

# 年度経営計画

令和4年度

秋田県信用保証協会

# 1. 経営方針

## 秋田県信用保証協会

### (1) 業務環境

#### 1) 県内経済情勢

秋田県内の景気動向は、新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナ」という。）の再拡大や原材料価格の高騰などの影響から、持ち直しのペースが鈍化しています。

中小企業・小規模事業者（以下「中小企業」という。）にあっては、これまで政府や自治体の経済対策等に支えられ倒産は落ち着いて推移していますが、業績に直接結びつく各種イベントや行事の中止など経済活動の停滞から、疲弊した企業の倒産増加が懸念されています。

#### 2) 外部環境（秋田県の中小企業を取り巻く環境）

秋田県における新型コロナの感染状況は、全国に比べ低く抑えられているものの、感染の長期化が中小企業の経営に売上不振や過剰債務など様々な影響を与えています。

また、本県は引き続き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、後継者の不在等を要因とした休廃業の増加など、従来からある課題も抱えていることから、中小企業を取り巻く経営環境等は依然として厳しい状況にあります。

このため、当協会をはじめとする関係機関は、コロナ禍においても中小企業が経営改善等への取組みを推進していくため、継続的な伴走支援、円滑な事業承継支援など様々な経営支援に全力を尽くすことが必要になっています。

#### 3) 内部環境（秋田県信用保証協会の現状）

令和2年以降、新型コロナの影響を受けた中小企業への金融支援により、当協会の利用企業数は大幅に増加し約15,000企業と利用率は県内中小企業の約45%に達しています。中には業況回復が進まない企業も数多く見られることから、当協会には経営課題を抱える企業への効果的な金融支援や経営支援に取り組むことが求められています。

また、これら中小企業の支援ニーズに着実に応えていくためにも、各種業務の効率化によるリソースの確保や職員一人一人のスキルアップが喫緊の課題となっています。

# 1. 経営方針

秋田県信用保証協会

## (2) 業務運営方針

当協会では、平成30年4月に策定した6年間の長期経営計画において、「地域とつながる保証協会」を経営ビジョンに掲げ、この達成に向か  
計画期間の後期3年間（令和3年度～5年度）にあたる中期事業計画において次のテーマを重点的な取組として定めました。

- 力強い金融支援
- 適正保証の推進
- 経営改善や事業再生等の促進
- 関係機関との連携強化・協働

令和4年度においては、引き続きコンプライアンス態勢の強化に向けた取組を土台としつつ、新型コロナの影響を受けている中小企業への金融  
支援はもとより、創業支援強化による開業率の改善、事業承継や事業再生支援の促進にも努め、多くの企業に対し実効性の高い経営支援が実施で  
きるよう全力で取り組みます。

また、これらの金融支援、経営支援をより効果的に行うため、引き続き県・市町村、金融機関、支援機関等との連携を重視しながら、金融仲介  
機能の発揮に努めるとともに、職員研修をより一層充実させるなど各自のスキルアップにも取り組みます。

さらに、令和3年8月に行ったSDGs宣言に基づき、地域や社会への貢献にも引き続き真摯に取り組みます。

- 県内中小企業の事業維持・発展に向けた力強い金融支援の実施
- 適正保証の推進
- 経営課題を抱える企業へのモニタリング・フォローアップの実施
- 効果的な経営支援の実施

## 2. 重点課題

秋田県信用保証協会

### 【保証部門】

#### (1) 現状認識

秋田県における新型コロナの感染状況は、全国に比べ低く抑えられているものの、長引く新型コロナの影響から、中小企業の多くは環境変化に対応するため、事業再構築やデジタル化など従来と異なる経営手法を模索しています。

当協会には、中小企業の多様な資金需要に応えるため、信用保証の仕組みを活用し県内中小企業の事業維持・発展に向けた力強い金融支援に取り組むことが求められています。

#### (2) 具体的な課題

- 1) 県内中小企業の事業維持・発展に向けた力強い金融支援の実施
- 2) 適正保証の推進

#### (3) 課題解決の方策

- 1) 県内中小企業の事業維持・発展に向けた力強い金融支援の実施

##### ① 政策保証の利用推進

新型コロナの影響に加え原材料価格の高騰などにより資金繰りに支障が出ている中小企業に対して、国・県・市町村の施策に呼応し、「伴走支援型特別保証」や「事業再生計画実施関連保証（感染症対応型）」などの政策保証を積極的に活用した力強い金融支援の実施に努めます。

##### ② ニーズに応じた的確な金融支援の実施

中小企業の置かれている状況に応じた資金需要を的確に捉え、事業の維持・発展並びに安定的な資金調達や経営改善・生産性向上への取組を支援します。

##### ③ 保証利用の裾野拡大を通じた中小企業の事業維持・発展に向けた取組

令和2年5月以降、当協会では国・県・市町村との連携により、これまでに例のない実質無利子・無担保融資制度の資金を供給してきましたが（令和3年度末で終了）、利用実績は未だ県内中小企業の3割程度に留まっています。

令和4年度は当協会未利用企業への情報提供に注力し、当該中小企業の事業維持・発展に信用保証を通じ貢献できるよう取り組みます。

## 2. 重点課題

秋田県信用保証協会

### 【保証部門】

#### ④ 保証利用の利便性向上

事前協議や保証申込手続きのデジタル化とともに、ペーパーレス、押印レスなどの手続きの簡素化も推し進め、中小企業や金融機関など保証利用者の目線に立った業務改善への取組を通じて、保証利用の利便性向上や利用者負担の軽減に努めます。

#### 2) 適正保証の推進

##### ① 面談や現地調査等による事業性・将来性に着目した保証審査の推進

中小企業の実態把握に向け、書面調査に留まらず面談や現地調査に取り組み、事業性・将来性を評価することで信用力を発揮し、積極的に信用供与を行います。

##### ② 保証付き融資とプロパー融資の柔軟な組み合わせによるリスク分担への取組

金融機関と連携して中小企業の安定的な資金調達や経営改善等への取組を支援します。また、これまでにも増して金融機関との強固な関係を構築するため、日常的に金融機関との対話を重ね、適切なリスク分担による金融支援と効果的な経営支援の提供に取り組みます。

##### ③ 経営者保証に関するガイドラインの普及に向けた取組

経営者保証に関するガイドラインの趣旨を踏まえ、金融機関との連携を密にし、経営者保証に依存しない「財務要件型無保証人保証制度」などの活用を促進するとともに、「事業承継特別保証制度」などを活用し、経営者保証の解除にも取り組みます。

## 2. 重点課題

秋田県信用保証協会

### 【期中管理・経営支援部門】

#### (1) 現状認識

新型コロナが長期化し、中小企業の経営に売上不振や過剰債務など様々な影響を与えています。また、本県は引き続き人口減少によるマーケットの縮小、少子高齢化による人材不足、後継者の不足等を要因とした休廃業の増加など、従来からある課題も抱えていることから、中小企業を取り巻く経営環境等は依然として厳しい状況にあります。

このため、当協会をはじめとする関係機関には、コロナ禍においても中小企業が経営改善等への取組を推進していくため、継続的な伴走支援、円滑な事業承継支援など様々な経営支援に全力を尽くすことが求められています。

#### (2) 具体的な課題

- 1) 経営課題を抱える企業へのモニタリング・フォローアップの実施
- 2) 効果的な経営支援の実施

#### (3) 課題解決の方策

- 1) 経営課題を抱える企業へのモニタリング・フォローアップの実施

##### ① モニタリング・フォローアップの強化

新型コロナ対策資金利用先への積極的なモニタリング・フォローアップにより、当該企業との課題共有に努め、追加の金融支援や返済条件緩和、効果的な経営支援などをタイムリーに実施していきます。

##### ② 新型コロナの影響で返済緩和を要する中小企業への支援強化

業況改善に時間をする先については、支援機関と連携し経営改善計画の策定や、必要に応じて返済条件の緩和措置を講じ企業維持を支援します。

## 2. 重点課題

秋田県信用保証協会

### 【期中管理・経営支援部門】

#### ③ 業態転換や新分野進出等に取り組む企業への支援強化

外部環境の変化を受け、業態転換や新分野進出などによる事業再構築を目指す中小企業に対し、必要とする資金を積極的に供給するとともに、取組事例や当協会及び関係機関による支援情報等を提供します。

#### 2) 効果的な経営支援の実施

##### ① 専門家派遣事業の充実

中小企業との課題の共有に努め、協会内の中小企業診断士及び経営アドバイザーがその解決に適した専門家とのマッチングを行うことで、より効果的な専門家派遣事業の実施に努めます。

##### ② 協会内の中小企業診断士による経営改善支援

各現課と本部に配置する中小企業診断士とが連携して、中小企業の事業精査や経営改善計画策定について一定期間集中した支援を実施します。

##### ③ 支援機関との協働

中小企業の支援ニーズに沿って支援機関への相談斡旋を行うとともに、支援機関との協働により、金融支援を活かす効果的な経営支援を実施します。

##### ④ アフターコロナを見据えた経営支援の充実

経営支援の効果を高めていくため、これまで蓄積した経営支援に関するデータを分析し、定量的な効果検証を行うための準備や試行を進めます。

## 2. 重点課題

秋田県信用保証協会

### 【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が増加していることから、回収環境は年々厳しさを増しています。当協会では、期中管理担当者と求償権回収担当者との連携を徹底し、一層効果的な求償権管理の実施と回収の効率化・最大化に継続して取り組みます。

#### (2) 具体的な課題

- 1) 求償権管理回収の効率化・最大化
- 2) 管理事務停止・求償権整理の促進

#### (3) 課題解決の方策

- 1) 求償権管理回収の効率化・最大化

##### ① 職員間連携の徹底

期中管理担当者と求償権回収担当者との連携を徹底し、代位弁済直後の初動対応を適切に実施し、回収方針の早期決定による回収の効率化・最大化に努めます。

##### ② 債務者のニーズを踏まえた多様な回収方法の推進

弁済契約締結先の弁済管理を徹底するとともに、求償債務者にとって利便性の高い郵便払込、コンビニ収納等の弁済方法を提案することにより、回収の効率化・最大化に努めます。

- 2) 管理事務停止・求償権整理の促進

代位弁済後一定期間が経過した求償権について、管理コスト圧縮のため回収見込みを適切に見極め、速やかに管理事務停止・求償権整理手続きを進めます。

## 2. 重点課題

秋田県信用保証協会

### 【その他間接部門】

#### (1) 現状認識

当協会では関係機関との連携を一層深め、役職員が目的意識を共有して地域の課題に対応し、「地域から必要とされる協会」を目指すとともに、地方創生に貢献していくことが必要となっています。

一方、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強化と適正な組織運営、積極的な経営方針の情報公開、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
- 2) 活気ある保証協会の実現
- 3) コンプライアンス態勢の強化

#### (3) 課題解決の方策

##### 1) 地方創生等への貢献

###### ① 創業者等への支援強化

創業準備段階者を含む創業者や、第二創業など業態転換への取組を積極的に支援するため、創業に必要な情報提供や相談窓口での対応を充実させ、リスク低減を図りながら後押ししていきます。また、創業保証利用者へのフォローアップを充実させ、課題を抱える先には専門家派遣等の経営支援を行うなど、創業期から成長期へと中小企業のライフステージのステップアップを後押しします。

###### ② 事業承継支援の強化

中小企業の事業承継を円滑に進めるため、事業承継特別保証制度の対象見込先に対して積極的な情報提供を行い、制度融資の周知に努めます。また、金融機関や秋田県事業承継・引継ぎ支援センター等と企業情報を共有し事業承継支援を強化していきます。

###### ③ S D G s に資する取組の推進

信用保証業務を通じて S D G s の推進を図り、地域経済の活力ある発展に貢献していきます。

## 2. 重点課題

秋田県信用保証協会

### 【その他間接部門】

#### 2) 活気ある保証協会の実現

##### ① デジタル技術を活用した事務の効率化への取組

限られた人的リソースで日々多様化・複雑化する中小企業支援業務に対応していくため、デジタル技術を活用した事務の効率化や働き方改革へ取り組むことで、職員が働きやすい業務環境の向上に努めます。

##### ② 自ら考え行動する自律的な職員の育成

中小企業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能力の向上を図ります。

#### 3) コンプライアンス態勢の強化

##### ① コンプライアンス態勢・意識の徹底

コンプライアンス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を徹底します。また、具体的な事例紹介等を通じ、適切な業務運営の徹底を図り、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図ります。

##### ② 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ほか、具体的な対応についての妥当性監査を強化します。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についても検証します。

## 2. 重点課題

秋田県信用保証協会

### 【その他間接部門】

#### ③ 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り、適正な対応に努めます。

#### ④ 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役職員間での認識共有を徹底とともに、中小企業に対する経営支援等の取組の「見える化」を進め、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ます。

#### 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、データベースの充実を図ります。また、全国暴力追放運動推進センターなど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。

## 令和4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               | ハラスメント統括部署の設置    | 通 年         |
| 4               | コンプライアンス担当者選任    | 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                    |             |
| ①          | 秋田県信用保証協会倫理憲章の掲示                    | 通 年         |
| 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(令和4年度版事業概況)による広報         |             |
| 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        | 毎年 7 月      |
| 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)         | 上期・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】 |
|----|---------------|--------|
| 1  | 外部講師による研修会の実施 | 下期     |