

The 7th Basic Management Plan

# 第7次基本経営計画

ベストパートナー2024 ~進化への挑戦~

2021.4.1 – 2024.3.31



CONTENTS

# 第7次基本経営計画 ベストパートナー2024～進化への挑戦～

2021.4.1 - 2024.3.31

02

*Greeting*

## ごあいさつ〈会長挨拶〉

会長 吉野 肇

03

*Reports*

## 第7次基本経営計画作成に当たって

05

*Reports*

## 当協会の経営支援について

06

*Reports*

## 経営基本について

07

*Reports*

## 基本経営計画の構成(基本目標)

08

*Reports*

## 基本方針と重点施策

11

*Reports*

## 業務指標について

12

*Reports*

## コンプライアンス態勢

資料編

*Document*

## 13 基本経営計画概念図について

## 14 コミュニケーションマーク

# 1 Greeting ごあいさつ〈会長挨拶〉



会長 吉野 賀

平素より当協会の業務運営につきまして、格別のご支援、ご協力を賜り厚く御礼申し上げます。

このたび、2021年4月から2024年3月までの3か年における経営計画として、「第7次基本経営計画」を策定いたしましたので、ご一読いただければ幸いに存じます。

さて、わが国の社会・経済は、世界的に流行が拡大した新型コロナウイルス感染症の影響により深刻な危機に直面しました。

特に生産や消費という経済を下支えする中小企業・小規模事業者への影響は大きく、多くの企業が売上の減少等により資金繰りに苦しむことになりました。

また、コロナ禍により、中小企業・小規模事業者の経営環境は一層厳しさを増しており、生産性や事業承継等、経営課題に追い打ちをかけています。

このような状況において、当協会としましては、セーフティネットとしての機能を発揮するため、実質無利子・無担保が可能となる千葉県制度融資「新型コロナウイルス感染症対応特別資金」を中心に、資金繰り支援を最優先課題に位置付け、役職員一丸となって迅速な資金供給に努めてまいりました。

しかしながら、中小企業・小規模事業者が今後も安定して事業を継続するためには、コロナ禍において急速に悪化した財務体質の改善や事業承継等の経営課題の解決に速やかに取り組む必要があります。これまで当協会が積み重ねてきた専門家派遣や経営改善計画策定支援、事業承継支援等のノウハウを活用し、お客様の経営課題解決に向けた支援を実施することが一層重要になると考えています。

コロナ禍を契機に急速に進むデジタル化については、保証協会業務へのデジタル技術活用の検討を進めていますが、より利便性の高い信用保証や経営支援を実施するには、質の高い、きめ細かなサービスをお客さまの目線に立って提供していくことや、お客様とのつながりが大切であると改めて認識しています。

当協会では、中小企業のベストパートナーであり続けるために、普遍的目標である「基本理念、基本姿勢、行動指針」の実現に向けて、2002年に第1次基本経営計画を策定し、以降本計画を事業活動の原動力としてまいりました。

そして、本基本経営計画では『ベストパートナー2024～「進化への挑戦」(Change·Challenge·Guarantee)～』を名称として掲げています。これは、中小企業・小規模事業者のベストパートナーとして、「進化への挑戦」を続け、中小企業・小規模事業者の皆さんに晴れやかな未来が訪れるよう全力で取り組む意思を表しています。

この計画のもと、引き続き、役職員一丸となって、全力で職務にまい進する所存ですので、今後ともより一層のご指導ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

2021年4月

# 2 Reports 第7次基本経営計画作成に当たって

**名称** ベストパートナー 2024  
～「進化への挑戦」(Change · Challenge · Guarantee)～

- 本基本経営計画は、当協会の基本理念である「私たちは創造性豊かな中小企業のよきパートナーとして多様で活力ある成長と繁栄をサポートします。」の実現に繋がるものと位置付けています。
- 2021年からの3年間は、コロナ禍におけるデジタル化の進展、急速な少子高齢化や中小企業・小規模事業者の休廃業の増加など信用保証協会を取り巻く環境に大きな変化(Change)が予想されます。当協会は、これらの環境変化にしっかりと対応し、信用保証協会に期待される役割を果たしていきます。
- 当協会は、変化(Change)を体現する取り組みに挑戦(Challenge)し、進化した信用保証協会(Guarantee)として生まれ変わります。



現状認識

## ○景気動向

日本経済は、新型コロナウイルス感染症の影響により、依然として厳しい状況にありますが、全般的に持ち直しの動きが見られます。しかしながら、感染症の収束の見通しが不透明であることから、感染症が内外の経済を下振れさせるリスクに十分注意する必要があります。

## ○中小企業・小規模事業者の現状

今般の新型コロナウイルス感染症の影響により中小企業・小規模事業者の売上・収益は大幅に減少しており、感染症の収束状況によっては、資金繰りにも更なる懸念が生じる可能性があります。これに加え、深刻化する人手不足や経営者の高齢化による事業承継などが喫緊の課題となっており、コロナ禍における中小企業・小規模事業者の経営環境は一層厳しさを増しています。

## ○保証承諾等の動向

2020年度は、新型コロナウイルス感染症関連の保証申込が急増したことから保証承諾額、保証債務残高が過去最高額となっています。特に2020年5月1日からスタートした民間金融機関を通じて実質無利子・無担保での融資が可能となる千葉県制度「新型コロナウイルス感染症対応特別資金」は、保証承諾額全体の約7割を占めています。

## ○代位弁済の動向

代位弁済額は「新型コロナウイルス感染症対応特別資金」等の効果により中小企業・小規模事業者の資金繰りが安定したこともあり、現状は落ち着いているものと見てています。ただし、新型コロナウイルス感染症の収束状況や今後の金融環境、経済情勢などによって大きく変化する可能性もあると見てています。

## 計画のねらい

### ○信用保証制度の機能発揮

信用保証協会の役割は、中小企業・小規模事業者の金融の円滑化を図り、事業の発展に寄与することです。このため、当協会は、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける中小企業・小規模事業者への資金繰り支援について、引き続き金融機関と連携・協力し、迅速かつ積極的に対応していきます。

### ○お客さまの課題解決のためのサポート業務の強化

金融機関や支援機関と連携し、お客さまの個々の課題解決のため全力でサポートに取り組みます。お客さまの事業のライフステージに応じて経営改善や事業再生支援に取り組むとともに、自治体等と連携して創業者の創出や創業後の成長を促進する支援に積極的に取り組みます。また、創業期から再生期まで、お客さまの事業のライフステージに応じた事業承継支援を行います。

### ○「ありがとう」の一歩先へ行くサービスの提供

保証申込手続きの利便性向上や業務効率化の観点からデジタル技術を活用した信用保証への取り組みを一層推進していきます。お客さまのニーズに応じてデジタル技術を活用するベストミックスなサービスを提供することで、“お客さまに満足していただく取り組みを実践”していきます。「信用保証協会がここまでやってくれるとは思わなかつた」とお客さまに感謝していただけるよう、「ありがとう」の一歩先へ行く質の高いサービスを提供していくことを目指します。

### ○地域・社会への貢献

創業支援や事業承継支援、事業再生支援は、第一にお客さまの満足を実現することが目的ですが、お客さまへの支援を通じて地域・社会に貢献するという目的もあります。当協会は、自治体、大学、金融機関と連携して一層効果ある支援を実施することで地域活性化に対する役割を果たします。

### ○活力ある組織づくり(ES)

お客さまに満足していただく取り組みを実践し、地域・社会に貢献していくためには、何より経営基盤となる多様で活力のある人材が必要です。人材の積極的な確保に努めるとともに、効果的な人材育成に努めます。

### ○経営態勢の強化

自然災害や大規模な経済危機が発生した際は、セーフティネットとしての機能を適切に発揮する必要があります。このため通常時においても保証制度の準備や保証審査体制の整備に努め、危機時において迅速な対応ができるよう努めます。また、デジタル技術の活用や業務プロセスの見直しを行うなど業務の効率化に取り組みます。

Reports

# 3 当協会の経営支援について

## ○経営支援体制について

当協会では、経営支援の専門部署として2013年4月に「企業サポート室」(2018年4月から「成長サポート部」に改組)を設置し、部内にお客さまの事業のライフステージごとに支援する機能を持った「創業サポートチーム」・「経営サポートチーム」・「再生サポートチーム」を設置しました。

創業サポートチームでは創業支援、経営サポートチームでは大口先支援、返済緩和先支援、事業承継支援および海外展開支援、再生サポートチームでは事業再生支援にそれぞれ取り組んでいます。(なお、2021年度は、再生サポートチームにおいても返済緩和先支援を実施します。) ライフステージごとにお客さまの抱える経営課題は異なっており、それぞれのチームを設け、課題解決に対応してきたことは当協会の経営支援の大きな特徴です。

## ○経営支援の目的

当協会が行う経営支援には、2つの目的があります。まず、第1の目的は、お客様満足の実現です。経営理念にある「中小企業のよきパートナー」として、事業の発展や生産性の向上、経営上のリスクの回避など、お客様の課題解決のお手伝いをすること、すなわち、お客様の満足を実現することが、各ライフステージの支援に共通する目的です。

次に、地域・社会への貢献を果たすという目的があります。創業支援により新たな企業を創出することや事業承継支援、事業再生支援などを通じて地域の雇用を確保することは、地域経済の活性化にも繋がるものと考えます。

## ○当協会の経営支援の強み

当協会には、信用保証協会だからこそできる、次のような経営支援の強み・特徴があります。

- ①中小企業・小規模企業者のライフステージに応じた経営支援体制を設けており、ライフステージごとに異なる経営課題に対応したソリューションを提供できる。
- ②金融支援と経営支援の機能を併せ持ち、経営支援の場面で金融支援と併せて一体的な支援をすることができる。
- ③公的機関として、金融機関や他の支援機関との仲介機能を発揮し、幅広い分野の支援ができる。
- ④比較的大规模の大きい中小企業から創業者や小規模零細企業まで幅広く経営支援を実施している。
- ⑤中小企業診断士をはじめとする様々な資格を保有する職員を育成し、経営支援を実施している。

## ○今後の経営支援のあり方について

コロナ禍による企業の業績の不振は、緊急事態宣言を発端とした営業自粛や消費者の外出自粛といった経済活動の制限による外的要因が強いことから、当協会は、中小企業・小規模事業者の倒産を防ぐための資金繰り支援を柔軟かつ迅速に実施しています。

また、コロナ禍という災害によって、中小企業・小規模事業者の労働生産性の低さや事業承継の遅れなど、これまで事業者が抱えてきた経営上の様々な問題が、喫緊の課題として大きく浮き彫りになっており、急速に悪化した財務体質の改善にも速やかに取り組む必要があります。

このことを踏まえ、当協会は、引き続き資金繰り支援への万全の対応を行うとともに、金融機関や支援機関と連携し、お客様のニューノーマル(新しい常態)な経営のあり方への支援や経営改善支援、事業再生支援などお客様の課題解決に向けた支援に一層取り組んでまいります。また、地域・社会の活性化に資するよう、創業者支援、事業承継支援を積極的に実施してまいります。

# 4 Reports 経営基本について

経営基本とは当協会の普遍的目標であり、「基本理念」「基本姿勢」「行動指針」の3つの基本であらわします。

自己の持つ社会的意義や使命を維持、発展させ、社会に貢献し続けることが課せられた社会的責任であると理解する中で、当協会が将来にわたって「信用保証」を通じて中小企業のベストパートナーであり続けるための基本的な事項として策定したものです。



## ● 基本理念

当協会の普遍的理念を、使命や存在意義を示すミッションステートメント（使命の記述書）としてまとめました。

職員は、この基本理念を常に行動規範として念頭において業務を行い、お客さまには、当協会に対する理解を深めていただくことを目的にトータルイメージとして設定したものです。

## ● 基本姿勢

基本理念を追求するために、「トータルイメージの理念」から、将来にわたってあるべき姿を簡潔に示しました。

- ① 親切・迅速・公正な姿勢で、信頼される協会
- ② 自主・独立の気概にあふれ、先見性のある協会
- ③ 明るく・楽しく・元気があり、活気に満ちた協会
- ④ 價値ある情報を発信し、喜ばれる協会
- ⑤ 経営基盤の安定をもとに、地域経済の発展に貢献する協会

## ● 行動指針

基本理念、基本姿勢を実現するため、職員が常日頃意識する心構えを具体的に示しました。

- ① 常に親切な対応を心掛け、お客さまの立場になって行動します。
- ② 常に前向きで、自己啓発に努め資質の向上を目指します。
- ③ 前例にとらわれることなく、創意工夫に努めます。
- ④ 規律を守り、協会職員としての誇りと自覚を胸に責任ある行動をします。
- ⑤ 明るく健康的で、コミュニケーションあふれる職場を目指します。

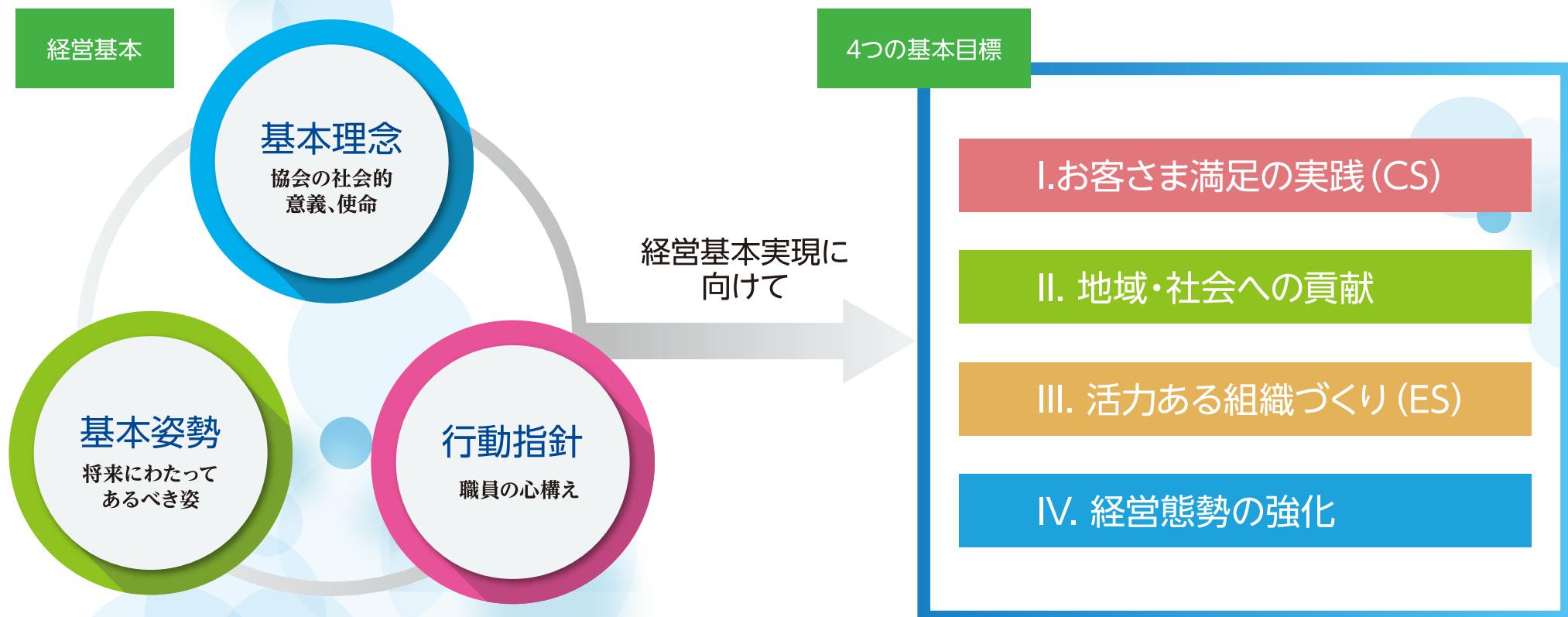
私たち  
創造性豊かな中小企業のよきパートナーとして  
多様で活力ある成長と繁栄を  
サポートします。

～千葉県信用保証協会～

## 5 Reports 基本経営計画の構成（基本目標）

基本経営計画は、当協会の普遍的目標である経営基本を達成するための礎です。

経営基本から導き出された事業計画策定における4本柱を〈基本目標〉と定め、以下〈基本方針〉〈重点施策〉へと具体化させ、「中小企業のベストパートナー」として信頼される協会の実現を目指します。



# 6 Reports 基本方針と重点施策

基本目標	I.お客様満足の実践(CS)
基本方針	重点施策
1 信用保証制度の機能発揮	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 保証審査業務の充実による金融の円滑化</li> <li>② お客様のニーズに応じた多様な保証制度の提供</li> <li>③ 円滑かつ適切な期中管理業務の充実</li> </ul>
2 お客様の課題解決のためのサポート業務の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 多様な支援メニューで創業者をサポート</li> <li>② 経営改善支援の機能強化で課題解決をサポート</li> <li>③ 最適なスキームを活用して再チャレンジをサポート</li> <li>④ ライフステージに応じた円滑な事業承継をサポート</li> <li>⑤ 支援機関と連携して海外展開をサポート</li> <li>⑥ 金融機関等と連携して経営改善・生産性向上をサポート</li> </ul>
3 「ありがとう」の一歩先へ行くサービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>① デジタル技術を活用した信用保証の利便性向上への取組み</li> <li>② お客様サービス向上のための新たな店舗のあり方の検討</li> <li>③ ウィズコロナにおける新たなサービスの実践</li> <li>④ “顔の見える保証協会”金融支援にプラスαのサービスの提供</li> <li>⑤ お客様の立場に立った価値ある情報の発信</li> <li>⑥ お客様の声に応えるためにニーズを把握する取組みの実践</li> </ul>

基本目標

## II. 地域・社会への貢献

基本方針	重点施策
1 地域・社会の活性化	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 大学・自治体等との連携による地域活性化支援</li> <li>② 自治体等・金融機関との連携による創業・再生等の支援</li> <li>③ 自治体等と連携した保証制度創設の検討</li> </ul>
2 CSR(企業の社会的責任)の取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>① エコ・省エネ・環境美化活動の実施</li> <li>② 文化・芸術・スポーツ活動への支援</li> <li>③ 地域イベントへの参加</li> <li>④ SDGsへの取組み</li> </ul>

基本目標

## III. 活力ある組織づくり(ES)

基本方針	重点施策
1 人材育成への積極的な取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 経営基盤となる多様で活力のある人材の積極的な確保</li> <li>② OJT・OFFJTを活用した効果的な人材育成</li> <li>③ 人材育成と組織の活性化に資する人事制度の運用</li> </ul>
2 能力を発揮できる職場づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 働き方改革の推進</li> <li>② 経営課題に応じた柔軟で機動力のある組織体制の整備</li> <li>③ 全ての職員が活躍できる職場づくり</li> <li>④ 職員の健康保持と快適な職場環境の形成</li> </ul>

## 基本目標

## IV. 経営態勢の強化

基本方針	重点施策
1 経営管理態勢の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>① コーポレートガバナンスの強化</li> <li>② コンプライアンスの徹底</li> <li>③ リスク管理態勢の強化</li> <li>④ 反社会的勢力等の排除・不正利用の防止</li> </ul>
2 自然災害や大規模な経済危機等への適切な対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 事業継続計画(BCP)の検証と見直し</li> <li>② 危機に対応する保証制度の準備と迅速な対応</li> <li>③ 危機時における保証審査等の体制整備</li> <li>④ 自治体・金融機関等との連携</li> </ul>
3 経営基盤の安定と強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 求償権回収業務の充実</li> <li>② 安定的な財務基盤の確保</li> </ul>
4 業務の効率化への取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>① デジタル技術を活用した業務の効率化</li> <li>② 事業部門ごとの業務効率化への取組み</li> </ul>

基本方針と重点施策

# 7 Reports 業務指標について

## 目標とする指標

項目	保証承諾	保証債務残高	保証債務平均残高(※1)	代位弁済	実際回収(※2)
2024年3月期 目標とする指標	5,100億円	12,800億円	13,300億円	260億円	38億円

※1 保証債務平均残高は、該当年度毎月末時点の保証債務残高の平均値のことです。

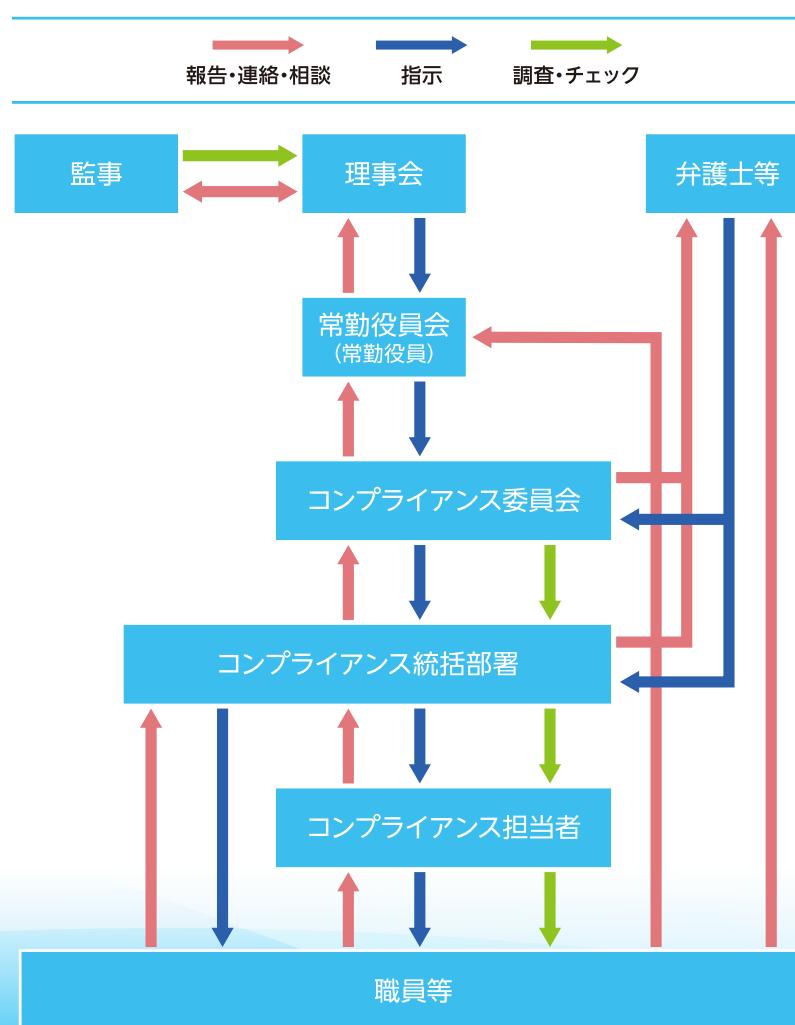
※2 実際回収には、求償権消滅保証や不等価譲渡等の再生支援による回収も含みます。

## 業務指標について

- 保証承諾、保証債務残高は、経済の回復に伴い減少傾向となります。“お客様満足の実践”による重点施策への取り組みや国や自治体の資金繰り支援策などの効果により緩やかに減少し、2024年3月期においても、コロナ禍以前の2019年3月期を上回る保証承諾を見込みます。
- 中小企業・小規模事業者の景況感は依然として厳しい状況にありますが、当協会と金融機関、支援機関との連携による経営支援や国や自治体の各種施策により過去の経済危機時の代位弁済の水準を下回るものと見込みます。
- 回収環境は厳しい状況ですが、効率性を重視しつつ回収の最大化を図るとともに、個々の状況に応じたきめ細やかな対応に努めることで目標とする指標の達成に向けて努力してまいります。

# 8 Reports コンプライアンス態勢

## コンプライアンス組織体制図



千葉県信用保証協会は、公的使命と社会的責任の重みを常に認識し、健全な業務運営を通じて揺るぎない信頼の確立を図るために、役職員一丸となってコンプライアンスの実践に、積極的に取り組んでいます。

当協会のコンプライアンスは「法令等の遵守」と定義付け、①信用保証協会の公共性と社会的責任②質の高い信用保証サービス③法令やルールの厳格な遵守④反社会的勢力との対決⑤地域社会に対する貢献としており、「信用保証協会倫理憲章」を基本方針とし、「具体的行動規範」に基づいて行動します。

### 具体的行動規範について

- |   |                  |    |                    |
|---|------------------|----|--------------------|
| 1 | 法令・ルール等の遵守       | 6  | 反社会的勢力(不当要求行為)との対決 |
| 2 | 誠実な職務の遂行         | 7  | 外部からの苦情・トラブルへの対応   |
| 3 | 守秘義務の履行          | 8  | 職場秩序の維持            |
| 4 | 職務上の地位と関係者との付き合い | 9  | 違反行為の報告            |
| 5 | コンプライアンス関連事項への対応 | 10 | 懲罰                 |

コンプライアンスを推進するため、コンプライアンス委員会を設置し、統括部署を定め、コンプライアンスマニュアルの整備や実践状況の把握に努めています。

## 資料編

Document

# 基本経営計画概念図について

基本経営計画は、当協会の普遍的目標である経営基本を達成するための礎です。

経営基本から導き出された事業計画策定における4本柱を〈基本目標〉と定め、重点施策を立案・実施し、年度ごとにPDCAサイクルによるチェックを行うことで、「中小企業のベストパートナー」として信頼される協会の実現を目指します。

## 基本経営計画概念図

経営基本

● 基本理念

● 基本姿勢

● 行動指針

経営基本実現に向けて

### 4つの基本目標の設定

- I お客さま満足の実践(CS)
- II 地域・社会への貢献
- III 活力ある組織づくり(ES)
- IV 経営態勢の強化

### 基本方針及び重点施策の策定

### 計画策定

- ・基本経営計画(3か年度)
- ・中期事業計画  
(金融庁長官及び経済産業大臣報告)

進捗管理・  
効果測定・  
見直し

### 具体的な実施項目の策定 (アクションプラン)

### 計画策定

- ・部門別事業計画(単年度)
- ・年度経営計画  
(金融庁長官及び経済産業大臣報告)

内部・外部  
評価委員会

**資料編**

Document

**コミュニケーションマーク****CHIBA  
GUARANTEE****DESIGN**

当協会のコミュニケーションマークは、千葉県「CHIBA-KEN」の頭文字「C」と信用保証の英記である「CREDIT GUARANTEE」の「CG」を使いデザイン化しました。一点から始まる3つの曲線は、「中小企業者」「金融機関」「保証協会」が一体となって発展するさまと、無限に広がる可能性をあらわしています。

**COLOR**

当協会のコミュニケーションカラーは、海に囲まれた千葉県を象徴する色としての「青」と、県木である楳の木の「緑」をカラーとしました。「青」は、深い色の青とし、底知れない可能性、深い洞察力を持ちたいとの思いから、「緑」は新緑とし、発展の象徴と革新の気概を持ち続けたいとの思いをあらわしています。

# 第7次 基本経営計画

ベストパートナー2024 ~進化への挑戦~

---

2021.4.1 – 2024.3.31

---

〒260-8501 千葉県千葉市中央区中央4-17-8(千葉県自治会館)

TEL:043-221-8181

<https://www.chiba-cgc.or.jp/>



千葉県信用保証協会