

令和3年度経営計画

1. 経営方針

(1) 業務環境

1) 福島県の景気動向

令和2年度の我が国経済は、新型コロナウイルス感染症（以下、「新型コロナ」という。）拡大による緊急事態宣言の発出などにより経済活動が大きく落ち込み、また更なる影響の長期化懸念などから停滞感が漂い、足元では業種間の影響度合いにも違いが出てきています。今後のワクチン接種の広がりや新しい生活様式に対応した需要、経済社会のグリーン化・デジタル化、東京五輪などに期待が持たれるものの、雇用・所得環境は企業の業績不振により一層厳しさを増す可能性があり、個人消費の下押しが懸念されます。

感染再拡大による2度目の緊急事態宣言が首都圏以外にも広がり、本県においても観光支援施策の一時停止や、県独自の外出自粛要請と飲食店の時短要請が県内全域になされるなど厳しい状況が続く、未だクラスターが発生するなど先行不安な状況にあります。飲食や宿泊など落ち込んだ消費の回復までは時間を要するとみられ、景況感の悪化が加速し、予断を許さない状況が続いています。

2) 中小企業を取り巻く環境

経済のグローバル化やIT化、地球環境・エネルギー問題、SDGsや働き方改革への取り組みのほか、急速に進む人口減少や少子高齢化、後継者難や人手不足といった我が国の構造的課題も顕在化し、加えて根強い風評の払拭や浜通り地域の復興・再生、東日本台風等災害からの復旧など、復興途上にある本県中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者」という。）は、いまだ多くの課題を抱えています。

そのような中、世界的コロナ禍は社会・経済に深刻な打撃を与え、中小企業者は感染症対策に取り組みながら、経営改善や持続可能な事業への再構築を進め、企業存続に努めていかなければなりません。政府の手厚い支援等により、企業倒産の表面化こそ抑えられているものの、休廃業は増加傾向にあり、コロナ禍の拡大と長期化により苦境はより一層深まっている状況にあります。

(2) 業務運営方針

当協会は、これまで同様、地域に根差す公的保証・支援機関として、東日本大震災と原子力災害（以下、「震災」という。）及び東日本台風被害からの復興再生とコロナ禍における中小企業者支援へ最優先に取り組む一方、事業承継をはじめとする経営支援の着実な推進、金融機関との適切なリスク分担と連携強化により、地域経済の下支え・活性化に努めます。とりわけ、利用者が保証料を支払う価値があると思えるよう、顧客目線に立ち、電子化等による利便性や有用性を高めたサービスの提供へ取り組み、利用度の向上を図ります。

取り組みにあたっては引き続き「ブラッシュアップ バリューアップ グローアップ」の3つのアップをスローガンに、中小企業者の事業改善、経営力向上、成長発展を伴走支援していくとともに、当協会自らも、業務の継続的改善、質的向上を図り、変化に対応できる組織づくりに努めます。

2. 重点課題

【保証部門】

1) 福島の復興・創生とウィズコロナ、アフターコロナに向けた取り組み

① 震災被災中小企業者や被災地域の復興・復旧に向けた取り組み

- ・「ふくしま復興特別資金」をはじめ震災関連に係る保証を活用し被災中小企業者の復興・復旧を支援します。また「イノベーション・コスト枠」を活用し、浜通り地域を中心に創造的復興に向けた金融支援を行います。

② 新型コロナの影響を受けた中小企業者に対する取り組み

- ・新型コロナの影響により資金繰りの安定化に支障をきたしている中小企業者に対し、新設される「伴走支援型特別保証制度」等により経営改善に向け必要な資金支援を柔軟に行います。

③ 創業を活性化し支援する取り組み

- ・創業予定者、また創業後間もなく経営基盤が脆弱な中小企業者について「県起業家支援保証」等の創業関係の諸制度を活用し企業体力の強化に努めます。

④ 円滑な事業承継を推進する取り組み

- ・国の「事業承継特別保証制度」の要件を盛り込み改正された「ふくしま事業承継資金」や、新設された「経営承継借換関連保証」等、事業承継に係る諸制度について関係機関への周知を強化し中小企業者のスムーズな事業承継に繋がります。

⑤ 「経営者保証を不要とする取り扱い」への取り組み

- ・経営者交代等の期中時に限らず、通常の保証申込時に於いても要件に該当する案件については経営者保証に依存をせず経営者の保証債務負担を軽減します。

⑥ 中小企業者のニーズに応え保証利用度の向上を目指す取り組み

- ・中小企業者が置かれた状況により、創業向け、コロナ対策向け、小規模事業者向け等各政策課題に対応する国や県、市町村の制度を提案・提供することで顧客のニーズに応え、利用度の向上を図ります。
- ・金融債務が増大した中小企業者の償還負担軽減等、問題解決に向け金融と経営の一体的支援を行うほか、中小企業者や関係機関の要望に沿った制度の取り扱い等企業支援のスタイルを検討します。

2) 金融機関との適切なリスク分担、連携への取り組み

① 中小企業者の実情に応じたリスク分担の取り組み

- ・保証付融資とプロパー融資を組み合わせる「ダブルサポート保証 結」、金融機関との提携保証で迅速な資金を提供する「特別追認」のほか、小規模先や創業期の先には画一的にプロパー融資を求めない対応等、個々の中小企業者の実情に応じ適切なリスク分担を行うことにより必要な信用供与を行いつつ、その後の経営支援、期中管理へとつなげます。

② 金融機関、関係機関との連携・協力を深耕させる取り組み

- ・役員、営業店・各支店長及び職員が積極的に金融機関や地公体を訪問し、対話を深め連携を強化するほか、日本政策金融公庫、福島県信用金庫協会、福島県信用組合協会、東北税理士会福島県支部連合会との「覚書」に基づく連携・協力や福島イノベーション・コースト構想推進機構（以下、「イノベ機構」という。）との業務連携を活用し、特に創業や事業承継に向けた支援に協力して取り組みます。

③ 信用補完制度の周知を強化し利用促進に結び付ける取り組み

- ・例年実施していた「保証業務協議会」や「勉強会」、県内金融機関の若手行職員を対象とした「保証業務研修会」等について開催のスタイルに工夫を凝らし内容を充実させ、保証付き融資に対する一層の理解に寄与させます。
- ・女性活躍推進プロジェクトチーム「雪うさぎ」（以下、「雪うさぎ」という。）が金融機関の女性行職員との連携強化を図る行動や、女性創業者が相談しやすい環境の醸成、周知に向け協力して取り組みます。
- ・当協会既存制度の一部について、独自に保証料を割り引く取り扱いを継続し中小企業者の支援の一助とします。
- ・公的保証事業を通じた中小企業者の支援について貢献や協力の顕著な金融機関に対し各種感謝制度を実施し謝意を表します。
- ・経営等の窓口相談を通して金融機関を紹介する取り組みに努めます。
- ・保証業務に係る申込時必要書類の簡素化や保証業務の電子化等、利用者目線に立った業務改善・効率化を行います。

【期中管理・経営支援部門】

1) 経営支援、事業再生への取り組み

① 企業のライフステージに応じた経営支援の取り組み

- ・創業予定者には、営業店・支店及び経営支援室、「雪うさぎ」が相談窓口となり、きめ細かな対応に努めます。その上で、創業の相談から創業計画策定支援、創業資金の対応、創業後のフォローアップまで、創業に関わる一連をトータルで支援する「創業がっちり！サポート」等を活用し、創業機運の醸成、創業者の掘り起こし、創業保証の利用促進に努め、ひいては地域の産業の活力を維持・発展させることに貢献します。
- ・「雪うさぎ」は、経営支援室と連携しノウハウの共有、知見の集約に努め、女性目線のきめ細かな対応の上、特に女性創業者、女性経営者の支援を促進します。
- ・創業間もない先には、企業訪問や金融機関との連携により創業後のフォローアップを効果的に行い、経営の安定に支障を来たしている先には「専門家派遣事業」を活用し経営改善支援に努めます。
- ・金融機関、関係機関と連携し、創業時の問題点や課題の解決、創業後の経営安定に向けたサポートのため「創業応援セミナー」を、中小企業者の経営課題の解決を支援するため「経営改善セミナー」を開催します。
- ・新型コロナの影響を受けている中小企業者については、返済猶予、返済軽減等の相談・保証申込の迅速かつ柔軟な対応と企業訪問や金融機関、関係機関との連携により、現状把握に努め、経営改善、事業継続を支援します。

- ・新たに創設される「伴走支援型特別保証制度」等を利用する中小企業者については、金融機関の伴走支援を中小企業者のアラーム機能として、本支店が一体となり必要に応じた経営支援メニューを最大限に活用することで、本業支援、ビジネスモデルの見直しや再構築、事業再生、事業承継を考える態勢をつくり、かつ具体的な支援に繋がります。
- ・経営課題を抱える中小企業者のため、営業店・支店及び経営支援室の相談体制を充実させ、リストアップによるきめ細かな企業訪問を行うことにより、顔の見える保証協会として中小企業者に寄り添い、経営課題解決の一助を担います。
- ・経営改善が必要となる先には、金融機関、関係機関と連携し、個々の実情に応じて「専門家派遣事業」「経営サポート会議」「経営改善計画策定支援事業」等の支援ツールの活用を通じ速やかな経営改善支援に努めます。
- ・大口保証先や借入金の保証協会利用シェアの大きい先については、営業店・支店が主となり、実態把握に努めるとともに、中小企業者と接せる機会を逸せず、金融機関と連携を密に相談や訪問を行います。
- ・「経営者保証を不要とする取り扱い」については、事業承継をはじめとする中小企業者のライフステージ等に応じて、積極的な対応を進めます。
- ・経営者が高齢化、後継者が不在の中小企業者に対し、保証申込や事前相談時、企業訪問により現状やニーズを把握した上で、「福島県事業承継ネットワーク」の構成員間での連携や「ふくしま地域M&Aセンター」の活用により経営改善、事業承継への着手を促します。

② 期中管理の取り組み

- ・返済緩和の条件変更先には、金融機関と連携し経営改善支援に努めるとともに、借換等による条件緩和の解消を積極的に進めることで、条件変更先数の低減、ひいては金融機関との取引正常化を支援します。
- ・延滞・事故先には、金融機関との連携や中小企業者への訪問により現況を把握し、事業継続の可能性の判断の上、正常化に向けた支援に努めます。
- ・経営改善が容易でない先については、「オールふくしま経営支援事業」や「よろず支援拠点」等を活用し、中小企業者の実情を十分に捉え、最善策の提案及び支援に努めることで、事故の未然防止、代位弁済の抑制を図ります。

③ 事業再生支援の取り組み

- ・債権買取支援先については、福島県産業復興相談センター及び東日本大震災事業者再生支援機構（CREB）、金融機関と情報交換等、連携を密に、現況の把握、経営改善を支援することで、円滑なエグジットに努めます。

- ・ 経営再建の見通しがある中小企業者には、金融機関、福島県中小企業再生支援協議会、地域経済活性化支援機構（REVIC）、認定支援機関等と連携し事業再生支援に取り組みます。
- ・ 事業再生支援を行った中小企業者には、金融機関、関係機関と連携の上、モニタリングによるフォローアップを行い、中小企業者の実情に即したエグジット支援、経営改善支援に努めます。
- ・ 事業譲渡や経営者交代等による事業継続が見込めず、自主的な廃業を選択する中小企業者には、廃業に必要な資金の保証により、円滑な撤退を支援します。

④ 連携による支援の取り組み

- ・ 金融機関、税理士会等との連携や情報交換を密にするとともに、「福島県中小企業支援ネットワーク会議」や「オールふくしま中小企業・小規模事業者経営支援連絡協議会」の構成員間で連携を図り、中小企業者に対する効果的な経営改善の支援に取り組みます。
- ・ 商工会議所・商工会等、関係機関が主催するセミナー等への後援、講師・相談員として参加するなどにより関与を深め、当協会の経営支援について周知を行うこと等により、関係機関と連携した中小企業者の支援に取り組みます。
- ・ 福島県よろず支援拠点、福島県経営改善支援センター、福島県事業引継ぎ支援センター、イノベ機構などの経営・産業支援機関との連携や情報交換、業務の相互理解を深めることで、連携の効果の最大化を図ります。
- ・ コロナ禍における関係機関間の連携のあり方を共有し、資金繰り支援に留まらず、本業支援の他、ウィズコロナ、アフターコロナを見据えたビジネスモデルの見直しや再構築、債務調整等についても、関係機関と連携しての取り組みを模索します。その上で、中小企業者に対して実効性のある支援に努めます。

⑤ 経営支援の効果的な実施に向けた検証の取り組み

- ・ 中小企業者に係る蓄積されたデータに基づき、経営支援の取り組みについて定量的、定性的な効果を測るための検証を実施します。その上で、次期計画において定量的な指標及び目標値を明記するための自己評価、再検証を継続して行います。

【回収部門】

1) 中小企業者の実情を踏まえた管理・回収への取り組み

① 被災者への対応

- ・被災者に対しては各々の実情に合わせた弁済折衝を行う等、引き続き被災者に寄り添ったきめ細かな対応と継続した折衝により回収促進を図ります。

② 早期回収の着手

- ・期中管理段階から資産・所得等の情報を取得する等、代位弁済前の折衝時に現状を把握して回収方法や見込み等を検討した上で回収方針を決定し回収促進を図ります。

③ 実情に即した適切な回収方針

- ・休業業先や暫く返済が途絶えている先、また、返済中の求償債務者等に対しても随時現況を把握して回収方針の見直しを行い、返済の再開や増額折衝等により定期回収の底上げを図るため入金状況を定期的に管理します。また、減免完済や一時金弁済による保証人免除等を積極的に提案し一括弁済を促進します。
- ・個々の実情を踏まえ柔軟かつ効率的な回収に努めつつ回収の最大化を図ります。
- ・回収の見込みを早期に見極め、見込みがない者については速やかに管理事務停止及び求償権整理を進めます。

④ サービサーの有効活用

- ・無担保求償権の累増等最近の回収環境や動向を踏まえ、現状認識と問題解決に向けた方策等を共通認識するため、協会とサービサーの合同会議を開催します。
- ・個々の案件について回収方針等を協議し、綿密な連携により回収促進を図ります。
- ・サービサーにおいては、他県サービサーへの調査依頼等も可能なことから、県外へ避難している被災者や移住している関係人の実態把握や折衝を図るために、積極的にサービサーの利用推進を図ります。

【その他間接部門】

1) 信頼され、求められる存在となるための取り組み

(総務関係)

① 人材確保と人材育成

- ・ 就職情報サイトの活用の他、インターンシップや採用イベントなどによる積極的な情報発信・交流により認知度の向上と優秀な人材の確保に取り組みます。
- ・ 内部研修の充実と計画的な外部研修への参加により、より効率的かつ効果的な人材育成と、外部機関への派遣等による、広い見識やネットワークを持つ職員の育成に取り組みます。
- ・ 中小企業診断士等の資格取得や通信教育の受講を奨励し、職員の資質向上を図ります。

② 業務の効率化と電子化

- ・ 業務改善推進表彰制度等を活用し、業務運営への参加意欲を高めるとともに業務の改善に関する創意工夫を奨励し、一層の効率化や改善を図ります。
- ・ ペーパーレス化や脱判子、Web会議の導入など電子化の推進により、効率化や利便性の向上に取り組みます。

③ 財務基盤の強化

- ・ 効率的な経営と安全性に配慮した効果的な資金運用に努めます。
- ・ 補助金や損失補償の拡充などの財政支援について関係機関へ継続して要望します。

④ 経済、社会、環境課題への対応

- ・ 協会の現状や課題を検討し健康経営やワーク・ライフ・バランスを推進することにより、健康で安心して働ける職場環境づくりへ取り組み、健やかで心豊かに生活できる活力ある社会の実現へ繋がります。
- ・ 省資源・省エネルギーや環境美化活動の他、地域の文化・芸術活動の支援等、地域社会への貢献を推進します。

(広報関係)

⑤ 広報活動の充実

- ・イメージキャラクターの広報物等への積極的活用により、協会に対する親しみやすさを醸成し、認知度向上に努めます。
- ・職員一人一人が広報担当としての意識を持ち、中小企業者や金融機関との日常的な対話を通じた周知とともに意見聴取を図り、広報の充実強化に努め、顧客満足度の向上へ取り組みます。
- ・利用者を意識したホームページや広報誌と、タイムリーで分かりやすい情報発信により、利便性の向上に努めます。

(システム関係)

⑥ 関係機関と連携によるシステムの安定運用及び新規開発・変更時の円滑な対応

- ・システムについて保証協会システムセンターとの連携による検証を行い安定運用に努めます。
- ・共同システムとしての開発・変更、保証業務の電子化について、十分なテスト及び検証を行い円滑な運用に努めます。

(コンプライアンス関係)

⑦ 内部検査態勢の充実

- ・適正な業務運営に資するよう、結果のみの検査に止まらず予防的リスク管理の観点から検査を行います。
- ・帳票等の適正運用及び部署間連携状況について検査します。

⑧ 法令等遵守及びリスクマネジメントの推進と個人情報漏えい防止など情報セキュリティ態勢の強化

- ・コンプライアンス・プログラムの策定と実施により、継続して法令等の遵守に努めるとともに、部署間連携による全社的リスクマネジメントを推進し、コンプライアンス態勢の強化を図ります。
- ・コンプライアンス・プログラムとリスク管理の実施状況の検証を行い必要な改善に取り組みます。
- ・会議・研修等において、事案発生時の初動態勢や、個人情報漏えい防止のための対策と個人情報保護法やマイナンバー法の遵守、部署間連携を含めた複眼でのチェック態勢に関して周知徹底を図ります。

⑨ 反社会的勢力等の不正利用や詐欺的行為の未然防止

- ・データベースの適正活用と保証時の適切な審査により未然防止を図ります。
- ・発生事案に対しては定められた手続きによる適正な対応と、検証及び適切なフィードバックにより再発防止に努めます。
- ・警察等関係機関との連携を強化するとともに、組織一体での対応体制で未然防止に臨みます。

⑩ 災害時における事業継続のための態勢強化

- ・事業継続計画（BCP）を有効に機能させるため、「教育実施計画書」と「訓練実施計画書」を策定し実施することにより不測の事態が発生した場合にも確実に対応できる体制を整備します。

3. 事業計画

(単位：百万円、%)

	金額	対前年度計画比
保 証 承 諾	115,000	100.0%
保 証 債 務 残 高	523,000	198.1%
保 証 債 務 平 均 残 高	535,000	203.7%
代 位 弁 済	5,000	90.9%
実 際 回 収	950	90.5%
求 償 権 残 高	1,400	112.0%