

## 令和元年度(平成31年度)経営計画の評価

山形県信用保証協会(以下、「当協会」という)は、信頼される信用保証を通じて、地域を支える中小企業・小規模事業者(以下、「中小企業者」という)の信用力の創造と経営力の向上に寄与する取組みを進めており、令和元年度(平成31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

令和元年度の国内経済は、消費税率引き上げがあったものの、雇用・所得環境の改善や各種政策効果により、緩やかに回復していたが、新型コロナウイルス感染症(以下、「新型コロナ」という。)の感染拡大の影響により、景気は急激に悪化しています。

県内経済は、設備投資が前年を下回るなど弱めの動きが見られた一方、個人消費が消費税率引き上げの影響はありながらも底堅く推移したほか、雇用・所得環境は着実に改善しました。全体としては横ばい圏内の動きで推移しましたが、新型コロナの感染拡大の影響などから足元では弱い動きとなりました。

中小企業者を取り巻く環境は、相次ぐ自然災害の影響や、年々深刻さを増している人手不足、後継者不足等さまざまな課題を抱えていることに加え、新型コロナの感染拡大による深刻な経済的打撃を受けており、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

県内の融資動向としては、貸出残高は企業向けを中心に堅調に推移しました。

設備投資動向は、増産対応投資や維持補修・更新投資などを中心に大幅に増加した前年度の反動から、製造業、非製造業ともに減少しました(前年度比73.2%)。

#### (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の実施により落ち着きを見せました。

企業倒産はここ数年、件数、負債総額とも低水準で推移しているなかで、件数は前年度並みの落ち着いた動きとなったものの、負債総額は大型倒産の発生等により大幅に増加しました(倒産件数52件 前年度比102.0%、負債総額120億74百万円 前年度比163.5%)。

## 2 事業概況

保証承諾額は、創立70周年を記念して創設した「はばたき70」や社会貢献応援型特定社債保証「貢献」、複数口利用や増額利用を可能とする等の利便性向上を図った短期継続型保証「たんけい」を中心に、積極的な資金繰り支援を行った結果、2年連続で前年度を上回る実績となり、8年連続で東北最多となりました。また、保証債務残高についても、計画額を上回り、ほぼ前年度並みの実績となり、4年連続で東北最多となりました。

代位弁済は、大口の代位弁済があったものの、31億82百万円と前年度から減少し、計画額も下回りました(計画比63.6%、前年度比74.0%)。

求償権回収については、担保物件の早期かつ有利な条件での換価等に取り組んだ結果、11億円となり、前年度から減少したものの、計画額を上回りました(計画比157.1%、前年度比81.6%)。

令和元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	123,076 (102.5%)	110,000	111.9%
保証債務残高	292,310 (99.4%)	276,000	105.9%
代位弁済	3,182 (74.0%)	5,000	63.6%
回収	1,100 (81.6%)	700	157.1%

\* ( )内の数値は前年度比を示す。

### 3 決算概要

令和元年度の決算概要(収支計算書)は、以下の通りです。

(単位:百万円)

経常収入	3,506
経常支出	2,750
経常収支差額	757
経常外収入	4,450
経常外支出	4,778
経常外収支差額	-328
制度改革促進基金取崩額	0
当期収支差額	428

収入(経常収入+経常外収入)は、79億56百万円(計画比90.9%、前年度比80.6%)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、75億28百万円と計画額及び前年度を下回りました(計画比86.2%、前年度比79.6%)。

経常収入は、35億6百万円で、保証債務残高の減少に伴う保証料収入の減少はあったものの、責任共有負担金の増加により、計画額及び前年度を上回りました(計画比103.9%、前年度比102.8%)。

経常支出は、27億50百万円と、保険料率の高い責任共有制度割合が増加し信用保険料が増加した一方、経費節減に努めた結果、計画額を下回り、前年度と同程度となりました(計画比95.6%、前年度比100.1%)。

経常収支差額は、7億57百万円と計画額及び前年度を上回る実績となりました(計画比151.3%、前年度比113.5%)。

最終的な当期収支差額は、4億28百万円となりました(前年度比96.7%)。

#### 4 重点課題への取り組み状況

令和元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) 中小企業者に寄りそった信用保証の推進

全国統一の運用や「経営者保証に関するガイドライン」に基づき、企業の業況や金融機関の方針に合わせ、経営者保証を不要とする取扱いを行い、一定の実績を積み上げることができました。

山形県沖地震の影響で資金調達が必要となった中小企業者や新型コロナの影響を受けた中小企業者からの相談に対して、金融機関を紹介することで中小企業者の資金繰り円滑化に貢献しました。

協調融資による取扱いや借換保証等のベストプラクティス事例を各営業店から収集し、情報共有することにより、職員の新たな取り組みに対する意識づけを行い、借換保証による資金繰り円滑化を行う等の保証提案に繋げました。また、企業訪問時の情報を蓄積することで、企業特性や経営課題といった情報の共有化を図り、これまでの経営課題に対する取組状況を踏まえた対応を行うことができました。

##### (2) 中小企業者との信頼関係の維持・拡大

中小企業者に対して655件の実地・面接調査を行い、継続的に取り組むことにより、書面審査では分からない経営課題の把握に努めました。また、特定社債保証を利用した17企業を訪問し、保証協会に対するニーズ把握を行うとともに、リレーションシップの強化に努めました。

大阪信用保証協会主催「OSAKAビジネスフェアものづくり展<sup>+</sup>2019」の出展企業について、金融機関等へ働きかけを行うなど、広く情報発信を行った結果、山形県からは新規で5企業が出展し、取引先や販路の拡大に向けた支援を行うことができました。

##### (3) きめ細かく利用し易い保証制度の充実

創業者・小規模事業者に対しては、前年度から引き続き創業関連保証や小口零細企業保証を活用し、積極的な資金繰り支援を行いました。

成長・拡大期にある中小企業者に対しては、主に短期継続型保証「たんけい」を活用し積極的な支援を行い、取扱期間を1年間延長し利便性向上を図ったことに加え、金融機関の短期継続型融資による資金繰り支援方針と企業ニーズがマッチしたことにより、保証承諾が伸長しました。また、社会貢献を行っている企業向けに前年度に創設した、社会貢献応援型特定社債保証「貢献」の利用増加により、特定社債保証の保証承諾も伸長しました。その他にも、設備導入を支援する先端設備等導入関連保証の利用が増加したことにより、近代化資金保証の保証承諾が伸長しました。

災害等が発生した際の対応として、山形県沖地震、新型コロナの拡大等の中小企業者の経営に影響を与える事象が発生した際は、速やかに相談窓口を設置し、資金繰り等の相談を受け入れる体制を整備しました。また、突発的な災害等による喫緊の資金需要に対応するため、「緊急短期資金保証」を創設し、迅速な資金繰り支援を行いました。特に、山形県沖地震や新型コロナについては、山形県による制度融資（経営安定資金4号、地域経済変動対策資金）や、セーフティネット保証といった国の支援施策も積極的に活用し、資金繰り支援が十分に行き届くよう努めるとともに、徴収書類の簡素化も併せて行い、資金供給の迅速化を図りました。

再生期にある中小企業者に対しては、金融機関と連携しながら、資金繰りの状況にあわせた借換保証の推進や柔軟な条件変更の対応を実施することができました。

事業承継期にある中小企業者に対しては、適宜、金融機関や県事業引継ぎ支援センターと連携して取り組み、特定経営承継関連保証や山形県の制度融資を活用して、事業承継時の資金繰り支援を行いました。また、令和2年4月から取扱開始となる事業承継特別保証制度について、相談窓口を設置するとともに、県内金融機関に対して、訪問や説明会の開催による制度内容の周知を行い、円滑な制度開始に向け働きかけを行いました。

加えて、創立70周年を記念し、金融機関が継続支援方針である中小企業者を対象とする保証制度「はばたき70」を期間限定で取り扱った結果、迅速な資金調達という利用者ニーズを捉えることができました。また、税理士と連携して中小企業者を支援するため、税理士連携短期継続型保証「税理士たんけい」を創設しました。

#### (4) 金融機関との対話・連携の推進と中小企業者への支援方針の共有

各営業店にて金融機関等との勉強会・情報交換会を合計119回実施し、継続的な開催をとおして中小企業者のニーズを捉えることに役立てるとともに、協会業務の周知と理解促進、連携強化を図りました。また、県内金融機関職員を対象に、「金融機関職員信用保証業務研修会」を実施して協会業務の周知を図り、当協会を中心とした金融機関のネットワークを構築することができました。

保証担当者が金融機関店舗に出向き保証相談を行う取組みを計53回実施し、中小企業者の迅速な資金調達に貢献しました。

定期的に金融機関の本部を訪問して、保証制度や業務内容について情報交換を行うことにより、利用者ニーズを収集し、業務改善に繋げることができました。

#### (5) 関係機関等との連携の強化

「中小企業支援等の連携に関する覚書」を締結した東北税理士会山形県支部連合会を対象に、「税理士たんけい」の取扱いに係る説明会を実施するとともに、営業店においても税理士会の支部との間で勉強会を開催し、中小企業支援に向けた税理士との連携体制を強化しました。そのほか、各営業店において、商工会議所・商工会との勉強会を開催し、連携を深めました。

(6) 地域課題の解決に向けた取組みの充実

創業前から創業後まで、創業者を総合的に支援する枠組みに関するパンフレットを作成し、創業セミナーや勉強会での活用により創業者に広く周知を図りました。また、創業関連保証、危機関連保証、事業承継特別保証制度といった、地域課題に即した保証制度に対する保証料補給の拡充を全市町村に要請し、保証料補給の拡充に繋げました。

起業家育成に係る授業を行っている小学校に講師として職員を派遣し、授業をとおして起業マインドの醸成を目的とした社会貢献活動を行ったほか、移住創業支援への取組みを推進するため、移住創業を支援している企業と情報交換を行うとともに、山形県で創設する「ふるさと山形移住・定住推進センター」への参画に向けた情報収集を行いました。

農業ビジネス保証制度創設に向け、当該制度を創設している他県の協会や県農業信用基金協会と情報交換を行うとともに、金融機関にニーズ調査を行い、制度創設に向け山形県へ働きかけました。

(7) 経営支援スキルの向上と情報共有化

内部会議を開催して情報共有を図るとともに、支援機関による施策紹介や勉強会、外部研修への参加を行うことにより、職員のスキルアップを図りました。また、経営支援に関するベストプラクティス事例の収集と共有を行うことにより、経営支援ノウハウの向上に努めました。

(8) 経営支援体制の充実

各営業店に経営支援担当者として中小企業診断士を配置し、保証担当者も含めた経営支援に取り組むとともに、より効果的な経営支援が実施できるよう、各営業店の経営支援体制及び取組みについて共有を図りました。また、企業支援部が各営業店を訪問し、経営支援業務の情報交換や中小企業者への直接支援を実施することで、業務連携の強化に努めました。さらに、抜本的再生支援について、本部間での勉強会を開催し、効率的な支援が実施できるよう連携に努めました。

(9) 経営支援実績の蓄積とその検証及び情報共有化

経営支援業務の基幹業務システムへの移行を行い、経営支援情報の効率的な蓄積・共有を図りました。また、経営支援効果の検証測定方法の検討として、専門家派遣モニタリングアンケートの分析と企業の成長性指標を中心に財務情報の分析を行いました。

(10) 金融機関、支援機関等との連携強化

返済緩和先等、経営の安定に課題を有している企業を中心に516企業に対して696回のサポート・ミーティングを実施し、業況改善へ

向けた支援を行いました。また、当協会が事務局となり65企業に対して85回の経営サポート会議を開催し、関係機関との意見交換や目線合わせを行いました。

65企業に対して308回の専門家派遣を実施し、企業が抱えている経営課題の解決に努めたほか、前年度専門家派遣先70企業へモニタリングを実施し、派遣の効果及び業況把握を行うとともに、「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」の利用推進のため、同事業利用企業に対する当協会独自の費用補助を実施しました。

金融機関、経営支援機関等からの参加を受け「やまがた中小企業支援ネットワーク会議」を2回開催し、各支援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、目線合わせを行いました。

中小企業診断士の資格を有する当協会職員による経営相談会を各営業店で毎月開催するとともに、県中小企業診断協会、県よろず支援拠点との共催による経営相談会を開催し、経営課題解決に向けた支援を実施しました(延べ33企業から相談)。さらに、金融機関との勉強会、支援機関施策説明会等への参加を通じて当協会支援施策の周知に努めました。

#### (11) 創業支援、事業承継支援の実施

創業計画の策定支援から創業後のフォローアップまで、創業者に対して一貫した経営支援を行ったほか、各支援機関主催の創業セミナーへの参加を通じて、当協会の創業支援施策の周知に努めました。

山形県・県事業引継ぎ支援センター・県よろず支援拠点・県事業承継ネットワーク・当協会の主催で事業承継セミナー(県内4ヶ所で開催、99名が参加)を開催し、事業承継の必要性の周知と機運醸成に努めました。

#### (12) 金融機関との対話・連携による期中管理の徹底

事故・延滞等の内容について、金融機関との情報共有及び企業に対する対応方針の目線合わせを行いながら、督促や条件変更による正常化に向けた取組みを推進しました。また、大口事故報告書の提出や、期限経過・延滞先についての現況調査を四半期毎に行う等、本部と各営業店との情報共有を図りながら適正な管理に努めました。

#### (13) 返済緩和先の正常化に向けた対応

返済開始リスト等を活用し、早期の段階で金融機関への働きかけを行うことにより、借換保証による正常化を図るとともに、サポート・ミーティングを実施し、返済緩和先の業況把握や分析を行いながら、正常化に向けた取組みを推進しました。

(14) 延滞や期限経過債務の調整及び適時適切な代位弁済の実施

期中管理リスト等を活用し、期限経過・延滞先の業況の早期把握に努めることにより、督促や条件変更による正常化に向けた調整を図りました。また、関係各部署間の情報共有を密にして支援方針を共有しながら、適正な代位弁済の実施に努めました。

(15) 適切かつ効率的な回収の促進

庄内地域の回収担当を鶴岡支店内に直接配置することにより、早期かつ機動的な対応を図りました。期中管理部門との連携により早期に求償権へ着手するとともに、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把握に努め、一部弁済による連帯保証債務免除等、実情に応じた回収方策を講じるとともに、任意処分を優先とした担保物件の早期処分に向けた取組みを推進しました。その結果、回収額は、11億円となり計画を上回る実績となりました(計画比157.1%、前年度比81.6%、計画額7億円)。

(16) 効率的な求償権管理の推進

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284件の管理事務停止及び467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組みを積極的に推進しました。

(17) 保証協会債権回収株との連携強化

定期的なサービサー会議の開催やミーティングにより情報交換を図りながら管理・回収に係る課題解決に努めました。また、求償権全件ヒアリング等を通じ実態把握に努め、顧客管理や回収方策等について協議を行い、当年度サービサーに対する求償権の委託を58件実施しました。

(18) 法律改正への対応

民法改正に係る情報収集を図り、部門内において問題点や課題整理を行い、顧問弁護士からの助言・指導を仰ぎながら、協会の方針や対応を決定しました。

(19) ガバナンスの充実及び強化

常勤理事会議を9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、事案によって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、適正な業務運営を確保するため、監事会を3回開催するとともに、事前通知の無い業務監査や始業前の会計監査を実施することにより、保証協会業務に対する監査機能の充実を図りました。

当協会独自の反社会的勢力等(以下、「反社等」という)データベースの充実を図るとともに、連合会から提供される反社等情報も活用した全顧客対象の一括スクリーニングを毎月実施することにより、反社等による保証利用の未然防止に努めました。

#### (20)コンプライアンス体制及び運営

コンプライアンス・プログラムに基づき、コンプライアンス体制についてホームページ等に掲載しました。また、コンプライアンス体制強化を図るため、階層別及び各部署単位での研修を行い、職員の意識向上にも努めました。

#### (21)業務全般の改善及び効率化

年度経営計画の進捗状況に対する自己評価を行うにあたり、MPT(経営計画推進チーム)にて部門横断的に検討・協議し、諸課題の解決に向けた業務運営に取り組みました。

そのほか、新たな決算入力システムの導入を行い、利便性の向上と業務の効率化を図りました。

#### (22)職員研修の充実

研修計画に沿って外部主催の各種研修に積極的に参加し、職員の職務遂行に必要な知識等の習得に繋げるとともに、研修内容の充実に努めました。また、内部研修として、保証審査時の対話スキル向上を目的にロールプレイングを交えた実践形式の研修や外部講師を招聘した講義を実施することにより、職員の職務遂行に直結した知識等の習得に繋がりました。さらに、ビジネススキルや公的資格等の習得を希望する職員について、通信教育講座を通じて自己啓発の推進を図りました。

#### (23)働きやすい職場環境の整備

課・支店毎に「いきいき職場づくり宣言」を策定し、定時退社や各種休暇の取得を推進するとともに、ワーク・ライフ・バランスの意識醸成に努めました。有給休暇取得促進策として、職員が年次有給休暇の取得計画を作成したうえで、所属長及び統括部署が取得状況を管理しながら有給休暇の取得を呼びかけたことで、全職員の年5日以上の有給休暇取得が実現しました。

「ストレスチェック制度実施要領」に基づき、全職員を対象としたストレスチェックを引き続き実施したほか、担当職員が外部研修に参加し、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。

#### (24)財政基盤の強化

資金運用は、長期的に安定した利息収入の確保と毎年の資金繰り安定のため、10年新発債を中心に購入し、ラダー型運用の構築に

取り組むとともに、適切な予算管理・執行に努め、支出を抑制しつつ、収支の健全化に努めました。

(25) 積極的な情報発信

創立70周年記念制度の創設、ポスター・卓上のぼり・記念名刺の作成等の記念事業を実施し、創立70周年記念誌の発刊や新聞広告等を通じて、これまで当協会が果たしてきた役割や、今後協会が目指す方向性等を効果的に発信することができました。

(26) 財務諸表の公表

財務諸表をホームページ上に掲載する等、経営の透明性に努めました。

## 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、消費税率引き上げの影響はありながらも雇用・所得情勢が着実に改善し、個人消費が底堅く推移していたが、新型コロナの感染拡大の影響により、景気は急激に悪化している。

こうした中、地域金融におけるセーフティネット機能として中小企業者に対し安定的な資金調達を支援するとともに、金融機関及び各関係機関との連携や中小企業者への経営支援に取り組むことにより、公的機関として地域の課題に向き合い、地方創生に一層の貢献を果たしていくことが期待されている。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、以下の内容のとおり評価できる。

保証部門について、保証承諾額及び保証債務残高はいずれも計画額を上回った。保証承諾については、金融機関との対話や連携等を通じて中小企業者の実績やニーズを捉え、創立70周年を機に創設した「はばたき70」のほか、社会貢献応援型特定社債保証「貢献」及び短期継続型保証「たんけい」を中心とした資金繰り支援を積極的に行った結果、保証承諾額は前年度を上回るとともに8年連続で東北最多の実績となった。債務残高については、ほぼ前年度並みの実績となり、4年連続で東北最多の実績となった。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となった取り組みや災害等における窓口創設・資金対応など、中小企業者のニーズに一層きめ細かに対応するよう努めていたことが窺える。

今後も、金融機関との対話や連携を一層図りながら、中小企業者に寄り添った保証を心掛けるとともに、中小企業者の発展を担う公的機関として地域の課題に向き合い、地方創生への貢献に一層努められるよう期待したい。さらに、新型コロナの感染拡大による景気悪化の影響を受けた中小企業者に対し、迅速かつ柔軟な金融支援に取り組む等、地域金融におけるセーフティネット機能の役割を果たさ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、保証協会を利用している企業が抱えている経営課題解決のため専門家派遣事業を実施するほか、「やまがた中小企業支援ネットワーク会議」や経営サポート会議等を通じて金融機関や関係機関と情報共有を図るとともに、中小企業者のニーズに合った支援を提供している。また、経営支援業務に関する研修への参加やノウハウの蓄積により、経営支援業務に関する全社的なスキルアップにも取り組んでいることが窺える。

期中管理では、金融機関との対話や連携により、中小企業者の業況変化等の情報共有に努め、正常化に向けた柔軟な取り組みを推進している。また、延滞・事故案件については、管理徹底や早期対応により正常化を図りつつ、適時適切な代位弁済の実施に努めている

ことが窺える。

今後も、金融機関や関係機関と連携して中小企業者への経営支援をさらに強化するとともに、創業支援や事業承継支援といった取り組みにも期待したい。また、期中管理についても、中小企業者の業況等の早期把握に努め、返済緩和先に対する借換保証の提案等による正常化に向けた取り組み、適時適切な代位弁済に向けた対応を期待したい。

回収部門について、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、実情に応じた柔軟な回収方策を講じた結果、計画額を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・求償権整理により、回収業務の効率化を図りつつ、事業再生支援にも部門横断的に連携して取り組んでいることが窺える。

今後も、継続して求償権の効率的かつ効果的な管理回収を図るとともに、金融機関・関係機関等と連携しながら、求償権消滅保証等の事業再生支援についても、引き続き積極的な対応に努められるよう期待したい。

その他間接部門について、中小企業者や関係機関から信頼される組織であり続けるため、常勤理事会議や業務・会計監査を通じた経営の透明性の確保への取り組みに加え、コンプライアンス態勢の強化、反社会的勢力等への対応等ガバナンスの強化による健全性確保にも取り組み、保証協会の果たすべき使命や役割等の情報発信にも努めている。また、継続的な人材育成による職員の能力向上、働きやすい職場環境の整備等を通じた組織体制の充実や強化にも努めつつ、業務全般の改善及び効率化にも取り組んでいたことが窺える。

今後も、中小企業者や関係機関からの信頼と評価向上に努めていくため、ガバナンスの強化、経営の健全性の確保、職員の能力向上、積極的な情報発信等に努められるよう期待したい。

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。