

(1) 業務環境

1) 千葉県の景気動向

県内の景気は、原材料やエネルギーコストの上昇、物価高や人手不足、米国関税引き上げの影響を受けつつも、緩やかな持ち直しの傾向が続いています。先行きについては、各種経済対策の効果等により、回復が続くことが期待されるものの、依然として不透明感があり、為替や金利上昇、国際情勢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、緩やかな景気回復の中にあっても、依然として原材料やエネルギーコストの上昇、物価高や人手不足等による厳しい状況が続いています。資金繰りについては、コロナ前の水準まで回復しているとされますが、足下では、依然として厳しい経営環境の影響が見られます。

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な人手不足、物価高、借入金利の上昇等を踏まえて収益改善や生産性向上に取り組む必要があり、なお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8年度は、令和6年度から3か年に亘る第8次基本経営計画の最終年度にあたることから、引き続き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。

「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、商工団体との連携を通じて、万全の資金繰り支援を、迅速かつ積極的に行います。

あわせて、業況の変化や経営課題を早期に把握し、改善や解決に導くための予兆管理を強化します。支援にあたっては、千葉県中小企業活性化協議会、千葉県事業承継・引継ぎ支援センター、千葉県よろず支援拠点との「4機関のチーム支援による中小企業・小規模事業者の課題解決に向けた共同宣言」（上記3機関に当協会を加えた4機関の連携を、以下、「4機関連携」という。）に則り、課題に応じて最適な支援機関へ案件の橋渡しを行うことや専門家派遣によって、実効性のある経営改善・事業再生・事業承継の取組みを促進します。

また、経営者保証を不要とする取組みを推進することに加え、信用保証申込の電子手続き（以下、「電子申込」という。）の普及促進を通してお客さまの利便性を向上させていきます。さらにデジタル戦略に基づくインフラ整備やデジタル技術を活かした各種業務の自動化を進め業務改革（BPR）や事務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を育成します。

この実現に向け、以下のとおり実践してまいります。

## 1) お客さま満足の実践（CS）

### ① 信用保証制度の機能発揮

資金繰り支援については、新たに創設された金融機関や士業等と連携したモニタリング強化型特別保証制度や協調支援型特別保証制度といった保証料補助が適用される政策制度を活用する等して、迅速かつ積極的に対応します。また、電子申込の普及促進による利便性向上や経営者保証を不要とする取組みの推進により思い切った事業展開を後押しするとともに、個々の企業の経営実態や事業性を十分に踏まえた評価を行う等して、保証審査業務の適正性を高めます。

保証後においては、伴走支援型特別保証制度等にかかるフォローアップ報告書等の活用や中小企業・小規模事業者への訪問等によるヒアリングを通じて経営状況の把握やフォローアップを行います。また、初めて返済条件の緩和措置を行う中小企業・小規模事業者の経営課題や実情を把握し、経営支援部門と連携した支援の実施によって早期の経営改善・事業再生を後押しします。また、M&A・事業承継時の経営者保証の取扱いについて、経営者保証ガイドラインの趣旨等を踏まえ適切に対応していきます。

### ② お客さまの課題解決のための伴走支援の強化

県内における創業者の創出や創業後の成長を後押しするため、経営者保証を不要とするスタートアップ創出促進保証

制度等を活用して創業資金の支援を行うことや、自治体等と連携した創業セミナーや創業スクールを開催する等により創業支援に取り組めます。

中小企業・小規模事業者に対してモニタリングによる予兆管理を強化し、経営状況の変化や企業のライフステージに応じて異なる多岐にわたる経営課題の把握を通じて、きめ細やかな支援を実施していきます。

そこで、4 機関連携によるチーム支援の枠組みを活かした各支援機関への橋渡しや専門家による支援を実施する等して、早期の経営改善・事業再生・事業承継への取り組みを促進していきます。

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、支援先と非支援先の各指標を比較して検証します。

#### 【目標値】

支援先における指標良化先の割合 — 非支援先における指標良化先の割合 > 0

### ③ 「ありがとう」の一步先へ行くサービスの提供

電子申込による利便性向上や業務効率化の観点から、未導入の金融機関へ導入に向けた働きかけとサポートを実施します。

デジタル技術を活用したサービスについては、中小企業・小規模事業者のニーズに応じたデジタルとアナログの適切な組み合わせによる提供を行うことで、お客さまに満足していただく取り組みを実践します。

また、広活動をより充実させることで、価値ある情報発信に努めます。

## 2) 地域・社会への貢献

経営支援による中小企業・小規模事業者の経営課題の解決を通じて、お客さま満足の実現と成長をサポートすることによって地域・社会の活性化につなげていきます。4 機関連携によるチーム支援体制を活かした出張相談会の活動を推進します。自治体や金融機関と連携して、中小企業・小規模事業者に対するより効果的な支援のあり方を検討し実施することで、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への取り組みを通じて、地域・社会への貢献に努めます。

### 3) 活力ある組織づくり（ES）

各種セミナー、外部研修等への職員の派遣や育成目的での他機関への出向等により、環境変化や協会業務の多様化・高度化に対応できる人材育成を行います。

また、OJT、OFFJTを活用し、目利き審査能力の向上、経営支援人材・デジタル人材の育成に取り組めます。

働き方改革関連法の趣旨を踏まえた時間外労働の適正化や有給休暇の取得促進、育児休業の取得促進や仕事と子育ての両立支援といったワーク・ライフ・バランスを推進するとともに、職員が健康に業務を遂行できるようメンタルヘルス対策を実施します。また、育児・介護中の職員やシニア職員等、多様な立場の人材が能力を活かせる職場環境を整備します。

### 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、経営管理態勢を強化します。

自然災害や大規模な経済危機発生時の中小企業・小規模事業者に対するセーフティネット機能を適切に発揮するため、事業継続計画（BCP）の検証と見直しを随時行うとともに、平時から保証業務体制を整備し、危機に対応した保証制度の準備等を進め、災害時・危機時に迅速な保証対応ができるよう備えます。

災害時・危機時における連携体制を敷く公益財団法人千葉県産業振興センターとは、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。

回収の効率化と最大化を図るため、引き続き保証協会債権回収株式会社へ求償権の全件委託を実施するとともに、管理事務停止・求償権整理を進めます。

また、業務数値や収支のシミュレーションを実施し、定期的に経営状況を把握し安定的な財政基盤の確保に努め、更なる経営基盤の強化に取り組めます。

高度化・複雑化する業務については、デジタル技術を活用するとともに、業務改革（BPR）やQC活動を通して、業務の最適化を図るとともに効率化を進め、顧客サービスの向上につなげていきます。

## 5) 当協会の経営支援について

### ① 経営支援体制について

当協会の経営支援体制は、平成25年4月に「企業サポート室」（平成30年4月から「成長サポート部」に改組）を設置したことに始まり、企業のライフステージに応じて創業、経営改善、事業承継、事業再生の支援に特化した専門チーム（課）が担っています。ポストコロナに向けた経営支援の強化のための「地域サポートチーム」や支援機関との窓口や各種セミナーの運営を担う「地域サポートチーム」を新設し、さらに令和5年10月には経営支援業務に特化した「幕張サポートセンター」を開所するなどの改編を行っています。

令和8年度の経営支援体制として、地域サポートチームは支援機関との連携や各種セミナー・スクールを通じたお客さまサポート、創業サポートチームは創業支援、伴走サポートチームは大口先支援、事業承継支援および海外展開支援、金融機関等と連携した資金繰り支援・予兆管理・経営支援、事業再生課は事業再生支援に取り組めます。

それぞれのチームが企業のライフステージに応じて様々な経営課題に寄り添い、課題解決に対応していくことが当協会の経営支援の大きな特長となっています。

### ② 経営支援の目的

当協会が行う経営支援には、二つの目的があります。第一の目的は、お客さま満足の実現です。経営理念にある「中小企業のおきパートナー」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、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と考えられます。

### ③ 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。

ア. 中小企業・小規模事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、ライフステージ毎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ます。

イ. 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合わせて一体的な支援をすることができます。

- ウ. 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ます。
- エ. 比較的規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ます。
- オ. 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ます。
- カ. 4 機関連携を基に、ワンストップによる専門機関の知見を活かした支援ができます。

#### ④ 今後の経営支援のあり方について

当協会は資金繰り支援への万全の対応を行いつつ、金融機関や士業等と連携してお客さまの経営状況の変化や経営課題を早期に把握し、改善や解決に導くための予兆管理を強化します。支援にあたっては、保証部門、経営支援部門、再生支援部門が一丸となって、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いきます。支援にあたっては、4 機関連携によるチーム支援体制を活かして、課題に応じて最適な支援機関へ案件の橋渡しを行うことや専門家派遣によって、早期の経営改善・事業再生・事業承継の着手を促進していきます。その円滑な実施に向けて、金融と経営の一体的支援を強化すべく、保証部門も含めたノウハウの蓄積、金融機関や支援機関との一層の連携を図るとともに、人材の育成と活用を進めます。

(3) 保証承諾等の見通し

令和8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	403,343 百万円	95.8 %
保証債務残高	1,157,045 百万円	95.8 %
代位弁済	27,050 百万円	114.4 %
回収	3,480 百万円	98.3 %