

# 年度経営計画

平成30年度

宮崎県信用保証協会

# 1. 経営方針

## (1) 宮崎県の景気動向

県内の景気動向は総じて緩やかに持ち直している。個人消費は天候の影響を受け変動に波がありつつも底堅く推移し、生産活動も食料品や電子部品等の需要が堅調に推移しており持ち直しの動きをみせている。雇用情勢は有効求人倍率が高水準で推移し着実な改善が進んでいるほか、設備投資も増加の見込みを示し、景況感は良好な状態を維持している。

先行きについては、雇用情勢の改善が続くなかで、各種政策効果を背景に個人消費や生産活動が更に回復していくことが期待される。ただし、経営者の高齢化や後継者不在による事業承継問題の深刻化、人手不足に伴う企業活動への影響や供給制約のほか、米国の経済情勢や欧州の政治リスク、中国をはじめとしたアジア新興国の動向等、海外を起因とする不安材料も多く、県内経済を下押しするリスクに留意する必要がある。

## (2) 中小企業を取り巻く環境

国内景気は、いざなぎ景気を超えて戦後2番目に長い拡張局面となり、企業収益や雇用情勢の改善にも牽引され、総じて緩やかに回復している。内需の柱である個人消費や設備投資も回復傾向で推移し、海外経済の拡大や人手不足の強まりを背景に、賃上げの継続や企業の投資意欲改善による設備投資が押し上げられている。

この影響は県内企業にも次第に波及しており、個人消費や生産活動も同様に持ち直しをみせている。また、平成29年の県内企業倒産（負債額1,000万円以上）は件数・金額共に前年を下回り、当協会における条件緩和債権の割合も改善し、代位弁済も低水準で推移している。

しかしながら、改善の度合いは経営規模や業種によって異なり、資金繰り支援はもとより引き続き幅広い経営支援策が求められている。また、企業の人手不足は深刻化しており、景気回復とともに逼迫する労働市場において、とりわけ中小企業は賃金上昇と人材確保のバランスが大きな経営課題となっている。加えて、経営者の高齢化や後継者不在による休廃業も高水準で推移しており、地域経済を支える雇用や技術の喪失が懸念されるとともに、今後更に深刻化する可能性も潜在している。

## (3) 業務運営方針

保証協会の業務は、従来は保証と回収が中心となっていた。しかし、時代の変化の中で求められる役割も変わってきており、特にリーマンショック以降は条件変更先が増加し経営改善面での支援が急務となり、支援体制の強化やより適正な運営を心掛けてきた。また、小規模事業者や中小企業者への資金供給や期中管理にも中小企業者目線を第一義とし対応してきたところである。

今般、「中小企業の経営の改善発達を促進するための中小企業信用保険等の一部を改正する法律」にあるように、今まで以上の中小企業者支援が求められることとなり、併せて、金融機関との連携において、適切なリスク分担による信用供与やその後の適切な期中管理・経営支援が求められてきている。また、回収業務においては求償権消滅保証、一部弁済による連帯保証人免除等の経営者の再チャレンジの目線も取り入れた回収が必要となってきた。

そのため、今年度の運営方針として、中小企業のライフステージに応じた円滑な資金繰りを支え、その事業の発展、ひいては地域経済の活性化に貢献する。さらに、コンプライアンス態勢の充実を図り、社会的信頼の確立を行う。

## 2.重点課題

### 【保証部門】

#### (1) 現状認識

金融機関の低金利競争での借換や金融機関の事業性評価に基づく融資等の増加の影響により、保証承諾と保証債務残高の減少が依然として進んでいる。一方で、信用力の乏しい創業者・小規模事業者が資金調達する局面や突発的な危機時には柔軟な対応が求められている。そのため、地域中小企業の成長・発展のため、金融機関との適切なリスク分担に注力し、必要十分な資金供給及び経営支援を行っていくとともに、その推進・維持のために金融機関と日常的な対話を行い、連携体制の構築を行うことが求められている。

#### (2) 具体的な課題

- ① リスク分担に関する認識の共有化
- ② 金融機関・関係機関との連携強化
- ③ 地方創生の取組み推進

#### (3) 課題解決のための方策

- ① リスク分担に関する認識の共有化

金融機関との適切なリスク分担による支援姿勢が求められるなか、地域中小企業の状況に応じた多様な資金需要に対するきめ細かな保証を推進する。そのため、企業訪問等による企業実体の把握、金融機関との対話による支援姿勢の把握を行い、必要十分な事業資金の供給に努める。その中で、金融機関とのリスク分担の状況を把握しつつ、金融機関本部・営業店との日常的な対話を行い、また、協会内部においても研修会・意見交換等により認識の共有を図り、継続的に理解を深める様に努める。

- ② 金融機関・関係機関との連携強化

地域を支える企業の発展のため、金融機関及び各関係機関とのより一層の連携を深め、強固な支援体制作りを行う。金融機関との連携においては、リスクの共有が図れ企業が必要十分な資金を調達できる制度の開発・提供を行い、担当者同士の意思疎通が深まるように勉強会・意見交換会を行っていく。また、関係機関との連携においては、中小企業者の経営・金融相談がスムーズに行える体制作りやセミナー・研修会等の参加・共催等への取組みを行っていく。

- ③ 地方創生の取組み推進

地方創生を促すために、公的性質を有する保証協会として、地方自治体等との連携を深めることが重要である。既に県制度・市制度・町制度が有るが、利用しやすさや地域の特徴を活かす面から、今以上に地方自治体と連携・協力を進め制度の開発・改正に繋げていく。また、地域の活性化には創業者を増加させることも有効である。そのために、関係機関と連携したセミナーへの講師派遣や個別相談等の体制整備により創業しやすい環境を整えていく。更に、起業マインドの醸成を図るために、学校や金融機関等との連携により、学生や社会人等の幅広い層を対象とした説明会等の開催を行う。

## 【経営支援部門】

## (1) 現状認識

保証協会に求められる役割が変わりつつある中、中小企業の経営改善や事業再生を着実に進め、創業支援や事業承継支援にも積極的に取り組むべく、金融機関や関係機関との連携、協力を進めていくとともに、事業再生の局面においては、個々の中小企業の状況を勘案しつつ、きめ細かな対応を実施することが必要である。

## (2) 具体的な課題

- ① 金融機関・中小企業支援団体との連携強化
- ② 経営支援への積極的取組みと実効性の向上
- ③ 創業支援や事業承継支援の強化

## (3) 課題解決のための方策

## ① 金融機関・中小企業支援団体との連携強化

金融機関や他の中小企業支援団体との連携・連絡会議を開催することで中小企業や小規模事業者支援の目線合わせを行うとともに、日常的な情報交換をより密にすることで中小企業者の状況を把握し、最適な取組みや保証制度を積極的に提案する。そのうえで中小企業者のニーズに応じた資金提供、並びに条件変更先に借換保証制度や経営サポート保証制度等を利用した借換を促し、金融正常化を推進する。

## ② 経営支援への積極的取組みと実効性の向上

経営改善計画の策定を支援する保証協会の取組み（専門家派遣事業）や、「宮崎県再生支援協議会」、「宮崎県経営改善支援センター」、「宮崎県事業引継ぎ支援センター」等を活用した経営支援、事業再生支援策への理解をより深めてもらうため、説明会や勉強会だけでなく金融機関との日常的な情報交換の中で経営支援策の案内を行い、経営支援、事業再生支援策への取組みを促進する。また、経営支援や事業再生支援を行った先について適時モニタリングを行い、「専門家派遣事業」や「よろず支援拠点」との連携により実効性の向上を図る。

## ③ 創業支援や事業承継支援の強化

商工団体との関係強化により、創業支援や事業承継支援の拡大を図る。また、創業支援セミナーや事業承継支援セミナーの開催、関係機関が主催する創業セミナーへの講師派遣を行う。

**【期中管理部門】****(1) 現状認識**

近年では倒産件数が減少し、保証協会における事故件数も減少するとともに条件変更先の割合も穏やかながら減少傾向にあるが、なお窮境状態から脱することができず予断を許さない状況にある先や、小規模で体力の弱い先も多く存在することから、引き続きこまめな管理を行う必要がある。

**(2) 具体的な課題**

- ① 延滞の早期捕捉と管理の充実
- ② 大口の経営支援先管理
- ③ 事故報告書受領後の調整推進

**(3) 課題解決のための方策**

- ① 延滞の早期捕捉と管理の充実  
延滞状況を毎月確認し、直ちに取扱い金融機関への状況確認を行うとともに正常化に向けた調整を行う。自助努力だけでは永続的な解決が困難と思われるような場合においては、専門家の派遣、外部支援機関の紹介等を行う。
- ② 大口の経営支援先管理  
大口先（80百万円超）の動向は協会に与える影響が大きいため、金融機関や中小企業支援団体等との情報交換を密にし、不断の状況把握に努める。なお、大口先については、9割超の企業に対して経営改善計画等の各種改善策に着手中であり、メインバンクと協調して計画の進捗を管理していく。
- ③ 事故報告書受領後の調整推進  
早期着手を念頭に置くとともに金融機関と連携して中小企業や小規模事業者の実情を把握し、状況に応じた各種経営支援の検討も含め、事故事由解決に向け協議を行う。

## 【回収部門】

## (1) 現状認識

県内景況感を背景とした倒産件数の減少や、金融機関と連携した各種経営支援の拡充によって、今後も代位弁済は低水準に推移するものと思われる。一方で近年の傾向である小規模事業者等の休廃業、債務整理等に起因する代位弁済の割合は依然として高く推移するものと想定され、また、物的・人的保全に依存しない保証から発生する代位弁済が大半となることから、求償権回収業務は厳しい状況が続くものと思われる。

このような状況下において、効率的な回収の推進は極めて重要であり、回収可能性の見極めを早期に実施し、事業継続先の再チャレンジ支援、再生支援の取組みや、一部弁済による連帯保証人の免除等の各種回収手法を取り入れ、回収業務を推進していく。

## (2) 具体的な課題

- ① 求償権先への基本的な対応
- ② 定期弁済を継続している求償権先への対応
- ③ 管理業務環境の整備

## (3) 課題解決のための方策

- ① 求償権先への基本的な対応  
代位弁済の前後を通して、金融機関や期中管理部門との連携を密にし、早期弁済交渉等の初動を徹底し、回収可能性の見極めを早期に実施することにより、効率的かつ回収の最大化を図る。
- ② 定期弁済を継続している求償権先への対応  
事業継続先については、業況確認を定期的に行い、事業再生、金融環境正常化等の可能性を協議し、求償権消滅保証取組の提案等、事業再生目線を取り入れた対応を行う。また、完済のメドが立たない連帯保証人に対しては、一部弁済による連帯保証人免除ガイドラインの活用等により、回収の早期化・最大化を図る。
- ③ 管理業務環境の整備  
回収不能と判断された先は、速やかに管理事務停止の手続きを行い、求償権の整理を進めることにより、回収可能性のある求償権への取組みに注力できる環境を整備していく。

## 【その他間接部門】

## (1) 現状認識

地域に根ざし公的性質を有する保証協会であるために、地域中小企業と金融機関のパートナーとしてその責務を果たし、法令を遵守するとともに社会の模範となる人材を育成する。加えて、信用補完制度の見直しにかかる各関係機関との連携や創業支援、事業承継等、多様なニーズに迅速かつ的確に応える態勢を整え、誠実且つ公正な事業活動を通じて地域への貢献を果たしていく。

## (2) 具体的な課題

- ① 人材の育成
- ② コンプライアンス態勢の充実
- ③ 事業継続計画体制の維持・強化への取り組み
- ④ 広報活動の充実

## (3) 課題解決のための方策

## ① 人材の育成

全国信用保証協会連合会や各関係機関が主催する各種研修や交流会に積極的に参加し、多種多様な専門家とネットワークを築くとともに知識の習得に努め、幅広い分野で地域に貢献する人材を育成する。

## ② コンプライアンス態勢の充実

コンプライアンス・プログラムに基づき、各研修を計画的に行い役職員の法令遵守や倫理意識の向上を図り、コンプライアンス態勢の充実に努める。また、反社会的勢力に対しては、引き続き警察等関係機関との連携を図りつつ、組織一体となって不正利用の防止に取り組む。

## ③ 事業継続計画体制の維持・強化への取り組み

事業継続計画（BCP）の周知・研修等を行い、大規模災害により協会設備や基幹システム等が使用不能となった場合を想定した実務訓練を定期的に行うことで、災害時における事業資産の安全性を検証し、健全かつ安定した事業運営に努める。

## ④ 広報活動の充実

地域中小企業の成長・発展を支える公的機関として、多様化する保証協会業務や変容する信用補完制度の仕組み、信用保証制度等を十分に周知するとともに、利用者がより理解しやすい広報活動に努める。また、ホームページや刊行物等を利用し有益な情報を提供する態勢を整え、より充実した情宣活動を実践する。

### 3.事業計画

(単位：百万円、%)

	金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比
保証承諾	31,000	87.3	98.3
保証債務残高	81,000	88.0	94.3
保証債務平均残高	83,500	90.3	93.8
代位弁済	950	67.9	96.8
実際回収	450	75.0	84.9
求償権残高	291	80.6	57.6



# 中期事業計画

平成30年度～平成32年度

宮崎県信用保証協会

# 1. 基本方針

## (1) 業務環境

### 1) 宮崎県の景気動向

県内の景気動向は総じて緩やかに持ち直している。個人消費は天候の影響を受け変動に波がありつつも底堅く推移し、生産活動も食料品や電子部品等の需要が堅調に推移しており持ち直しの動きをみせている。雇用情勢は有効求人倍率が高水準で推移し着実な改善が進んでいるほか、設備投資も増加の見込みを示し、景況感は良好な状態を維持している。

先行きについては、雇用情勢の改善が続くなかで、各種政策効果を背景に個人消費や生産活動が更に回復していくことが期待される。ただし、経営者の高齢化や後継者不在による事業承継問題の深刻化、人手不足に伴う企業活動への影響や供給制約のほか、米国の経済情勢や欧州の政治リスク、中国をはじめとしたアジア新興国の動向等、海外を起因とする不安材料も多く、県内経済を下押しするリスクに留意する必要がある。

### 2) 中小企業を取り巻く環境

国内景気は、いざなぎ景気を超えて戦後2番目に長い拡張局面となり、企業収益や雇用情勢の改善にも牽引され、総じて緩やかに回復している。内需の柱である個人消費や設備投資も回復傾向で推移し、海外経済の拡大や人手不足の強まりを背景に、賃上げの継続や企業の投資意欲改善による設備投資が押し上げられている。

この影響は県内企業にも次第に波及しており、個人消費や生産活動も同様に持ち直しをみせている。また、平成29年の県内企業倒産（負債額1,000万円以上）は件数・金額共に前年を下回り、当協会における条件緩和債権の割合も改善し代位弁済も低水準で推移している。

しかしながら、改善の度合いは経営規模や業種によって異なり、資金繰り支援はもとより引き続き幅広い経営支援策が求められている。また、企業の人手不足は深刻化しており、景気の回復とともに逼迫する労働市場において、とりわけ中小企業は賃金上昇と人材確保のバランスが大きな経営課題となっている。加えて、経営者の高齢化や後継者不在による休廃業も高水準で推移しており、地域経済を支える雇用や技術の喪失が懸念されるとともに、今後更に深刻化する可能性も潜在している。

## (2) 業務運営における方針

これまで保証協会は保証業務・回収業務を中心としてきたが、中小企業者の経営環境の変化に伴い多様な資金需要に対するきめ細かな対応が求められるようになり、その役割も大きく変化してきた。

過去の信用補完制度の見直しにより、責任共有制度等による保証協会と金融機関の連携支援強化、また、金融円滑化法施行後に急増した条件変更先の経営改善面の強化を行ってきたが、今回の信用補完制度の見直しにおいては、中小企業のライフステージに応じた円滑な資金繰りを支え、その事業の発展、ひいては地域経済の活性化に貢献を果たしていくことが求められている。

以上を踏まえ、平成30年度から平成32年度までの3ヶ年における当協会の業務運営方針として、保証協会と金融機関との適切なリスク分担による中小企業の経営改善・生産性の向上、経営支援・事業再生の推進、経営者の再チャレンジの目線を取り入れた柔軟な回収を通して、地方創生等への貢献に取り組んでいく。さらに、コンプライアンス態勢の充実に努め、社会的信頼の確立を行う。

### 1) 中小企業者の経営改善・生産性向上に向けた取組みの推進

中小企業者の安定的な資金調達を支援し、経営改善・生産性向上を促すため、当該中小企業に対する金融機関の支援方針に着眼し、保証付き融資とプロパー融資を組み合わせたリスク分担を推進する。そのため、日常的に金融機関との対話を行い連携体制の構築を行う。

#### ① リスク分担に関する認識の共有化

中小企業の経営安定を促すために、金融機関とのリスク分担の状況を把握し、協会内部においては方針や現状を共有すべく研修・意見交換会等を行い、金融機関の本部や営業店に対してはリスク分担に関する認識の共有化を図るために日常的対話に努める。

#### ② 金融機関・関係機関との連携強化

中小企業の資金調達や経営の発展を支援するために、金融機関とのリスク分担の推進はもちろんのこと、個々の中小企業者に対する金融機関の支援方針の把握や新たな資金供給制度の開発に努める。また、中小企業者からの資金調達相談の際には、金融機関を紹介する取組構築に努める。

## 2) 地方創生等への貢献を果たすための取組みの推進

地域に根ざした公的性質を有する保証協会として、地方創生に一層の貢献を果たしていくための取組みを実施する。また、こうした取組みを進めるに当たり、地方自治体や金融機関等との連携・協力を進めていく。

### ① 創業・事業承継に関する取組みの強化

創業チャレンジや事業承継の取組みを促すためのセミナーへの講師派遣や個別相談体制作り、創業後においては販路開拓支援等のフォローを業務提携先の関係機関と連携して行う。また、事業承継においては、保証制度等の活用による資金面での対応を行う。

### ② 地域に貢献する取組みの強化

学生や社会人向けには、起業マインドを醸成するための金融教育や説明会の開催を業務提携先の地元大学や関係機関と連携して行う。また、地域の特徴を活かす制度の開発・提供を自治体と連携して行う。

### 3) 経営支援の推進と期中支援の強化

中小企業の経営改善や事業再生を着実に進めて行くため、金融機関や関係機関との連携・協力を推進する。また、初期延滞から代位弁済にいたるそれぞれの局面において適切な対応を行う。

#### ① 金融機関・関係機関との連携強化

日常的な情報交換や勉強会、セミナーの共催等を行い、金融機関や支援機関等の関係機関との連携を進めていく。

#### ② 「個社支援」の一層の強化

経営改善に不可欠となる金融支援の実施に際して、複数金融機関が関与し経営者にとって調整コストが負担となる場合に保証協会がサポートする「経営サポート会議」（みやざき経営アシスト会議）と、保証協会職員が外部専門家（中小企業診断士等）と一緒に中小企業を直接訪問し、経営相談や経営改善計画の策定等を支援する「専門家派遣事業」を推進する。

#### ③ 初期延滞管理の充実

初期延滞先に対して、金融機関を通じて問題点等現況の把握に努めるとともに、必要に応じ協議を行い、条件変更、専門家派遣、外部支援機関の紹介等の支援を行う。

#### 4) 回収の効率化

回収部門においては、各求償権関係人の現況把握に努め、その実情に応じた弁済方法の提案等を行うことにより、回収の最大化を図る。特に、回収交渉の初動徹底、事業継続先に対する再チャレンジの提案、及び定期弁済を継続している連帯保証人に対して「一部弁済による保証債務免除ガイドライン」による交渉等を推進し、より効率性を重視した管理・回収を行う。

##### ① 求償権先への基本的な対応

代位弁済の前後を通して、金融機関や期中管理部門との連携を密にし、早期弁済交渉等の初動を徹底し、回収可能性の見極めを早期に実施することにより、効率的かつ回収の最大化を図る。

##### ② 定期弁済を継続している求償権先への対応

事業継続先については、業況確認を定期的に行い、事業再生、金融環境正常化等の可能性を協議し、求償権消滅保証取組の提案等、事業再生目線を取り入れた対応を行う。また、完済のメドが立たない連帯保証人に対しては、一部弁済による連帯保証人免除ガイドラインの活用等により、回収の早期化・最大化を図る。

## 5) その他間接部門

信用保証協会は従来の役割に加え、各地域に根ざし公的性質を有する保証協会として、地域社会に一層の貢献を果たす機関であることが求められている。そのため、協会職員として必要な資質向上のための人材育成、コンプライアンス態勢の充実、また、大規模災害発生時等においても安定稼働する事業継続計画体制の強化に努め、社会的信頼の確立を行っていく。

### ① 人材の育成

確立した専門知識を有し、多様化する協会業務に精通した職員を育成するとともに、関係機関との連携を通じて幅広い分野で地域経済に貢献する職員を育成する。

### ② コンプライアンス態勢の充実

コンプライアンス・プログラムに基づき、各研修を計画的に行い役職員の法令遵守や倫理意識の向上を図り、コンプライアンス態勢の充実に努める。また、反社会的勢力に対しては、引き続き警察等関係機関との連携を図りつつ、組織一体となって不正利用の防止に取り組む。

### ③ 危機管理体制の確立

事業継続計画（BCP）の周知・研修等を行い、システム運用についても災害時の対応を確認し危機管理に努める。

## 2. 事業計画

(単位：百万円、%)

	平成30年度			平成31年度		平成32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	31,000	87.3	98.3	29,000	93.5	27,000	93.1
保証債務残高	81,000	88.0	94.3	76,000	93.8	71,000	93.4
代位弁済	950	67.9	96.8	900	94.7	850	94.4
実際回収	450	75.0	84.9	400	88.9	400	100.0