

中期事業計画

平成 30 年度～平成 32 年度

岩手県信用保証協会

I 基本方針

1 業務環境

(1) 岩手県の景気動向

県内経済は、個人消費や生産活動の回復の動きにやや足踏み感が見られるものの、雇用情勢は県内全域で有効求人倍率が1倍を上回るなど高水準で推移しているほか、公共工事は引き続き三陸沿岸道路工事や防潮堤工事などで増加が見られる。また、住宅着工も主力の持家のほか貸家でも増加しており、緩やかな回復の動きとなっている。

国内経済の情勢は、雇用・所得環境の改善を背景とした個人消費の持ち直しや輸出の増加などから緩やかな回復が続くとみられるが、本県においては、主力業種で持ち直しの動きとなっている一方で、業種によってバラつきがあり、また、海外経済の不確実性などに留意する必要がある、今後の動向を注視していく必要がある。

(2) 中小企業を取巻く環境

県内経済が緩やかに回復しつつあり、中小企業の収益は全体的には増益基調といわれているが、企業倒産は件数、負債総額とも前年を下回って推移している中で、小規模事業者の倒産だけは高い水準にあり、今後も事業継続を断念する企業が一定程度発生すると予測されていることから、十分留意していく必要がある。

また、東日本大震災の津波被害を受けた地域では、復旧・復興が着実に進んでおり、県の東日本大震災津波復興実施計画の最終年に位置付けられている平成30年度は、さらに急ピッチで復興が進む見通しである。しかし、土地の整備や本設移行等がこれから本格化する地域があり、復興の進捗度合いに差があることから企業ごとに様々なニーズが見られる。当協会としても地域や企業の実情に応じ、きめ細かく、より適切な支援を継続していく必要がある。

2 業務運営方針

当協会は、平成30年度からの3か年において、中期ビジョンを「私たちが必要としている中小企業とともに歩む課題解決のパートナーになります。」と定め、基本方針を「中小企業本位×役割と責任の自覚」と位置付けた。

これは、信用補完制度の見直しに係る法律の改正が平成30年4月より施行されることに伴い、経営支援が業務に追加されるほか、金融機関との連携が今まで以上に重要となってくることを踏まえ、当協会としてできることを徹底して実践していく方針を明確にし、中小企業のライフステージの様々な局面において変動する課題を的確に捉え、解決に向けて取り組むことを表明したものである。

具体的には、県内事業者の主要を占める小規模事業者への十分な支援を行い、地域の活性化に寄与するとともに、経営支援に対する取り

組みの意識変革を図り、従来にも増して経営支援を推進する方針としている。また、計画の諸施策を実施していくために業務の効率化を進めるとともに金融機関を始めとする関係機関と連携しながら業務運営を行っていくことが重要であり、同時に職員のスキルアップにも取り組んでいくものである。

そのために、以下に掲げる具体策に積極的に取り組むこととする。

(1) 積極的な信用保証

信用保証は、信用保証協会の基幹業務であり、積極的な信用保証により地域経済の活性化を図り、地域社会に貢献することが最も重要なミッションである。従来から良好な関係を構築している地域金融機関との関係性をより深化させ、連携による県内中小企業に対する必要十分な信用を供与するための土壌をさらに強化しながら、資金需要への積極的な支援を行う。

① 必要十分な信用供与

ア 当協会における利用企業の多くが、売上減少等の要因により経営が急変する小規模事業者であり、その持続的発展のための資金繰り支援を拡充する。

＜3年間にわたる具体的な取組み＞

- ・小規模事業者が必要としている資金について、各種保証制度の中からより有利な制度を提案しながら、迅速かつ十分な資金調達支援を行う。

＜平成30年度における取組み＞

- ・小規模事業者向けの「特別小口保証」、「小口零細企業保証」の保証限度額の拡充及び改正趣旨について、金融機関等に周知し浸透を図る。
- ・金融機関に小規模事業者へも積極的に支援を拡充してもらうため、今よりもスピーディに、そしてより利用しやすくなるよう申込に関する事務負担の軽減等を図り、円滑な資金供給ができるよう取り組む。

イ 県内中小企業のライフステージにおいては、様々なリスクの変動が伴うものであり、当協会がしっかりと支えていくことが重要である。特に創業時、業績下降時等は、一般的に資金調達が難しくなるので、経営に支障がでる可能性があり、以前にも増して必要十分な信用を供与し、当協会が中小企業の事業の発展を支える。

＜3年間にわたる具体的な取組み＞

- ・業績の下降局面等にあっては、財務面のみの判断で信用を縮小することなく、事業実態を把握し改善の可能性や将来性等を理解した上で、事業の維持・発展のための必要資金を支援する。

② 魅力ある保証制度の創設

生産年齢人口の減少や事業者の減少により県内経済は厳しい環境下にあり、地方公共団体や金融機関等の協力を得ながら、地域の課題や成長分野・技術革新等に対応する制度を創設する。

＜3年間にわたる具体的な取組み＞

- ・地方公共団体や金融機関等と地域の抱える課題について、認識を共有し情報交換を行い、連携して女性の活躍、成長分野・技術革新等の地域の課題に対応する制度を創設する。

③ 金融機関との協調、信頼関係の維持・強化

ア 「連携支援協調パッケージ」を活用し、金融機関との連携による中小企業への安定的な資金調達の支援を推進する。

＜3年間にわたる具体的な取組み＞

- ・中小企業の資金調達を継続的にバックアップしていくために本パッケージの活用を推進する。

＜平成30年度における取組み＞

- ・金融機関と行う懇談会、会議、勉強会等を通じて、本パッケージによる連携の必要性や趣旨の周知活動を展開する。

＜平成31年度における取組み＞

- ・連携体制の深化を図るため、本パッケージの活用による連携実績の振り返り及び検証を行う。

イ 金融環境の急激な変化の中においても、中小企業に安定して資金調達を支援するため、案件の協働した取組みを積み重ねること等により、金融機関との信頼関係構築に努める。

＜3年間にわたる具体的な取組み＞

- ・日頃から金融機関との対話を重視し、勉強会、研修会等を通じた情報交換、情報収集、事例研究などを実施するとともに、金融機関の支援方針を確認しながら、柔軟に保証付き融資とプロパー融資を絡めながら安定的な資金調達を支援する。

- ・大口案件、困難案件等を金融機関の担当者との十分な協議のもと中小企業への支援につなげ、協働した案件の実績を積み重ねることで良好な関係性を構築し協会ファンを作る。

④ ニーズに応えるためのプロセス等の見直し

保証審査から決定に至るプロセス等について、保有データや過去の実績等から傾向を分析し、迅速かつ正確な審査を行い保証の効率化を図るための保証決定に至るプロセス等を見直す。

＜平成 30 年度における取組み＞

- ・現状の保証決定に至るプロセス等の検証及び改善点の抽出による見直しのための検討委員会を設置しプロセス等を見直す。

＜平成 31 年度における取組み＞

- ・見直し後、質の向上のため継続的に実施状況の検証及び改善点等抽出による洗い直しを実施する。

⑤ 職員の目利き力強化

職員の企業の事業性を見る力を育むため、協会内の有資格者を活用するとともに、職員の自己啓発を奨励する。

＜3年間にわたる具体的な取組み＞

- ・当協会の中小企業診断士等有資格者による事例研究会等を実施するとともに、職員の自己啓発を奨励する土壌を育む。

(2) 東日本大震災や台風等により被災した中小企業の復旧・復興支援

東日本大震災や台風等の自然災害により被災した企業の復旧・復興に係る支援を継続的に行っていく必要があり、特に債権買取先や事業維持に苦慮している中小企業の実情を把握しながら、親身でかつ適切な支援を行う。

＜3年間にわたる具体的な取組み＞

- ・計画を下回って推移している債権買取先や被災した企業の復旧・復興のため定期訪問や継続的な支援を親身かつ適切に行う。
- ・債権買取先のエグジットリファイナンスを希望する企業への支援を積極的に推進する。
- ・岩手県産業復興相談センター及び(株)東日本大震災事業者再生支援機構との連携した支援とモニタリング情報の共有等を継続して行う。
- ・経営サポート会議による金融機関調整や商工団体等中小企業支援機関との連携及び専門家派遣のコーディネートを行う。

(3) きめ細かい経営支援

地域金融機関、商工団体、認定支援機関等中小企業支援機関との情報交換を密にして、企業のニーズに合った支援を適時適切に提供できる体制を構築する。また、企業のニーズに応じて各支援機関それぞれの得意分野と連携し当協会がハブ機能を有するワンストップ支援窓口であることの認知度の向上を図るものとする。

① 企業の課題をともに考え、解決策を探る取り組み

経営者の話を傾聴した上で企業が抱える悩みや課題を一緒になって考え、その真因を導き出し、必要に応じ経営サポート会議等により金融機関との調整を図るなどしながら課題解決に向けてサポートする。

＜3年間にわたる具体的な取り組み＞

- 計画的な企業訪問、お客様交流会、中小企業アンケートの実施等により、中小企業の実情やニーズを把握する。
- 事前に企業を分析した上で企業訪問を行い、経営者との対話を重ねながら経営課題について共有した上で、最適な支援メニューを提供する。
- 専門家派遣等の支援メニューを提供する際、金融機関と支援方針を共有して課題解決に取り組む。

② 再生支援、再チャレンジ支援の充実

事業再生については、中小企業再生支援協議会（以下「支援協議会」という。）等と連携しながら、引き続き積極的に取り組むこととする。

＜3年間にわたる具体的な取り組み＞

- 事業継続、改善に強い意欲があり事業再生が必要な中小企業者に対し、事業の実態把握を行い、再生支援に取り組む。
- 支援協議会等の支援機関と連携した求償権消滅保証や求償権一部放棄等の事業再生に取り組む。
- 再生支援、再チャレンジ支援が可能な企業については、経営者保証ガイドラインを適正に運用し解決を図る。

③ 支援機関との連携

支援窓口として、専門家派遣や経営改善計画の策定支援等のニーズに合った支援を行うことにより、企業・金融機関・支援機関・当協会との距離を縮め、信頼関係の構築、連携を図る。

<3年間にわたる具体的な取組み>

- 中小企業の経営に関する悩みや経営改善に関する相談等の際、金融機関、商工団体、認定支援機関、各種専門家等との連携を通じて、当協会がワンストップで課題解決に応じる体制を強化する。
- 商工団体及び認定支援機関等の中小企業支援機関と連携した経営改善計画の策定支援を行う。

<平成30年度における取組み>

- 資金調達に不安を抱える中小企業者に対し、金融機関を紹介する取組体制を整備する。

④ 支援基準等の見直し

人的リソースが限られている中で、支援の効果を上げるには支援先や支援の方向性等を明確にし、支援を希望している中小企業を当協会がしっかりとサポートする。

<平成30年度における取組み>

- 支援先の選定に当たっての基準、支援の方向性の明確化及び支援スキームの効率化等の見直しを図り、取り組みを推進する。

⑤ 経営支援ノウハウの蓄積、マインドの醸成

職員の経営支援に関するマインドを醸成するとともに、経営支援の実績を積み重ね、好事例についてはベストプラクティスとして蓄積、横展開する。

<3年間にわたる具体的な取組み>

- 経営支援の好事例（ベストプラクティス）を蓄積するとともに、成果が出なかった事例も蓄積し、それぞれ分類することで経営支援の質の向上を図る。
- 事例を情報共有し、横展開を図ることで職員の経営支援マインドの醸成を図る。

(4) 地方創生の取組み

① ファンドへの出資等

地域に根ざし、公的性格を有する保証協会の取組みとして、地方公共団体や金融機関等と連携・協力し、地域のファンドへの出資等を通じて地方創生に一層の貢献を果たす。

<3年間にわたる具体的な取組み>

- ・ファンドについて情報収集、研究を行う。

<平成30年度における取組み>

- ・地方創生を考える上で不可欠な地元大学等との情報交換や地方創生に前向きな地方公共団体、商工団体との連携体制を構築する。

② 創業支援の充実

計画段階から当協会が関与する「創業支援パッケージ」を周知、浸透させることにより、創業計画の策定、策定された創業計画のブラッシュアップ、創業時の資金調達支援及び創業後のフォローまでの総合的な支援を行う。

そのために、創業希望者との接点を積極的に増やす取組みを検討するとともに、地域金融機関や創業支援に係る覚書を締結した日本政策金融公庫（以下「公庫」という。）及び商工団体とも連携、協働して岩手県内の創業率の向上に寄与するよう取り組む。

<3年間にわたる具体的な取組み>

- ・創業予定者や事業承継予定者が、入り口の段階から専門的な助言、指導が受けられるような外部専門機関との連携を行う。
- ・創業希望者との接点を拡大するため当協会主催の独自性のある創業希望者向けセミナーを開催する。
- ・創業支援に係る覚書を締結した公庫、商工団体との連携（創業者への計画策定支援、資金調達支援、開業後のフォロー等）を強化する。

<平成30年度における取組み>

- ・「創業支援パッケージ（いわてドリームパスポート）」のPRによる浸透度の向上を図るとともに、総合的な支援を行う。

③ 事業承継支援の取組み

経営者の高齢化傾向により事業承継は多くの企業の課題であることから、事業承継の機会は一層増加すると考えられる。事業承継を円滑に進めるためにも企業ごとに異なる多様な課題に対応する必要がある。一方で専門的な知識を要する分野であることから岩手県事業引継ぎ支援センターや各種専門家との連携を図りつつ事業承継支援を進める。

<3年間にわたる具体的な取組み>

- ・岩手県事業引継ぎ支援センターや各種専門家と連携した取り組みを推進する。
- ・専門家派遣による「事業承継サポート」の活用を推進する。

(5) 早期期中管理

条件変更先については、業績改善が進まない企業や支援協議会による暫定リスクにより事実上返済が棚上げされている企業が多く存在していることから、このような状況が続くと事業継続を断念する企業が増えることも懸念される。

事故、代位弁済の抑制のためには、金融機関との期中支援の連携による早期の実態把握が重要である。金融機関との綿密な連携を図り、企業訪問等による面談の実施により、中小企業の実態を正確に把握した上で、必要に応じて外部専門家を活用しながら、延滞解消等支援に取り組む。

また、休業、廃業、法的整理移行等、代位弁済が避けられない企業については、速やかに代位弁済手続きを進める一方で、事業継続しながらも永年利息の支払いのみを継続しているような企業等については、抜本再生の道も検討する。

<3年間にわたる具体的な取組み>

- ・「延滞・事故保証債務ランク別実態報告書」により、金融機関とヒアリングを実施し、延滞等の早期解消を図る。
- ・延滞先、事故先及び保証料未納先に対しては、金融機関の担当者と一緒に訪問し、正常化へ向けた協議を行う。
- ・条件変更を繰り返している先のリストアップを行い、面談による改善計画進捗状況を確認し、必要に応じて当協会支援メニューによる経営改善達成のためのサポートを行う。

(6) 適正な回収

回収を取り巻く環境は、第三者保証人の原則非徴求や有担保求償権の減少及び中小企業金融円滑化法等の影響により、求償権の質が低下してきており、一層厳しさを増している。

このような環境下であるが、回収を最大化するために基本ポリシーの考え方を基本とした適正な回収に努める。また、事業を継続しながら返済を履行している事業者の再生支援や再チャレンジ支援等にも積極的に対応する。

一方で、回収の見込みがない求償権については、効率性を重視した管理・回収の体制整備を進める。

① 適切な対応による回収の最大化

回収機会を失わないよう、代位弁済後の初動の対応を徹底するとともに、債務者の状況に応じた適正な回収に努め、また、担保物件等の売却についても早期着手を行う。

<3年間にわたる具体的な取組み>

- ・代位弁済が避けられない案件で、一定の回収が見込まれる場合は、代位弁済前でも債権管理課の職員も同席し返済方針について交渉する。
- ・死亡、行方不明等により交渉が途絶えている関係人については、早期に定例回収に結び付けるため相続人調査や居所の特定のため弁護士等の活用を図る。
- ・担保物件等について、所有者の実情を勘案の上、早期の任意売却若しくは競売手続きの推進を図る。

② 事業再生等の対応

求償権先であっても、早期に再生が可能と判断できる先については、関係部署と連携し求償権消滅保証等による事業再生の取り組みを推進する。

＜3年間にわたる具体的な取組み＞

- ・事業を継続しており、誠実に弁済を継続している債務者については、事業実態を把握し、関係部署と連携しながら求償権消滅保証等の事業再生に取り組む。

③ 求償権管理の効率化に向けた体制整備

効率的な求償権管理のため、求償権の分類を適正に行い、管理事務停止及び求償権整理の措置を講じるとともに、保証協会サービスの活用及び求償権管轄の見直し並びに回収に係る管理事務の合理化の検討を行う。

＜3年間にわたる具体的な取組み＞

- ・回収が見込まれず管理の実益に乏しい求償権については、早期に管理事務停止措置を講じ、また管理事務停止先で求償権整理が可能なものについては、遅滞なく求償権整理の手続きを行う。

＜平成30年度における取組み＞

- ・保証協会サービスの効率的な活用を行うとともに、求償権管轄の見直しを行い、効率的な求償権管理・回収体制を整備する。
- ・管理事務の合理化の検討を行う。

(7) 広報活動の充実、認知度向上の取組み

マスメディア、ホームページ等を活用するほか、採用活動や各種セミナー等に参加し情報発信を行う。

また、当協会の認知度向上に向けた広報のあり方を継続して検討し、広報活動が充実するよう取り組む。

＜3年間にわたる具体的な取組み＞

- ・テレビ、ラジオ、新聞、パンフレット等による広報のあり方、内容等について、広報委員会で検討しながら広報活動を展開する。
- ・学生等を対象とした業務説明、採用活動及び各種セミナーに積極的に参加するとともに、PR用の広報物（冊子、ビデオ等）の作成を行い、協会の認知度向上のための取組みを強化する。

＜平成30年度における取組み＞

- ・ホームページについては、掲載項目・内容、デザイン等を検討し、リニューアルする。

(8) 組織体制、職場環境の整備

職員一人ひとりの能力を最大限引き出せるように業務体制や組織体制を点検・整備するとともに、風通しの良い組織風土を醸成し、コミュニケーションの良い職場作りを目指す。

＜3年間にわたる具体的な取組み＞

- ・業務を推進するために相応しい組織体制を不断に点検する。
- ・職員提案制度の推進により職員の改善意識の高揚を図り、業務の効率化を実効性あるものとして取り組む。
- ・ストレスチェック、職員満足度調査等を実施し、職員が健康で意欲をもって活躍できる職場環境の整備を検討する。

(9) 人材育成の体系化

協会の業務に経営支援が追加となり、中小企業の悩みや課題に寄り添ってサポートするためには、専門的なスキルやコミュニケーションスキルが重要であり、そのために計画的な人材の育成を行っていく必要がある。

新入職員の育成については、研修スケジュール・内容、育成レベル等を明確にして取り組むとともに、職員に対するOJT体系、Off-JT体系等の育成方針も確立する必要がある。

今後とも専門的なスキルを持ち、主体性を持って行動できる人材を育成するため、中長期的な展望をもって研修・教育等に力を入れていく。

＜3年間にわたる具体的な取組み＞

- ・中小企業診断士等の有資格者の養成を計画的に奨励する。

- ・連合会が実施する信用調査検定（ベシス、アドバンス、マスター）を計画的に受検できるよう体制を整備するとともに、協会業務に必要な知識を習得できる研修や講座へ積極的に派遣する。

<平成 30 年度における取組み>

- ・階層別ごとの育成方針を明確化し、中長期的な視野で人材の育成に取り組む。

(10) コンプライアンス、反社会的勢力排除の徹底

社会的規範、倫理、各種法令及び諸規程等を遵守し、コンプライアンスを基本とした健全な業務運営を行うことが重要であり、中小企業や関係機関はもとより社会的に信頼を確立することが必要不可欠である。

万一、コンプライアンスに反する事案や反社会的勢力の要求に陥ってしまう事案等が発生してしまうと、これまで協会が築き上げた信頼は一気に崩れ去り、再び信頼を得ることは困難となることから、職員の倫理観向上と、反社会的勢力排除の組織的取組みを進める。

<3年間にわたる具体的な取組み>

- ・不正、不祥事を発生させないために、日頃からの研修、啓蒙活動を通じて職員の倫理観の向上を図り、コンプライアンス態勢の維持・強化に向けた取組みを継続して行う。
- ・反社会的勢力との対応マニュアルに基づき、研修等の実施、警察署との連携・情報交換を行いながら、組織的に介入を防止・排除するための対応を行う。
- ・個人情報保護については、各部署で点検計画を策定し定期的に点検を実施する。

<平成 30 年度における取組み>

- ・事業継続計画（BCP）に基づき訓練を行う。

Ⅱ 事業計画

(単位：百万円、%)

年度 項目	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	83,000	90.7	98.8	82,000	98.8	80,000	97.6
保証債務残高	226,000	91.9	95.0	212,000	93.8	200,000	94.3
代位弁済	3,300	94.3	146.7	3,400	103.0	3,500	102.9
実際回収	810	87.1	114.1	750	92.6	700	93.3

積算の根拠 (考え方)	<p><保証承諾> 金融を取り巻く環境が大きく変化する中において、平成 30 年度から平成 32 年度の 3 か年における保証承諾は減少が続く見込みであるが、県内事業者の主要を占める小規模事業者への十分な資金調達支援や金融機関と連携し、適切なリスク分担のもとに継続的な金融支援ができるよう取り組んでいく方針であり、上記の計画額を見込むこととした。</p> <p>平成 30 年度は、県の復興基本計画の最終年度に当たり、総仕上げとして復興事業が推進されることから、復興に係る資金需要への対応や計画を下回って推移している被災企業への金融支援等に取り組むほか、中小企業信用保険法等の改正による各措置の趣旨を踏まえた支援を丁寧に対応していく方針であり、前年実績見込みを下回るものながら 830 億円の計画としたものである。</p> <p>平成 31 年度、平成 32 年度は、復興需要も一段落する見込みであるが、当協会が掲げる中小企業、小規模事業者への積極的な「信用保証」ときめ細かい「経営支援」を通じ、企業から信頼される協会を目指していくこととしており、上記の保証承諾額を見込むものである。</p> <p><保証債務残高> 保証債務残高についても、全国的に減少に歯止めがかからない状況が続いており、当県においても同様の推移となっている。</p> <p>最近の大口償還の要因として、代位弁済以外では東日本大震災により被災した事業者向けのグループ補助金や高度化資金のつなぎ資金の償還が進んだことやプロパー融資による借入金の合理化の際に保証付き融資が償還されることなどが考えられる。</p> <p>このような中で、足許の残高減少が見られるものの、これまで以上に金融機関と連携した取組みを強化するとともに、これまでも当協会として独自に行ってきた経営支援の取組みを推進し、金融支援を徹底して行うこと</p>
----------------	---

で、平成 32 年度で 2,000 億円の保証債務残高を見込むものである。

<代位弁済>

ここ数年の県内倒産状況は低水準で推移し、当協会においても事故残高、所定期限経過債務残高が減少傾向にあるが、再生支援協議会や支援機関等から支援を受けている企業であっても、経営改善が進まずに条件変更が繰り返されている企業が多く存在しており、今後代位弁済に移行していくことが危惧される。また、沿岸地区の震災津波で被災し再建したものの、販売不振、人手不足等に悩んでいる企業も多く、今後も状況が改善されなければ事業に対する意欲を失い、事業を断念することも考えられる。さらに経営者の高齢化等による廃業が進行しており、経営支援の推進や期中管理の早期徹底を行うものの、代位弁済額は前年を上回っていくものと見込む。

<実際回収>

有担保求償権や第三者保証人の減少等により、求償権の質が劣化しており、回収における環境は厳しい状況にあるが、回収部門に関する基本ポリシーの考え方に準じ、回収の最大化を目指すこととしている。

一方で事業を継続しながら返済を履行している経営者の再チャレンジや、保証人の生活再生の支援にも積極的に対応していくことで、上記回収額を見込む。

なお、東日本大震災による債権買取は、減少してきているものの、平成 30 年度は、土地の整備や本設移行等により、債権買取が継続する見込みであり、回収計画に盛り込んだ。