

# 中期事業計画書

平成 27 年度～平成 29 年度

秋田県信用保証協会

# 1. 基本方針

## (1) 業務環境

### 1) 県内経済情勢

県内景気は、生産活動において電子部品などの受注が増加しているほか、公共投資が高水準で推移、また、雇用・所得環境も改善基調にあることから、全体として緩やかな回復を続けている。

一方、長引く円安の影響による資材価格の上昇や人手不足、海外経済の動向など先行きの不透明感から、企業の景況感は下降超に転じている。

### 2) 外部環境（中小企業・小規模事業者を取り巻く環境）

県内中小企業・小規模事業者は、消費増税後の売上の反動減や原材料・エネルギーコスト高などの影響が残り、アベノミクスによる経済効果の恩恵は乏しく依然として厳しい状況が続いている。また、全国一のスピードで進んでいる人口減少・少子高齢化に伴う経済規模の縮小や事業承継問題が、県内経済の持続・発展のために解決すべき課題と指摘されている。

このような状況を打開するため、平成26年4月に施行された「秋田県中小企業振興条例」が動き出し、また、秋田県よろず支援拠点や秋田県事業引継ぎ支援センターの設置など、県内中小企業・小規模事業者をオール秋田で支援する体制が整備され施策が進められている。

今後は、これら支援機関との連携のもと中小企業・小規模事業者自らが、国が進める「地方創生」を追い風に、知恵を出し合い、各地域の特性、資源を活かした販路開拓や新商品・サービスの提供など、地域を活性化させるための具体的な行動を起こしていくことが求められている。

### 3) 内部環境（秋田県信用保証協会の現状）

当協会の保証債務残高は、セーフティネット保証の対象業種縮小に伴い、責任共有制度対象外となる保証承諾額の減少などから、大幅に落ち込んでいる。一方、信用リスクの高い返済条件緩和先の保証債務残高は高止まったままとなっており、これら企業に対しては、経営実態の把握や相談・アドバイスの機会を増やし、一時的な延命措置で終わらせることがないよう、経営改善を促していくことが喫緊の課題となっている。

## (2) 業務運営方針

平成24年度に策定した長期経営計画(平成24年度～平成29年度)に基づき、当協会は、企業にとって身近な存在になるため「顔の見える協会」を全ての行動の基本として、企業に出向き、企業の集まりの場・機会を作り、また関係者の集まりに参加して企業との接点を創出してきた。

長期経営計画の後期にあたる平成27年度以降は、これらの行動をさらに深化させ、中小企業・小規模事業者に積極的に利用・活用してもらえる存在になるよう、「顔の見える協会\_\_NEXT～企業の声に耳を傾け、共に考え行動する協会へ～」をスローガンに掲げ、信用保証を通じてきめ細かな経営支援サービスを提供していく。

特に、産業・雇用の新たな担い手となる創業や新分野などにチャレンジする第二創業、地域課題の解決を目指すビジネスへの取組に対しては、創業支援チームが中心となり相談会、交流会や研修会を開催していく。

また、中小企業支援ネットワークや秋田県よろず支援拠点など各支援機関とは、個別・具体的なプロジェクトを推進し、意欲のある中小企業・小規模事業者の成長・発展につながる支援をしていく。

そして、これら金融支援・経営支援を実現していくためには、当協会の置かれた状況への危機感と明確な目的意識を職員一人一人に浸透させた上で、高い専門性と得意分野、支援スキルを持った職員の育成にも組織を挙げて取り組んでいく。

# 1. 基本方針

## 1) 信用補完制度の持続的発展に向けた取組

### ◆中小企業・小規模事業者に対する保証支援の推進

中小企業・小規模事業者への政策保証による継続的な資金繰り支援とともに、事業の成長や発展につながる資金にも対応していくため、保証の商品の充実を図り、保証支援に向けた取組を強化していく。

〈平成 27～29 年度における主な取組〉

#### ① 政策保証への積極的対応

原材料・エネルギーコスト高などの影響を受け、資金繰りに困難をきたす中小企業・小規模事業者に対し、セーフティネット保証や県制度経営安定資金経営力強化枠、また、保証料補助のある各市町村保証制度などの政策保証を活用し、円滑な資金供給を推進していく。

#### ② 保証商品の充実

中小企業・小規模事業者の多様化する資金ニーズに的確に対応するため、金融機関との提携保証の拡充や当協会独自の保証制度を充実させタイムリーな資金供給を推進していく。

### ◆創業、第二創業、事業承継への取組強化

創業支援体制を強化し県内における開業率アップに貢献していくとともに、関係機関と連携し第二創業や事業承継への支援を実施していく。

〈平成 27～29 年度における主な取組〉

#### ① 創業支援チームの活動強化

産業・雇用の担い手となる起業者を増やしマーケットを活性化させるため、平成 26 年度に設置した「創業支援チーム」を中心に、創業者向け金融相談や交流会の開催、創業者へのフォローアップなどを実施していく。

#### ② 第二創業支援への取組

経営革新や異分野連携、新分野に挑戦する中小企業・小規模事業者のニーズに的確に対応するため、あきた企業活性化センターや秋田県よろず拠点支援などに所属しているコーディネーターとの連携により、専門家派遣事業などを活用し計画段階からの支援を行う。

#### ③ 社会貢献ビジネスへの起業支援

NPO 法人をはじめビジネスとして地域が抱える課題を解決し社会貢献を目指すソーシャルビジネス、コミュニティビジネスを立ち上げようとする者やグループに、関係機関と連携し金融支援につなげるための環境を整備する。また、こうした取組の契機となる地域の集まりに参加し、適切な情報提供を行う。

#### ④ 事業承継支援への取組

企業訪問等により後継者についてのモニタリングを行い、後継者難に陥っている企業に対して秋田県事業引継ぎ支援センター、秋田県再生支援協議会等と連携し、事業承継の支援を行う。

## 1. 基本方針

### ◆信用保証制度と信用保険制度のバランスに配慮した業務運営

信用補完制度が将来にわたって健全かつ持続可能な制度となるよう、適正保証や経営支援・再生支援の推進とともに、期中管理体制の強化、サービサーを活用した求償権回収の最大化に努めていく。

#### 〈平成 27～29 年度における主な取組〉

##### ① 適正保証の推進

中小企業・小規模事業者の経営実態や事業の成長性などを的確に把握した適正保証を推進する。

また、責任共有制度のもと金融機関と当協会とが協調しながら中小企業・小規模事業者の事業意欲などを継続的に把握し経営支援や再生支援を行っていく。

##### ② 実地調査の徹底

適正保証の推進、保証審査の精度や職員の目利き能力の向上を図るため、大型設備投資案件や当協会新規利用先などに対し実地調査を行っていく。

##### ③ 経営支援・再生支援に向けた取組強化

返済条件を緩和した企業の経営改善計画達成状況を、金融機関からの情報収集や企業訪問等により把握し、経営の安定に支障が生じている企業に対して、専門家派遣事業の活用や秋田県再生支援協議会等との連携により経営改善を促していく。

##### ④ 要代位弁済先の調査、管理強化

定期的に事故案件の実態把握を行い、早期に代位弁済の実行や求償権回収が的確に行えるよう管理していく。

また、「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨を踏まえ、保証債務整理の申し出にも誠実に取り組んでいく。

##### ⑤ 求償権管理の効率化と回収の最大化に向けた取組

求償権管理の効率化と回収の最大化を図るため、組織・管理体制の強化、債権管理の徹底、サービサーの活用による事務の省力化などを進める。

### ◆保証利用企業者数の増加

#### 〈平成 27～29 年度における主な取組〉

信用補完制度の一層の普及を図るため、保証利用企業者数の増加を最重要課題と位置付け、平成 29 年度末までに保証利用企業者数 14,600 社を目指すとともに、協会認知度の向上とイメージアップを図るため広報活動を充実させていく。

##### ① 保証完済先・残高減少先へのアプローチ

金融機関と連携し保証推進キャンペーンを実施する。また、保証完済先・残高減少先リストに基づき、対象企業を訪問し、保証制度(商品)や経営支援サービスなどの情報提供を行い、継続的な保証利用を働きかける。

## 1. 基本方針

### ② 広報活動の強化による協会認知度の向上

協会の認知度の向上やイメージアップを図るため、積極的なパブリシティを行う。また、経営支援への取組状況やイベント情報、企業・金融機関にとって有用性・利便性の高い情報をホームページに掲載していく。

#### ◆電算新システムへの移行体制の構築

次期電算システム「ORBIT」の本番稼働に向け、新システムへの移行がスムーズに実行されるよう万全の準備を整える。

#### 〈平成 27～29 年度における主な取組〉

平成 27 年 10 月までに、各作業部会において検証環境の構築とインフラの整備を行い、並行し役職員が適切に運用・操作できるよう規定及びマニュアルの整備や研修を実施し、平成 28 年 10 月の本番稼働に備える。

## 2) 「頑張る中小企業・小規模事業者」への経営支援強化

### ◆基本戦略に基づく経営支援の実施

経営支援については、資金繰り中心の支援のみでなく、中小企業・小規模事業者の成長や体質強化につながる支援も併せて実施し、ビジネスチャンス創出などによる売上・利益の拡大に貢献していく。

また、信用保証の付加価値を高め、中小企業・小規模事業者から利用・活用してもらえる存在になるために、引き続き「出向く、集まりを作る、集まりに参加する」という観点で経営支援サービスの提供に努めていく。

#### 〈平成 27～29 年度における主な取組〉

#### ① 企業訪問の実施

企業の持つ強み・発展ポテンシャルの発掘を重視し計画的に企業訪問を実施していく。

#### ② 企業担当制の取組

専門家派遣先や経営支援先など、当協会が反復・継続して支援する保証利用先について担当者を定め、各種相談や情報提供(新聞情報・M c S S ・補助金情報等)を行うとともに、担当企業からの情報収集を通じて業界動向などを把握し他企業の支援にも役立てていく。

#### ③ フォローアップの強化

経営支援の一環として創業資金、事業承継資金、新事業展開資金、アグリ資金、再生可能エネルギー設備・導入支援資金の利用先に、フォローアップを行っていく。

#### ④ トップセールスの実施

信用保証の普及・拡大と経営支援の機会創出の観点から、成長分野への進出企業、未利用企業、優良企業などを主体に企業訪問を行い保証推進と経営支援を行っていく。

## 1. 基本方針

### ⑤ 講演会・交流会の開催

中小企業・小規模事業者との接点の創出や創業者の経営にとって必要な知識や情報を提供するため、講演会や交流会を開催する。

### ⑥ 中小企業連携支援の取組

企業連携や産学官連携セミナー・事例発表会などに参加していくとともに、支援機関と共同で企業連携に関係した企業同士の勉強会や研究会などを設置する。

### ⑦ 商談会・ビジネスフェアへの斡旋

県や金融機関及び各業界団体などが主催する商談会やビジネスフェアを「経営支援ツール」と捉え、保証利用先の販路開拓や受発注機会の拡大を図るため、情報提供や展示会への参加・出展の呼びかけ、出展にあたってのブラッシュアップ支援などの活動を進めていく。

### ⑧ 専門家派遣の活用

中小企業・小規模事業者の強みを伸ばし経営を安定させるため、国・商工団体等の専門家派遣事業や当協会独自の専門家派遣制度を活用し、新商品開発、販路開拓、マーケティングなど多様な分野・機能の専門家から専門的かつ高度な助言診断を享受出来る機会を提供する。

### ⑨ 関係機関との協働

中小企業支援ネットワークの構成機関との情報交換、意見交換並びに研修会等を通じ、中小企業・小規模事業者に支援策に関する情報発信を行っていくとともに、経営サポート会議を活用し保証利用先の経営支援を推進していく。また、金融支援・経営支援を相互に補完していくため、金融機関、商工団体などと定期・不定期の情報交換等を実施する。

## 3)人材育成

### ◆自ら考え、行動する自立的職員の育成

職員一人一人が高い専門性と得意分野を持ち、コーディネート力を発揮して、中小企業・小規模事業者の持続的な成長に貢献できる人材育成を目指し、主に以下の取組を行っていく。

〈平成 27～29 年度における主な取組〉

#### ① 自己啓発支援

職員が自己啓発に取り組みやすい環境を作り、協会奨励資格や成長分野に関連した資格取得、また、自主研究活動「1人1分野」を推進していく。

#### ② 職場内研修（OJT）

職員の経営支援スキル習得と実務能力の向上などを図るため、階層別・担当者別集合研修を実施する。特に、期中管理業務、求償権回収業務においては若手職員を中心に経験の浅い職員が増加していることから、より実務的、実践的な研修内容とすることで業務への理解を深める機会とする。

## 1. 基本方針

### ③ 職場外研修（O f f – J T）

基礎的知識や専門知識の習得や支援スキルの向上を図るため、職制や職員の希望に応じた職場外研修を計画的に実施する。

また、行政機関や金融機関、海外（1週間程度）などに職員を派遣し、多様な観点、バランス感覚の養成と専門的な知識・技術を学ばせるとともに、派遣先関係機関等の職員との交流を通じて、人的ネットワークの形成を図る。

### 4)コンプライアンスに基づく業務運営

#### ◆コンプライアンス態勢の確立・維持と反社会的勢力等の排除

当協会が中小企業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・確立に引き続き努めていく。

〈平成 27～29 年度における主な取組〉

#### ① コンプライアンス・プログラムの実施

コンプライアンス・プログラムに基づいた業務運営を行い、個人情報の取扱などにおける役職員の意識向上と組織内におけるコンプライアンスの確立を目指す。

#### ② 内部監査の実施

基幹業務（保証、期中管理、回収）の事務処理についての適格性監査の他、妥当性監査を実施する。また、各機関による監督・検査への対応や指導に基づく改善にも万全を期すとともに、経営計画における取組事項の進捗状況について検証する。

#### ③ 個人情報保護の徹底

個人データの取扱状況の点検及び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。

#### ④ 経営管理(ガバナンス)の強化、経営計画等の公表

理事会が決定した中期事業計画及び年度経営計画に基づく協会運営に関する重要事項については、朝の会及び拡大定例会において協議、決定、情報共有するとともに、経営計画の公表や外部評価委員会の評価、ディスクロージャー誌の発行を通じて透明性の高い経営を実現していく。

#### ⑤ 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を充実させる。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にかねない取引を根絶し、反社会的勢力等との関係を遮断する。

## 1. 基本方針

### 5)経営効率化及び財政基盤の強化に向けた取組

#### ◆経営効率化及び財政基盤の強化

当協会の経営効率化と財政基盤の強化を通じて、中小企業・小規模事業者への支援を継続していく。

<平成 27～29 年度における主な取組>

#### ① コスト管理の徹底

全役職員がコスト管理を徹底し、経営の効率化を図る。

#### ② 収支差額の確保

適正な業務の推進や資金運用の効率化などを通じて、収支差額の確保を図っていく。

## 2. 事業計画

秋田県信用保証協会

(単位:百万円、%)

	平成 27 年度計画			平成 28 年度計画		平成 29 年度計画	
	金額、企業	対前年度 計画比	対前年度 実績見込値	金額、企業	対前年度 計画比	金額、企業	対前年度 計画比
保証承諾	75,000	93.8	105.3	78,000	104.0	82,000	105.1
保証債務残高	234,700	96.3	95.9	229,500	97.8	229,600	100.0
代位弁済	5,000	83.3	135.6	5,000	100.0	5,000	100.0
実際回収	900	100.0	98.5	865	96.1	874	101.0
保証利用企業者数	14,400	98.6	100.7	14,500	100.7	14,600	100.7
積算の根拠 (考え方)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保証承諾 保証承諾は、政策保証の推進や金融機関との提携商品の充実により増加する計画とした。</li> <li>・保証債務残高 保証債務残高は、平成 27～28 年度は低減していくが、平成 29 年度には増加に転じる計画とした。</li> <li>・代位弁済 代位弁済は、平成 27 年度は増加を見込み、以降は横ばいとした。</li> <li>・実際回収 回収は、代位弁済計画額と回収ピッチから策定した。</li> <li>・保証利用企業者数 平成 27～29 年度、每期 100 企業の増加を計画した。</li> </ul>						

