

# 年度経営計画

平成31年度

山形県信用保証協会

## (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が底堅く推移しているほか、雇用・所得環境の着実な改善等を背景に、緩やかな回復基調が続いている。

個人消費は、百貨店・スーパー販売額は前年を下回ったが、家電・乗用車販売等が前年を上回り堅調に推移している。生産活動は、自動車向け部品で順調に推移しているが、情報通信機械は低水準となっており、持ち直しのテンポが緩やかになっている。公共投資は、自動車道路関係の工事受注等もあり、増加している。住宅建設は、新設住宅着工戸数では貸家が前年を下回っているものの、持家、分譲が前年を上回っていることから、全体として前年を上回っている。雇用情勢は、有効求人倍率が高水準を維持しており、改善が進んでいる状況である。

企業倒産は、前年に続いて件数・金額ともに低水準で推移しているが、年間を通して突発的な大口倒産が発生しており、予断を許さない状況である。

県内の金融環境は、貸出動向としては、企業向けを中心に堅調に推移したことから前年を上回ったものの、一方で、貸出金利は依然として低水準で推移している。

### 2) 中小企業・小規模事業者を取り巻く環境

わが国経済は、雇用・所得環境の改善や各種政策の効果により、緩やかに回復しているものの、米中貿易摩擦や中国経済の先行きなど海外経済の不確実性の影響等による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。)の景況感についても、基調としては改善傾向にあるが、平成31年10月に予定されている消費税率の引き上げに伴う駆け込み需要や反動減への対応、さらには年々深刻さを増している人手不足問題等、様々な問題があり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

貸出金利の低下による信用保証料の割高感や、セーフティネット関係保証債務の償還が進んでいること等を背景に、当協会の保証債務残高は減少傾向が続いている。

このような環境において、平成30年4月に信用保証協会法等の改正があり、中小企業者の経営支援や金融機関との連携強化が求められており、さらに、公的機関として地方創生への貢献等が期待されている。

(2)業務運営方針

平成30年度に策定した中期事業計画の基本方針を基に、次の項目を本年度の柱に据え、きめ細やかに業務を運営することにより、県内経済の活力ある発展に貢献していく。

- 1) 金融機関との対話や連携を一層図りながら、協会の基本業務である信用保証を通じて、中小企業者の安定的な資金調達を支援するとともに、地域経済の発展を担う公的機関として、地域の課題に向き合い、地方創生に一層の貢献を果たしていく。
- 2) 県内中小企業者数が年々減少している現状に鑑み、金融機関、各支援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に重点的に取り組むことにより、地方創生実現の鍵を握る中小企業者の維持・拡大を支えていく。
- 3) 依然として厳しい経営環境にある企業が多いことから、中小企業者の業況変化等の早期把握に努めるとともに、経営の正常化に向け、金融機関との情報共有によるきめ細かな期中管理と早期の対応を行うことにより、中小企業者の持続的発展を支えていく。
- 4) 協会収支の健全性確保及び信用補完制度維持の観点から、求償権の効率的かつ効果的な管理回収を図るとともに、中小企業者支援の観点から事業再生の視点も取り入れた対応に努めていく。
- 5) 当協会創立70周年を捉え、当協会の果たすべき使命や役割等をより効果的に発信していくとともに、経営の透明性及び健全性の確保や職員の能力向上を図り、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。

## 2. 重点課題

### 【 保証部門 】

#### (1) 現状認識

金融機関との対話や連携を一層図りながら、協会の基本業務である信用保証を通じて、中小企業者の安定的な資金調達を支援するとともに、地域経済の発展を担う公的機関として、地域の課題に向き合い、地方創生に一層の貢献を果たしていくことが求められている。

#### (2) 具体的な課題

- 1) 中小企業者に寄りそった信用保証の推進
- 2) 中小企業者との信頼関係の維持・拡大
- 3) きめ細かく利用し易い保証制度の充実
- 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
- 5) 関係機関等との連携の強化
- 6) 地域課題の解決に向けた取組みの充実

#### (3) 課題解決のための方策

- 1) 中小企業者に寄りそった信用保証の推進  
中小企業者の実情やニーズを的確に捉え、企業者ともその特性や経営課題、成長性等を共有しながらきめ細かい資金繰り支援に取り組む。
- 2) 中小企業者との信頼関係の維持・拡大  
企業訪問や面接調査等を通じて、積極的に中小企業者との接点を増やし、リレーションシップの向上を図り、身近な支援機関として認識定着に努める。
- 3) きめ細かく利用し易い保証制度の充実  
中小企業者の創業から成長・拡大、事業承継まで企業のライフステージの様々な局面や経済危機・災害等における資金需要など、中小企業者の実情や多様なニーズに一層きめ細かく対応する保証制度の充実を図る。また、当協会創立70周年を捉えた新たな保証制度を創設し、さらなる資金繰り円滑化と事業発展を支援する。
- 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等の共有  
金融機関との意見交換や勉強会等、情報交換の機会を重ね、中小企業者のニーズや金融機関の方針を十分に把握し、保証申込業務等にかかる利便性の向上に努めるとともに、中小企業者への支援方針を共有し一体となって対応していく。
- 5) 関係機関等との連携の強化  
商工団体や支援機関等との連携を密にし、より多くの中小企業者に寄りそった資金繰り円滑化を推進していく。
- 6) 地域課題の解決に向けた取組みの充実  
行政機関等と連携し、創業や本県の特性を活かした6次産業化推進、移住促進等の地域課題に積極的に対応していく。

## 2. 重点課題

### 【 期中管理部門 】

#### 【経営支援】

##### (1)現状認識

県内中小企業者数が年々減少している現状に鑑み、金融機関、各支援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に重点的に取り組むことにより、地方創生実現の鍵を握る中小企業者の維持・拡大を支えていく必要がある。

※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。

##### (2)具体的な課題

- 1)経営支援スキルの向上と情報共有化
- 2)経営支援体制の充実
- 3)経営支援実績の蓄積とその検証及び情報共有化
- 4)金融機関、支援機関等との連携強化
- 5)創業支援、事業承継支援の実施

##### (3)課題解決のための方策

- 1)経営支援スキルの向上と情報共有化  
経営支援に関する各種研修への参加・開催やノウハウの共有により、全職員の経営支援に関する知識や能力等の向上を図る。
- 2)経営支援体制の充実  
本部のバックアップ体制のもと、より企業に近い全営業店に中小企業診断士有資格者を配置するとともに、保証担当者も含め全員が経営支援に取り組む。
- 3)経営支援実績の蓄積とその検証及び情報共有化  
モニタリング等による効果測定を工夫しながら、経営支援実績の蓄積を進め、保証担当者も情報を共有し、その検証を行なうことで効果的な経営支援につなげていく。
- 4)金融機関、支援機関等との連携強化  
企業・金融機関とのサポート・ミーティング、経営サポート会議等を通じて経営支援方針の共有を図るとともに、各支援機関とのネットワークにより中小企業者のニーズに合った支援を提供する。
- 5)創業支援、事業承継支援の実施  
行政、金融機関、支援機関等と連携し、機運醸成を図るイベントや各種セミナーの開催・協力、企業状況に応じたきめ細かいフォローアップなどの支援の充実により、中小企業者の維持・拡大を支えていく。

【 期中管理部門 】

【期中管理】

(1)現状認識

依然として厳しい経営環境にある企業が多いことから、中小企業者の業況変化等の早期把握に努めるとともに、経営の正常化に向け、金融機関との情報共有によるきめ細かな期中管理と早期の対応を行うことにより、中小企業者の持続的発展を支えていくことが求められている。

※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。

(2)具体的な課題

- 1)金融機関との対話・連携による期中管理の徹底
- 2)返済緩和先の正常化に向けた対応
- 3)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

(3)課題解決のための方策

- 1)金融機関との対話・連携による期中管理の徹底

日頃より中小企業者の業況変化等の情報を金融機関と共有し、常に対応方針の目線合わせを行いながら、早期の調整対応を図っていく。

- 2)返済緩和先の正常化に向けた対応

金融機関と連携しながら返済緩和先の業況把握や分析を行い、業況の改善がみられる企業には借換保証等により企業のランクアップを図るとともに、返済緩和継続が必要な企業には、条件変更等について柔軟に対応しながら継続した改善を促していく。

- 3)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

中小企業者の業況変化に応じて、協会の各営業店をはじめ関係部署間で情報共有を図り調整に努めるとともに、調整困難なものについては適時適切な代位弁済を円滑に進められるよう、協会内で方針を共有しながら、適宜分担・協力して対応していく。

## 2. 重点課題

### 【 回収部門 】

#### (1) 現状認識

協会収支の健全性確保及び信用補完制度維持の観点から、求償権の効率的かつ効果的な管理回収を図るとともに、中小企業者支援の観点から事業再生の視点も取り入れた対応に努めていくことが求められている。

#### (2) 具体的な課題

- 1) 適切かつ効率的な回収の推進
- 2) 効率的な求償権管理の推進
- 3) 保証協会債権回収(株)との連携強化
- 4) 中小企業者の事業再生に向けた支援
- 5) 法律改正への対応

#### (3) 課題解決のための方策

##### 1) 適切かつ効率的な回収の推進

庄内地域の回収拠点を新たに設け、回収体制の強化と回収業務の効率化を併せ図るとともに、債務者や保証人等に対する実地調査・面談等により実態把握に努めつつ、その実情を踏まえた柔軟な回収方策を講じていく。また、代位弁済からの時間経過により回収率が大きく低下していく傾向にあることから、協会の期中管理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。

##### 2) 効率的な求償権管理の推進

求償権の回収可能性等の分類を的確に行い、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。その中で、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。

##### 3) 保証協会債権回収(株)との連携強化

委託求償権の回収に係る進捗状況や回収方策、回収方針等についての情報交換を密に行い、回収の促進を図る。

##### 4) 中小企業者の事業再生に向けた支援

代位弁済後も事業を継続しながら誠実に返済を進めている企業等に対しては、金融機関・関係機関及び協会内関係部門と連携し、求償権消滅保証等の事業再生支援について引き続き積極的に取り組んでいく。

##### 5) 法律改正への対応

民法制定以来初めて債権関係の規定が見直され、平成32年4月1日から施行されることから、今回の変更に対応して必要な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

当協会創立70周年を捉え、当協会の果たすべき使命や役割等をより効果的に発信していくとともに、経営の透明性及び健全性の確保や職員の能力向上を図り、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必要がある。

#### (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
- 6) 積極的な情報発信

#### (3) 課題解決のための方策

##### 1) ガバナンスの充実及び強化

常勤理事会議の開催等により経営の透明性確保を図るとともに、反社会的勢力等による協会利用防止の徹底や全職員を対象とする法令遵守等の研修の充実等によりコンプライアンス態勢の強化を図る。また、災害時における事業継続対応について、その実効性を確保するため検証及び見直しを行う。

##### 2) 業務全般の改善及び効率化

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、前年度経営計画の外部評価を踏まえながら所要の対応を図る。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、適切な見直しに努め、加えて、常に業務全般の改善及び効率化を実行していく。

##### 3) 職員研修の充実

外部講師を積極的に活用して接客応対や電話応対等のレベル向上を図るとともに、職員の職務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階層別・課題別研修に職員を積極的に参加させる等、研修内容の充実に努める。

##### 4) 働きやすい職場環境の整備

働き方改革への対応等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、安全性を確保しつつ、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。

##### 6) 積極的な情報発信

当協会創立70周年を捉え、当協会の果たすべき使命や役割等をより効果的に発信していく。



### 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	110,000	104.8	94.0
保証債務残高	276,000	97.2	94.8
保証債務平均残高	280,000	96.6	94.6
代位弁済	5,000	100.0	114.9
実際回収	700	100.0	52.2
求償権残高	1,870	100.1	293.4

積算の根拠(考え方)
<p>[保証承諾] 平成30年度の保証承諾の推移をもとに、保証承諾目標額を加味し算出した。</p> <p>[保証債務残高・保証債務平均残高] 平成30年度の保証承諾、保証債務残高の推移を基に、平成31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>