

# 年度経営計画

令和3年度

山形県信用保証協会

## (1) 業務環境

### ① 山形県の経済動向

本県では、人口減少に伴い、社会経済の構造的変化が顕在化しつつあり、中小企業・小規模事業者(以下、「中小企業者」という。)の企業数の減少に加え、幅広い業種で人手不足が深刻化している。

さらに、新型コロナウイルス感染症(以下、「新型コロナ」という。)の感染拡大の影響が重なり、本県経済は厳しい状態が続いている。特に宿泊業・飲食業が、政府の新型コロナに関する緊急事態宣言の発令による外出の自粛等により大きな影響を受けている。また、製造業の生産活動における停滞や建設業における一般住宅建設の消費マインドの減退等、その影響は幅広い業種に及んでいる。

今後の先行きについては、感染拡大の防止策を講じるなかで、各種政策の効果等もあって持ち直しの動きが期待されるが、不透明感が増している状況にある。

### ② 中小企業・小規模事業者を取り巻く環境

少子高齢化を背景とした生産年齢人口減少に伴う人手不足をきっかけに、中小企業者は従来に増して生産性向上に強力に取り組んでいくことが求められている。また、後継者不在・経営者の高齢化の進展により、建設業やサービス業、卸売業をはじめ幅広い業種で事業承継が進まない問題が深刻化している。

加えて、政府の新型コロナに関する緊急事態宣言の発令により経済活動が制限されるなど、今後の経済動向については依然として予断を許さない状況が続いている。中小企業者の資金繰りは、国及び山形県独自の強力な資金繰り支援策を活用し、一時的に落ち着いているものの、新型コロナの今後の趨勢次第では追加的な資金需要も想定される。

### ③ 信用保証を取り巻く情勢

近年、市中金融機関の貸出状況からみると、県内中小企業者向け融資は増加傾向にあったものの、貸出金利の低下に伴い信用保証料の割高感が増してきたことから保証債務残高は減少傾向にあった。こうした中、当協会は県内中小企業者のニーズに合わせた保証制度の創設や経営支援等に積極的に取り組んできた。コロナ禍においても、地域経済のセーフティネット機能としての役割を果たすべく、金融機関をはじめ国や県・市町村と連携を強化して、積極的かつ柔軟な金融支援を実施した。その結果、セーフティネット保証や危機関連保証等を含む新型コロナ関連資金が保証債務残高全体の50%に迫る構成となっている。

今後とも当協会では資金繰り支援を継続していくことはもとより、新型コロナの影響によって厳しい経営環境に置かれている中小企業者に対し、個々の企業に寄りそった経営支援に取り組んでいくことが求められている。

## (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、次の項目を本年度の柱に据え、県内経済の持続可能な発展に貢献していく。併せて、新型コロナの影響を受けた県内中小企業者におけるアフターコロナを見据えたデジタル化の推進や経営戦略の見直し等、変容を後押しする支援を実施していく。

### ①保証部門

人口の減少や少子高齢化による厳しい環境下、本県経済の縮小が懸念され、持続可能な発展に向けての取り組みが必要となる。生産性向上や創業・事業承継の促進に向けた資金繰り支援に取り組むとともに、コロナ禍における諸手続きの非対面化の促進等、中小企業者の利便性向上へ向けた業務体制の充実を図っていく。

### ②経営支援部門

金融機関や支援機関と連携して、創業・事業承継の促進や事業再生支援に重点をおいた経営支援を実施するとともに、中小企業者の成長・拡大期を含めライフステージの様々な場面における総合的な支援を強化していく。併せて、県内中小企業者の新型コロナによる影響を把握するとともに、中小企業者が取り組む様々な変容に対し、関係機関と連携した資金繰り、経営支援を強化し、中小企業者の実情に合わせた伴走型支援を実施していく。

### ③期中管理部門

長引く新型コロナの影響により先行きの不透明感が増している中、金融機関との情報共有と連携を図りながら中小企業者の実情に即した柔軟な対応に努めるとともに、返済緩和先への正常化に向けた取り組みを推進していく。また、延滞や期限経過先に対し継続した調整を行いながら、適時適切な代位弁済を実施する。

### ④回収部門

協会収支の健全性確保及び信用補完制度持続の観点から、求償権の効率的かつ効果的な管理回収に努めていく。また、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、中小企業者支援の観点から事業再生の取り組みを支援していく。

### ⑤その他間接部門

中小企業者や関係機関から信頼される組織であるため、経営の透明性及び健全性の確保を図る。また、職員一人ひとりのスキルアップやワーク・ライフ・バランスの充実に努めるとともに、将来にわたり中小企業者に対する安定的で持続的な信用保証業務を実現するため、財政基盤の維持に努める。

## 2. 重点課題

### 【 保証部門 】

#### ① 中小企業者のライフステージに合わせた資金繰り支援

関係機関と連携し、中小企業者のライフステージに合わせた資金繰り支援を行う。特に創業期及び事業承継期にある中小企業者に対する支援に重点的に取り組む。また、より効果的な支援を実現するために、保証協会業務を広く周知していく。

#### ② デジタル化を通じた保証業務の変革の推進等による中小企業者の利便性向上

迅速な資金調達の実現と中小企業者・関係機関の利便性向上を図るため、デジタル化を通じた保証業務の変革を推進するとともに、業務の見直しに取り組み、事務の効率化を図る。

#### ③ 経営者保証に関するガイドラインの趣旨を踏まえた対応

中小企業者の創業、成長・発展、早期の事業再生、円滑な事業承継、新たな事業への取り組み等を促進する観点から、金融機関と連携し、「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨を踏まえた対応を行う。

#### ④ 中小企業者の経営の安定及び生産性の向上へ向けた支援

中小企業者へ早期の経営改善を促し、経営の安定、生産性の向上等を図っていくため、実地・面接調査やモニタリング等を通じて企業の特性や経営課題の把握に努めるとともに、金融機関と連携して資金繰り支援を含めた伴走型支援を実施していく。

### 【 経営支援部門 】

#### ① 中小企業者のライフステージに合わせた総合的な支援の強化

関係機関と連携し、創業と事業承継を中心に中小企業者のライフステージに合わせた経営支援を実施し、関係機関と支援方針や支援手法等の情報を共有し、課題解決に向けた支援策の拡充を図る。

## 2. 重点課題

### ②アフターコロナを見据えた中小企業者への支援

中小企業者との継続的な対話を通じて、新型コロナウイルスの影響を把握し、早期の経営改善及び中小企業者が取り組む様々な変容に対し、最適で実効性のある支援策を講じ、資金繰りと経営支援が一体となった伴走型の継続支援に取り組み、企業の事業機会の創出に繋げる。

### ③事業再生支援への取り組みの推進

抜本的な事業再生が必要となる中小企業者について、金融機関と企業の意向を把握し、事業再生の実現に向けて、適切に再生支援に取り組みとともに、再生支援手法のノウハウ蓄積に努める。

### ④経営支援の取組実績及びそのノウハウの蓄積と効果測定の段階的实施

経営支援の取組実績及びノウハウの蓄積を継続し、企業へモニタリングを重ねながら、より効果的な支援に繋げるため、効果測定を段階的に実施する。

## 【 期中管理部門 】

### ①中小企業者の現況把握と金融機関と情報共有・連携による期中管理の充実・強化

新型コロナウイルスの影響を踏まえ、中小企業者の速やかな現況把握に努め実情に即した柔軟な対応を行い、金融機関との情報共有と連携し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返済緩和先に対する正常化に向けた取り組みの推進

金融機関と連携し返済緩和先の業況把握を行い、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。また返済緩和先には新型コロナウイルスの影響を踏まえ条件変更に対応しながら、正常化に向けた改善を促していく。

### 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

延滞や期限経過先の速やかな状況把握に努め、継続した督促や条件変更による調整を図っていく。調整が困難な場合は、関係部署と連携しながら適時適切な代位弁済につなげていく。

## 2. 重点課題

### 【 回収部門 】

#### ①適時適切な求償権回収の推進

債務者や保証人等に対する実地調査・面談等による実態把握を適切かつ継続的に実施することにより、実情を踏まえた回収方策を決定・推進していく。実態把握を適切に行った保証人の現況を踏まえ、その資力に応じた一定の弁済がなされた場合、一部弁済による連帯保証債務免除に積極的に取り組んでいく。

また、協会の期中管理部門と連携を密にしながら、代位弁済後に早期着手し実態把握を行うとともに、担保物件については早期かつ有利な条件での換価に取り組み、回収促進に繋げていく。

#### ②求償権回収の効率性・実効性の向上

求償権の回収見込み額や回収上における課題等を明確にし、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、回収見込みがなく実益がないと判断される求償権について管理事務停止、求償権整理を実施することにより、回収の実効性を向上させていく。

#### ③保証協会債権回収㈱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、回収上の課題解決のため案件に対する目線合わせに取り組んでいく。

#### 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。

## 2. 重点課題

### 【 その他間接部門 】

#### ①ガバナンス・コンプライアンス態勢の強化

当協会の信頼性向上に向け、常勤理事会議の開催等により経営の透明性確保を図ることで、ガバナンス強化に努める。また、法律・政令等をはじめ社会的規範や規則等の徹底、反社会的勢力等による協会利用防止等、コンプライアンス態勢の強化を図る。

#### ②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について、適時適切な見直しに努めるとともに、デジタル化等に対応する機器の導入について検討する。また、必要に応じて他協会との情報共有も図りつつ視察等も検討し、業務全般の改善及び効率化を進めていく。

#### ③職員研修等を通じたスキルアップ

職員の業務遂行に必要な知識やスキル、マネジメント能力等の修得のため、各種団体が主催する階層別・課題別研修に参加させるとともに、外部講師等を活用した内部研修を実施するなど、研修内容の充実に努める。また、通信教育等による職員のスキルアップや資格取得を推奨する。

#### ④働きやすい職場環境の整備

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、職員のメンタルヘルスの向上やSDGs等に関する取り組みを検討する。

#### ⑤財政基盤の維持

長期的に安定した利息収入の確保と毎年の資金繰りの安定のため、安全性を確保しつつ、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、財政基盤の維持に努める。

#### ⑥積極的な情報発信

ホームページや新聞広告等を通じて、当協会や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	120,000	97.6	35.8
保証債務残高	478,000	165.4	97.8
保証債務平均残高	482,000	167.4	110.6
代位弁済	6,000	120.0	260.9
実際回収	600	100.0	90.9
求償権残高	1,023	56.2	197.5

積算の根拠(考え方)
<p>[保証承諾] 令和2年度の反動から資金需要が減少、セーフティネット保証の継続を加味し算出した。</p> <p>[保証債務残高・保証債務平均残高] 令和2年度の期末保証債務残高及び返済据置残高に、令和3年度の保証承諾額及び代位弁済額を加減して令和元年度の償還率を参考に算出した。</p> <p>[代位弁済] 近年の実績を踏まえつつ、法的整理等を考慮し、前年度を上回る代位弁済を見込む。</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。また、無担保、無保証人の求償権が増大していくことから、減少を見込んだ。</p>