

# 年度経営計画

平成30年度

秋田県信用保証協会

# 1. 経営方針

## (1) 業務環境

### 1) 県内経済情勢

秋田県内の経済情勢は、消費・生産とも緩やかに持ち直しつつあり、また、雇用情勢も有効求人倍率が引き続き上昇していることなどから、全体としては緩やかな回復傾向が続いています。

しかしながら、当協会利用者の財務内容の推移を見ると、業績が上向いている企業の割合が増加しているとは言えず、県内の中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者」という。）の多くは、未だ景気回復を実感できない状況にあると考えられます。

### 2) 外部環境（秋田県の中小企業・小規模事業者を取り巻く環境）

中小企業経営者の高齢化と後継者不足により休廃業を余儀なくされる企業が増加し、本県の中小企業者数は減少を続けています。

また、人口減少を背景に人手不足が顕在化するなか、様々な業種における生産性向上が急がれています。このため、スムーズな事業承継や意欲的な起業者への支援を通じて、新たな担い手の発掘・育成を進めることが強く求められています。

### 3) 内部環境（秋田県信用保証協会の現状）

マイナス金利を背景とした、貸出金利の低下による信用保証料の割高感や、クラウドファンディング等の新たな資金調達手法が広がるなか、県内の中小企業者数の減少と相まって、当協会の保証利用企業者数及び保証債務残高は縮小を続けています。

そのような中、信用保証協会法をはじめとする関係法令が改正され、金融機関との適切なリスク分担を通じた金融支援や、更なる経営支援、事業再生の推進に向けた取組が必要となっています。

# 1. 経営方針

## (2) 業務運営方針

当協会では、今後の6年間を見据え、「地域とつながる保証協会」を経営ビジョンとした新たな長期計画を策定するとともに、ビジョンの達成に向け、中期事業計画において前期3年間に重点的に取り組むテーマとして、次の3つを定めました。

- 力強い金融支援の実施による保証利用の推進
- 経営改善や事業再生に関する取組の推進
- 関係機関との連携強化・協働による経営支援の充実

平成30年度においては、引き続きコンプライアンス態勢の維持確立に向けた取組を土台としつつ、これらの重点事項に対応する次の3つの項目に注力しながら、活力に満ちた協会組織の構築に向け、役職員一人一人が高い目的意識を共有し、力を合わせてビジョンの実現に取り組みます。

- 力強い金融支援の実施
- 返済条件緩和先や創業者等への支援強化
- つながりを活かした経営支援の実施

## 2. 重点課題

### 【保証部門】

#### (1) 現状認識

秋田県内の景気は緩やかな回復を続けているものの、個々の企業の景況感や業績の推移には依然バラつきが見られ、当協会は引き続き中小企業者の資金繰り支援に万全を期す必要があります。

また、本県にとって喫緊の課題である事業承継に関する支援や、創業・第二創業など新たな事業の創出につながる支援を積極的に行い、地域の活性化に貢献していくことが求められています。

#### (2) 具体的な課題

- 1) 保証利用の利便性向上と裾野拡大
- 2) 適正保証の推進
- 3) 事業承継に関する支援や創業・第二創業など事業創出支援の強化

#### (3) 課題解決のための方策

##### 1) 保証利用の利便性向上と裾野拡大

###### ① 保証利用の利便性向上

中小企業者の資金需要への迅速な対応や、申込時提出書類の簡素化等を進め、保証利用の利便性向上と負担感の軽減に努めます。また、中小企業者や金融機関のニーズを踏まえた、新しい保証商品の開発に引き続き務めるとともに、中小企業者の資金繰りの安定化につながる利便性の高い保証商品の普及に取り組みます。

###### ② 保証利用の裾野拡大

中小企業者や金融機関等に対し、当協会の取組や利用メリット等の情報を適宜提供するとともに、金融機関と協働しながら新たな資金需要の掘り起こしに注力するなど、利用者の拡大に努めます。

また、県や市町村に対し政策保証の拡充に向けた働きかけを強化し、中小企業者の円滑な資金調達を積極的に支援していきます。

## 2. 重点課題

### 【保証部門】

#### 2) 適正保証の推進

##### ① 中小企業者の経営改善・生産性向上に向けた取組の推進

中小企業者の安定的な資金調達を支援し、経営改善・生産性向上を促すため、当該中小企業者に対する金融機関の支援方針に着眼し、柔軟に保証付き融資とプロパー融資を組み合わせるリスク分担に注力するとともに、リスク分担を推進するに当たって、日常的に金融機関との対話を行い連携体制の構築に努めます。

##### ② 事業性評価を通じた対話の促進

企業の財務分析に留まらず、商流や知的財産など、オフバランスの資産にも注目しながら、将来の業況や可能性を評価し、中小企業者の埋もれた信用力の発掘に努めます。

#### 3) 事業承継に関する支援や創業・第二創業など事業創出支援の強化

##### ① 小規模事業者の事業承継に関する支援の強化

本県にとって喫緊の課題である事業承継について、経営環境の厳しい小規模事業者に焦点を当てた支援を進め、地域経済の活性化に貢献していきます。

##### ② 創業・第二創業など事業創出支援の強化

当協会が持つ創業支援に係る経験や情報等を十分に活かしながら、創業者等に対する支援の強化に注力します。

## 2. 重点課題

### 【期中管理・経営支援部門】

#### (1) 現状認識

人口減少によるマーケットの縮小、少子高齢化による人手不足、経営者の高齢化による事業承継問題など、秋田県内の中小企業者が置かれた経営環境は、大都市圏に比べ大変厳しいものとなっています。

こうしたなかにあっても、当協会には、未来を見据えチャレンジしつづける中小企業者を支援するため、当協会が有する人材やノウハウ等の経営資源をこれまで以上に活用し、協会だからこそできるサービスの提供に努め、中小企業者の経営改善や生産性の向上に向けた取組を後押ししていくことが期待されています。

また、金融機関や他の支援機関等との連携を深め、それぞれの特性を活かした多面的で実効的な経営支援を推進することが益々必要とされています。

一方、依然として経営改善が進んでいない企業の割合も高止まりしていることから、返済条件緩和先に対するモニタリングを強化し、課題の共有に努めるとともに、経営サポート会議等を通じて金融取引の正常化に結び付ける取組も一層重要性を増しています。

#### (2) 具体的な課題

- 1) 返済条件緩和先への支援強化
- 2) 効果的な本業支援の実施
- 3) 関係機関との連携強化による金融仲介・調整機能の強化
- 4) 経営改善や事業再生支援に向けた取組みの強化

#### (3) 課題解決のための方策

##### 1) 返済条件緩和先への支援強化

##### ① 新たに返済条件緩和手続を要する企業への対応

金融機関と連携しながら実地調査や面談を行い、中小企業者が抱える課題の把握と、その改善策についての共有に努めます。

また、金融機関による本業支援の実施状況を確認するとともに、必要に応じ、当協会主導による本業支援の実施を検討していきます。

## 2. 重点課題

### 【期中管理・経営支援部門】

#### ② 過年度において返済条件緩和手続による支援を行った企業への対応

引続きモニタリングを強化して実態の把握に努めるとともに、必要に応じて、本部・現課間の情報共有を徹底し、今後の支援方針を早期に決定していきます。

また、金融機関や他の支援機関と連携しながら、経営改善や事業再生に向けた取組を強化するとともに、必要に応じ、金融取引の正常化に向けた支援を実施していきます。

#### 2) 効果的な本業支援の実施

##### ① 専門家派遣事業の推進を通じたコーディネート機能の発揮

中小企業者の強みを伸ばすとともに、悩みや課題の解決に向けて、様々な分野の専門家を派遣し、企業の競争力確保と生産性向上等につながる取組を支援します

##### ② 相談仲介業務の充実

中小企業者が気軽に相談できる体制づくりに向けて、新たに金融機関紹介相談窓口を設けるなど、相談機能の充実を図ります。

##### ③ 販路開拓に向けた支援の推進

中小企業者の多くが課題としている販路開拓を応援するため、引続き商談会や展示会への出展支援等を実施します。

##### ④ 経営支援につながる情報提供等の強化

中小企業者の経営分析など、経営改善につながる有益な情報提供を強化するほか、課題解決に寄与するセミナー等を開催し、事業の改善発達に向けた取組を支援します。

## 2. 重点課題

### 【期中管理・経営支援部門】

#### 3) 関係機関との連携強化による金融仲介・調整機能の強化

##### ① 秋田県中小企業支援ネットワークの活動強化

金融機関や他の中小企業支援機関との一層の連携に努めながら、秋田県中小企業支援ネットワークの活動充実を図り、中小企業者を支える横断的な取組を強化します。

##### ② 金融機関との連携強化・協働

金融機関は、中小企業支援を行う上で最大のパートナーであることから、これまでも増して強固な連携体制の構築に努めます。

##### ③ 中小企業支援機関との連携強化・協働

商工団体や自治体、他の中小企業支援機関等との連携を更に深め、中小企業者への金融支援や本業支援を協働で進めていきます。

#### 4) 経営支援や事業再生の促進に関する取組の推進

中小企業者の経営改善や事業再生を着実に進めていくべく、金融機関や関係機関との連携・協力を進めていくとともに、特に事業再生の局面においては、個々の中小企業者の状況を勘案しつつきめ細かい対応を実施していきます。



## 2. 重点課題

### 【回収部門】

#### (1) 現状認識

無担保や経営者以外の保証人が付されていない求償権の増加、また、近年は法的手続によって倒産に至るケースが増えていることなどにより、求償権の回収環境は厳しさを増しています。期中管理体制と求償権管理体制の適切な連携に努め、一層効果的な求償権管理の実施と回収の最大化を図る必要があります。

#### (2) 具体的な課題

- 1) 管理回収業務の効率化に向けた取組
- 2) 回収の最大化に向けた取組
- 3) 担保処分の推進や保証人免除を伴う不定期回収の促進

#### (3) 課題解決のための方策

##### 1) 管理回収業務の効率化に向けた取組

代位弁済後一定期間が経過した求償権について、管理コストを考慮した取組やスタンスを取り入れ、効率性を重視した手続を適切に行い、求償権管理回収業務の合理化を進めていきます。

##### 2) 回収の最大化に向けた取組

期中管理部門と求償権管理部門のより一層の連携を進めるほか、回収強化期間を設けるなど、求償権回収額の最大化に努めていきます。

##### 3) 担保処分の推進や保証人免除を伴う不定期回収の促進

担保物件の現状調査を適切に行うとともに、物件情報について協会本部・現課間、また金融機関や事業者との情報共有にも努め、また、移転担保については金融機関へも協力を働きかけ、早期の処分実現を図ります。

また、「一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン」の趣旨を踏まえ、保証債務整理の申し出には誠実に取り組むこととし、保証人免除を伴う回収の促進に努めていきます。

## 2. 重点課題

### 【その他間接部門】

#### (1) 現状認識

中小企業の経営の改善発達を促進するための中小企業信用保険法等の一部を改正する法律が施行され、信用保証協会が業務として中小企業者への経営支援に取り組むことが規定されるなど、今後当協会には新しい機能・役割を通じた地域への貢献が求められます。

このため、役職員一同が目的意識の共有を徹底するとともに、力を合せ、中小企業から選択され、積極的に利用される組織とならなければなりません。

また、地域の課題に対応するため、関係機関との連携を深めながら、地方創生への貢献を果たしていくことも、これまでも増して重要となっています。

一方、当協会が中小企業者に対する支援を実施していく上で、公的・社会的責任を全うする信頼される組織であるために、コンプライアンス態勢の維持確立と適正な組織運営、積極的な経営方針・情報公開、内部監査などによる統制・検証機能の充実、について引き続き努力していくことが求められています。

#### (2) 具体的な課題

- 1) 地方創生等への貢献を果たすための取組の推進
- 2) 活気ある保証協会の実現
- 3) コンプライアンス態勢の維持確立

#### (3) 課題解決のための方策

##### 1) 地方創生等への貢献を果たすための取組の推進

###### ① 地域ファンドへの出資に向けた態勢整備

創業者や小規模事業者等の成長を支援する地域ファンドへの出資を通じ、地方創生への貢献を目指します。

###### ② 関係機関等と連携した新事業の推進

関係機関等が進める地方創生に向けた様々な取組について、当協会も積極的に関与し、地域の活性化を応援していきます。

## 2. 重点課題

### 【その他間接部門】

#### 2) 活気ある保証協会の実現

##### ① 業務の効率化と合理化の推進

限られた人員のもと、年々多様化する中小企業者からの期待に応えていくため、選択と集中による事務の効率化と合理化を進めます。また、電算基幹システムの更なる安定稼働に向けた取組も引き続き強化していきます。

##### ② 自ら考え行動する自律的な職員の育成

中小企業者への効果的な支援を進めるため、様々な情報をしっかりと共有する仕組みを整えるとともに、内部研修やOJTの充実、効果的な協会外研修の実施に努めます。また、自己啓発への支援を拡充して職員個々のスキルアップを力強く後押しします。

#### 3) コンプライアンス態勢の維持確立

##### ① コンプライアンス意識の徹底と協会経営の「見える化」の推進

具体的な事例の情報共有等を通じ、適切な業務運営を徹底し役職員のより一層の意識向上とコンプライアンスの浸透を目指します。また、中小企業者に対する経営支援等の取組の「見える化」を進め、透明性の高い経営を実現していきます。

##### ② コンプライアンス態勢の確立

コンプライアンスの徹底を全ての業務の基本に据え、コンプライアンス・マニュアルに基づいた業務の運営と、コンプライアンス・プログラムの策定による役職員の一層の意識向上によりコンプライアンス態勢の確立を目指します。

##### ③ 内部監査の実施

基幹業務の事務処理についての適格性監査の他、具体的な対応方法や支援方法についての妥当性監査を実施します。また、主務省庁による監督・検査における指摘や指導に的確に対応するとともに、本部による各現課の管理状況、並びに部署毎の経営計画進捗状況についても検証します。

##### ④ 個人情報保護の徹底と適正な管理

監査実施計画に基づく点検・監査を実施し、個人情報保護の啓発及び徹底を図るとともに、マイナンバー制度への適正な対応に努めます。

## 2. 重点課題

### 【その他間接部門】

#### ⑤ ガバナンスの強化、経営計画等の公表

協会運営に関し、長期経営計画及び中期事業計画並びに年度経営計画等に基づく重要事項については、役職員間の認識共有を徹底し、ガバナンスの強化を図ります。

また経営計画の公表やディスクロージャー誌の発行等、適切な情報公開を通じた透明性の高い経営を実現していきます。

#### ⑥ 反社会的勢力等の排除

反社会的勢力等の保証利用を未然に防止するため、保証利用の有無にかかわらず関連情報を集約し、データベースの充実を図ります。

また、関係機関との連携を一層強化し、不当な資金獲得活動の温床となりかねない取引を根絶し、反社会的勢力等との関係を遮断します。

## 平成30年度コンプライアンス・プログラム

1. コンプライアンス態 勢		
No	【 実 施 項 目 】	【 実 施 時 期 】
1	コンプライアンス委員会の設置	通 年
2	コンプライアンス統括部署の設置	通 年
3	コンプライアンス担当者選任	通 年
4	ハラスメント統括部署の設置	通 年
5	コンプライアンス・プログラム制定	4 月
6	コンプライアンス活動計画策定	4 月

2. 広 報 活 動		
No	【 実 施 項 目 】	【 実 施 時 期 】
1	本所・支所の事務所内における周知	通 年
①	秋田県信用保証協会倫理憲章の掲示	
②	個人情報保護宣言の掲示	
③	反社会的勢力等への対応について掲示	
2	ディスクロージャー誌(30年度版事業概況)による広報	毎年7月
①	会長挨拶の中に倫理憲章とコンプライアンス重視の経営を明記	
3	協会ホームページに個人情報保護宣言と反社会的勢力等への対応について掲載	通 年

3. コンプライアンス・チェック		
No	【 実 施 項 目 】	【 実 施 時 期 】
1	コンプライアンス報告書の提出	毎 月
2	情報漏洩防止に関する点検報告書の提出	毎 月
3	内部監査時のコンプライアンス関連項目のチェック	上 期 ・ 下 期
4	コンプライアンスの認識度チェックテスト、アンケートの実施(全職員対象)	上 期
5	ハラスメントに関するアンケート調査の実施(全職員対象)	下 期

4. 各 種 委 員 会		
No	【 実 施 項 目 】	【 実 施 時 期 】
1	コンプライアンス委員会の開催	定例年2回・随時
2	ハラスメント統括部署会議の開催	定例年2回・随時
3	コンプライアンス担当者会議の開催	定例年2回・随時

5. そ の 他		
No	【 実 施 項 目 】	【 実 施 時 期 】
4	外部講師による研修会の実施	下 期

### 3. 事業計画

秋田県信用保証協会

(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	74,000	98.7%	100.0%
保証債務残高	189,800	94.6%	95.0%
保証債務平均残高	192,700	94.0%	94.3%
代位弁済	3,800	76.0%	114.7%
実際回収	750	90.4%	106.2%
求償権残高	791	70.3%	85.3%

積算の根拠(考え方)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・保証承諾 保証承諾額は、平成29年度実績見込と同額の740億円とした。</li> <li>・保証債務残高 保証債務残高は、平成29年度実績見込比95.0%の1,898億円とした。保証承諾、償還、代位弁済などの見込みから低減する。</li> <li>・代位弁済 代位弁済は、平成29年度実績見込比114.7%の38億円とした。県内企業倒産は小康状態が続いているものの、返済条件緩和先の保証債務残高が高止まっており、経営改善が進まない企業の代位弁済の増加が見込まれる。</li> <li>・実際回収 求償権回収は、平成29年度実績見込比106.2%の7億5千万円とした。代位弁済計画額と回収ピッチから算出した数値に回収環境を勘案して策定した。</li> <li>・求償権残高(帳簿) 平成29年度見込み9億3千万円に対し、平成30年度代位弁済、回収、求償権の償却を加味し計画した。</li> </ul>

#### 4. 収支計画

秋田県信用保証協会

(単位:百万円、%)

	金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比	保証債務 平残比
経常収入	2,476	96.6%	96.2%	1.28%
保証料	1,850	94.9%	94.4%	0.96%
運用資産収入	277	91.7%	90.8%	0.14%
責任共有負担金	316	114.9%	114.5%	0.16%
その他	33	91.7%	103.1%	0.02%
経常支出	2,063	100.7%	102.5%	1.07%
業務費	898	101.1%	104.9%	0.47%
借入金利息	0	0.0%	0.0%	0.00%
信用保険料	1,080	99.5%	99.1%	0.56%
責任共有負担金納付金	75	150.0%	144.2%	0.04%
雑支出	10	40.0%	66.7%	0.01%
経常収支差額	413	80.2%	73.8%	0.21%
経常外収入	4,878	84.9%	102.2%	2.53%
償却求償権回収金	72	88.9%	104.3%	0.04%
責任準備金戻入	1,206	94.0%	94.0%	0.63%
求償権償却準備金戻入	306	118.6%	81.4%	0.16%
求償権補てん金戻入	3,293	80.0%	108.2%	1.71%
その他	1	—	—	0.00%
経常外支出	5,176	83.1%	104.3%	2.69%
求償権償却	3,760	80.7%	109.2%	1.95%
責任準備金繰入	1,151	95.1%	95.4%	0.60%
求償権償却準備金繰入	260	74.1%	85.0%	0.13%
その他	5	55.6%	62.5%	0.00%
経常外収支差額	-298	61.6%	157.7%	-0.15%
制度改革促進基金取崩額	0	0.0%	0.0%	0.00%
収支差額変動準備金取崩額	0	0.0%	0.0%	0.00%
当期収支差額	115	62.5%	22.9%	0.06%
収支差額変動準備金繰入額	57	62.0%	22.7%	0.03%
基金準備金繰入額	58	63.0%	23.1%	0.03%
基金準備金取崩額	0	0.0%	0.0%	0.00%
基金取崩額	0	0.0%	0.0%	0.00%

#### 積算の根拠(考え方)

- ・「保証料」については、過年度実績及びセーフティネット保証の減少等を勘案し、平均保証料率を0.96%として策定した。
- ・「責任共有負担金」については、過年度の代位弁済実績をもとに個別積算し計上した。
- ・「経費」については、個別科目毎に積算した。

・「信用保険料」については、過年度実績等をもとに平均保険料率を0.56%として計上した。なお、責任共有負担金納付金として75百万円を計上している。

・「求償権補填金償却、戻入」については、代位弁済と回収の計画を加味して積算した。

・「制度改革促進基金取崩額」については、平成29年度決算において基金残全額を取り崩す見込みであることから、計上しない。



## 5. 財務計画

(単位:百万円、%)

		金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比
年金 融機 関等 出 え ん 金 ・ 金 担 金	県	0	—	—
	市町村	0	—	—
	金融機関等	0	—	—
	合計	0	—	—
基金取崩		0	—	—
基金準備金繰入		58	63.0%	23.1%
基金準備金取崩		0	—	—
期 末 基 本 財 産	基金	10,848	100.0%	100.0%
	基金準備金	6,755	103.3%	100.9%
	合計	17,603	101.2%	100.3%

制度改革促進基金取崩	0	0.0%	0.0%
制度改革促進基金期末残高	0	0.0%	—

収支差額変動準備金繰入	57	62.0%	22.7%
収支差額変動準備金取崩	0	—	—
収支差額変動準備金期末残高	4,495	104.9%	101.3%

(単位:百万円、%)

		金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比
国からの財政援助		0	0.0%	0.0%
基金補助金		0	0.0%	0.0%
地方公共団体からの財政援助		921	97.3%	92.2%
保証料補給 (「保証料」計上分)		855	97.6%	91.3%
保証料補給 (「事務補助金」計上分)		0	0.0%	0.0%
損失補償補填金		66	93.0%	104.8%
事務補助金 (保証料補給分を除く)		0	0.0%	0.0%
借入金運用益		0	0.0%	0.0%

## 秋田県信用保証協会

### 積算の根拠(考え方)

・基本財産造成については、自助努力による基金準備金の積み上げを主体とし、出えん金・金融機関負担金は要望しない。

・制度改革促進基金については、平成29年度決算で基金残1億31百万円全額を取り崩す見込みである。

## 6. 経営諸比率

秋田県信用保証協会

(単位:%)

項目	算式	比率	対前年度計画比 増減	対前年度 実績見込比増減
保証平均料率	保証料収入／保証債務平均残高	0.96%	0.01%	0.00%
運用資産収入の保証債務平残に対する割合	運用資産収入／保証債務平均残高	0.14%	0.00%	-0.01%
経費率	経費【業務費+雑支出】／保証債務平均残高	0.47%	0.02%	0.04%
(人件費率)	人件費／保証債務平均残高	0.29%	0.05%	0.03%
(物件費率)	物件費【経費-人件費】／保証債務平均残高	0.18%	-0.03%	0.02%
信用保険料の保証債務平残に対する割合	信用保険料／保証債務平均残高	0.56%	0.03%	0.03%
支払準備資産保有率	(流動資産-借入金)／保証債務残高	12.64%	2.29%	0.08%
固定比率	事業用不動産／基本財産	1.77%	-0.41%	-0.05%
基金の基本財産に占める割合	基金／基本財産	61.63%	-0.75%	-0.20%
求償権による基本財産固定率	(求償権残高-求償権償却準備金)／基本財産	3.02%	-1.93%	-5.28%
		791		
基本財産実際倍率	保証債務残高／基本財産	10.78倍		
代位弁済率	代位弁済額(元利計)／保証債務平均残高	1.97%	-0.47%	0.35%
回収率	回収(元本)／(期首求償権+期中代位弁済(元利計))	3.72%	1.15%	1.90%

(注) 1. 基本財産とは、決算処理後のものとする。

2. 基本財産固定率欄の下段には、計算根拠となる各年度末毎の求償権残高の実数(単位:百万円)を記入する。