

# 年度経営計画

平成30年度

山形県信用保証協会

## 1. 経営方針

### (1) 業務環境

#### 1) 山形県の景気動向

山形県の景気は、設備投資の増加や個人消費の底堅い推移、雇用・所得環境の改善などを背景に、緩やかに拡大している。

個人消費は乗用車販売は前年を下回ったが、百貨店やスーパー販売額はウエートの高い食料品が堅調に推移している。生産活動は、電子部品等が自動車の電装化や情報家電の高機能化により順調に推移している。住宅建設は、持ち家が前年を上回っているが、貸家や分譲住宅が前年を下回り、全体として前年比マイナスとなっている。雇用情勢は、有効求人倍率が高水準で推移し、着実に改善が続いている状況にある。

企業倒産は、金融機関の資金繰り支援策の継続や円安傾向の持続により、件数及び金額ともに減少した。

県内の金融環境は、貸出動向としては、個人向けの貸出が住宅ローンを中心に堅調に推移したほか、企業向けの貸出も増加したため前年を上回ったものの、一方で、貸出金利の低下が一層進んでいる。

#### 2) 中小企業・小規模事業者を取り巻く環境

わが国経済は、大企業を中心に好調な企業収益が継続し、雇用・所得環境の改善が続く緩やかに回復しているものの、海外経済の不確実性や今後の政策動向の影響等懸念材料も見られる。

また、中小企業・小規模事業者(以下、「中小企業者」という。)の景況感も総じて改善傾向にあるものの、後継者不足や少子高齢化に伴う人材不足等構造的な問題の影響により、依然として予断を許さない状況が続いている。

#### 3) 信用保証を取り巻く情勢

平成27年から始まった信用補完制度についての議論を踏まえ、平成29年6月に信用保証協会法等が改正され、平成30年4月から施行されることとなり、保証協会による保証利用企業に対する経営支援や金融機関との連携が新たに規定された。また、この一連の法改正の動きとともに、地域に根ざし公的性質を有する保証協会として、地方創生に一層の貢献を果たしていくことが求められた。

(2)業務運営方針

新たに策定した中期事業計画の基本方針を基に、次の課題を本年度の中心に据え、きめ細やかに業務を運営する。

- 1) 地域経済を支える中小企業者の安定的な資金調達を実現するとともに、経営改善や生産性向上を促すため、金融機関との対話や連携をより一層進めていく。また中小企業者のライフステージに合わせ、多様な資金ニーズにもきめ細やかに応えていく。
- 2) 信用保証協会法に規定する保証協会の業務に経営支援業務が追加されたことを受け、中小企業者のパートナーとしての役割をより一層果たしていく。
- 3) 返済条件変更の債務残高は依然として高水準にあることから、返済緩和先の正常化に向けて金融機関との対話や連携を深めていく。
- 4) 求償権回収については、信用補完制度の収支及び協会収支の健全性を維持していくため、回収の合理化及び効率化を推進するとともに、債務者や保証人の実情を踏まえた柔軟な対応に努めていく。
- 5) 中小企業者や関係機関から信頼され続ける組織であるため、経営の透明性及び健全性の確保や職員の能力向上を図ることにより、組織体制を充実かつ強化していく。

## 2. 重点課題

### 【 保証部門 】

#### (1) 現状認識

信用保証協会は、地域経済を支える中小企業者の安定的な資金調達を実現するとともに、経営改善や生産性向上を促すため、金融機関との対話や連携をより一層進めていくことが求められている。また中小企業者のライフステージに合わせ、多様な資金ニーズにもきめ細やかに応えていく必要がある。以上を踏まえて、保証部門においては次の課題に取り組むこととする。

#### (2) 具体的な課題

- 1) 中小企業者の安定的な資金調達実現に向けた取り組み
- 2) 金融機関との支援方針の共有に向けた取り組み
- 3) 中小企業者のライフステージに合わせたきめ細やかな保証に向けた取り組み
- 4) 金融機関との対話や連携の推進及び利便性向上に向けた取り組み
- 5) 地域の課題に対応した中小企業支援策の検討

#### (3) 課題解決のための方策

- 1) 中小企業者の安定的な資金調達実現に向けた取り組み  
中小企業者に寄り添った保証を心掛けながら資金ニーズに応えるとともに、企業訪問や面接調査を通じて中小企業者の経営課題等の実態を共有することにより、安定的に資金調達を実現できるように取り組む。
- 2) 金融機関との支援方針の共有に向けた取り組み  
日常的な金融機関との対話を通じて、中小企業者への支援方針を共有することにより、経営改善や生産性向上に繋げる。
- 3) 中小企業者のライフステージに合わせたきめ細やかな保証に向けた取り組み  
中小企業者のライフステージに合わせた各金融機関の支援状況の把握、分析を行い、きめ細やかな保証を行う。
- 4) 金融機関との対話や連携の推進及び利便性向上に向けた取り組み  
金融機関との懇談会や勉強会等を継続的に開催して中小企業者のニーズや金融機関の要望を把握することにより、顧客サービスの充実に努める。
- 5) 地域の課題に対応した中小企業支援策の検討  
地方創生に取り組む初年度として、地方公共団体や金融機関との対話を通じたニーズの把握に努めるとともに、県外の先進的な取り組みの情報収集を行うことにより、地域の発展に寄与する新たな保証制度や支援施策を検討していく。

## 2. 重点課題

### 【 期中管理部門 】

#### 【経営支援】

##### (1) 現状認識

中小企業者の成長発展や持続的発展を支えるために行う支援施策全般を「経営支援」とする。  
信用保証協会法に規定する保証協会の業務に経営支援業務が追加されたことを受け、中小企業者のパートナーとしての役割をより一層果たしていかなければならない。  
以上を踏まえて、経営支援部門においては、次の課題に取り組むこととする。

##### (2) 具体的な課題

- 1) 金融機関と連携した経営支援の実施
- 2) 支援機関とのネットワーク活用によるニーズに合った支援の実施
- 3) 経営支援業務に関する全社的なスキルアップと情報の共有化
- 4) 関係機関との連携による事業承継支援の実施
- 5) 関係機関との連携による創業支援の実施

##### (3) 課題解決のための方策

- 1) 金融機関と連携した経営支援の実施  
サポート・ミーティングの活用、経営サポート会議の開催、バンクミーティングへの参加等を通じて金融機関と支援方針の共有を図るとともに、金融機関と連携して中小企業者に対する効果的な経営支援を実施する。  
また、金融機関との連携をより円滑にしていくため、信用保証協会が実施する経営支援施策の周知及び充実を図っていく。
- 2) 支援機関とのネットワーク活用によるニーズに合った支援の実施  
やまがた中小企業支援ネットワーク会議を開催して各支援機関と経営支援の目線合わせを行うとともに、互いの支援施策を活用し、ニーズに合った支援を実施していく。
- 3) 経営支援業務に関する全社的なスキルアップと情報の共有化  
各種研修や経営支援に関するノウハウを蓄積して職員の経営支援に関する能力向上を図るとともに、情報の共有化を図ることにより、経営支援を全社的に取り組むことができる体制を構築していく。

【 期中管理部門 】

4) 関係機関との連携による事業承継支援の実施

金融機関や支援機関と連携した事業承継支援を実施していくとともに、普及啓発活動も行っていくことにより、地方創生に寄与していく。

5) 関係機関との連携による創業支援の実施

関係機関との連携を図り創業支援を実施していくとともに、効果的な創業支援の充実に努めることにより、地方創生に寄与していく。

**【 期中管理部門 】**

**【期中管理】**

**(1)現状認識**

保証債務の延滞や期限経過の調整、返済緩和先の業況把握や分析により、正常化に向けて取り組むことを「期中管理」とする。  
返済条件変更の債務残高は依然として高水準にあることから、返済緩和先の正常化に向けて金融機関との対話や連携を深めていくことが求められている。  
以上を踏まえて、期中管理部門においては、次の課題に取り組むこととする。

**(2)具体的な課題**

- 1) 金融機関との対話や連携によるきめ細やかな期中管理の実施
- 2) 返済緩和先の正常化に向けた取り組みの推進
- 3) 中小企業者の業況の早期把握による調整及び適正な代位弁済の実施

**(3)課題解決のための方策**

- 1) 金融機関との対話や連携によるきめ細やかな期中管理の実施  
金融機関との対話や連携を深めることにより、中小企業者の状況について把握を行い、きめ細やかな期中管理に努めていく。
- 2) 返済緩和先の正常化に向けた取り組みの推進  
返済緩和先の正常化に向け業況把握や分析を行うとともに、借換保証や条件変更について金融機関と連携して柔軟に対応していく。
- 3) 中小企業者の業況の早期把握による調整及び適正な代位弁済の実施  
中小企業者の業況変化を早期に把握し、延滞や期限経過債務の調整に努めるとともに、適正な代位弁済に努める。

## 2. 重点課題

### 【 回収部門 】

#### (1) 現状認識

求償権回収については、信用補完制度の収支及び協会収支の健全性を維持していくため、回収の合理化及び効率化を推進するとともに、債務者や保証人の実情を踏まえた柔軟な対応に努める必要がある。

以上を踏まえ、回収部門においては、次の課題に取り組むこととする。

#### (2) 具体的な課題

- 1) 期中管理部門及び経営支援部門との連携
- 2) 適正かつ効率的な回収方策の推進
- 3) 効率的な求償権管理の推進
- 4) 協会サービスとの連携
- 5) 業務改善による利便性の向上と業務の効率化

#### (3) 課題解決のための方策

- 1) 期中管理部門及び経営支援部門との連携  
期中管理部門及び経営支援部門と連携して早期の実態把握による回収促進に努めるとともに、求償権消滅保証等の事業再生支援に引き続き積極的に取り組む。
- 2) 適正かつ効率的な回収方策の推進  
実地調査や面談等により実態把握に努めることにより、債務者や保証人の実情を踏まえた回収方策を講じる。
- 3) 効率的な求償権管理の推進  
注力すべき求償権を絞り込むことにより回収の効率性を高める。一方、回収見込みがないと判断される求償権については、管理事務停止、求償権整理等を積極的に実施することにより求償権回収の実効性を高める。
- 4) 協会サービスとの連携  
定期的に情報交換を行うことにより、回収上の課題等の解決に取り組む。
- 5) 業務改善による利便性の向上と業務の効率化  
事務の適正化並びに効率化を図るため、業務の見直しを行う。

## 2. 重点課題

### 【 その他間接部門 】

#### (1) 現状認識

信用保証協会は、中小企業者や関係機関から信頼され続ける組織であるため、経営の透明性及び健全性の確保や職員の能力向上を図ることにより、組織体制を充実かつ強化していく必要がある。

以上を踏まえて、その他間接部門においては、次の課題について取り組むこととする。

#### (2) 具体的な課題

- 1) ガバナンスの充実及び強化
- 2) 業務全般の改善及び効率化
- 3) 職員研修の充実
- 4) 働きやすい職場環境の整備
- 5) 財政基盤の強化

#### (3) 課題解決のための方策

##### 1) ガバナンスの充実及び強化

ガバナンスの充実及び強化のため、常勤理事会議の定期的な開催等による経営の透明性確保に向けた取り組みを行うとともに、コンプライアンス態勢の強化を図る。また、反社会的勢力による協会利用を防止するための取り組みを継続するとともに、災害時における事業継続対応について見直しを図る。

##### 2) 業務全般の改善及び効率化

業務全般の改善及び効率化を図るための方策を検討する。また、協会業務運営にかかる各種システム及び各種事務処理についても適時、適切な見直しを図る。

加えて、MPT(経営計画推進チーム)を中心として年度経営計画の進捗状況について自己分析及び評価を行うとともに、その結果に基づき所要の対応を図る。

##### 3) 職員研修の充実

職員の職務の遂行に必要な知識等を修得させるため、各種団体が主催する研修へ職員を派遣するとともに、内部研修についても外部講師を積極的に活用する等、研修内容の充実に努める。

【 その他間接部門 】

4) 働きやすい職場環境の整備

働きやすい職場環境の整備を図るため、ワークライフバランスを意識した環境整備やメンタルヘルス対策の強化に努める。

5) 財政基盤の強化

資金運用により一定の利息収入を確保するため、より効果的な資金運用に取り組む。また、適切な予算編成及び執行に努める。

### 3. 事業計画

(単位:百万円、%)

項目	金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比
保証承諾	105,000	91.3	96.3
保証債務残高	284,000	91.0	93.1
保証債務平均残高	290,000	91.2	92.7
代位弁済	5,000	83.3	120.5
実際回収	700	100.0	55.3
求償権残高	1,868	112.1	108.8

積算の根拠(考え方)
<p>[保証承諾] 近年の減少傾向を考慮し算出した。</p> <p>[保証債務残高・保証債務平均残高] 平成29年度の保証承諾、保証債務残高の推移を基に、平成30年度の保証承諾見込額に償還見込額等を勘案し算出した。</p> <p>[代位弁済] 近年の実績を踏まえつつ、条件変更の保証債務残高の高止まり等を勘案し算出した。</p> <p>[回収] 求償権分類ヒアリングを基に、新規代位弁済見込額の初年度回収率を乗じた額等を勘案し算出した。</p>