

# 年度経営計画

平成 29 年度

岡山県信用保証協会

## 1. 経営方針

### (1) 業務環境

#### 1) 岡山県の景気動向

県内景気は、緩やかな回復を続けている。業種別にみると、繊維は弱含んでいるものの、鉄鋼、電気機械や農機具は持ち直しており、県内主要製造業の生産は、横ばい圏内で推移している。住宅投資は、雇用・所得環境の改善、住宅ローン金利の低下、住宅資金贈与の非課税制度等による購入意欲の喚起により持家の新設着工戸数が前年を上回り持ち直している、設備投資は、金融機関の貸出金利の一段の低下等を受けて、着工建築物床面積（非居住用）が前年を上回り、持ち直している。設備投資計画をみると、非製造業では減少計画となる一方、製造業は増加計画となっており、全体では増加計画となっている。雇用・所得環境は、有効求人倍率が全国の水準を大幅に上回っていることなどから、着実に改善している。この間、個人消費は、雇用・所得環境が改善するもとで、底堅く推移している。

#### 2) 中小企業者を取り巻く環境

政府の経済政策効果等により景気は緩やかな回復を続けているものの、円安の進行や原油価格の上昇等を背景としたコスト増加、人手不足による人件費高騰など、中小企業を取り巻く経営環境は依然として厳しい状況にある。

また、地域金融機関等による金融支援に加え、経営改善支援等により、企業倒産は沈静化した状態にあるが、その一方では、いまだ業績改善の見通しが立たない企業も多いことから、景気の先行きに注視していく必要がある。

## (2) 業務運営方針

当協会の経営理念に基づき、地域に根ざした中小企業・小規模事業者の支援を積極的に推進し、地域に愛され、地域に必要とされる信用保証協会を目指し、地域社会とともに歩んでいく。

国及び地方公共団体の中小企業施策に即応した支援策を迅速かつ的確に実施するとともに、小規模基本法及び小規模支援法を踏まえ、引き続き商工会、商工会議所及び岡山県産業振興財団等の中小企業支援機関との連携を深め、経営の安定に支障をきたしている中小企業・小規模事業者や創業者に対するきめ細かな経営改善支援、創業支援に積極的に取り組む。

こうした取組により、中小企業・小規模事業者の成長発展のみならず事業の持続的発展を図り、ひいては、地域経済の持続的な成長と活性化に貢献し、地方創生や一億総活躍社会の実現に寄与する。

求償権の回収の促進に努めるとともに、回収業務の効率化を推進し、信用補完制度の安定化に寄与する。

内部統制面においては、コンプライアンスの徹底、情報管理・危機管理体制等の充実・強化を継続的に行い、高い透明性と健全性を維持・発展させる。また、人材育成面においても引き続き強化を図り、接客技術や目利き力等の技能伝承を円滑に行うとともに、専門的知識の習得や職員の意識改革を進める。

これらを総合的に実施し、顧客サービスをより一層向上させ、中小企業・小規模事業者の良きパートナーとして、「ガンバル中小企業者の可能性を力強くアシストする信用保証協会」の実現を図る。

## 2. 重点課題

### 【保証部門】

#### (1) 現状認識

異次元とも称される金融緩和政策のもと、県内においては低金利下での競合が続く中、保証利用企業者数、保証債務残高はともに減少傾向が続いている。一方、円安の進行や原油価格の上昇等を背景としたコスト増加、人手不足による人件費高騰など、中小企業者を取り巻く経営環境は依然として厳しい状況にある。

このような状況の中で、中小企業・小規模事業者の金融の円滑化を担う当協会の役割は大きく、金融機関、関係機関との連携を深め、中小企業に寄り添った保証、経営支援及び創業・事業承継支援に取り組む必要がある。また、中小企業者の多様なニーズに応じるため、個々の実情を的確に把握し、きめ細かな対応に努めることで、一層の顧客満足度の向上を図っていく必要がある。

#### (2) 具体的な課題

- 1) 各種保証制度の利用促進
- 2) 創業支援・事業承継支援の充実、強化
- 3) 中小企業者との接点強化
- 4) 金融機関との連携強化
- 5) 関係機関との連携強化
- 6) 広報活動の充実

### (3) 課題解決のための方策

#### 1) 各種保証制度の利用促進

創業関連保証、経営力強化保証、流動資産担保融資（A B L）保証、事業再生計画実施関連保証（経営改善サポート保証）等の各種政策保証、各種地方公共団体の融資制度、金融機関との提携保証等、中小企業者の資金ニーズに対応した保証制度を継続的かつ積極的に推進する。

加えて、経営者保証に関するガイドラインに沿って創設された経営者保証ガイドライン対応保証にも適切に対応していく。

また、平成22年度より実施している、当協会独自の信用保証料率の各種割引制度については、景気の回復が地域中小企業者とりわけ小規模事業者まで十分に及んでいないことを考慮し、平成29年度末までさらに1年間延長し支援を継続する。

#### 2) 創業支援・事業承継支援の充実、強化

金融機関や中小企業支援機関等との共催による創業セミナーや創業スクール及び創業サポートデスクを実施する。さらに、創業をめざす女性が気軽に相談できるように女性相談員を設置するなど、創業者の裾野を広げる取組とともに、創業関係保証制度の信用保証料率の割引の延長や、国の「信用保証協会中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助金補助事業」（以下「経営支援強化促進補助事業」という。）を活用し、創業者や創業して間もない中小企業者に対し、専門家派遣や定期モニタリングを実施し、フォローアップを行うなど支援体制の強化を図る。

また、事業承継についても「経営支援強化促進補助事業」の活用や中小企業支援機関等との連携により、地域活性化の下支えとなるように幅広い支援を行う。

#### 3) 中小企業者との接点強化

企業訪問等により経営者と直接対話する機会を積極的に設け、「顔の見える協会」として中小企業者に寄り添った金融支援と経営支援に一体的に取り組む。また、対話を通じて信用保証制度に対する新たなニーズや改善点を探り、提案型の保証推進を行うことでより良いサービスの提供に努め、顧客満足度の向上につなげる。

また、設備資金や創業資金を利用した中小企業者、大口利用先への企業訪問等を実施し、保証後のフォローアップを行うとともに、保証完済先の再利用や新規保証利用の促進等、より多くの企業に利用機会の拡大を図る。

さらに、平成27年度から保証対象となったNPO法人については、地域の経済・雇用の担い手として重要性が高まっていることから、適切な事業性評価で資金ニーズ等に応える。

4) 金融機関との連携強化

中小企業者に活きた資金を供給するために、企業の現状や将来性を十分に考慮しながら金融機関との協調体制を充実させ、適時・的確な対応がとれるよう連携を強化する。

また、経営安定関連保証5号等に係るモニタリング制度を活用するなど、中小企業者における経営上の課題・問題点等について金融機関と情報共有し、経営支援の体制を強化する。

5) 関係機関との連携強化

商工会、商工会議所及び岡山県産業振興財団等の中小企業支援機関との連携や情報交換を密にし、中小企業者の現状やニーズを的確に把握し、成長発展のみならず、事業の持続的発展に必要な経営支援に取り組んでいく。

また、信用保証業務の遂行に際しては金融面の情報にとどまらず、地域経済全体の動向や将来像を把握することが重要であり、相互の専門的な知識や情報を活用し、中小企業者に対する質の高いサービスを提供する。

6) 広報活動の充実

各種保証制度や支援メニューの積極的かつ効果的な情報発信を行い、協会認知度の向上に努め、中小企業者、中小企業支援機関、金融機関等に利用を働きかけるとともに、信用保証制度のより一層の浸透を図り、保証利用の向上につながるよう努める。

**【期中管理部門】****(1) 現状認識**

返済緩和先等に対する地域金融機関の支援姿勢に変化はなく、資金繰りに支障をきたしている中小企業・小規模事業者に対し、金融支援に加え、経営改善支援にも積極的に取り組んでいる。こうしたもと、企業倒産は沈静化した状態にあり、代位弁済も件数、金額ともに減少傾向にある。一方、返済緩和中の保証債務残高は依然として高止まりしており、いまだ業績改善の見通しが立たない企業も多く、依然として楽観視できない状況にある。

中小企業者の現状や課題を理解するため、引き続き金融機関や中小企業支援機関等との連携を深め、経営の安定に支障をきたしている中小企業者に対しては、金融支援にとどまらず、コンサルティング機能を十分に発揮し、きめ細かな経営改善支援に取り組む必要がある。

**(2) 具体的な課題**

- 1) 経営支援・再生支援機能の充実、強化
- 2) 返済緩和先や経営の安定に不安を抱える先に対する正常化支援・柔軟な条件変更等の再生支援の実施
- 3) 金融機関との連携強化による早期の現状把握と適時・的確な措置の実施
- 4) 経営支援部による期中支援の強化
- 5) 岡山経営安定アシスト事業のフォローアップの実施

### (3) 課題解決のための方策

#### 1) 経営支援・再生支援機能の充実、強化

##### ①中小企業支援ネットワーク、経営サポート会議の活用・推進

経営支援部が中心となり、個々の中小企業者の課題の把握に努め、金融機関や中小企業支援機関等との連携を密にしながら、金融支援と経営支援の両面を一体的に実施する。当協会が事務局を担う岡山県中小企業支援ネットワーク会議のもとに設けた経営サポート会議を積極的に活用し、金融機関、中小企業支援機関等と連携することで地域金融におけるハブ機能を担い、個別中小企業者の経営改善・再生支援に取り組む。

##### ②再生支援体制の充実

岡山県中小企業再生支援協議会、中小企業支援機関、金融機関の再生支援部署等との連携を強化し、求償権DDS・求償権消滅保証等を活用し、再生企業の計画実現に向けて積極的な支援を行う。また、当協会も出資し組成されたおかやま活性化ファンドを活用し、金融機関からの債権買取や出資を行う再生スキームにも柔軟に対応することで、事業再生を支援する。

#### 2) 返済緩和先や経営の安定に不安を抱える先に対する正常化支援・柔軟な条件変更等の再生支援の実施

返済緩和の条件変更を行っている先や業績低迷等により資金繰りに支障をきたす恐れがある先に対しては、「経営支援強化促進補助事業」を積極的に推進し、訪問支援や専門家派遣等による適切な助言や経営改善の提案等を行い、正常化支援に努める。

また、常に中小企業者の立場に立ったきめ細かな対応に努め、必要に応じて返済条件の変更や事業再生資金・経営力強化保証・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、保証口数の統合を含めた金融支援を行うことで、速やかに再生できるよう支援する。

特に、長期返済緩和先については、関係金融機関との協調を図り、協会主導によるランクアップ支援に取り組む。これらの取組を統括し、横断的に対応できるよう、体制の整備・強化を行う。

#### 3) 金融機関との連携強化による早期の現状把握と適時・的確な措置の実施

返済緩和先に対する金融機関との連携はもとより、事故報告受領後は金融機関との交渉を密にし、速やかに中小企業者の現状把握を行うとともに、積極的な訪問・面談等により、正常化に努める。

また、代位弁済が不可避な先については、速やかに代位弁済するとともに、事業継続が可能な先については、代位弁済後における金融支援体制等の連携を図る。さらに、債権の回収が危惧される場合等は、必要に応じ債権保全等の措置を講じる。



4) 経営支援部による期中支援の強化

再生支援、返済緩和支援はもとより、大口保証先への期中支援の強化のため、金融機関との連携を密にすることにより、常に企業の現状把握に努め、必要に応じて中小企業支援機関や専門家の支援を要請し、地域経済の一翼を担う中小企業者を全面的に支えていく。

また、創業間もない小規模事業者に対しても企業訪問の実施等、きめ細かな支援を行う。加えて、必要な先については改善提案等を行い、事業活動の継続・発展に努める。

5) 岡山経営安定アシスト事業のフォローアップの実施

前年度に実施した「岡山経営安定アシスト事業」のうち、「計画策定コース」を利用し計画策定を行った中小企業者に対しては、企業訪問等を実施し、その後の事業計画の進捗状況をモニタリングする。

**【回収部門】****(1) 現状認識**

破産等の法的整理、第三者保証人の原則不徴求や過度に担保に依存しない保証が定着してきたことにより、求償権の回収は年々困難さを増しているが、信用補完制度の安定的かつ持続的な運営のためには、回収の促進と回収業務の効率化が必要不可欠である。

保証協会債権回収株式会社岡山営業所（以下「サービサー」という。）のガバナンスの強化と組織の更なる活性化を図り、綿密な連携により効率的な債権管理と回収促進を図る。また、回収不能な求償権は管理事務停止や求償権整理を実施するなど、求償権の合理的かつ効率的な管理を一層推進する必要がある。

**(2) 具体的な課題**

- 1) 回収目標額の設定及び管理
- 2) 担保不動産の早期処分
- 3) サービサーを活用した回収の充実・強化
- 4) 債務免除を含めた回収促進
- 5) 管理事務停止・求償権整理の実施

### (3) 課題解決のための方策

#### 1) 回収目標額の設定及び管理

回収担当部署ごとに回収目標額及び行動目標を設定し、進捗状況を管理することにより、回収目標の達成に努める。

#### 2) 担保不動産の早期処分

顧客情報保護に配慮しつつ、金融機関や不動産業者への紹介等により速やかな処分に努める。また、任意での処分が進まない案件については、並行して競売手続きによる速やかな回収に努める。

#### 3) サービサーを活用した回収の充実・強化

無担保求償権については、サービサーを有効に活用し、回収の最大化・効率化を図る。

#### 4) 債務免除を含めた回収促進

債務免除等の方策により連帯保証人の弁済意欲を促し、回収の促進に繋げる。また、経営者保証に関するガイドラインに沿って適切な対応を行うことにより、回収の促進に繋げるとともに、経営者の再起を支援する。

#### 5) 管理事務停止・求償権整理の実施

回収が見込めない求償権については、管理事務停止・求償権整理事務を推進することにより、回収業務の効率化を図る。

**【その他間接部門】****(1) 現状認識**

国及び地方公共団体の中小企業施策における、信用保証協会に求められる役割は、金融支援、経営支援、創業支援等多岐にわたり、重要度も増している。その役割を担いながら、より一層の顧客満足度の向上を図っていくためには、組織力の強化が必要とされている。そのためには、協会業務の多様化、高度化に対応できる人材の育成を図るとともに、人事考課制度の効果的活用や、女性職員の管理職への積極的な登用により、組織の活性化を図る必要がある。

また、コンプライアンスの徹底、情報管理・危機管理等の内部統制、検査体制のより一層の充実、電算システムの安全対策の強化も必要である。

**(2) 具体的な課題**

- 1) 組織の活性化と業務の効率化
- 2) 人材育成による組織力の強化と職員の資質向上
- 3) コンプライアンスの徹底
- 4) 各種情報の適切な管理
- 5) 危機管理体制の強化
- 6) 70周年記念事業の検討

### (3) 課題解決のための方策

#### 1) 組織の活性化と業務の効率化

##### ①効率的な組織体制の構築

業務運営に最も適した効率的な体制作りを常に念頭に置きながら、柔軟な組織運営に努める。

##### ②女性職員の管理職への登用

女性職員の管理職への積極的な登用を行い、組織の活性化を目指す。

##### ③電算システムの合理化・効率化

電算システムの正確で安定的な運用により業務の効率化を推進し、災害によるコンピュータ機器の破損や通信回線障害等のトラブルが発生した場合においても、業務継続に支障をきたすことのないよう、将来を見据えた一層の有効活用についても引き続き検討を進める。

#### 2) 人材育成による組織力の強化と職員の資質向上

##### ①職員研修の充実

内部・外部研修をさらに充実させるとともに、中小企業診断士等の養成による専門的知識の向上やCS研修等による職員の意識改革を推進することにより、人材育成を図り、顧客サービスのより一層の充実に努める。

信用保証業務においては、常日頃より目利きの重要性を強く意識した業務を遂行し、自己研鑽はもちろんのこと、内部・外部研修への積極的な参加等により、中小企業者の将来性や技術力等の事業性を的確に評価し、個々の中小企業者が抱える課題の解消に向けてアシストできる能力を備えた職員の養成に努める。

##### ②人事考課制度の効果的な活用

人事考課制度の定着を継続的に推進し、人事考課者研修等により考課者の考課技能の平準化を図り、適正な人事考課を行うことで、組織の活性化と人材の育成に努める。

##### ③ワークライフバランスの推進

ワークライフバランスの観点から、仕事と生活に調和とメリハリのある時間の活用を推進し、職員一人ひとりが柔軟で豊かな発想力を高めることを目指す。また、フィランソロピー活動等への参加を奨励し、平時から社会人として地域社会に根ざし貢献できる人材の育成に努める。

### 3) コンプライアンスの徹底

#### ①コンプライアンス体制の充実・強化

毎年、策定している「コンプライアンス・プログラム」により具体的な計画と手順を示し、研修やOJTの継続的な実施により、規程等の内容を周知徹底し、コンプライアンス・チェックシートによる意識調査分析を行い、より一層のコンプライアンス体制の充実・強化に努める。

#### ②反社会的勢力との対決

市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは、岡山県企業防衛協議会や岡山県暴力追放運動推進センター等と連携し、組織的に断固として対決する。

### 4) 各種情報の適切な管理

顧客情報や個人情報を含む機密情報の保護及び不正利用の防止、情報漏えい防止等を図るため、役職員の意識向上に努めるとともに、データ取扱状況の点検・監査を継続的に実施し、情報の適切な管理を図る。

### 5) 危機管理体制の強化

緊急事態に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限にとどめながら、事業の継続あるいは早期復旧を可能にするために、非常災害等対策マニュアルを活用して、平時から研修や訓練を実施することにより、役職員の意識向上を図り緊急事態発生に備える。

### 6) 70周年記念事業の検討

平成30年10月25日に協会創立70周年を迎えることから、信用保証制度のより一層の周知を図るため、記念誌の発行や広報活動の強化等について検討を進める。また、本所事務所については、安全性確保のための必要な防災措置や省エネ効果の向上措置を講じる。

## 3. 事業計画

(単位：百万円、%)

	金 額	前年実績比
保 証 承 諾	105,580	101.8
保証債務残高	290,041	96.3
代 位 弁 済	5,255	106.1
求 償 権 回 収	1,975	95.1