

# 年度経営計画

令和 2 年度

 岩手県信用保証協会

# 1 経営方針

## (1) 業務環境

### ア 岩手県の景気動向

県内経済は、消費税増税に伴う駆け込み需要の反動減などから個人消費の持ち直しに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連続して1倍台と高水準で推移しているほか、鉱工業生産も主力の食料品や電子部品・デバイスなど多くの業種が増加基調にあり、緩やかな回復の動きを続けてきたが、新型コロナウイルス（以下「新型コロナ」という。）の感染拡大により景気は世界的に急激に悪化してきており、県内中小企業にも多大な影響が及ぶことが見込まれることから、動向の注視ときめ細やかな支援が必要と認識している。

### イ 中小企業を取巻く環境

県内経済は緩やかな回復を続けてきたが、平成31（令和元）年1～12月の企業倒産累計は、件数、負債総額とも11年振りに前年を上回って推移しており、特に販売不振に伴う業績悪化から脱することのできない不況型倒産が大きなウエートを占めている。また、資金調達に限らず様々な経営課題に直面する中小企業・小規模事業者が多く、新型コロナの感染拡大に伴う景気悪化により、事業継続を断念する企業の増加の恐れがあり、企業の不安に寄り添う対応が必要と認識している。

また、東日本大震災や台風災害による被災中小事業者の本設移行等事業設備の復旧は着実に進んでいるものの、被災地の経済を牽引する水産加工業等において主要原材料となる秋刀魚、秋鮭等の不漁が生産活動の停滞を招いており、被災地全般の経済活動への影響が懸念されることから、企業ごとの経営課題を的確に把握しながら、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

このような状況の中、令和2年度は中期事業計画（平成30年度～令和2年度）の最終年度として、中期ビジョンである「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。」及び基本方針である「中小企業本位×役割と責任の自覚」を常に意識しながら、経営理念である「積極的な信用保証ときめ細かい経営支援を通して、中小企業の金融の円滑化と持続的成長を促し、地域経済の振興に貢献します。」の実現のため、諸施策に取り組むこととする。

また、企業の様々なライフステージにおいて直面する課題を的確に捉え、引き続き地域金融機関や各支援機関と連携して解決に向けて取り組むことにより、県内中小企業・小規模事業者の持続的な発展を支えていくこととする。

## 2 重点課題

### 【保証部門】

#### (1) 現状認識

県内経済は緩やかな回復の動きを続けてきたが、消費増税、主要魚種の不漁、人手不足等により企業の景況見通しに後退感が強まっていることに加え、新型コロナの感染拡大により、旅館・ホテル業、製造業、建設業、小売業、飲食業等ほぼ全業種の事業活動に影響が及んできており、実情に応じた十分な支援が必要である。

また、東日本大震災から10年目を迎え、沿岸被災地の復興状況は地域により異なるが、復興需要の減少や工事関係者の引上げ等から、業績が悪化している事業者が増加してきている。さらに、令和元年の台風19号で被災した事業者もいることから、引き続き被災企業に対する適時適切なきめ細かい支援が必要である。

このような現状認識のもと、中小企業の資金調達支援においては、財務面のみに捉われることなく、改善の可能性や将来性に着目するなど事業実態を十分に理解した上で、企業のニーズに合った最適な保証制度等を提案しながら金融機関と連携して積極的に信用保証を提供していくこととし、次に掲げる具体的な課題に取り組む。

#### (2) 具体的な課題

##### ア 積極的な信用保証

- (ア) 必要十分な信用供与
- (イ) 魅力ある保証制度の創設
- (ウ) 金融機関との協調、信頼関係の維持・強化
- (エ) ニーズに応えるためのプロセス等の見直し
- (オ) 職員の目利き力強化

##### イ 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

- (ア) 被災した企業への支援活動の継続
- (イ) 金融機関や商工団体等中小企業支援機関との連携支援

##### ウ 新型コロナの影響を受けた事業者への支援

- (ア) セーフティネット保証及び危機関連保証等を活用した積極的な金融支援

(イ) 金融機関等支援機関と連携した経営支援

### (3) 課題解決のための方策

#### ア 積極的な信用保証

(ア) 必要十分な信用供与

小規模事業者向け保証等を積極的に活用し事業者への資金調達支援を行うとともに、業績下降局面にある事業者への支援にあたっては、経営実態や将来性等を十分に把握し「連携支援協調パッケージ」（以下「協調パッケージ」という。）により金融機関と協調しながら事業者の維持・発展に寄与する。また、短期継続型保証「5ing」の活用を積極的に提案し、長短バランスの改善を図りながら資金繰りの安定を図る。

(イ) 魅力ある保証制度の創設

それぞれの地域において抱える課題について各地方公共団体等と情報交換を行い、連携して地域経済活性化及び生産性向上等に寄与する制度の創設等を検討する。

(ウ) 金融機関との協調、信頼関係の維持・強化

日頃から金融機関との対話を重視するとともに、金融機関と認識を共有するために勉強会や研修会等を積極的に開催するとともに、「協調パッケージ」等による連携により中長期的に安定かつ継続した資金供給を行い、信頼関係をより強固にする。

(エ) ニーズに corres するプロセス等の見直し

- a 保証決定に至るプロセス等の見直し実施後の検証を行い、適正かつ効率的な審査基準の仕組みを検討する。
- b 全国信用保証協会連合会のあり方研究会で示された業務の改善の方向性に従い、保証申込書類等の負担軽減を行い、内部規程、手引き等を改正、周知の上、事業者及び金融機関の利便性を図る。

(オ) 職員の目利き力強化

経営実態を理解する上で必要な目利き力を強化するため、外部講師による研修会を実施するとともに、内部研修に事例研修等を盛り込みながら職員の目利き力の向上に努める。

#### イ 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

(ア) 被災した企業への支援活動の継続

- a 被災した企業の実態把握と親身な相談対応を行い、計画を下回っている先や資金繰りに課題を抱える先に対しては、事業継続の

ための金融及び経営支援を検討する。

b 債権買取先でエグジットを希望する企業に対しては、適時適切なタイミングでリファイナンスを検討し、経営の再建に対応する。

(イ) 金融機関や商工団体等中小企業支援機関との連携支援

商工団体等を通じて被災企業、地域動向（復興に係る街づくり計画等）に関する情報を収集するとともに、アフターフォローの継続により、業況が下降している企業に、適宜支援可能な対応を検討する。

ウ 新型コロナの影響を受けた事業者への支援

(ア) セーフティネット保証及び危機関連保証等を活用した積極的な金融支援

新型コロナの影響により事業者の資金繰りに重大な支障が生じることがないようにきめ細かく実態把握を行い、セーフティネット保証や危機関連保証等を活用し、事業者の資金繰りの状況に応じて適切かつ迅速に金融支援を行う。

(イ) 金融機関等支援機関と連携した経営支援

金融面からの支援のみならず事業者の状況をフォローしながら、金融機関とも連携し事業者の経営改善のための経営支援に取り組む。

## 【経営支援部門】

### (1) 現状認識

経営支援においては、「経営支援強化促進補助金事業による専門家派遣」（以下「専門家派遣」という。）、認定支援機関による経営改善計画策定支援（405 事業）等を活用し、中小企業との信頼関係を構築しながら、親身かつ積極的に経営支援を行ってきたところであるが、中小企業の経営に係る課題等が多様化している中で、今後とも金融機関や支援機関等と緊密に連携しながら経営支援及び再生支援を行っていくことが重要である。また、地域金融機関でも「地域企業の生産性向上」や「地域経済の発展への貢献」に向けて取り組んでいるところであり、特に創業者への支援や中小企業が抱える事業承継及び人手不足等の課題に対する支援を関係機関と協働して取り組んでいくことが必要である。

このような現状認識のもと、企業のニーズを的確にくみ取り、これに応じた適切な支援をよりきめ細かく提供するため、次の具体的な課題に取り組む。

### (2) 具体的な課題

ア 経営支援、再生支援の強化

(ア) 企業の課題をともに考え、解決策を探る取組み

- (イ) 再生支援、再チャレンジ支援の充実
- (ウ) 支援機関との連携
- (エ) 経営支援スキームの浸透、経営支援ノウハウの蓄積、マインドの醸成
- (オ) 経営支援の効果的な実施に向けた検証の取組み

#### イ 地方創生の取組み

- (ア) ファンドへの出資等
- (イ) 創業支援の充実
- (ウ) 事業承継支援の取組み

### (3) 課題解決のための方策

#### ア 経営支援、再生支援の強化

##### (ア) 企業の課題をともに考え、解決策を探る取組み

- a 「地区別経営セミナー及びお客様交流会」、中小企業アンケートの実施等により企業の実情やニーズを把握するとともに、フォロー訪問により企業との更なる関係性の構築に努める。
- b 企業訪問においてMcSS等の財務分析資料を用い、企業と当協会が経営課題を共有した上で、専門家派遣等の最適な経営支援ツールを活用し、支援方針を明確にして金融機関と連携しながら課題解決に取り組む。

##### (イ) 再生支援、再チャレンジ支援の充実

事業再生、再チャレンジ支援等が必要と判断される場合には、中小企業再生支援協議会等各支援機関や金融機関と緊密に連携するとともに、経営者保証ガイドライン等を適正に活用しながら再生計画実現に向け前向きに事業再生支援を行う。

##### (ウ) 支援機関との連携

経営に関する悩みや経営改善の相談等の際は当協会が第一窓口としての機能を担い、金融機関、商工団体及び各種専門家等との連携を通じて、当協会の経営支援ツールを提供する等課題解決に応じられる体制を強化する。

##### (エ) 経営支援スキームの浸透、経営支援ノウハウの蓄積、マインドの醸成

- a 経営支援スキームの浸透を図るとともに、中小企業が直面する経営課題の解決をサポートし、経営支援先からの金融相談に対し「経営支援保証」による効果的な保証の提案を行い、金融面の支援を行う。

- b 経営支援推進担当者会議等により前年度の経営支援の振り返りを行い、好事例（ベストプラクティス）と成果が出なかった事例を蓄積し、それぞれ分類することで経営支援の質の向上を図る。
- c 経営支援の事例を共有し、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。

(オ) 経営支援の効果的な実施に向けた検証の取組み

経営支援の効果検証に向けデータの蓄積を継続するとともに、東北・北海道ブロックや他協会から情報収集を行い、データの活用方法について協議を行いながら効果検証項目の絞り込みを行う。

イ 地方創生の取組み

(ア) ファンドへの出資等

地域の課題に対応するため、地元大学や各支援機関と連携し、情報提供や意見交換を行い、当協会として関与が相応しいファンドへの出資等を検討する。

(イ) 創業支援の充実

- a 創業予定者からの相談に対しては、「創業支援パッケージ」（いわてドリームパスポート）に基づく支援に取り組み、当協会が直接関与しながらサポートするとともに、創業後のフォローも行う。
- b 女性起業家支援チーム〈幸呼来（さっくら）〉のPRを行うとともに、相談対応、セミナーの開催等にあたっては、企業支援課、管轄部署と情報共有しながら創業者を継続的にサポートする。
- c 創業前から創業後の様々な課題に対し、専門的な助言、指導が受けられるよう外部専門家と円滑に連携しながら専門家派遣事業の「創業サポート事業」を積極的に活用する。
- d 創業希望者との接点を拡大するため当協会主催の「創業希望者向けセミナー」の開催の他、各機関と連携した「創業セミナー」に参加し、創業希望者及び創業者との交流を図る。
- e 創業支援に係る覚書を締結した公庫及び商工団体との連携（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）における定期情報交換の中で、支援に係る連携の深化について検討する。

(ウ) 事業承継支援の取組み

- a 年齢の高い経営者を企業訪問の上、事業実態の把握と事業承継の課題等を探る取組みを行うとともに、支援機関等と連携体制を構築し情報共有を図りながら事業承継の取組みを促進させる。
- b 経営者保証を不要とする事業承継特別保証制度を周知するとともに、相談があった場合には前向きに取り組み、必要に応じ経営

者保証コーディネーターと連携し、経営者の課題等に適切に対応する。

## 【期中管理部門】

### (1) 現状認識

令和元年度における延滞、事故の状況は、前年を下回り低水準で推移している反面、個人事業者の倒産では債務整理委任が目立つようになってきており、代位弁済が前年を上回ってきている。また、返済緩和や元金棚上げ等の条件変更の承諾についても増加傾向にあり、特に条件変更を継続しても経営改善が進まない企業等においては、資金繰りが行き詰まらないよう注視が必要である。

このような現状認識のもと、金融機関と連携し適時適切に実態把握を行い、当協会の経営支援ツールや経営支援保証の活用又は事業再生等により、早期に方向性を判断し支援を行うことが重要であり、次の具体的な課題に取り組む。

### (2) 具体的な課題

#### ア 早期期中管理

- (ア) 金融機関と連携し、延滞先、事故先及び保証料未納先への早期対応
- (イ) 条件変更を繰り返している企業への事業再生の支援

### (3) 課題解決のための方策

#### ア 早期期中管理

- (ア) 金融機関と連携し、延滞先、事故先及び保証料未納先への早期対応
  - a 延滞先、事故先については、「延滞・事故保証債務ランク別実態報告書」により管理を徹底し、事業実態の把握を行った上で事業継続の可能性を検討の上、早期に対応方針等を明確にしながら、金融機関と協働して正常化に向けた支援を行う。
  - b 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を進める。
  - c 保証料未納先については、「未収保証料明細表」により管理を徹底し、経営状況を把握するとともに課題を有する企業に対しては、金融機関と連携し解決に向けて取り組む。
- (イ) 条件変更を繰り返している企業への事業再生の支援
  - 返済緩和や元金棚上げ等の条件変更を繰り返している企業については、経営改善計画に対する実績状況の検証を繰り返し、必要に応じて金融機関と連携したモニタリング訪問を行いながら事業実態の把握を行い、経営改善のためのサポートを行う。また、収支実績が改善され正常弁済が見込まれる企業には、経営支援保証による正常化に向けた支援を行う。

## 【回収部門】

### (1) 現状認識

第三者保証人の原則非徴求、有担保求償権の減少等により求償権の劣化は避けられず、回収を取り巻く環境はこれまで以上に厳しくなっていくことが予想される。

また、東日本大震災及び台風の被災者、関係人に対しては、引き続き柔軟に対応していく必要がある。

このような状況のもと、回収部門における基本ポリシーの考え方に沿った適正回収に努め、事業継続しながら返済履行している事業者については再生、再チャレンジを見据え積極的に支援していくとともに、管理体制整備にも取り組んでいく。

### (2) 具体的な課題

- ア 適切な対応による回収の最大化
- イ 事業再生等の対応
- ウ 求償権管理の効率化に向けた体制整備

### (3) 課題解決のための方策

- ア 適切な対応による回収の最大化
  - (ア) 代位弁済が避けられない案件で、定例入金及び担保処分の見込先については、期中段階の交渉へ回収担当者が同席し代位弁済後の初動対応につなげる。
  - (イ) 無担保求償権については関係人の生活実態を把握し、心情等にも配慮しながら定例回収の最大化を図る。
  - (ウ) 有担保求償権については所有者の実情も勘案し、任意売却の場合は関係人の同意を得て信頼できる不動産業者や金融機関への情報提供を行い、競売の場合は物件情報をホームページ、保証月報に掲載し、物件売却の促進を行う。
  - (エ) 関係人死亡や行方不明等により入金や交渉が途絶えている先については、弁護士、調査機関等により相続や居所等の調査を行い、交渉の再開を図り弁済を促すとともに、誠意のない先に対しては法的手続も活用し対応する。
  - (オ) 弁護士等への債務整理委任案件は、その進捗を確認し回収の早期着手を図る。
  - (カ) 一定期間定例入金を継続している求償権関係人について、一部弁済による連帯保証債務免除ガイドラインの活用を図る。
- イ 事業再生等の対応

(ア) 営業継続中の債務者の状況を把握し、早期に再生が可能と判断できる先については、求償権消滅保証や再生スキームとしての求償権一部放棄等について、企業支援課、保証担当部署及びサービサーと連携し、取組みを推進する。

(イ) 「経営者保証ガイドライン」に基づく保証債務整理の申出があった場合は、適切に対応する。

#### ウ 求償権管理の効率化に向けた体制整備

(ア) 管理の実益に乏しい回収の見込めない求償権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は遅滞なく手続を行う。

(イ) 保証協会サービサーと情報共有及び個別ヒアリングを実施し、効率的活用を行う。

(ウ) 管理事務の合理化を検討する。

### 【その他間接部門】

#### (1) 現状認識

ア 中小企業とともに歩む課題の解決のパートナーになるためには、専門知識とともにコミュニケーションスキルの向上が重要であり、そのためには職員を体系的に育成し、職員がその能力を最大限に発揮できる働きやすい職場環境、組織風土を作る必要がある。また、中長期的な視野に立った採用活動を継続するほか、広報活動を効果的に展開し、協会の取組みを広く知っていただき協会の認知度が向上するよう努める。

イ 信用保証協会は、社会的規範、倫理、各種法令及び内部規程を遵守し、コンプライアンスを基本とした業務運営を行うことが重要であり、社会的信頼の確立が必要不可欠である。

不祥事発生防止のため、コンプライアンス等の啓発活動による職員の倫理観向上や反社会的勢力排除の活動推進を実施することが重要である。

また、東日本大震災及び台風被害等の経験を生かし、職員の安全と業務の迅速な復旧を図るため、事業継続計画（BCP）に基づく訓練を実施し、緊急事態に備える必要がある。

なお、個人情報については、適正な個人情報保護を図るため各部署で点検計画を策定し、定期的に点検するとともに監査を実施して適正な管理を行う必要がある。

#### (2) 具体的な課題

- ア 広報活動の充実と認知度の向上
- イ 組織体制及び職場環境の整備
- ウ 人材育成の検証と推進
- エ コンプライアンス、反社会的勢力排除の徹底
- オ 個人情報保護の徹底

### (3) 課題解決のための方策

#### ア 広報活動の充実と認知度の向上

- (ア) マスメディア、ホームページ等を活用して情報発信するとともに、ターゲットを意識した広報戦略を検討する。
- (イ) インターンシップを開催し、採用イベントや大学生向け各種業界研究等には積極的に参加する。また、大学生の父母にも当協会が認知されることを狙って、実家あてに採用に関するダイレクトメールを発送する。

#### イ 組織体制及び職場環境の整備

- (ア) 職場と業務の改善提案を促すことにより改善に対する意識高揚を図り、業務効率を向上させる取組みを促進する。
- (イ) ストレスチェックと職員満足度調査を実施し、分析結果をもとに改善への取組みを検討することにより職員が明るく健康的に働ける職場作りに繋げる。
- (ウ) 業務が円滑に遂行できるようグループウェアの活用を促進し、役職員が活用し易い仕組みづくりを検討する。

#### ウ 人材育成の検証と推進

- (ア) 中長期的な視野で人材育成に向けた研修、教育に引続き取り組むこととし、特に新入職員を始め若手職員の研修に注力するとともに、研修内容や制度を不断に点検してより効果的な研修となるように取り組む。
- (イ) 連合会が実施する信用調査検定や中小企業診断士等の公的資格の取得を奨励する。
- (ウ) 資格保有者を内部研修等講師に活用する。

#### エ コンプライアンス、反社会的勢力排除の徹底

- (ア) コンプライアンス・プログラムに基づきコンプライアンス委員会（年4回）やコンプライアンス担当者会議（年4回）を開催し、

コンプライアンス態勢の維持・強化を図る。

- (イ) 「反社会的勢力との対応マニュアル」に基づき研修等を実施し、組織を挙げて反社会的勢力からの介入、不法・不当要求の排除を行う。
- (ウ) 日常モニタリング活動シート、コンプライアンスチェック及びマナー調査等の各調査を実施し、職員の倫理観の向上を図り、不祥事発生防止に努める。
- (エ) コンプライアンス、メンタルヘルス及びハラスメントをテーマとした職場内研修の実施及びコンプライアンスニュースの発行により職員の啓発活動を行う。
- (オ) 事業継続計画（BCP）に基づく訓練を行う。

#### オ 個人情報保護の徹底

- (ア) 点検責任者は、個人データ管理規程等に基づき個人データ取扱点検の年間計画を策定し、定期的に点検・報告を実施する。
- (イ) 各部署からの個人データ取扱点検報告書により管理状況を把握するとともに、個人データの取扱状況の点検・監査規程に基づいた監査を実施し、必要に応じて改善を指導する。

### 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	88,000	101.1	100.6
保証債務残高	215,000	97.7	97.7
保証債務平均残高	217,350	97.7	98.0
代位弁済（元利）	3,500	102.9	229.8
実際回収（元損）	510	83.6	82.1
求償権残高	585	61.5	118.0