

# 年度経営計画

平成30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

県内主要産業の動向は持ち直しが明確となっており、設備投資は、緩和的な金融環境のもと、製造業、非製造業ともに増加している。また、有効求人倍率は高水準で推移しており、雇用者所得の改善が続き、個人消費も持ち直す等、県内景気は緩やかに拡大している。

#### 2) 中小企業を取り巻く環境

政府の経済政策効果や日本銀行の金融緩和政策等により景気は緩やかに拡大しているものの、中小企業においては波及の実感が乏しく、加えて、人手不足によるコスト上昇懸念の高まりや後継者不在企業の増加等の課題も顕在化している。

また、地域金融機関等による金融支援に加え、経営改善支援等の効果により、企業倒産は沈静化した状態にあるが、その一方で返済緩和等により資金繰り改善を図るも、いまだ業績改善の見通しが立たない企業も少なからず存在している。

## (2) 業務運営方針

「中小企業の経営の改善発達を促進するための中小企業信用保険法等の一部を改正する法律」を受け、中小企業・小規模事業者に対する経営支援を業務の柱の一つとして取り組むための組織体制を整備し、金融機関や商工会、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・協力のもと、金融支援に加えきめ細かな経営支援・事業再生支援・創業支援等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支援し、ひいては、地域経済の持続的な成長と活性化に貢献する。

加えて、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・強化を行い、高い透明性と健全性を確保する。また、激変している社会・経済環境、協会を取り巻く環境に適時・的確に対応するための人材育成にもより一層注力する。

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

景気は緩やかに拡大しているものの、中小企業においては波及の実感が乏しく、人手不足によるコスト上昇懸念の高まりや後継者不在企業の増加等、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・協力を深め、中小企業者に寄り添った信用保証、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) 経営改善・生産性向上に向けた取組の推進
- 2) 創業支援の充実、強化
- 3) 事業承継支援の充実、強化
- 4) 地方創生等への貢献を果たすための取組の推進
- 5) 中小企業者との接点強化
- 6) 金融機関との連携強化
- 7) 関係機関との連携強化
- 8) 広報活動の充実

### (3) 課題解決のための方策

#### 1) 経営改善・生産性向上に向けた取組の推進

中小企業者の安定的な資金調達を支援し、経営改善・生産性向上を促すため、当該中小企業者に対する金融機関の支援方針に着眼し、保証付き融資とプロパー融資を組み合わせるリスク分担に柔軟に対応する。具体的な取組としては、地域における金融機関とのリスク分担の状況把握を行うとともに、リスク分担に関する認識の共有化を図るため、金融機関との対話に努める。

また、小規模事業者の持続的発展を支えるため、保証限度額の拡充（1,250万円から2,000万円に増額）を実施し、平成22年度から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、景気の拡大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30年度末までさらに1年間延長し支援を継続する。加えて、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。）により、経営支援の充実・強化を図る。

#### 2) 創業支援の充実、強化

金融機関や中小企業支援機関等と連携・協力し、創業セミナーや創業スクールを開催するほか、創業サポートデスクを設置する。また、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等、創業者の裾野を広げる取組を進めるとともに、創業関連保証における保証限度額の拡充（1,000万円から2,000万円に増額）や信用保証料率の割引制度の延長を行う。さらに、「経営支援強化促進補助事業」を活用し、創業者や創業して間もない中小企業者に対する、専門家派遣や定期的なモニタリングにより、フォローアップを行う等創業支援の充実・強化を図る。

#### 3) 事業承継支援の充実、強化

新たに創設された県制度「事業承継対策資金」や特定経営承継関連保証等の活用を図る。また、「経営支援強化促進補助事業」の活用を図るとともに、地方自治体や岡山県事業引継ぎ支援センター等中小企業支援機関との連携・協力により事業承継におけるネットワークの強化を図り、地域活性化に寄与する幅広い支援を行う。

#### 4) 地方創生等への貢献を果たすための取組の推進

瀬戸内地域の保証協会と連携した保証制度「ぐるり瀬戸内活性化保証」の利用推進や当協会独自の信用保証料率の割引制度「おかやま創生割引」を実施する等、地域に根ざした支援を実施する。

また、地方創生に一層の貢献を果たすべく、事業再生ファンドのみならず、創業や中小企業者の経営改善を支援することを目的とするファンドへの出資を新たに可能とした。

加えて、平成30年度に当協会は創立70周年を迎えることから、地域で頑張り、地域に貢献している中小企業者に事業資金を提供し地域

発展に寄与することを目的とした保証制度を創設する。

5) 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等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。

6) 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・協力を強化する。

また、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するとともに連携保証制度を創設する等、経営支援体制を強化する。

7) 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・協力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することで、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。

8) 広報活動の充実

各種メディア媒体等を活用し、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、信用保証制度がより一層浸透するように努める。

**【期中管理・経営支援部門】****(1) 現状認識**

資金繰りに支障をきたしている中小企業者に対する地域金融機関や中小企業支援機関等の金融支援や経営改善支援に加え、景気の拡大が相まって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少なからず存在しており、人手不足によるコスト上昇懸念の高まりや後継者不在企業の増加等、中小企業者を取り巻く経営環境は依然として厳しく、楽観できない状況にある。

中小企業者の現状や課題を的確に把握するため、金融機関や中小企業支援機関等との連携・協力を深め、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・事業再生支援の充実・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・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) 期中支援の強化
- 5) 岡山経営安定サポー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・事業再生支援の充実・強化

経営支援・事業再生支援を業務の柱の一つとして取り組むための組織体制を整備し、金融機関、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・協力のもと、きめ細かな経営改善支援、事業再生支援に積極的に取り組む。

##### 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

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・協力を密にしながら、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・協力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事業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・協力を強化し、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等を活用し、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・再生支援の実施

##### ①経営支援強化促進補助事業の利用促進

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」を活用し、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。

##### ②ランクアップ支援の強化

専任職員を配置し編成したランクアップサポートチームを中心に、返済緩和を行っている先に対して、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、保証口数整理やリファイナンスによる早期の金融正常化支援を行う。

#### 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・協力はもとより、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、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) 期中支援の強化

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・協力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) 岡山経営安定サポート事業のフォローアップの実施

前年度に実施した「岡山経営安定サポート事業」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非徴求や有担保求償権の減少により、求償権の回収は年々困難さを増している。このような中、国から、保証協会の回収業務については、経営者の再チャレンジの目線を取り入れて対応を進めていくことが中小企業支援の観点から有効であることや、保証協会におけるシステム・事務手続の簡素化等の業務の効率化を進めることが重要であると示されたことを踏まえ、回収見込みの見極めを行うタイミングを早め、効率的に求償権の管理・回収を行うことが必要である。

**(2) 具体的な課題**

- 1) 求償権の効率的な管理
- 2) 再生支援への取組

### (3) 課題解決のための方策

#### 1) 求償権の効率的な管理

代位弁済案件については初動の調査・交渉等を徹底し、個々の求償権の現状を把握し、早期に回収の最大化を図る。また、求償権先の状況に応じて、各種法的措置や担保不動産の早期処分等を効率的に実施し、回収見込みがない場合には管理事務停止・求償権整理事務を進める。

#### 2) 再生支援への取組

代位弁済後も事業継続中等事業再生が見込まれる中小企業者については、金融機関や中小企業支援機関等とも連携・協力し、事業再生支援の可能性を探るとともに、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、経営者の再起を支援する。また、一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン等に基づき、連帯保証人の生活再生に配慮した支援に取り組む。

## 【その他間接部門】

### （１）現状認識

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、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、組織の活性化と強化が必要である。

また、健全かつ適正な業務運営を図るため、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、さらに、電算システム運用の安全性・安定性、将来的な協会業務の統一化や電子化への対応の容易性を考慮し、平成 32 年 10 月にシステム移行を予定している次期基幹共同システム（COMMONシステム）への移行作業を、組織を挙げて取り組む必要がある。

### （２）具体的な課題

- 1) 組織の活性化と強化
- 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) 危機管理体制の強化

### （３）課題解決のための方策

- 1) 組織の活性化と強化

#### ①組織体制の整備

中小企業者に対する経営支援が協会業務の柱の一つとして位置づけられたことから、創業や経営支援に係る本部機能を強化するとともに、業務部を保証経営支援部に、本支所の保証課を保証経営支援課に改め、経営支援に組織を挙げて取り組む。また、本支所の管理課を業務統括部管理統括課に統合し、求償権管理の強化を図る。

## ②組織体制の維持

効率的な組織体制を維持するため、長期的な視点に立って計画的な採用を行う。

## ③女性職員の活躍推進

女性ならではの視点、感性を生かした創業・経営支援に取り組み、中小企業者の成長と発展に寄与する。

## ④次期基幹共同システム（COMMONシステム）移行への対応

現行基幹システムの安定的な運用を図るとともに、次期基幹共同システム移行プロジェクトチームを中心に次期基幹共同システム（COMMONシステム）への確実な移行作業へ向けて、業務運営や事務取扱の見直し等を組織を挙げて取り組む。

## 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

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助言できる能力を備えた職員を育成するため、中小企業診断士等の養成や目的に応じた全国信用保証協会連合会主催の階層別・課題別研修、関係機関の研修に積極的に参加し、専門的知識やコミュニケーション能力の向上を図る。また、内部研修やOJTの実施等により、若手職員の資質向上を図る。

### ②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、コンプライアンスマニュアル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反社会的勢力の排除

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・協力し、組織的に断固として対決する。

③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。

4) 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。

## 3. 事業計画

(単位：百万円、%)

	金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比
保証承諾	102,566	97.1%	101.0%
保証債務残高	269,320	92.9%	95.5%
保証債務平均残高	274,606	93.3%	94.7%
代位弁済	4,729	90.0%	118.6%
実際回収	1,394	70.6%	95.2%
求償権残高	996	93.8%	109.7%