

平成27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27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27年度のわが国経済は、雇用・所得環境の改善などを背景として、緩やかな回復基調が続きましたが、中国経済を始めとする新興国経済の停滞など先行きの不透明感もあり、中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境は予断を許さない状況が続きました。さらに、人口減少・少子高齢化などの社会構造の変化による後継者・人手不足等の課題が顕在化しています。

県内経済については、新興国経済の停滞による影響はありますが、全体としては緩やかに回復しました。個人消費は、一部に弱さが見られましたが、大型小売店舗販売額が前年度比プラスで推移するなど持ち直しました。住宅建設は前年の水準を上回りましたが、公共工事は前年を下回りました。雇用情勢は、有効求人倍率が平均で1.2%台の高水準を維持し、改善が続いており、生産面でも総じて持ち直しました。しかしながら、中小企業・小規模事業者への浸透は十分とはいえず、経営環境は依然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

中小企業向け貸出残高は、急激な為替変動や新興国経済の停滞などによる先行きの不透明感により、企業活動は慎重となりましたが、前年度比99.5%と小幅なマイナスにとどまりました。設備投資動向は、県内金融機関調査によると製造業で減少、非製造業では増加しましたが、全体としては、小幅なマイナスとなりました。

(3) 県内中小企業の資金繰り状況

中小企業の資金繰りは、中小企業金融円滑化法終了後も、借換保証や既往借入の返済条件変更の柔軟な対応等実質的な金融支援の継続により落ち着きを見せました。一方、企業倒産については、前年比で件数82.4%と減少しましたが、負債総額では1社当たりの負債が増加していることもあり、前年比98.6%とほぼ前年並となりました。

なお、企業倒産は平成20年度は件数154件、負債総額316億円でしたが、平成21年度以降は件数100件台、負債総額200億円台を下回る低い水準で推移しています。

2 事業概況

保証承諾については、4年連続で東北最多の実績となりましたが、当座貸越・カードローンの更新が少ない年度であり、加えて低金利状況に起因する協会を取り巻く様々な環境変化等により、1,211億11百万円(計画比96.9%、前年度比89.9%)と減少しました。

保証債務残高については、年度後半からの減少幅が大きく、3,617億6百万円(計画比97.0%、前年度比94.1%)と減少しました。

一方、代位弁済は、30億89百万円(計画比51.5%、前年度比108.8%)と増加しましたが、前年度同様低水準で推移しました。

求償権回収については、10億46百万円(前年度比84.6%)と減少しましたが、債務者、連帯保証人、相続人等からの一括回収や任意処分を中心とした物件処分が奏功し、計画比では130.8%と計画を大きく上回る実績となりました。

平成27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	121,111(89.9%)	125,000	96.9%
保証債務残高	361,706(94.1%)	373,000	94.1%
代位弁済	3,089(108.8%)	6,000	51.5%
回収	1,046(84.6%)	800	130.8%

* ()内の数値は前年度比を示す。

3 決算概要

平成27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	4,284
経常支出	3,032
経常収支差額	1,252
経常外収入	5,261
経常外支出	5,430
経常外収支差額	-169
制度改革促進基金取崩額	138
当期収支差額	1,220

収入(経常収入+経常外収入)は、95億45百万円で、計画比86.5%(前年度比98.0%)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、84億62百万円で、計画比77.0%(前年度比99.8%)となりました。この結果、経常収入と経常支出の差額は12億52百万円となり、経常収支率は70.8%となりました。

経常収入については、財務内容により保証料率が区分されている一般保証等の債務残高割合の増加に伴う保証料収入の増加、責任共有対象制度の代位弁済割合の増加による責任共有負担金の増加等により、前年度を若干上回りました(前年度比103.3%)。

一方、経常支出については、電算業務に係る新システム移行に関する経費の増加や経営支援に係る専門家派遣費用補助等の増加の影響から、前年度を若干上回りました(前年度比103.6%)。

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、12億20百万円(前年度比90.3%)となり、計画額53百万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27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

山形県主導の下、当協会が事務局となり「事業承継にかかる勉強会」を前年度に引き続き開催しました。また、事業承継セミナーを計4回開催したことに加え、役職員が各金融機関、商工団体を訪問するなど、気運の醸成と普及啓発に努めました。

本部・支店長が自ら利用企業を訪問し、再利用をセールスするなど、既存利用企業者へのアプローチを積極的に行うほか、金融機関を通じ保証利用の無くなった企業に対して、完済リスト等を活用しアプローチしたことなどから、保証利用企業者数は前年度並みの実績となりました。

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する中で、前年度に創設した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む他、創業者に対して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関与するスキームを構築し、4件実施したうち2件について創業に結びつくなど、創業支援にも積極的に取り組みました。また、業界団体・組合に対する保証制度の紹介などに取り組んだことにより、新規利用企業数についてはほぼ計画通りの実績となりました。

(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

より効果的・効率的な広報のあり方について検討を重ね、外部の広告制作業者を活用して、チラシ・新聞広告などの広報媒体を制作する新たなやり方を試み、ターゲットを明確化したうえでインパクトのある広告を制作するなど、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、保証利用促進に向けた連携強化を図ったことで、季節資金の利用増加等一定の効果が図られました。その他、事業承継に係る事業者向けセミナーを開催し、顧客サービスの向上、リレーションシップの強化を図りました。

(3) 政策保証・借換保証の推進

従来からの資金繰り支援にとどまらず、多様な資金ニーズに対し的確で細やかな対応を図ることで保証推進に努めたほか、金融機関の要請に応じて、中小企業特定社債保証等の政策保証に関する業務研修会を開催し、事例を交えた制度紹介等による制度内容の一層の周知と活用の推進に努めました。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、借換保証全体としては前年を若干下回ったものの、セーフティネット保証による借換保証は増加しました。

その他、内部診断士が創業計画書の策定に助言し、計画策定から融資実行まで一元的な取り組みを開始したほか、金融機関との連携等により創業関連保証の利用推進、柔軟な対応に努めた結果、創業にかかる保証承諾件数、金額ともに前年度を大きく上回る実績となりました。

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)の利用推進に努めました。また、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速やかに整備するとともに、保証相談・申込等に対して適時適切かつ柔軟な対応に努めました。さらに、経営者保証ガイドライン対応保証について創設以来初めて保証承諾実績をあげるなど、多様な資金ニーズを踏まえた保証の推進に努めました。

(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、計画及び前年度ともに上回る931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継続に繋げました。また、企業訪問・面接調査に関する要領を見直し、事前調査や報告書等について整備することで、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構築しました。加えて、保証担当者を対象に、内部診断士による企業訪問・面接調査のスキルアップ講座を開催し、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、内部診断士を3支店に配置したほか、本店営業部、長井支店、及び新庄支店には統括部署に属する内部診断士が応援体制をとることで、企業経営に対する支援体制の充実を図りました。その結果、協会独自の経営支援であるサポート・ミーティング等の経営支援を講じた企業数や実施回数は大幅に増加しました。

また、経営サポート会議等の実施により、企業や支援する認定支援機関及び金融機関などの間で、調整機能を発揮するとともに、個別企業に対しては、サポート・ミーティングを通じた診断・助言業務の実施や、認定支援機関と連携した経営計画策定支援業務について、積極的に推進しました。

加えて、製造業の現場改善に詳しい外部専門家を講師として招き、内部診断士に対しての勉強会を実施するとともに、経営支援担当者会議を開催し、経営診断・助言に必要な知識・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、内部診断士を講師とした、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、うち2件について創業に結びつきました。

(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から「信用補完制度を巡る状況について」と題した講演をいただき、出席した約80人が中小企業金融、特に信用補完制度の見直しに関する検討状況について情報の共有を図り、地域金融機関および経営支援機関等との連携強化を行いました。

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、51企業に対して延べ77回実施しました。経営支援担当者による経営支援への積極的な働きかけにより、実施企業・実施回数ともに大幅に増加しました(対前年度比45企業増、同64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6月から毎月計10回実施し、56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付けたほか、事業承継セミナーや事業承継にかかる経営相談会を実施し、顧客サービスの向上に努めました。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・HP等で周知を図り14企業から相談を受け付けました。そのほか、商工会・商工会議所が主催するセミナー・経営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内容の見直し・拡充として、一企業に対する派遣回数を5回から8回へ増加させ、交通費についても費用補助の対象としました。また、山形県中小企業診断協会との連携強化や、山形大学との協定に基づく専門家派遣の開始による経営支援事業の質的・量的拡充を図ったことで、129企業に対して延べ618回の派遣実績となりました(対前年度比87企業増、同477回増)。

このうち、山形大学との協定に基づく専門家派遣については、技術的な指導や県外の専門家についても派遣できる体制を整え、利便性の向上を図った結果、71企業に対し299回の実施となりました。もう一方の連携先である山形県中小企業診断協会との専門家派遣については、所属する中小企業診断士による経営全般に関する支援・指導を主体に、66企業に対し319回の実施となりました(対前年度比24企業増、同178回増)。なお、「平成26年度信用保証協会中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助金」を専門家派遣事業に活用し、交付申請額20百万円に対して19百万円の利用実績となりました。

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32企業に実施し(対前年度比12企業増)、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、金融機関への周知等により定着しつつあり、46企業に実施しました(対前年度比28企業増)。

(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、408企業に対して延べ549回と大幅に増加しました。(対前年度比179企業増、同288回増)。その他、大口保証先の業況照会(対象2, 492企業)、返済条件変更企業等の保証債務リスク分析(対象1, 634企業)、創業関連保証利用企業者へのアンケート調査(対象399企業)を継続して実施し、それぞれの対象先企業の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。

加えて、経営支援管理システムを活用し、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について実績管理を行ったほか、同システムによりサポート・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等を行う仕組みを構築し、抽出から管理までの一元化を図りました。

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依然高どまりにあるものの、増加に歯止めがかかりました。

(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、求償権消滅保証等の対応も視野に入れて、事業再生に継続して前向きに取り組みました。

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517件の管理事務停止、449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により、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べく積極的に取り組みました。また、担当者の入れ替え等を行いながら、違った観点から不断に見直しを図り、途絶えることのない交渉に努めました。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1億40百万円上回る、4億60百万円の実績となりました。また、当年度は新たに69件の回収委託を行うとともに、サービサーにおいては、区域外(県外)求償権の委託についても積極的に取り組みました。

(11) 業務改善による利便性の向上に向けた取り組み

新電算システムの本稼働に伴い、信用保証申込事務処理手引・期中管理事務処理手引・管理回収事務処理マニュアル・その他各種関連書式等を刷新し、新システムに沿った事務の改正を行いました。また、保証料徴収方法の一部を収納代行経由の口座振替に変更することで、金融機関の送金事務の省力化を図りました。加えて、「信用保証書インターネット配信システム」を導入し、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。

(12) ガバナンスの充実・強化、協会経営内容の分析及び経営戦略の確立

常勤理事会議を21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、意思決定の透明性の確保に努めました。また、常勤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ディスクロージャー誌・ホームページに掲載し周知を図るとともに、各部署単位でコンプライアンス・マニュアルの読み合わせを行った他、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、マイナンバー制度に対応すべく、全国信用保証協会連合会主催の説明会に参加し情報収集を行うとともに、個人情報の保護に関する対応検討委員会を開催して内容の把握に努め、「個人番号及び特定個人情報の適正な取り扱いに関する基本方針」の他、各種マイナンバー制度に関連した規程を制定し、全職員に対しマイナンバー制度を周知すべく研修会を実施しました。

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の実施し、適正な事務処理確保に努めました。

新聞報道、警察からの捜査関係事項照会等を基にした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。

平成26年度経営計画及び平成24年度～26年度中期事業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するとともに、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ました。また、平成28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し、各部署間の連携をもとに、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。

(13) 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、新規採用職員の配置にともない、協会の業務上必要な知識の一層の習得促進のため、既存職員一丸となってOJTを通じた研修を実施し、戦力となり得る人材の養成に取り組みました。

経営支援の充実を図るため、組織として中小企業診断士の資格取得を引き続き推進する等、専門的知識を有する職員の育成に取り組みました。さらに、「中小企業診断士活用ビジョン及び育成方針」を定めることで、体系的に資格取得を推進する体制を構築しました(平成27年度末、中小企業診断士有資格者12名)。

組織力の更なる向上のため、管理職を中心に業務等への職員提言を募集し、職員の働きがいのある業務のあり方について検討した結果、「ノー残業デー」や「サンクスメール」等を実施しました。

(14) 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、信用保証制度の持続的発展に向けた諸課題について積極的に検討・協議を行いました。

事業承継に関する問題について、「オール山形」体制による関係機関との連携を密にし、当協会として初めて事業承継セミナーを開催するとともに、後継者個人による株式買取資金を保証対象とする制度改正について各商工団体を訪問し、気運の醸成と普及啓発を行いました。また、秋田県信用保証協会と「事業承継に係る業務連携・協力に関する確認書」を締結し、相互に連携して円滑な事業承継を支援し、中小企業の経営力の強化を図っていくこととなりました。

「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨についてまとめたチラシを作成し、中小企業・小規模事業者や各関係機関への周知、丁寧な説明に努めました。

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。

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 池田税理士、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・所得環境の改善などを背景として、緩やかな回復基調が続きましたが、中国経済を始めとする新興国経済の停滞など先行きの不透明感もあり、県内中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境は依然予断を許さない状況が続きました。

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推進し「総合支援機関」として中核的役割を果たしていく必要があります。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ます。

保証部門について、低金利などの協会を取り巻く様々な環境の変化などにより、保証承諾額及び保証債務残高はいずれも計画を下回りましたが、政策保証や増額した季節資金等による資金繰り支援を積極的に行った結果、4年連続で東北最多の保証承諾実績となりました。こうした厳しい環境のもと、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・増加を推進していることが窺えます。また、外部の広告制作業者を活用し広報媒体の作成を試みるなど、広報活動の充実に向け取り組んでいます。低金利の状況に起因する外部環境等の変化は今後も続くと思込まれることから、中小企業・小規模事業者へ直接的なアプローチを図り、様々な資金ニーズにきめ細やかに対応するとともに、金融機関を通じた提案型保証等にも組織一丸となって取り組んでいくことで、保証承諾の確保及び保証債務残高の維持に努められることを期待します。

期中管理部門について、企業支援部と3支店に配置した協会内中小企業診断士を中心に、「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、「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ます。また、専門家派遣事業における山形大学との連携や、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ました。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高どまりしていることから、延滞・事故案件に至るものについては、その管理徹底や早期対応により正常化を図りつつ、今後増加が懸念される代位弁済についても、その適正な対応に努める必要があります。

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、「管理回収事務処理マニュアル」の作成等により、回収業務の効率化が図られました。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ます。

その他間接部門について、組織として中小企業診断士の資格取得を推進する等、継続して人材育成に取り組んだことに加え、事業承継に関する問題について積極的に取り組むことで、中小企業・小規模事業者の課題解決に努めたことが窺えます。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BCP(事業継続計画)策定に向けた研究、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ます。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ります。

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ます。