

## 中期事業計画(平成27年度～平成29年度)の評価

山形県信用保証協会は、中小企業者の信用力を補完し、満足度を高め、地域経済の発展に寄与するよう取り組みを進めています。平成27年度から平成29年度までの3ヵ年間の中期事業計画に対する実施評価を以下の通り公表します。

### 1 地域の動向及び信用保証協会の実績

#### (1) 地域経済及び中小企業の動向

平成27年度は、新興国経済の停滞など先行き不透明感があり、個人消費等の一部に弱さが見られましたが、生産面で持ち直し、全体としては緩やかに回復しました。しかしながら、中小企業・小規模事業者(以下、「中小企業者」という。)への浸透は十分ではなく、後継者・人手不足等の課題も顕在化しました。

平成28年度は、雇用・所得環境の改善が続き、生産面では自動車向け部品等を中心に順調に推移するなど、全体としては緩やかに持ち直したものの、中小企業者においては、地域や業種等によって景況感に隔たりが見られました。

平成29年度は、設備投資の増加や個人消費の底堅い推移、雇用・所得環境の改善などを背景に、全体として緩やかな拡大基調で推移しました。ただし中小企業者にとっては、大企業との生産性の格差が拡大し、経営者の高齢化や人手不足の深刻化等の課題も顕在化しました。

#### (2) 中小企業向け融資及び信用保証の動向

##### ① 融資動向

平成27年度は、急激な為替変動や新興国経済の停滞などによる先行き不透明感から企業活動は慎重でありましたが、全体としては前年度に比べて小幅なマイナスにとどまりました。

平成28年度は、個人向けが住宅ローンを中心に堅調に推移したほか、一部では中小企業や地方公共団体(以下、「地公体」という。)向けの貸出が増加しました。

平成29年度は、前年度に引き続き個人向けが堅調に推移したほか、一部では中小企業向けの貸出が増加しました。

## ②保証動向

平成27年度は、政策保証や季節資金等による資金繰り支援を積極的に行ったものの、低金利等信用保証協会を取り巻く金融環境の変化を受け保証承諾額、保証債務残高ともに前年度を下回りました。

平成28年度は、政策保証や当座貸越等により資金繰り支援を行いました。依然として金融環境に変化はなく保証承諾額、保証債務残高ともに前年度を下回りました。

平成29年度は、中小企業者の多様なニーズに合わせた政策保証や借換保証などの金融支援策の推進に努めましたが、保証承諾額、保証債務残高ともに前年度を下回りました。

平成27年度～平成29年度の保証承諾等の主要業務数値は、以下の通りです。

(単位:百万円)

| 項目     | 平成27年度           |        | 平成28年度           |        | 平成29年度           |        |
|--------|------------------|--------|------------------|--------|------------------|--------|
|        | 金額               | 対計画比   | 金額               | 対計画比   | 金額               | 対計画比   |
| 保証承諾   | 121,111 ( 89.9%) | 96.9%  | 117,836 ( 97.3%) | 90.6%  | 104,796 ( 88.9%) | 80.6%  |
| 保証債務残高 | 361,706 ( 94.1%) | 97.0%  | 331,138 ( 91.5%) | 90.0%  | 306,618 ( 92.6%) | 84.2%  |
| 代位弁済   | 3,089 (108.8%)   | 51.5%  | 4,622 (149.6%)   | 77.0%  | 4,138 ( 89.5%)   | 69.0%  |
| 回収     | 1,046 ( 84.6%)   | 130.8% | 853 ( 81.5%)     | 121.9% | 1,335 (156.4%)   | 190.7% |

\* ( )内の数値は前年度比を示す。

### (3) 県内中小企業の資金繰り状況

中小企業の資金繰りは、3カ年とも借換保証や既往借入の返済条件変更の柔軟な対応のほか、低金利での貸出などの手厚い金融支援により落ち着いています。また企業倒産についても、金融支援策の継続や景気回復基調を背景に、件数・負債総額ともに低水準で推移しました。

### (4) 県内中小企業の設備投資動向

平成27年度は、新興国経済の停滞などの影響から慎重な投資姿勢がみられた製造業が減少した一方、非製造業では増加し、結果全体としては小幅なマイナスとなりました。

平成28年度は、前年度の反動から前年比大幅なプラスとなりました。特に製造業においては増産対応投資など積極的な投資が目立ちました。

平成29年度は、製造業において前年度から継続して増産対応などの積極的な投資が増加、非製造業では大型設備投資により一部業種については増加となりましたが、高水準で推移した前年度の反動から減少する業種が多く、全体としては横ばいとなりました。

### (5) 県内の雇用情勢

有効求人倍率(年平均)は、3カ年とも高水準で推移しました(平成27年1.21倍、平成28年1.30倍、平成29年1.54倍)。

## 2 中期業務運営方針についての評価

平成27年度から平成29年度までの3か年間の業務上の基本方針についての実施評価は、以下のとおりです。

### (1) 政策保証をはじめとする保証利用の推進

平成27年度は、政策保証や限度額を増額した季節資金等による資金繰り支援を積極的に取り組み、多様化する資金ニーズに応えるとともに、保証利用企業者数の維持・増加策の推進や広報活動の充実、実地面接調査の推進に努めました。

政策保証については、借換保証を中心とした提案型の保証推進や特定社債保証等の政策保証に関する金融機関向けの業務研修会を開催して保証推進に努めました。保証利用者数については、新規保証推進キャンペーンを引き続き実施し、ミニカードローンや創業関連保証などの保証制度を推進したほか、平成27年10月からNPO法人が保証対象に追加されたことに伴い、保証取扱いについて体制を整備して新規利用企業者へのアプローチに努めました。より効果的な広報活動として、広告制作会社を活用したチラシや新聞広告を制作し、積極的な広報を実施しました。企業訪問・面接調査については、実地・面接調査要領を見直し、より円滑かつ充実した企業訪問・面接調査を行える体制を整えました。

平成28年度は、多様化する資金ニーズに対し、各企業の実情に合わせた細やかな対応により、企業に寄り添った保証の推進を図るとともに、引き続き保証利用企業者数の維持・増加策の推進や広報活動の充実、実地面接調査の推進に努めました。

政策保証等の推進については、経営改善に取り組む中小企業者に対して経営改善サポート保証や借換保証を推進し、前年度を上回る実績を確保したほか、専門家派遣と保証をパッケージ化した専門家派遣付長期設備保証「プロフェッショナルサポート」の創設や小規模事業者への資金繰り支援として、小額融資保証「県特」の限度額を30百万円に増額し、保証制度の拡充に努めました。広報活動として、広告制作会社を活用し、ブランドメッセージ「企業のちかくで、事業のちからに。」及びコーポレートカラー「トラストブルー」の制定、本店営業部長・支店長の写真を掲載したポスターやチラシを制作するなど、「顔の見える協会」を目指した積極的な広報に努めました。

平成29年度は、政策保証や多様化する資金ニーズに対応した新たな保証制度の創設による資金繰り支援を積極的に取り組むとともに、平成30年度からの信用保証制度の見直しにかかる対応や金融機関との連携、企業訪問、実地面接調査の推進に努めました。

政策保証等の推進については、創業関連保証・創業等関連保証について、新たに21市町村と保証料補給契約を締結し、前年度を上回る実績となったほか、新たな保証制度として、発展支援長期保証「はってん」及び短期継続型保証「たんけい」を創設して資金繰り支援を行いました。信用保証制度の見直しに関する取扱いについて、金融機関及び地公体向けの説明会を実施し周知を図るとともに、体制を整備しました。

## (2) 企業支援体制の強化

平成27年度より協会内中小企業診断士(以下、「内部診断士」という。)を経営支援担当者として一部営業店に配置し、経営支援体制の強化を行いました。以降順次体制の充実を図ることにより、サポート・ミーティング等の支援実績も順調に拡大していきました。

平成24年度より開催されている「やまがた中小企業支援ネットワーク会議」は引き続き年2回の開催を継続。協会が事務局となり、地域金融機関や県内商工団体等を構成員とする会議を開催し、中小企業支援施策の周知を図るとともに再生に向けた目線合わせを行いました。また、同ネットワークの個別企業支援の枠組みである経営サポート会議も上記経営支援体制の充実に合わせ実施件数を大きく伸ばしました。

平成25年度より実施している山形県中小企業診断協会との共催による経営相談会の継続に加え、平成27年度より内部診断士による経営相談会を毎月開催することにより、中小企業者の抱える課題解決へ向けた支援を行いました。

また、山形県内の中小企業者の喫緊の課題である事業承継の啓発・機運醸成のため、平成27年度より山形県、山形県事業引継ぎ支援センターとの共催で事業承継セミナーを開催しました。

平成25年度より開始した協会独自の専門家派遣事業は、平成27年度から支援対象等を見直したことで大きく利用が増加しました。平成29年度より協会の関与を強めるため、再度同事業の見直しを行ったことで派遣回数は減少しましたが、利用企業数は3年連続して100企業を超えており、当協会の経営支援施策の柱として浸透してきています。

その他、国の実施する認定支援機関による経営改善計画策定支援事業、山形県企業振興公社で行っている専門家派遣事業を利用した中小企業者への費用補助も引き続き実施しました。

## (3) 期中管理の充実・強化

各年度とも、リスク管理体制の強化への対応として、大口保証先の業況照会や、返済条件変更企業等の保証債務リスク分析を実施し、対象企業の実態調査に努めるとともに、その分析結果から対象企業に対して専門家派遣事業をはじめとする各種経営支援施策の提案を行いました。また、延滞・事故案件への対応として、3カ月ごとに対象企業の現況調査を行い、本部と各営業店の連携のもとに調整の方向付けを協議し、延滞・事故の圧縮に努めた結果、代位弁済は3年間とも計画内の実績となりました。

そのほか、平成27年度は期中管理事務処理手引や関連様式の改正を行い、業務改善による利便性の向上に努めました。また、平成28年度は経営支援に関する共有フォルダを設置し、経営支援担当者間及び本部との情報を共有し、経営支援の強化に努めました。

#### (4)回収の合理化・効率化

各年度とも期中管理部門と連携を図りながら、早期の実態把握により回収促進に努めるとともに、主債務者や連帯保証人との面談・実地調査等を行うことにより実態に即応した回収策を講じました。管理実益のない求償権については、管理事務停止・求償権整理を行うことにより回収に注力すべき求償権を絞り込むとともに、年度ごとに担当者の入れ替え等を行うことにより回収の実効性を高めるよう努めました。また、サービサーへの委託を行うことにより、求償権の効率的な管理・回収に努めました。その結果、実際回収は平成27年度10億46百万円(計画額8億円)、平成28年度8億53百万円(計画額7億円)、平成29年度13億35百万円(計画額7億円)となり、いずれの年度も計画額を上回る実績となりました。

事業再生支援については、平成28年度及び平成29年度にそれぞれ1企業の再生支援を行いました。しかしながら、求償権消滅保証案件及び区域外に転出した求償権のサービサー委託には、各年度とも取り組んだものの実績に結び付きませんでした。

そのほか、平成27年度は、ORBIT(オービット)に対応した「管理回収事務処理マニュアル」を作成して、求償権の管理回収の効率化を図りました。平成28年度は、「定期延滞管理システム」を開発して、管理回収の効率化を図りました。平成29年度は、「管理事務処理手引」「主債務者破産手続終了による保証債務時効管理取扱要領」を一部改訂して、事務の効率化を図りました。

#### (5)運営規律の強化、財政基盤の確立、持続可能な信用補完制度への対応等

##### ①組織体制の充実・強化

各年度とも、経営方針をはじめとする重要事項については常勤理事会議を開催して協議するとともに、一部事案を除き常勤監事も出席することにより意思決定の透明性確保に努めました。また、コンプライアンス委員会を主体としたコンプライアンス・プログラムの策定及びその実施を通じてコンプライアンス態勢の強化に努めたほか、事前通知無しや就業時間外を含んだ内部監査を実施して適正な事務処理の確保に努めました。

このほか、各部署にて個人データ管理の点検を実施することにより個人情報保護の管理を徹底するとともに、平成27年度は新たに開始されたマイナンバー制度に関連する各種規程を策定し、全職員へマイナンバー制度の内容周知に努めました。さらに平成28年度からはマイナンバー管理システムを導入して個人情報の適切な管理に努めました。

反社会的勢力等(以下、「反社等」という。)による保証利用及び関与の未然防止のため、引き続き関係機関と連携しながら協会独自の反社等データベースの充実を図りました。また、平成29年度には、全国信用保証協会連合会(以下、「連合会」という。)から提供される反社等情報に新たに全国暴追センターの情報が追加されるとともに、反社等への対応に関する各種規程の新設・改廃を行うことに

より、更なる体制強化に努めました。

危機管理対応については、既存マニュアルの検証及び他協会からの情報収集を行いながらBCP(事業継続計画)策定作業を推進し、平成29年度に「事業継続対応要領(BCP要領)」を策定しました。

#### ②協会経営内容の分析及び経営戦略の策定

各年度ともMPT(経営計画推進チーム)を主体に、中期事業計画等の検証及び評価を行うとともに、経営の諸課題を抽出しながら推進施策等を検討しました。

このほか、平成29年度は、中期事業計画策定にあたり各部署からの施策提案を実施するなど、広く意見を収集しながら推進すべき施策等を検討して、新たな中期事業計画を策定したほか、協会独自の基本理念を策定しました。

#### ③人材育成の充実等

各年度とも、研修計画に沿って外部主催の各種研修に積極的に参加するとともに、内部研修を積極的に開催して職員のレベルアップに努めました。また、平成27年度に策定した「中小企業診断士活用ビジョン及び育成方針」に基づき、組織的に中小企業診断士等の資格取得を推進しました。

このほか、平成27年度は職員の働きがいのある業務のあり方を検討して、毎月1回の「ノー残業デー」を実施するとともに、平成28年度からはワーク・ライフ・バランスの実現を目指す職場環境づくりに着手し、「いきいき職場づくりイクボス宣言」及び課・支店毎の「いきいき職場づくり宣言」の策定を受けて、男性職員の育児休業取得も実現しました。さらに平成29年度から永年勤続者休暇を見直してリフレッシュ休暇に改正することにより、家庭と仕事との両立を目指す職場風土の醸成に努めました。

加えて、平成28年度から全職員を対象にストレスチェックを継続して実施するとともに、ストレスチェック結果の活用を目的とする外部研修に参加するなど、メンタルヘルス対策の推進に努めました。

#### ④電算システムの安定稼働及びシステムの利便性向上

平成27年度は、新システム検討委員会を中心に円滑な移行作業を行い、平成27年8月よりORBITの運用を開始しました。また、システム運営会社である保証協会コンピュータサービス株(以下、「HCS」という。)と、システム本番稼働後の問題点について継続的に検証しながら関係部署間との情報共有に努めました。

平成28年度は、ORBITの安定稼働に向け、引き続きシステム稼働後の問題点を継続的に検証しながら関係部署間との情報共有に努めました。また、ORBITに参加する後発協会に対し、HCSと連携しながら導入支援を行いました。

平成29年度は、システムの更なる安定稼働のためHCSとの情報交換に努めるとともに、ORBITに参加する後発協会に対する導入

支援を引き続き行いました。

また、平成27年度から導入を推進してきた「信用保証書インターネット配信システム」を県内に本店を有する全ての金融機関が利用可能となり、信用保証書授受に関する迅速性・安全性の向上と事務の省力化を図りました。

⑤持続可能な信用補完制度への対応、協会業務の周知等

平成27年度は、信用保証制度のあり方等に関する研修会の「課題別検討会」に参加し、諸課題についての検討・協議を行いました。

平成28年度は、臨時ブロック協議会にて「信用保証制度のあり方等に関する要望」を取りまとめて、地域性に配慮した柔軟な対応等を連合会に提言しました。そのほか、山形・秋田・青森の3協会による「事業承継に関する勉強会」を実施し、各協会の事業承継に関する取り組みや今後の課題と対応について情報共有を図りました。

平成29年度は連合会が主催する信用補完制度見直しに向けた実務対応に関する各種説明会に参加するとともに、連合会へ出向する職員からも積極的に情報収集を行うなど、国の動きに対して適切に対応しました。



### 3 外部評価委員会意見

当協会の「外部評価委員会」(古澤・内藤法律事務所 小野寺弁護士、東北税理士会 江部税理士、一般社団法人山形県中小企業診断協会 五十嵐中小企業診断士で構成)のご意見は、以下の通りです。

近年の県内経済は、雇用・所得環境の改善が続き緩やかに拡大しているものの、県内中小企業者にとっては大企業との生産性の格差が拡大し、経営者の高齢化や人手不足の深刻化等の課題も顕在化している。こうした経済情勢の下、信用保証協会に対する期待は増しており、中小企業者を取り巻く経営環境を的確に把握し、金融支援と経営支援の一体的な取り組みを推進することにより、総合支援機関としての中核的な役割を果たすことが求められている。このような視点で見た場合、全体的に適正かつ積極的な業務運営がなされており、地域経済の振興に貢献していると評価できる。

業務全般について概括すると、保証部門については、

平成27年度は、限度額を増額した季節資金や提案型の借換保証等を推進することにより、中小企業者の資金繰り支援に努めた。また、より効果的な広報活動として広告制作会社を活用した積極的な広報への取り組みも見られた。

平成28年度は、専門家派遣付長期設備保証「プロフェッショナルサポート」を創設するなど多様な資金ニーズを踏まえた保証制度の拡充に努めた。また、ブランドメッセージ及びコーポレートカラーを制定するなど、「顔の見える協会」を目指した積極的な広報にも努めた。

平成29年度は、発展支援長期保証「はってん」及び短期継続型保証「たんけい」といった中小企業者の資金ニーズに合った新たな保証制度を創設することにより、中小企業者の資金繰り支援に取り組んだ。

今後も中小企業者に寄り添った保証を心掛け、安定的な資金調達が実現するよう取り組むとともに、日常的な金融機関との対話や連携を通じて中小企業者のライフステージに合わせたきめ細やかな保証に期待したい。

期中管理部門について、

経営支援では、平成27年度より内部診断士を経営支援担当者として各営業店に配置するとともに定期的に経営相談会を開催するほか、平成27年度から開催している「事業承継セミナー」を通じて事業承継に関する啓発・機運醸成が図られた。また、専門家派遣事業についても利用企業数は3年連続して100企業を超えており、協会の経営支援施策の柱として浸透してきている。

期中管理では、各年度とも返済条件変更企業の調査等を行うことにより保証債務のリスク管理に努めたほか、関係部署間で連携して調整の方向付けを協議することにより、延滞・事故の圧縮に努めた。

今般の信用保証協会法等の改正により協会業務に経営支援が追加されたことを受けて、今後も引き続き経営支援体制の充実を図ると

ともに、金融機関や支援機関等と連携して経営支援に取り組んでいくことを期待したい。また、期中管理についても、金融機関との対話や連携を深めながら返済緩和先の正常化に向けた支援を進めるとともに、中小企業者の業況の早期把握によるきめ細やかな対応を図ることにより、期中管理の充実及び強化を期待したい。

回収部門については、

各年度とも、関係部署との連携強化に努めるとともに、管理事務停止・求償権整理に積極的に行うなどの効率的な回収に向けた取り組みが見られた。また、実態に即応した回収策を講じた結果、特に平成29年度は、計画及び前年度を大きく上回る回収実績となった。

しかしながら、第三者保証人非徴求等による厳しい回収環境に変わりはないことから、引き続き効率的な回収業務に対する取り組みを期待したい。

運営規律の強化、経営基盤の確立、持続可能な信用補完制度への対応等については、

各年度とも、業務の適正な運営と経営の効率化に努めた結果、計画を上回る収支差額を計上しており経営基盤の強化が図られている。また、コンプライアンス委員会を主体としたコンプライアンス態勢の充実及び強化に向けた取り組みが継続してなされており評価できる。さらに、組織的な人材育成の取り組みを継続的に推進するほか、「事業継続対応要領(BCP要領)」を策定する等組織的な危機対応体制の強化への取り組み及び協会独自の基本理念の策定も行っている。

今後も、中小企業者や関係機関から信頼され続ける組織であるため、経営の透明性確保及び運営規律の強化を図りつつ、業務全般の改善及び効率化、人材育成、並びに財政基盤の強化にも努めるよう期待したい。

最後に、信用保証協会法等の改正を受け、県内中小企業者の信用補完制度に対する期待は極めて大きなものがあることを十分念頭に置きつつ、新たな中期事業計画に掲げる諸課題に対して関係機関と連携しながら積極的に取り組むとともに、中小企業者に寄りそう身近なパートナーとして、地域経済の活性化に尽力することを期待したい。