

# 年度経営計画

平成31年度(令和元年度)

大分県信用保証協会

# 1. 経営方針

## 1. 業務環境

### (1) 大分県の景気動向

我が国の景気は、海外経済の回復や雇用・所得環境の改善がみられる中で、個人消費は持ち直し、設備投資も増加するなど緩やかに回復しています。

大分県内の景気は、近年相次ぐ自然災害に見舞われ、観光関連産業を中心に大きな影響を受けたが、インバウンドが堅調に推移し、有効求人倍率も高水準で雇用情勢も着実に改善するなど、緩やかな回復基調が続いています。

今後は個人消費や生産活動が持ち直していくことが期待されますが、世界経済において金融危機後の景気拡大局面が10年経過する中、米中貿易摩擦、イギリスのEU離脱問題などの世界経済の影響や、消費税率引き上げ、人手不足などの国内経済の影響が懸念されています。

### (2) 中小企業・小規模事業者を取り巻く環境

大分県の企業倒産は、緩やかな景気の持ち直しと金融機関が中小企業金融円滑化法（以下、「金融円滑化法」という。）の終了後も柔軟に返済条件の変更を努めていることなどもあり、低水準で推移しています。また、低金利政策が続く中で金融機関の積極的な融資姿勢と相まって、中小企業・小規模事業者における資金調達や金融機関の融資姿勢に対する不安も薄まっています。

一方、後継者不在などにより廃業する企業が増加傾向にあり、円滑な事業承継が大きな課題です。また、当協会を利用している中小企業・小規模事業者においては、返済条件の変更を行っている企業数はほぼ横ばいで推移しており、構造改革や業績回復が遅れている企業の動向には注視が必要です。

## 2. 業務運営方針

大分県信用保証協会は、信用保証協会としての公共性や社会的責任を認識し、経営努力をひたむきに続ける中小企業・小規模事業者の経営改善・生産性向上を支援します。このため、金融機関や商工会議所・商工会・中小企業団体中央会等支援機関（以下、「支援機関」という。）と連携を図り、現場主義・顧客主義を継続して中小企業・小規模事業者の多様なライフステージに応じた金融や経営の支援に取り組むとともに、地域に根差す公的保証機関として地方創生等への貢献を果たすための取組を推進します。加えて、これらの業務を適切に遂行するため協会自身の経営基盤の強化にも努めるべく次の項目に取り組みます。

## 2. 重点課題

### 1. 保証部門

#### (1) 現状認識

平成30年度は、全国の保証承諾前年比が101.7%（平成31年1月末）となり、当協会も106.5%（平成31年2月末）で底打ち感が出てきました。一方、新規資金及び設備資金の需要はまだ活況化しておらず、大分県内では一部の地域を除きいまだ低迷しています。そのような中、中小企業・小規模事業者の経営改善・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、柔軟に保証付き融資とプロパー融資を組み合わせた協調融資などリスク分担に取り組みます。平成31年度はラグビーワールドカップの大分開催等もあり、観光・サービス業の資金需要の増加も見込まれます。このため、日常的に金融機関との対話を行い連携体制の構築を行います。

また、中小企業・小規模事業者の実情の把握に努め、ライフステージに応じた様々な資金需要に対して安定的な資金調達を支援することとし、とりわけ資本金・信用力が乏しく資金繰りが不安定になりやすい小規模事業者等には平成30年8月に創設した継続型短期保証TAN5・5000の活用により、返済負担のない制度で経営実態に寄り添った姿勢で積極的な支援に取り組みます。

加えて、公的保証機関の役割として、国の施策に応じた資金繰り支援を行うほか、地方公共団体や支援機関等と連携を図り地域の実情に応じた提携保証制度の創設や事業承継、災害対策制度資金等の対応や地方創生への貢献に向けた取組を行います。

#### (2) 具体的な課題

- ア 金融機関と連携した資金繰り支援
- イ 中小企業・小規模事業者のライフステージに応じた資金繰り支援
- ウ 政策保証や地公体制度融資等による資金繰り支援

#### (3) 課題解決のための方策

##### ア 金融機関と連携した資金繰り支援

中小企業庁により公表された「信用保証制度の利用状況」等を参考に、中小企業・小規模事業者に対する金融機関の支援方針を考慮の上、柔軟に保証付き融資とプロパー融資を組み合わせた協調融資などリスク分担に取り組みます。このため、日常的に金融機関との対話を行い連携体制の構築を行います。

##### (ア) 金融機関との対話

- ①中小企業庁により公表された「信用保証制度の利用状況」等を参考に、リスク分担に関する方針等について金融機関本部・

営業店との日常的な対話に努めます。

②金融機関と地区毎の勉強会・懇談会等を開催し、金融機関と連携した支援体制の基盤づくりに努めます。

③個別中小企業者に対する金融機関の支援方針の把握に努め、情報の蓄積を行います。

④地域における金融機関とのリスク分担の状況について引き続き把握を行います。

⑤ベストプラクティス事例の収集を行い、内部担当者間の共有のみならず金融機関等とも事例を共有します。

(イ) 提携保証等による対応

①金融機関と連携した提携制度や金融機関の要望に対応した制度等を推進します。

### イ 中小企業・小規模事業者のライフステージに対応した資金繰り支援

中小企業・小規模事業者がライフステージに応じて必要とする多様な資金需要に対し、個々の中小企業者の状況を勘案しつきめ細かくスピーディーな対応を行います。

(ア) 中小企業・小規模事業者の資金繰り安定・経営改善に向けた支援

①企業訪問を通じて中小企業・小規模事業者の実態把握やアドバイスを行います。

②中小企業・小規模事業者の個々の実態や需要に応じて、借換保証などの提案により資金繰りを支援します。

③中小企業・小規模事業者のニーズに応えるため引き続きスピーディーな対応を行います。

(イ) 創業者に対する支援

①事業リスクの判定が困難なものの、今後の事業活動が見込まれる創業者等への資金繰り支援を積極的に行います。

②県が取り組むおおいたスタートアップ支援事業に協働し、おおいたスタートアップセンターとの連携を図ります。

③創業者に対するフォローアップを行います。

(ウ) 小規模事業者等に対する支援

①小規模事業者のため様々な要因により十分な資金調達ができないものの、今後の事業活動が見込まれる小規模事業者への資金繰り支援を積極的に行います。

②地域の事業・雇用を担うNPO法人の利用を促進します。

③小規模事業者等を対象とした新制度の創設・既往制度の改善を検討します。

(エ) 事業承継に関する支援

①事業承継を支援するため、大分県事業承継資金や特定経営承継関連保証等により必要な資金調達を支援するとともに、信

用保証料負担の軽減に取り組みます。

(オ) 危機発生時における支援

①自然災害や経済危機が発生した際には公的機関の使命として積極的かつスピード感を持った取組を行います。

(カ) 金融機関紹介の対応

①平成30年4月から、金融機関紹介窓口を設置しており、引き続き対応します。

### ウ 政策保証や地公体制度融資等による資金繰り支援

国の施策に応じた資金繰り支援を行うほか、地方公共団体や支援機関と連携を図り地域の実情に応じた制度資金等の対応を行います。

(ア) 中小企業・小規模事業者にメリットがある地公体制度融資の推進

①中小企業・小規模事業者の費用負担を考慮し、低金利固定や信用保証料の助成がある地公体制度融資などを提案します。

(イ) 地方公共団体や支援機関等との連携

①地方公共団体や支援機関等の訪問等を通じて、地域の景気や中小企業・小規模事業者の動向・ニーズの把握に努めます。

②地域の課題に対応するため、地方公共団体や金融機関等と連携し、保証制度創設や地域ファンドへの出資等の検討を行います。

③当協会が事務局を務める大分県中小企業復興支援協議会の熊本地震被災企業に対する利子等支援事業を適切に実施します。

④支援機関等と連携した提携保証制度を創設し、支援機関等との連携を図ります。

(ウ) 経営者保証を不要とする保証の対応

①経営者保証ガイドラインに基づいた経営者保証を不要とする保証の取り扱いについて周知を行います。

②金融機関の支援状況や中小企業・小規模事業者の財務内容等を確認の上、経営者保証ガイドラインを適切に運用し、経営者保証を不要とする保証を行います。

## 2. 重点課題

### 2. 経営支援・期中管理部門

#### (1) 現状認識

信用保証協会法改正により経営支援業務が信用保証協会の業務に明記されたことにより、中小企業・小規模事業者の経営改善・生産性向上に向けた支援はこれまで以上に重要性が高まっています。また、金融円滑化法の終了後においても、依然として改善が進まず、返済条件の変更等を繰り返す企業も多く、そのような企業に対しては、出口戦略を模索している金融機関もあり、構造改革や業績回復にむけた取組や抜本的再生の取組が期待されているところです。加えて、後継者不在により廃業する企業も増えてきており、事業承継支援に取り組む必要があります。

こうした中で、中小企業・小規模事業者のライフステージに応じた多種多様な経営課題に対して経営改善を進めていくためには、中小企業・小規模事業者に寄り添い、金融機関や支援機関と連携し、各々の機能、強みを効果的に組み合わせることで経営支援・事業再生に取り組んでいく必要があります。

また、延滞債権管理についても金融機関との協議や企業訪問により適切に状況把握を行い、改善計画策定や条件変更などの支援措置を講じるとともに、やむなく代位弁済に至る場合は早期回収につなげるため代位弁済の円滑化を図ります。

#### (2) 具体的な課題

- ア 金融機関や支援機関と連携した経営支援・事業再生の推進
- イ 期中管理の徹底

#### (3) 課題解決のための方策

##### ア 金融機関や支援機関と連携した経営支援・事業再生の推進

中小企業・小規模事業者のライフステージに応じた多種多様な経営課題に対して、金融機関や支援機関と連携し、各々の機能、強みを効果的に組み合わせることで経営支援・事業再生に取り組めます。また、後継者問題を抱える中小企業・小規模事業者に対して事業承継に関する支援を行います。

(ア) 中小企業・小規模事業者の経営支援・事業再生を促進するため、金融機関や支援機関との連携を深めます。

- ①金融機関や支援機関が主催するバンクミーティング等に積極的に参加し、連携して経営支援・事業再生に取り組めます。
- ②大分県中小企業サポート推進会議の活用や認定支援機関との連携を図ります。
- ③中小企業・小規模事業者の経営支援・再生支援を円滑に進めるため、大分県中小企業再生支援協議会等関係機関との連携

を強化します。

(イ) 中小企業・小規模事業者の課題解決に向けた経営支援・事業再生の実施

- ①当協会の独自事業である「専門家派遣事業」を実施し、中小企業・小規模事業者の課題解決に取り組みます。
- ②国の補助金を活用した「経営安定化支援事業」を実施し、経営診断や経営改善計画の策定を支援します。
- ③当協会が主催するサポートミーティングの開催を働きかけます。
- ④当協会の独自事業である「大分県経営改善支援センターの経営改善計画策定支援事業に対する補助事業」を実施し、大分県経営改善支援センターと連携して経営改善計画の策定を積極的に支援します。
- ⑤リスク先企業の改善状況等をきめ細かくフォローし、条件緩和債権の借換を通じて、経営の正常化に努めます。
- ⑥再生局面において、個々の中小企業者の状況を勘案しつつ、各種再生手法を活用した再生支援に取り組むとともに経営者保証ガイドラインの適切な運用に努めます。
- ⑦経営支援の効果的な実施に向けた検証のためのデータ収集に取り組みます。

(ウ) 事業承継に関する支援

- ①大分県事業引継ぎ支援センターとの連携等を通じて事業承継を支援します。

### イ 期中管理の徹底

延滞債権管理についても金融機関との協議や企業訪問により適切に状況把握を行い、改善計画策定や条件変更などの支援措置を講じるとともに、やむなく代位弁済に至る場合は早期回収につなげるため代位弁済の円滑化を図ります。

また、中小企業・小規模事業者における経営状況の把握等内部管理体制の充実を図ります。

(ア) 正常化に向けた期中管理

- ①延滞先や事故報告先について、金融機関営業店及び本部との共同管理により、その正常化に取り組みます。
- ②必要に応じ、金融機関や中小企業・小規模事業者の訪問を通じて状況を把握するとともに、条件変更等を活用した資金繰りの改善支援を行います。

(イ) 早期回収に向けた代位弁済の円滑化

- ①金融機関担保について、回収部門と連携して金融機関との協議を行い、担保取得方針の早期確立に努めます。
- ②当協会の事務手続の周知を行い代位弁済の円滑化を図ります。

(ウ) 内部管理体制の充実

## 2. 重点課題

- ①大口企業及びグループ企業については、件数・金額の増減や財務内容の傾向等を引き続き分析します。
- ②早期事故案件の分析・検証を充実します。



## 2. 重点課題

### 3. 回収部門

#### (1) 現状認識

近年は、代位弁済が低水準で推移していることに加えて、有担保求償権の減少、第三者保証人のいない求償権や自己破産等法的手続を適用した求償権の増加等により、回収を取り巻く環境は一段と厳しさを増しています。また、求償権回収の重要性に変わりはないものの、経済的合理性や再生支援の観点から回収の最大化を求めて超長期に渡る回収を続ける効果が薄れてきています。

こうした中で、求償権回収においては早期に回収に着手し回収可能性を探るとともにサービサーを活用するなどにより効率的に回収に取り組む必要があります。また、中小企業・小規模事業者等における個々の実情に応じたきめ細かな対応が求められており、事業再生や生活再建の支援を視野に入れた抜本再生の取組や経営者保証ガイドラインへの対応を行います。

#### (2) 具体的な課題

- ア 効率的な回収の取組
- イ 事業再生、生活再建に向けた取組

#### (3) 課題解決のための方策

##### ア 効率的な回収の取組

求償権の回収は代位弁済からの時間経過により回収率が大きく低下していくという傾向を踏まえて、改めて初動を徹底し、効率性を重視しつつ回収の最大化を図ります。また、回収見込みについては早期に見極めを行い、回収見込みがないと判断した場合は速やかに管理事務停止を実施し、求償権整理を進めます。

(ア) 金融機関と連携し、代位弁済後の初動を徹底し、回収の最大化を図ります。

- ①中小企業・小規模事業者等の経営や収入・資産状況を把握するとともに、早期回収に向けた交渉を行います。
- ②有担保求償権は、金融機関との連携等を通じて早期処分を図ります。

(イ) サービサーを活用し、回収の効率化を図ります。

- ①新規に代位弁済した無担保求償権は、サービサーに委託し、回収の底上げを図ります。
- ②サービサーの調査により回収不能と判断された求償権については、委託解除を実施し効率化を図ります。

(ウ) 回収見込みについては早期に見極めを行い、回収見込みがないと判断した場合は速やかに管理事務停止を実施し、求償権整理を進めます。

### イ 事業再生、生活再建に向けた取組

代位弁済後も事業を継続している中小企業・小規模事業者に対しては、事業再生に向けた支援に取り組みます。また、保証人に対しては資産・収入を踏まえ、経営者保証ガイドライン等を活用したきめ細やかな対応を行います。

(ア) 代位弁済後も事業を継続し、定期返済を行っている中小企業・小規模事業者について、求償権消滅保証等を活用した再生支援に取り組みます。

(イ) 保証人の資産・収入を踏まえて、経営者保証ガイドライン等を活用したきめ細やかな対応を行います。

(ウ) 中小企業・小規模事業者の事業再生を円滑に進めるため、市町村の求償権放棄条例制定に向けて市町村と協議を行います。

## 2. 重点課題

### 4. その他間接部門

#### (1) 現状認識

信用保証協会を取り巻く環境の変化に的確に対応するため、人材の育成に取り組むとともに、経営基盤と業務環境の充実に取り組みます。また、公的保証機関としてのコンプライアンス態勢の強化や災害・システム障害等の緊急事態においても的確に対応できる危機管理態勢の強化を図ります。さらには、中小企業・小規模事業者の利便性向上のために広報・広聴活動の充実に努めるとともに、地方創生・地域社会に貢献します。

#### (2) 具体的な課題

- ア 人材育成の充実
- イ 経営基盤と業務環境の充実
- ウ コンプライアンス及び危機管理態勢の充実
- エ 広報・広聴の充実と地方創生・地域社会への貢献

#### (3) 課題解決のための方策

##### ア 人材育成の充実

信用保証協会に期待される役割は、中小企業・小規模事業者の資金繰り支援から地方創生への貢献まで幅広いものとなっています。これらの業務に的確に対応するため、当協会の有する人的資源を有効に活用するとともに人材の育成に取り組めます。

(ア) 連合会等外部研修への参加や通信教育の受講を継続することにより、専門的知識の習得を目指します。

- ①連合会等外部研修への参加
- ②通信教育の受講
- ③中小企業診断士の養成
- ④信用調査検定等の資格取得の推進

(イ) 協会業務に関するノウハウを習得し、業務に的確に対応できる人材を育成するため、職員へのOJTを継続的に実施します。

- ①企業訪問時等における現場指導の実施
- ②指導担当者等による若手職員への指導の実施

- ③若手職員相互間による内部研修会の継続的な実施
- (ウ) 職場内の研修会・報告会を開催することにより、幅広い知識の習得及び情報の共有を図ります。
  - ①外部講師招聘による内部研修会の実施
  - ②職員を講師とした内部研修会（報告会）の実施
- (エ) 人事交流を通じた人材の育成
  - ①関係機関との人事交流を行い、幅広い見識を持った職員を育成します。

#### イ 経営基盤と業務環境の充実

経営基盤の充実に向けて安全かつ効率的な資金の運用に努めるとともに限られた人員による、幅広い信用保証協会の業務を適切に実施するため、業務運営の効率化を図ります。また、職場環境を整備し働きやすい職場づくりに努めます。

- (ア) 経営基盤を強化するため、自己資金は安全性を確保した上で収益や効果等を考慮して運用します。
- (イ) 提案制度やプロジェクトチームなどを活用し、業務改善・問題解決を推進します。
- (ウ) 働き方改革関連法の遵守やワークライフバランスの促進、ダイバーシティの推進により、働きやすい職場環境の整備に努めます。

#### ウ コンプライアンス及び危機管理態勢の充実

企業不祥事が相次ぎ企業の存在意義が問われる事態となっており、近年では、社会におけるコンプライアンスの要請は、単なる法令遵守に留まらず、より高いレベルを求められています。このことを踏まえ、当協会においても引き続きコンプライアンス態勢の充実に取り組みます。また、熊本地震や九州北部豪雨など自然災害が毎年発生しており、近い将来においては南海トラフ大地震も懸念されていることから、危機管理態勢の充実に取り組みます。

- (ア) コンプライアンス態勢の充実
  - ①実効性のあるコンプライアンス態勢にするため、体制の周知を徹底し、コンプライアンス意識の醸成を図ります。
- (イ) 危機管理態勢の充実
  - ①実効性のある危機管理態勢にするため、体制の見直しや周知を行います。
  - ②BCPの研修及び訓練を継続的に実施することで、危機管理態勢の強化を目指します。
- (ウ) 危機発生時における九州管内信用保証協会相互の支援体制の構築
  - ①九州の信用保証協会間における業務連携等を通じて、危機発生時に備えた業務体制を充実させます。

## 2. 重点課題

### エ 広報・広聴の充実

保証付き融資を有効に、かつ、幅広く利用してもらうためには信用保証制度の仕組みや当協会の取組、制度融資などについて分かりやすく周知する必要があります。また、中小企業・小規模事業者や金融機関のニーズを把握し、より利用しやすい信用保証協会にしていくために広聴も重要となることから、広報・広聴の充実を図ります。さらには、地方創生、地域社会へ貢献し、地域に根ざした信頼される信用保証協会を目指します。

- (ア) ホームページ、機関誌、パブリシティ活動、パンフレット等の広報ツールや説明会等により、中小企業・小規模事業者や金融機関に対してタイムリーな情報発信・周知を行います。
- (イ) 中小企業者向けアンケートなどの活用により、中小企業・小規模事業者からの意見を収集し業務に反映します。
- (ウ) 各種団体の要望や当協会からの提案により、役職員が出向き、信用保証制度等に関する出前講座を実施します。
- (エ) 専門学校、専修学校を対象とした学校向けの創業セミナー等の開催により、金融教育や起業マインドの醸成を図るとともに、ボランティア活動等を通じて地方創生、地域社会に貢献します。

## 3. 保証承諾等主要計画

項 目	金 額
保 証 承 諾	62,000百万円
保 証 債 務 残 高	135,000百万円
代 位 弁 済	3,000百万円
回 収	450百万円