

# 年度経営計画

平成30年度

鳥取県信用保証協会

# 1. 経営方針

## (1) 業務環境

### 1) 鳥取県の景気動向

最近の県内経済情勢については、個人消費において一部に弱さがみられ、企業における設備投資もやや減少傾向にあるものの、生産活動では安定した動きが見られ、全体としては緩やかに持ち直し傾向にあります。

また、雇用情勢においては、有効求人倍率が総体では高水準で推移しているものの、業種間ではばらつきがあります。

### 2) 中小企業者を取り巻く環境

製造業では、一部の業種で受注が減少しているものの、電子部品・デバイスを中心として安定した受注状況にあるなど、総じて持ち直しの動きが見られます。

建設業では、公共工事が前年比で増加しているものの、住宅投資にやや翳りがみられることから持ち直しの動きに足踏みが見られます。

小売業では、一部に弱さがみられるものの、新車新規登録台数が増加するなど緩やかに持ち直しの動きが見られます。

しかしながら、中小企業を取り巻く環境は人口減少や人手不足等により厳しさを増すことが予想され、それらによる生産性低下、供給力減退、コスト上昇等の影響が懸念されます。

# 1. 経営方針

鳥取県信用保証協会

## (2) 業務運営方針

当協会では、人口減少、人手不足等中小企業者を取り巻く環境が厳しさを増す中、地方創生の基盤である地域経済の活性化のため、中小企業者が抱える様々な問題について金融機関・関係支援機関と連携を密にして、中小企業者の経営の改善発達に努めます。

中小企業者のライフステージに応じて金融機関と適正なリスク分担をしつつ、金融機関・関係支援機関との連携強化により効果的な支援策の提供を行います。また、創業者に対する継続した支援、事業承継への積極的な支援を行うことにより地域経済の活性化に貢献します。

中小企業者の実情を把握することにより、金融仲介機能を発揮して中小企業者のライフステージに応じた的確な経営支援を実施します。そのためには、職員のさらなるスキルアップを図ります。

個々の実情に応じた回収方針の早期の見極め、サービスとの連携により回収の効率化に努めます。また、事業再生及び生活再建へ向けた支援の強化に努めます。

本年度は新たな中期事業計画（平成30年度～平成32年度）の第一年目として、「あなたと“伴”<sup>とも</sup>に歩みます」をコンセプトに、中小企業者への訪問を積極的に行い身近な存在として、中小企業者の「経営の改善発達」のため「より良いサービス」の提供により、地域経済の発展に貢献します。

## 2. 重点課題

### 【保証部門】

#### (1) 現状認識

人口減少、人手不足等県内中小企業者を取り巻く経営環境は依然として厳しく、経営課題も多様化している中、地域経済の活性化に寄与するためには金融機関・関係支援機関と日常的な対話を通じて迅速かつ安定的な資金調達を支援し、中小企業者の経営改善・生産性向上（経営の改善発達）に繋げる必要があります。

そのためには、積極的な企業訪問や金融機関・関係支援機関との連携による実情把握、情報の共有を図りながら、ライフステージに応じて中小企業者の目線に立った支援策を充実、提案していく必要があります。

#### (2) 具体的な課題

- ①ライフステージに応じた支援策の充実、提案
- ②金融機関との情報共有による事業性評価を活用した金融支援
- ③金融機関との協調体制の推進
- ④創業者への継続的な支援

#### (3) 課題解決のための方策（上記①～④に対応）

- ①中小企業者のライフステージに応じた保証制度の情報発信に努め、中小企業者の目線に立った支援策を提案します。
- ②中小企業者への訪問や面談によるフォローアップを行い、更に金融機関との情報共有を図ることにより、個々の中小企業者の事業を理解することで、迅速かつ安定的な資金調達を支援します。
- ③金融機関との日常的な対話を通じ、協調して中小企業者の円滑な資金調達の支援を行うことで経営の改善発達を促します。また、資金調達に不安を抱える中小企業者に対しては、金融機関を紹介する取組みを実施します。
- ④金融機関・関係支援機関と連携し、創業前における相談対応から事業計画策定支援・創業時における積極的な金融支援・創業後のフォローアップまでを継続して支援することにより、多くの創業チャレンジを促します。

## 2. 重点課題

### 【 期中管理・経営支援部門 】

#### (1) 現状認識

県内景気の緩やかな回復とフォローアップの効果により条件変更残高は減少傾向にあるものの、今後の景気動向や後継者不足による廃業等によっては、代位弁済の増加が懸念されます。

そうした状況の中、中小企業者の実情をきめ細かく把握しながら、ライフステージに応じた的確な経営支援を行うことが大切であり、金融機関・関係支援機関と一層の連携強化を図りつつ、ひとりひとりが支援担当者として伴走型の経営支援に取り組む必要があります。

#### (2) 具体的な課題

- ①フォローアップの充実と関係強化
- ②金融機関・関係支援機関との連携強化による経営課題の早期発見と解決の後押し
- ③経営支援事例やノウハウ共有によるスキル向上
- ④創業支援及び事業承継支援等

#### (3) 課題解決のための方策（上記①～④に対応）

- ①保証後のフォローアップや経営支援強化促進補助金事業による企業訪問・面談を実施していく中で、経営者との現状認識を深める対話を通じて、企業との関係強化を図ります。また、経営課題の解決が必要な先には、状況に応じて専門家の派遣や経営改善計画の策定を提案します。
- ②金融機関等と経営課題の早期発見を行い、とっとり企業支援ネットワーク、鳥取県中小企業再生支援協議会、その他関係支援機関と連携して、創業、事業の持続的発展、事業承継、事業再生などのライフステージに応じた課題解決を図ります。
- ③経営支援事例の内部共有や会議による事例発表等を通じて、経営支援スキルの向上に努めます。さらに、職員で構成した「チーム支援」により中小企業者への課題解決の提案能力向上を図ります。
- ④創業や事業承継に取り組む気運を高めるためのセミナー等を関係支援機関と協力して開催し、課題解決に向けた支援を実施します。

## 2. 重点課題

### 【回収部門】

#### (1) 現状認識

回収を取り巻く環境が厳しい状況に置かれている中、代位弁済時の初動対応を徹底し、個々の状況に応じた回収方針の見極めを行い、効率性を重視しつつ回収の最大化を図るとともに、経営支援部門と連携した事業継続先への事業再生支援、連帯保証人の一部弁済による免除を活用した生活再建及び再挑戦支援を行う必要があります。

#### (2) 具体的な課題

- ①個々の実情に応じた回収方針の見極め
- ②求償権消滅保証等を活用した事業再生支援
- ③「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」の活用
- ④サービサーとの連携による回収の効率化

#### (3) 課題解決のための方策（上記①～④に対応）

- ①各債務者等の様々な検討材料を総合的に判断するために代位弁済時の初動対応を徹底し、早期に回収方針を見極めて回収の効率化を図ります。
- ②事業継続先については、経営支援部門と十分な協議を行い、連携して事業再生支援を行います。
- ③定期弁済を継続する連帯保証人に対して、「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」を積極的に活用し、生活再建及び再挑戦支援に向けた取組みを実施します。
- ④求償権分類に基づいた委託実施により回収業務の効率化を図り、定期弁済先の入金管理の徹底及び一部弁済による連帯保証債務免除等により回収の最大化を図ります。

### 【 その他間接部門 】

#### (1) 現状認識

地方創生の基盤である地域経済の発展に貢献し続けるためには、保証協会自身の経営基盤の維持、強化が不可欠であり、特に、職員の資質向上を図ることで中小企業者への支援体制を整える必要があります。

また、利用者の利便性を高めるためには、保証協会の業務内容やライフステージに応じた支援策を積極的かつ効果的な方法で利用者へ発信していく必要があります。

さらに、より信頼される保証協会となるためには、コンプライアンス態勢の維持・継続、CSR（企業の社会的責任）活動の推進、BCP（事業継続計画）の運用徹底等を行う必要があります。

#### (2) 具体的な課題

- ①コンプライアンス態勢の維持・継続
- ②利用者の利便性を高める広報活動
- ③CSR（企業の社会的責任）活動の充実
- ④BCP（事業継続計画）運用の徹底
- ⑤効果的な研修による職員の資質向上
- ⑥中小企業診断士等有資格者の育成
- ⑦組織活性化のための働きやすい職場環境づくり

#### (3) 課題解決のための方策（上記①～⑦に対応）

- ①コンプライアンスプログラムの継続的な実施と検証により、コンプライアンス意識の高い職場の風土づくりに努めます。
- ②中小企業者及び金融機関等の利便性向上を図るため、積極的かつ効果的な広報活動に努めます。
- ③CSR（企業の社会的責任）活動の継続実施により、役職員の意識の向上と活動内容の充実を図ります。
- ④具体的な事態を想定した訓練の実施等により、BCP（事業継続計画）の運用徹底を継続して行います。
- ⑤外部研修への積極的な参加とそのフィードバック、内部におけるテーマ別研修の実施により、職員の資質向上を図ります。
- ⑥専門的知識を有する中小企業診断士や全国信用保証協会連合会の信用調査検定による経営アドバイザー等の資格取得を推進します。
- ⑦コミュニケーションの充実等による働きやすい職場環境づくりを推進します。

### 3. 事業計画

鳥取県信用保証協会

(単位：百万円、%)

	金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比
保証承諾	43,000	86.0	100.0
保証債務残高	127,000	95.3	95.2
保証債務平均残高	130,197	96.0	95.0
代位弁済	3,000	100.0	157.2
実際回収	700	93.3	82.4
求償権残高	995	96.8	144.8

積算の根拠(考え方)
<p>○保証承諾は、前年度実績見込額を踏まえ、主要制度の見込額に当協会の推進意図を加味した。</p> <p>○債務残高・平残は、承諾・代弁・償還により求めた。</p> <p>○代位弁済は、承諾年度別代弁発生ピッチ及び前年度末要代弁見込額等より推定した。</p> <p>○実際回収は、代弁年度別回収ピッチ及び積上げ回収見込額に回収実績を加味した。</p> <p>○求償権残高は、期首求償権・代位弁済・回収・償却見込額から求めた。</p>

#### 4. 収支計画

(単位：百万円、%)

	金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比	保証債務 平残比
経常収入	1,723	99.8	100.1	1.32
保証料	974	94.3	95.1	0.75
運用資産収入	201	98.0	97.6	0.15
責任共有負担金	211	152.9	150.7	0.16
その他	337	96.3	96.3	0.26
経常支出	1,539	94.2	98.0	1.18
業務費	736	96.6	100.5	0.57
借入金利息	0	-	-	-
信用保険料	773	95.9	99.7	0.59
責任共有負担金納付金	29	-	-	0.02
雑支出	2	3.1	3.1	0.00
経常収支差額	184	197.8	122.7	0.14
経常外収入	3,417	99.0	124.3	2.62
償却求償権回収金	74	91.4	81.3	0.06
責任準備金戻入	802	96.7	95.6	0.62
求償権償却準備金戻入	353	96.4	96.2	0.27
求償権補てん金戻入	2,173	100.7	151.0	1.67
その他	16	100.0	133.3	0.01
経常外支出	3,682	100.4	131.2	2.83
求償権償却	2,473	98.3	151.2	1.90
責任準備金繰入	763	95.4	95.1	0.59
求償権償却準備金繰入	442	127.7	125.2	0.34
その他	4	57.1	25.0	0.00
経常外収支差額	-264	-	-	-
制度改革促進基金取崩額	119	83.2	167.6	0.09
収支差額変動準備金取崩額	0	-	-	-
当期収支差額	38	223.5	23.3	0.03
収支差額変動準備金繰入額	19	237.5	23.5	0.01
基金準備金繰入額	19	211.1	23.2	0.01
基金準備金取崩額	0	-	-	-
基金取崩額	0	-	-	-

## 5. 財務計画

鳥取県信用保証協会

(単位：百万円、%)

		金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比
年度 融 中 機 関 出 え ん 金 ・ 金 担 金	県	2	100.0	200.0
	市 町 村	0	-	-
	金 融 機 関 等	0	-	-
	合 計	2	100.0	200.0
基 金 取 崩		0	-	-
基 金 準 備 金 繰 入		19	237.5	23.2
基 金 準 備 金 取 崩		0	-	-
期 末 基 本 財 産	基 金	4,538	100.0	100.0
	基 金 準 備 金	6,877	101.2	100.3
	合 計	11,415	100.8	100.2

制度改革促進基金取崩	119	83.2	167.6
制度改革促進基金期末残高	0	0.0	0.0

収支差額変動準備金繰入	19	237.5	23.5
収支差額変動準備金取崩	0	-	-
収支差額変動準備金期末残高	3,512	102.4	100.5

(単位：百万円、%)

		金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比
国からの財政援助		0	-	-
基金補助金		0	-	-
地方公共団体からの財政援助		393	111.0	100.0
保証料補給 (「保証料」計上分)		45	-	88.2
保証料補給 (「事務補助金」計上分)		307	96.9	98.4
損失補償補填金		41	117.1	136.7
事務補助金 (保証料補給分を除く)		0	-	-
借入金運用益		0	-	-

積算の根拠(考え方)

- 年度中出えん金(県)  
経営安定関連保証に係る出えん金。  
30年度県の予算を見込んだ。
- 国からの財政援助  
資金供給円滑化信用保証協会基金等補助金及び流動資産担保融資関連保証対策費補助金であるが、27年度で終了。
- 制度改革促進基金造成、制度改革促進基金期末残高  
基金造成、27年度で終了。  
今年度、全額取崩を見込んだ。  
(参考)前年度実績見込額  
制度改革促進基金取崩額  
70,784千円  
制度改革促進基金期末残高  
118,627千円
- 損失補償補填金  
平成29年度の対象資金代弁率等を参考に見込んだ。

## 6. 経営諸比率

鳥取県信用保証協会

(単位：%)

項目	算式	比率	対前年度計画比 増減	対前年度 実績見込比増減
保証平均料率	保証料収入／保証債務平均残高	0.75	-0.01	0.00
運用資産収入の保証債務平残に対する割合	運用資産収入／保証債務平均残高	0.15	0.00	0.00
経費率	経費【業務費＋雑支出】／保証債務平均残高	0.57	-0.04	-0.01
(人件費率)	人件費／保証債務平均残高	0.34	0.00	0.01
(物件費率)	物件費【経費－人件費】／保証債務平均残高	0.23	-0.05	-0.02
信用保険料の保証債務平残に対する割合	信用保険料／保証債務平均残高	0.59	0.00	0.02
支払準備資産保有率	(流動資産－借入金)／保証債務残高	13.45	0.63	0.64
固定比率	事業用不動産／基本財産	2.53	-0.11	0.00
基金の基本財産に占める割合	基金／基本財産	39.75	-0.32	-0.06
求償権による基本財産固定率	(求償権残高－求償権償却準備金)／基本財産	4.84	-1.18	1.90
		995	-33	308
基本財産実際倍率	保証債務残高／基本財産	11.13倍	-0.58	-0.43
代位弁済率	代位弁済額(元利計)／保証債務平均残高	2.30	0.09	0.91
回収率	回収(元本)／(期首求償権＋期中代位弁済(元利計))	5.94	0.12	-6.63

(注) 1. 基本財産とは、決算処理後のものとする。

2. 基本財産固定率欄の下段には、計算根拠となる各年度末ごとの求償権残高の実数(単位：百万円)を記入する。