

## 中期事業計画(平成24年度～平成26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24年度から平成26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24年度は、個人消費や生産面において、下げ止りの兆しが見られたものの、弱含みの動きが続きました。雇用情勢は改善の傾向が窺われたものの、先行き不透明感が見られました。公共工事については、全体で約2割の増加となりました。

平成25年度は、個人消費は前年度を上回る等底堅く推移し、住宅建設・公共工事も前年度を上回り、生産面でも総じて持ち直し傾向となり、雇用情勢も着実に改善しました。

平成26年度は、個人消費は一部に弱さが見られたものの持ち直しました。住宅建設も前年の水準を上回ったものの、公共工事は前年を下回りました。雇用情勢は、高い水準で推移し、改善が続いており、生産面でも総じて持ち直しました。

#### (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24年度は、震災対応の資金需要が一巡したことや中小企業金融円滑化法(以下「円滑化法」という)に呼応した返済緩和を背景に低調でした。

平成25年度は、政府によるアベノミクス推進による景気回復も、地域や業種によりばらつきが見られ、総体的に低調でした。

平成26年度は、住宅ローンを中心とする個人向けのほか、企業向けも増加しており、全体では前年の水準を上回りました。

②保証動向

平成24年度の保証承諾額は、政策保証や借換保証を積極的に行ったものの、保証債務残高とともに前年度を若干下回りました。

平成25年度の保証承諾額は、「政策保証推進キャンペーン」を実施する等政策保証の推進に努めたものの、保証債務残高とともに前年度を若干下回りました。

平成26年度の保証承諾額は、政策保証を中心とした積極的な資金繰り支援や小規模事業者カードローン創設等により、4年ぶりに増加に転じ、3年連続して東北最多の実績となったものの、保証債務残高は前年度を若干下回りました。

平成24年度～平成26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24年度		平成25年度		平成26年度	
	金額	対計画比	金額	対計画比	金額	対計画比
保証承諾	135,555(99.1%)	104.3%	131,308(96.9%)	99.5%	134,703(102.6%)	99.0%
保証債務残高	407,322(96.7%)	101.8%	394,873(96.9%)	103.1%	384,297(97.3%)	102.8%
代位弁済	3,749(98.9%)	62.5%	4,429(118.1%)	55.4%	2,838(64.1%)	31.5%
回収	1,237(75.5%)	103.1%	1,201(97.1%)	120.1%	1,237(103.0%)	137.4%

\* ( )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、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いた見せました。当該3ヵ年における企業倒産について、件数は依然低水準となったものの、負債総額は26年度より大型倒産増加から漸増傾向となりました。

### (4) 県内中小企業の設備投資動向

平成24年度は、製造業が前年度を下回ったものの、旅館・ホテル、飲食業を除く非製造業は増加しました。総じて更新設備を主体として投資を増加させる動きが見られたものの、全産業では前年度比2割弱の減少となりました。

平成25年度は、木材・家具の新工場建設や太陽光発電設備の導入など、年度後半にかけて一部に増加の兆しを見せ、全産業では前年度比2割強の増加となりました。

平成26年度は、食料品・飲料の大型工場新設や、建設業・不動産業の事業用不動産への投資があり、全産業として前年より増加しました。

### (5) 県内の雇用情勢

平成24年の有効求人倍率は、年平均0.88倍と、改善の傾向が窺われたものの、先行き不透明感が見られました。

平成25年の有効求人倍率は、年平均0.99倍と、年後半より1倍を上回り着実に改善しました。

平成26年の有効求人倍率は、年平均1.20倍と、継続して改善しました。

## 2 中期業務運営方針についての評価

平成24年度から平成26年度までの3ヵ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24年度は、1年延長された東日本大震災復興緊急保証をはじめとする政策保証について積極的に取り組み、震災や円高等により厳しい経営環境にある中小企業の資金繰り支援を推進し、保証需要に適切に対応しました。また、円滑化法の最終年度にあたり、返済緩和や借換保証に柔軟に対応しました。円滑化法終了後の出口戦略として創設された経営力強化保証は全国最多の取扱実績となりました。

平成25年度は、「政策保証推進キャンペーン」を実施し、国が推進する政策保証を積極的に取り組みました。実施に際し、役員を先頭に金融機関全店舗訪問や店頭用及び卓上型「のぼり旗」の製作等、積極的な広報活動を行い、保証利用の拡大と資金繰り支援に努めました。また、資金ニーズの多様化によりエネルギー対策保証が大きく増加しました。条件変更等返済緩和にも引き続き柔軟に対応しました。

平成26年度は、保証利用企業者数増加を目的に、11月に小規模事業者カードローンを創設しました。(実績1,375件、23億42百万円)その結果、新規利用企業者数は前年度比294企業増と大幅に増加し、保証利用企業者数減少にも歯止めをかけることができました。また、海外投資関係保証、特定信用状関連保証等、多様化する資金ニーズに対応しました。

### (2) 信用補完制度改革の推進と対応

平成24年度は、次年度から新たな中小企業会計に関する基本要領が施行されることを受け、説明会を開催するなどして円滑な導入に向けて周知徹底を図りました。また、新規先の実地・面接調査について積極的に実施し、企業実態の的確な把握に努めました。

平成25年度は、経営力強化保証をはじめとする政策保証を積極的に推進したほか、電子記録債権割引保証に加え、新設された経営者保証ガイドライン対応保証等について説明会を開催し周知を図りました。また、実地・面接調査について「顔の見える協会」の定着を目指し、引き続き積極的に取り組みました。

平成26年度は、経営改善、資金繰り改善に取り組む中小企業・小規模事業者に対し、借換保証・経営力強化保証等を引き続き推進し金融支援に取り組みました。経営者保証ガイドライン対応保証等についても、金融機関と連携のうえ制度の普及に努めました。また、対象者が拡充された団体生命保険付保証についても、「プラスワンサービス」として利用推進に取り組み、実地・面接調査も引き続き推進しました。

### (3) 期中支援体制の強化

平成24年度は、円滑化法終了を踏まえた政策パッケージに基づき、保証協会を事務局に、県内商工団体、外部専門家、地域金融機関など25機関を構成員とする「やまがた中小企業支援ネットワーク会議」を発足させ、計2回の会議を開催し、経営支援の目線あわせや再生ノウハウ等の共有化を図りました。また、個別企業を支援する「経営サポート会議」を開催しました。

財務悪化傾向にある企業等を対象とした「サポート・ミーティング」を関係部署・金融機関と連携し実施するとともに、必要とする先に対しては、経営支援機関が実施する専門家派遣事業を斡旋し、その費用の補助を行い、経営支援の拡充と企業のランクアップに努めました。

創業者支援に関しては、アンケート調査を実施し、経営アドバイスを希望する企業に対し訪問や面談による経営支援を行いました。

また、山形県再生支援協議会と連携して事業再生支援を積極的に行いました。

平成25年度は、前年度の経営支援内容に加えて、新たに次の支援に取り組みました。

①山形県中小企業診断協会と協定を交わし、保証協会独自の専門家派遣事業を立ち上げ、企業のランクアップを支援するとともに、同協会と共催の経営相談会を開催して(県内4地区、5回開催)、経営支援の拡充に努めました。

②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」にかかる協会独自の費用補助制度を創設して、同事業の推進に協力する姿勢を明確にしました。

平成26年度は、前2年度の支援内容に加えて、新たに次の経営支援に取り組みました。

①製造業者等への技術革新的な指導や幅広い分野での支援が可能となるよう、山形大学との間で専門家派遣にかかる協定を締結しました。

②後継者不在による廃業を抑制する観点で、事業承継問題に取り組みました。保証協会を事務局に金融機関等と勉強会を重ね、中間報告書の取りまとめを行いました。その中で示された企業に対する普及啓発等の支援策を「オール山形」体制で取り組んでいくことを決定しました。

#### (4) 期中管理の充実・強化

平成24年度における延滞・事故案件への対応として、営業部・各支店に対し年3回の書面調査と年2回のヒアリングを通じ、本部との連携のもと調整に努めました。また、期中管理担当者会議を開催し、事故・代位弁済における留意点・課題等について職員間の情報の共有化に努めました。

平成25年度は、保証債務のリスク管理体制の強化として、手引等の改正を行い対象先を拡大しました。また、経営支援内容を一元管理するための「経営支援管理システム」を構築し、情報の共有化に努めました。延滞・事故案件に対しては、前年度同様、本部と営業部・各支店との連携のもと調整に努めました。

平成26年度は、前年度に続き、対象先を拡大した大口保証債務や返済据え置き先の業況等の調査を行い、保証債務のリスク管理に努めました。また、事故・延滞案件への対応としては、3ヶ月ごとに対象企業の現況等調査を行い、本部と営業部・各支店の連携のもと、調整の方向付けを協議し、延滞・事故の圧縮に努めました。

延滞率は年間を通して低い水準で推移しました。また、代位弁済額は、平成11年度来、年間30億円を割り込みました。

#### (5) 回収の合理化・効率化

平成24年度は、回収業務にも電算システム等を有効活用すべく、求償権分類について、より実態を反映したコード体系によるシステムに改正し、より精緻な回収見込みの把握を行えるように改めました。また、督促・交渉の継続性維持、交渉ポイントの整理等を図るため、オンラインシステムの回収支援業務の積極的な活用を図りました。

平成25年度は、期中管理部門と連携を図り、早期の実態把握により回収促進に努めるとともに、事業再生への取り組みとして、関係機関・部署との連携を密にして、中小企業再生支援協議会の対象となった債権放棄を伴う3事例について、円滑な代位弁済・求償権消滅保証等の対応を行いました。

平成26年度は、求償権管理事務の合理化を推進するため、管理実益の無い求償権について、積極的に管理事務停止・求償権整理を行いました。また、規定に基づき資力に応じた一部弁済による連帯保証人免除等により、回収に取り組むべき求償権の集約化を図り回収の効率化を高めるべく積極的に取り組みました。

## (6) 運営規律の強化、財政基盤の確立等

### ①信用補完制度構築のための制度見直しへの的確な対応及び金融と経営支援の一体的取り組みの推進

平成24年度は、「やまがた中小企業支援ネットワーク会議」の新設にあたり、事前に先進協会への視察を行う等情報収集に努め、事務局としての機能充実・強化を図るとともに、本部各部署が連携して取り組みました。

平成25年度は、全国信用保証協会連合会(以下「連合会」という)主催の新設される保証制度説明会に参加する等、信用補完制度を巡る諸情勢等の情報収集に努めました。

平成26年度は、組織の一元化を図るため新設された企業支援部を中心とし、金融支援及び経営支援の一体的取り組みの推進に努めました。また、連合会、日本政策金融公庫等との連携を密にし、最近の信用補完制度を巡る諸情勢等の情報共有に努めました。

### ②コンプライアンス態勢の充実・強化

各年度ともコンプライアンス委員会を主体に、コンプライアンス・プログラムの策定等を通じ、コンプライアンス態勢の強化に努めました。

このほか、平成24年度は、東日本大震災を受けて、「危機管理・災害対応マニュアル」の見直しを行うとともに、役職員全員に非常用防災用品を配付する等、危機・リスク管理対応を強化しました。

平成25年度は、「災害・インフルエンザ等発生時における具体的対応」の制定や、各支店単位での防災訓練の実施、緊急物資の備蓄等、危機・リスク管理対応の更なる強化に努めました。また、個人情報保護法の遵守と徹底を全職員に意識付けるため、外部講師による研修会を実施する等、個人情報の管理徹底に努めました。更に、反社会的勢力等の独自データベースを構築し、保証利用の未然防止に努めました。

平成26年度は、システム障害を想定した手作業による保証案件処理の実践や、本店管理職員による防災訓練シミュレーションの実施等、自然災害等の緊急時の対応について検証を行い、BCP(事業継続計画)策定作業を推進しました。

### ③収支の健全化・財政基盤の強化

各年度とも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、収支差額は計画を大きく上回る結果となりました。

引き続き中小企業・小規模事業者の資金需要に安定的に対応していくとともに、今後の代位弁済の増加を見据え、収支差額のうち、概ね半分を収支差額変動準備金へ、残る半分を基金準備金へ繰り入れ、経営基盤の強化を図りました。

#### ④スキルを有する人材の育成・職員の資質向上

各年度とも、目利き能力の向上や職員の資質を高めるため、外部主催の各種研修会に積極的に参加するとともに、組織として中小企業診断士の資格取得を引き続き推進しました。

このほか、平成24年度は、入協2年以内の職員を対象に協会業務全般についての研修会を開催し、業務遂行能力の向上を図りました。

平成25年度は、各種研修会の参加者による内部報告会の実施を徹底し、相互理解を図り研鑽に努めました。

平成26年度は、新たな取り組みとして連合会へ職員を派遣し、信用補完制度に対する主従の業務に直接携わる等、職員のレベルアップを図るとともに、連合会との連携を強化しました。

#### ⑤積極的な広報活動による「顔の見える協会」の定着

各年度とも、信用補完制度の理解を高めて一層の利用促進を図るため、ディスクロージャー誌・ホームページ・プレスリリース等を活用しました。

このほか、平成24年度は、新設された「経営力強化保証制度」や「やまがた中小企業支援ネットワーク会議」の概要等について、広く周知を図りました。

平成25年度は、「政策保証推進キャンペーン」の概要等について、役職員が金融機関全店舗を訪問して保証推進するとともに、各種広報を通じて積極的な周知に努めました。

平成26年度は、「経営相談会」や「専門家派遣事業」の概要等の経営支援施策について、新聞広告への掲載やチラシを配布したほか、保証制度を利用した企業の実体験の紹介も併せて行う広告の掲載を開始する等、「顔の見える協会」の定着に努めました。

#### ⑥電算システムの安定稼働に向けた取り組みと新システムへの円滑な移行

平成24年度は、東北共同化システムの安定稼働に努めるとともに、東北ブロック協会と共同で次期システムについて検討を進めました。

平成25年度は、次期システムを決定し、本番稼働日を平成27年8月3日と定め、移行作業グループである新システム検討委員会を中心とし、移行作業に着手しました。

平成26年度は、移行計画に沿って各種テストを実施する等、本番稼働に向け移行作業を更に推し進めました。



#### ⑦業務改革・改善による利便性向上と業務の効率化

平成24年度は、改正した「法人企業審査取扱要領」、「実地・面接調査要領」等の活用を図ったほか、金融機関に対し「信用保証ガイドブック」や「信用保証協会様式マニュアル」を活用し、協会業務への理解や利便性の向上に努めました。また、事務ミス防止の強化とともに、職場のモラル向上による組織のレベルアップを図るため、事務処理向上委員会を設置し、具体的な対策の検討を行いました。

平成25年度は、保証制度の新設・改正等に伴い、「信用保証事務処理手引」等の改正を進めました。また、新たに作成した「創業サポートガイドブック」を活用し、創業者への的確なアドバイスを行うとともに、創業者に対するサポート体制を整備しました。さらに、紙文書と電子文書を一元的に管理できるソフトウェア(ドキュワークス)を一部に導入し、通知文書及び会議資料等作成の効率化に努めました。

平成26年度は、山形県が発行する「創業者、中小企業者のための支援施策ガイドブック」に、保証制度や経営支援施策を掲載し、協会事業の紹介を広く行いました。また、「信用保証ガイドブック」、「信用保証ミニガイド」を改訂し、金融機関への保証利用促進に活用するとともに、利便性の向上を図りました。

#### ⑧経営の諸課題の検討及び中期事業計画(3カ年計画)の検証・評価

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・評価を行い、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24年度は、中期事業計画(平成21年度～平成23年度)の評価を行い、実績を把握するとともに、目標管理の徹底を図りました。

平成25年度は、1,000企業に対し「利用者アンケート」を実施し、605企業から回答を得ました。その集計結果を公表し、寄せられた意見・要望等を合わせ、これからの協会業務運営に活用していくこととしました。

平成26年度は、中期事業計画策定に係る階層別検討会議にて経営の諸課題について検討したうえで、新たな中期事業計画を策定し、推進すべき施策等を検討しました。

### 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 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。

近年の県内経済は、「アベノミクス」の効果もあり緩やかに回復傾向にあるものの、地域間・業種間によって格差が見られ、県内の中小企業・小規模事業者への好循環の波及は限定的であり、依然として予断を許さない状況が継続しています。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・小規模事業者の実態を十分把握し、金融支援と経営支援の一体的な取り組みの推進により、地域金融における中核的な役割を果たすことが求められています。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、地域金融の円滑化に対して大きく貢献していると評価できます。

業務全般について概括すると、保証部門について、

平成24年度は、東日本大震災復興緊急保証をはじめとする政策保証等を推進したことに加え、円滑化法の最終年度にあたり返済緩和や借換保証に柔軟に対応する等、資金繰り支援に対する積極的な取り組みが見られました。

平成25年度は、「政策保証推進キャンペーン」を実施し、役職員一丸となって政策保証を推進することにより、中小企業・小規模事業者の資金繰り円滑化に取り組みました。

平成26年度は、「小規模事業者カードローン」を創設する等、更なる保証利用促進を図った結果、利用企業者数は増加し、3年連続で東北最多の保証承諾実績となりました。また、新設した企業支援部を中心として、金融支援と経営支援の一体的な取り組みも実践しています。

今後も引き続き、積極的な資金繰り支援に努めるとともに、利用企業者の増加に向けた効果的な取り組みに期待します。

期中管理部門について、

平成24年度は、「やまがた中小企業支援ネットワーク会議」を発足させ、経営支援機関との連携強化を図るとともに、経営支援機関が実施する専門家派遣事業を斡旋し、その費用補助を行う等、経営支援に対する積極的な取り組みが見られました。

平成25年度は、山形県中小企業診断協会と提携して協会独自の「専門家派遣事業」を創設し、費用補助を拡充するとともに、同協会と共催による「経営相談会」を開催する等、新たな取り組みが見られました。

平成26年度は、専門家派遣事業における山形大学との連携や、事業承継支援に係る取り組み等、経営支援施策の充実が見られました。今後も引き続き、期中管理の徹底による代位弁済の適正化に努めるとともに、企業のランクアップに対する効果的な支援を期待します。

回収部門について、

平成24年度は、電算サブシステムの活用により回収見込みの把握に努める等、回収業務の効率化を推進する取り組みが見られました。

平成25年度は、関係機関・部署と連携し、求償権消滅保証を活用した事業再生支援に取り組みました。

平成26年度は、引き続き期中管理部門や協会サービサー等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取り組み、効率的な回収促進に向けた取り組みが見られました。

今後増加が懸念される代位弁済や、担保・第三者保証人非徴求等による厳しい回収環境に対応するため、効率的な回収業務に対する継続した取り組みを期待します。

運営規律の強化、経営基盤の確立等については、

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、計画を大きく上回る収支差額を計上し、経営基盤の強化が図られています。また、コンプライアンス委員会を主体に、コンプライアンス態勢の充実・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ます。さらに、継続して中小企業診断士の育成を推進する等、職員の資質を高めることに努めたほか、積極的な広報活動による「顔の見える協会」の定着に向けた取り組みが窺えます。

今後も、経営の透明性の確保、運営規律の強化に継続して努めるとともに、中小企業・小規模事業者の支援における中核的担い手としての役割を果たせるよう不断の努力に期待します。

最後に、県内中小企業・小規模事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ながら、新たな中期事業計画に掲げる諸課題に対して積極果敢に取り組むとともに、中小企業・小規模事業者の良きパートナーとして、地域経済の活性化に尽力し、より一層の発展・活躍を期待します。