

1. 基本方針

(1) 業務環境

1) 長野県の景気動向

長野県経済は持ち直しの動きも見えるものの、エネルギー・原材料価格高騰等の影響が継続することで、足元はやや弱い動きとなっており、依然として厳しい状況が続いています。

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、供給面の制約による人手不足の深刻化や、エネルギー・原材料価格高騰、賃上げの価格転嫁が十分に進まないことによる影響を強く受けている状況にあります。また、金利上昇基調にある中、有利子負債が増加し過度な債務返済を抱える事業者も存在するなど、お客さまを取り巻く環境は引き続き厳しい状況にあります。

(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。

第7次（令和6年度～令和8年度）中期事業計画で掲げた次の主要項目を引き続き着実に実行し、「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、「スタートアップ創出促進保証」、「創業関連保証」をはじめとした保証制度や長野県・市町村の制度融資（以下「制度融資」という。）にある創業を支援するメニューの利用を推進し、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

- ・新分野開拓や既存ビジネスモデル再構築等のため、事業設備の増強や更新、販路や営業基盤の拡大による付加価値や生産性向上を目指すお客さまには、「経営力向上関連保証」、「経営革新関連保証」の他、制度融資や当協会の独自保証制度等からニーズに適した利用を提案します。
- ・雇用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。
- ・金融機関のプロパー融資と協調で行う「協調支援型特別保証」及び経営状況の変化の予兆を早期に捉えることで経営状況の改善に資する「モニタリング強化型特別保証」の推進により、金融機関を含めた支援機関と一層協調してお客さまの資金繰りを支援します。
- ・季節による販売量増減や売上伸長時のコスト先行から生じる収支ギャップなどの資金需要に一層対応するため、小口当座貸越根保証「ウサポくん」及び小口カードローン当座貸越根保証「ミミポくん」の極度額を拡大し、短期反復的な資金繰りを支援します。

③改善期

- ・収益性や事業の改善見通しが得られるお客さまには、「事業再生計画実施関連保証」をはじめとする「借換保証」を積極的に活用し、金融機関と連携した資金繰りの支援を行います。

- ・物価高をはじめ様々な要因により収益が悪化し、返済に不安を抱えるお客さまには、返済負担の軽減のため金融機関と連携して条件の変更に対応することによって、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」に係る各種保証制度の周知と推進を行い、承継時の円滑な資金調達をサポートすることで、お客さまの地域における事業活動の維持継続に努めています。また、事業承継の際に経営者保証が障害となるケースを減らすためにも経営者保証不要とする取り組みを行ってまいります。

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お客さまの資金繰りを支え、危機発生時の事業継続や雇用を守ります。

⑥再生期

- ・企業努力にもかかわらず、物価高をはじめとした厳しい経済環境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DD S）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まいります。
- ・過去に事業の失敗を経験しているお客さまについても「再挑戦支援保証」等を活用して再挑戦を支援します。

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3類型、「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」、個別保証制度の要綱要領などに基づく経営者保証非提供の活用について会議や勉強会などで金融機関への周知を図るほか、現在当協会をご利用いただいていないお客さまも含めた周知を図るため、新聞や冊子等に広告を掲載します。
- ②金融機関連携型をベースとした当協会の独自保証制度「TAG」を一層推進するとともに、財務要件型をベースとした当協会の独自保証制度も創設し、金融機関向けに経営者保証を不要とする取り扱いの周知を目的としたキャンペーンを引き続き実施するなど、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

企業支援課内に経営支援の専門グループ（以下「専門グループ」という。）を設け、複雑化するお客さまの経営課題に対して高度かつ専門的な支援を行える体制を整備し、従来の支援体制を一層強化するとともに、支援の窓口である営業店と連携して業務を遂行します。

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、円滑な事業開始と事業の継続・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「プロモーションサポート事業」を活用して事業や製品の認知度向上の機会創出に取り組みます。

③改善期

- ・経営支援を行うにあたっては、お客さまの窮境状況を適切に把握し、重点的に支援を行う事業者を特定した上で、関係金融機関等と目線合わせを行うなどの連携及び協議の上、早め早めの対応が行えるよう、主体的に経営支援の必要性を検討し、支援を行います。
- ・保証相談時等や期中においては、取得した決算情報等から、お客さまの経営上の変化を捉えるなど予兆管理に努め、経営状況に悪化の兆しが見られるお客さまを中心に、重点的に支援候補を選定し状況の把握に努めます。また、関係金融機関等と連携及び協議の上伴走に努め、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。
- ・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」及び提携専門家を派遣する「経営サポート専門家派遣事業」の利用により、お客さまが自社の現状把握や個々の経営課題の解決に努めることで、改善発達の促進を支援します。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。
- ・金融機関による返済緩和継続の支援を受けつつも、具体的な事業や収益性の改善の見通しが乏しいなどのお客さまには、事業再生等の支援の必要性も検討します。また、支援にあたりお客さまや債権者間の調整を必要とする場合に、関係金

融機関と目線合わせを行った上、必要に応じて直接又は間接的に中小企業活性化協議会への相談持込みを実施します。

- ・事業規模や保証残高が小さいなどの理由から、支援情報が入手しにくい中小企業者にも情報提供に努めます。

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、専門グループが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します。
- 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します。

【回収部門】

(1) 具体的な課題

- 1) 求償権の適切な管理かつ実情に即した早期解決
- 2) 再チャレンジの推進

(2) 課題解決のための方策

- 1) 求償権の適切な管理かつ実情に即した求償権の早期解決
 - ①求償権のより効率的かつ公平公正な管理を行うことを目的に債権回収グループを新設し、同グループは担保処分を中心に、各営業店は約定弁済等の通常督促を行う役割分担とし、相互に連携を図りつつ、代位弁済が避けられないと判断した場合には、速やかに実情に即した回収方針を定め、解決に向けて早期着手に努めます。
 - ②分割弁済を遅延なく履行されているも完済の目途が立たないお客さまには、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、実益ある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回収見込みがない求償権については適切に見極めを行い、管理事務停止や求償権整理を進めます。

2) 再チャレンジの推進

- ①事業継続しながら誠実に返済を進め、事業実態を詳しく把握できるお客さまには、再生の可能性を見極めたうえで金融機関や関係支援機関と連携し、「求償権消滅保証」など事業再生等の取り組みを行います。
- ②経営者等から「経営者保証に関するガイドライン」の申し出があった場合は、局面に応じた適切な対応を行い、また、誠実に弁済に努めるも多額な保証債務を抱え、完済の目途が立たない保証人に対しては状況を勘案し「一部弁済による保証債務免除」を活用することで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マスメディア等を活用した情報発信を積極的に行い、当協会の役割や業務を幅広く周知することで、協会に対する一層の認知度向上を図ります。
 - 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P D C A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 I T 環境変化やシステム化の促進等を踏まえて当協会が業務上保有する個人情報等の情報資産の管理を徹底します。また、役職員のリテラシー意識を高める継続的な取り組みにより情報セキュリティの管理態勢を維持・強化します。
- ②大規模災害をはじめとする緊急事態の発生時に迅速かつ的確に行動できるよう定期的な訓練を実施するとともに、避難行動手順等の見直しや適宜の事業継続計画（B C P）等の整備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全国信用保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ほか、業務体制の変更や職員のニーズを考慮しながら有用性のある内部研修を実現すべく職位及び職務に応じたカリキュラムの充実を図ります。
- 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、衛生委員会を通じた情報発信など、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に努めます。

7) 業務の効率化

- ①業務のデジタル化を推進するとともに、I T リテラシーの向上を目指し、業務の効率・能率が高まるように努めます。また、D X 実現に向けて歩みを進めるためにモバイル端末の導入をはじめとする I T ツール等の積極的な利活用に取り組みます。

8) 地方創生、SDG s 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C O 2 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SDG s 債を購入することにより、SDG s の普及・達成に寄与します。

3. 事業計画

令和8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, 9 0 0 億円	1 1 1. 8 %
保証債務残高	6, 1 0 0 億円	1 0 8. 0 %
代 位 弁 済	9 0 億円	1 1 2. 5 %
回 収	1 4 億円	1 0 7. 7 %