

# 年度経営計画

令和2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

県内の景気動向は、国の継続的な経済政策などの効果や内需の底堅い動きもあり、生産の一部に弱さがみられるものの、基調としては緩やかに拡大しつつある。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、雇用・所得環境をみると、労働需給の引き締まった状態が続いているほか、雇用者所得は改善を続けている。個人消費は、消費税率引き上げに伴う駆け込み需要の反動減が和らいできており、基調としては持ち直している。しかしながら、相次いで発生している自然災害の影響や新型コロナウイルスの感染拡大による経済への影響等、様々な問題があり予断を許さない状況である。

#### 2) 中小企業者を取り巻く環境

政府の経済政策の効果や日本銀行の金融緩和政策などにより、国内景気は長期間にわたり緩やかに回復しているものの、中小企業者においてははまだその実感は薄く、年々深刻化する人手不足や後継者不在企業の増加等、様々な問題があり予断を許さない状況が続いている。

## (2) 業務運営方針

中小企業者に対しては、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支援機関との連携を強化し、金融支援に加え、きめ細かな創業支援、経営改善支援、事業承継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、求償権の回収においては、経営者の再チャレンジの目線を取り入れた対応を進めつつ、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することで、顧客サービスをより一層向上させ、中小企業者や金融機関、関係支援機関等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」を目指す。

## 2. 重点課題

### 【保証部門】

#### (1) 現状認識

中小企業者においては、年々深刻さを増している人手不足や後継者不在問題、さらには、相次いで発生している自然災害の影響や新型コロナウイルスの感染拡大による経済への影響等、様々な問題があり経営環境は予断を許さない状況が続いている。

このような状況のもと、地域経済活性化の一翼を担う当協会は、中小企業者の多様なニーズに応えるため、金融機関や中小企業支援機関等との連携を強化し個々の実情を的確に把握して、中小企業者に寄り添いながら、金融支援に加え、きめ細かな創業支援、経営改善支援、事業承継支援等に積極的に取り組む必要がある。

#### (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

経営改善・生産性向上を目指す中小企業者に対しては、個々の経営課題を的確に把握し、時宜にかなった各種支援を講ずるとともに、必要に応じて、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」（以下、「経営支援強化促進補助事業」という。）を活用した専門家派遣を実施する。

また、支援にあたっては、金融機関と支援方針を共有するなど連携体制を強化し、柔軟に保証付融資とプロパー融資を組み合わせ、適切なリスク分担に努める。

さらには、中小企業者に対する支援策の一環として、新たに当協会独自の信用保証料率の割引保証制度を創設し、中小企業者の負担軽減を図る。

#### 2) 創業支援の充実、強化

創業予定者や創業後間もない企業等の相談窓口として、引き続き協会内に「創業サポートデスク」を設置するほか、創業後間もない企業への定期的なモニタリングによるフォローアップを行い、必要に応じ「経営支援強化促進補助事業」を活用した専門家派遣等を実施することで、創業者の課題解決に向けた取り組みを強化する。また、金融機関や中小企業支援機関等と連携し、創業に係る各種セミナー等への講師派遣を行い、創業者の裾野を広げる取り組みにも注力する。

#### 3) 事業承継支援の充実、強化

事業承継の課題を抱える中小企業者等に対して、企業訪問によるヒアリングを実施するとともに岡山県事業承継ネットワークと連携した支援や「経営支援強化促進補助事業」の専門家派遣等の活用を提案することで、事業承継支援の充実・強化を図る。

また、金融機関や岡山県事業承継ネットワーク等と連携し、事業承継時に経営者保証を一定の要件のもとで不要とする「事業承継特別保証制度」をはじめ、各種事業承継関連保証制度の利用を促進し事業承継支援の充実・拡充を図る。

#### 4) 地方創生等への貢献を果たすための取組の推進

地域経済の活力の維持や雇用の確保等に資するため、積極的に創業支援や事業承継支援に取り組むことはもとより、平成30年7月豪雨により被災した中小企業者が安心して事業の再建を行えるよう、きめ細かな支援を継続していく。

また、新型コロナウイルスの感染拡大により様々な影響を受ける中小企業者に対しては、地方自治体や金融機関等と連携し、経営の安定に支障が生じないように努める。

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、「顔の見える保証協会」として中小企業者に寄り添い、身近な支援機関として顧客目線の支援に取り組む。

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、提案型の金融支援や経営支援を行うことで、より良いサービスの提供に努める。

6) 金融機関との連携強化

金融機関本部・営業店への定期的な訪問や、当協会主催の金融機関合同勉強会等を継続的に開催し、中小企業支援における目線合わせや情報共有を図ることで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。

7) 関係機関との連携強化

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、中小企業支援機関等が有する専門的な知識や支援メニューを活用した、質の高いサービスを提供するため、関係機関との連携強化を図る。

8) 広報活動の充実

ホームページや各種メディア媒体等を活用し、支援メニュー等のタイムリーな情報発信に努める。また、当協会のイメージキャラクター「さにまるくん」の広報物等への積極的な活用により、協会に対する親しみやすさを醸成するとともに、発信する内容については、中小企業者や金融機関等に見やすく分かりやすい内容となるよう、広報活動の改善・充実に努める。

## 【期中管理・経営支援部門】

### (1) 現状認識

長期返済緩和中の保証債務残高は依然として高い水準にあり、長期返済緩和先の倒産や、自力再生が困難な先の増加などにより、代位弁済は減少傾向から増加基調に転じつつある。年々深刻化している人手不足や後継者不在問題、さらには新型コロナウイルスの感染拡大による経済への影響など、中小企業者を取り巻く経営環境は厳しさを増している。

このような状況のなかで、当協会は個々の中小企業者の課題・問題点の的確な把握に努め、金融と経営の両面について一体的な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

##### 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

当協会が事務局を担い金融機関や関係支援機関が参加する「岡山県中小企業支援ネットワーク会議」の中で金融機関や関係支援機関の取組事例の発表など情報交換を行い、目線合わせを行うことで参加機関の連携した支援に繋がるように努める。また、個々の中小企業者の支援については、「経営サポート会議」を積極的に活用することで、金融機関や関係支援機関と中小企業者の課題・問題点を共有し、金融支援と経営支援の両面を一体的に実施する。

##### 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、地域経済活性化支援機構、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することで再生計画の実現に向けて積極的な支援を行う。また、再生ファンド等を活用し、中小企業者の事業再生支援に努める。

#### 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

業績低迷等により経営に不安や課題を抱えている先に対しては、「経営支援強化促進補助事業」を活用し、個々の現状や課題に応じた専門家派遣等による業績改善や課題解決の提案等を行い、経営の安定化に努める。

##### 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金融機関と連携し、岡山県事業再生資金・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）、専門家派遣などを活用し、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及び経営改善支援を行う。

#### 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

事故報告が提出された先については、金融機関との連携のもと、現状把握を速やかに行い、条件変更など弾力的な金融支援を行ないながら、経営・再生支援の必要性を見極め、必要があると判断した場合には、国の「経営改善計画策定支援事業」や専門家派遣、経営サポート会議などの支援ツールの活用等、中小企業者の実情に応じた経営・再生支援に努める。一方、中小企業者との面談や金融機関からのヒアリング等で代位弁済が不可避と判断した先については、速やかに代位弁済の手続きを行う。



4) 期中支援の強化

金融機関との連携を密にし、業況の変化が著しい中小企業者に対しては企業訪問等を実施することで、速やかな現状把握に努め、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、全面的に支えていく。

また、創業後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

過去に実施した「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、企業訪問や専門家派遣等を実施し、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、中小企業庁金融課から発出された「回収業務に関する留意事項」及び「信用保証制度のあり方等に関する研究会」において検討された「回収部門における基本ポリシー」に基づき、経営者の再チャレンジの目線を取り入れた対応を進めつつ、管理コストを考慮した取り組みにも努め、効率性を重視した管理・回収を行う必要がある。

### （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

期中管理部署と求償権回収部署との情報共有や連携を密にし、代位弁済後の迅速な対応に備える。代位弁済後は初動の調査・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、法的措置や担保不動産の早期処分等を実施し、回収の見込みがない求償権先については管理事務停止・求償権整理を進める。

#### 2) 再生支援への取組

事業を継続している求償権債務者の中で再生の可能性がある先については、金融機関や中小企業支援機関等と連携し、経営サポート会議や求償権消滅保証等を活用した事業再生、金融正常化支援に取り組む。また、経営者保証に関するガイドラインに基づく私的整理による経営者の再チャレンジや、一部弁済による連帯保証債務免除ガイドラインに基づく連帯保証人の再起などの支援に取り組む。

## 【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、事業承継支援等多岐にわたり、重要度も増している。当協会がそれら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、次期基幹共同システム（COMMONシステム）への確実な移行を実現すべく、業務運営や事務取扱の見直し等に職員一丸となっ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

現状の組織の課題や問題点を抽出・把握し、今後の協会運営を考えた合理的・効率的な組織体制を検討する。また、育児・介護休業の取得を含め、職員が働きやすく、活躍しやすい職場環境を整え、労働生産性を向上させる。

②組織体制の維持

長期的な視点で計画的に職員を採用していくために、採用活動の充実を図る。また、定年退職後の雇用のあり方や、若手職員への技能伝承の方法を検討し、組織力の維持・強化を図る。

③次期基幹共同システム（COMMONシステム）移行への対応

令和2年11月に予定している次期基幹共同システム（COMMONシステム）への確実な移行を実現すべく、組織を挙げて取り組む。また、地方自治体や金融機関等の関係機関へは、移行後の業務運営や事務取扱の見直し等を丁寧に説明し、相互の業務に支障が生じないように努める。

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

中小企業者の抱える課題解決に向けた助言・提案が行える人材を育成するため、中小企業診断士の資格取得を支援する。また、連合会主催の階層別・課題別研修や、関係機関が開催する研修等への積極的な参加により、専門的知識の習得やコミュニケーション能力の向上を図る。

若手職員については、内部研修やOJTを強化することで、早期のレベルアップを図る。

②ワークライフバランスの推進

働き方改革により、積極的な年次休暇の取得を促すことで、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地域に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

公的機関である信用保証協会の社会的使命を果たすため、毎年策定する「コンプライアンス・プログラム」に基づき、引き続きコンプライアンス関連の全体研修や部署別研修を実施し、規程やコンプライアンスマニュアル等の周知徹底を図る。また、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、コンプライアンスを重視した職務遂行を徹底する。

#### ②反社会的勢力の排除

反社会的勢力等に対しては、岡山県警察本部、岡山県暴力追放運動推進センターや金融機関等と連携し、組織的に一切の関係遮断に取り組む。

#### 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、不正利用の防止、情報漏えい防止を図るため、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

自然災害や感染症の発生等の緊急時に備え、事業継続計画をより実効性のあるものとするため、平時から研修や訓練を実施することにより、非常時でも業務運営に支障をきたすことがないように、危機管理体制を強化する。

また、COMMONシステムへの移行に伴い、COMMONシステム共同版「事業継続計画」(BCP)の策定に取り組み、緊急事態や被災した場合においても業務を継続するための対策を講じ、顧客である中小企業者や金融機関に与える影響を最小限に留める。

## 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	92,409	89.5%	99.0%
保証債務残高	250,243	95.4%	96.2%
保証債務平均残高	254,610	95.3%	95.7%
代位弁済	4,200	104.8%	95.7%
実際回収	1,061	80.8%	123.5%
求償権残高	1,408	159.4%	92.7%