

中期事業計画の評価

令和3年度～令和5年度

1. 地域の動向及び信用保証協会の実績

(1) 地域経済及び県内中小企業の動向

日本銀行下関支店によれば、令和3年度の県内経済は、新型コロナウイルス感染症の影響が続く中、年度当初から総じて持ち直しの傾向が続いていたものの、令和4年1月から感染が再拡大して以降は持ち直しのペースが鈍化したとされています。

令和4年度は、年度当初は持ち直しのペースが鈍化していたとされていましたが、徐々に良化傾向となり、年度末には、個人消費は持ち直し、設備投資は高水準横ばい圏内で推移するなど、基調としては持ち直したとされています。

令和5年度は、令和5年12月までは持ち直しているとされ、令和6年に入ってからやや良化し、緩やかに回復しているとされています。

(2) 県内中小企業向け融資の動向及び資金繰り状況

日本銀行下関支店によれば、県内金融機関の貸出残高は、令和3年度は6月以降前年度を下回りましたが、令和4年度、令和5年度は前年度を概ね上回りました。

また、山口県実施の「県内中小企業景況調査」によれば、資金繰りの指標はマイナス圏内で推移しており、資金繰りに不安を感じている中小企業者が多い状況にあったものと考えられます。

(3) 県内中小企業の設備投資動向

中国財務局山口財務事務所の「法人企業景気予測調査結果」によれば、企業全体の設備投資は前年度に比べ増加となっていますが、規模別にみると、中小企業者の設備投資は、前年度に比べ減少となっています。

(4) 県内の雇用情勢

山口労働局によれば、県内の雇用情勢は、計画期間を通して持ち直しが進むとされており、令和4年度からは求人が求職を上回る状況が続いているとされています。

(5) 保証の動向

保証承諾については、令和2年度に開始された「新型コロナウイルス感染症対応資金（以下「コロナ対応資金」という。）」等の施策により手元資金を確保した中小企業者も多かったことから、その反動として令和3年度は4,141件（対前年比22.7%）、512億8,673万円（同16.7%）、令和4年度は4,601件（同111.1%）、625億8,265万円（同122.0%）と低い水準で推移しました。しかし、令和5年度は、「コロナ対応資金」の返済据置期間終了に伴い「伴走支援型特別保証」の活用による借換需要や原材料・エネルギー価格の高騰の影響等

により資金需要が高まったことなどから、5,361 件（同 116.5%）、900 億 8,780 万円（同 144.0%）と件数、金額とも増加しました。なお、令和 5 年度の保証承諾をコロナ禍前の平成 31 年度と比較すると、件数 87.8%、金額 126.0%となりました。

また、保証債務残高については、コロナ関連の保証は保証期間や返済据置期間を長期に設定している中小企業者が多かったことから、令和 3 年度が 28,197 件（同 100.1%）、3,469 億 7,396 万円（同 99.0%）、令和 4 年度が 27,899 件（同 98.9%）、3,355 億 3,304 万円（同 96.7%）と減少ペースは緩やかでしたが、令和 5 年度は「コロナ対応資金」の返済開始や利息支払い開始を要因とする繰上償還、代位弁済の増加等により 25,237 件（同 90.5%）、2,983 億 1,432 万円（同 88.9%）と減少額は前年度の 3 倍超となりました。

2. 中期業務運営方針についての評価

中期事業計画における業務上の運営方針についての実績評価は以下のとおりです。

1) 適時適切な保証の提供

①多様な資金需要への対応

国や地方自治体の中小企業施策へ積極的に呼応して、創業期や拡大期、再生期といった中小企業者のライフステージに応じた多種多様な資金ニーズに応える保証メニューを用意し、金融機関や関係機関と連携しながら、きめ細かな支援に努めました。特に新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小企業者に対しては「セーフティネット保証」や「危機関連保証」、「伴走支援型特別保証」等を、原材料・エネルギー価格等の高騰等の影響を受けた中小企業者に対しては「原油価格・物価高騰対応資金」等を活用した資金繰り支援を行う等、個々の中小企業者の実態に応じて、国や県・市町制度、協会独自制度の活用により丁寧かつ迅速な対応に努めました。

②金融機関との連携体制の構築

金融機関との勉強会を積極的に開催し、国や地方自治体の中小企業施策を反映した保証制度の情報を共有することで、保証制度の有効活用に繋がりました。また、金融機関と同行した企業訪問を通じ、中小企業者の実情や課題について認識を共有し、より良い解決策の模索に向けて連携を図りました。

また、「コロナ対応資金」の返済据置期間が終了し返済が開始となる中小企業者については、返済開始となる前に当該中小企業者のリストを金融機関に配付し、情報共有を行うことで返済見通しを早期に把握するとともに、返済開始が困難な中小企業者については金融機関と連携し、返済緩和などの条件変更や経営改善に向けた各種支援の検討に努めました。

さらに、金融機関との保証キャンペーンを実施するなど、中小企業支援について連携して取り組み、適切なリスク分担の下で円滑な資金供給に努めました。

③保証利用の利便性向上

「伴走支援型特別保証」や「事業再生計画実施関連保証（感染対応型）」といったコロナ禍の資金繰り支援策、創業や事業承継といった社会的な課題対応策に関しては、県と協議して「スタートアップ創出促進保証」や「事業承継特別保証」を活用した県制度を速やかに創設し、より中小企業者の利用しやすい制度運用に努めました。

また、「経営者保証ガイドライン」の趣旨を踏まえ、当協会独自制度の「クオリファイド保証」等の経営者保証を徴求しない保証を積極的に活用し、経営者保証に依存しない融資慣行の確立に努めました。

さらに、「電子保証書交付サービス」や「信用保証協会電子受付システム」について、事務手続きの見直しを進めるとともに、金融機関

へ利用の働きかけを行いました。

2) 経営支援業務の強化

①創業支援

金融機関や商工会議所等が主催する創業セミナーに積極的に参加し、創業保証の説明やビジネスプランコンテストの審査員としてアドバイスをを行うなど創業意欲の醸成を図るとともに、創業に向けたサポートを行いました。また、企業訪問により創業後の経営状況等についてヒアリングを行うなど、創業後のフォローにも努めました。

②経営改善支援

企業訪問を積極的に行い、令和3年度は403先を、特に令和4年度はコロナ対応資金の利用先を中心に1,003先を訪問し、実情把握に努めました。また、令和5年度からは、より効果的な経営支援ができるよう経営支援が必要と思われる創業先や新規返済緩和先、大口返済緩和先、事業承継を要する先等の中小企業者を訪問し、対話と傾聴を繰り返すことにより、更なる中小企業者との信頼関係の構築を目指すとともに、その過程で経営課題を把握し、経営改善につなげることを目的として企業訪問を行い、414先を訪問しました。

さらに、山口県中小企業活性化協議会や山口県事業承継・引継ぎ支援センター、山口県よろず支援拠点、商工会議所、商工会とは研修や意見交換を行い、お互いの事業内容の理解を深め、連携を図りました。

③事業再生支援

山口県中小企業活性化協議会等関係機関と連携しながら、事業再生ファンドや抜本再生の手法を活用した事案に関与（令和3年度1件、令和4年度2件、令和5年度4件）しました。

また、山口県中小企業活性化協議会にトレーニー制度を活用して職員を出向（令和4年度1名、令和5年度1名）させるとともに、トレーニーから戻ってきた職員を講師として研修を行い、協会職員の能力向上にも努めました。なお、令和4年9月には、山口県中小企業活性化協議会と中国経済産業局との三者連携協定を締結し、山口県中小企業活性化協議会とは事前相談スキームを活用するなど一層の連携に努めました。

④事業承継支援

巡回訪問事業において、60歳以上の経営者を重点支援先とし、ヒアリングを行うとともに山口県事業承継・引継ぎ支援センターの紹介を行うなど、事業承継の必要性や同支援センターの周知を図りました。また、令和5年度においては、同センターと連携して個別相談会を実施しました。なお、「事業承継特別保証制度」については、令和3年度17件9億8,480万円、令和4年度12件7億3,060万円、令

和5年度 16件 5億 8,565万円の実績を上げることができました。

⑤経営支援の効果検証に向けた取組

当協会が経営支援事業として実施している専門家派遣事業（経営診断事業）を効果検証の対象とし、受診企業の代表者へのヒアリング結果やCRD財務点数、ローカルベンチマークといった指標等についてデータの蓄積を行い、定量的な効果検証に向けた準備を行いました。その結果、令和6年度より、専門化派遣事業を効果測定の対象とし、①受診企業と未受診企業における受診前後のCRD評点の比較による検証（相対評価）、②受診企業に対するヒアリング項目ならびにベンチマーク指標による検証（絶対評価）を行うこととしました。

3) 効率性を重視した管理・回収の推進

①期中管理の徹底

早期延滞管理一覧表やリスク管理一覧表を活用し、金融機関との情報交換や現地調査等を通じて、早期の実態把握に努め、適切な管理方針の策定に努めました。

また、「コロナ対応資金」の返済が開始となる中小企業者については、返済開始となる前に当該中小企業者のリストを金融機関に配付し、情報共有を行うことで返済見通しを早期に把握するとともに、返済開始が困難な中小企業者については金融機関と連携し、返済緩和などの条件変更や経営改善に向けた各種支援の検討に努めました。

②早期対応による回収の最大化

代位弁済前の期中管理段階において、資産調査や関係者との交渉等による実態把握を行うことにより、代位弁済後早期に回収見込みの見極めを行い、資産の早期処分を行うなど機会を逸さないタイムリーな回収に努めることにより、回収の最大化を図りました。

③効率性重視の回収促進

回収業務の効率化・迅速化を図るため、山口営業店及び下関支店の回収業務を令和4年度、令和5年度と順次管理課に集約しました。これにより、管理課が直接方針決定を行い、早期の回収着手が可能となることに加え、より効率的に管理職が回収担当者に対し適切な指示・指導を行うことで、回収担当者の管理手法や専門的知識に関する能力向上が図れ、回収の推進につながりました。

また、令和5年度から代位弁済方針決定後から代位弁済までの業務を、各支店から調整課に集約したことで、代位弁済手続の円滑化、関係人の速やかな資産把握等が可能となり、回収部門へ引き継ぐ時間の短縮にも寄与しました。加えて、回収業務の周辺事務を調整課で処理することにより、管理課が回収業務に専念しやすい体制となり、回収の最大化に寄与しました。

さらに、「回収部門における基本ポリシー」に基づき、「一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン」の活用による効率性を重視した

回収を進めました。加えて、「経営者保証ガイドライン」に基づく保証債務整理の申し出については、当事者の実情や回収見込等を踏まえたきめ細かな対応に努めました。

4) 組織力向上への取組

①業務運営・組織体制の強化

業務運営体制については、回収部門や経理事務の本店への集約を進めるとともに、令和5年度には3部6課1室体制に移行し、本店の組織改編を行いました。また、中小企業者に対する経営支援等に人材を注力し、多様なニーズにきめ細かく対応した金融支援や経営支援を行っていくため、支店統合に向けた検討を行いました。

さらに、「信用保証電子受付システム」運用開始に向けた調査や事務処理の検討を進めるとともに、一部金融機関の保証料送金通知電子化、「電子保証書交付サービス」の開始・対象金融機関の拡大、決算書の電子保管開始等を通じて、業務の効率化を図りました。

②人材の育成

信用調査検定の受検や中小企業診断士等の資格取得、通信教育の受講を奨励するとともに、内部での研修やOJTの実施、メンター制度の創設、外部機関や専門家による研修・勉強会、「業種別支援の着眼点」に関する研修、山口県中小企業活性化協議会のトレーニー制度活用などを通じて、中小企業者の信頼に応えられる人材育成に努めました。

③広報の充実

ホームページ、ディスクロージャー誌、地元経済情報誌等への掲載や金融機関等との勉強会を通じて、各種保証制度や支援事例等を広く周知するとともに、創業ガイドブックやノベルティグッズを作成し、各種セミナーや企業訪問等で配付するなど、認知度の向上に努めました。

また、当協会の設立75周年記念事業としてPR活動を検討するため、若手職員によるプロジェクトチームを設置し、その記念事業の一環として、令和6年2月に外部講師による地域金融セミナーを開催し、県内金融機関や地方公共団体、関係支援機関等から93名が参加されました。

④地方創生への貢献

創業セミナーへの参加や創業ガイドブックの配付を通じて創業意欲の醸成に努めるとともに、地域ファンドへの出資等を通じて、地域経済の活力と雇用の維持・創出に向けて取り組みました。

また、令和5年度には地域で活躍する人材の育成に寄与すべく、周南公立大学と連携協定を締結しました。

⑤コンプライアンスに関する取組

コンプライアンスについては、コンプライアンス・プログラムに基づき、各部署において勉強会等を実施するなど、コンプライアンス意識の醸成に努めました。

反社会的勢力に対する取組については、暴力追放運動推進センターを通じた全国信用保証協会連合会からのデータや、新聞等での情報を活用するとともに、山口県警察や山口県暴力追放運動推進センターと緊密に連携を図りながら、不正利用の防止・排除に取り組みました。

ハラスメント防止については、外部講師を招き、ハラスメントに関する研修を実施するなど積極的に取り組みました。

また、計画的な考査の実施や、監事監査・考査での指摘事項等について適確に対応することで、ガバナンスの維持を図りました。

⑥危機管理体制の維持・強化

事業継続計画の実効性を高めるため、令和3年度に本店サーバの二重化構成、代理代表拠点（下関支店）の機能を強化し、BCP 対策の向上を図りました。

また、事業継続計画や帰宅困難者対応マニュアル等を逐次改訂するとともに、防災訓練の実施や各種マニュアルの確認・周知を行いました。

＜中期事業計画の自己評価＞

計画期間内の県内景気は、令和3年度、令和4年度は新型コロナウイルス感染症の影響がありましたが、令和5年5月に5類に移行し、社会経済活動の正常化が進みつつある一方で、原材料・エネルギー価格等の高騰や円安、人手不足への対応等、中小企業者の抱える経営課題は新たな局面を迎えました。一方、協会の業務環境については、「コロナ対応資金」利用先に対する資金繰り支援や「経営者保証ガイドライン」の趣旨を踏まえた経営者保証に依存しない保証に積極的に取り組みました。また、協会の経営支援業務の重要性も増しており、中小企業者の抱える経営課題の把握に努め、関係機関と連携しながら、ライフステージに応じた経営課題解決に向けた支援に取り組みました。

保証業務は、令和2年度からの「コロナ対応資金」等の施策により手元資金を確保した中小企業者も多かったことから、その反動として令和4年度までは保証承諾が計画数値を下回ることとなりましたが、個々の中小企業者の実情に応じた各種保証制度の効果的な活用や新制度の創設、政策保証の推進等を通じて、中小企業者に寄り添ったきめ細かな資金繰り支援ができたものと考えます。

経営支援業務は、商工会議所等の関係機関と連携しながら創業支援に積極的に取り組みました。また、巡回訪問事業や専門家派遣事業等の各種施策の実施、関係機関との連携体制の構築・強化等により、中小企業者の経営改善に係る取組を支援できたものと考えます。

期中管理業務は、金融機関と連携して情報共有を図り、リスクの早期把握・早期着手を徹底することにより適切な管理ができたものと考えます。また、延滞・事故の発生や代位弁済に至る中小企業者は増加傾向にあることから、引き続き金融機関と連携し、代位弁済の抑制につなげていく必要があるものと考えます。

回収業務は、担保や保証人に依存しない保証の浸透などにより回収面での環境が厳しさを増す中であって、回収業務を管理課へ集約した効果もあり、期中管理段階で把握した資産状況等を踏まえた速やかな初動対応を行い、代位弁済時に金融機関から移転した担保の早期処分を行うなど回収機会を逸しないタイムリーな回収ができたものと考えます。

組織力向上への取組については、本店の組織改編や回収業務の集約を行い体制の強化を図りました。今後は、支店の統合を含めた本支店全体の組織体制の見直しを行い、中小企業者や金融機関の利便性向上をはじめ、多様なニーズに応じた円滑な資金供給、関係機関と連携した経営支援を強化していく必要があるものと考えます。

コンプライアンスについては、各年度のコンプライアンス・プログラムに基づき、コンプライアンス担当者会議や各部署での勉強会を通じ

て、コンプライアンス意識の醸成に努めました。反社会的勢力への対応については、山口県警察や山口県暴力追放運動推進センターと連携して、不正利用の防止・排除に努めました。

ガバナンスの強化については、計画的な考査の実施や監事監査・考査での指摘事項について適宜改善を行いました。

中期事業計画全般について、業務運営方針に沿い着実に取組を進めるとともに、新たな課題等への対応に努めました。計画数値については、計画2年度までは保証承諾が計画数値を下回ったものの、最終年度はすべての計画数値を達成することができました。

今後、当協会は県内中小企業者の「頼りがいのあるパートナー」として関係機関との連携を一層深め、この関係性を活かしたハブ機能を発揮することで、金融支援と経営支援の一体的な取組を行い、地域経済の活性化に一層の役割を果たしていく必要があるものと考えます。引き続き、中小企業者の一層の振興と協会の経営基盤の確立の観点に立ち、金融支援と経営支援の一体的取組を柱に据え、その計画達成に向けて各種業務を計画的、組織的に進めてまいります。

<外部評価委員の意見等>

当協会においては、山口大学経済学部・山下訓准教授、西岡辰己税理士事務所・西岡辰己税理士及び伊藤洋一法律事務所・伊藤洋一弁護士により構成されている「外部評価委員会」の意見、アドバイスを踏まえ、今般この「年度経営計画の評価」を作成いたしました。

≪外部評価委員会評価書≫

中期事業計画（令和3年度～令和5年度）に対する外部評価委員会評価

令和3年度から令和5年度までの3か年間の中期事業計画に対する外部評価委員会の評価は以下のとおりです。

中期事業計画の3か年間ににおいては、新型コロナウイルス感染症の長期化や原材料・エネルギー価格等の高騰、円安、人手不足等、中小企業者を取り巻く環境は厳しい状況が続く中、県内中小企業者の金融の円滑化と経営の安定を図るため、業務運営方針に即し、各分野の課題解決に向け積極的な取組を進めたことは評価できるものと考えます。

保証業務は、計画期間の当初は令和2年度に「新型コロナウイルス感染症対応資金」の申込みが急増した反動から保証承諾が低い水準で推移していましたが、金融機関との連携を強化しながら、「伴走支援型特別保証」等の活用による感染症の影響を受けた先への支援をはじめ、中小企業者の経営環境やライフステージに応じた多様な資金ニーズにきめ細かに対応されたものと考えます。

また、計画期間を通じ経営者保証に依存しない保証を推進し、保証利用の利便性向上に取り組まれたことは評価できます。

経営支援業務は、企業訪問を積極的に行う中で中小企業者の経営課題を把握し経営改善につなげたこと、専門家派遣事業や事業承継支援など関係機関と連携・協力しながら経営課題解決の支援を進められています。また、セミナー等を通じた創業支援や、関係支援機関と連携しての事業再生支援、事業承継支援に取り組まれています。

保証協会には、今後、ますます経営支援業務の取組が求められていることから、金融支援と経営支援の一体的な取組や、関係機関との連携した取組を一層推進し、地域経済の活性化に一層の役割を果たしていくことが必要です。また、経営者の高齢化・後継者不足等の問題は深刻化していることから、今後、事業承継等に向けての取組を更に行っていく必要があると考えます。

期中管理業務は、金融機関や関係支援機関と連携して速やかな経営状況の把握等に努めることで期中管理への早期着手につなげるとともに、中小企業者の実情に応じた適時適切な管理方針の策定に努められています。

回収業務は、担保や保証人に依存しない求償権が増加する中、回収業務等を集約した効果を発揮し、早い段階から資産調査や関係者との交

渉等による中小企業者の実態把握に努め、資産の早期処分など機会を逸しないタイムリーな回収に努められています。また、「回収部門における基本ポリシー」に基づき、回収業務の効率化を進めることができたものと考えます。

組織力向上の取組については、中小企業者への実効性のある資金供給や経営支援体制を強化するため、引き続き業務運営や支店の統合を含めた組織体制の見直しに努め、今後とも公的な保証機関としての責務を果たす取組が必要と考えます。また、コンプライアンスについては、協会全体で継続的に取り組まれていると考えますが、引き続き着実に積み重ねていく必要があります。

最後に、令和3年度から令和5年度までの3か年間においては、県内中小企業者の金融の円滑化と経営の安定という協会の使命を概ね果たすことができましたが、令和6年度から令和8年度までの3か年間においても、新たに策定された中期事業計画の各課題の解決に向け、積極的かつ組織的に取り組むことにより、公的機関としての役割をしっかりと果たすことを期待します。

令和6年6月27日

山口県信用保証協会 外部評価委員会

委員長	山下	訓
委員	西岡	辰己
委員	伊藤	洋一

3. 事業実績

(単位：百万円、%)

年度 項目	令和3年度			令和4年度			令和5年度		
	金額	対計画比	対前年度 実績比	金額	対計画比	対前年度 実績比	金額	対計画比	対前年度 実績比
保証承諾	51,287	65.8	16.7	62,583	80.2	122.0	90,088	115.5	144.0
保証債務残高	346,974	102.1	99.0	335,533	104.9	96.7	298,314	110.1	88.9
保証債務平均残高	353,311	101.5	117.9	339,953	103.0	96.2	313,092	105.8	92.1
代位弁済	2,065	68.8	129.0	3,666	104.7	177.5	4,062	101.6	110.8
実際回収	690	137.9	104.4	935	187.0	135.6	823	164.5	88.0