

# 年度経営計画

平成31年度

鳥取県信用保証協会

# 1. 経営方針

鳥取県信用保証協会

## (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るものの、全体としては緩やかに持ち直しています。また、雇用情勢においては、新規求人倍率・有効求人倍率が一部業種を除き引き続き高水準で推移し、人手不足感が継続しています。

### 2) 中小企業者を取り巻く環境

製造業では、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、緩やかに持ち直しています。建設業では、給与住宅、貸家、分譲住宅を中心に住宅投資は前年比で増加したものの、国、県、市町村を中心とした公共工事は前年比で減少しています。小売業では、百貨店・スーパー・ホームセンターで販売が低調であるものの、コンビニエンスストア・ドラッグストア・乗用車販売等においては販売が好調であり、全体としては持ち直しつつあります。全体的な景気は各種政策の効果もあり緩やかに回復していますが、回復の度合いは規模、業種等によって差があります。特に多くの中小企業・小規模事業者が生産性の伸び悩み、人手不足、後継者不足など多様な経営課題を抱え、依然として厳しい経営環境に直面しています。

# 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、お客さま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、お客さまの経営の改善発達に努めます。

お客さまのライフステージに応じて、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、持続可能な地域経済の形成に貢献します。そのために、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。

本年度は中期事業計画（平成30年度～平成32年度）の2年度目として、引き続き「あなたと“<sup>とも</sup>伴”に歩みます」をコンセプトに、お客さまへの訪問を積極的に行い、身近な存在として、「より良いサービス」の提供に努め、地域経済の発展に貢献します。

## 2. 重点課題

鳥取県信用保証協会

### 【保証部門】

#### (1) 現状認識

県内景気は緩やかに持ち直してはいますが、人手不足や海外情勢の不透明感、あるいは突発的な災害等、県内中小企業者を取り巻く状況は依然として厳しく、また、10月には消費税率の引き上げも控えていることから、引き続きお客さまの資金繰り安定や生産性向上あるいはライフステージに応じた資金調達に万全を期していく必要があります。

#### (2) 具体的な課題

- ①お客さま本位の適切な信用保証の提供
- ②金融機関との連携を通じたお客さまの経営改善・生産性向上や事業拡充への支援
- ③政策保証への積極的な取り組み
- ④利便性の向上

#### (3) 課題解決のための方策（上記①～④に対応）

- ①これまで蓄積してきたお客さまの定性情報や金融機関の審査情報の活用とともに、お客さまとの面談や実地調査等により事業の理解を深め、事業性評価をもとにお客さまのニーズやライフステージに応じた適切な保証制度の提案と迅速な提供に努めます。
- ②金融機関との日常的な対話や勉強会の開催等により相互理解を深め、連携体制の構築に努めます。また、柔軟に保証付融資とプロパー融資とを組み合わせながら金融機関と適切なリスク分担を図り、お客さまの経営改善・生産性向上や事業拡充に繋げていきます。
- ③国・地方公共団体が実施する各種制度融資については、それぞれの制度趣旨を踏まえ、積極的かつ適切に取り組みます。特に、突発的な災害や経済変動事象に伴う制度融資については迅速かつ柔軟に取り組みます。更に、県制度融資については、信用保証料率の引き下げによるお客さまの負担の軽減等の利便性の向上について県と協議します。また、「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨を踏まえた経営者保証を不要とする取扱いについても積極的に対応します。
- ④保証制度等に関する情報発信、申込時の提出書類の簡素化に向けた検討及び事務の見直し等を行い、お客様の利便性向上に努めます。

## 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、特に小規模・零細企業には依然として経営改善が遅れている先も多く、また、今後の景気動向や後継者不足による廃業等の増加が懸念されます。

このような状況の中、金融機関・関係支援機関とも一層の連携強化を図りつつお客さまの実情をきめ細かく把握し、経営課題に即した効果的な伴走型の経営支援を継続的に行い、お客さまの経営改善・生産性向上、ひいては地域経済の活力や雇用の維持、地方創生に寄与することが保証協会に求められる重要な役割となっています。

#### (2) 具体的な課題

- ①お客さまとのリレーション強化と経営課題の早期発見
- ②効果的な経営支援の推進
- ③経営支援の効果測定
- ④審査・経営支援スキルの向上

#### (3) 課題解決のための方策（上記①～④に対応）

- ①保証後の各種フォローアップを引き続き積極的に実施し、お客さまとの対話や有益な情報提供を通じて経営実態の把握及び信頼関係の構築に努めます。また、事業の定性・定量の両面分析から経営課題の早期発見に努め、お客さまに経営改善を促します。
- ②お客さまとともに経営課題の解決に取り組む伴走型の経営支援を行い、保証協会だけでは解決が困難な経営課題を有するお客さまに対しては、外部専門家、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も連携し、効果的な課題解決及び金融の正常化に努めます。また、創業、事業承継を目指すお客さま、あるいは女性のお客さまを対象としたセミナーの開催等、お客さまの円滑な事業運営に資する取り組みを行うとともに、相談体制の充実、フォローアップへの注力など、経営支援に努めます。更に、お客さま間のマッチング支援や、販路開拓支援にも取り組みます。
- ③経営支援の更なる充実に向け、今年度より経営支援の効果測定を行っていくための準備を開始します。
- ④保証・経営支援担当者会議等で成功事例・早期代弁事例等の情報共有を図るとともに、外部講師招聘による事業性評価研修等を行い、職員のスキル及びお客さまへの提案力の向上を図ります。

## 2. 重点課題

鳥取県信用保証協会

### 【回収部門】

#### (1) 現状認識

担保や保証人に過度に依存しない保証の浸透、関係人の高齢化など回収を取り巻く環境は厳しい中、お客さまの状況を随時、的確に把握したうえで、効果的かつ効率的な回収を図っていく必要があります。

#### (2) 具体的な課題

- ①効果的かつ効率的な回収
- ②事業再生支援の強化
- ③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①～③に対応）

- ①お客さまの状況調査を徹底し、状況に応じて効果的な回収を図ります。また、連帯保証人から一部弁済による保証債務免除の申出があった際には、「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」に基づき、お客さまの生活再建にも配慮した誠実かつ積極的な対応を行い、回収の最大化を図ります。なお、回収が困難と判断される求償権については早期に管理事務停止措置をとり、回収事務の効率化を図ります。
- ②事業を継続しているお客さまについては決算書の徴求等により経営状況の把握に努めるとともに、業況の改善が見込めるお客さまについては経営支援部門とも連携し、求償権消滅保証の活用等による事業再生支援に取り組めます。
- ③サービサーとの情報交換やヒアリング等により連携を図り、回収の効率化及び最大化に努めます。

### 【 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お客さまへの支援体制を整える必要があります。

また、お客さま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。

更に、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お客さま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お客さま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を図り、イクボス・ファミボス宣言のもと、鳥取県男女共同参画推進企業として、より働きやすい職場環境づくりを推進します。

### 3. 事業計画

(単位 : 百万円、%)

	金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比
保証承諾	44,000	102.3	102.3
保証債務残高	126,000	99.2	97.2
保証債務平均残高	127,844	98.2	97.0
代位弁済	2,500	83.3	149.4
実際回収	700	100.0	115.1
求償権残高	864	86.8	124.7

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	1,640	95.2	92.3	1.28
保証料	975	100.1	96.9	0.76
運用資産収入	199	99.0	99.5	0.16
責任共有負担金	121	57.3	50.4	0.09
その他	345	102.4	104.2	0.27
経常支出	1,477	96.0	99.1	1.16
業務費	708	96.2	101.7	0.55
借入金利息	0	-	-	-
信用保険料	767	99.2	100.1	0.60
責任共有負担金納付金	0	0.0	-	0.00
雑支出	3	150.0	60.0	0.00
経常収支差額	163	88.6	56.8	0.13
経常外収入	3,039	88.9	125.7	2.38
償却求償権回収金	74	100.0	108.8	0.06
責任準備金戻入	783	97.6	96.5	0.61
求償権償却準備金戻入	331	93.8	96.8	0.26
求償権補てん金戻入	1,830	84.2	153.4	1.43
その他	20	125.0	400.0	0.02
経常外支出	3,238	87.9	125.6	2.53
求償権償却	2,097	84.8	144.2	1.64
責任準備金繰入	761	99.7	97.2	0.60
求償権償却準備金繰入	372	84.2	112.4	0.29
その他	9	225.0	90.0	0.01
経常外収支差額	-199	-	-	-
制度改革促進基金取崩額	41	34.5	61.2	0.03
収支差額変動準備金取崩額	0	-	-	-
当期収支差額	5	13.2	2.6	0.00
収支差額変動準備金繰入額	2	10.5	2.1	0.00
基金準備金繰入額	3	15.8	3.1	0.00
基金準備金取崩額	0	-	-	-
基金取崩額	0	-	-	-

積算の根拠(考え方)
○保証料 前年比見込の平残比と平成31年度のセーフティ保証承諾見込等を加味し、見込んだ。
○運用資産収入 債券運用については、償還分の再投資を加味し、見込んだ。
○求償権補てん金戻入 過去の補填率の実績やセーフティ保証の代弁見込額等を加味し、見込んだ。
○保険料 前年比見込の平残比と平成31年度の保証承諾見込等を加味し、見込んだ。
○求償権償却 自己償却については、過去3年間の平均比率を基準にし、見込んだ。
○責任共有負担金納付金 平成30年度の納付金額の算出にあたり用いられた平成29年度の平均てん補率を参考として見込んだ。
○経費 今年度は特に大きな経費増は見込んでいない。
○制度改革促進基金取崩 平成31年度負担金方式等の代弁予定額を参考として見込んだ。

## 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
年金融 中機 出関 え等 人負 金担 ・金	県	0	0.0	0.0
	市 町 村	0	-	-
	金 融 機 関 等	0	-	-
	合 計	0	0.0	0.0
基 金 取 崩		0	-	-
基金準備金繰入		3	15.8	3.1
基金準備金取崩		0	-	-
期 末 基 本 財 産	基 金	4,537	100.0	100.0
	基金準備金	6,961	101.2	100.0
	合 計	11,498	100.7	100.0

制度改革促進基金取崩	41	34.5	61.2
制度改革促進基金期末残高	0	-	0.0

収支差額変動準備金繰入	2	10.5	2.1
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	3,597	102.4	100.1

(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		382	97.2	97.2
保証料補給 (「保証料」計上分)		38	84.4	82.6
保証料補給 (「事務補助金」計上分)		309	100.7	102.0
損失補償補填金		35	85.4	120.7
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)

- 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  
67,224千円  
制度改革促進基金期末残高  
40,809千円
- 損失補償補填金  
平成30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	0.76	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	0.16	0.01	0.01
経費率	経費【業務費＋雑支出】／保証債務平均残高	0.55	-0.02	0.02
(人件費率)	人件費／保証債務平均残高	0.35	0.01	0.01
(物件費率)	物件費【経費－人件費】／保証債務平均残高	0.21	-0.02	0.01
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	0.60	0.01	0.02
支払準備資産保有率	(流動資産－借入金)／保証債務残高	13.80	0.35	0.39
固定比率	事業用不動産／基本財産	2.45	-0.08	-0.08
基金の基本財産に占める割合	基金／基本財産	39.46	-0.29	-0.01
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	4.29	-0.55	1.15
		864	-131	171
基本財産実際倍率	保証債務残高／基本財産	10.96倍	-0.17	-0.32
代位弁済率	代位弁済額(元利計)／保証債務平均残高	1.96	-0.34	0.69
回収率	回収(元本)／(期首求償権＋期中代位弁済(元利計))	7.23	1.29	-0.19

(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。