

令和5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4年度の我が国経済は、コロナ禍からの社会経済活動の正常化が進みつつある中、緩やかな持ち直しが続いています。一方で、エネルギー・原材料等の高騰や欧米各国の金融引締め等による世界的な景気後退懸念など、我が国経済を取り巻く環境は厳しさを増しています。

こうした中、本県においても、全国同様、コロナ禍の影響を受けつつも緩やかに持ち直していますが、引き続き新型コロナウイルス感染症（以下、「新型コロナ」といいます。）による経済活動への影響に加え、物価上昇による個人消費への影響、半導体不足等による生産面への影響、また雇用・賃上げ・所得の動向に注視する必要があります。

2) 中小企業を取り巻く環境

本県中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者」といいます。）は、全国に比べ急激に進む人口減少や少子高齢化による人手不足、後継者問題などの従来からの構造的課題に加え、浜通り地域の復興・再生、風評問題、頻発する自然災害からの復旧等本県特有の課題を抱えているほか、新たな課題としてデジタル化、グリーン化やSDGsへの取り組みなど事業環境の変化への対応が求められています。

こうした中、新型コロナの長期化に加え国際情勢や為替の変動、資源・物資の供給制約及び高騰などの影響、また価格転嫁が困難な状況から足元では企業倒産が緩やかな上昇基調にあり、実質無利子・無担保融資（以下、「ゼロゼロ融資」といいます。）の返済が本格化する令和5年度は、過剰債務に苦しむ中小企業者を中心に更なる企業倒産や休廃業の増加が懸念されるなど予断を許さない状況にあります。

3) 中小企業金融をめぐる国の動き

上記業務環境を踏まえ、政府は、ポストコロナへの段階的移行を図り、収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合的支援の更なる加速のため「中小企業活性化パッケージNEXT」を策定するとともに、経営者保証に依存しない融資慣行の確立を加速するため「経営者保証改革プログラム」を策定し、創業期に経営者保証を非徴求とする新たな保証制度の創設に加え、経営者保証の提供・解除を中小企業者が選択できる環境の整備などを進めています。

(2) 業務運営方針

当協会は、地域に根差す公的保証・支援機関としての社会的使命を果たすため、中期事業計画（令和3年度～令和5年度）において、下記の5つの基本方針を掲げ業務に取り組んできました。

- 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
- 2) 金融機関との適切なリスク分担、連携への取り組み
- 3) 経営支援、事業再生への取り組み
- 4) 中小企業者の実情を踏まえた管理・回収への取り組み
- 5) 信頼され、求められる存在となるための取り組み

令和5年度は中期事業計画の最終年度となりますが、全職員が企業支援の視点を持って各業務に従事し、業務環境を踏まえ金融と経営の一体的支援の更なる強化、業務効率化や利便性向上を図るため組織改正を実施します。そのうえで、東日本大震災と原子力災害（以下、「震災」といいます。）及び頻発する自然災害等からの復興再生はもとより、新型コロナの長期化をはじめ為替の変動、資源・物資の供給制約及び高騰などの影響を受ける中小企業者に対する支援に最優先で取り組むとともに、創業、事業承継や経営者保証解除に向けた取り組みなど、中小企業者個々のニーズに対し、顧客目線に立ち、寄り添った支援を行うことにより、当協会の存在意義を高めつつ、地域経済の下支え・活性化に努めます。

とりわけゼロゼロ融資の返済開始を迎える企業に対してのフォローアップを強化し、現況把握並びに中小企業者の個々の状況に応じた支援を行います。

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、「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

- ・「ふくしま事業承継資金」や「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・提案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お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。また、ガバナンス体制の整備を前提とする経営者保証を求めないスタートアップ創出促進保証制度（SSS保証）についても、その周知に努め、ニーズに応じて適切に対応します。

⑥ 中小企業者のニーズに応え保証利用度の維持向上を目指す取り組み

- ・中小企業者の個々の状況により、創業向け、新型コロナ対策向け、エネルギー・原材料等の高騰対策向け、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、また、約定返済のない短期継続保証「どっしりくん」等の効果的な活用を提案・提供し顧客のニーズに応え、利用度の維持向上を図ります。
- ・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・経営支援に取り組みます。

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、TKC東北会との「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」といいます。）との業務連携、大東銀行と締結した事業承継に関する包括的連携協定を活用し、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」といいます。）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、企業支援部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、また課題を抱える中小企業者については、資金繰り、返済軽減、返済猶予等の相談・保証申込の迅速かつ柔軟な対応や企業訪問、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。
- ・モニタリングやフォローアップがある保証制度の利用先や改善計画策定先については、金融機関から提出される業況報告書等の活用や当協会自らバンクミーティングに出席することで、中小企業者の業況の変化、資金繰りや経営支援のニーズを把握し、経営改善支援、本業支援、ビジネスモデルの見直しや再構築、事業再生、事業承継等について具体的な

支援に繋がります。

- ・経営改善支援を求める中小企業者には、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」、伴走型の事業者支援の実効性・向上を目的として県内の主要な経営支援機関で締結した「伴走型支援に係る包括的業務連携協定」等の活用により、当面の課題対応から中・長期的な経営改善に向けて、継続的かつ中小企業者に寄り添った支援に努めます。
- ・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、中小企業者と接する機会を逸せず、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」の他、事業承継を支援する機関の活用、連携により経営改善、事業承継への着手を促していきます。

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）、金融機関と連携を密に、当協会が果たすべき役割を踏まえた円滑なエグジット支援に努めます。
- ・経営再建の見通しがある中小企業者には、金融機関、福島県中小企業活性化協議会、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

- ・県内に本店を置く金融機関や政府系金融機関等で構成され、当協会が事務局を担う「ふくしま経営支援連携協議会」の具体的な活動の一環として、構成機関と共に、勉強会やセミナー等を開催することで、ポストコロナを見据えた経営支援及び地域の連携の実効性を高め、求められる事業者支援に繋がります。
- ・東北経済産業局、福島県中小企業活性化協議会及び当協会の三者で締結した「中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合的支援に向けた連携協定」を踏まえ、増大する債務に苦しむ中小企業者に対する実効的な支援態勢の構築を推進します。
- ・当協会を含む県内の主要な経営支援機関で締結した「伴走型支援に係る包括的業務連携協定」に基づき、支援機関相互の連携強化を図ると共に福島県中小企業診断協会が新たに設立した「ふくしま地域伴走支援センター」を活用することで伴走型の事業者支援を継続的に取り組みます。
- ・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。
- ・福島県よろず支援拠点、福島県中小企業活性化協議会、福島県事業承継・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。
- ・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ことで関与を深め、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。

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

- ・ 被災者へ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

- ・ 休廃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。
- ・ 個々の実情を踏まえ、柔軟かつ効率的な回収に努め、誠意ある先に対しては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。
- ・ 回収の見込みを早期に見極め、見込みがない先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、サービサー職員の豊富な経験と知識を共有化するため、サービサーとの合同会議を開催します。

- ・サービサー委託案件は、他県サービサーへの調査依頼等も可能なことから積極的に利用促進を図り、県外転出者の実態把握を行います。
- ・個々の案件について回収方針を協議し、綿密な連携により回収促進を図ります。

【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

- ・新たな組織体制の下、人事専任担当者を配置し、研修体制や採用活動等、人材に係る取り組みがより効果的なものとなるよう検討を進めます。
- ・就職情報サイトの活用のほか、仕事体験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を継続します。
- ・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 業務の効率化とデジタル化

- ・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。
- ・ITを活用した業務のデジタル化や文書取扱規程の見直しを含めたペーパーレス化を推進し、協会業務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

- ・保証協会の現状や課題を検討し、健康経営やワーク・ライフ・バランスを一層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に取り組むほか、地域の文化・芸術活動、地域活性化のための研究活動や地域貢献活動を支援するなど、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

- ・各種メディアを有効活用し、また広報全般においてイメージキャラクターを使用するなど積極的なPRを行い、当協会に対する親しみやすさの醸成、認知度向上に努めます。
- ・職員一人一人が広報担当者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、顧客満足度の向上に取り組みます。
- ・利用者を意識したホームページや広報誌により、タイムリーで分かりやすい情報を発信し、利便性の向上に努めます。

(システム関係)

⑥ 関係機関との連携維持・強化によるシステムの安定運用及び信用保証業務電子化等への円滑な対応

- ・保証協会システムセンター（株）等関係機関との連携を維持・強化し、基幹システムの安定運用に努めます。
- ・共同システムとしての開発・変更について、十分なテスト及び検証を行い円滑な運用に努めます。
- ・金融機関と連携し信用保証業務電子化を推進し、業務の効率化と利用者の利便性向上を図ります。

(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体制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、引き続き「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	110,000	100.0%
保 証 債 務 残 高	468,000	86.3%
保 証 債 務 平 均 残 高	507,000	91.8%
代 位 弁 済	5,500	122.2%
実 際 回 収	700	82.4%
求 償 権 残 高	1,400	116.7%