

平成 29 年度経営計画の概要

1 業務環境

(1) 鹿児島県の経済動向

日本の経済は、各種政策の推進等により雇用・所得環境が改善し、緩やかな回復基調が続いているとされるが、海外経済については、中国を始めとするアジア新興国等の先行きや、米国新政権の経済政策、英国のEU離脱問題等の不確実性による影響等に留意する必要があるとされている。

一方、県内経済をみると、観光関連は観光支援策の終了後弱含んで推移しているものの、底堅い個人消費の推移や、持ち直し基調の住宅投資や公共投資にも支えられ、景気は緩やかに回復しつつある。

今後については、人口減少、高齢化社会に伴う県内経済規模の収縮という構造的な課題を抱えながらも、平成 28 年度政府補正予算における経済対策の効果や、「未来への投資を実現する経済対策」等により、経済の好循環が地方においても実現されることが期待される。

(2) 中小企業を取り巻く環境

県内の経済動向は緩やかな回復基調にあるとされているが、引き続き資金繰り支援や経営改善支援を必要とする中小企業・小規模事業者（以下「中小企業者等」という。）は依然として多く、経済規模の縮小や、海外経済の不確実性が県内中小企業者等に与えるリスクも予想され、中小企業者等を取り巻く環境は厳しい状況が続いていくものと予想される。

そのような中、国においては中小企業者等の事業の発展を支える持続可能な信用補完制度の確立に向けて見直しが行われる予定であり、適時金融機関や商工団体等関係機関への事前周知を行うとともに、連携を図りながら中小企業者等のライフステージに合わせたきめ細かな支援を行っていく必要がある。

2 業務運営方針

このような県内の経済動向や中小企業者等を取り巻く環境の中にあつて、第 4 次中期事業計画の最終年度となる本年度の業務運営に当たっては、信用保証を通じ中小企業者等の円滑な資金繰り支援や、経営支援に努め、地域経済の活性化や成長発展に貢献することを目的とした取組みを行う。

そのため、引き続き政策的な保証制度や、地域経済に密着した地方公共団体の保証制度等を積極的に活用し、県内中小企業者等に対する金融支援に取り組む。

特に創業者に対する支援として、引き続き創業専任担当者を配置しきめ細かな対応を実施するとともに、創業関連保証の推進や国の「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。）を活用し、創業者の経営課題解決に向けた取組みを強化する。

また、経営支援・事業再生支援においては、金融機関と連携・協力のもとサポートミーティング（個

別支援会議)等を通じ経営改善への取組みを促すとともに、返済緩和の条件変更を実施している中小企業者等については、国の「経営支援強化促進補助事業」を活用し、経営改善計画の策定を促す等経営支援の取組みの強化を図る。

一方、求償権回収については、法的債務整理案件の増加等により回収環境は一層厳しさを増していることから、期中管理部門や保証協会債権回収(株)との連携強化を図り、回収の最大化に努める。

さらに、信用保証協会の公的使命や社会的責任を果たすため、本協会の財政及び経営基盤の充実・強化、リスク管理体制やコンプライアンス体制の強化、業務運営に関する外部評価制度による透明性の確保を図っていく。

【保証部門】

1 保証利用の推進

(1) 中小企業者等に対する保証推進

既利用先で完済した先や完済予定先に対し、引き続きDMを発送し、必要に応じて金融機関担当者との同行訪問を行い、企業の実情を的確に把握し、保証の再利用を促進する。

また、中小企業者等の利便性向上のため、事業者カードローン500の見直しを行う。

さらに、県の経営革新計画承認を受けている企業については、金融機関等と連携し、資金需要に応じた保証利用の推進を図る。

(2) 金融機関及び商工団体との連携

関係機関が主催する研修会等に積極的に参加し、信用保証制度や必要書類などの周知を行うとともに、部課長や審査担当者により金融機関等を積極的に訪問し、意見・情報交換を通して、さらなる保証推進・信頼関係の構築を図る。

また、金融機関の若手担当者等を対象とした信用保証セミナーや、各金融機関の営業店別研修会を開催し、信用保証制度の周知を行う。

さらに、金融機関や商工団体と連携し、保証協会を利用していない中小企業者等の新規・再利用を推進するため、引き続き新規保証利用先数増加キャンペーンを実施するとともに、地方公共団体の保証制度の利用推進のため、鹿児島県中小企業制度資金保証及び鹿児島市中小企業融資資金保証の推進キャンペーンを実施する。

(3) 経営相談会や創業セミナーへの参加

関係機関が主催する経営相談会や創業塾等のセミナーへ積極的に参加し、信用保証制度の周知を行う。

(4) 経営支援強化促進補助事業の活用

創業者に対する支援については、引き続き国の「経営支援強化促進補助事業」を活用し、金融機関と連携のもと、創業者の経営課題解決に向けた取組みを強化する。

(5) その他

中小企業者等向け、金融機関向け及び各種団体向けなど、配布先に応じた普及促進資料（リーフレット、ガイドブック等）の作成を行い、広報活動の拡充を図る。

また、地域経済の振興、中小企業者等の資金円滑化を図るため、各市町村に対し、保証料補助等の拡充を要請するとともに、引き続き鹿児島県や鹿児島市と意見交換会を実施し、地方公共団体の保証制度の利用推進を図る。

さらに、引き続き、南九州税理士会など関係機関と連携し、保証利用の促進を図る。

2 保証審査体制の充実

(1) 保証申込への適切な対応

保証申込に適切に対応するため、個々の状況を踏まえ、的確でスピーディな保証審査を行うとともに、徴求書類や審査事務手続き等について随時見直しを行い、事務の効率化を図る。

また、必要に応じ、企業訪問・面談等を実施し、きめ細かな対応を図る。

さらに、OJTを充実するとともに、保証審査長期化事案や早期処理事案について部内研修による事例検証等を実施し、保証申込の早期処理に努める。

(2) 保証後の適切な対応

大口保証企業や政策保証利用先等については、保証後の経営計画の達成状況や財務状況を把握するとともに、財務内容が厳しい企業については、経営支援部と連携を取りながら適切な経営支援を行うなど必要な措置を講じる。

また、創業資金の利用先については訪問等によるモニタリングを実施し、必要に応じて「よろず支援拠点」など関係機関と連携し、支援強化を図る。

【期中管理部門】

1 経営支援・事業再生支援の充実・強化

(1) 業況悪化の初期段階における支援

企業訪問・面談等により企業の実態把握を行い、必要に応じて金融機関と連携・協力のもとサポートミーティングの実施や外部専門家の派遣等を行うことを通じて、経営改善への取組みを促すとともに、資金繰りに支障が生じている場合は、返済緩和の条件変更や借換保証等による金融支援を実施する。

(2) 業況低迷期における支援

返済緩和の条件変更を繰り返す等業績悪化が懸念される企業については、国や中小企業支援機関等が実施する支援事業を活用した経営改善計画の策定を促すとともに、適宜サポートミーティングを実施し、取引金融機関の支援姿勢を十分に勘案して対応する。

(3) 事業承継等による支援

事業承継に支障が生じている企業については、国の外部専門家活用による事業承継支援や事業引継ぎ相談窓口との連携により事業継続を支援する。

また、代位弁済後も事業を継続している企業のうち再生が見込まれる先については、管理部と連携して求償権消滅保証等による事業再生に向けた支援を行う。

2 適時・的確な代位弁済の履行

(1) 期中管理方針を代位弁済と判断した企業については、当該金融機関との連携を密にし、遅滞なく期限の利益喪失手続きや金融機関担保の確定手続きなどに着手する。

(2) 期中段階における金融機関等との折衝経過に基づき、迅速・的確な代位弁済審査・履行手続きを実施することにより、支払利息の削減を図る。

また、円滑に代位弁済を履行するため、金融機関向けの代位弁済請求事務手続きに関する勉強会を実施する。

【回収部門】

1 求償権の適正管理と回収促進

(1) 新規求償権

期中支援担当部署と連携を密にして、代位弁済後の初期段階において、債務者等の資産調査や現況把握を徹底し、実情に応じた効果的な回収方針を立て対処する。

特に大口有担保求償権については、期中支援担当部署の情報を基に代位弁済前より金融機関を訪問し、任意処分等による早期回収に着手する。

(2) 既存求償権

「求償権の分類及び進行管理に関する要領」等の規定に基づき適正な求償権管理を行うとともに、「経営者保証に関するガイドライン」や「一部弁済による連帯保証人債務免除に関する事務取扱要領」の規定に基づき、債務者等の履行能力に応じた柔軟な対応を行う。

また、適時・的確な法的措置（裁判による請求、支払督促、仮差押、競売等）を講ずることにより、収促進を図る。

(3) 有担保求償権

平成28年度より推進してきた有担保求償権の物件調査を継続するとともに、調査結果を基に実情に応じた管理・処分策を検討し、遅滞なく任意処分又は競売等効果的な手段を講じる。

また、処分推進のため取引金融機関等との情報交換を充実させ、タイムリーな情報発信に努める。

(4) 求償権先の再生支援態勢の構築

代位弁済後も事業を継続している企業の実態把握を引き続き行うとともに、経営支援部と連携し、再生が見込める先に対する専門家派遣や求償権消滅保証等による再生支援態勢の構築を図る。

2 保証協会債権回収(株)との連携強化

(1) 定期回収先の掘り起しと入金管理の徹底により回収額の増加を図る。特に不定期入金先への交渉

頻度を高め、回収の定期化と増額に努める。

(2) 定例会議や研修等を通じ、回収方針を共有することにより効果的な回収を促進する。

3 的確な管理事務停止と求償権整理の促進

回収が困難又は不能な求償権については、引き続き専任担当者を配置することにより、適時・的確な管理事務停止及び求償権整理を行い、回収が見込まれる求償権への集中的な取組みを行う。

4 管理担当者の能力開発・人材育成への取組み

(1) 顧問弁護士等による研修会を実施し、多様な回収局面における法務・税務上の問題点の解決策習得に努める。

(2) 求償権回収担当者とサービサー営業所長が出席する「回収担当者連絡会議」を活用し、随時業務の合理化・統一化を協議検討するとともに、ベテラン職員が有する回収ノウハウの若手職員への伝承OJTの充実を図り、回収担当者のスキルの向上を推進する。

(3) 平成28年度に着手した「求償権回収マニュアル」等の見直しを継続して行い、事務処理の平準化を図る。

【その他間接部門】

1 コンプライアンス体制の充実・強化

(1) 「コンプライアンス・プログラム」に基づき、会議や研修・啓蒙活動を通じて役職員の倫理意識及び公共意識の向上を図り、業務上守るべき法令・諸規程等を遵守するとともに、関連する情報を共有してコンプライアンス体制の充実・強化を図る。また、コンプライアンス意識調査を実施し、コンプライアンス意識の浸透や実態を把握することを通じて、コンプライアンス体制の強化に努める。

(2) 反社会的勢力等については、警察、鹿児島企業防衛対策協議会等関係機関との連携を図りながら、一元的な管理体制のもと、反社会的勢力の不正利用防止や介入排除に向けて組織全体で取組む。

(3) 個人情報保護に関する諸規程の周知徹底を図るとともに、日常業務における顧客情報管理の重要性について、職員に対し指導徹底を行い、個人情報の適正な管理を行う。

2 リスク管理体制の強化

(1) 内部監査は、適宜監査項目の見直しを行いながら計画的に実施し、協会の業務活動状況、財産保全状況及び会計処理状況並びにコンプライアンス体制等の遂行状況の検証・評価を行うとともに、業務改善に繋がる監査に努める。

(2) 各部署で作成している各種業務マニュアルが実情に即しているか検証し、必要に応じて見直しを

行い、事務の更なる効率化・統一化に取り組むとともに、適正な事務処理に努める。

- (3) システムリスクについては、情報漏えいの防止に努め、共同システム運用協議会、保証協会システムセンター(株)との連携を密にすることによりシステムの安定的な運用を確保するとともに、システムの事故・障害の発生防止に向けた対応の強化を図る。

保証協会システムセンター(株)の情報セキュリティ指針に基づき改正した諸規程の周知徹底を行い、また、事業継続計画(BCP)整備の一環として、被災時に備えた安否確認システムを構築する。

3 人材育成と組織の活性化

- (1) 中小企業者等の経営・金融相談に対応し得る専門知識の習得や、階層別の人材育成を進めるため、全国信用保証協会連合会(以下「連合会」という。)研修を主体に協会内外の研修に広く参加させる。

また、協会を取り巻く環境や業務のあり方及び協会収支に関する研修等を通じて、信用補完制度の現状認識を深め、職員の業務運営及び経営に対する意識を高める。

- (2) 資格取得等表彰制度や通信教育の受講奨励により、中小企業診断士や連合会が実施する信用調査検定等、協会の業務推進に緊密な関係を有する資格取得等を積極的に支援する。

- (3) OJTの充実に取り組み、若手職員の育成や問題解決能力の向上を図る。

- (4) 人事考課制度を見直し、職員一人ひとりが自分の役割と職務課題を認識し、課題解決に向けて上司と部下がコミュニケーションを高め、日常業務の中で成長することができるよう、効果的な運用に努める。

4 顧客サービスの向上と広報の充実

- (1) 中小企業者等へのアンケート調査で得られた顧客ニーズについて引き続き検討を進め、改善結果については、適時、保証月報やホームページ等を通じて情報を発信していく。

- (2) 職員一人ひとりが協会の広報マンとして、中小企業者等や金融機関に積極的に出向き、フェースツーフェースで協会事業のPRに努める。

- (3) マスメディアを使用し協会の認知度を高め、また、新設するLINEの活用や金融機関及び中小企業者等向けの広報活動を行い、保証制度や協会の情報等をタイムリーかつ効果的に発信する。

5 中期事業計画の策定

平成29年度は第4次中期事業計画の最終年度に当たるため、過年度の取組みの検証を行うとともに、県内情勢、中小企業者等の経営環境や金融動向、協会に対するニーズ等を的確に把握し、それらを反映させた次期中期事業計画の策定を行う。

6 中・長期的な課題解決に向けた取組み

(1) 持続可能な信用補完制度の確立に向けた取組みとして、国の新たな施策等の情報収集を的確に行うとともに、適時、金融機関や商工団体等関係機関に情報を提供していく。

また、信用保証協会の役割として重要度が高まる創業支援、経営支援・事業再生支援及び事業承継支援等に係るサポート体制の充実に向け整備を行っていく。

(2) 早期に着手検討すべき問題や将来的な課題について、関係機関と適宜情報交換を行いながら、その課題解決に向けた研究・検討を行う。

3 事業計画

(単位:百万円,%)

	金額	対前年度 計画比	対前年度 実績比
保証承諾	61,000	86.5	101.7
保証債務残高	153,700	92.0	96.1
保証債務平均残高	156,100	92.6	94.2
代位弁済	3,200	88.9	100.0
実際回収	650	100.0	98.8
求償権残高	694	76.2	104.5