

平成28年度経営計画の評価

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28年度経営計画に対する実施評価を以下の通り公表します。

1 業務環境

(1) 地域経済及び中小企業の動向

平成28年度の国内経済は、雇用・所得環境の改善が続く中、緩やかな回復基調で推移しましたが、海外の政治経済の不確実性等から先行きへの不透明感もあり、中小企業・小規模事業者を巡る業況は、地域や業種等によって景況感に隔たりが見られました。また、人口減少や少子高齢化等の社会構造の変化に伴う後継者不足や人手不足の課題も顕在化しています。

県内経済は、全体として緩やかに持ち直した状態で推移しました。個人消費は、一部に弱さが見られましたが、百貨店・スーパー販売と乗用車販売で前年比プラスで推移しました。生産活動では、部品及び機械ともに自動車向けを中心に順調に推移しました。雇用情勢は、有効求人倍率が依然として高水準が続いており、着実に改善しました。しかしながら、中小企業・小規模事業者にとっては景気回復の実感が十分に得られておらず、経営環境は依然として予断を許さない状況です。

(2) 県内中小企業向け融資の動向及び設備投資動向

県内の貸出動向としては、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向けの貸出が増加しています。平成28年度の設備投資動向は、前年度に中国経済減速の影響などから投資姿勢が慎重化した反動もあって、前年比大幅なプラスになりました。非製造業では、老朽化設備の維持補修・更新投資が主体でしたが、製造業は増産対応投資など積極的な投資内容が目立ちました。

(3) 県内中小企業の資金繰り状況

中小企業の資金繰りは、借換保証や既往借入の返済条件変更の柔軟な対応や低金利での貸出しなどの手厚い金融支援により落ち着きを見せました。企業倒産については、件数は前年度に比べ13件減少し、最近10年では最少件数となりました。また、負債総額についても大型倒産の減少等から大幅な減少となりました(倒産件数43件 前年度比76.8%、負債総額9,560百万円 前年度比53.6%)。

2 事業概況

保証承諾については、5年連続で東北最多の実績となりましたが、低金利状況に起因する協会を取り巻く環境変化等により1,178億36百万円(計画比90.6%、前年度比97.3%)と減少し、保証債務残高についても、3,311億38百万円(計画比92.0%、前年度比91.5%)と減少しました。

一方、代位弁済は、大口の代位弁済が重なったこともあり、46億22百万円(前年度比149.6%)と増加しましたが、計画額は下回りました(計画比77.0%)。

求償権回収については、8億53百万円(前年度比81.5%)と減少しましたが、定期回収に加え任意・競売による物件処分が奏功し、計画額を達成しました(計画比121.9%)。

平成28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	金額	計画	計画達成率
保証承諾	117,836(97.3%)	130,000	90.6%
保証債務残高	331,138(91.5%)	360,000	92.0%
代位弁済	4,622(149.6%)	6,000	77.0%
回収	853(81.5%)	700	121.9%

* ()内の数値は前年度比を示す。

3 決算概要

平成28年度の決算概要(収支計算書)は、以下の通りです。

(単位:百万円)

経常収入	3,777
経常支出	2,905
経常収支差額	872
経常外収入	6,022
経常外支出	6,381
経常外収支差額	-360
制度改革促進基金取崩額	153
当期収支差額	666

収入(経常収入+経常外収入)は、97億99百万円で、計画比94.4%(前年度比102.7%)となりました。支出(経常支出+経常外支出)は、年度経営計画に基づき業務の適正な運営と経営の効率化に努めたことにより、92億86百万円で、計画比89.6%となりましたが、代位弁済が前年度より増加した影響から、経常外支出が大幅に増加し、前年度比109.7%となりました。

この結果、経常収入と経常支出の差額は8億72百万円となりました。

経常収入については、保証債務平均残高の減少に伴う保証料収入の減少、前年度の責任共有対象制度の代位弁済減少に伴う責任共有負担金の減少等から、前年度を大幅に下回りました(前年度比88.2%)。

一方、経常支出については、保証債務平均残高の減少に伴う信用保険料納付の減少、平成27年度電算業務に係るシステム移行による一時的な経費増加から通常執行に戻ったことから、前年度を下回りました(前年度比95.8%)。

最終的な当期収支差額は、経理基準に基づく制度改革促進基金取崩額を加え、6億66百万円(前年度比54.6%)となり、同計画額である11百万円を大幅に上回る結果となりました。

4 重点課題への取り組み状況

平成28年度の重点課題として掲げた項目への取り組み状況については、以下の通りです。

(1) 保証利用企業者数の維持・増加策の推進

山形県、金融機関、商工支援団体等と「オール山形」で事業承継を支援する体制を整え、前年度に引き続き事業承継セミナーを県内5会場にて開催したことに加え、事業承継サポート保証を創設して後継者の資金調達を支援する体制を整えました。また、役職員が各金融機関、商工団体を訪問するなど、事業承継への気運の醸成と普及啓発に努めました。

創業者に対しては、資金繰り支援のみならず、協会内中小企業診断士(以下、「内部診断士」という)や専門家の派遣により創業計画策定段階からの支援を行う創業支援にも積極的に取り組みました。

加えて、本部、本店営業部長・支店長が自ら利用企業を訪問し、保証制度の紹介等の働きかけを積極的に行ったほか、金融機関を通じ保証利用の無くなった企業に対する利用推進や、NPO法人への案件への積極的な取り組みにより、保証利用者数の維持に努めました。

その他、金融機関との連携による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推進に取り組みました。また、業界団体・組合に対する保証制度の紹介等を行い、新規利用企業者数確保に努めました。

(2) 総合支援機関として「顔の見える協会」を目指した広報活動の充実

新たに外部の広告制作業者を活用した、チラシ・新聞広告などの広報媒体の制作を実施し、本店営業部長・各支店長の写真を掲載したポスターやチラシ等のインパクトのある広告を制作するなど、「顔の見える協会」を目指した積極的な広報に努めました。

また、金融機関本部・各支店へ積極的に訪問し情報交換を行うとともに、懇談会や勉強会をきめ細やかに開催し、保証制度の周知や効果的な活用方法を紹介するなど、保証利用推進に向けた連携強化を図りました。

その他、各種会議やセミナー開催等について、各新聞社へ記事掲載の働きかけや新聞経済面、商工団体機関紙等への保証制度等の広告掲載を行い、タイムリーな広報活動に努めました。

(3) 政策保証・借換保証の推進

多様化する企業の資金ニーズに対し、各企業の実情を勘案した細やかな対応を図り、企業に寄り添った保証の推進に努めたほか、金融機関の要請に応じた保証制度に関する業務研修会を開催し、事例を交えるなどして保証制度の内容の一層の周知と推進に努めました。

また、借換保証による資金繰り改善効果を説明するなど、金融機関を通じ提案型の保証推進に努めた結果、借換保証について前年度を上回る実績を確保しました。

創業保証については、内部診断士が創業計画書の策定に助言する、計画策定から融資実行までの一元的な取り組みを開始し、また金融機関との連携等による創業関連保証の利用を推進するなど、柔軟な対応に努めました。

経営改善に取り組む中小企業・小規模事業者に対しては事業再生計画実施関連保証(経営改善サポート保証)の利用推進に努め、前年度を上回る実績を確保しました。また、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(プロサポ)」を創設し、多様な資金ニーズを踏まえた保証制度の拡充に努めました。

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、積極的に推進を行った結果、保証承諾額は35億円(前年度比133.9%)となり、前年度を上回る実績を確保しました。

(4) 企業訪問・面接調査への積極的な取り組み

実地・面接調査については、計画及び前年度実績を上回る1,036企業に実施し、企業の実態把握に努め、目利き能力の向上を図るとともに、利用企業とのリレーションシップ強化による保証利用の推進に繋げました。

また、製造業に精通した嘱託職員を採用し、保証・経営支援担当者を対象とした製造業の現場調査ポイントの研修や企業への同行訪問を通じ、現場調査能力の向上を図ったほか、保証担当者を対象とした内部診断士による創業企業に対する調査スキルアップ研修を開催し、職員の目利き能力の底上げに努めました。

(5) 内部診断士の新たな効果的活用

企業への直接的アプローチや経営支援・事業再生等を専ら担当業務とする経営支援担当者として、中小企業診断士の資格を有する職員を1カ店を除く全ての営業店に配置する等、経営支援体制の充実を図ったことにより、直接訪問や経営支援を行った企業数と回数はともに増加しました。

また、経営サポート会議により、経営改善計画の説明会やバンクミーティングなど調整の場の提供を通じ、経営支援機関や金融機関と連携して経営改善計画策定支援等に取り組みました。

加えて、内部診断士向けに外部専門家を講師に招き、製造業に係る工場等現場の見方や、事業承継の課題について等の勉強会を行ったほか、経営支援担当者会議を開催し、経営支援に必要な知識・ノウハウ等を共有し、企業支援のスキルアップを図るとともに、内部診断士が講師となり、職員に対する内部研修を本店営業部・各支店で実施し、職員のスキルアップを図りました。

その他、創業にかかる事業計画策定支援等を、外部専門家の活用や内部診断士による直接支援により4件実施しました。

(6) やまがた中小企業支援ネットワーク会議・経営サポート会議の開催

当年度第1回の「やまがた中小企業支援ネットワーク会議」では、24機関の出席のもと、国・県のほか主要経営支援機関における当年度事業の説明や昨年度の実績等について報告がなされました。また、第2回の会議では、中小企業庁事業環境部金融課長による「中小企業・小規模事業者の事業の発展を支える持続可能な信用補完制度の確立に向けて」と題した講演をいただき、約80人が信用補完制度の見直し等、中小企業施策への情報を共有するとともに、地域金融機関、経営支援機関等との経営支援に対する目線合わせを行う等の連携強化を図りました。

個別企業を支援する枠組みの「経営サポート会議」については、経営支援担当者が積極的に働きかけ67企業に対して延べ108回実施しました(対前年度 16企業、31回増)。

(7) 経営相談会の定期的な開催

内部診断士による経営相談会を毎月実施し、59企業から売り上げ確保や事業引継ぎ等の多岐にわたる相談を受けました。また事業承継セミナーで開催した個別相談会では6企業から相談を受けるなど、より一層顧客サービス向上に努めました。また、山形県中小企業診断協会と提携した無料経営相談会を10月に実施し、チラシ・ホームページ等で周知を図り11企業から相談を受け付けました。そのほか、商工会議所等が主催する相談会に職員の派遣を行いました。

(8) 専門家派遣事業の推進

協会独自の専門家派遣事業は、国の「経営支援強化補助金」を利用し、宿泊費も費用に認める等更に拡充を図りました。また、山形県中小企業診断協会との連携及び山形大学との協定に基づく専門家派遣は定着し、127企業に延べ845回の専門家派遣を行いました。内訳は、山形県中小企業診断協会所属の中小企業診断士による専門家派遣は39企業に対し250回、山形大学との協定に基づく専門家派遣は88企業に延べ595回となっています。

また、国の「経営支援強化補助金」を専門家派遣事業に活用し、22百万円の交付申請を行いました。

その他、山形県企業振興公社が実施する専門家派遣事業への費用補助を5企業に実施したほか、国の「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」についての費用補助は、同機関による経営計画策定が一段落して受付件数が減少し、30企業(前年度46企業)に行いました。

(9) サポート・ミーティングをはじめとする保証債務管理体制の充実

経営支援担当者が主体となって実施したサポート・ミーティングの実績は、412企業に対して延べ579回となりました。(対前年度 4企業、30回 増)。その他、返済条件変更企業等の保証債務リスク分析(対象1, 574企業)、創業関連保証利用企業者へのアンケート調査(対象383企業)、大口保証先の業況照会(対象1, 364企業)を継続して実施し、実態把握に努めました。また、分析結果をもとに、対象企業に対して専門家派遣事業をはじめ、各種経営支援施策の提案を行いました。

また、多目的業務システムの経営支援メニューを活用し、サポート・ミーティング、専門家派遣事業、再生支援協議会案件、経営サポート会議等の実績の一元管理を行ったほか、サポート・ミーティング対象企業の抽出、大口保証先の業況照会対象企業の抽出にも活用しました。加えて、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情報を共有するとともに進捗の把握に努めました。

このような取り組み等により、返済条件を緩和した保証債務残高は件数・金額ともに減少しました。

(10) 適正な回収方策・効率的な求償権管理の推進等

求償権者の中で事業継続中の企業については、業況の回復度合いを勘案し、関係機関・部署との連携を密にしながら、事業再生に取り組みました。

求償権管理事務の合理化を推進するため、管理実益のない求償権について547件の管理事務停止、385件の求償権整理を行うとともに、資力に応じた一部弁済による連帯保証人免除等を行い、回収に注力すべき求償権を絞り込み、回収の効率化を高める取り組みを積極的に行いました。また、担当者の入れ替え等を行いながら、多角的な観点から見直しを図り、継続的な交渉に努めました。その他、回収業務に係る課題・問題点等について、定期的な回収担当者会議を行う等、協会サービサーとの連携による効率的な回収に努めた結果、協会サービサー回収額は、計画額を38百万円上回る、3億18百万円の実績となりました。また、当年度は新たに84件の回収委託を行いました。

(11) 業務改善による利便性の向上に向けた取り組み

信用保証業務取扱要領を改訂し、事務の適正化を図りました。また、企業審査取扱要領を制定し、企業格付に応じた審査体制を構築し、添付書類等の見直しによる利便性の向上と事務の軽減を図るとともに、難易度の高い案件について、より注力できる保証審査体制の構築に努めました。加えて、「信用保証書インターネット配信システム」を新たに4金融機関と開始し、更なる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。その他、回収業務の根幹をなす定期回収について、「定期延滞管理システム」を開発し、管理・回収の効率化を図りました。

(12) ガバナンスの充実・強化

常勤理事会議を11回開催し、経営方針をはじめとする重要事項について協議を行い、また事案によっては常勤監事の出席も要請し、意思決定の透明性の確保に努めました。また、常勤の理事による情報交換会を随時開催し、協会経営に関する諸課題について意見交換を行いました。

コンプライアンス・プログラムに基づき、コンプライアンス態勢についてホームページ等に掲載し周知を図るとともに、各部署単位でマニュアルの読み合わせや関連DVDの視聴等を行った他、階層別のコンプライアンス研修を継続して実施し啓発に努めました。また、個人データ保管場所の施錠等を徹底するとともに、「個人データの取扱状況の点検・監査規程」に基づき、各部署にて個人データ管理の点検を実施し、個人情報保護の管理徹底に努めました。また、マイナンバーを適切に管理するため、マイナンバー管理システムを導入しました。

業務運営及び財務・会計の適正を確保するため、事前通知無しや就業時間外を含んだ業務監査及び会計監査を実施するとともに、監事会を3回開催しました。また、事務処理状況、コンプライアンス等に関する内部監査については、監査室において定期的に実施し、適正な事務処理確保に努めました。

新聞報道、警察との情報交換等により、引き続き協会独自の反社会的勢力等データベースの充実を図り、反社会的勢力等による保証利用・関与の未然防止に努めました。また、本店・各支店における自然災害等の不測の事態を想定した防災訓練等を実施し、緊急時の対応について確認するとともに関連マニュアルの検証を行う等、BCP(事業継続計画)策定に係る研究に努めました。

(13) 協会経営内容の分析及び経営戦略の確立

MPT(経営計画推進チーム)を中心に経営内容の現状把握に努めるとともに、平成27年度経営計画の実績について自己評価を行い、外部評価委員会の意見を踏まえホームページに公表しました。また、平成29年度経営計画の策定にあたっては、持続可能な信用補完制度への適切な対応を考慮するとともに、全職員の目指すべき方向性が示された計画となるよう各部署間で連携し、MPT会議において検討・協議したうえで、「総合支援機関」としての経営方針の具現化に努めました。

(14) 人材育成機会の充実

顧客満足度を向上させるため、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、職員のレベルアップに努めました。また、OJT研修実施要領を改訂し指導体制を強化することで、若手職員の育成に努めました。

加えて、経営支援の充実を図るため、「中小企業診断士活用ビジョン及び育成方針」に基づき、中小企業診断士等の資格取得を引き続き推進し、専門的知識を有する職員の育成に取り組みました(平成28年度末 中小企業診断士有資格者14名)。

その他、「いきいき職場づくりイクボス宣言」を受けて、各課・支店毎に「いきいき職場づくり宣言」を策定し、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、その成果の一つとして、男性職員の育児休業取得が実現した。また、全職員一斉のノー残業デー設定により、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。また、平成28年度から全職員を対象にストレスチェックを実施し、その結果をふまえ「ストレスチェック制度実施要領」に基づくメンタルヘルス対策を推進しました。

(15) 電算システムの安定稼働及び利便性向上に向けた取り組み

関連部署と連携し電算システムの安定稼働に努めるとともに、システム検討委員会を定期的開催し、新システム稼働後の問題点等を継続的に検証し、情報共有に努めました。また、当協会が利用している電算システム「ORBIT(オービット)」を運営する保証協会コンピュータサービス(株)と連携して、同システム参画協会への導入支援などを行い、基幹業務の充実・強化にも取り組みました。

(16) 持続可能な信用補完制度のための取り組み及び財政基盤の強化

信用保証制度のあり方等に関する研究会の「課題別検討会」に参加するなど、協会を取り巻く環境の情報収集を行うとともに、臨時ブロック協議会に参加し、「信用保証制度のあり方に関する要望」を取りまとめて、全国信用保証協会連合会に提言しました。

事業承継について、山形・秋田・青森の3協会による「事業承継に関する勉強会」を開催し、各協会の事業承継に関する取組みや今後の課題と対応についての情報共有を図りました。

自己資金の運用については、安全性を重視した有価証券を主体に運用を行い、財政基盤の強化に努めました。また、民法(債権法)改正に伴う実務への影響等、全国信用保証協会連合会から情報収集を行い、改正内容の把握に努めました。

5 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。

国内経済は、雇用・所得環境の改善が続く中、緩やかな回復基調で推移したが、海外の政治経済の不確実性等から先行きへの不透明感もあり、県内中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境も依然として予断を許さない状況が続いた。

こうした中、信用保証協会においては、中小企業・小規模事業者の実態を適切に把握し、金融支援と経営支援の一体的な取り組みを行う総合支援機関としての中核的役割を果たしていく必要がある。このような視点で見た場合、全体的に適正な業務運営がなされており、以下の内容の通り評価できる。

保証部門について、協会を取り巻く金融環境の想定以上の変化等の影響により、保証承諾額及び保証債務残高はいずれも計画額を下回ったが、政策保証や汎用性が高い当座貸越・カードローン等による資金繰り支援を積極的に行った結果、5年連続で東北最多の保証承諾実績となった。また、創業支援や事業承継支援などの金融支援と経営支援の一体的な取り組みを通じ、保証利用企業者数の維持に努めていることが窺える。その他、外部の広告制作業者を活用し広報媒体を作成するなど、広報活動の一層の充実に向け取り組んでいる。

今後も中小企業・小規模事業者へ直接的なアプローチを図り、多様化する資金ニーズにきめ細やかに対応するとともに、各企業のライフステージに合わせた各種支援施策に取り組んでいくことで、信用保証を通じた中小企業・小規模事業者の発展に努められることを期待する。

期中管理部門について、企業支援部と営業店に配置した内部診断士を中心に、「やまがた中小企業支援ネットワーク会議」を活用し関係機関との連携強化を図るとともに、引き続き「経営サポート会議」や「経営相談会」を開催するなど、中小企業・小規模事業者を積極的に支援している。また、専門家派遣事業や創業にかかる事業計画策定支援等の経営支援施策の充実も図られた。

今後も引き続き経営支援に対する積極的な取り組みを期待する一方で、返済条件を緩和した保証債務残高は依然高どまりしていることから、延滞・事故案件については、引き続きその管理徹底や早期対応により正常化を図りつつ、代位弁済についても、その適正な対応に努める必要がある。

回収部門について、協会サービサーとの連携強化や管理実益のない求償権に対する管理事務停止・求償権整理、「定期延滞管理システム」の活用により、回収業務の効率化が図られた。しかしながら、担保や第三者保証人のない求償権が累増し、回収環境が厳しさを増しており、今後も継続して効率的な回収業務に対する取り組みを期待したい。

その他間接部門について、経営内容の現状把握と計画策定に組織的に対応するほか、継続的な人材育成にも取り組むことで、中小企業・小規模事業者の課題解決に努めたことが窺える。また、常勤理事会議の開催による重要事項決定等、経営の透明性の確保をはじめ、山形独自の反社会的勢力等データベースの充実や、事前通知無しや就業時間外の業務監査の実施等、コンプライアンス態勢の強化にも継続して取り組んでいる。

今後も、引き続き業務の効率化・合理化に努めるとともに、経営基盤の強化に結びつく収支の確保、基本財産の造成に努める必要がある。

最後に、中期事業計画及び年度経営計画に掲げる諸課題に対して、積極的かつきめ細やかに取り組むほか、コンプライアンス・個人情報保護への対応をはじめとする運営規律の強化に努め、中小企業・小規模事業者への更なる支援の充実を期待したい。