

中期事業計画

令和6年度～令和8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、生産活動においては業種間にばらつきがあり一進一退の状況が続いているものの、個人消費についてはスーパー、ドラッグストア販売が堅調なほか、令和5年5月に新型コロナウイルスが感染法上の5類に移行した後、雇用情勢についても有効求人倍率が概ね横ばいで推移する等、全体としては持ち直しの動きが続いている。

今後については、雇用・所得環境が改善する中、各種政策の効果もあって景気が持ち直していくことが期待されているが、不安定な国際社会情勢、円安による原材料価格の高騰、人手不足の問題等により、不透明な状況で推移しており十分注意していく必要がある。

(2) 中小企業を取巻く環境

県内景気の不透明さに加え、予てからの課題である経営者の高齢化・後継者難等もあり、コロナ禍で打撃を受けた県内中小企業・小規模事業者にとって依然として厳しい経営環境が続いている。

東北財務局盛岡財務事務所による岩手県内経済情勢報告（令和6年1月）によれば、「企業倒産は、件数、負債総額とも前年を上回っており、業況回復の遅れによる倒産や事業継続意欲の低下による休廃業の更なる増加が懸念されることから、今後の動向を引き続き注視していくことが求められる。

2 業務運営方針

当協会の経営理念である、「岩手県信用保証協会は、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。」の下、令和6年度からの令和8年度までの3か年における中期ビジョンを「寄り添う！支える！そしてともに走る！」と定めた。

基本方針は「すべては中小企業支援のために…」とし、3つのテーマ「1. 企業の持続的発展のため、金融・経営両面の一体型支援に取り組みます。2. 創造的破壊により経営資源を中小企業支援に集中します。3. 職員が生き活きと働ける職場づくりを推進します。」を掲げ、県内中小企業・小規模事業者の支援に取り組んでいく。

これらを着実に実行していくためには、これまでの慣習に捉われることなく、ゼロベースで業務、事業の見直しを行い、これによって生み出された人的、財政的な資源を私たちが果たすべき役割に振り向けていくことが重要であり、創造的破壊に果敢に挑戦することにより諸施策を推進する職員のスキルアップや生き活きと働ける職場環境を醸成し、顧客サービスの向上につなげていかなければならない。

このような認識の下、以下に掲げる具体策に積極的に取り組む。

(1) 保証・期中部門

コロナ禍、原材料高等の影響により財務が毀損し、改善途上にある企業が多く存在するため、企業の事業性、将来性を的確に理解した上で必要十分な信用供与を行い、金融円滑化を図りながら企業の経営改善と持続的成長を促す。

企業へのサポート体制をより強固にするため、業務プロセスの見直しにより既存業務の効率化を図るとともに、企業ニーズや社会的課題に対応するための保証制度を創設し、金融・経営両面の一体型支援を更に充実させる。

今後、資金繰りに支障が生じ、延滞企業が増加する可能性が有るため、金融機関と連携し、面談等により企業の課題、改善の方向性を見定めた上で、早期に対応方針を明確にし、企業と伴走しながら金融正常化を図る。

ア 必要十分な信用供与

企業の業況、事業性及び将来性を的確に理解しながら積極的に必要十分な信用を供与し、県内企業の発展を支える。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・収益改善の途上で、償還能力に課題のある企業が多く存在するため、短期継続型保証や低利な長期保証等を活用し、長短バランスも考慮しながら支援を行う。
- ・財務面に課題を抱えた企業や業績悪化局面にある企業であっても、ヒアリングやローカルベンチマーク等のツールを活用し、当該企業の事業性、将来性を理解した上で信用保証を積極的に行う。
- ・保証時に経営課題が確認できたときは、スピーディーに経営支援につなげ、金融・経営両面の一体型支援を行う。

イ 業務効率化による経営資源の集中

各職員がモチベーションを高く保ちながら能力を十分に発揮できるよう業務プロセスを見直し、経営資源を支援業務に集中させる。

《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、非効率化、形式化している業務の見直しを行うことで、増加の一途を辿っている業務を効率化し、職員のモチベーションを維持しながらコア業務である金融・経営両面の一体型支援の充実を図る。

《令和6年度における取組み》

- ・保証プロセス等見直し委員会において、非効率化、形式化している業務の洗い出しを行い、廃止、縮小等を含めた対応策を検討する。

《令和7年度及び8年度における取組み》

- ・上記対応策を実施のうえ、PDCAを回しながら必要に応じて更なる改善を行う。

ウ ニーズに応える保証制度の創設

企業のニーズや SDGs、脱炭素等の社会的課題に対応するため、利便性が高く、時勢を捉えた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や外部環境等を分析・検討の上、各地方公共団体とも連携しながら企業ニーズ、社会的課題に対応する保証制度を創設する。

エ 金融機関との連携による期中管理の早期対応

延滞及び条件変更を繰り返す企業等について、金融機関と情報共有、連携しながら早期に方針を明確にし、適切に対応する。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・金融機関との同行訪問、モニタリング等を実施し、事業実態、窮境原因及び改善の方向性を共有した上で、企業に寄り添いながら連携した正常化支援を行う。

(2) 経営支援部門

県内には、コロナ禍による過大債務、東日本大震災被災時に債権買取支援を受けた債務の買い戻し、経営者の高齢化に伴う事業承継等それぞれの課題を抱えている中小企業・小規模事業者が多くある。当協会では、こうした課題を抱えた企業に対し早期に支援が可能となるよう金融機関をはじめとした関係機関と連携を深化させながら、協会職員が自分事として企業に寄り添い課題解決に取り組む。

さらに、県内経済の持続的な成長のため、創業から事業再生、再チャレンジ局面まで、企業の実情及びライフステージに応じた金融、経営両面での切れ目のない支援に取り組む。協会職員がこうした支援を通じて企業から信頼を得ることで喜びや充実感を実感し、さらに質の高い支援につなげていく好循環を目指す。

ア コロナ禍で過大な債務を負った企業への支援

緊急度の高い企業に積極的にアプローチし、金融・経営両面の一体型支援を行う。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・業況から経営支援の必要性が高いと思われる企業に対し「プッシュ型」で接点を持ち、早期に支援を行う。
- ・支援時は、金融支援の必要性の確認と対応を優先し、企業が資金繰りの不安なく経営改善に取り組める状況を作る。
- ・支援時は、経営課題を的確に把握し、支援における目標を明確にする。

イ 創業から成長、再生（再チャレンジ）、事業承継に至る企業のライフステージに応じた伴走支援

(ア) 創業支援、事業承継支援を一層充実させる。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・創業セミナーの開催や他支援機関との連携により、創業希望者の発掘、創業機運の醸成、創業に関連した保証制度の周知を行う。
- ・創業案件は、創業者との面談、創業計画の策定支援、金融機関紹介、創業後のフォローなど、安定成長に向けたきめ細かい支援を行う。
- ・事業承継案件は、面談を重ねて関係性を構築し、岩手県事業承継・引継ぎ支援センターをはじめとした他支援機関と連携しながら支援を行う。

(イ) 過大な債務を抱えた企業の抜本的事業再生や再チャレンジ支援に取り組む。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・「挑戦する中小企業応援パッケージ」により設置された、「挑戦する中小企業の経営改善・再生支援強化会議」の内容を踏まえ、保証付き融資の割合が高く、再生手法による支援が必要な企業については、金融機関、岩手県中小企業活性化協議会と連携して協会が主体となって早期に着手できるよう取り組む。

ウ 東日本大震災で被災した企業等への継続的支援

東日本大震災で被災した企業に対して、EXIT 支援等の必要な支援を継続する。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・東日本大震災で被災した企業の復旧・復興に係る支援を引き続き行う。特に、債権買取企業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。
- ・被災企業には定期的に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。
- ・債権買取支援を受け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支援を検討する。

エ 効果的な経営支援手法の深化

(ア) 経営支援スキームや手法を継続的に見直し、より効果的な支援を提供する。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・支援企業の選定、支援方法等を不断に見直し、効果的な支援となるようにする。

(イ) 経営支援の効果測定と検証を行い、必要に応じて経営支援スキーム等の改善を実施する。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・令和5年度までの効果検証試行結果を踏まえ、設定した指標、目標値に基づき、効果検証を行う。
検証方法は、専門家派遣を実施した企業を対象に、実施前後の CRD 財務点数、簡易営業キャッシュフロー、アンケート結果の3指標を比較し、2指標以上が改善している場合に支援の効果があったと判断する。

令和6年度は、令和4年度に専門家派遣を実施した企業を対象に検証し、2指標以上が改善した企業割合 50%を目標値とする。また、改善効果が表われなかった事例については経営支援担当部署で原因等を整理し、担当部署へフィードバックする。

2年度目以降も同様に取組結果の検証を行い、必要に応じて見直しの上経営支援の充実に努める。

(ウ) タイムリーかつ効果的な経営支援を企業に提供できるよう、職員の育成や組織的な支援体制の強化を行う。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- 経営支援の質の向上に向け、経営支援担当者会議、内部研修等を通じて経営支援に関する情報の横展開を図るとともに、向かうべき方向性を統一する等、組織的に取り組む。

オ 関係機関との連携協調体制の強化

外部機関と緊密に連携・協調し、経営支援のシナジー効果を向上させる。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- 各種連携会議を通じて主務官庁、金融機関、岩手県中小企業活性化協議会、よろず支援拠点、商工団体等の関係機関と随時情報交換を行うとともに、ハブ機能を担いながら、それぞれの強みを生かし、連携した効率的な経営支援体制を構築する。

(3) 回収部門

第三者保証人や経営者保証が原則非徴求となったことに加え、有担保求償権は減少傾向にあることから、回収環境は一層厳しい状況にある。また、近年は破産等の法的整理により回収目処が立たない求償権が増加している。

このような厳しい環境の中であるからこそ、全国信用保証協会連合会が定めた「回収部門における基本ポリシー」（以下「基本ポリシー」という。）に沿った適正な回収と債権管理に努め、回収の最大化を図ることとする。

事業継続しながら誠実に弁済を履行している求償権債務者に対しては求償権消滅保証による事業再生を、連帯保証人に対しては生活再建を念頭に置き、一部弁済による保証債務免除等の提案を積極的に行う。

また、効率的な管理回収業務を推進するため、慣習に捉われず、回収業務プロセスや諸規程等の見直しを積極的に行う。

ア 迅速な対応による適正な回収と求償権管理

債務者等の実態を迅速に把握の上管理方針を定め、債務者等の実情に応じた適正な回収と求償権管理に努める。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- 回収が見込まれる代位弁済予定企業に対しては、代位弁済前に期中管理担当者と同行面談し、代位弁済後の債務履行を促す等の初動対応を徹底するほか、必要に応じて求償権の事前行使を検討する。
- 無担保債権は、債務者等の現況把握や督促に努め、誠意がない債務者等には速やかに法的措置による回収を検討する。

- ・有担保債権は、債務者等の実情を勘案し、任意売却、競売申立、別除権協定締結等状況に応じて適切な措置を講ずる。

イ 企業、個人の再生支援への取組み

(ア) 事業再生が見込まれる債務者に対しては、関係部署や必要に応じて外部支援機関と連携し、求償権消滅保証等による事業再生を検討する。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・再生支援（求償権消滅保証）等の主担当を置き、回収担当者からの相談対応、取組上の問題点の整理及び関係部署との調整を行い、再生支援等の取組みを推進する。

(イ) 「一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン」及び「経営者保証に関するガイドライン」による保証債務免除に適切に対応し、生活再建や再チャレンジを推進する。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・誠実に保証債務を履行している連帯保証人に対しては、「一部弁済による保証債務免除ガイドライン」を活用する等、債務者等の弁済能力及び生活再建等を考慮し、解決策を積極的に提案する。

ウ 効率的な求償権管理体制への変革

基本ポリシーに則り、諸規程や業務プロセスの見直しを行う。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- ・求償権管理事務の効率性や管理コストを踏まえ、必要に応じて「期中・求償権管理事務要領」等諸規程の見直しを行う。
- ・デジタル技術を活用し、より効率的かつ適正な求償権管理事務に取り組むとともに、ルーティン業務の見直しを行う。
- ・求償権管理事務における新たなノウハウの習得や体制強化に向け、外部講師を招聘した勉強会の開催や先進的な取組みを行う他協会の情報収集を行う。

(4) その他間接部門

ア 組織の活性化

限られた経営資源をより中小企業・小規模事業者支援に集中させていくため、従来の慣習に捉われることなくお客様本位の視点を持って既存業務の見直しを行うとともに、県内中小企業の多様化するニーズに対応できるよう、職員の育成や支援体制の強化に取り組む。

また、中小企業・小規模事業者に元気を届けるためには、まず職員が元気でありたいとの認識の下、職員が生き生きと働ける、風通しの良い職場環境づくりを推進する。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- 既存事業や業務プロセスについて、聖域を設けず業務の合理化、効率化の視点からゼロベースで検証し、継続、見直し、休止、廃止を検討、実行する。
- 風通しの良い職場づくりに関する情報を不断に収集し、効果を期待できるものは実施する。
- 県内中小企業・小規模事業者のニーズに即した支援を提供できる人材を育成するため、各種研修の充実や組織的な体制整備により職員がレベルアップできる環境整備に取り組む。

イ デジタル化推進と体制整備

職員のデジタル・リテラシーを高めることにより、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。

《3年間にわたる具体的な取組み》

- 担当職員の育成や外部ベンダとの協働により、デジタル推進体制を強化する。
- IT、情報セキュリティ等に関する内部研修の実施、通信教育や資格取得の奨励、デジタル担当部署からの内部向け情報の発信により、役職員のデジタル・リテラシーを底上げする。
- 顧客（中小企業・小規模事業者、金融機関等）の利便性向上のため、信用保証書や保証申込手続きの電子化を促進する。
- サービス向上や業務効率化に繋がるシステムに関する情報収集を不断に行い、導入検討を行う。
- 既存システムの安定稼働に努める。

ウ 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さを常に認識し、健全な業務運営を通じて信頼を確立するため、職員の倫理意識の涵養、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。
- 適切な事務処理のための研修会の開催により適切な事務処理を徹底し、コンプライアンス・チェックシート等による調査実施及び結果周知により職員の倫理意識の涵養と倫理的な組織風土の構築を図る。
- 反社会的勢力からの介入、不当要求を排除するため、関係機関からの情報の収集及び周知を行う。
- 個人情報保護については各部署で点検計画を策定、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6年度		令和7年度		令和8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		85,000	121.4	105.7	87,000	102.4	88,000	101.1
保証債務残高		292,000	90.1	95.0	274,000	93.8	260,000	94.9
代位弁済		5,000	142.9	122.9	4,000	80.0	3,500	87.5
実際回収		540	83.1	109.1	530	98.1	520	98.1

<p>積算の根拠 (考え方)</p>	<p>《保証承諾》</p> <p>伴走支援型特別保証を中心に既存債務の借換、新規資金需要に積極的かつ柔軟に対応してきたことで、保証承諾はコロナ禍前の平時の状況に近づきつつある。</p> <p>今後についても、引き続き企業の業況、事業性及び将来性を的確に理解しながら、連携支援協調パッケージ、短期継続型保証、保証料の上乗せという経営者保証の機能を代替する手法を活用した制度等を活用し、必要十分な信用供与に取り組む方針であり、コロナ禍前の3か年度平均程度となる上記保証承諾額を見込んだ。</p> <p>《保証債務残高》</p> <p>コロナ関連制度の償還が進み、保証債務残高は減少基調で推移すると予想されるが、金融機関との緊密な連携により既存債務の借換、リスクに柔軟に対応していくほか、積極的な経営支援に取り組むことで、減少幅抑制に努めていく。</p> <p>《代位弁済》</p> <p>県内中小企業を取り巻く環境は、原材料価格の高騰、深刻な人手不足等から厳しい状況にある。コロナ禍の影響からの回復の遅れが見られる企業も多々あり、令和6年度の代位弁済額は前年を上回るものの、適切な期中支援、経営支援に努めることにより、以降については徐々に落ち着いていくものと見込んだ。</p>
------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

《《実際回収》》

代位弁済増加が見込まれるものの、第三者保証人の原則非徴求、有担保求償権の減少に加え、近年破産等整理による回収目処の立たない求償権が増加しており、回収環境はより厳しさを増すものと予想されるが、代位弁済後の初動対応を徹底し、「基本ポリシー」に基づいた回収に努める。

一方で、求償権消滅保証等による事業者の再生及び「一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン」を活用した保証人の生活再建支援に積極的に取り組む。