

1. 基本方針

(1) 業務環境

1) 長野県の景気動向

円安やエネルギー・原材料価格高騰等の影響による厳しい状況が依然として続いているものの、長野県経済は緩やかに持ち直しています。

2) 中小企業を取り巻く環境

県内の中小企業・小規模事業者（以下「お客さま」という。）を取り巻く環境として、少子高齢化が進むことによる国内市場の縮小や経営者の高齢化、後継者不在を受けた廃業の増加等、構造的な問題を抱えています。加えて足元においても、エネルギー・原材料価格高騰や価格転嫁が十分に進まないことによる収益減少等の影響を強く受けるとともに、人手不足が深刻な状況にあります。

(2) 業務運営方針

長野県信用保証協会（以下「当協会」という。）は、こうした業務環境を踏まえ、お客さまごとの成長・発展・経営の改善発達に向けた最適解につながるよう、様々な局面で親身に寄り添い、全力で事業者支援に取り組みます。事業者支援にあたっては、実効性を高めるため、金融機関や地方公共団体をはじめとする関係支援機関等との連携を一層強化します。

今期は第7次（令和6年度～令和8年度）中期事業計画の初年度にあたり、そのなかで掲げた次の主要項目を着実に実行し、「地域のお客さまの未来をつなぐ、信頼され顔の見える保証協会」を目指します。

- 1) お客さまのライフステージに応じた最適な支援の実施
- 2) 情報発信力の強化
- 3) 対話を通じたお客さまや関係支援機関等との関係性強化
- 4) コンプライアンス態勢の強化
- 5) 経営のガバナンス強化
- 6) リスク管理の強化
- 7) 人材育成と職場環境の整備
- 8) 業務の効率化
- 9) 地方創生、SDGsへの取り組み

2. 重点課題

【保証部門】

(1) 具体的な課題

- 1) お客さまのライフステージに応じた最適な支援の実施
- 2) 経営者保証に依存しない融資慣行の確立

(2) 課題解決のための方策

- 1) お客さまのライフステージに応じた最適な支援の実施

①創業期

- ・創業予定者や創業後間もないお客さまには、「創業関連保証」「スタートアップ創出促進保証」、長野県の創業支援メニューをはじめとする創業関係の保証制度の利用を推進し、創業時からその後の成長発展への資金繰りを支援します。

②成長・発展期

- ・新分野の開拓やビジネスモデルの再構築で生産性や付加価値の向上を目指すお客さまや、販路や営業基盤の拡大によってさらなる経営力の強化と企業価値の向上を目指すお客さまについては、「経営力向上関連保証」、「経営革新関連保証」、長野県・市町村の制度融資（以下「制度融資」という。）や当協会の独自保証制度等から、そのニーズに最適な保証商品を提案し、さらなる躍進をサポートしていきます。
- ・雇用の促進や人材育成などを通じて地方創生に積極的に取り組むお客さまや、「長野県SDGs推進企業登録制度」に登録されているお客さまについては、制度融資や当協会独自制度である『「地方創生」応援社債保証』の利用を推進します。また、サステナビリティやSDGsへの取り組みを進めるお客さまには、当協会の独自保証制度である「サステナビリティ推進保証『ともにみらいへ』』の利用促進を図り、保証利用を通じたサステナビリティ活動の定着に努めていきます。

③改善期

- ・原価高による収益の悪化や、新型コロナの影響から依然として厳しい資金繰りが続いているお客さまには、「伴走支援型特別保証」を中心とする「借換保証」や「事業再生計画実施関連保証(感染症対応型含む)」、制度融資などを活用し、金融機関と連携した資金繰りの支援を行います。
- ・コロナ禍で債務が増加し借入金の返済が困難となっているお客さまや、原価高等による収益悪化によって返済に不安を抱えるお客さまには、返済条件の変更に柔軟に対応することによって返済負担の軽減を図り、資金繰りの維持と安定を支えています。

④事業承継時

- ・「事業承継」に係る各種の保証制度の周知と推進を行い、承継時の円滑な資金の調達をサポートすることで、地域における事業活動の維持継続に努めていきます。

⑤危機発生時

- ・災害や経済環境の変化による危機発生時には、「災害関係保証」「経営安定関連保証」「危機関連保証」の指定や発動状況を踏まえ、当協会の独自制度である「災害緊急特別保証」も活用しながら、速やかにセーフティネット機能を発揮することによって、危機発生時の事業継続や雇用を守ります。

⑥再生期

- ・新型コロナや物価高等の影響からの改善が進まず、債務超過状態にあるお客さまには、保証付債権の資本的債権への転換（信用保証付債権DDS）による財務改善を検討し、信用力の改善を図ることによって確実な再生へと繋げていきます。
- ・事業を継続しながらも、資金繰りの悪化により代位弁済となったお客さまには、求償債務の履行状況や経営状態を適切に把握し、「求償権消滅保証」を活用した金融取引の正常化を行うことによる事業の再生を検討していきます。

2) 経営者保証に依存しない融資慣行の確立

- ①経営者保証ガイドラインに基づく取り扱いや、経営者保証を不要とする「事業者選択型経営者保証非提供制度」「事業者選択型経営者保証非提供促進特別保証制度」などの活用について幅広く会議や勉強会などを利用して周知を図ります。
- ②また、上記の保証制度や長野県にて令和6年度制度から創設される「事業者選択型経営者保証非提供促進特別保証制度」対応の専用融資制度の利用を積極的に進めることによって、経営者保証に依存しない融資慣行の定着を目指します。

【 期中管理・経営支援部門 】

(1) 具体的な課題

- 1) お客さまのライフステージに応じた最適な支援の実施
- 2) 経営支援の取り組みに関する定量的な効果検証の実施

(2) 課題解決のための方策

- 1) お客さまのライフステージに応じた最適な支援の実施

①創業期

- ・創業前から創業間もないお客さまには、「創業支援グループ」が主体となって、創業前面談と連動したフォローアップを行います。また、創業者向けの各種情報提供を充実させ、創業者の事業の維持・改善・発展につなげます。

②成長・発展期

- ・売上増加に向けて意欲的に取り組んでいるものの、広告宣伝に課題を有しているお客さまには、事業への理解を深めながらお客さまと協業する「プロモーションサポート事業」を活用して売上増加の機会創出に取り組みます。

③改善期

- ・コロナ禍から経営改善に取り組んでいるお客さまには、継続的にモニタリングを行い、改善発達の実効性が高まるようフォローアップを行うことで、リレーションの構築を図り必要な支援が適時適切に届くよう取り組みます。
- ・お客さまが変容する社会環境に順応できるよう、長野県中小企業診断士協会と提携して経営診断を行う「中小企業診断士活用支援事業」及び個々の経営課題に適した提携専門家を派遣する「経営サポート専門家派遣事業」を効果的に活用して改善発達の促進を図ります。加えて、同派遣事業にフォローアップを目的とした派遣を継続することで、支援効果の定着に取り組みます。
- ・困難な状況を乗り越えようとされているお客さまのために、必要に応じて「信州経営サポートミーティング」を活用した関係者間の目線合わせ等を行います。また、金融機関等が主催するバンクミーティングにも積極的に参加し、金融機関や関係支援機関との一層の連携を図ることで充実した支援を実施します。
- ・収益力改善フェーズにあるお客さまには、業績回復のメルクマールとして活用されるよう、経営改善計画書の策定の働きかけを行います。また、税理士をはじめとする認定経営革新等支援機関との連携を強化するとともに、国の施策である「認定経営革新等支援機関による経営改善計画策定支援事業」の活用につながる「改善計画策定に係る費用一部補助」を継続します。
- ・当協会が事務局を務める「信州中小企業支援ネットワーク会議」での活動を通じて、関係支援機関との連携を強化することにより、難局にあるお客さまに対する円滑な経営支援・再生支援を実施します。

④事業承継時

- ・事業承継等の課題を抱えるお客さまには、金融機関をはじめ「長野県事業承継・引継ぎ支援センター」等と緊密な連携を図り、円滑な事業承継の準備・着手の支援を実施することで将来の不確実性への不安を緩和します。

⑤再生期

- ・毀損した事業からの再生を目指すフェーズにあるお客さまには、中小企業活性化協議会、金融機関、「信州みらい応援ファンド」等と緊密な連携を図り、個別の実情に見合った再生スキームや「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」「自然災害による被災者の債務整理に関するガイドライン」に柔軟に対応することで事業再生・事業再構築を支援します。

2) 経営支援の取り組みに関する定量的な効果検証の実施

- ①経営支援実施先のうち、ローカルベンチマークの総合評価点が向上した企業の割合が、当協会全体の同評価点が向上した企業の割合を5%上回ることを目標とする。
- ②中小企業診断士活用支援事業および経営サポート専門家派遣事業実施後のアンケートにおいて、ネットプロモータースコアが+20となることを目標とする。

【 回収部門 】

(1) 具体的な課題

- 1) 実情に即した求償権の早期解決
- 2) 再チャレンジの推進

(2) 課題解決のための方策

1) 実情に即した求償権の早期解決

- ①期中管理部門との連携をより一層強化し、代位弁済が避けられないと判断した場合は、関係人の資産調査等に早期に着手し実態把握に努めます。
- ②分割弁済を遅延なく履行されているお客さまには、実態をきめ細かく把握したうえで、一部弁済による連帯保証人の残保証債務免除を適正に運用し求償権の解決を図ります。
- ③弁済不履行となっている場合にあっては、毅然とした態度で臨み、必要に応じて法的措置を講じるなど、回収の促進を図ります。
- ④担保物件については、関係者との調整に努めることで任意処分を一層推進し、回収の最大化を図ります。
- ⑤約定弁済契約先の弁済管理を徹底するとともに、口座振替、コンビニエンスストアからの振り込み等の利便性の高い弁済方法を提案し、約定回収の維持・促進につなげます。

2) 再チャレンジの推進

- ①事業を継続しているお客さまには、事業実態を詳しく把握し、金融機関や関係支援機関とも連携して求償権消滅保証による事業継続や、第二会社方式等の事業譲渡による再チャレンジを支援します。また、「経営者保証に関するガイドライン」に基づく保証債務の整理については、局面に応じた適切な対応を行います。
- ②新型コロナや自然災害の影響を受けたお客さまには、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」「自然災害による被災者の債務整理に関するガイドライン」等を活用することで、事業再生、生活再建を支援します。

【 その他間接部門 】

(1) 具体的な課題

- 1) 情報発信力の強化
- 2) 対話を通じたお客さまや関係支援機関等との関係性強化
- 3) コンプライアンス態勢の強化
- 4) 経営のガバナンス強化
- 5) リスク管理の強化
- 6) 人材育成と職場環境の整備
- 7) 業務の効率化
- 8) 地方創生、SDGsへの取り組み

(2) 課題解決のための方策

1) 情報発信力の強化

- ①ホームページ、刊行物といった広報媒体の内容を一層充実させ、保証制度や当協会が実施している企業支援、お客さまの経営に役立つ情報等の発信に努めます。
- ②保証協会付融資の好事例を「グッドプラクティス」として金融機関と共有し、効果的な保証制度の活用方法を幅広く展開していくことで、より多くの好事例の創出へとつなげていきます。

2) 対話を通じたお客さまや関係支援機関等との関係性強化

- ①お客さまへの訪問支援等の取り組みを通じ、直接的な対話を重ねることでお客さまとの関係性の強化に努めます。

3) コンプライアンス態勢の強化

- ①コンプライアンスプログラムを着実に実践するとともに、取組状況を随時点検、検証することで、役職員のコンプライアンスに対する意識の向上を図ります。

4) 経営のガバナンス強化

- ①経営理念や中期事業計画、年度経営計画の考え方や施策を職員一人ひとりに浸透させ、同じ方向性をもって行動するために、組織全体でPDCAサイクルを活用して組織力の向上を図ります。

5) リスク管理の強化

- ①大規模災害や感染症などの緊急事態発生に対応するため、事業継続計画（BCP）についての随時点検・整備するとともに、緊急事態発生に備えた訓練を定期的に行うことにより危機管理態勢を整えます。

6) 人材育成と職場環境の整備

- ①全国信用証協会連合会等が実施する外部研修に積極的に参加するとともに、当協会独自の職場研修の質を向上させて多様なニーズに即した研修制度及び機会の充実を図ります。
- ②健康診断及び再診の勧奨、ストレスチェックの実施、受動喫煙防止対策の徹底など、職員の心身の健康保持と増進を図ることにより健康経営を実践します。

7) 業務の効率化

- ①新システム(顧客情報管理システム)の安定稼働や機能拡充、RPA等の導入により、業務の効率・能率が高まるように努めます。

8) 地方創生、SDGsへの取り組み

- ①地域清掃や非常食のフードバンク提供等の社会貢献活動に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。また、当協会が使用する電力をCO2ゼロ電力にし、環境負荷の軽減に努めます。
- ②グリーンボンドやソーシャルボンド等のSDGs債を購入することにより、SDGsの普及・達成に寄与します。

3. 事業計画

令和6年度の保証承諾等の主要業務数値（計画）は、以下のとおりです。

項 目	金 額	前年度計画比
保 証 承 諾	1, 8 0 0 億円	1 1 2. 5 %
保証債務残高	5, 9 0 0 億円	9 5. 9 %
代 位 弁 済	8 0 億円	8 0. 0 %
回 収	1 2 億円	1 0 9. 1 %