

年度経営計画の評価

令和4年度

山梨県信用保証協会

1. 令和4年度経営計画の自己評価

山梨県信用保証協会は、公的な「保証機関」として、中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者」という。）の資金調達の円滑化を図り、事業の維持・発展に向けた経営支援に取り組み、中小企業者の健全な育成と地域経済の発展に貢献できるよう努めて参りました。

令和4年度の年度経営計画の実施に対する評価は、以下のとおりです。

1. 業務環境及び中小企業の動向

令和4年度の山梨県内の経済情勢は、ワクチン接種の普及等により新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）の抑制と経済活動との両立が進み、基調としては持ち直してきました。

個人消費は回復の動きが見られ、生産活動においても全体として堅調を維持してきました。また、感染症関連の資金繰り支援策が企業倒産を抑制し、倒産件数は平成以降で2番目に少ない水準で推移しました。

一方、原材料価格の上昇や物価上昇、為替変動などの影響が、企業の収益改善の足かせとなり、景気の懸念材料となりました。さらに今後は、コロナ関連融資の返済が本格化することから、資金繰りの不安が増すなど、予断を許さない状況が続いています。

2. 事業概況

○保証承諾

伴走支援型特別保証制度や山梨県新型コロナ・物価高騰対応経営再生融資を活用した借換需要が増加したため、計画値を上回りました。

○保証債務残高

新型コロナウイルス感染症関連保証の債務に対する元金据置による残高の維持や代位弁済が低調であったことから計画値を上回りました。

○代位弁済

積極的な資金繰り支援や柔軟な返済緩和を行ったことから計画値を下回る結果となりました。

○実際回収

無担保求償権や第三者保証人が付されていない求償権の増加に加え、破産などの法的整理の増加により、回収を取り巻く環境は厳しさを増しており、計画値を下回りました。

令和4年度の主要業務数値は、以下のとおりです。

	実績金額(百万円)	計画金額(百万円)	計画比(%)
保証承諾	64,660	56,000	115.5
保証債務残高	276,491	270,000	102.4
代位弁済	1,506	4,000	37.6
実際回収	789	850	92.8

3. 決算概要

令和4年度の決算概要（収支計算書）は、以下のとおりです。

項目	実績金額(百万円)	計画金額(百万円)	計画比(%)
経常収入	2,895	2,831	102.3
経常支出	1,821	1,874	97.2
経常収支差額	1,074	957	112.2
経常外収入	3,424	4,970	68.9
経常外支出	3,514	5,220	67.3
経常外収支差額	△90	△250	36.0
当期収支差額	984	707	139.2
収支差額変動準備金繰入額	492	354	139.2
基金準備金繰入	492	354	139.2

(注) 端数処理を四捨五入により行っていることから、内訳と差額とが一致しない場合がある。

経常収支は、保証債務残高が計画値を上振れ、保証料収入が計画値を上回ったことや、コロナ禍で業務を一部自粛したことにより、業務費が抑制されたため、計画値を上回りました。

経常外収支は、代位弁済が低調で、求償権償却や求償権償却準備金繰入が少なかったことにより、計画値を大幅に上回りました。これにより令和4年度の当期収支は、984百万円となりました。この収支については、収支変動に備えるための収支差額変動準備金に492百万円を繰り入れ、残額を基金準備金に繰り入れ、経営基盤の強化を図りました。

この結果、年度末における収支差額変動準備金は3,723百万円、基本財産の額は、13,417百万円となりました。

4. 重点課題への取組みについて

(1) 保証部門

1) 中小企業者ニーズに沿った金融支援

① 長引く感染症の影響による中小企業者の資金繰りに対する不安や経営危機の解消、また事業の再構築等、中小企業者の経営状態に即した保証制度の周知や活用方法を提案し、資金繰り支援に努める。

- ・収益が悪化している中小企業者の資金繰り不安や経営危機が解消できるよう、新型コロナウイルス感染症関連保証を活用した資金繰り支援とともに、中小企業者の実情に応じた迅速かつ柔軟な条件変更対応による金融支援に努めました。
- ・新分野展開や業態転換等に取り組む中小企業者に対しては、補助金連携支援保証により計画実行へのサポートに努め、事業の維持発展のため支援しました。
- ・上記の保証制度をホームページで周知するとともに、金融機関に対象となる中小企業者のリストを提供するなど、制度を積極的に活用するよう周知しました。

【新型コロナウイルス感染症関連保証の承諾実績】

伴走支援型特別保証（令和4年1月改正）	423件	9,098百万円
県新型コロナウイルス感染症関連借換融資（令和4年3月取扱開始）	469件	2,894百万円
県コロナ・物価高騰対応経営再生支援融資（令和5年1月取扱開始）	223件	5,038百万円

【補助金連携支援保証の承諾実績】（令和4年6月取扱開始）

91件 1,461百万円

【条件変更（期間延長、返済方法変更）の承諾実績】

期間延長・返済方法変更 1,518件（前年比119.3%） 25,981百万円（前年比124.6%）

【返済緩和先状況】

返済緩和先 542先（全体比4.7%）（R3年度末比 +32先）
返済緩和保証債務残高 16,645百万円（全体比6.0%）（R3年度末比 +2,178百万円）

- ② 中小企業者の経営状況や事業環境を踏まえ、顧客ニーズに沿った保証制度の新設や既存保証制度の見直しを図る。
- ・ビジネスモデルの転換等に資金需要が見込まれたことから、「補助金連携支援保証」を見直し、対象となる公的機関の補助金事業を拡大することにより、制度の充実を図りました。
 - ・既存保証制度の利用実績や制度内容の類似性などを検証し、顧客ニーズの観点から、継続の必要性が低い3制度を廃止しました。
- ③ 円滑な資金繰り支援に資するため、金融機関に対し保証協会業務の周知、保証事務手続きの見直しを行い、顧客の利便性向上に努める。
- ・保証申込手続きにおける留意点や保証制度及び添付書類の一覧表を作成し、金融機関へ配付するとともに、ホームページに掲載することにより周知を図り、保証協会業務に対する金融機関の理解と利便性の向上に努めました。また、保証審査業務のリードタイム短縮を目的とした現行業務の課題の洗い出しを行い、改善に向けた方策の具体化に向け検討を行いました。

2) 地方創生に資する取り組み

- ① 地域の活性化に貢献するため、関連する保証制度を活用し、地方創生やSDGsに取り組む中小企業者を支援する。
- ・SDGs社債保証など地方創生に関する保証制度の金融機関への周知に努め、制度利用を促進することにより、地方創生に取り組む中小企業者を支援しました。

【地方創生に関連する保証制度の承諾実績】

SDGs社債保証	8件（前年比 61.5%）	504百万円（前年比 50.4%）
山静神観光連携保証	2件（前年比 66.7%）	26百万円（前年比277.5%）
こうしんSDGs保証	5件（前年比125.0%）	138百万円（前年比227.6%）
成長やまなし応援融資	2件（前年比 — ）	46百万円（前年比 — ）

② 県内事業者数の維持、増加に寄与するため、関係支援機関と情報共有を行い、創業や事業承継に関する保証制度や支援施策の周知を図り、活用を促進する。

・商工団体などの関係支援機関に対して、当協会の創業支援や事業承継支援について周知するとともに、相互の支援施策について情報共有を図りました。また、関係支援機関主催の創業セミナー等に参加し、中小企業者に創業保証制度の活用を促進するなど、関係支援機関との連携のもと、中小企業者数の維持・増加に向けた取り組みを実施しました。

【創業関連保証の承諾実績】 200件（前年比116.3%） 1,126百万円（前年比100.5%）

【事業承継関連保証の承諾実績】 4件（前年比66.7%） 108百万円（前年比62.3%）

【活動実績】

創業セミナー及び情報交換 7回参加

事業承継関連会議（山梨県、山梨県事業承継・引継ぎ支援センター主催） 6回参加

③ 県内学生向けの事業経営や金融に関する講義等を通し、創業マインドを高め、起業への後押しを行う。

・山梨県立大学において大学生を対象に事業経営や金融について講義し、起業や事業経営への関心を高める取り組みを行いました。

(2) 期中管理・経営支援部門

1) 事業のライフステージに応じた経営支援

- ① 創業者の事業維持、発展をサポートするため、創業後の業況把握や必要な支援策を講じる等、創業後のフォローアップ体制を強化し、伴走型での支援を実施する。

・創業保証後のモニタリングを実施し、業況把握に努め、創業後の新たな課題の解決に向けて、専門家の派遣や金融機関と連携した迅速な金融支援を行うなど、伴走型での支援を実施しました。

・コロナ禍で特に影響を受けた飲食業者を対象に、フードコーディネーターを講師とする創業フォローアップセミナーを動画配信形式で実施し、コロナ禍における経営の問題点や課題への解決策を示し、経営改善への動機づけを図りました。

【創業支援の実績】 創業資金対応後のモニタリング 99先
専門家派遣によるフォローアップ 5先

- ② 金融機関からのモニタリング報告書を活用し、状況把握を行い、業況回復、経営改善が必要とされる中小企業者へ早期に改善支援を行う。

・金融機関からのモニタリング報告に基づき、金融機関の方針が「要支援」「要注視」とされた中小企業者の中から、経営支援未着手先ならびに金融機関の目が行き届きにくい中小企業者を選定し、専門家の派遣、関係支援機関と連携したサポート等の必要性を金融機関と協議したうえで、協会による能動的な経営改善支援に努めました。

※選定条件：金融機関プロパー融資なし、保証債務残高30百万円以上、CRD5区分以下、経営改善計画未策定、専門家派遣等の経営支援未着手

【選定先】 「要支援」「要注視」 159先（このうち23先に能動的な支援を実施）

【23先の対応状況】

専門家派遣 6先 中小企業活性化協議会との連携 1先 商工会との連携 1先
他、個別案件ごとに支援策を検討している

- ③ 事業再生を図ろうとする中小企業者に対し、様々な事業再生支援手法を活用し、事業再生を後押しする。
・山梨県中小企業活性化協議会や金融機関、関係支援機関と連携し、抜本的な事業再生に取り組みました。また、事業再生計画実施関連保証（経営改善サポート保証）を活用した金融支援を実施し、事業の再建をサポートしました。

【実績】 事業再生計画実施関連保証 3先（前年比300.0%） 92百万円（前年比161.4%）
※求償権消滅保証含む。
スポンサー型事業再生（第二会社方式） 1先

- ④ 事業承継を予定する中小企業者に対し、事業承継に係る保証制度や各種施策の提案を行い、円滑な事業承継をサポートする。
・後継者問題を抱える中小企業者の掘り起しにより抽出した支援対象の中小企業者に対し、アンケート調査を実施し、事業承継の進捗や課題の把握を行いました。アンケートの結果を受け、支援を必要とする中小企業者へは金融機関と連携した支援を実施しました。
・具体的課題を有する中小企業者については、内容をヒアリングし、山梨県事業承継・引継ぎ支援センターへの橋渡しを行い、より専門的なアドバイスによる支援に努めました。

【実績】 対応先 1先（株式譲渡を伴う事業承継）

2) 効果的な経営支援手法の構築化

- ① 多様な経営課題に対応するため、派遣する専門家の分野を拡大するとともに、金融機関と連携し、より効果的な専門家派遣事業を実施する。
・多様化する中小企業者の経営課題に対応するため、新分野の専門家としてフードコーディネーターと契約し、派遣回数の上限を増やすなど派遣事業の拡充を図りました。
・金融機関とは、専門家派遣前に中小企業者の経営課題を共有するとともに、派遣後における情報共有により、中小企業者の実情に応じた経営支援を実施しました。

【実績】 専門家派遣事業申込先 128先

② 経営改善や経営拡大を進める中小企業者に対し、経営改善計画策定支援事業やビジネスマッチング出展に係る支援内容を周知し、活用促進を図る。

・経営改善計画策定に係る費用を一部補助することにより、中小企業者が当該事業を活用しやすい環境を整えるとともに、山梨県中小企業活性化協議会や関係機関を通じ、中小企業者への周知に努めました。

【実績】 経営改善計画策定に係る補助金申請受付 5先

・中小企業者がビジネスマッチングに出展しやすいよう出展に係る費用の補助制度の周知を図るとともに、各種ビジネスマッチング開催に係る情報発信を積極的に実施し、中小企業者の経営拡大に向けた取り組みを支援しました。

【実績】 ビジネスマッチング出展に係る補助事業 14先

③ 経営支援の効果を分析し、検証し、経営支援事例や改善事例等を抽出し、経営改善の参考となるように情報の発信を行う。

・令和3年度に専門家派遣事業を活用して経営改善計画を策定した中小企業者へのモニタリングを実施し、現況の把握を行うとともに、収益面（売上・利益）の変化を分析し、経営支援の効果を検証しました。

・改善事例については専門家派遣事業のチラシに記載し、幅広く周知することにより、経営改善に取り組む他の中小企業者への参考事例として情報発信しました。

【実績】 モニタリング実施先 5先（売上、売上総利益が概ね計画通り達成した先は3先）
情報発信事例 3先（創業支援、経営改善支援、事業承継支援）

3) 金融機関、関係支援機関との連携体制強化

① 金融機関との対話・情報交換を定期的に行い、中小企業者の事業状況及び金融機関の支援体制について共有するとともに、協会の経営支援施策を周知する。

・地元金融機関本部とは相互の支援施策を共有するとともに、中小企業者の支援に対する目線合わせを行いました。
・金融機関営業店との階層別勉強会を開催するなど、保証協会業務の理解と周知に努めました。

【実績】 金融機関本部との情報交換 延べ23回
金融機関営業店向け勉強会 7回（役席者、融資担当者、女性職員など）

② 関係支援機関との連携を深め、経営支援の窓口を広げることにより、様々な経営支援施策を活用した支援に努める。

・各商工会や山梨県中小企業活性化協議会、TKCなど様々な関係支援機関との勉強会や意見交換を通じ、各支援機関の支援策について相互理解に努めました。こうした機会を通じて、各機関との連携による中小企業者への多面的な支援を実施するための協力関係を構築しました。

・関東経済産業局および山梨県中小企業活性化協議会と3者間協定を締結し、連携体制を強化しました。

【実績】 関係支援機関との勉強会 6回（山梨県中小企業活性化協議会、山梨県税理士会、山梨県よろず支援拠点など）
関係支援機関との意見交換会 9回（商工会、TKC、山梨県事業承継・引継ぎ支援センターなど）

商工会を窓口とする「コロナ感染症関連融資制度等緊急相談室」との連携支援

3者間協定 「中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合的支援に向けた連携協定」（関東経済産業局・山梨県中小企業活性化協議会・山梨県信用保証協会）

(3) 回収部門

1) 求償権管理の強化

① 債務者等の状況を定期的に把握し、回収方針の明確化と案件の進捗管理を行う。

・既存求償権先については、回収方針を明確化することにより、案件の実態に即した適切な管理を行いました。また、新規求償権先については、代位弁済後の返済交渉を着実にを行うため、代位弁済前の資産調査を実施しました。

【実績】 代位弁済先 65先
資産調査対象先 84先（連帯保証人含む）

② 適時適切な法的措置に努め、回収を促進する。

・計画的な不動産処分により、早期回収及び回収の最大化に努めました。また、返済意思のない先に対しては、弁護士会を介する預金照会を活用し、債権差押により、回収促進を図りました。

【実績】 任意売却による回収 10件
競売による回収 12件（前年度申立分含む）
競売申立 8件
預金照会 80件
債権差押（預金差押 34件、給与差押 6件、その他 4件）

③ 定期回収先への管理を徹底するとともに、実情に応じた返済交渉を行う。

・定期入金管理表を活用し、不履行先への督促強化により適切な入金管理を行いました。また、感染症や原材料高騰などで苦しむ中小企業者からの減額要請には、実情を調査し、適切に対応しました。

【実績】 定期回収金額 232百万円（管理課160百万円、サービサー72百万円）（前年同月比94.5%）

2) 再生支援への取り組み

① 事業継続先には、保証部門と連携し、求償権消滅保証を活用した再生支援に取り組む。

・事業再生が見込まれる中小企業者に対して、営業部門と連携しながら金融機関や関係機関の協力を得て、求償権消滅保証を活用することにより債務の正常化を図り、再生を支援しました。

【実績】 求償権消滅保証 1先

② 求償権関係人の生活状況を勘案し、一部免除等の再生支援手法の活用により、生活再生を支援する。

・求償権関係人の生活実態や弁済能力を把握し、保証債務免除ガイドラインに基づく一部免除手続きを提案することにより、生活再生支援に繋がりました。

【実績】 6先

3) 回収業務の効率化

① 回収が困難な求償権は、求償権管理事務停止と求償権整理を進め、管理する求償権の減少に努める。

・回収の見込まれない先に対し、計画的に求償権管理事務停止と求償権整理を実施し、回収業務の効率化に努めました。

【実績】 求償権管理事務停止 118先 2,195百万円
求償権整理 152先 2,902百万円

② サービサーへの委託を有効活用し、管理・回収の効率化を図る。

・回収可能性に乏しい案件の見極めにより委託解除を促進し、求償権管理事務停止及び求償権整理を進めることにより、管理・回収の効率化に努めました。

【実績】 委託解除 132先（前年比185.9%）

(4) その他間接部門

1) 信頼性向上に向けた取り組み

① コンプライアンス実践プログラムを着実に実行し、役職員のコンプライアンス意識の向上を図る。

・コンプライアンス実践計画及び実践プログラムに基づき活動を進めました。具体的には、内部研修の実施、規程等の読み合わせに加えコンプライアンス関連書籍や知識確認シートを活用した啓発に努めました。また、各部署のコンプライアンス活動について内部共有し、全社的なコンプライアンス意識の向上に取り組みました。

② 適正な業務執行・管理に努めるとともに、職員の業務改善意識を高め、サービス向上を実現していく。

・外部意見や要望を基に、各部署が実施した業務改善事例を内部で共有したことにより、業務改善意識が高まり、サービス向上への行動が促進されました。

・毎月の予算執行状況について職員へ周知するとともに、各部署との定期的なヒアリングを通じ、業務執行の進捗管理を行いました。業務費は予算計画内での消化となり、予算計画に沿った適正な業務運営が実施されました。

③ SDG s に資する取り組みを通して、組織としての共通認識を図り、外部へ発信する。

・当協会の基本理念のもと、国連が提唱するSDG s（持続可能な開発目標）の趣旨に賛同することを宣言し、信用保証をはじめとした当協会の業務を通じ、地域経済の持続的発展に貢献していくことを表明しました。

・山梨県内におけるSDG s への取り組みを推進する「YAMANASHI×SDG s チーム」創設に伴うプラットフォーム形成団体に参加し、関係する情報発信を行うなど、県内でのSDG s 普及に貢献しました。

・当協会のSDG s に資する取り組み実績をホームページで公表し、公的機関として、持続的な社会の実現に貢献している組織であることを発信しました。

2) 経営基盤の強化

① 職務、職位に応じた計画的な人材育成やワークライフバランスを意識した働き方を促進する。

- ・マネジメントに係る通信講座の受講を推奨するとともに、新任管理職を対象に内部研修を実施し、指導力や管理能力の向上を図りました。また、全職員を対象としたタイムマネジメント研修の実施により、仕事の進め方や時間の使い方について理解促進を図り、効率的な業務遂行に向けた意識の醸成に努めました。

- ・計画的な休暇取得を促進するとともに、職員の休暇取得状況を管理職と共有し、メリハリのある働き方や積極的に休暇を取得できる組織風土の形成に努め、休暇取得率の向上を図りました。

② 適正な危機管理体制を整備し、緊急時や危機発生時に備えるとともに、職員のリスク管理意識を向上させる。

- ・データ保存されている文書や不要書類等の整理を行うとともに、耐火金庫を追加導入し、焼失、紛失等の災害リスクの軽減を図りました。

- ・災害の発生を想定して、安否確認訓練を実施し、初期対応における連絡手段の適正な運用に向けた修正を行いました。

- ・BCPにおける対策本部・拠点組織の各担当の役割を整理するとともに、適正な部署や人材配置などの見直しにより、実効性を高めるための組織体制の強化を図りました。

③ 情報システムの安定的な運用や、利便性向上のため、有効性を検証し、更改や保守、機能改善等に取り組む。

- ・保証協会システムセンターをはじめ、各ベンダーと連携し、基幹システムや各種システムの安定稼働の維持に努めるとともに、機能修繕や更改に取り組みました。

- ・システムの安定的な運用を図るため、システム照会や他協会における事例の情報を内部共有し、システムリスクの軽減ならびに職員のシステム活用スキルの向上に努めました。

- ・認証付電子保証書交付サービス（電子保証書発行）について、利用申請を受けた金融機関と調整を進め、取扱を開始しました。また、電子保証書発行に対応した業務マニュアルを作成し、業務の実効性の確保に努めました。

- ・信用保証協会電子受付システム（信用保証申込手続き）においては、各金融機関への説明と意見交換を実施しましたが、取扱の開始には至っておりません。次年度においても金融機関との対話を重ね、取扱開始に向けた取り組みを継続していく方針です。

3) 広報活動の充実

① 広報内容の見直しや新たな広報手段を検討し、効果的かつ効率的な広報活動に努める。

- ・ 現行の広報活動について、目的や対象、効果等の整理により広報媒体の有効性を検証し、訴求効果向上のため、ポスター、およびパンフレットを全国統一デザインから当協会独自デザインへ変更しました。
- ・ コロナ禍を機に当協会を利用した中小企業者を対象にダイレクトメールを発送し、当協会の業務への理解度向上およびホームページの周知を図りました。

② 中小企業者及び金融機関にとって利用しやすい環境を提供するため、ホームページを通して、有益な情報発信に努める。

- ・ 中小企業者や金融機関に有益となるような情報の積極的な発信に努めるとともに、必要な情報を入手しやすいよう情報の掲載方法を工夫するなど、利便性の向上に努めました。

2. 外部評価委員会の意見等

- ・保証部門については、保証承諾および保証債務残高が計画値を上回ったことから、中小企業・小規模事業者の資金繰り支援に積極的に対応したことが窺える。特に伴走支援型特別保証や山梨県コロナ・物価高騰対応経営再生支援融資を積極的に活用して、借換の需要に柔軟に対応していた。また、地方創生への取り組みとして、SDGsに取り組む中小企業・小規模事業者を支援するための保証制度を活用し、地域の活性化へ貢献する姿勢も見られた。
- ・期中管理・経営支援部門については、創業から、経営改善、事業承継、事業再生まで事業のライフステージに応じたトータルの支援が行われていると評価する。経営支援の効果検証は、指標に基づき、計画値と対比しながら分析を行っているが、数値だけでは評価できない面もあり、今後は定性面での効果検証にも取り組んでいただきたい。
- ・回収部門については、厳しい回収環境の中でも、効率的な回収に努めていることが窺えた。また、事業継続先への債務の正常化や連帯保証人の保証債務免除による生活再生などにも取り組んでいる。保証協会、顧客双方にメリットのある取り組みであると思うので、今後も積極的な対応を期待する。
- ・その他間接部門では認証付電子保証書交付サービスの取扱いが開始されたことにより、融資実行の迅速化や事務の効率化が進んでいることが窺える。今後もDX推進やペーパーレス化に取り組んで、業務効率化に努めていただきたい。
- ・総体的には、取り組むべき事項を着実に実行しており、業務数値も評価できる内容であった。SDGs宣言のとおり、地域社会の持続的な発展に貢献していると感じた。足元では代位弁済の増加が懸念されているので、動向を注視していただきたい。