

# 中期事業計画

令和3年度～令和5年度

# I 基本方針

## 1 業務環境

### (1) 岩手県の景気動向

県内経済は、新型コロナウイルスの感染拡大による都市部の緊急事態宣言再発出の影響等により、個人消費、企業の生産活動、設備投資が低迷した状況が続いている。特に飲食業、宿泊業を始めとした商業、サービス業に対するマイナス影響が大きい。その他の業種にあっても事業活動が例年に比べ低調に推移している。

今後、政府によるコロナワクチンの接種開始等による感染の拡大防止策や大規模な経済対策により、持ち直しの動きに転じることが期待されるが、感染収束への道筋が不透明であり感染拡大のリスクは払拭されないことから、引続き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

予てからの課題である経営者の高齢化・後継者難に加え、新型コロナウイルス感染症の影響による休廃業・解散が加速する恐れがあるが、中小企業・小規模事業者（以下「企業」という。）は我が国の経済・産業構造を支える担い手であり、その活動と成果が地域社会の発展につながるものであることは言うまでもなく、事業承継支援や販路拡大などの本業支援が求められている状況にある。

また、令和3年で東日本大震災の発災から10年の節目を迎えるが、平成28年台風第10号災害、令和元年東日本台風災害と二重、三重の被害がもたらされた地域もあるなか、当協会としても災害からの復旧・復興に対し、地域や企業の実情に応じた細やかで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、令和3年度からの3か年にポストコロナを見据えた中小企業支援を展開することとし、積極的な信用保証と経営支援により地域の持続可能性を高めるとともに、SDGsの趣旨に沿う「金融包摂」の流れに貢献し、また、ESGに取り組む企業を支援すること等により地方創生に寄与するため、中期ビジョンを「岩手を支える中小企業をとことん応援します」と定めた。この中期ビジョンを達成するため、顧客の利便性向上を図るデジタル化や保証協会の社会的使命を全うするための組織風土の変革など、中小企業本位の業務運営を進化させるための自己変革に取り組む。

また、「新しい生活様式」によってもたらされる社会、経済の「ニューノーマル（新常態）」に対応するための事業再構築に取り組む企業に対し、その事業性、将来性を見据えて積極的に信用保証を提供するとともに、企業と経営課題及び支援ニーズを共有し、解決に向けて伴走によるきめ細かい経営支援を推進する方針である。これらを推進するためには、金融機関及び関係機関との連携強化はもとより、全職員のスキルアップによる組織力強化が必要不可欠であり、以下に掲げる諸施策に取り組む。

## (1) 積極的な信用保証

ポストコロナを見据え、企業の事業性、将来性を的確に把握し、金融機関との協調体制を更に強化した上で必要十分な信用供与を行い、金融円滑化と企業の経営改善・持続的成長を促す。

コロナ禍、自然災害被災等の影響により財務が毀損し改善の途上にある企業が多く存在するため、金融機関、県及び市町村と連携の上、企業ニーズに応える保証制度の創設等の取組みを行うことで改善に必要な資金繰り支援を充実させる。

また、顧客の利便性向上と適切な事務処理の両立を目指し、業務プロセス改善に継続的に取り組むことで、より深掘した支援を目指す。

### ア 必要十分な信用供与

(ア) 企業の業況等をきめ細かく把握し、必要とする資金繰りの支援に万全を期す。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・財務改善の途上にある企業に対し 5ing 等疑似資本的な制度を活用するとともに、日本政策金融公庫等の資本性ローンとの協調等により、長短バランスに考慮しながら支援する。

(イ) コロナ禍により業績悪化局面にある企業であっても、ポストコロナ対応に必要な資金については、事業性、将来性を見定め、積極的に必要十分な信用を供与し、発展を支える。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・業績悪化局面にある企業であっても、企業訪問等により経営者に寄り添い、ローカルベンチマーク等を活用しながら、当該企業の事業性、将来性を把握した上で積極的な信用保証を行う。

《令和3年度における取組み》

- ・新たに創設される「伴走支援型特別保証制度」及び「事業再生計画実施関連保証（感染症対応型）」の創設趣旨及び内容について、金融機関等に周知し、浸透を図る。

### イ ニーズに応える保証制度の創設

企業の声に耳を傾け、資金ニーズに応える利便性の高い保証制度を創設する。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・保証制度検討委員会を立ち上げ、中小企業アンケート結果等を参考にしながら現況を把握・検討し、県及び市町村と連携しながら地域課題、社会的課題に対応する保証制度を創設する。

### ウ 金融機関との協調、信頼関係の維持・強化

(ア) コロナ禍の影響を受けた企業に対し中長期的に支援を行うためには、金融機関との緊密な連携が必要であり、「連携支援協調パッケ

ーシ」を活用しながら、中小企業本位による連携支援を推進する。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・引き続き、さまざまな機会を捉えて、金融機関に対して適切なリスク分担についての理解を求め、「連携支援協調パッケージ」の一層の活用を通して金融機関との更なる協調体制を構築する。

(イ) 金融懇談会、業務推進懇談会、勉強会等による対話の積み重ねによりリレーションを深める。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・個別案件協議時のほか、金融懇談会、業務推進懇談会及び勉強会等において当協会と金融機関との協調の必要性・趣旨を周知し、連携・協調体制を強化する。

## エ 各地域の課題解決に向けた県及び市町村との連携

県内各地域に地域事情があり、企業の抱える課題も様々であることから、県及び市町村と積極的に対話を行い、連携して課題解決のための融資制度創設等の中小企業支援策を講じる。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・保証担当部署と保証統括部署が連携して県及び市町村、業界団体等と情報交換する場を設け、地域課題等を共有しながら新たな支援策を検討する。

## オ 顧客の利便性向上及び適切な事務処理のための業務の見直し

企業及び金融機関の利便性向上と適切な事務処理の両立を目指し、保証業務に関する事務処理プロセスの点検・見直しを行い、果敢に改善に取り組む。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・保証プロセス等見直し委員会を立ち上げ、保証業務に関する事務処理プロセスの改善検討を実施し、定期的に事後検証を行う。
- ・事前協議管理及び案件配賦方法の統一的なルールを設けることにより、業務効率の向上と適正化を図るとともに人材育成に役立てる。
- ・全国信用保証協会連合会（以下「連合会」という。）で検討している信用保証業務の電子化に適時適切に対応する。

《令和3年度及び4年度における取組み》

- ・協力が得られる金融機関から順次認証付電子保証書の交付を実施する。

## (2) 東日本大震災や台風等により被災した企業の復旧・復興支援

東日本大震災や台風等自然災害により被災した企業の復旧・復興に係る支援を引続き行う。特に債権買取先や資金繰りに課題を抱えて

いる企業に対しては、企業及び金融機関と課題を共有しながら親身かつ適切な支援を行う。

《 3年間にわたる具体的な取組み 》

- ・被災企業にはアフターフォロー訪問を行い、適切な金融・経営支援を行うことで復興の下支えをする。
- ・債権買取先でエグジットを希望する企業には、適時適切なタイミングでリファイナンス対応することで金融正常化に寄与する。

### (3) きめ細かい経営支援

東日本大震災、コロナ禍の影響により過大債務を抱え、収益改善途上の企業が数多く、経営支援に対するニーズは一層大きくなっているところであり、金融機関、支援機関と連携しながら企業の経営課題を抽出して改善の方向性を共有し、具体的支援策を分担しながら伴走支援を行うことで企業のニーズに応える。また、多くのニーズに対応し、より効果的な経営支援を行うための定量的効果検証を行い、PDCA サイクルを整えるとともに、経営支援ミーティングを開設し、案件討議、意見交換することで組織的レベルアップを図る。

#### ア 新しい社会に求められる経営課題の抽出、解決への伴走支援

コロナ禍の影響を受けた企業の経営課題及び具体的支援ニーズを企業と共有し、解決に向けた伴走支援を行う。

《 3年間にわたる具体的な取組み 》

- ・企業情報の収集に加え McSS や業種別審査辞典を活用する等により仮説を立てた上で面談を行い、経営者と経営課題を共有する。
- ・共有した経営課題及び改善の方向性に基づき最適な支援ツールを提案する。

#### イ 創業、事業承継支援の強化

岩手の経済基盤を支え、付加価値の源泉となる足腰の強い企業を育成するため、創業支援パッケージ、女性起業家支援チームによる創業支援、専門家派遣等による事業承継支援の取組みを強化する。

《 3年間にわたる具体的な取組み 》

- ・創業案件は、創業者と面談の上、創業支援パッケージ及び女性起業家支援チームの活用や日本政策金融公庫・商工団体との連携調整を行いながら、安定成長に向けた総合支援を実施する。
- ・事業承継案件は、面談を重ねることにより関係性を構築し、専門家派遣による承継支援、事業承継ネットワークへの橋渡し、事業承継特別保証の利用促進を行う。
- ・各種セミナーを実施し、創業、事業承継の気運を醸成する。

#### ウ 金融機関と連携した伴走支援

効果的な本業支援を実施するため、各企業の抱える経営課題及び支援ニーズを当協会、企業及び金融機関の3者で共有し、解決に向け金融機関と連携する。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・経営支援に際しては、金融機関と経営課題及び改善の方向性を共有し、それぞれが持つ最適な支援策を分担して経営改善の伴走支援を行う。

## エ 企業再生への積極的な取組み

コロナ禍等による業績悪化により再生支援を必要とする企業に対しては、金融機関及び支援機関と連携しながら再生に資するあらゆる支援に積極的に取り組む。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・事業再生が必要とされる案件には、金融機関、再生支援協議会等と連携して最適な支援案を検討するとともに、経営者保証ガイドライン等を適切に活用しながら支援を行う。

## オ 各支援機関が持つ効果的な支援活用による連携

企業の経営課題に対し必要に応じて各支援機関が持つ効果的な支援の活用を仲介し、連携して解決に取り組む。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・保証担当部署及び企業支援課は、いわて企業支援ネットワークや商工団体等の支援機関と連携、情報共有の上、企業の経営課題に対して最適な支援機関、支援策を仲介、提案する。
- ・各機関が実施する連携が効果的と思われるセミナー、相談窓口等については、実施に向け連携手法の協議を進める。

## カ 経営支援の効果検証

経営支援をより効果的かつ実効性のある支援とするため、蓄積してきたデータを基に効果検証の試行を実施し、試行結果を踏まえ検証指標を決定の上、本実施に向け準備する。

《令和3年度における取組み》

- ・経営支援の効果検証について、検証指標及び方法を定め、検証試行を開始する。

《令和4年度及び5年度における取組み》

- ・検証試行結果を分析し、ブラッシュアップの必要性等を議論の上、検証指標及び方法の正式決定を行う。

## キ 経営支援の組織的レベルアップ

経営支援の成功事例、困難事例の蓄積と組織的共有に引き続き努めるとともに、各部署の支援案件について具体的支援策の意見交換等を行う全保証担当部署によるミーティングを実施するほか、全国の信用保証協会や金融機関等の支援事例から知見を得る等、経営支援の組織的レベルアップに向けての環境整備を進める。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・成功事例やノウハウ等の情報の横展開、ミーティング実施による職員間の意見交換、議論により、経営支援マインド、スキルの組織的レベルアップと向かうべきベクトルの統一に繋げる。
- ・金融機関、専門家等と連携し、目標設定、支援に関する役割分担、スケジュール管理等に関するトータルコーディネートを行うことで、企業の経営課題解決の支援の実効性を向上させる。

#### ク ファンドへの出資の検討

コロナ禍で窮境に陥った企業を支援するため、中小企業基盤整備機構や各金融機関等が出資する再生ファンド等へ出資を行うことにより、ポストコロナの局面で事業の再建を図る企業への支援に貢献する。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・ファンドについての情報を収集し、出資可能なファンドへの出資を検討する。

#### (4) 正常化に向けた期中管理

コロナ禍により県内企業が過剰債務傾向にある中、今後、資金繰りに支障が生じ、延滞する企業が多くなることが予想される。延滞企業に対しては、金融機関と連携し、面談等により課題及び改善の方向性を明確にした上で返済緩和条件変更等の早期金融正常化を図るとともに、収益改善に向けての経営支援を行う。

#### ア 期中管理の早期対応による正常化支援

延滞及び条件変更を繰り返す企業については、窮境要因及び改善の方向性を把握の上、事業継続の可能性を見定め、早期正常化への支援に取り組む。

《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」により事業実態、窮境要因及び改善の方向性を把握し、早期に対応方針を明確にした上で正常化に向けた支援を行う。
- ・「未収保証料明細表」により業況悪化のシグナルを早期に掴み、未納原因及び対応策を把握の上、早期解決を図る。

#### イ 金融機関と連携した期中管理

延滞企業については金融機関と定期的に情報を共有し、必要に応じて金融機関担当者との同行訪問や改善計画に対する実績状況等のモニタリングを実施し、連携して正常化支援を行う。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・延滞企業のうち正常化に向けての課題が大きい企業については、可能な限り金融機関との同行訪問、改善計画に対するモニタリング等を実施し、連携の上企業をグリップしながら正常化支援を行う。

## (5) 適正な回収

第三者保証人の原則非徴求、有担保求償権の減少及び経営者保証非徴求の増加等により、回収を取り巻く環境は一層厳しさを増していくことが予想される。

このような厳しい環境にあっても、連合会が示す回収部門に関する基本ポリシー（以下「基本ポリシー」という。）の考え方に則った適正な回収に引き続き努めることとするが、事業を継続しながら誠実に返済を履行している債務者については、事業再生、金融正常化等に積極的に関与し、提案を行う。

また、効率を重視しながら求償権を行使する義務と費用対効果とのバランスを考慮した管理体制の整備を進める。

### ア 適切な対応による回収

回収機会の喪失を避けるべく代位弁済直後の初動対応を徹底するとともに、債務者及び保証人の生活状況や返済意欲に応じた適正な回収に努める。また、担保物件の処分は早期に着手する。

《3年間にわたる具体的な取り組み》

- ・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、代位弁済前の面談の際に回収担当の職員も同席し、返済方針に係る交渉や調査を行うことで代位弁済直後の初動対応につなげる。
- ・死亡や行方不明により交渉が途絶えている関係人については、顧問弁護士や民間調査機関を活用の上相続人や居所を特定し、速やかに入金交渉を行い、誠意のない関係人に対しては法的措置を検討する。
- ・担保物件等は、物件所有者の実情を勘案し、任意売買、競売申立、担保権協定締結等状況に応じた適切な措置に早期に着手する。

### イ 求償権消滅保証による企業再生支援

求償権先であっても早期に事業再生が可能と判断できる先については、関係部署や必要に応じて外部の支援機関とも連携し、求償権消滅保証等による事業再生を推進する。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・求償権消滅保証等の主担当を置き、回収担当からの相談対応、取組上の問題点の整理及び企業支援担当部署との調整を行い、求償権消滅保証の取組みを推進する。

### ウ 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実態把握を適切に行い、管理事務停止及び求償権整理の措置を講じるとともに管理事務をより効率的に行うための体制を整備する。

また、新たな回収ノウハウの習得、共有を図る。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・一部弁済による保証人免除に係る弁済額の基準を検討し、制定する。
- ・保証協会サービサー岩手営業所の利活用やあり方に関する今後の検討のベースとするため、回収の効果検証等振り返りを行う。
- ・新たな回収ノウハウ習得のため、他機関の外部講師を招聘した勉強会開催や回収実績が上がっている先進協会視察を検討し、実施する。

《令和3年度における取組み》

- ・管理事務をより効率的に行うことができるよう、時効更新のため本訴を行う際の目安や管理事務停止基準の改正等を検討し、制定する。

**(6) 組織風土の変革**

信用保証協会の社会的使命を果たすため、風通しの良い職場環境の構築に向けた改善活動に注力し、役職員が信頼関係の下に自由に意見を交換し、行動できる組織風土作りに取り組む。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・組織風土変革に係る効果的な取組事例の情報収集を行い、新たな取組みを検討し、実施する。
- ・「1 on 1 ミーティング」に係るアンケート調査を定期的実施し、改善しながらミーティングの実施効果を高める。
- ・ストレスチェック、職員満足度調査等により組織風土変革の取組みを効果測定するとともに、示された課題解決に取り組む。

《令和3年度における取組み》

- ・各階層別集合研修において「1 on 1 ミーティング」研修を実施し、ミーティングの実施目的等について職員の理解を深める。

**(7) デジタル化の推進**

顧客の利便性向上及び業務効率化に資するデジタル化を推進するため、「できること」、「やるべきこと」を洗い出し、実行する。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・連合会が推進する保証業務の電子化に適時適切に対応し、主管課と連携して関係機関との調整を行い、速やかにシステム構築に取り組む。
- ・保証業務に関する事務処理プロセスの見直しにおけるシステム面をサポートし、事務の効率化に資する電子化を推進する。

《令和3年度における取組み》

- ・内部会議、研修等をオンラインで実施できる環境を整備する。

《令和3年度及び4年度における取組み》

- ・認証付電子保証書の交付に関し、主管課と連携して金融機関、保証協会システムセンター等との調整を行う。

## (8) 研修体系の効果的運用と組織的人材育成

ポストコロナを見据えた中小企業支援を展開するためには、職員の専門的スキル及びメンターとしてのコミュニケーションスキルの習得が必要不可欠であることから、研修体系の効果的運用と組織的なサポート環境を構築し、人材育成に取り組む。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・スキル向上を目指す職員は、キャリアアップに資する職場外研修に適時適切に派遣する。
- ・中小企業診断士、信用調査検定等の資格取得に挑む職員に対し、組織的なサポートを継続的に実施する。

《令和3年度における取組み》

- ・効果的に人材育成するため、研修体系に掲げる職場外研修への派遣職員の選定に係る運用の見直しを行う。
- ・中小企業診断士、信用調査検定等の有資格者養成に対する組織的なサポート体制のあり方を検討し、整備する。

## (9) 効果的な広報活動の展開

情報の発信対象（企業、起業家、金融機関等）に応じた効果的なメディアを活用し、認知度の向上に取り組む。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・整備した広報体系をもって展開する広報の効果検証とともに不断の見直しを行う。

《令和3年度における取組み》

- ・広報委員会でターゲットに応じた効果的なメディア及び効果検証のあり方を継続検討し、広報体系を整備する。

## (10) コンプライアンス態勢の維持・強化、反社会的勢力排除の徹底

信用保証協会の公共性と社会的責任の重みを常に認識し、健全な業務運営を通じて信頼確立を図るため、職員の倫理観向上、コンプライアンス態勢の維持及び反社会的勢力排除の組織的取組みを推進する。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・コンプライアンス・プログラムの策定、実施、啓発活動等によりコンプライアンス態勢の維持、強化に取り組む。
- ・不祥事再発防止のための研修の開催及びコンプライアンスチェックシート等による調査結果の周知により、職員の倫理観の向上を図る。
- ・「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、関係機関との連携による反社会的勢力からの介入、不当要求を排除する。
- ・個人情報保護については各部署で点検計画を策定の上点検を実施し、情報漏洩の防止徹底に努める。
- ・事業継続計画（BCP）に基づき計画的に訓練を実施する。

## II 事業計画

(単位：百万円、%)

項目	年度	令和3年度		令和4年度		令和5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		75,000	85.2	25.3	78,000	104.0	83,000	106.4
保証債務残高		360,000	167.4	92.3	326,000	90.6	312,000	95.7
代位弁済		3,000	85.7	352.1	3,500	116.7	4,000	114.3
実際回収		450	88.2	65.7	470	104.4	490	104.3

<p>積算の根拠 (考え方)</p>	<p>《保証承諾》</p> <p>利子及び保証料が全額補給される岩手県新型コロナウイルス感染症対応資金（以下「コロナ対応資金」という。）の取扱いが終了するとともに、岩手県中小企業東日本大震災復興資金の保証料補給も終了することから、既保証借換が手控えられることが予想される。</p> <p>令和3年度から3か年度の保証承諾は借換保証の大幅な減少が予想されることから、コロナ禍前3か年度の保証承諾額の平均額から、借換の平均額を除いた650億円を計画額のベースとし、金融機関と連携したポストコロナに向けた経営支援活動と連動して新たに創設される伴走支援型特別保証、当協会独自の連携支援協調パッケージ、短期継続型保証「5 i n g」等を活用して必要十分な信用供与に取り組むこととし、上記の計画額とした。</p> <p>なお、令和4年度以降は、予防ワクチンの接種による集団免疫力の向上とともに、経済のニューノーマルに対応するための事業再構築に向けた資金需要が徐々に増加するものと予測し、上記保証承諾額を見込んだ。</p> <p>《保証債務残高》</p> <p>令和2年度における手厚い資金繰り支援によって大幅に増加した保証債務残高は保証承諾の減少に伴い減少に転じることが見込まれるが、据置期間の利用が多いコロナ対応資金は保証債務残高に占める構成割合が55%であることから、残高の歩留まり向上を考慮し令和5年度末で3,120億円の保証債務残高を見込んだ。</p> <p>《代位弁済》</p> <p>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、代位弁済は減少傾向にある。令和2年度</p>
------------------------	--

当初はコロナ禍の影響による倒産企業の増加が懸念されたが、コロナ対応資金を始めとする国・県及び市町村による手厚い資金繰り支援によって倒産は抑制され、代位弁済は低水準の実績となった。

コロナ禍の収束は未だ見通せないことから、今後は多くの後継者不在の高齢経営者の企業やポストコロナに向けて経営改善が進まない企業の廃業や倒産が増加することが予想され、代位弁済額は前年を大きく上回るものと見込んだ。

《実際回収》

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、回収を取り巻く環境は一層厳しさを増しているが、代位弁済直後の初動対応を徹底し、基本ポリシーに基づき回収を図ることとする。

一方、事業を継続しながら誠実に返済を履行している事業者の再生及び一部弁済による保証債務免除ガイドラインを利用した保証人の生活再建支援に積極的に取り組むこととし、上記回収額を見込んだ。