

# 年度経営計画

令和2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

令和2年1月に発表された日本銀行山形事務所の「山形県金融経済概況」等によれば、山形県の景気は全体としては横ばい圏内の動きとなっている。公共投資は、市町村において庁舎改築等の大型工事が増加したこともあり、前年を上回っている。個人消費は、消費税率引き上げによる影響等はあるものの、キャッシュレス決済のポイント還元等の効果も見られ、底堅く推移している。設備投資は、製造業で増加しているものの非製造業で減少していることから、全産業では前年を下回っている。住宅投資は、分譲が増加しているものの、持ち家と貸家は減少しており、全体としては前年を下回っている。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が、年初の老舗百貨店倒産の影響等が懸念される。企業倒産は、件数・金額ともに前年を上回っており、特に前述の老舗百貨店の大口倒産が金額を押しあげている。金融環境は、貸出金については、中小企業や地方公共団体向けを中心に前年を下回っている。貸出金利については、依然として低水準で推移してきている。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響により、国内外の観光・宿泊客の激減や、県内各地での各種会合・集会・イベント等の中止・自粛、さらに海外からの部材調達の遅延等が生じており、飲食業、宿泊業、小売業、製造業をはじめ多岐にわたる業種で、深刻な業況悪化が懸念される。このように、国内景気が急速に不安定となっており、県内経済への甚大な影響、各種指標への影響度合いなど現時点で不透明であり、予断を許さない状況にある。

### 2) 中小企業・小規模事業者を取り巻く環境

中小企業・小規模事業者(以下、「中小企業者」という。)は、相次いで発生している自然災害の影響や、年々深刻さを増している人手不足問題、事業承継問題等、多岐にわたる課題を抱えている。さらに、新型コロナウイルス感染症の拡大による急激な経済変動の影響を受けており、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

信用保証協会は、様々な保証制度を活用して中小企業者の金融の円滑化に取り組んでおり、県内の約3分の1の中小企業者に利用されている。

また、突発的な災害や大規模な経済変動等により影響を受けている中小企業者に対し、相談窓口での親身な対応や積極的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を果たしている。

さらに、平成30年4月の信用保証協会法等の改正に基づき、中小企業者の経営改善や生産性向上をさらに進めていくため、連携を強化している金融機関や関係機関とともに、中小企業者への経営支援の充実を図っている。加えて、令和2年4月からは、事業承継時に経営者保証を一定要件のもとで不要とする事業承継特別保証制度が施行されるなど、円滑な事業承継に向けた一層の取り組みが求められている。

## (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するとともに、突発的な災害や大規模な経済変動等により影響を受けた県内中小企業者に対し、機動的に相談体制を整備するとともに、迅速かつ柔軟な金融支援に取り組み等、地域金融におけるセーフティネット機能を果たしていく。

- 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。また、突発的な災害や大規模な経済変動に際して、中小企業者を支えるセーフティネットとしての役割を果たしていく。
- 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推進するとともに、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) 中小企業者を取り巻く環境は予断を許さない状況となっており、中小企業者の健全な発展を支えていくため、金融機関と連携し業況変化等の早期把握に努めるとともに、柔軟な支援を行う。
- 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。また、突発的な災害や大規模な経済変動に際して、中小企業者を支えるセーフティネットとしての役割を求められている。

#### (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り組みの充実

#### (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、事業の特性や経営課題、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。特に、創業期にある企業に対する企業訪問を積極的に行い、創業者の支援育成に努める。
- 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。特に、事業承継時における資金需要については、事業承継特別保証制度等を適切に活用し、活力ある中小企業者の事業維持・継続を支援する。また、新型コロナウイルス感染症の影響により経営に支障が生じている中小企業者に対しては、危機関連保証やセーフティネット保証等を活用し、個社の実情に応じたきめ細かい対応を行っていく。
- 4) 金融機関との対話・連携による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支援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、連携を図りながら対応していく。
- 5) 関係機関等との連携の強化  
税理士会や商工団体、支援機関等との連携を密にし、各機関の特色を活かし、中小企業者に寄りそった支援を推進していく。
- 6) 地域課題の解決に向けた取り組みの充実  
行政機関等と連携し、創業や本県の特性を活かした6次産業化の推進、「ふるさと山形移住・定住推進センター」が取り組む移住促進等の地域課題に積極的に対応し、地方創生に貢献する。

## 【 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推進するとともに、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
- 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

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、その検証と情報共有を行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、各支援機関との連携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等の支援を実施し、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**

中小企業者を取り巻く環境は予断を許さない状況となっており、中小企業者の健全な発展を支えていくため、金融機関と連携し業況変化等の早期把握に努めるとともに、早期の柔軟な支援を行うことがより一層求められている。

※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) 金融機関との対話や連携による期中管理の充実・強化
- 2) 返済緩和先の正常化に向けた取り組みの推進
- 3) 延滞や期限経過先の早期把握による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) 金融機関との対話や連携による期中管理の充実・強化

金融機関との対話・連携により、中小企業者の速やかな情報共有に努め、常に支援方針の目線合わせを行いながら期中管理の充実・強化を図っていく。

- 2) 返済緩和先の正常化に向けた取り組みの推進

金融機関と連携して返済緩和先の業況調査を行いながら、借換保証等の提案による正常化に向けた取り組みを推進していく。また、返済緩和継続が必要な企業には条件変更に対応しながら正常化に向け継続して改善を促していく。

- 3) 延滞や期限経過先の早期把握による調整及び適時適切な代位弁済の実施

中小企業者の速やかな状況把握に努め、継続した管理や条件変更による調整を図るとともに、調整困難な企業については、関係部署間で連携しながら情報共有を密にし、適時適切な代位弁済の実施につなげていく。

**【 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

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、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うことにより、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署と連携しながら、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、令和2年4月1日から施行されることに伴い、必要な業務の見直しを図ったが、今後、見解や解釈等に変更が生じた場合は、連合会や顧問弁護士から情報収集を図りながら、適時適切かつ柔軟に対応していく。

## 【 その他間接部門 】

## (1) 現状認識

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) 経営方針の確立
- 3) 業務全般の改善及び効率化
- 4) 職員研修の充実
- 5) 働きやすい職場環境の整備
- 6) 財政基盤の強化
- 7) 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、災害発生時における事業継続対応について、その実効性を向上させるための見直しを行う。

## 2) 経営方針の確立

中期事業計画及び年度経営計画の進捗状況や、当協会を取り巻く環境等を踏まえながら、中期事業計画及び年度経営計画を策定する。

## 3) 業務全般の改善及び効率化

協会業務にかかる各種システム及び事務処理について適時適切な見直しに努める。また、必要に応じて他協会への視察も検討しつつ、業務全般の改善及び効率化を進める。

## 4) 職員研修の充実

職員の職務遂行に必要な知識やスキル等を修得させるため、外部講師を活用した内部研修を実施するとともに、各種団体が主催する階層別・課題別研修に職員を参加させる等、研修内容の充実に努める。

## 5) 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に努めるとともに、研修等を通じてメンタルヘルス対策の強化を図る。

## 6) 財政基盤の強化

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、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。



【 その他間接部門 】

7) 積極的な情報発信

報道機関へのニュースリリースやホームページ等を通じて、当協会の取り組み等を広く発信していくとともに、より効果的な情報発信方法を検討していく。

### 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	123,000	111.8	100.0
保証債務残高	289,000	103.2	99.0
保証債務平均残高	288,000	102.9	99.3
代位弁済	5,000	100.0	156.3
実際回収	600	85.7	57.0
求償権残高	1,821	97.4	206.0

積算の根拠(考え方)
<p>[保証承諾] 令和元年度の保証承諾の推移を基に、70周年記念保証制度承諾分の減少、及び当座貸越・カードローンの更新分の増加等を勘案し算出した。</p> <p>[保証債務残高・保証債務平均残高] 令和元年度の保証承諾、保証債務残高の推移を基に、令和2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、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>