



千葉県信用保証協会

第8次基本経営計画

ベストパートナー2027 ～ともに前へ～

2024.4.1 - 2027.3.31

第8次基本経営計画

2024.4.1 - 2027.3.31

ベストパートナー2027 ～ともに前へ～

02 1 ごあいさつ〈会長挨拶〉

03 2 第8次基本経営計画作成に当たって

05 3 当協会の経営支援について

06 4 経営基本について

07 5 基本経営計画の構成（基本目標）

08 6 基本方針と重点施策

11 7 業務指標について

12 8 コンプライアンス態勢

13 9 SDGsへの取組み

資料編

14 基本経営計画概念図について

1 ごあいさつ〈会長挨拶〉

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

このたび、2024年4月から2027年3月までの3か年における経営計画として、「第8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、コロナ禍から脱する中で、政府の経済対策の効果やインバウンド需要の増加等により、緩やかな回復が続くとみられます。

しかしながら、中小企業・小規模事業者にとっては、不安定な国際情勢の影響や物価高、深刻な人手不足等により、依然として厳しい状況にあると認識しており、新型コロナウイルス感染症対応特別資金（ゼロゼロ融資）の返済が本格化する中、金融と経営両面での支援の重要性が増していると考えています。

当協会では、これまでも中小企業・小規模事業者のライフステージに応じた専門部署を設置し、経営支援を実施してまいりました。令和5年10月には、経営支援に特化した拠点として「幕張サポートセンター」を開所して体制を強化しており、創業期から成長期、事業承継期、再生・転換期まで一貫して企業の皆様に寄り添い、これまでに培ってきたノウハウを駆使して「金融と経営の一体的な支援」に、より力を入れてまいり所存です。

また、新たに始まった信用保証料上乘せにより経営者保証の提供を不要とする保証制度や、導入が本格化する保証申込の電子化等の普及促進を図り、多くの皆様に利便性の向上を感じていただけるよう努めてまいります。あわせて、当協会内部の各種業務についても積極的にデジタル化を進めていくとともに、高度化する経営支援業務やデジタル化を支える人材の育成も推し進めることで、業務効率の向上と組織の成長を実現し、一層のサービス向上につなげてまいります。

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、第8次基本経営計画では名称として『ベストパートナー2027～ともに前へ～』を掲げています。これは、当協会が「創造性豊かな中小企業のおきパートナー」として、厳しい経営環境の中にあっても成長しようとする中小企業・小規模事業者に伴走支援をして共に進む姿を、また当協会自身も「求められる保証協会」であり続けるために成長を続ける姿を表しています。

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、今後とも一層のご支援とご協力を賜りますようお願い申し上げます。



会長 山口 新二

2024年4月

2 第8次基本経営計画作成に当たって

名称

ベストパートナー2027 ～ともに前へ～

- 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います。
- 中小企業・小規模事業者の経営環境は依然厳しい状況にあり、お客さまが様々な課題を乗り越え、経営を維持し、成長を続けていくために、当協会はお客さまと共に考え、伴に走る伴走者でありたいと考えており、当協会が持つ金融と経営の一体的支援の機能とノウハウを活用し、伴走支援を実践してまいります。その実現のため、金融機関・支援機関の連携、人材育成・活用に取り組むとともに、信用保証料上乘せにより経営者保証の提供を不要とする保証制度に適切に対応し、利便性向上につなげるためのデジタル化等に積極的に取り組みます。
- 当協会は、お客さまに一層寄り添いながら伴走支援を実践し、コロナ禍から脱却し成長を目指すお客さまと「ともに前へ」進み、これからも頼れるベストパートナーであり続けることを目指してまいります。

現状認識

● 景気動向

日本経済は、コロナ禍から脱し、社会経済活動が正常化しつつあり、緩やかな回復基調にあります。しかしながら、国際情勢の変化、物価高等の影響に加え海外景気や金融資本市場の変化等の先行き不透明感といった下振れリスクをはらんでおり、引き続き動向を注視する必要があります。

● 中小企業・小規模事業者の現状

新型コロナウイルス感染症は数多くの中小企業・小規模事業者の財務基盤・経営基盤に大きな打撃を与えました。また、コロナ禍で借入が増加した中小企業・小規模事業者も少なくありません。さらに、以前から続く人手不足や経営者年齢の高齢化に加え、賃金引上げといった課題も加わり、中小企業・小規模事業者の経営環境は依然厳しい状況にあると認識しています。

● 保証承諾等の動向

新型コロナウイルス感染症対応特別資金（ゼロゼロ融資）による資金繰り支援の効果もあり、資金需要は落ち着きが見られ、2021年度および2022年度はコロナ禍前の水準を下回る保証承諾となりました。2023年度は、伴走支援型特別保証制度等を利用した借り換え需要の増大により、コロナ禍前と同程度の保証承諾となりました。

● 代位弁済の動向

代位弁済は、2022年度から増加に転じ、中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境の厳しさを受け、増加傾向にあります。今後の景気動向によってさらに代位弁済が増加する可能性があります。

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。当協会では、伴走支援型特別保証制度（コロナ借換）等を活用し、引き続き金融機関と連携・協力し、資金繰り支援に注力します。また、新たに始まった信用保証料上乘せにより経営者保証の提供を不要とする保証制度の取扱いについても、適切に対応します。

●伴走支援型の経営支援の強化

当協会はこれまで、お客さまのライフステージに応じて、創業支援・経営改善支援・事業承継支援・海外展開支援・事業再生支援といった経営支援に取り組んできました。お客さま自身の成長の鍵となる自己変革を後押しするため、当協会の経営支援を対話と傾聴による信頼関係を築いた上での伴走型支援に進化させます。そのための人材育成に取り組むとともに、2023年10月に開所した幕張サポートセンターの機能を活かしつつ、千葉県産業振興センター、千葉県よろず支援拠点、千葉県中小企業活性化協議会等の支援機関との連携を拡充し、お客さまの課題解決をサポートしてまいります。

●デジタル技術の活用

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。お客さまや金融機関の皆さまにはそれぞれ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しつつ、当協会内部においてRPAの活用やペーパーレス化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めます。

●地域・社会への貢献

信用保証による資金繰り支援や経営支援は、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、支援機関、大学、金融機関と連携して、地域活性化に向けて役割を果たします。また、SDGsに取り組むお客さまを応援する保証制度を推進することに加え、当協会としてもソーシャルボンドの購入や役職員による寄付活動等を通じて、SDGsの達成に貢献します。

●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、経営基盤となる多様で活力のある人材が必要です。働き方や職場環境について不断の見直しを行い、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向上と人材の確保・定着を図ることで、顧客サービスの充実につなげてまいります。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みます。

●経営態勢の強化

自然災害や大規模な経済危機の発生時にセーフティネット機能を発揮するため、平時から保証制度や審査体制を整備するとともに、2023年10月に開所した幕張サポートセンターと本店・松戸支店による3拠点でのBCP体制を強化します。また、求償権回収について、保証協会債権回収株式会社への全件委託を継続し、回収の最大化と効率化に取り組めます。

3 当協会の経営支援について

本計画期間内においては、コロナ禍から脱する中で、依然として厳しい経営環境にあるお客さまへの経営支援を重視しているため、以下に当協会の経営支援について記しています。

● 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)を設置しました。設置当初は「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」の3チームにより経営支援を行っていましたが、新型コロナウイルス感染症対応特別資金(ゼロゼロ融資)を利用されたお客さまへの支援や、より効果的な支援を実施するために組織改編を重ね、現在は成長サポート部内の「創業サポートチーム」・「経営サポートチーム」・「伴走サポートチーム」・「地域サポートチーム」の4チームと、再生支援部の「事業再生課」が中心となって経営支援を行っています。また、2023年10月には「幕張サポートセンター」を開所し、お客さまの利便性向上や、他の支援機関との連携強化を図っています。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、事業承継支援および海外展開支援、伴走サポートチームでは新型コロナウイルス感染症の影響により過大債務を抱えた先への経営改善支援や返済緩和先支援、地域サポートチームではお客さま向けの各種セミナーの開催、他の支援機関との連携、事業再生課では事業再生支援にそれぞれ取り組んでいます。お客さまのライフステージや経営課題に応じてそれぞれの部署を設け、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

当協会の行う経営支援には、2つの目的があります。まず、第1の目的は、お客さま満足の実現です。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等、お客さまの課題解決のお手伝いをする事、すなわち、お客さまの満足を実現することが、当協会の行う経営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、事業再生支援等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つな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・小規模事業者のライフステージや経営課題に応じた経営支援体制をとっており、ライフステージや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 創業者や小規模零細企業から比較的規模の大きい中小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

新型コロナウイルス感染症対応特別資金(ゼロゼロ融資)は、中小企業・小規模事業者の資金繰り維持や倒産の抑制に大きく貢献しましたが、一部の中小企業・小規模事業者においては、コロナ禍から脱する中でも業績が十分に回復しておらず、借入が重荷になっていると考えられます。加えて、国際情勢の変化、物価高、急速に進むデジタル化、経営者年齢の高齢化、人手不足等、中小企業・小規模事業者の経営環境は引き続き厳しい状況にあるといえ、経営支援のニーズは一層高まっています。

こうした状況を踏まえ、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、資金繰り支援を通じてお客さまと接点を持つ保証部・松戸支店、経営支援を担う成長サポート部、再生支援を担う再生支援部が一丸となって、お客さまとの「対話」と「傾聴」により信頼関係を築き、お客さまが「気づき」を得て、お客さま自身が課題に向き合い自己変革に取り組めるよう、伴走支援型の経営支援を実践してまいります。その実現のため、資金繰りと経営の一体的支援を強化すべく、ノウハウの蓄積、金融機関や支援機関との連携の拡充を図るとともに、人材の育成と活用にも取り組みます。また、経営改善支援の取組みについて効果を検証し、その検証結果を踏まえ、工夫や改善を実施していきます。

4 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。

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。

～千葉県信用保証協会～



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価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。

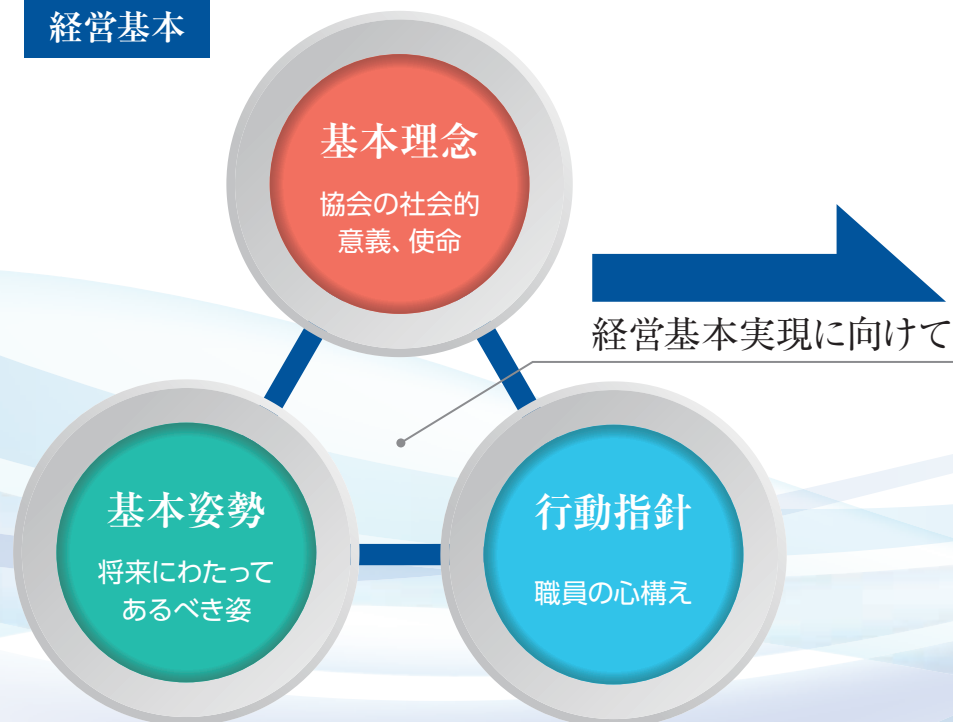
5 基本経営計画の構成 (基本目標)

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道しるべです。

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。



経営基本



4つの基本目標

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

6 基本方針と重点施策

基本目標

I お客さま満足の実践 (CS)

基本方針

1 信用保証制度の機能発揮

2 お客さまの課題解決のための 伴走支援の強化

3 「ありがとう」の一步先へ行く サービスの提供

重点施策

- ① 資金繰りの円滑化
- ② お客さまのニーズに応じた多様な保証制度の提供
- ③ 円滑かつ適切な期中管理業務の充実

- ① 多様な支援メニューで創業者をサポート
- ② 経営改善支援で課題解決をサポート
- ③ 最適なスキームを活用して再チャレンジをサポート
- ④ 円滑な事業承継をサポート
- ⑤ 支援機関と連携して海外展開をサポート
- ⑥ 金融機関・支援機関と連携して経営改善・生産性向上をサポート

- 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
- ② お客さまとのface-to-faceのコミュニケーションの実践
- ③ オンラインによるコミュニケーションの実践
- ④ お客さまの立場に立った価値ある情報の発信
- ⑤ お客さまのニーズを把握する取組みの実践

基本目標

Ⅱ 地域・社会への貢献

基本方針

1 地域・社会の活性化

地域・社会の活性化

2 CSR（企業の社会的責任）の取組み

CSR（企業の社会的責任）の取組み

重点施策

- ① 大学等との連携による地域活性化支援
- ② 自治体・支援機関・金融機関との連携による創業・経営改善・再生等の支援

- ① SDGsへの取組み
- ② 文化・芸術・スポーツ活動への支援
- ③ 地域への貢献

基本目標

Ⅲ 活力ある組織づくり（ES）

基本方針

1 人材育成への積極的な取組み

人材育成への積極的な取組み

2 魅力ある職場づくり

魅力ある職場づくり

重点施策

- 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
- ② OJT・OFFJTを活用した効果的な人材育成
- ③ 人材育成と組織の活性化に資する人事制度の運用

- ① 働き方改革の推進
- ② 全ての職員が活躍できる職場づくり
- ③ 職員の健康保持と快適な職場環境の形成

基本方針

重点施策

1 経営管理態勢の強化

- ① コーポレートガバナンスの強化
- ② コンプライアンスの徹底
- ③ リスク管理態勢の強化
- ④ 反社会的勢力等の排除・不正利用の防止

2 自然災害や大規模な経済危機等への適切な対応

- ① 事業継続計画（BCP）の検証と見直し
- ② 危機に対応する保証制度の準備と迅速な対応
- ③ 危機時における保証審査等の体制整備
- ④ 危機時における産業振興センターとの連携

3 経営基盤の安定と強化

- ① 求償権回収業務の充実
- ② 安定的な財務基盤の確保

4 業務の効率化への取組み

- ① デジタル技術を活用した業務の効率化
- ② 事業部門ごとの業務効率化への取組み

7 業務指標について

目標とする指標

項目

2027年3月期 目標とする指標

保証承諾

4,800億円

保証債務残高

10,800億円

保証債務平均残高^(※1)

11,300億円

代位弁済

210億円

回収^(※2)

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。

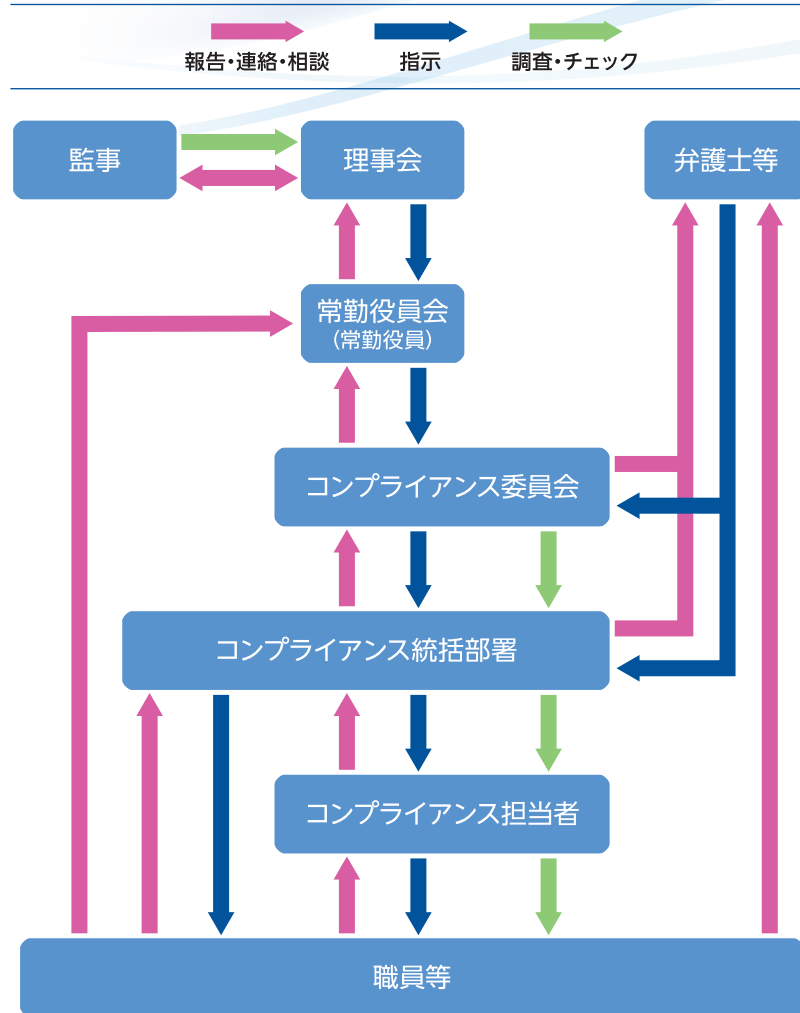
※2 回収には、求償権消滅保証や不等価譲渡等の再生支援による回収も含まれます。

業務指標について

- 保証承諾については、コロナ禍で増加した既存債務の借り換えや経済回復に伴う一定の増加運転資金および設備資金の需要が見込まれるため、緩やかに増加していき、2027年3月期はコロナ禍以前の2020年3月期と同水準となることを見込みます。保証債務残高は、新型コロナウイルス感染症対応特別資金（ゼロゼロ融資）を中心に既存債務の償還が進むことが想定されますが、2027年3月期はコロナ禍以前の2020年3月期を上回る水準となる見込みです。
- 代位弁済については、原油・原材料価格の上昇に加え物価の上昇、人手不足、経営者年齢の高齢化等の影響を受け、中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境は依然として厳しい状況にありますが、金融機関や支援機関、自治体、商工団体等との連携による伴走支援により、本計画期間内においては過去の経済危機（リーマンショック）時の水準を下回るものと見込みます。
- 回収については、無担保・無保証人での保証の増加等により厳しい回収環境がありますが、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 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、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 of 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。

9 SDGsへの取り組み

当協会のSDGsに対する方針

千葉県信用保証協会は SDGsに取り組む中小企業を応援します

SDGsで設定している17の目標は、経済・社会・環境の3つの側面を持っています。特に、経済・社会に関する目標の中には、中小企業者の成長促進や雇用創出等が達成すべきターゲットとして示されています。

当協会は、信用保証による資金繰り支援や経営支援を通じて、中小企業者の生産活動や雇用を守っています。

また、支援を行った先が経済活動を行うことで、地域の産業振興と経済発展が促進されており、当協会の業務はSDGsとの親和性が高いものといえます。

当協会は、日々の業務を通じて、経済課題や社会課題、環境課題への取り組みを実施しており、**SDGsに貢献しています。**



SDGsの主な取組内容

I. 経済課題への取り組み

- ① 信用保証による資金繰り支援
 - ・SDGs達成を目的とした保証制度の利用促進
- ② 経営支援を通じた雇用や産業の創出・維持への貢献
 - ・創業支援 ・経営改善支援
 - ・事業承継支援 ・事業再生支援

II. 社会課題や環境課題への取り組み

- ① SDGsイベントによる寄付活動
- ② SDGs債券の購入
- ③ 大学との連携
- ④ ちばSDGs推進ネットワークへの参加

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道しるべです。

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・
見直し内部・外部
評価委員会具体的な
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)



千葉県信用保証協会

第8次基本経営計画 ベストパートナー2027 ~ともに前へ~

〒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/>



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、県木である榎の木の「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。