

## 令和6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

県内経済情勢は、国際情勢の変化、物価高等の影響を受けていますが、全体として緩やかに持ち直しています。先行きについては、政府による経済対策の効果やインバウンド需要等による社会経済活動の活発化により、回復基調を辿るとみられますが、依然として不透明感があるため、海外景気や物価高の動向、金融資本市場の変化等が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、物価高や深刻な人手不足等の影響により、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」の元金返済が本格化する中、伴走支援型特別保証制度等を活用した借換え等による資金繰り支援もされているものの、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や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、原材料費・労務費の価格転嫁、働き方改革関連法に伴う時間外労働の上限適用等を踏まえて、収益改善や事業再構築に取り組む必要があり、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5年度の保証承諾は、「伴走支援型特別保証制度」による借換えの利用もあり、令和4年度を上回る水準で推移しました。令和6年度の保証承諾は、借換えの需要が続くことに加え、経済活動の正常化に伴う増加運転資金も生じて、令和5年度と同水準で推移することを見込みます。

令和5年度の代位弁済は、前年を上回る水準で推移し、令和6年度にかけても増加すると見込みます。ただし、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6年度は、新たに策定した令和6年度から3カ年に渡る第8次基本経営計画の開始年度であり、本計画に則った運営を進めていきます。

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お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。

「お客さま満足の実践（CS）」として、引き続き、自治体、金融機関、支援機関と連携するとともに、商工団体との連携を拡充する等して、物価高や人手不足等によって影響を受ける中小企業・小規模事業者への資金繰り支援を、迅速かつ積極的に行います。

あわせて、よろず支援拠点や中小企業活性化協議会といった支援機関との連携を強化した上で、「新型コロナウイルス感染症対応特別資金」等を利用した中小企業・小規模事業者への経営支援を進めるとともに、早期の事業再生支援にも取り組む等、個々の経営課題に応じたきめ細やかな保証対応や経営支援をもって伴走支援を実践していきます。

また、保証料上乘せにより経営者保証の提供を不要とする信用保証制度等や保証申込手続きのデジタル化等を推進してお客さまの利便性を向上させていくとともに、当協会においても、書類の電子化やRPAの導入といったデジタル化を進め、業務の効率化に取り組むとともに、多様化・高度化する業務に資する人材の育成に取り組めます。

目標の実現に向け、以下のとおり実践していきます。

## 1) お客さま満足の実践（CS）

### ① 信用保証制度の機能発揮

物価高や人手不足等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、伴走支援型特別保証制度等を活用しつつ、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ます。創業者に対する資金繰り支援として、経営者保証を不要とするスタートアップ創出促進保証（SSS保証）を推進するほか、小規模事業者に向けて新たに商工団体と連携した保証制度（コネクトちば）の取扱いも進めます。

また、保証電子申込の本格稼働に向けて準備を進め、お客さまの利便性向上を図るとともに、保証に当たっては、保証料上乘せにより経営者保証の提供を不要とする信用保証制度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、伴走支援型特別保証制度のフォローアップ報告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経営改善や事業再構築を後押しします。

## ② お客様の課題解決のための伴走支援の強化

金融機関や支援機関と連携し、「対話」と「傾聴」を通してお客様自身が「気づき」を得て、課題に向き合い自己変革に取り組めるよう、全力で伴走支援に取り組めます。特にコロナ禍により業績が悪化したお客様へのサポートに注力します。

お客様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り組み状況や課題を把握するためにアンケートを送付し、事業承継計画の策定支援や専門家派遣等につなげていきます。また、事業譲渡を希望するお客様については、連携している事業承継・引継ぎ支援センターに取次ぎを行う等、お客様の実情に応じた事業承継支援を行います。

お客様の多様な経営課題に応じて、よろず支援拠点に相談案件を持込む等、他機関の専門家の知見を活用した支援を行います。また早期に事業再生に取り組むことを促すため、中小企業活性化協議会への事前相談を行う等の取次ぎを推進します。

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。

より質の高い経営支援の取り組みを行うため、支援の実績について定量的な効果検証を行います。効果

検証の指標は、経営改善支援先におけるCRD区分、売上高増加率、営業利益率とし、その目標値は、支援先と非支援先における各指標が支援の前期から翌期にかけて良化している先の割合について、支援先から非支援先を差し引いて0ポイント超となることとします。

### ③ 「ありがとう」の一步先へ行くサービスの提供

コロナ禍を経て、国や自治体をはじ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ます。

当協会はこれまで、“お客さま満足の追求”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、お客さまとの直接の接点をより大切にした事業を実施してきました。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、引き続きお客さまに寄り添った伴走型支援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。

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することを目指します。

## 2) 地域・社会への貢献

創業支援、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。

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への取り組みを通じて、地域・社会への貢献に取り組めます。

### 3) 活力ある組織づくり（ES）

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、信用保証協会を取巻く環境は大きく変化してします。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り組みを実践して地域・社会に貢献するためには、何より経営基盤となる多様で活力のある人材が必要となります。多様な働き方の導入や職場環境の向上によって、職員にとって魅力ある仕事、魅力ある職場であることを実現し、職員のモチベーションアップと人材の確保・定着を図ることで、顧客サービスの充実につなげていきます。また、伴走支援型の経営支援や業務のデジタル化に対応するための人材育成にも取り組めます。

### 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、公益財団法人千葉県産業振興センターと災害時・危機時における連携体制を整え、有事の際にも業務を安定的に継続できるよう、平時から情報交換等を行います。

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、ペーパーレス会議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めます。

### 3. 保証承諾等の見通し

令和6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	452,300 百万円	100.6 %
保証債務残高	1,234,967 百万円	93.7 %
代位弁済	29,558 百万円	124.6 %
回収	3,571 百万円	93.5 %