

平成29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29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29年度の国内経済は、雇用・所得環境の改善が続く中で各種政策効果もあり、緩やかな回復基調にて推移しました。しかし、中小企業・小規模事業者(以下「中小企業者」という。)にとっては、大企業との生産性の格差が拡大しており、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。

県内経済は、設備投資や個人消費の底堅い推移等により、緩やかな拡大が続く状態となりました。個人消費のうち、百貨店・スーパー販売額は、衣料品が低調となりましたが、飲食料品が堅調に推移したことから、前年度比プラスとなりました。生産活動は、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、有効求人倍率が高水準で推移し、着実に改善しました。しかしながら、中小企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あります。

(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、一部では中小企業向けも増加し、全体として前年度を上回って推移しました。

設備投資動向は、県内金融機関調査によると前年度と比較して、製造業は増産対応投資などの積極的な投資内容で増加した一方、非製造業では一部業種で大型設備により増加となりましたが、前年度に高水準で推移した反動で下回る業種も多く、全体としてほぼ横ばいとなりました。

(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のほか、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、件数では前年度と同伴でしたが、大型倒産の減少等から負債総額では、前年度比5,380百万円の減少となりました(倒産件数43件 前年度比100%、負債総額4,178百万円 前年度比44%)。

2 事業概況

保証承諾については、6年連続で東北最多の実績となったものの、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1,047億96百万円(計画比91.1%、前年度比88.9%)と減少し、保証債務残高についても、3,066億18百万円(計画比98.3%、前年度比92.6%)と減少しました。

代位弁済は、大口の代位弁済があったものの41億38百万円と減少し、計画額を下回りました(計画比69.0%、前年度比89.5%)。

求償権回収については、13億35百万円と、定期回収に加え大口の任意処分が進んだこと等から、計画額を大幅に上回りました(計画比190.7%、前年度比156.4%)。

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	金額	計画	計画達成率
保証承諾	104,796 (88.9%)	115,000	91.1%
保証債務残高	306,618 (92.6%)	312,000	98.3%
代位弁済	4,138 (89.5%)	6,000	69.0%
回収	1,335 (156.4%)	700	190.7%

* ()内の数値は前年度比を示す。

3 決算概要

平成 29 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	3,634
経常支出	2,792
経常収支差額	842
経常外収入	4,861
経常外支出	5,279
経常外収支差額	-418
制度改革促進基金取崩額	121
当期収支差額	546

収入(経常収入+経常外収入)は、84億95百万円(計画比82.4%、前年度比86.7%)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、80億71百万円と計画額及び前年度を下回りました(計画比78.4%、前年度比86.9%)。

経常収入は、36億34百万円で、保証債務残高の減少に伴う保証料収入の減少等から、計画額は上回ったものの、前年度を下回りました(計画比100.2%、前年度比96.2%)。

経常支出は、27億92百万円と、保証債務残高の減少に伴い信用保険料が前年度に比べて減少したほか、経費節減に努めた結果、計画額及び前年度を下回りました(計画比94.5%、前年度比96.1%)。

経常収支差額は、8億42百万円と前年度を下回ったものの計画額は上回る実績となりました(計画比125.2%、前年度比96.6%)。

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、5億46百万円となりました(前年度比81.9%)。

4 重点課題への取り組み状況

平成29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

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を通じた保証推進に取り組みました。また、業界団体に対する保証制度の紹介等を行い、新規利用の促進に努めたほか、山形県、山形県事業引継ぎ支援センターとの共催による事業承継セミナーを前年に引き続き開催し、事業承継への気運の醸成と普及啓発に努めました。

さらに、創業者に対する資金繰り支援のほか、各商工会議所主催の「創業支援ネットワーク会議」への参加、各市町村が策定した「創業支援事業計画」との連携に伴う創業支援施策への参加・協賛等、創業ネットワークを活用した支援に取り組みました。また、創業関連保証・創業等関連保証の信用保証料について、未実施の21市町村と新たに保証料補給契約を締結し、創業者の保証料負担が軽減され、前年を上回る保証承諾の実績となりました。

そのほか、中小企業者への働きかけとして、特定社債保証利用企業や大阪信用保証協会主催のビジネスフェア出展企業への企業訪問を実施し、保証制度等の周知や活用方法について説明を行いました。

(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

広告制作業者を活用した、チラシや新聞広告などの広報媒体の制作を実施するとともに、本店営業部長・各支店長の写真を掲載したオリジナルポスターと「企業のちかくで、事業のちからに。」のブランドメッセージポスターを作成することにより、「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て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、保証制度の周知のほか効果的な活用方法を紹介するなど、効果的な保証利用の推進に向けた連携強化を図りました。

加えて、各種会議やセミナー開催等について各新聞社に対し記事掲載の働きかけを行ったほか、新聞経済面や商工団体機関紙へ保証制度等の広告掲載を行うなど、タイムリーな広報活動に努めました。

(3)政策保証・借換保証等、各種制度の利用による保証の推進

多様化する中小企業者の資金ニーズにあった制度を紹介し、的確かつきめ細やかな保証の推進に努めるとともに、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、事例を交えるなど保証制度の内容の一層の周知と推進に努めました。

また、新たな保証制度として、発展支援長期保証「はってん」を創設し、長期資金一括返済による資金調達への対応を図ったほか、短期継続型保証「たんけい」を創設し、金融機関の短期継続型融資による資金繰り支援に対応した保証の推進に努めました。

さらに、条件変更改善型借換保証を含め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となりました(前年度比101.7%)。

そのほか、平成30年度から実施される信用保証制度の見直しに関する取扱いについては、金融機関、地方公共団体向けの説明会を実施し、周知を図るとともに、保証制度の創設・改正及び経営者保証の取扱い等について、体制を整備し、速やかかつ適切に実行されるように努めました。

(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、計画を上回る718企業に実施し、継続的に訪問・面接をすることで業況の把握に努め、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努めました。また、外部専門家との企業への同行訪問を実施することで、職員の実地・面接調査における知識・ノウハウ等を習得しスキルアップに努めました。

加えて、企業訪問時に中小企業診断システム「McSS」を活用しながら、企業の財務面の分析・改善ポイントの提案を行うことにより、サポート体制の充実を図りました。

(5) 協会内中小企業診断士の効果的活用

中小企業者に対しより直接的にアプローチし経営支援を推進するため、各営業店に経営支援担当者として協会内中小企業診断士(以下、「内部診断士」という。)を配置し、各営業店において関係機関や専門家派遣事業の窓口となるほか、サポート・ミーティングや経営サポート会議等を通じて国が実施する「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」等を推進しました。

また、内部診断士の経営支援のスキルアップを図るため内部会議を開催し、施策の共有や他協会支援事例の紹介等を行ったほか、内部診断士を講師とした内部研修会を開催し、参加職員のスキルアップを図った。

(6) 関係機関との連携強化による支援体制の充実

「やまがた中小企業支援ネットワーク会議」を2回開催し、各機関から支援事業についての説明を受け、経営改善や事業再生支援に関する情報の共有化、目線合わせを行いました。また、個別企業支援の枠組みである経営サポート会議を開催し、個別企業への具体的な経営支援に努めました(開催実績64企業、109回)。

さらに、再生支援協議会や地域活性化支援機構との連携を密にし、抜本再生案件への協力を行いました。

(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各営業店において毎月開催し、中小企業者の課題解決へ向けた支援を行いました(相談企業数39企業)。また、新たな取り組みとしてよろず連携支援拠点との共催で経営相談会を実施しました(県内1ヶ所で開催、相談企業数3企業)。さらに、山形県中小企業診断協会と連携した無料相談会を開催し、関係機関との連携を深めるとともに中小企業者の課題解決に向けた支援を行いました(県内6ヶ所で開催、相談企業数10企業)。

そのほか、商工会議所、商工会等で開催する経営相談会や創業塾、創業セミナーに職員を派遣し、各支援機関との連携を強化しました。

(8) 専門家派遣事業の推進

専門家派遣事業の実施スキームの見直しを行うことで、これまで以上に専門家派遣対象となる中小企業者の業況把握、事業の進捗管理を行えるようになり、より効果的に支援を実施できるようになりました(実績104企業、384回)。また、専門家の適性や助言の効果を検証するため、専門家派遣事業終了企業に対するモニタリングを実施しました(実績74企業)。

そのほか、山形県企業振興公社等と一層の連携を深め、振興公社の専門家派遣事業に対する費用補助を行った。

(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

経営支援担当者が中心となって、条件変更企業に対し重点的にサポート・ミーティングを実施し、企業状況の把握に努め、企業ニーズに応じた経営支援に繋がりました(実績460企業、766回)。また、条件変更等に柔軟に対応し、中小企業者の経営安定に寄与しました。さらに、創業保証制度利用者へアンケートを実施し(334企業へ送付し122企業から回答)、創業後の業況を把握するとともに、希望者に対しては経営支援を実施しました。加えて、経営支援に関する情報の共有化及び実績の管理を容易とするため、経営支援システムの改修を行うとともに、事業再生計画等への同意、サポート・ミーティング記録票の回覧について営業店の役割を拡大することで、事務の効率化と迅速化が図られました。

そのほか、保証債務におけるリスクの把握のため、条件変更・返済棚上げ企業の残高及び返済状況等について分析し、分析結果をもとに、対象企業に対してサポート・ミーティングを実施するとともに、返済棚上げ企業を含めた条件変更先について、返済開始リストを活用し現況把握に努めました。また、期限経過・延滞リストに基づく延滞・期限経過債務の管理を各営業店の期中管理担当者が毎月実施するとともに、本部が各営業店の期中管理担当者に対して期限経過・延滞先企業の現状調査を四半期ごとに実施することにより、延滞・期限経過債務の調整を図りました。さらに、事故先に対する業況の早期把握のため、金融機関との交渉を速やかに実施し、代位弁済の回避

に努めるとともに、大口事故報告書の迅速な提出による各営業店と本部の情報共有に努めることにより、正常化や適正な代位弁済に繋がりました。

(10) 適正かつ効率的な回収方策の推進、効率的な求償権管理の推進等

主債務者や連帯保証人との面談や実地調査等を積極的に行いながら相手方の実態調査に努め、一部弁済による連帯保証債務免除等実態に即応した回収方策を講ずるとともに、任意処分を基本とする担保物件の早期処分に向けた取り組みを行った結果、回収額は、13億35百万円と、計画・前年度を上回る実績となりました(計画比190.7%、前年度比156.4%、計画額7億円)。

また、求償権管理事務の効率化を推進するため、管理実益のない求償権について418件の管理事務停止及び427件の求償権整理を行い、回収に注力すべき求償権を絞り込み、回収の実効性を高める取り組みを積極的に行いました。

さらに、協会サービサーとの連携強化のため、回収業務に係る課題・問題点等について情報共有を図るべく定期的に回収担当者会議を行ったほか、ヒアリング等を通じ実態を把握しながら効率的な回収に努めた結果、全体回収のうち協会サービサー回収額は、4億65百万円となり、計画・前年度を上回る実績となりました(計画比166.1%、前年度比146.2%、計画額2億8千万円)。また、当年度は新たに83件の回収委託を行いました。

そのほか、業務改善による利便性の向上に向けた取り組みとして、「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」の一部改訂を行い、事務の適正化・効率化を図りました。

(11) ガバナンスの充実・強化

常勤理事会議を19回開催して、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した。また一部事案を除き常勤監事も会議に出席するなど、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・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することで内容の周知を図りました。さらに、各部署単位でマニュアルの読み合わせや関連DVDの視聴等を行うとともに、階層別研修を継続して実施することで啓発にも努めました。加えて、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」に基づく各部署単位での個人データ管理状況の点検を実施したほか、マイナンバー管理システム等による個人情報の管理徹底に努めました。

適正な業務運営を確保するため、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することで、適正な事務処理の確保に努めました。

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会的勢力等(以下、「反社等」)情報に新たに全国暴追センタ

一の情報が追加されるとともに、関係機関と連携して引き続き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、反社等との対応に関する各種規程の新設・改廃を行うことにより、反社等による保証利用・関与の未然防止に努めました。また、自然災害等の不測の事態に対処するとともに早期に業務を正常化させることを目的として、「事業継続対応要領(BCP要領)」を策定するとともに、関連する各種マニュアルの改廃を行いました。

(12) 協会経営内容の分析及び経営戦略の確立

平成30年4月の信用保証協会法等改正に向けた連合会主催の説明会に参加するとともに、連合会出向中の職員からも積極的に情報収集をすることにより、業務面における実務的な対応策を検討し、次期中期事業計画及び平成30年度経営計画に反映させました。また、予算執行状況を毎月確認しながら、適切かつ効率的な予算執行に努めました。なお、中期事業計画策定年度にあたり、より多くの意見を事業計画等に反映すべく既存の提言制度にこだわらず広く意見の提案を受けたほか、協会独自の基本理念を策定しました。

(13) 職員が能力を最大限発揮できる職場環境の整備

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、「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することにより、専門的知識を有する職員の育成に取り組みました(平成29年度末 中小企業診断士有資格者14名、中小企業診断士第1次試験合格者1名)。さらに、信用調査検定の資格取得を推進することにより、協会業務の基礎知識向上に努めました(平成29年度信用調査検定合格者 中級3名、初級5名)。

加えて、ワーク・ライフ・バランスの実現を目指す職場環境づくりの一環として、課・支店毎に「いきいき職場づくり宣言」の策定、及び毎月早帰り日を設定したほか、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。その他、「ストレスチェック制度実施要領」に基づき、全職員対象にストレスチェックを引き続き実施するとともに、外部研修に参加してストレスチェック結果の活用に向けた情報収集を行いました。

(14) 業務運営にかかるシステムの利便性向上・効率化に向けた取り組み

基幹業務システム「ORBIT(オービット)」改修時には、各業務を担当する部署と連携を図り、ORBITの安定稼働に努めました。また、ORBITの運営会社である保証協会コンピュータサービス(株)と連携し、後発のORBIT参加協会に対する導入支援を行うとともに、利便性の向上を図りました。

(15) 関係機関との連携及び財政基盤の強化

連合会、県、中小企業支援機関等とそれぞれ懇談会を開催し情報交換を行いました。また、県商工業振興資金や市町村制度の利用促進を図るため、金融機関へのヒアリング等を行いながら制度内容の研究に努めるとともに、制度の拡充を働きかけました。

低金利環境下において、一定の利息収入を確保するため、資金運用規程を順守しながら、信用リスク及び期間リスクを考慮するとともに、平成35年度～平成36年度に満期到来する債券を保有していない状況等も踏まえ、既発債の購入によるラダー型運用を通じて運用収入の安定化に努めました。

そのほか、連合会が主催する民法(債権法)改正関係の説明会に参加したほか、民法改正関連書籍等により情報収集に努めました。

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。

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。

こうした中、信用保証協会においては、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、低金利環境における保証料負担感等によるプロパー融資対応が全国的に増加していることから、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、中小企業者の資金ニーズにあわせて新たに創設した保証制度等による資金繰り支援を積極的に行った結果、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、保証利用の促進に努めていることが窺える。そのほか、広告制作業者を活用した広報を実施するなど、広報活動の一層の充実に向け取り組んでいる。

今後も中小企業者に寄り添った保証を心掛けるとともに、日常的な金融機関との対話や連携を図りながら中小企業者の資金ニーズに対応すること、並び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により、信用保証を通じた中小企業者の発展に努められるよう期待したい。

期中管理部門について、経営支援では、企業支援部及び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」を活用しながら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」、「経営相談会」、「専門家派遣事業」等の各種経営支援施策を通じて中小企業者を積極的に支援している。期中管理では、関係機関及び関係部署と連携しながら、延滞・事故案件について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適正な対応に努めていることが窺える。

今般の信用保証協会法等改正により協会業務に経営支援が追加されたことから、今後も引き続き金融機関等と連携を図りながら、経営支援に対する積極的な取り組みを行っていくことを期待したい。また、延滞・事故案件についての管理徹底や早期対応、並びに代位弁済についての適正な対応に引き続き努められるよう期待したい。

回収部門について、関係部署との連携強化による早期回収及び任意処分を優先した物件処分等により、計画を大幅に上回る回収実績となった。また、管理実益のない求償権の管理事務停止・求償権整理及び管理事務処理手引の改訂等により、回収業務の効率化も図られた。しかしながら、第三者保証人のない求償権が累増して回収環境が厳しさを増していることから、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など経営の透明性確保をはじめ、事前通知無しや就業時間外の業務監査の実施並びに反社会的勢力等への対応に関する各種規程の新設・改廃等、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。さらに、「事業継続対応要領(BCP要領)」を策定し、組織的な危機対応体制の強化及び協会独自の基本理念の策定も行っている。

今後も、引き続き経営の透明性確保及びコンプライアンス態勢の強化に努めるとともに、業務の効率化及び合理化、並びに経営基盤の強化に結びつく収支確保及び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も努め、中小企業者への更なる支援の充実を期待したい。