

# 第三次中期事業計画

平成24年度～平成26年度

大分県信用保証協会

## 大分県信用保証協会中期事業計画の概要

### 【業務環境】

1. 国内景気
2. 政府の中小企業対策
3. 大分県内の景気

### 【大分県信用保証協会の課題】

#### 1. 保証部の個別課題

- (1) 保証承諾および保証債務残高の減少
- (2) 保証利用企業者数の減少
- (3) 現場主義による経営支援

#### 2. 管理部の個別課題

- (1) 求償権回収の減少
- (2) 期中管理の方法
- (3) サービサーの効率的活用
- (4) 中小企業金融円滑化法の期限切れに向けた対応

#### 3. 経営に関する共通課題

- (1) 人材の育成
- (2) 危機管理体制
- (3) 電算システムの変更
- (4) 財政基盤の確立
- (5) 広報

### 業務運営方針

#### 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
- (2) 経営支援の強化
- (3) 保証利用向上の取組
- (4) 新しい保証制度の開発
- (5) 保証審査の効率化

#### 2. 求償権回収と期中管理等

- (1) 求償権回収促進への取組
- (2) 期中管理の徹底
- (3) 再生支援への取組

#### 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
- (2) 危機管理体制の確立
- (3) 新たな電算システムの構築
- (4) 財政基盤の確立
- (5) 広報の充実

中小企業金融の円滑化  
(信用補完制度の充実)

## 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。

## 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。この中期事業計画では、中小企業金融の円滑化を図ることを第一義として、これまでの協会全体の共通課題や各部の個別課題を洗い出し、その課題克服に向けた基本目標を設定し、具体的な取組を行うため、次の運営方針を定めます。

### 1. 保証推進と経営支援

長引く不況により内需が冷え込み、中小企業の新たな設備投資意欲が減退する中で資金需要は伸び悩んでおり、保証利用企業の減少や緊急保証終了後の保証債務残高の減少も著しくなっています。

このため今後3年間は、新たな保証利用企業の獲得推進を図るとともに政策保証や時代の要請に応じた新しい保証制度を提案し、保証利用向上の取組を強力に推進します。また、既保証先や新たな保証先への現場訪問を継続し、専門家派遣事業などを通じた経営支援の強化を図ります。

## 2. 求償権回収と期中管理等

この中期事業計画期間中の平成25年3月まで、円滑化法の再延長が決定され、継続されることとなりました。この法による数次の条件変更（返済緩和）を行っている中小企業の中には、経営改善計画の未達成により収益改善ができていない中小企業も多く、円滑化法の期限切れに備えた取組が必要です。

このため、これまでの期中管理や回収促進の取組に加え、2回目以降の条件変更を行う中小企業の事故や代位弁済の抑制を図るため、現場訪問により経営改善計画の実現に向けた指導を行います。

## 3. 経営に関する取組

当協会は、これまで「風通しの良い職場づくりと現場主義の徹底」を掲げて「顔の見える保証協会」づくりを推進してきました。しかしながら、今後3年間の協会経営を見通すと保証債務残高の減少や代位弁済の増加など協会財政にとって厳しい材料が山積しています。

このため、中小企業への経営支援のための人材の育成を今後とも推進するとともに、スリムな協会経営を目指す中で、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の充実を図ります。また、複雑化、高度化する電算処理に対応するため、新たな電算システムに移行します。

## 4. この中期事業計画3か年の数値目標を定めます。

# 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

平成20年10月に創設された「緊急保証制度」は、リーマンショック後の不況にあえぐ中小企業の資金繰りに大きく寄与し、保証債務残高も平成21年12月には2,269億円のピークに達しました。しかしながら、この間、中小企業の実績やニーズを把握した本来の積極的な保証取組ができませんでした。

このため、中小企業の現場に出向き、企業の実情やニーズを把握しながら、各種保証制度のメリットを説明し、個々の企業に応じた保証制度の提案等を行います。また、引き続き金融機関との保証推進を強化する一方、関係商工団体との連携・強化を深め、保証債務残高の維持を図っていきます。

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。

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。

	平成24年度	平成25年度	平成26年度
--	--------	--------	--------

保証承諾目標額	3,000百万円	5,000百万円	7,000百万円
---------	----------	----------	----------

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。

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。

③ 金融機関本部と連携した推進体制を構築します。

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。

	平成24年度	平成25年度	平成26年度
中小企業診断士の派遣	15回	15回	15回

イ) 協会主催の勉強会を開催します。

	平成24年度	平成25年度	平成26年度
勉強会開催	10回	15回	20回

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。

## (2) 経営支援の強化

円滑化法が施行されて以降、条件変更件数は増加していますが、中小企業の経営改善は進んでいません。また、保証支援後は次回相談時まで企業モニタリングができておらず、保証した中小企業の保証支援効果など、その後の業況等の把握が希薄です。

このため、内部体制を見直し、昨年度から実施している企業訪問や専門家派遣事業を継続・強化することで、企業実績や企業が抱える課題等を把握し、経営改善等の提案を行います。

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。

	平成24年度	平成25年度	平成26年度
経営支援課による企業訪問	300先	300先	300先

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。

	平成24年度	平成25年度	平成26年度
企業訪問	500先	500先	500先

ウ) 創業資金申込み企業の訪問を実施します。

② 経営支援課の機能を拡充します。

③ 専門家派遣事業の継続・充実を行います。

	平成24年度	平成25年度	平成26年度
専門家派遣	50先	50先	50先

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

### （3）保証利用向上の取組

中小企業者数の減少および保証利用企業の減少は全国的傾向ですが、利用向上の取組は、これまで金融機関への依存度が高かったことから、平成22年3月の13,927先をピークに保証利用企業は減少しています。

このため、未利用者に対する広報および推進方法の見直しや創業企業者向けの支援の充実を図ることにより、保証浸透度を高めていきます。

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。

	平成24年度	平成25年度	平成26年度
完済企業へのDM	500先	500先	500先

② 金融機関への支店訪問を強化し、利用促進を図ります。

	平成24年度	平成25年度	平成26年度
金融機関支店訪問	1,500回	1,500回	1,500回

③ 金融機関向けに新規獲得キャンペーンを実施します。

	平成24年度	平成25年度	平成26年度
新規利用企業獲得数	100先	100先	100先

### （4）保証審査の効率化

中小企業の財務体質は弱体化しており、保証審査に時間を要する案件も増えています。保証申込後、審査が滞留しないよう財務分析だけでなく、企業訪問による経営者の事業意欲、企業の持つ販売力、技術力などの企業の信用力を加味したメリハリのある保証審査を行い、保証の迅速化を図る必要があります。

このため、中小企業診断士の資格を有する職員により、担当者の審査能力向上を図り、審査に要する時間を短縮するとともに、通常案件の一部については、CRDを活用した簡易審査方式を導入し、迅速かつ効率的な審査を行います。返済が進んだ先等については、事前相談会や勉強会を開催し、金融機関との情報交換を密にすることにより企業の経営状況を把握し、保証申込時の審査時間の短縮化を図ります。

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。

- ② CRD を活用した審査・稟議起案の導入を検討します。
- 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。
- 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。

	24年度	25年度	26年度
案件相談会開催回数	100回	100回	100回

- ⑥ 内部研修会の充実により審査能力の向上を図ります。

## 2. 求償権回収と期中管理等

### (1) 求償権回収促進への取組

無担保や第三者保証人のいない求償権、法的手続を適用した求償権の増加により、総体的に求償権の質が低下しています。また、担保処分についても景気低迷による不動産市況の冷え込みなどにより、回収の困難さが顕著となっています。

このため、求償権の早期実態把握に努め、実態に即した回収方針と進捗管理を行い、休日督促および時間外督促を推進することにより回収促進を図るとともに、法的手続き事務の迅速化や保証協会サービスの活用促進により効率的な管理体制を構築します。

#### ① 求償権の回収強化に向けた取組

今後増加が予想される求償権の回収促進を図るため、回収方針を早期に決定するとともに、関係者とのスムーズな交渉や法的手続の活用により回収実額の増加を図ります。

#### ② サービスの効率的活用

平成24年度末に金融円滑化法が終了することから、今後は代位弁済が増加する見込みです。累増する求償権を回収するためサービスの一層の活用が必要です。また、委託案件で回収不能となった求償権については、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。

ア) 委託案件で回収不能となった求償権については、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。

	24年度	25年度	26年度
委託解除	120件	120件	120件

#### ③ その他の回収促進に向けた取組

ア) 管理事務停止と求償権整理を適切に実施し管理体制の効率化を図ります。

	24年度	25年度	26年度
管理事務停止	200件	200件	200件

求償権整理	150件	140件	130件
-------	------	------	------

イ) 大口求償権先（50百万円以上）については、今後の協会方針を決定します。

## (2) 期中管理の徹底

円滑化法の延長や国の資金繰り対策により、企業倒産は小康状態を保っており、金融機関本部を通じた債権管理の徹底や円滑化法の条件変更により、期中管理残高は低水準を維持しています。しかしながら、平成25年3月の円滑化法期限切れ後の企業倒産の増加が懸念されます。

このため、金融機関・各種支援機関との連携を深めるとともに、中小企業への訪問回数を増やし、さらに密度の高い期中管理業務を行います。

### ① 期中管理業務の質の向上

### ② 金融機関・支援機関との連携強化

期中管理のよりきめ細かな対応を図るため、関係機関との連携を強化します。

### ③ 業務の効率化

期中管理業務の増加が予想されるため、期中管理先のモニタリング表、金融機関支店別一覧表による企業訪問や支店訪問により業務の効率化を図ります。

	24年度	25年度	26年度
モニタリング表作成	50先	50先	50先
企業訪問	150件	150件	150件
金融機関訪問	200店舗	200店舗	200店舗

## (3) 再生支援への取組

再生支援協議会との連携や求償権消滅保証への取組などにより、中小企業の再生支援に取り組んでいますが、再生支援協議会案件については、再生計画策定までのハードルが高いため、一部の中小企業者しか利用できておらず、協会が主体となった取組ができていません。また、円滑化法による条件変更を行っている企業の中には、経営改善が進んでいない企業も多く、同法の期限切れに備え、期中管理の充実を図る必要があります。

このため、再生支援協議会では取組困難な案件および円滑化法により条件変更（2回以上）を行っている中小企業への積極的な現場訪問により、経営改善計画の実現に向けた支援など、保証協会としての再生支援に取り組みます。

### ① 条件変更（返済緩和）先への取組

#### ア) 経営の実態把握のための企業訪問

	24年度	25年度	26年度
企業訪問	200件	200件	200件

イ) 再生可能性のある企業の再生計画の作成



	24年度	25年度	26年度
再生計画作成支援	20先	20先	20先

② 求償権先への取組

条件変更先のほか、事業を継続している求償権先の再生を図ります。

**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**

協会職員は、保証制度に係る手続き業務や保証期間中の経営支援、期中管理、回収業務などのため、経済、経営、法律等の専門知識が必要です。また、中小企業や金融機関と面談する対人能力（コミュニケーション能力）も必要です。

このため、ベテラン職員による若手職員へのOJT、各種研修や通信教育、部内研修によるOFF-JTを人材育成計画のもとに推進し、より質の高いサービスを提供できる組織を目指します。

① OJT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。

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。

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。

② OFF-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。

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。

	平成24年度	平成25年度	平成26年度
中小企業診断士養成	1人	1人	1人

**（2）危機管理体制の確立**

公的な保証機関として、コンプライアンスの確立やあらゆる危機にも対応できる日頃からの危機意識の醸成と体制の確立が必要です。このため、危機管理計画を策定するとともに、あらゆる危機に対するリスクの洗い出しおよびその発生防止対策を定め、危機の発生を抑止し、またはその被害の軽減化を図る取り組みを行っています。

今後は、現在、策定しているBCP（事業継続計画）や災害対応マニュアル、被災後の初動対応マニュアル等を活用した図上訓練、実地訓練、研修を定例的に実施します。

また、職場環境の改善、反社会的勢力等に係る情報交換体制の強化を行い、リスクに強い保証協会を目指すとともに、平成23年度に実施した中小企業会館および保証協会別館の耐震診断による対策を着実に実施していきます。

- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。

### **(3) 新たな電算システムの構築**

平成20年から運用している現行システムは、参加協会の業務の統一化の不備、費用対効果、リスク低減等、共同システムとしてのメリットを得られていません。さらに、現在のシステムベンダーの経営方針変更により、今後のシステムサポートが懸念され、将来性についても不安が生じています。

このため、今後は、全国26協会が採用している「COMMON システム」へ移行することとしており、現行の業務を次期システム側に合わせるため、次の対策を講じます。

- 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。
- 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。

### **(4) 財政基盤の確立**

中小企業を取り巻く環境は著しく厳しくなっており、現在の保証状況においても緊急保証や円滑化法による返済緩和債務が増加しています。したがって、保証債務の内容は悪化しており、今後の代位弁済額の増加に伴う収支差額の赤字が懸念されます。

このため、保証利用の向上により保証債務残高の維持に努めるとともに、経費の削減、資金の効率的運用などを図り、収支差額を確保し、基本財産を増強することで経営基盤を堅固にする必要があります。

#### **① 経費の削減**

人件費・業務費ともに九州各県と比較しても低い水準にあります。しかし、残業による其他人件費の増加や事務費等の個別経費については、費用対効果の検証を行い見直す必要があります。

#### **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。

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**

ホームページやディスクロージャー誌、機関誌等により、広報活動を行っていますが、更に広報に対する意識を高め、「顔の見える保証協会」を推進する必要があります。

このため、引き続きホームページ、機関誌、ディスクロージャー誌について、わかりやすい表現と内容の充実に努め、役職員全員が広報に積極的に取り組んでいきます。

- 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。
- 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. 事業計画

(単位：百万円、%)

年度 項目	平成24年度			平成25年度		平成26年度	
	金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比	金額	対前年度 計画比	金額	対前年度 計画比
保証承諾	83,000	92.2%	100.0%	86,000	103.6%	89,000	103.5%
保証債務残高	195,000	97.5%	96.6%	188,000	96.4%	180,000	95.7%
代位弁済	4,000	100.0%	137.9%	4,500	112.5%	5,000	111.1%
実際回収	700	77.8%	107.7%	750	107.1%	800	106.7%