

# 年度経営計画

令和3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

秋田県内の景気動向は、政府や自治体の経済対策などに支えられ、緩やかに持ち直しが見られるものの、未だ収束の見えない新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナ」という。）の影響により、引き続き、中小企業・小規模事業者（以下「中小企業」という。）を取り巻く環境は非常に厳しい状況が続くものと見込まれております。

### 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影響は、全国に比して低く抑えられておりますが、全国的な感染拡大の収束は見えない状況から、依然として非常に厳しい環境にあります。また、この影響は、後継者の不在等による休廃業の増加など、従来からある本県の課題に対して助長する影響を与えており、中小企業を取り巻く経営環境等は厳しさを増している状況にあります。

このため、当協会をはじめ支援機関に対しては、新型コロナに対する政府方針等に迅速かつ的確に呼応して、中小企業の資金繰り安定化などに全力を尽くす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）

これまでの低金利下を背景とした信用保証料の割高感等による保証利用離れの状況とは一変し、新型コロナの影響を受ける中小企業への金融支援により、令和2年度の保証承諾額及び保証債務残高は過去のピークを更新するとともに、保証利用企業数も大幅に増加するなど、当協会は、その存在意義を十分に発揮することができました。しかしながら、中小企業の中には、経営改善が思うように進んでいない企業も多く、当協会には、継続的なモニタリングと適切な経営支援への取組が求められています。

# 1. 経営方針

## (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取り組んできました。この達成に向け後期 3 年間の中期事業計画においては、次のテーマを重点的な取組として定めます。

- 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 3 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、重点的な取組に対応する次の 4 つの項目に注力し、中期事業計画の達成に向けて、役職員一人一人が高い目的意識を持ち、力を合わせてビジョンの実現に向け取り組みます。この中でも特に、新型コロナウイルスの影響を受ける中小企業の金融・経営支援を最重要課題と認識し、新型コロナ対策等の政府方針に迅速かつ積極的に呼応して、中小企業の支援に努めていきます。

- 力強い金融支援の実施
- 適正保証の推進
- 新型コロナウイルス感染症による経営課題を抱える企業へのフォローアップの実施
- 創業者、事業承継を模索する企業、返済条件緩和企業等への効果的な経営支援の実施

## 2. 重点課題

### 【保証部門】

#### (1) 現状認識

新型コロナの影響拡大により、サプライチェーンは大きく毀損し、対面によるコミュニケーションが制限されるなど、経済活動や生活様式の激変から、中小企業を取り巻く環境は非常に厳しい状況にあります。

当協会には、これまで同様、新型コロナの影響を受ける中小企業の資金繰り支援に、全力で対応していくことが求められております。

#### (2) 具体的な課題

- 1) 力強い金融支援の実施
- 2) 適正保証の推進

#### (3) 課題解決のための方策

##### 1) 力強い金融支援の実施

##### ① 政策保証の利用推進に向けた取組の拡充

国・県・市町村等の施策に呼応し、政策保証の利用推進に努めていきます。特に、新型コロナの影響拡大により事業活動に著しい支障を来す中小企業に対しては、積極的に金融支援を行うとともに、必要に応じて経営支援を行うなど、万全な対応に努めます。

##### ② ニーズに合わせた保証商品の開発と的確な金融支援の実施

中小企業のニーズに合わせた利用しやすい保証商品の開発に努め、保証利用の活発化を推し進めます。また、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 保証利用の利便性向上

コロナ禍を踏まえ、事前案件協議および保証委託申込時のデジタル化に取り組み、非対面非接触による感染リスクを抑制した業務プロセスの確立を目指すとともに、資金需要への迅速な対応や、ペーパーレス、押印レスなどの簡素化等も進め、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. 重点課題

### 【保証部門】

#### 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。また、金融機関と連携し、事業性評価を活用した保証の推進に取り組みます。

##### 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・生産性向上への取組を支援します。また、これまでも増して金融機関との強固な連携関係を構築するため、日常的に金融機関との対話を重ねながら、適切なリスク分担による効果的な経営支援の提供に取り組みます。

## 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をはじめ、少子高齢化による人手不足や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を取り巻く環境は、大都市圏に比べ大変厳しいものとなっています。これに加え、新型コロナの影響による前例のない外部環境の変化により、より一層厳しさを増している状況にあります。

こうしたなか、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、中小企業の経営改善や生産性向上に向けた取組を支援することが求められています。

そのため、金融機関や他の支援機関との連携を深め、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。

#### (2) 具体的な課題

- 1) 新型コロナウイルス感染症により経営課題を抱える企業へのフォローアップの実施
- 2) 効果的な経営支援の実施

#### (3) 課題解決のための方策

- 1) 新型コロナウイルス感染症により経営課題を抱える企業へのフォローアップの実施

##### ① きめ細かいフォローアップの実施

新型コロナの影響拡大により、業績低迷など経営に課題を抱える企業が相当数に上ることが予想されることから、課題解決に向けた経営支援や追加の金融支援、返済条件緩和などの対策をタイムリーに実施するため、きめ細かいフォローアップに努めて、事業の維持継続に向けた支援に注力します。

##### ② 新型コロナウイルス感染症の影響による新たな返済緩和への支援強化

金融機関と連携して中小企業の経営状態の把握に努め、業況改善に時間を要する先については、支援機関とも連携して経営改善計画の策定支援を行うなど、業況改善策を検討しながら、必要に応じて返済条件の緩和を実施して企業維持に取り組みます。

## 2. 重点課題

### 【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

経済社会環境の変化により、業態転換や新分野進出などの事業再構築を目指す中小企業に対して、取組事例や支援情報を提供するとともに、関係機関と連携して新たな取組を支援します。

#### 2) 創業者、事業承継を模索する企業、返済条件緩和企業等への効果的な経営支援の実施

##### ① 中小企業との対話の促進

中小企業からの相談や協会からのアプローチを通じて、企業が抱える課題の共有に努め、ニーズに沿った経営支援施策の利用斡旋を行うほか、必要に応じて、その解決を得意とする支援機関へ相談斡旋を行うなど、金融支援を活かす効果的な経営支援を実施します。

##### ② 専門家派遣事業の充実

専門家派遣事業を希望する中小企業に対し、協会内中小企業診断士が課題の把握を行うとともに、課題解決に対応する適切な専門家へ橋渡しを行うことで、専門家派遣事業の充実に努めます。

##### ③ 協会内中小企業診断士による経営改善支援

中小企業の経営課題の把握や、経営改善への取組を支援するため、協会内中小企業診断士が連携し、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。

## 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が増加していることから、回収環境は一層厳しさを増しています。当協会では、期中管理部門と求償権管理部門の適切な連携に努めるとともに、「回収部門における基本ポリシー」を念頭に、一層効果的な求償権管理の実施と回収の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) 課題解決のための方策

##### 1) 求償権管理回収の効率化・最大化

期中管理部門と求償権管理部門の連携を強化し、代位弁済時の初動対応の徹底により債務者の実態把握に努めて、早期に回収方針を決定するなど回収の効率化・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、回収見込みを早期に見極め管理コストを考慮し、速やかに管理事務停止・求償権整理手続きを進めていきます。



## 2. 重点課題

### 【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、中小企業から選ばれ利用される組織を目指すとともに、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) 課題解決のための方策

##### 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メニューを提供するなど、創業期から成長期までの経営の安定化を支援します。

###### ② 事業承継支援の強化

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の連携による資金需要の掘り起こしに取り組み、事業承継支援を進めていきます。

###### ③ SDGsに資する取組の推進

国連が提唱する国際的な指針「SDGs」を尊重し、地域貢献に資する取組に努めます。

## 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 デジタル技術を活用した事務の効率化への取組

新型コロナの影響拡大により早急な事務の効率化が求められたことなどから、デジタル技術を活用した事務の効率化や新しい働き方などの導入に向けて合理化を進めていきます。

##### ② 当協会創立 70 周年に当たっての取組

令和 3 年 8 月 1 日に、当協会は創立 70 周年を迎えることから、信用保証協会の基本理念に立ち返るとともに、地域とつながる保証協会として社会貢献・地域振興を図っていく契機とします。

##### ③ 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. 重点課題

### 【その他間接部門】

#### 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。

#### 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、暴追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3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(令和3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)	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

### 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	70,000	92.1%	26.3%
保証債務残高	325,500	182.9%	96.7%
保証債務平均残高	330,600	186.6%	117.6%
代位弁済	4,000	133.3%	345.4%
実際回収	550	91.7%	74.2%
求償権残高	946	136.7%	643.5%

#### 積算の根拠(考え方)

##### ・保証承諾

保証承諾額は、令和2年度実績見込比26.3%の700億円とした。令和2年度末でコロナ無利子制度の取扱いが終了することに伴い保証承諾の大幅な減少は避けられないが、伴走支援型特別保証制度、事業承継特別保証制度等の政策保証を積極的に推進することとし、コロナ禍以前の水準である700億円の計画とした。

##### ・保証債務残高

保証債務残高は、令和2年度実績見込比96.7%の3,255億円とした。令和3年度の保証承諾、償還、代位弁済などの見込みから減少すると見込む。

##### ・代位弁済

代位弁済は、令和2年度実績見込比345.4%の40億円とした。コロナ対策資金による資金繰りの下支えもあって県内企業倒産は小康状態が続いているものの、令和3年度はコロナの影響長期化による倒産の増加が懸念される。

##### ・実際回収

求償権回収は、令和2年度実績見込比74.2%の5.5億円とした。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。

##### ・求償権残高(帳簿)

令和2年度見込み1億47百万円に対し、令和3年度代位弁済、回収、求償権の償却を加味し計画した。

#### 4. 収支計画

(単位:百万円、%)

	金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比	保証債務 平残比
経常収入	3,556	152.4%	111.8%	1.08%
保証料	3,018	173.4%	117.4%	0.91%
運用資産収入	233	97.5%	94.3%	0.07%
責任共有負担金	271	85.0%	85.2%	0.08%
その他	34	97.1%	72.3%	0.01%
経常支出	2,479	128.6%	110.7%	0.75%
業務費	822	97.6%	102.6%	0.25%
借入金利息	0	0.0%	0.0%	0.00%
信用保険料	1,600	159.2%	117.6%	0.48%
責任共有負担金納付金	47	62.7%	61.8%	0.01%
雑支出	10	200.0%	500.0%	0.00%
経常収支差額	1,077	265.3%	114.2%	0.33%
経常外収入	4,823	131.7%	187.4%	1.46%
償却求償権回収金	68	103.0%	77.3%	0.02%
責任準備金戻入	2,021	188.9%	187.0%	0.61%
求償権償却準備金戻入	48	25.3%	26.4%	0.01%
求償権補てん金戻入	2,685	115.0%	219.9%	0.81%
その他	1	100.0%	50.0%	0.00%
経常外支出	5,390	133.0%	153.5%	1.63%
求償権償却	3,109	113.3%	215.8%	0.94%
責任準備金繰入	1,964	182.2%	97.2%	0.59%
求償権償却準備金繰入	312	136.8%	650.0%	0.09%
その他	5	166.7%	250.0%	0.00%
経常外収支差額	-567	145.0%	60.4%	-0.17%
制度改革促進基金取崩額	0	—	—	—
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	510	3400.0%	10200.0%	0.15%
収支差額変動準備金繰入額	255	3642.9%	12750.0%	0.08%
基金準備金繰入額	255	3187.5%	8500.0%	0.08%
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、過年度実績等をもとに平均保証料率を0.91%として策定した。
- ・「責任共有負担金」については、責任共有対象の保証残高および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0.48%として計上した。なお、「責任共有負担金納付金」として47百万円を計上している。
- ・「求償権補てん金償却、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したことから発生しない。

## 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 度融 中機 関出 え等 ん負 担金 ・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		255	3187.5%	8500.0%
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	7,287	104.0%	103.6%
	合計	18,135	101.6%	101.4%

制度改革促進基金取崩	0	—	—
制度改革促進基金期末残高	0	—	—

収支差額変動準備金繰入	255	3642.9%	12750.0%
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	5,026	105.8%	105.3%

(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		902	102.5%	103.4%
保証料補給 (「保証料」計上分)		810	101.3%	96.5%
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		92	115.0%	278.8%
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年度決算で基金残全額を取り崩した。



## 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	0.91%	-0.07%	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	0.07%	-0.06%	-0.02%
経費率	経費【業務費+雑支出】／保証債務平均残高	0.25%	-0.23%	-0.04%
(人件費率)	人件費／保証債務平均残高	0.16%	-0.15%	-0.02%
(物件費率)	物件費【経費-人件費】／保証債務平均残高	0.09%	-0.08%	-0.01%
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	0.48%	-0.08%	0.00%
支払準備資産保有率	(流動資産-借入金)／保証債務残高	8.55%	-5.23%	-0.76%
固定比率	事業用不動産／基本財産	1.62%	-0.05%	-0.05%
基金の基本財産に占める割合	基金／基本財産	59.82%	-0.93%	-0.85%
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	3.50%	0.90%	2.94%
		946		
基本財産実際倍率	保証債務残高／基本財産	17.95倍		
代位弁済率	代位弁済額(元利計)／保証債務平均残高	1.21%	-0.48%	0.80%
回収率	回収(元本)／(期首求償権+期中代位弁済(元利計))	2.22%	-1.69%	-5.03%

(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。