

平成30年度経営計画の重点事項について



千葉県信用保証協会

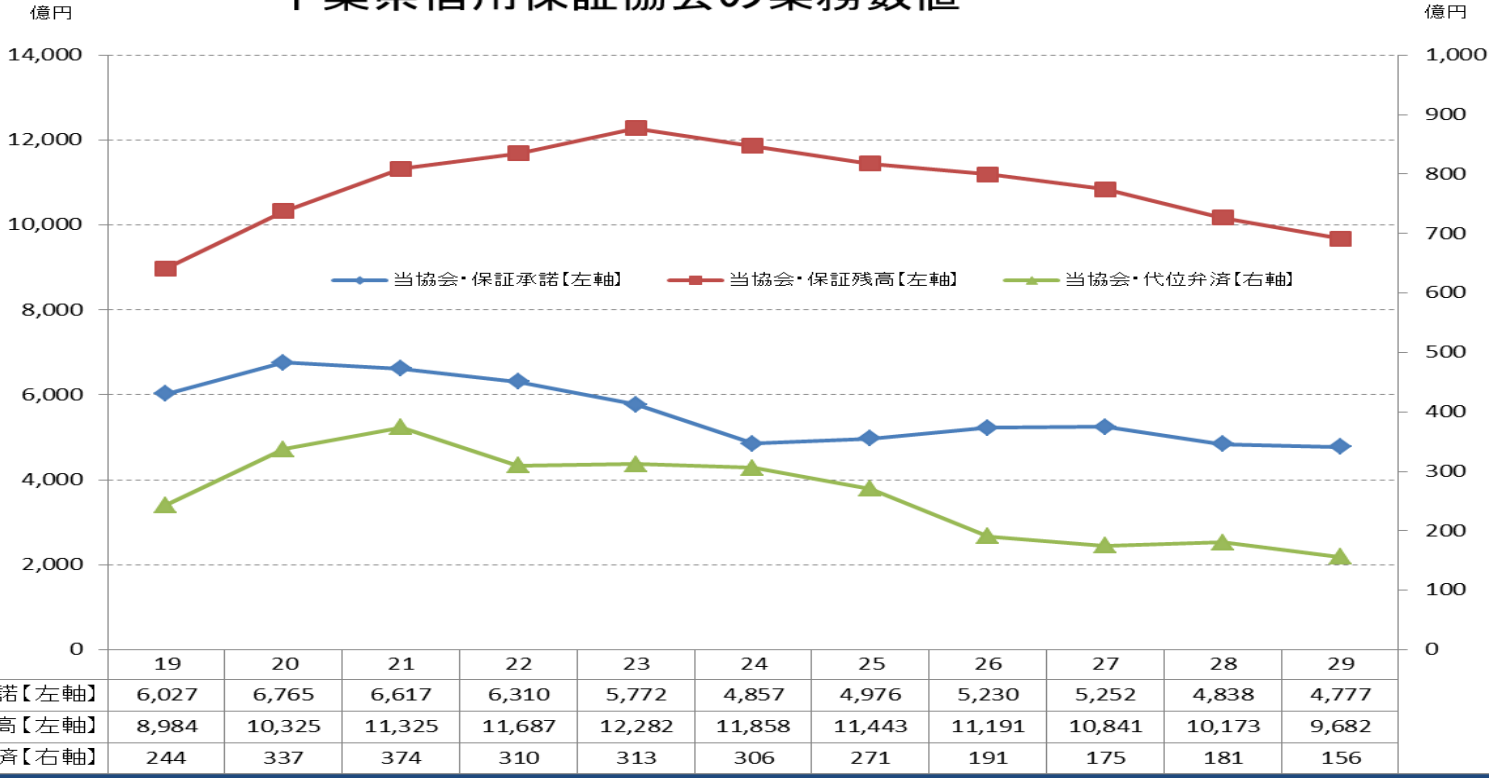
平成30年7月9日

1. 当協会の概要（プロフィール・業務数値）

当協会のプロフィール

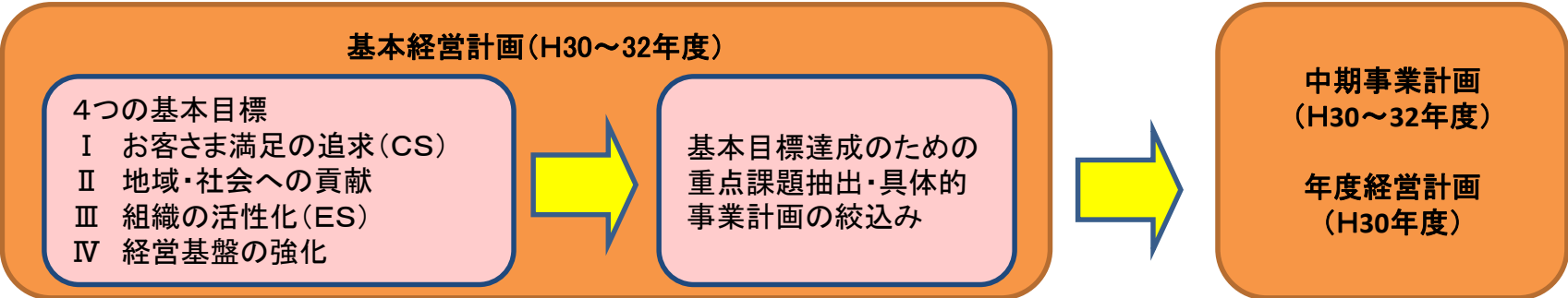
- 【設立】 昭和24年4月22日
- 【基本財産】 467億円
- 【保証債務残高】 9,682億円（平成30年3月末時点）
- 【利用企業数】 40,135企業（平成30年3月末時点）
- 【役職員数】 常勤役員6名 職員158人（平成30年4月1日時点）

千葉県信用保証協会の業務数値



2. 当協会の経営計画

- ・当協会では、「基本理念、基本姿勢、行動指針」の実現に向けて、平成14年度から3か年毎に基本経営計画を策定。「基本目標」「重点課題」「課題解決のための方策」等のビジョンを明確化する。
- ・基本経営計画を基に各部門別の「中期事業計画」「年度経営計画」を策定する。
- ・平成30年度の年度経営計画では、「金融機関との連携(リスク分担等)を通じた中小企業の経営改善、生産性向上の促進」「小規模事業者向け資金繰り、経営改善支援の充実」「経営支援態勢の充実」「経営支援に必要な人材の育成・確保」「目利き審査能力の向上」等を具体的な方策として掲げている。



【平成30年度経営計画の骨子】

基本目標	重点課題(抜粋)	課題解決のための方策(抜粋)	本資料の掲載
I お客さま満足の追求 (CS)	お客さまサービスの充実	<ul style="list-style-type: none"> ・金融機関との連携(リスク分担等)を通じた中小企業の経営改善、生産性向上の促進 ・金融支援にプラスαのサービスの提供 ・お客さまのニーズに合った保証の取組み 	3. 金融機関と連携する取組み①②
	経営支援の充実	<ul style="list-style-type: none"> ・小規模事業者向け資金繰り、経営改善支援の充実 ・創業支援の充実 ・経営改善・事業再生支援の機能強化 ・経営支援態勢の充実 ・再チャレンジ支援の強化 ・事業承継の一層の円滑化 ・海外展開支援の充実 	4. 経営支援の取組み①~⑤
II 地域・社会への貢献	地方創生への取組み	<ul style="list-style-type: none"> ・地域金融機関・支援機関と連携しハブ機能を発揮 ・自治体等と連携した保証制度の創設や創業・再生支援 	
III 組織の活性化 (ES)	能力開発・人材育成への取組み	<ul style="list-style-type: none"> ・組織力の向上と活性化に向けた人材育成の推進 ・経営支援に必要な人材の育成・確保 ・目利き審査能力の向上 	5. 人材育成の取組み①②
IV 経営基盤の強化	リスク管理態勢の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・事業継続計画 (BCP) の体制の整備 ・リスク管理の徹底 	

3. 金融機関と連携する取組み①（金融機関と連携する保証制度）

- ・金融機関との連携を強化すべく、以下の各保証制度を創設。**金融機関の独自貸し(プロパー融資)と保証付き融資を組み合わせ**て、中小企業者の資金繰りを支援し、中小企業者の事業の発展を促しつつ、生産性向上や地方創生に寄与することとした。
- ・各保証制度は、**金融機関との対話**を通じ、**中小企業からの保証料の割高感解消・資金繰りの安定化等の要望**に基づき創設。
- ・「パートナーちば」「ささえあいちば」は、一定のプロパー残高を要件としつつ、制度を問わずに借換可能(100%保証の借換えを含む)としており、金融機関も資金繰り改善策として活用。

保証制度名	協調要件	制度の特徴	創設年月	創設来～H29年度末 保証承諾実績
成長発展支援保証制度 「パートナーちば」	プロパーの 残高を要件	<ul style="list-style-type: none"> ・成長発展段階にある中小企業を支援する保証制度 ・<u>プロパー残高が40%以上必要</u> ・制度を問わず借換可 ・<u>保証料率を20%割引</u> 	H29.11	599件 235億円
持続的発展支援保証制度 「ささえあいちば」		<ul style="list-style-type: none"> ・持続発展型の比較的小規模な企業を支援する保証制度 ・<u>プロパー残高が20%以上必要</u> ・制度を問わず借換可 	H30.06	—
地方創生支援保証制度 「パワフルちば」	プロパーと 同時実行	<ul style="list-style-type: none"> ・地方創生に寄与する中小企業を支援する保証制度 ・地方創生要件を満たす場合、<u>保証料率を20%割引</u> 	H27.03	598件 170億円
古民家活用支援保証制度 「ふるさとちば」		<ul style="list-style-type: none"> ・古民家を活用した事業を支援する保証制度(全国初) ・保証料率を0.1%控除 	H29.06	1件 2,200万円

3. 金融機関と連携する取組み②（金融機関との対話・連携）

- ・当協会では、金融機関との連携に向け、**金融機関と対話する体制を構築**。
- ・**役員・企画部門と金融機関本部との対話、保証審査部門と金融機関本支店の対話**等を実施。また、**保証業務説明会**や**覚書締結**により連携を図るとともに、連携の基盤となる**CSの意識**も徹底。
- ・また、中小企業者に対して金融機関が十分な融資を行えない場合、他の金融機関を紹介する取組みの充実を図るべく、協会内に「**資金繰り相談窓口**」を設置し、専任の相談員を配置。金融機関の本部を通じ、金融機関の本支店を紹介するスキームを構築。

金融機関との対話・連携

【金融機関本部と対話】

- ・協会企画部門と県内金融機関本部で情報交換会を実施。
- ・協会役員が県内金融機関を訪問し、意見交換を実施。
- ・ネットワーク会議の金融部会で経営支援に関する情報交換を実施。

【覚書締結】

- ・事業承継支援、海外展開支援について、県内11金融機関および中小企業基盤整備機構と覚書を締結。
- ・創業支援について、県内外12金融機関および日本政策金融公庫と覚書を締結。

【金融機関本支店訪問・保証業務説明会】

- ・協会保証審査部門が金融機関の本支店を訪問し、意見交換を実施。平成29年度は**474回訪問**。
- ・金融機関を対象に保証業務説明会を開催。平成29年度は**76回開催し、延べ1,199人が参加**。

【CSの意識】

- ・協会内に「**CS向上委員会**」を設置。委員会を原則毎月開催し、情報を共有し、対応策を協議。
- ・ビジネスマナーに関するガイドラインを制定。マナー向上週間を設け、取組みを徹底。

金融機関を紹介する取組み

【体制整備】

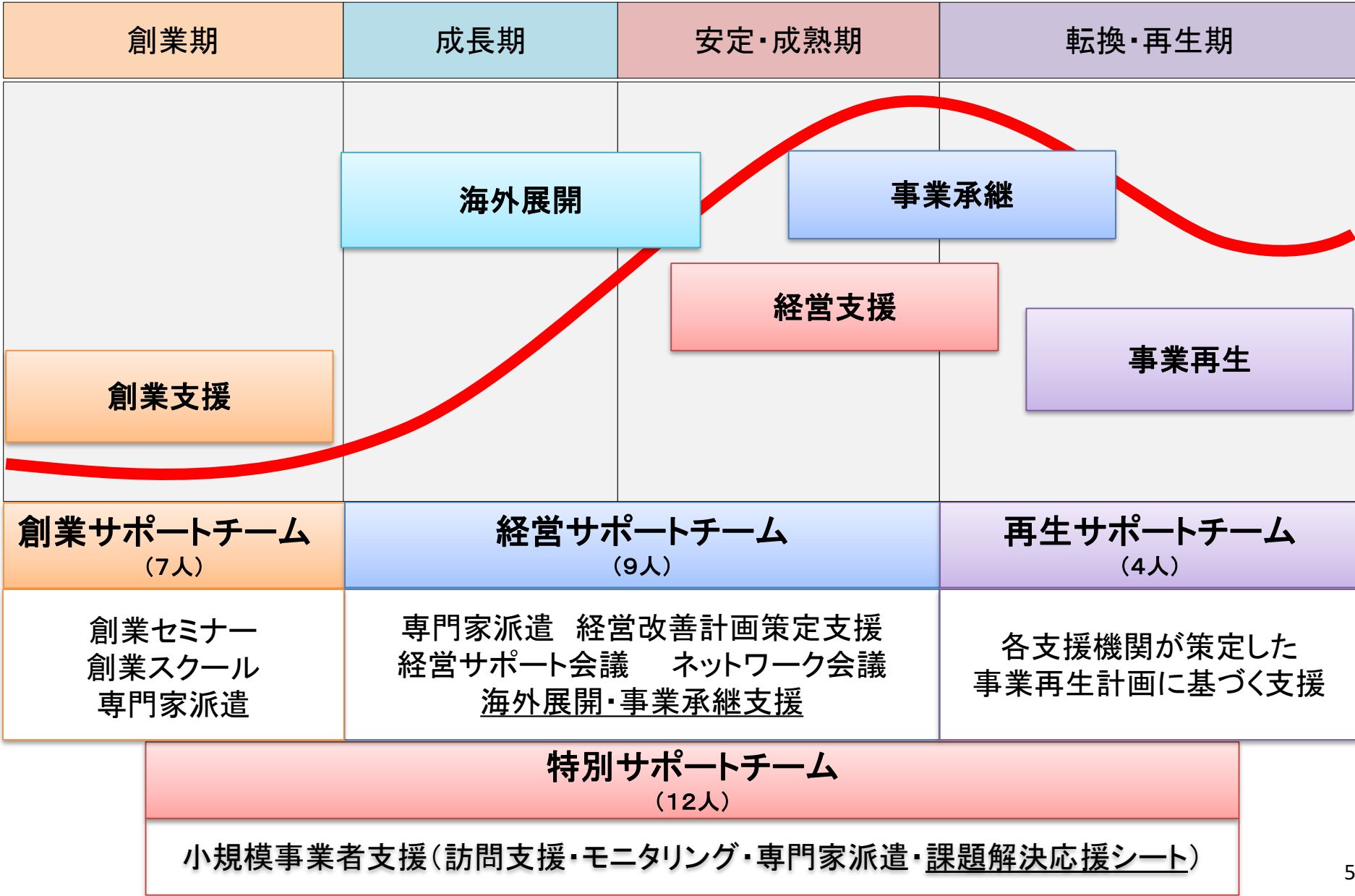
- ・当協会本支店に「**資金繰り相談窓口**」を設置。
- ・専任の相談員を配置。
- ・中小企業者の資金繰り相談、金融機関の紹介等に対応。
- ・相談用の専用電話回線を設置。

【連携】

- ・金融機関の紹介の要望があった場合に、金融機関の本部を通じ、金融機関の本支店を紹介するスキームを構築。
- ・地方自治体、商工団体等が主催する経営相談会等に当協会の相談員を派遣。

4. 経営支援の取組み①（経営支援体制）

千葉県信用保証協会 成長サポート部 経営支援体制（部長以下34人）



4. 経営支援の取組み②（事業承継支援）

- ・当協会では、「**事業承継サポートデスク**」を設置。**専任担当者**を配置し、**ワンストップ**で対応できる体制を整備。
- ・全国の協会に先駆けて**保証制度を創設**するとともに、外部機関との連携を構築。

【体制整備】

- ・成長サポート部経営サポートチームに「**事業承継サポートデスク**」を平成27年度に設置。
- ・専任担当者と専用電話回線を設置し、各種相談、専門家派遣、資金調達まで**ワンストップ**で対応できる体制を整備。
- ・事業承継支援のアドバイザーとして税理士と顧問契約を締結。案件の相談、研修講師等として活用。

【保証メニュー】

- ・持ち株会社方式の保証制度「**事業承継サポート保証「みらい」**」を、全国の協会に先駆けて平成27年度に創設。

【連携】

- ・平成27年度に、事業承継支援、海外展開支援について、**県内11金融機関および中小企業基盤整備機構と覚書を締結し、包括連携の体制を構築。**
- ・千葉県事業承継ネットワークに参加（連絡会議への参加、セミナーへの講師派遣等）。

【支援実績（デスク創設来～H29年度末）】

- ・相談112件
- ・専門家派遣5件
- ・金融支援17件10億円

【事業承継支援の事例】 A社

業種：食料品販売 創業：昭和27年 年商160百万円

- ①返済緩和を実施中であり、固定資産取得に伴う借入が負担となっている。
- ②**代表者は、後継候補者への円滑な経営の承継方法と株式の移転方法に悩みを抱えていたところ、事業承継サポート保証「みらい」の取組み事例に関する新聞記事を読み、当協会の「事業承継サポートデスク」に来店。**
- ③事業承継の相談を受ける中、経営改善も進める必要があることを互いに認識。**経営改善計画を策定し、借入を正常化した上で、事業承継計画を策定することとした。**
- ④専門家を派遣し、経営改善計画の策定に着手。
- ⑤経営改善計画を策定を完了し、既存借入を借換えすることで、正常化を実施。
- ⑥正常化後、事業承継について専門家を派遣し、事業承継計画の策定に着手。**後継者候補も交えながら議論を進め、5年後に事業承継することを目標とする事業承継計画の策定を完了（株式は評価額が低く、株式の移転方法は5年間の中で検討する）。**

<支援のポイント>

経営改善計画の策定、借換による正常化、事業承継計画の策定と一連の流れで支援ができ、ワンストップの体制をとっていることが有効に機能した。

4. 経営支援の取組み③（海外展開支援・ネットワーク会議）

海外展開支援

- ・当協会では、「海外展開サポートデスク」を設置。専任担当者を配置し、ワンストップで対応できる体制を整備。
- ・全国初の保証制度を創設するとともに、外部機関との連携を構築。

【体制整備】

- ・成長サポート部経営サポートチーム「海外展開サポートデスク」を平成27年度に設置。
- ・専任担当者と専用電話回線を設置し、各種相談、専門家派遣、資金調達までワンストップで対応できる体制を整備。

【保証メニュー】

- ・輸出を支援する輸出関連保証制度「L/G輸出パック保証」を、全国初で平成28年度に創設。

【支援実績(デスク創設来～H29年度末)】

- ・相談139件
- ・金融支援20件13億円

【連携】

- ・平成27年度に、事業承継支援、海外展開支援について、県内11金融機関および中小企業基盤整備機構と覚書を締結し、包括連携の体制を構築。
- ・JETROの「新輸出大国コンソーシアム」に支援機関として参加。JETROのセミナーに講師派遣等を実施。
- ・JETRO・JICAと県内11金融機関との勉強会を開催。

ネットワーク会議

- ・当協会が事務局を務める「千葉県中小企業支援ネットワーク会議」に31機関が参加。相互に連携を進めている。

- ・県、金融機関、商工団体、中小企業支援機関等の31機関が参加。当協会が事務局。
- ・毎年2回ずつ、これまで12回開催し、経営支援・再生支援に関する情報交換の場として活用。
- ・会議開催前に金融機関と実務担当者ベースの経営支援に関する情報交換会(金融部会)を開催し、連携を強化。
- ・士業団体、特に千葉県中小企業診断士協会と連携し、中小企業への経営支援を推進。

4. 経営支援の取組み④（課題解決応援シート）

- ・当協会では、成長サポート部に特別サポートチームを設置し、返済緩和等を行っている中小企業者について、課題解決のために企業訪問を実施。平成29年度は443企業を訪問。
- ・訪問を実施または検討した中小企業者の状況の把握と課題解決を提案するため、「課題解決応援シート」を作成。
- ・経営課題を把握することで、最適な経営支援の実施につなげる。
- ・返済緩和を実施中で経営改善計画を策定していない約2,700企業全てについて作成する予定（2年かけて）。

【課題解決応援シートを活用した経営支援の流れ】

- ①訪問時にヒヤリングした内容をシートにとりまとめ、中小企業者の経営課題等を把握。
- ②シートとヒヤリングを踏まえ、当協会の支援方針を決定。
- ③中小企業者の要望や当協会の提案により、経営課題に応じた専門家を派遣。
- ④経営改善計画の策定支援やワンポイントアドバイス、経営改善サポート保証等による正常化支援を実施。
- ⑤事後に訪問等のモニタリングによりフォロー。

課題解決応援シート（イメージ）【事例】B社

【事業内容・特徴】

自転車販売店を2店舗営業しているが、C店は土日中心、D店は平日中心であり非効率。1店舗に集約したい考えがある。取り扱う自転車の種類に特徴がある。

【財務・借入状況】

金融機関3行と取引があり、全て返済緩和を実施している。全借入のうち、約半分が保証付き融資となっている。

【当社の経営課題】

- ・本店と支店の2店舗があり、本店に店舗を集約させたい。
- ・借入金の返済負担があり、店舗集約のための費用を捻出できない。店舗集約の前後に返済負担を軽減すれば、費用を捻出できる。
- ・3行の金融機関と取引があり、社長1人では金融機関との調整が難しい。

【当協会への要望等】

- ・経営改善計画を策定し、借入金の正常化を目指したい。ただし、目先では店舗集約による効率化を優先したい。
- ・複数の金融機関から借入があるため、協会の支援の下、金融機関の調整を図ってもらえると非常にありがたい。

【当協会の支援方針】

代表者は経営改善に向けて努力している。また、店舗集約ができれば経費削減でき、資金繰りの改善にもつながる。正常化への足掛かりとして、専門家を派遣し、経営改善計画を策定を支援し、金融機関の調整についても支援することとしたい。

【事例】B社

業種：自転車販売
創業：平成5年
年商：103百万円

<お客様の声>

複数の金融機関との調整に協会が協力してくれたため実現できた。協会の支援により懸案の店舗集約を行うことができ、感謝している。

4. 経営支援の取組み⑤（経営支援の実績）

- ・経営支援メニュー、経営支援に関連する保証制度ともに実績は伸長。
- ・再生支援メニューも着実に実績を積み上げている。
- ・企業訪問実績は協会全体で年間2,500先以上。

経営支援の実績

経営支援メニュー	H25	H26	H27	H28	H29
経営改善計画策定支援(企業)	80		46	59	78
専門家派遣(ワンポイント)(企業)	17		68	264	277
サポート会議(回)	100	171	118	126	114

単位:億円

経営支援に関連する保証制度	H25		H26		H27		H28		H29	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
経営力強化保証	6	2.4	28	5.5	20	6.8	11	3.9	17	4.9
経営改善サポート保証	1	0.3	65	15.0	89	22.3	136	43.2	170	48.4
リスク改善型借換保証	—	—	—	—	4	1.3	13	5.7	18	8.6

再生支援の実績

再生支援メニュー	H25	H26	H27	H28	H29
抜本的再生支援等(企業数)	14	16	16	22	17
リスク等(企業数)	50	95	28	24	13

抜本的再生支援: 求償権放棄、不等価譲渡、DDS、廃業支援等。

企業訪問実績

	H27	H28	H29
協会全体訪問(企業)	2,123	2,476	2,562

5. 人材育成の取組み①（新人育成プログラム・早期事故案件フィードバック）

当協会では経営支援の実施のためにも人材育成が重要と認識。様々な取組みにより、経営支援を担う人材を育成。

- ・職員の成長の促進・育成のため「人材育成基本方針」を制定。この中に「新人育成プログラム」を規定し、新入職員の採用内定後から入社後3年間まで計画的に育成。
- ・早期事故案件フィードバックとして、早期事故の案件について、期中管理部門から保証部門・経営支援部門にフィードバックし、勉強会等により事故の要因、審査のポイント等を振り返り、目利き審査能力の向上を図っている。

新人育成プログラム

【新人育成プログラムの目的】

- ・各人の業務取得レベル（1年目は四半期毎、2・3年目は半期毎）に応じた育成プログラムを策定し、計画的に人材育成を実施。
- ・1年目は配属後にOJT制度により育成。
- ・内部研修・外部研修・通信教育に加え、資格試験受験等の自己啓発も実施。
- ・これらを総合的に取組むことで、協会職員としてのスキルの基盤を確立。

【具体的な育成策】

- ・新入職員研修、アフターフォロー研修（四半期毎）、OJTリーダー研修
- ・育成プログラムを所属部署で策定し、四半期または半期毎にフォロー
- ・連合会・きんざい等の外部研修・セミナーに派遣
- ・各種通信教育の受講
- ・連合会検定資格、簿記、銀行業務検定等の受験
- ・資格取得後に助成金を支給
- ・保証審査委員会で若手審査担当者が役員等に案件の内容を説明。資料作成力、説明力、質問への対応力を養成。

早期事故案件フィードバック

【フィードバックの目的】

- ・保証後1年以内に延滞等の事故事由に該当する早期事故の案件について、期中管理部門から保証部門・経営支援部門にフィードバックするよう、平成24年度から規定化。
- ・保証審査を振り返ることで、目利き審査能力の向上を図っている。

【フィードバックの内容・実績】

- ・保証部門・経営支援部門では早期事故案件について、事故の要因・審査のポイント等に関する勉強会を開催。
- ・自身の審査を振り返るとともに、内容を部署のメンバーとも共有。
- ・平成29年度は28回の勉強会を開催。

5. 人材育成の取組み②（事業承継支援・海外展開支援のための人材育成、その他の人材育成）

事業承継支援・海外展開支援のための人材育成

- ・事業承継サポートデスクの職員を**事業承継の研修に派遣**するとともに、**税理士の勉強会**等を開催。
- ・**JETRO・JICAと県内金融機関との海外展開支援の勉強会**を開催。
- ・海外展開サポートデスクの職員を海外の**ビジネスマッチングイベントに派遣**。

- ・支援機関主催の**事業承継支援専門家養成研修への派遣**（休日開催・期間3か月）
- ・事業承継支援のアドバイザーとして当協会と顧問契約した**税理士との事業承継支援に関する勉強会**の開催。
- ・**JETRO・JICAと県内11金融機関との海外展開支援の勉強会**の開催。
- ・**JETRO・JICA・中小機構等のセミナーに参加**。
- ・金融機関と連携し、**海外(台湾)でのビジネスマッチングイベントに海外展開サポートデスクの職員を派遣**。

その他の人材育成

- ・当協会には**中小企業診断士**の資格を有する職員が**25名**在籍し（役職員の約15%）、経営支援に活用。
- ・**社内弁護士**を各種法律相談・助言、研修講師、コンプライアンス・ガバナンス等に活用。
- ・職員が**金融機関に出向**し、銀行実務を経験。

【中小企業診断士の活用】

- ・**中小企業診断士の資格を有する職員が25名在籍**（役職員の約15%）。
- ・**中小企業診断士の職員を経営支援部門に7名配置**。社外の専門家とともに経営支援に従事。
- ・**金融機関と連携し、中小企業への経営診断を実施**。
- ・**中小企業の経営相談窓口の相談員に活用**。
- ・**社内研修の講師に活用**。
- ・**当協会が千葉県中小企業診断士協会の賛助会員として入会し、連携を強化**。

【連合会研修】計122人（直近10年）

事業再生支援基礎講座21名
事業再生支援アドバンス講座17名
経営アドバイザーフォロー講座15名
経営支援力強化講座20名
商業／製造業診断力養成講座8名
企業分析力養成講座41名

【連合会検定合格者】計177人

マスター（上級）44名
アドバンス（中級）78名
ベシス（初級）55名

【その他】

- ・平成25年度に社内弁護士1名を正職員に採用。
- ・平成25年度から職員（毎年1名）を金融機関に出向で派遣。