

# 年度経営計画

平成24年度

大分県信用保証協会

## I. 業務環境

### 1. 国内景気

我が国経済は、東日本大震災の影響により依然として厳しい状況にある中で、緩やかに持ち直しているとされるものの、海外景気の減速や為替レート、エネルギー価格の動向等によっては、景気が下ぶれする懸念もあり、中小企業を取り巻く環境は厳しい状況が続いています。

### 2. 政府の中小企業対策

こうした経済情勢のもと、政府は「円高への総合的対応策」を策定し、平成23年9月末に期限切れ予定となっていた経営安定関連保証5号の対象業種を原則全業種とする措置について、その期限を当面延長したほか、平成23年度第三次補正予算による東日本大震災復興緊急保証の拡充や、同第四次補正予算による円高対策の充実など、数次の中小企業資金繰り支援策を打ち出しました。また、平成23年度末が期限となっていた中小企業金融円滑化法（以下、「円滑化法」という。）について、期限を1年再延長する方針を決定しました。

### 3. 大分県内の景気

大分県内の景気は、今後本格化する東日本大震災の復興需要や政策効果により、鉄鋼、セメント、非鉄金属など素材関連の生産、エコポイント制度の復活による住宅投資、エコカー減税、省エネ・節電関連商品の個人消費において、今後2・3年はやや上向くと見込まれています。しかしながら、復興需要に伴う生産や設備投資の増加が限定的であることに加え、国の被災地を優先した予算配分による公共事業の減少、世界経済の先行き不安などにより、力強さに欠け、景気回復の実感は乏しいと予想されています。更に現在行われている消費税引き上げ議論の行方が、消費者心理に影響を与えかねません。

### 4. 県内中小企業を取り巻く環境

大手企業の工場縮小や撤退など産業の空洞化が懸念されています。県内には、大手企業の工場群が多いだけに、中小企業への影響も注視していく必要があります。欧州不安等に起因する外需の弱含みや、増税、年金問題など先行き負担増への生活防衛意識の高まりに伴う個人消費の伸び悩みは、県内景気に確実に影響を与えており、企業収益の好転要素は乏しく、中小企業においては、引き続き厳しい経営環境を強いられるものと思われまます。

## II. 業務運営方針

このような環境のもと、大分県信用保証協会は実情に応じて、経営安定関連保証等種々の保証制度を積極的に活用するとともに、保証条件の変更にも柔軟に対応するなど、中小企業の資金繰り支援に対応しており、代位弁済は前年度を下回る推移となっています。しかしながら、円滑化法による条件変更（返済緩和）は、全国的にも事故発生が先送りになっているとも考えられ、今後の景気動向等によっては中小企業に、より厳しい経営環境になることが予想され、また将来の信用保証協会への影響や、ひいては信用補完制度全体のあり方にも関わることから、こうした状況への対応が大きな課題となっています。

平成24年度は、今般定めた第三次中期事業計画の初年度として、課題克服に向けた具体的な取組を行います。

## 1. 保証推進と経営支援

保証利用向上の取組として「新たな保証利用企業の獲得推進、政策保証や時代の要請に応じた新しい保証制度の提案、また、現場訪問の継続や専門家派遣制度などを通じた経営支援の強化」という中期事業計画に則り、取組を実現するとともに数値目標を達成します。

## 2. 求償権回収と期中管理等

「期中管理や回収促進の取組、2回目以降の条件変更先の経営改善計画実現に向けた指導」という中期事業計画に則り、取組を実現するとともに数値目標を達成します。

## 3. 経営に関する取組

「経営支援のための人材の育成、予想される大地震や新型インフルエンザ、反社会的勢力などへの危機対応、また、新たな電算システムへの移行」という中期経営計画に則り、取組を実現するとともに数値目標を達成します。

# Ⅲ. 基本目標および具体的取組

## 1. 保証推進と経営支援

### (1) 政策保証を中心とした保証推進

①セーフティネット保証・借換保証・当座貸越・カードローン・小口零細企業保証を積極的に推進します。

ア) 支店別一覧により残高減少先への再度保証を提案します。

- ・ 部内全体会議を開催して、各種保証制度の推進策を協議し統一した推進行動の強化を図ります。
- ・ 残高減少企業をリストアップ、決算書の取得や金融機関の管理情報により、資金ニーズを把握して再度保証の提案を行います。
- ・ 事前相談承諾案件を登録して進捗管理を行います。

イ) 当座貸越根保証については、資格要件該当先を抽出し提案します。

- ・ 中期事業計画で定めた保証承諾目標30億円を達成します。
- ・ 既保証先の内、要件該当企業をリストアップし、経営支援課を中心に保証推進します。
- ・ プロパー短期資金支援先からの保証獲得の推進を強化します。
- ・ 事前相談承諾案件を登録して進捗管理を行います。

ウ) 小口零細企業保証については、金融機関の第三者保証人非徴求の動きを見て推進します。

- ・ 同保証の利用メリットを金融機関にPRし、地方公共団体制度保証を中心に推進します。
- ・ 事前相談承諾案件を登録して進捗管理を行います。

- ・金融機関のリスク分散を視野に入れた情報収集に努めます。
- ②平成23年度に創設した「おおいた産業活力支援保証」の対象先にエネルギー関連産業に参入する企業を加えるとともに、平成25年度からは、専門家派遣のフォローアップ事業を展開します。
- ・次世代電磁力対応技術、循環型環境産業等へ業種を拡大した制度改正を行います。
  - ・専門家派遣先へのフォローアップ事業については、25年度からの実施に向け、制度検討、外部への周知を行います。
- ③金融機関本部と連携した推進体制を構築します。
- ・管理職による「毎月本部訪問」を行い、情報の共有化や連携強化に努めます。
  - ・地区支店別の事前案件相談会には、推進本部責任者の同席を要請し、進捗管理も共有します。
  - ・推進本部責任者との連携による帯同の保証推進支店訪問を随時行います。
  - ・県内金融機関を主体に半期に一度、保証推進責任者会議を開催します。
- ④商工会・商工会議所との関係強化を図ります。
- ア) 商工会議所における金融相談会へ中小企業診断士の派遣を行います。
- ・毎月開催される金融相談会（中津・日田・佐伯市）へ15回中小企業診断士の派遣を行います。
- イ) 協会主催の勉強会を開催します。
- ・商工会・商工会議所と連携を取りながら、協会利用のメリット等、経営指導員向けの勉強会を10回開催します。
  - ・商工会議所で開催している金融相談会を利用し、地域商工会にも訪問し指導員との連携強化に努めます。
- ⑤市町村制度資金を推進するとともに、市町村担当者との連携を強化します。
- ・制度利用の多い大分市・別府市・日田市を半期ごとに訪問し、連携強化を図ります。
  - ・制度利用の少ない市町村については、金融機関へ利用促進を働きかけるとともに、利用しやすい制度融資への改正を要請します。

## (2) 経営支援の強化

- ①企業モニタリングの継続・強化を行います。
- ア) 大口先および金融機関のモニタリング先（セーフティネット5号に係るモニタリング）の企業訪問を実施します。
- ・企業訪問300先を達成するため、経営支援担当者を2名増員し、担当者75先を目標にモニタリング機能を強化します。
- イ) 保証担当者による保証申込み企業の訪問を実施します。
- ・新規保証先について、現地調査を徹底します。また、事前相談時においても必要に応じて業況把握の現地調査を行います。

- ・企業訪問500先を達成するため、担当者63先（計500先）を目標にモニタリング機能を強化します。

ウ) 創業資金申込み企業の訪問を実施します。

- ・中小企業診断士資格を有する担当者の企業訪問を実施します。
- ・保証後のフォロー訪問を実施し、企業支援の充実に努めます。

②経営支援課の機能を拡充します。

- ・担当者を2名増員し保証推進および大口先、関連企業管理等の機能を拡充強化します。
- ・推進項目である当座貸越根保証等を積極的に推進します。
- ・創業、新規保証を推進し、利用企業者数の維持に努めます。
- ・経営支援課による保証課支援のグループ制を導入し、保証担当者の指導、育成に努めます。
- ・保証担当者のスキルアップのための部内勉強会を行い、人材育成の指導強化に努めます。

③専門家派遣事業の継続・充実を行います。

- ・専門家派遣50先を目標に積極的な推進を行っていきます。

④大口先および関連企業（グループ企業）先については、与信限度額について管理の充実を図ります。

- ・保険限度額の別枠利用により保証債務残高も増加しており、関連保証残高200,000千円以上の先の与信限度額について管理します。
- ・決算書を利用者ごと毎期徴求し、決算傾向値等について把握します。

### **(3) 保証利用向上の取組**

①完済先等の中小企業へのDMにより利用企業者の増加を図ります。

- ・完済先および完済予定先を主体に、上期、250先、下期250先へDMを発送します。

②金融機関への支店訪問を強化し、利用促進を図ります。

- ・支店訪問1,500回を達成するため、保証担当者の毎月10店舗訪問目標を設定し、保証推進、事前相談を行います。
- ・管理職は、定期的に主要店舗を訪問し保証推進の強化を図ります。

③金融機関向けに新規獲得キャンペーンを実施します。

- ・新規保証利用先100先の獲得を達成するため、年度当初に金融機関向け広報を行い、期間6ヶ月のキャンペーンを実施します。
- ・創業、新規、復活利用先数の上位店舗の表彰を行います。

### **(4) 保証審査の効率化**

- ①中小企業診断士資格を持つ職員を活用したグループ制を導入し、事前相談案件に対する迅速な回答、金融機関との交渉力強化や目利き能力の向上を図ります。
  - ・保証一課、二課の保証担当者の教育担当として、診断士資格を持つ経営支援担当者をグループ長と位置づけ、事前相談案件のポイントや考え方を直接指導して目利き能力の強化に努めます。
  - ・事前相談案件の指導に伴う支店訪問および企業訪問にも積極的に帯同し、指導強化に努めます。
- ②CRDを活用した審査・稟議起案の導入を検討します。
  - ・CRD上位先の経常運転資金については、簡易文書コードを使用した迅速な処理を行います。
- ③提携保証の推進により審査の迅速化を図ります。
- ④創業先および新規保証先については現地調査を行い、企業の経営実態を把握するとともに、次の保証に繋がる関係強化を図ります。
  - ・創業および新規利用先は、必ず企業の現地訪問を実施します。
  - ・訪問時には、保証協会利用制度一覧のパンフレットを持参し、次の保証利用に繋がります。
- ⑤金融機関毎に上期、下期のスケジュールを立て、案件相談会および勉強会を積極的に開催します。
  - ・案件相談会開催回数100回を達成するため、金融機関本部および主要店舗を訪問し推進強化していきます。
  - ・開催後の保証申込みに至るまで案件の進捗管理を、推進本部と共有管理します。
- ⑥内部研修会の充実により審査能力の向上を図ります。
  - ・部内グループ制を活用して、中小企業診断士を主体に日常業務から育成指導します。
  - ・四半期に1回、テーマを決めて保証担当者が講師となり、研修会を実施します。
  - ・新規案件で早期事故案件となった先については、課内分析会を開催します。

## 2. 求償権回収と期中管理等

### (1) 求償権回収促進への取組

- ①求償権の回収強化に向けた取組
  - ・担保のある求償権については、期中管理段階で「代位弁済打合せ」を開催し早期に回収方針を設定します。
  - ・保有する全担保権について進捗状況を毎月管理し、早期の任意処分を進めるとともに、長期化した場合は不動産競売を実行します。
  - ・担保のある求償権の内、定期返済先については、不動産の価格と返済額の均衡を図り、返済額の増額交渉を行うなど求償権の早期回収に向けた取組を強化します。
  - ・地元不動産業者との情報交換により、物件処分の促進を図ります。
  - ・不動産処分終了後、早期にサービサーへ移管し、無担保求償権の効率的な回収を行います。

- ・休日時間外督促を実施します。

#### ②サービサーの効率的活用

- ・担保のない新規代位弁済案件については、早期に保証協会サービサーに回収を委託し、定期回収の底上げを図ります。
- ・担保のある一部求償権を保証協会サービサーに回収委託します。
- ・委託案件で回収不能となった求償権については、年間120件の委託解除を行うとともに管理事務停止を実施し、管理体制の効率化を図ります。

#### ③その他の回収促進に向けた取組

- ・管理事務停止200件および求償権整理150件を実施します。
- ・大口求償権先（50百万円以上）については、年度当初および代位弁済時に協会方針を決定します。

### **(2) 期中管理の徹底**

#### ①期中管理業務の質の向上

- ・事故報告新規発生分（法的措置を除く事業継続先）については、企業訪問により経営実態の把握を行い、柔軟で効率的な調整を行います。
- ・複数の金融機関からの借入があり調整を要する企業については、当協会が主体となり調整を行い、企業にとっての最善策を検討し早期解決を図ります。
- ・大口案件および特殊案件については、今後の協会方針を決定します。

#### ②金融機関・支援機関との連携強化

- ・県内5金融機関との定期協議を毎月実施し連携を強化します。
- ・金融機関との連携により中小企業の状況を的確に把握します。
- ・金融機関や支援機関との研修会を実施します。
- ・金融機関の勉強会へ講師として職員を派遣します。

#### ③業務の効率化

- ・期中管理先については、50先のモニタリング表を作成し、継続的な管理を行うことで業務の効率化を図ります。
- ・金融機関支店別延滞一覧表により延滞企業を早期管理し、150件の企業訪問、200店舗の支店訪問を行い情報収集に努めます。

### **(3) 再生支援への取組**

#### ①条件変更（返済緩和）先への取組

- ・200件の企業訪問により経営の実態把握を行います。

- ・MSS（中小企業経営診断システム）の活用や金融機関との連携により、再生計画作成支援を行うとともに、再生可能性のある企業については、継続的な訪問とモニタリング表の作成により、20先の再生計画支援を行い、併せて進行管理を行います。
- ・必要に応じて大分県中小企業再生支援協議会や大分ベンチャーキャピタル株式会社と連携します。

#### ②求償権先への取組

- ・事業を継続している定期入金先から求償権消滅保証の対象先を選定し、同保証を利用した企業再生支援を行います。
- ・必要に応じて大分県中小企業再生支援協議会や大分ベンチャーキャピタル株式会社と連携します。

### 3. 経営に関する取組（風通しの良い職場づくりと現場主義の徹底）

#### （1）人材育成の充実

##### ①OJTの取組推進

ア) 保証部や管理部の若手職員を対象に内部勉強会等の開催による職場内研修を充実します。

- ・保証業務や管理業務に関する研修テーマについて、職員からの研修実施企画書により研修を実施します。研修は四半期に1回以上、時間外に1時間～2時間程度で開催します。

イ) 中小企業者のニーズや問題点を把握するために現場主義を徹底するとともに、保証部・管理部の若手職員を中心にベテラン職員による現場指導を実施します。

- ・現場指導が必要な若手職員については、月に2回以上現場調査や相談時に同行・同席します。指導する職員は、毎月（～四半期）の指導計画を作成します。

ウ) 新人職員や能力育成中の職員について、マンツーマンの指導体制を1年間は継続します。

##### ②OFF-JTの取組推進

ア) 連合会等外部研修や通信教育の受講により、多様化する業務に的確に対応できる職員、職場内でリーダーシップのとれる職員を養成します。

- ・連合会主催の階層別研修を活用し、職員の職位に見合う能力の向上を図ります。

イ) 中小企業診断士等の専門的能力を有する職員を養成します。

- ・初年度対策として連合会が主催する中小企業診断士育成コースに、2人を指名し受講させます。

#### （2）危機管理体制の確立

①年度当初に、各部署・担当毎にBCPや災害対応マニュアル等の周知を行います。

- ・危機管理担当により、年度当初にBCPや災害時の危機管理に関する担当・役割を配分し、周知徹底を行います。

②年度当初に、図上訓練、実施訓練、研修のスケジュールを立て計画的に実施します。



- ・第1四半期に研修を実施し、第3四半期に図上訓練、実施訓練をします。
- ③中小企業会館の耐震工事の実施と別館ビルの耐震対策を検討します。
- ・年度当初に常勤理事をチーフとしたプロジェクトチームを結成し、両館の耐震工事等を具体化します。
- ④職場の対人関係について、コミュニケーション、セクハラ、パワハラの発生がないか検証し、防止策を周知します。
- ・セクハラ、パワハラの防止規則を定め、コンプライアンスへの取組を強化します。
  - ・危機管理担当により、遵守状況を監視するとともに職場環境やメンタルヘルスについても問題の発生がないか、衛生委員会を活用して四半期毎に検証します。
- ⑤大分県警・金融機関暴力団対策連絡協議会に加え、関係機関との連携を強化し、情報の収集・交換を行います。
- ・危機管理担当が主体となり、関係団体と連携し情報の収集・交換を行います。

### **(3) 新たな電算システムの構築**

- ①システム移行を行うためのプロジェクトチームを組織し、検証体制を確立することで、次期システムへのスムーズな移行を行います。
- ・年度当初に専務理事をチーフとしたプロジェクトチームを結成し、移行についてのスケジュール、手続き、費用等を具体化します。
- ②保証料・延滞保証料徴収規程の変更など移行に伴う事務処理作業の見直しや諸規程・マニュアル等の整備を行い、職員研修を実施します。
- ・プロジェクトチームにより、規程の変更や手続きの見直し等が必要な部分をCOMMONシステムと打合わせ、変更・整備・改正の準備をします。

### **(4) 財政基盤の確立**

#### ①経費の削減

- ・平成24年度中に経費削減計画を策定します。

#### ②資金の効率的運用

- ア) 有価証券の購入は、国債・共同地方債を主体とし、有価証券の保有期間を延ばすことにより金利の引き上げを図ります。
- ・入札による有価証券の購入方法を取り入れ、一部について満期までの保有期間が1.2年程度(1.3年未満)の既発債を購入します。
  - ・有価証券の運用枠を、自己資金の70%以内から75%以内に引き上げます。
- イ) 金融機関への預託は、金融機関の需要を見極めながら効果的に行います。

### **(5) 広報の充実**

- ①広報に関する職員意識を向上させるため、年間を通して具体的な広報計画を周知し、職員全員が広報に積極的に取り組むことを徹底します。

②記者発表、説明会、パンフレット、ホームページ等の広報ツールを使い、中小企業や金融機関に対して必要な情報をタイムリーに提供します。

- ・記者発表は、原則として総務部が実施します。
- ・説明会で行う広報資料については、関係部が作成し、総務部が取りまとめます。
- ・パンフレット、ホームページによる広報については、制度創設、変更等にあわせて実施します。

③金融機関への制度変更や中小企業者へのお知らせ等は、保証部による金融機関訪問時や勉強会において周知することで効果的な広報を行います。

#### IV. 保証承諾等主要計画

項 目	金 額
保 証 承 諾	83,000 百万円
保証債務残高	195,000 百万円
代 位 弁 済	4,000 百万円
回 収	700 百万円