

## 令和4年度 経営計画

千葉県信用保証協会

### 1. 業務環境

#### (1) 千葉県の景気動向

新型コロナウイルス感染症の影響により、景気は厳しい状況にありますが、全体としては持ち直しの動きが続いています。先行きについては、政府による経済対策や緩和的な金融環境にも支えられて回復基調を辿るとみられますが、新たな変異株が発生し、感染症の収束時期が見通せないことから、依然として不透明感が強いです。全体的には製造業を中心に持ち直しの動きをみせると期待されますが、半導体不足や原油価格上昇といった新たな懸念材料も出ており、今後の感染状況と合わせて、県内経済に与える影響を十分に注視する必要があります。

#### (2) 中小企業・小規模事業者を取巻く環境

中小企業・小規模事業者の経営環境については、感染症の収束時期が見通せないこともあり、依然厳しい状況が続いています。資金繰りについては、「新型コロナウイルス感染症対応特別資金」等の効果により落ち着いているものの、感染状況が長期化することで、先行きに懸念が生じる可能性もあります。

また、中小企業・小規模事業者は、経営者の高齢化による事業承継への対応、深刻化する人手不足といったコロナ前からの課題に加え、ポストコロナに向けて経営改善や事業再構築に取り組む必要があります。多くの課題を抱えているといえます。

## 2. 業務運営方針

令和2年度に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を受け、中小企業・小規模事業者の資金繰りに落ち着きをみせたことにより、令和3年度の保証承諾は前年比で大幅に減少しました。令和4年度の保証承諾は、令和3年度をやや下回る水準で推移することを見込みます。

代位弁済については、中小企業・小規模事業者に対する資金繰り支援策や柔軟な条件変更への対応等の効果により、令和3年度上期は前年を下回ったものの、下期から前年を上回って推移しています。中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境は依然厳しく、令和4年度にかけても代位弁済は増加すると見込みます。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、経済情勢等によっては大きく変化する可能性もあります。

令和3年度からの3年間に渡る中期事業計画の期間中は、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等、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。

計画期間中の2年目に当たる令和4年度においても、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まいります。このために、当協会では、デジタル技術を活用した保証申込手続きの利便性向上や事業承継支援、ポストコロナを見据えた新たなサービスの実践、新たな店舗のあり方の検討等を重点施策として、変化(Change)を体現する取組みに挑戦(Challenge)し、進化した信用保証協会(Guarantee)として生まれ変わります。

本計画は、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。」の実現につながるものと位置付けており、「お客さま満足の実

践（CS）」「地域・社会への貢献」「活力ある組織づくり（ES）」「経営態勢の強化」の4つを基本目標として定めています。特に経営支援については、今回その目的や強みを改めて整理し、今後の経営支援のあり方の方向性を定めた上で、以下の取組みを実践していきます。

(1) お客さま満足の追求(CS)

① 信用保証制度の機能発揮

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。

また、利用者であるお客さまの目線に立った保証申込手続きの見直しを行い、保証に当たっては、経営者保証を不要とする取組みの推進や経営実態や事業性を十分に踏まえた評価を行う等、保証審査業務の充実を図ります。

保証後においては、新型コロナウイルス感染症対応特別資金等の業況報告書を活用してアフターフォローを行い、経営支援部門と連携した支援の実施によって業況回復や事業再構築を後押しします。

② 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。特にコロナ禍により業績が悪化したお客さまへのサポートに注力します。

お客さまの事業のライフステージに応じて、経営改善計画の策定支援や専門家派遣を行う等、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セミナーや創業スクールを開催する等、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めます。

中小企業・小規模事業者では経営者の高齢化が進み、休廃業・解散件数が増加しています。このため事業や経営資源を次世代へ引き継ぐことが重要になっています。

お客様の事業承継への取組み状況や課題を把握するためにダイレクトメールを送付し、事業承継計画の策定支援や専門家派遣等につなげます。また、事業譲渡を希望される場合は、連携している事業承継・引継ぎ支援センターに取り次ぎを行う等、創業期から再生期まで、お客様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。

金融機関との連携（リスク分担等）を通じ、中小企業の経営改善・生産性の向上を促進するため、当該中小企業に対する金融機関の支援方針に着眼し、柔軟に保証付き融資とプロパー融資を組み合わせる等、適切なリスク分担に努めます。また、金融機関との対話により連携体制を構築します。

### ③「ありがとう」の一步先へ行くサービスの提供

今般のコロナ禍において、国や自治体を始め各方面においてデジタル技術を活用した手続きの見直しが行われており、信用保証制度においても喫緊の課題となっています。このため、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組みを一層推進していきます。

当協会はこれまで、“お客様満足の実現”として、企業訪問や経営相談、専門家派遣による経営改善支援、事業承継支援等、お客様との直接の接点をより大切にしながら事業を実施してきました。今後も、コロナ禍の影響を受ける中小企業・小規模事業者の資金繰り支援、経営支援に万全を期すためにも、引き続きお客様に寄り添った活動が重要であると認識しています。

そのうえで、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組みを実践”していきます。

また、お客さまへのサービスの充実や自然災害、大規模な経済危機への対応等の観点から、新たな支店の設置に向けた準備を進めるとともに、広報活動をより充実させることで、お客さまにとって価値のある情報発信に努めます。こうした取組みを通じて、「信用保証協会がここまでやってくれるとは思わなかった」とお客さまに感謝していただけるよう、「ありがとう」の一步先へ行く質の高いサービスを提供して行くことを目指します。

## (2) 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ていきます。

また、SDGs（持続可能な開発目標）に取り組むお客さまを支援する等、SDGsへの取組みを通じて、地域・社会への貢献に取り組んでいきます。

## (3) 活力ある組織づくり（ES）

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等、信用保証協会を取り巻く環境は大きく変化しています。これらの環境変化に対応し、お客さまに満足していただく取組みを実践し、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。このため人材の積極的な確保に努めるとともに、OJT・OFFJTを活用

し、効果的な人材育成に努めます。また、ワーク・ライフ・バランスへの取組みを通じた働き方改革を推進し、職員の健康保持と快適な職場環境の形成に努める等、職員が能力を十分に発揮できる職場づくりを目指します。

#### (4) 経営態勢の強化

理事会の活性化や内部監査・検査体制の充実、外部評価委員の意見を適切に業務に反映する等、コーポレートガバナンスの強化を図ります。また、デジタル化の進展に伴う情報セキュリティ対策等、リスク管理の強化やコンプライアンスの徹底、反社会的勢力等の排除・不正利用の防止等、経営管理態勢の強化を図ります。

自然災害や大規模な経済危機が発生した際は、中小企業・小規模事業者は大企業に比べその影響を大きく受けやすく、信用保証協会はセーフティネットとしての機能を適切に発揮することが必要です。このため、事業継続計画（BCP）の検証と見直しを行うとともに、自治体・金融機関と連携して、通常時から保証制度の準備や保証審査体制の整備を行い、危機時において迅速な対応ができるよう努めます。

中小企業・小規模事業者の金融の円滑化という信用保証協会本来の役割を発揮するためには、経営基盤の安定が重要です。このため、求償権回収業務の充実や安定的な財務基盤の確保に努めることで、更なる経営基盤の強化を図ります。

また、WEB会議システムといったデジタル技術の活用や事業部門ごとに業務プロセスの見直しを行う等、業務の効率化に取り組みます。

### 3. 保証承諾等の見通し

令和4年度の保証承諾等の主要業務数値(見通し)は、以下のとおりです。

項目	金額	対前年度実績比
保証承諾	325,437 百万円	88.6%
保証債務残高	1,384,266 百万円	91.9%
代位弁済	23,203 百万円	177.7%
回収	2,995 百万円	91.4%