

# 年度経営計画

平成23年度

広島県信用保証協会

# 1. 経営方針

## 1. 経営方針

### (1) 業務環境

国内経済は、輸出、生産など持ち直しの動きがみられ、足踏み状態を脱しつつありますが、失業率が高水準にあるなど依然として厳しい状況にあります。先行きについては、海外経済の改善や各種の政策効果などを背景に、景気が持ち直していくことが期待されるものの、海外景気や為替レート、原油価格の変動等によっては、景気が下振れするリスクが存在します。また、デフレの影響や雇用情勢の悪化懸念が依然残っています。

県内経済は、生産、雇用・所得は、一部に持ち直しの動きが見られる一方で、公共投資は減少しているほか、輸出は増加ペースに鈍化傾向がみられるなど、総じて、厳しい状況が続いています。

また、県内中小企業の概況は、製造業・非製造業ともに一部の業種を除いて、持ち直し傾向から足踏み状態へと移り、中小企業を取り巻く経営環境は依然として予断を許さない不透明な状況にあります。

### (2) 業務運営方針

当協会は、依然として厳しく、先行き不透明な経済情勢にある中小企業者を金融面からサポートするため、地域の金融機関や関係機関と連携して中小企業の資金ニーズに迅速かつ的確に対応し、中小企業の振興と地域経済の活力ある発展に貢献していきます。

平成23年度においては、景気対応緊急保証制度が終了する影響を最小限に止めるため、セーフティネット保証を中心とした種々の政策保証や借換保証を積極的に推進するとともに、中小企業者の実情等を踏まえ、柔軟に条件変更に応じるなど、資金繰りの円滑化に努めます。

また、信用保険収支の改善に資するため、引き続き、期中管理の強化や求償権回収の最大化に努める一方、金融機関等と一体となって、経営支援などにも積極的に取り組みます。

さらに、県内中小企業や広く関係機関等からの協会に対する信頼を確立するため、引き続きコンプライアンス態勢の充実、人材の育成及び経費の節減など経営基盤の強化に努めるとともに、さらなる共同システムの有効活用を図り、業務の効率化に努めます。

## 2. 重点課題

### 【保証部門】

#### (1) 現状認識

中小企業を取り巻く経営環境が依然として厳しい中、平成23年度においては、景気対応緊急保証制度が終了する影響を最小限に止めるため、セーフティネット保証を中心とした種々の政策保証を引き続き積極的に推進するとともに、複数の保証付借入金の一本化などを行う借換保証を推進するなど、業績回復が遅れている中小企業者への資金の円滑な供給と返済負担の軽減を図っていく必要があります。併せて、地域の金融機関等との連携を密にしながら、個々の企業の実情に沿った返済方法の緩和を行うなど、中小企業の経営の安定、資金繰りの改善を図っていく必要があります。

また、金融機関等と一体となって、中小企業者の経営実態や特性を踏まえた適正保証の推進を行うとともに、経営支援・再生支援などの継続的な取り組みを行う必要があります。

さらに、複雑化、多様化する資金ニーズに対する的確な助言や提案ができるよう、人材の育成や共同システムを有効活用した保証審査業務の効率化を進める必要があります。

#### (2) 具体的な課題

- ア 政策保証の推進
- イ 借換保証の推進
- ウ 条件変更への柔軟な対応
- エ 適正保証の推進
- オ 保証利用企業の拡大

## 2. 重点課題

カ 経営支援・再生支援の強化

キ 保証推進体制の整備

### (3) 課題解決のための方策

#### ア 政策保証の推進

(7) セーフティネット保証や県・市町の融資制度を積極的に活用し、資金の円滑な供給に努めます。

(4) 創業を支援するため、創業関連保証、創業等関連保証、再挑戦支援保証などを推進します。

(ウ) 資金調達手段の多様化に資するため、特定社債保証、流動資産担保融資保証などを推進します。

#### イ 借換保証の推進

(7) 保証付借入金の一括化などが可能な借換保証を積極的に活用し、資金繰りの円滑化に努めます。

(4) 業績回復が遅れている中小企業者に対しては、長期資金による借換保証を積極的に推進し、既往借入金の返済負担軽減を図ることにより、資金繰りの改善に努めます。

#### ウ 条件変更への柔軟な対応

中小企業者よりの返済条件緩和の申出については、借換保証によるほか、中小企業者の実情等を踏まえた条件変更にも柔軟に対応していきます。

#### エ 適正保証の推進

(7) 中小企業者のニーズに的確に応えるため、関係機関との意見交換会、情報交換会、勉強会等を引き続き行います。

## 2. 重点課題

(イ) 提携保証制度については、融資枠や代位弁済状況などのモニタリングを行い、必要に応じ改正を行うなど、適正な運用に努めます。

(ウ) 保証審査に当たっては、中小企業者への実地調査を可能な限り行い、財務諸表だけでは捉えることのできない経営実態や特性を踏まえた保証判断を行います。

### オ 保証利用企業の拡大

(ア) 金融機関、商工団体等と連携した中小企業者向けの各種相談会に積極的に参加し、信用保証制度の仕組みや役割の紹介を行い、保証利用企業の拡大に努めます。

(イ) 引き続き、協会全体で保証利用企業拡大に向けた効果的なキャンペーンを実施します。

(ウ) 金融機関に対し、完済先企業の営業実態調査などを実施し、保証の活用を呼びかけます。

### カ 経営支援・再生支援の強化

(ア) 保証後においても、継続的な経営支援を行うため、企業訪問や中小企業診断システム（MSS）を活用した経営診断などを実施します。

(イ) 中小企業診断協会と連携した「企業経営改善サポート制度」の周知を図り、これを活用した経営支援を拡大します。

(ウ) 中小企業診断士の資格を有する職員を活用し、財務管理面や経営改善計画作成などの適切なアドバイスを行います。

(エ) 中小企業再生支援協議会等との連携を図り、中小企業者の事業再生を支援します。

### キ 保証推進体制の整備

複雑化、多様化する資金ニーズに対し、適切な助言や提案ができるよう職員の保証審査能力の向上に努めるとともに、共同システムを有効活用した保証審査業務の効率化、迅速化に努めます。

## 2. 重点課題

### 【期中管理部門】

#### (1) 現状認識

中小企業を取り巻く経営環境は依然として厳しく、返済条件を緩和したにも拘らず、業績が回復せず、代位弁済に至る企業も見受けられ、今後、返済緩和先の代位弁済の増加が懸念されます。

このため、金融機関と連携し、早期に中小企業者の実態を把握して、実情に即した経営改善についてのサポートを行い、代位弁済を抑制することが必要です。

また一方で、止むを得ず代位弁済に至る場合は、迅速な事務処理により、円滑な代位弁済を行う必要があります。

#### (2) 具体的な課題

- ア 代位弁済の抑制
- イ 共同システムの効果的活用
- ウ 組織・体制の強化

#### (3) 課題解決のための方策

- ア 代位弁済の抑制

(ア) 金融機関と連携し、早期に中小企業者の経営実態を把握して、返済方法の見直し等、必要な条件変更の申し出に柔軟に対応します。

## 2. 重点課題

(イ) 大口保証利用先については、金融機関を通じ、継続的に決算書の提供を求め、経営状況の把握に努めるとともに、必要に応じて、適切な助言を行います。

(ウ) 中小企業の経営改善・再生支援のため、中小企業診断協会と連携した「企業経営改善サポート制度」を活用し、経営改善を目指す中小企業を積極的に支援します。

### イ 共同システムの効果的活用

保証債務の期日管理を徹底するため、引き続き共同システムの効果的活用に努めます。

### ウ 組織・体制の強化

(ア) 代位弁済事務の効率化を図るため、代位弁済審査に係る事務を本部機能に一元化します。

(イ) 定期的に開催する管理業務推進会議等を通じ期中管理に関する情報やノウハウを共有し、職員の能力向上に努めるとともに、業務プロセスの見直しを行い、その効率化等について検討します。

## 2. 重点課題

### 【回収部門】

#### (1) 現状認識

回収資源の乏しい求償権（無担保・第三者保証人非徴求の求償権）が増加し、回収額が年々減少しているため、一層の回収の効率化と最大化に取り組む必要があります。

また、再生の見込みがある中小企業者を対象とした事業再生にも、実情に即して取り組む必要があります。

#### (2) 具体的な課題

- ア 目標管理の徹底
- イ 回収業務の効率化
- ウ 再生支援への取り組み
- エ 組織・体制の強化

#### (3) 課題解決のための方策

- ア 目標管理の徹底  
回収担当者毎に求償権の内容に応じた回収目標や回収方針を設定し、年間を通じてその進捗管理を行います。
- イ 回収業務の効率化  
(ア) 求償権の実態に即して回収方針や取り組みの優先順位を定めるとともに、共同システムの自動督促やスケジュール管理の機能を活用し、効率的な回収を行います。



## 2. 重点課題

- (イ) 無担保求償権については、保証協会サービサーを活用した効率的な管理・回収を行います。
- (ウ) 回収方針の決定が困難な求償権については、部署内で回収手法についての情報交換や協議を行い、早期に回収方針を決定します。
- (エ) 回収見込みのない求償権は、積極的に管理事務停止や求償権整理を行います。

### ウ 再生支援への取り組み

中小企業再生支援協議会等と連携し、再生の見込みがある中小企業者に対する求償権放棄、求償権不等価譲渡及び求償権消滅保証に取り組みます。

### エ 組織・体制の強化

- (ア) 求償権の実態に即した、効果的な法的措置を積極的に講じるため、法的措置専任部署の機能強化を図ります。
- (イ) 回収経験の豊富な職員から経験の浅い職員へ、回収手法の伝承が促進される組織づくりを検討します。
- (ウ) 定期的に開催する管理業務推進会議等を通じ、回収に関する情報やノウハウを共有し職員の能力向上に努めるとともに、業務プロセスの見直しを行い、その効率化等について検討します。

## 2. 重点課題

### 【その他間接部門】

#### (1) 現状認識

中小企業金融における信用保証協会の役割を認識し、公的保証機関としての使命と責任を果たしていくためには、ガバナンスの強化やコンプライアンス態勢の充実が必要です。

また、将来に向かって持続的な中小企業支援を行うため、人材の育成に努めるとともに、財政基盤を強化する必要があります。

#### (2) 具体的な課題

- ア ガバナンスの強化
- イ コンプライアンス態勢の充実
- ウ 人材の育成
- エ 財政基盤の強化
- オ 広報活動の実施

#### (3) 問題解決のための方策

- ア ガバナンスの強化

(ア) 組織としてガバナンスが機能するよう、内部検査部門の機能を強化するとともに、その独立性を高めます。

## 2. 重点課題

- (イ) 組織の目標を明確にするため、新たな基本理念、基本目標、行動指針を策定します。
- (ウ) 引き続き財務諸表や経営計画などを公表し、経営の透明性の確保に努めます。
- (エ) 業務運営上のリスク管理を徹底するため、関連マニュアルの見直しを行います。

### イ コンプライアンス態勢の充実

引き続き役職員全員を対象としたコンプライアンス研修の実施をはじめ、コンプライアンスプログラムに基づく取り組みを着実に推進し、コンプライアンス態勢の充実に努めます。

### ウ 人材の育成

- (ア) 多様化する業務に的確に対応するため、集合研修への計画的参加や職場内研修の充実を行います。
- (イ) コンサルタント機能を充実するため、中小企業診断士の資格取得を支援します。
- (ウ) 豊かな知識や広い視野を持つ人材を育成するため、関係機関への職員派遣を行います。

### エ 財政基盤の強化

- (ア) 経費の全般的な見直しや予算執行管理を徹底し、経費の節減に取り組みます。
- (イ) 安全性・流動性を考慮しながら効率的な資金運用に努め、収益の確保を目指します。

### オ 広報活動の実施

業務内容や事業活動について広く正しい理解を深めていただくため、ホームページなどの広告媒体の効率的な活用によりタイムリーな情報発信に努めます。

### 3. 事業計画

広島県信用保証協会

(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	310,000	79.1%	99.6%
保証債務残高	695,000	87.4%	95.0%
保証債務平均残高	706,680	91.0%	95.5%
代位弁済	18,000	85.7%	116.1%
実際回収	3,600	100.0%	107.8%
求償権残高	5,871	86.7%	111.3%