた企業は概ね横ばい圏内で推移している。また民間信用調査機関の調査によると負債総額100万円以上の企業倒産金額は、令和3年度は68億円であったが、令和4年度、令和5年度の同金額は52億円前後で推移している。

# 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、令和3年度はコロナの影響もあり、対前年度を下回ったものの、令和4年度、令和5年度は対前年度を上回った。

## (5) 島根県内の雇用情勢

県内の有効求人倍率を見てみると計画期間中において、全国を上回り推移した。しかし、令和5年度の県内数値は前年度を下回っており、改善の動きは弱まってきている。

# 2. 中期事業計画についての自己評価

中期事業計画「あなたに寄り添い全力サポート」～地域の輝く未来に向けて～への取り組み  
 期間：令和3年度～令和5年度（3カ年）

## 基本方針

## 主な取り組み成果

### ウィズコロナ・アフターコロナに対応した金融・経営支援

- ウィズコロナ・アフターコロナの資金繰り支援として、コロナ資金の後継保証制度：「伴走支援型特別保証」、「県制度セーフティネット資金（コロナ対応枠）」、島根県が保証料補給を実施したコロナ資金条件変更等の積極的な推進。
- 小規模事業者の利便性向上を図るため、小口保証制度「かなえ」にカードローン機能を追加。
- コロナ資金の返済負担軽減策として、期日一括制度「アドバンス3000保証」の改正（融資期間を12か月から36か月に変更）。
- コロナ資金利用先を対象とした重点面談及び伴走支援・重点支援先選定による深掘り支援の実施。
- ※3年間で延べ6,225件の企業面談、262件の「経営サポート会議」主催、504件の専門家派遣事業「結」導入。

### 地方創生への貢献

- 島根県事業承継・引継ぎ支援センターと覚書を締結し、関係機関と連携した事業承継支援を強化。
- 借入時の保証料負担をゼロとする創業者向け市町村提携創業保証「創」を創設し当地域での創業促進。
- ※同制度は令和5年1月創設、同年7月県内全市町村での取扱開始で令和5年度保証実績：223件、699百万円。
- 「しまね起業家スクール」や市町村主催の各種セミナー、島根大学の講義等への講師派遣。
- 女性相談員チーム「チーム・エスポワール」による合同研修会やサロン開催。

### 適切かつ柔軟な求償権解決とための体制・環境整備

- お客様面談強化及びコロナ禍における損害金特別減免期間限定実施による求償権解決促進。
- ※3年間で延べ2,478件の企業面談、分割弁済契約締結92件、一部弁済による連帯保証債務免除（相続連帯保証債務免除を含む）194人、損害金減免完済223件。
- 金融機関・関係機関との連携による「求償権消滅保証」の実施。
- ※3年間で延べ4件の「求償権消滅保証」を実行。

### 電子化による利便性向上と業務の効率化

- 金融機関への信用保証書インターネット配信導入。
- 簡易な起案文書のワークフローへの移行及び勤怠管理のシステム導入。

### 経営基盤の強化

- 保証・管理関係事務（保証申込受付、信用保証書発行、決算書入力、回収金登録）の本部集中処理開始。
- 中小企業診断士の養成継続。
- ※3年間で新たに4名が資格取得し総勢27名の役職員が中小企業診断士の資格保有。
- 働きやすい職場環境の整備に向けて「時差出勤制度」創設・運用開始。
- コンプライアンス活動の推進として定期的な委員会・担当部署会議、研修等の開催及び不測の事態に備えたBCP訓練の継続実施。

## 2.中期事業計画についての自己評価

### 1) ウイズコロナ・アフターコロナに対応した金融・経営支援

#### ①ウイズコロナ・アフターコロナの影響を踏まえた金融支援

新型コロナウイルス感染症の影響により、収益の悪化や借入の増加など経営内容が悪化したお客様に対して、必要資金の提供だけでなく、お客様の状況に応じて返済金額の見直しなど幅広い金融支援を実施する。

新型コロナウイルス感染症対応資金（以下、「コロナ資金」という）の後継制度である伴走支援型特別保証、県制度「セーフティネット資金（コロナ対応枠）」等を活用しながら必要資金を提供するとともに、島根県が保証料補給を実施したコロナ資金の条件変更を積極的に推進することで、お客様の資金繰りの安定化に繋げた。

令和3年度は、商工団体を窓口とする小口保証制度「かなえ」にカードローン機能を追加することで小規模先への資金繰り支援を強化し、令和4年度は、各市町村と当協会が連携することでお客様の保証料負担をゼロとする創業者向け制度の市町村提携創業保証「創」を創設し、創業者支援を強化した。令和5年度は、令和6年度から返済が本格化するコロナ資金の返済負担軽減対策として期日一括型制度のアドバンス3000保証の改正（融資期間を12ヶ月から36ヶ月に変更）を実施した。

## 2.中期事業計画についての自己評価

### 1) ウイズコロナ・アフターコロナに対応した金融・経営支援

#### ②ウイズコロナ・アフターコロナの影響を踏まえた経営支援

新型コロナウイルス感染症の影響等により、収支状況や財務状況が悪化したお客様ときめ細やかな対話を通じて信頼関係を構築し、現況を的確に把握した上で経営改善支援を実施する。また、これまでのお客様への経営支援の取り組みについて定量的な効果検証を行い、実効性ある経営支援策を検討する。

新型コロナウイルス感染症の影響等を踏まえ、令和3年度以降は、コロナ資金利用先を対象とした重点面談による多くのお客様へのアプローチ（量）と重点支援・伴走支援による継続的な伴走型支援（質）を基本方針として、集中的に経営支援を実施した。また、令和4年度以降は金融機関と連携面談を開始するなど支援内容をブラッシュアップし、現状把握に努めながら課題解決へ向けた改善提案や専門家派遣事業「結」等を活用した収支改善支援を実施した。これらの取組みを通し全体としては、3年間で6,225件の企業面談、262件の経営サポート会議の主催、504件の専門家派遣事業「結」を実施した。

お客様の販路拡大に向けた当協会独自の支援策である「きょうかいビジネスマッチングサービス」については、当協会の営業店間でマッチング会を開催するなど連携を強化し、3年間で合計47件の成約に繋がった。

これらの経営支援について、定量的に効果を検証し、お客様の経営改善へ向けてより質の高い取組みを行うため、令和4年度に新たに導入した統計分析ツールを活用し、当協会が行う経営支援策について効果を検証すると共に、分析対象とする経営支援項目や定量的な指標を設定した。

## 2.中期事業計画についての自己評価

### 1) ウイズコロナ・アフターコロナに対応した金融・経営支援

#### ③外部支援機関との連携強化

地域経済の維持・活性化に向け、コロナ等により深刻なダメージを受けた当地経済を支えるためには、金融機関、商工団体、外部専門家等の持つ強みを活かした総力支援が必要であり、各支援機関との深度ある連携を図る。

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（各営業店と金融機関等との勉強会：令和3年度43回、令和4年度20回、令和5年度36回、本部や役員による金融機関等との協議：令和3年度26回、令和4年度17回、令和5年度33回）。

商工団体とは、商工団体を窓口とする小口保証制度「かなえ」の活用をはじめ、内部研修で双方の職員が講師を務める等、積極的に連携を図った。

令和4年9月に中国経済産業局、島根県中小企業活性化協議会と連携協定を締結。コロナ禍における資金繰り支援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について連携を図りながら取組み、活性化協議会案件46件（うち、抜本再生17件）、認定支援機関による経営改善計画策定支援事業は47件の計画同意を行った。

中小企業ネットワーク会議を年2回当協会が主催し、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・共有を行った。

# 2.中期事業計画についての自己評価

## 2) 地域創生への貢献

### ①地域経済回復に繋がる支援

コンサルティング機能を発揮することにより、コロナ禍における創業、事業承継といったお客様の経営課題を解決する支援を拡充し、地域経済回復に向けた取組みを実施する。

令和4年4月に島根県事業承継・引継ぎ支援センターと覚書を締結。事業承継に係る意識啓発に向けた取組みや事業承継に課題を抱える事業者の同センターへの橋渡し（令和3年度4件、令和4年度23件、令和5年度21件）等、同センターと連携を図りながら事業承継支援を行った。

令和5年1月に借入時の保証料負担ゼロの創業者向け制度である市町村提携創業保証「創」を創設。令和5年7月から県内全市町村での取扱いが開始となり、令和5年度は件数223件、金額699百万円の利用となった。本制度の利用者の約半数が新規創業者であり、起業促進に繋がった。

創業・事業承継促進に向け、事業者・金融機関等に対して保証人非徴求制度等を積極的に提案し、経営者保証の免除を推進した。

### ②起業マインドの醸成や女性経営者の活躍に向けた支援

地方公共団体や関係支援機関の創業に向けた取組みに引き続き積極的に参画することや、当協会の支援メニュー活用により女性経営者の活躍支援を通じて活力ある地域経済の実現に貢献する。

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、また島根大学の講義等への講師派遣を通じて、地域における起業マインドの醸成に取り組んだ。

また、女性相談員チーム（チーム・エスポワール）が主催して地域金融機関・商工団体の女性担当者との合同研修会やサロンを開催し、女性経営者の活躍促進へ向けた支援を行った。

## 2.中期事業計画についての自己評価

### 3) 適切かつ柔軟な求償権解決とそのための体制・環境整備

#### ①適切かつ柔軟な求償権解決の促進

お客様との対話等により実情を把握し、コロナ禍の影響やお客様個々の状況に応じた返済額・返済方法を検討し、事業継続支援も含めた適切かつ柔軟な求償権解決を促進する。

コロナ禍の影響も含めてお客様の実状を把握し、適切な手順・根拠に基づく柔軟な求償権解決を促進するため、延べ2,478企業、2,746人のお客様との面談を実施した。また、令和4年度および令和5年度にはコロナ禍におけるお客様の負担を軽減するため、損害金の特別減免を実施した。

これらの取組により、分割弁済契約締結92件、一部弁済による連帯保証債務免除(相続連帯保証債務免除を含む)194人、損害金減免完済223件(うち一括弁済ベース175件)を行うことができた。

その他、事業を継続しているお客様のうち4企業に対して保証・経営支援部門と連携して求償権消滅保証を実施し、金融取引の正常化を図った。

#### ②メリハリの効いた管理体制の構築

限られた人員で多くの求償権を解決していくため、着手すべき優先順位の見直しや初動の徹底、管理コスト(費用対効果)を考慮した取り組みによりメリハリの効いた管理体制を構築する。

優先順位の見直しを実施したうえで優先的に着手すべき求償権を選定し、また、令和5年度には営業店と本部による案件相談会を新たに設置するなどし、優先度の高い案件から重点的に取り組んだ結果、効率的に解決に繋げることができた。

## 2.中期事業計画についての自己評価

### 3) 適切かつ柔軟な求償権解決とそのための体制・環境整備

#### ③お客様との対話に一層注力するための環境整備

内部での業務分担の見直し、規程・基準の改正、事務の削減・簡素化による業務効率化を図り、お客様との対話や事業継続支援に一層注力できる環境を整備する。

営業店と本部の事務分担の見直しや事務集中化を実施した他、管理事務処理要領や管理事務処理マニュアル及び代位弁済事務処理マニュアル等の改訂を実施したことにより、管理業務や事務処理の円滑化・効率化が図られ、求償権解決により注力することができた。

## 2.中期事業計画についての自己評価

### 4) 電子化による利便性向上と業務の効率化

#### ①お客様の利便性向上に繋がる電子化の推進

保証申込等の事務手続きの電子化を進め、簡便・迅速に対応することでお客様の利便性向上を図る。

信用保証書のインターネット配信を導入（当協会全体の約95%を網羅）し、金融機関と協会内部の事務省力化を図り、融資実行の迅速化に繋げた。

また、全国信用保証協会連合会が主導で進めている保証申込業務の電子化について、共通プラットフォームの総合テストを行うなど、実施に向けて準備を進めた。なお、令和6年度中に県内信用金庫にて電子化がスタートする予定である。

#### ②電子化による業務の効率化

内部事務処理について、システム導入による電子化を進めることにより、ペーパーレス化など業務の効率化を推進する。

簡易な起案文書の電子決裁システムへの移行および勤怠管理のシステムの導入を図ることで、効率化とペーパーレス化を図った。

そのほか 総務部門(金庫室内)に関する文書について電子化(PDF化)を実施するとともに、今後の協会全体の文書電子化に向けた準備を進めた。

## 2.中期事業計画についての自己評価

### 5) 経営基盤の強化

#### ①業務体制の強化

お客様へ今後とも十分な信用保証や経営支援を届けるため、業務内容や組織体制の見直しを行う。

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月から本部、営業店の組織変更を行うとともに、令和4年4月から保証関係事務（保証申込受付、信用保証書発行、決算書入力）を、令和5年10月より管理業務の一部（回収金登録）について本部集中処理を開始した。

#### ②人材の育成及び就業環境の整備

職員が能力・意欲を高め、いきいきと活躍するように、人材育成と働き方改革の推進など就業環境の整備に取り組む。

人材育成については、職員のスキル向上を図るため内部研修の開催や外部研修への職員派遣を積極的に行った。従前より注力している中小企業診断士の養成については、この3年間で新たに4名が資格取得し、総勢27名となった。

また、子育て中の職員等の就業環境の整備として、女性職員だけでなく男性職員の育児休業等の取得促進を図るための仕組みづくりや、時差出勤制度を開始した。

そのほか職員の健康管理の一環として産業医との連携を図りながらメンタルヘルスに関する研修を実施した。

## 2.中期事業計画についての自己評価

### 5) 経営基盤の強化

#### ③コンプライアンスの徹底と定着

業務の健全性を維持し、社会からより信頼を得るためコンプライアンス意識の醸成に努め、運営規律の強化に取り組む。

コンプライアンスの遵守の徹底・定着を図るため、定期的なコンプライアンス委員会の開催やハラスメント担当部署会議の開催（年2回）を通じて、コンプライアンスマインドの醸成及びコンプライアンス活動の推進に努めた。

また、令和4年度より役職員全員を対象に協会顧問弁護士を招聘したコンプライアンス研修を実施しており、役職員のコンプライアンス意識の向上を図った。

#### ④危機管理態勢の強化

災害等有事や新型コロナウイルス感染症罹患の際、業務運営に支障をきたすことのないようBCP（事業継続計画）の実効性を高める

令和4年度から保証関係事務（保証申込受付、信用保証書発行等）を本部集中処理としたことに伴う新たなリスクに対応するため、各営業店において同業務を遂行するためのBCP訓練を継続して実施した。訓練には各営業店管理職も参加しており、有事の際には迅速に各営業店への業務移管を行うことで、業務運営に支障をきたさないような訓練を行った。

# 3.事業実績（中期事業計画期間に対する主要数値）

《単位：百万円、%》

項 目	令和3年度			令和4年度			令和5年度		
	計 画	実 績	計画比	計 画	実 績	計画比	計 画	実 績	計画比
保証承諾	40,000	22,829	57.1	40,000	20,700	51.8	45,000	33,534	74.5
保証債務残高	226,000	228,588	101.1	223,000	216,403	97.0	201,000	176,591	87.9
代位弁済 (元利)	4,000	2,044	51.1	4,000	2,426	60.7	4,000	3,228	80.7
求償権回収 (元損)	800	877	109.6	800	758	94.8	800	727	90.9

## ◆保証承諾

令和3、4年度は、令和2年度にコロナ資金で十分な資金対応を実施したこと、コロナ資金の県補助条件変更を活用した資金繰り支援を積極的に実施したこと等から低調推移であったが、令和5年度は県によるコロナ資金の条件変更支援が終了したこともあり、伴走支援型特別保証での借換資金等の申込が増加した。中期事業計画の数値は、令和元年以前の水準を考慮して算出したが、3カ年度とも計画値を大幅に下回った。

## ◆保証債務残高

コロナ資金の利子補給終了に伴い、コロナ資金の繰上償還が増加し、令和5年度は大幅に減少した。

## ◆代位弁済

令和2年度までのコロナ資金による資金供給や県補助条件変更を活用した資金繰り支援等により令和3、4年度は計画値を大きく下回った。令和5年度はコロナ資金の返済開始に加えて物価高や人手不足等の影響により増加したものの、計画値は下回った。

## ◆求償権回収

分割弁済契約等による定期回収に加えて、不動産処分や事業再生における配当等のスポット回収もあり、毎年度7億円を超える回収があった。

# 4. 外部評価委員会の評価

## ●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6年6月27日及び7月11日に委員会を開催し、中期（令和3年度～5年度）事業計画の自己評価に対する意見について以下のとおり取りまとめた。

我が国の経済は、雇用・所得環境が改善する下で、各種政策の効果もあって、緩やかな回復が続くことが期待される。ただし、世界的な金融引締めに伴う影響や中国経済の先行き懸念など、海外景気の下振れが我が国の景気を下押しするリスクとなっている。また、物価上昇、中東地域をめぐる情勢、金融資本市場の変動等の影響に十分注意する必要がある。

県内の景気動向については、アフターコロナへの移行が進む中、個人消費の回復、イベント開催に伴う人出の回復、旅行やインバウンド需要の回復などにより持ち直してきている。

こうしたなかで、会長はじめ役員並びに職員が一丸となって、企業面談を積極的に促進していること、および新規に開業されるお客様に向けた新制度「創」を創設し、県下すべての自治体と協力して借入時の保証料負担をゼロとして創業支援に取り組んでいることを高く評価する。

具体的には、ウイズコロナ・アフターコロナに対応した金融・経営支援として、3年間でのべ6,225件の企業面談、262件の「経営サポート会議」を主催し、専門家派遣事業として504件導入している。また、令和5年度1年間でものべ1,040企業の企業面談を行い、このうち7割弱の716企業に対して、金融・経営支援を実施した。

## 4. 外部評価委員会の評価

このほか、コロナ資金の後継保証制度「伴走支援型特別保証」「県制度セーフティネット資金」の創設、小規模事業者の利便性向上のための「かなえ」の改正、コロナ資金の返済負担軽減策としての「アドバンス3000」の改正を行うなど、コロナ以降のお客様の資金繰りを支援している。また、令和5年度にはこれらの制度を活用し、保証承諾額は前年度を大きく上回る33,534百万円となったことは高く評価したい。

また地域創生への貢献として、島根県事業承継・引継ぎ支援センターと覚書を締結し、関係機関と連携した事業承継支援の強化を図っていること、また市町村主催のセミナーや島根大学への講師派遣を行っていることは、保証協会の新たな方向性として高く評価したい。

求償権先の企業においても、令和5年度1年間でのべ745企業のお客様との面談を実施し、また3年間でのべ2,478企業のお客様との面談を行い、コロナ禍の影響を含めた実情を把握のうえで、求償権解決の促進を図っている。

協会業務の効率化だけでなく、金融機関の業務効率化を図る目的で、信用保証書のインターネット配信を開始するなど、対外機関の利便性向上に寄与する電子化を着実に進めていることを評価したい。

加えて令和5年度に2人、3年間で4人もの中小企業診断士を養成しており、人材育成にも積極的であることを評価したい。

## 4. 外部評価委員会の評価

### 要望事項

令和5年度に創設した保証制度「創」は県下すべての自治体と共同し、お客様の保証料負担をゼロとすることは画期的な制度であると高く評価している。この制度を利用することで、地域社会において新規創業者の大きな後押しとなることから、引き続き「創業支援」としての金融支援及び経営支援を積極的に行うことを期待する。

県内企業の後継者不在率は、全国で最も高い75%であり、また、社長の平均年齢は61.8歳と過去最高を更新しており、当地域で事業を行うお客様の事業承継が喫緊の課題となっている。当協会には、保証業務を通して地域との結びつきが強くあり、また多数在籍する中小企業診断士などを活用し、協会として「事業承継」について、関係機関や金融機関、商工団体などと、より一層連携し活動されることを期待する。

保証協会が地域社会への貢献として各種セミナーや大学への講師の派遣を行っていることは地域の創業マインドの醸成にも繋がる取組みであり高く評価したい。とりわけ島根大学等の教育機関で「若者世代を対象に講義」を行うことは、大変意義深い取組みであると考えます。これらの取組みを継続して行っていくことを期待する。

当協会職員の半数近い27名もの中小企業診断士を有することは同規模の協会のなかでも特に誇れることであると評価している。今後も継続して「中小企業診断士を育成」し、お客様の経営支援に役立ててもらいたい。