令和３年度経営計画

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、一部で改善の動きがみられますが、業種間、取扱品目によって格差が広がるなどの問題も発生しています。また、感染拡大が長引き経済活動が停滞すると持ち直してきた企業にも影響が広がり、幅広い産業に打撃を与える恐れが出てきています。

②中小企業を取り巻く環境

県内の中小企業・小規模事業者の経営環境は、コロナ禍で大企業に比べさらに厳しい状況が続いています。とりわけ飲食業・宿泊業、イベント業、旅客運送業等では、ほとんどの企業は売上が大幅に減少したことにより、各種の助成金・補助金の利用や政府系・民間金融機関における国の実質無利子・無担保融資等を活用し、事業継続、雇用維持に取り組んできました。特に融資を利用した事業者については、従来よりも債務が増加しており将来の返済負担が重くなるという問題が出てきています。

（２）業務運営方針

長野県信用保証協会（以下「当協会」という。）は中小企業・小規模事業者（以下「お客さま」という。）の経営の安定・発展に必要となる資金繰り支援・経営支援等を継続するとともに、新型コロナウイルス感染症の拡大による経済危機という環境の下、事業活動の継続や事業の再生に向け取り組んでいるお客さま及び東日本台風等、近年頻繁に発生している自然災害による被害からの再生・復興に向けて取り組むお客さまを「信用保証」を通じて支援します。

そのため、次に掲げる４項目を「主要施策」として取り組み「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。

２．重点課題

【 保証部門 】

（１）現状認識

コロナ禍の収束が見通せない中、売上が確保できず足元の資金繰りが逼迫しているお客さまに対して、引き続き金融機関と連携し、経営安定に向けた資金繰り支援に丁寧かつ迅速に対応していく必要があります。収束後は、業績回復・事業再生に取り組むお客さまを後押しするため、資金ニーズに応じ各種保証制度により支えていく必要があります。

また、お客さまのライフステージの様々な局面で必要とする資金需要に応えるため、お客さまの実態を把握したうえで最適な保証制度を提供し支援する必要があります。

さらに、人口減少による人手不足の深刻化や事業承継問題等によって中小企業者数の減少が続いていることから、事業承継支援や創業支援に取り組むことにより、地域の経済や雇用を支えるお客さまの維持・拡大を図り、地方創生に貢献していく役割が求められています。

（２）具体的な課題

１）ウィズコロナ・アフターコロナでの資金繰り支援
２）自然災害からの再生・復興のための資金繰り支援
３）お客さまのライフステージに応じた資金繰り支援
４）顧客サービスの充実による満足度の向上
５）保証取引拡大への取り組み
６）新しい分野に進出するお客さまへの取り組み
７）地方創生、ＳＤＧｓに取り組むお客さまへの支援

（３）課題解決のための方策

１）ウィズコロナ・アフターコロナでの資金繰り支援

①コロナ禍により事業活動が制限され、その影響の拡大や長期化から経営に支障をきたしているお客さまに対して、新たに創設された「伴走支援型特別保証」や「事業再生計画実施関連保証（感染症対応型）」等の政策保証、地方公共団体の融資制度を通じて金融機関と連携し資金ニーズに応えます。

②コロナ禍を乗り越え業績回復に取り組むお客さまに対しては、返済バランスを調整し資金繰りの不安を解消する「バリューアップ！借換保証」により、業績回復のステージからさらなる事業の成長・発展を目指すお客さまには、最長７年一括返済で安定した資金調達が可能となる「長期成長保証『つなぐ』」により支援します。

２）自然災害からの再生・復興のための資金繰り支援

①令和元年東日本台風等、自然災害により被害を受けたお客さまに対しては、事業再建のために必要となる資金を「災害関係保証」や県融資制度等を通じて支援します。

②万一、自然災害が発生した場合には、当協会独自の保証制度である「災害緊急特別保証」等により迅速な対応に努め、セーフティネット機能を果たします。

３）お客さまのライフステージに応じた資金繰り支援

①創業予定者や創業後間もないお客さまに対しては、県融資制度をはじめとする創業関係の保証利用を推進し、その後の成長・発展につなげていきます。

②小規模事業者のお客さまに対しては、「小口零細企業保証」や当協会独自制度の「小口カードローン当座貸越根保証『ミミポくん』」等により持続的発展を支えます。

③「経営発達応援保証『みらいのチカラ』」により、中長期的な経営課題を克服しつつ将来に向けた経営発達に積極的に取り組むお客さまが必要となる事業資金を供給するとともに支援機能を発揮します。

④「経営者保証に関するガイドライン」の適切な運用に努め、金融機関と連携して経営者保証に依存しない融資を推進し、お客さまの積極的な事業拡大を促します。
⑤お客さまが培ってきた貴重な経営資源を次世代へ引き継ぐために必要となる資金を事業承継に関する各種保証制度により支援します。また、経営者保証が事業承継を阻害する要因とならないよう「『経営者保証に関するガイドライン』の特則」に沿った運用に取り組みます。

４）顧客サービスの充実による満足度の向上
①お客さまや金融機関の利便性の向上を図るためアンケートを実施するほか、営業店単位で開催する金融機関や支援機関との勉強会において意見交換を行い顧客ニーズや要望事項を把握するとともに、業務改善に向けた課題の掘り起こしに努め業務に反映させていきます。
②お客さまをはじめ、金融機関や支援機関と信用保証に関して幅広く意見交換を行う「信用保証懇話会」を開催し、相互の理解を深め、制度の充実、業務の改善、利便性の向上を図ります。
③お客さまを取り巻く環境に応じた資金ニーズに応えられるよう金融機関及び地方公共団体と連携し、既存の保証制度の見直しや新たな保証制度の創設に取り組みます。
④保証申込手続きをデジタル化・効率化し、非対面での融資手続きが可能となる体制に向けた検討を金融機関とも協議しながら進め、お客さまの負担軽減を目指します。
⑤正確な事務処理の徹底や業務の効率化を進めることにより、迅速な融資実行につなげ満足度の向上に努めます。

５）保証取引拡大への取り組み
①地域で行われている創業スクール等との連携時、創業者向けガイドブック等を活用し創業予定者へ情報を提供するとともに、学生や若者を対象としたセミナー等を開催することにより、地域における創業マインドの醸成を図り、創業者の創出に取り組みます。
②新規に保証利用していただいたお客さまに対して保証制度の案内、ガイドブック等を配布し、当協会の事業内容を知っていただくことにより、継続した保証利用につなげていきます。
③既に保証利用していただいているお客さまには、顧客基盤・経営基盤の確立や事業規模の拡大等で必要な資金に応じ最適な保証を提案することにより、保証利用の拡大も図ります。
④金融機関の若手担当者等を対象とした「信用保証実務セミナー」を県内各地で開催することにより、信用保証制度を理解していただき保証利用の推進につなげます。

６）新しい分野に進出するお客さまへの取り組み

①コロナ禍により影響を受けたお客さまの回復を支えるとともに、その後の「新たな日常」の実現に向け、デジタル技術を活用しビジネスモデルを変革するＤＸ（デジタルトランスフォーメーション）をはじめ、既存事業の見直しや新事業分野への進出などに取り組むお客さまを支援します。

②テレワークによる地方移住の広がり、災害リスク対応へのスマートシティ構想、長野県でも推進するゼロカーボン社会の実現など、新たな事業に携わるお客さまの支援にも取り組みます。

７）地方創生、ＳＤＧｓに取り組むお客さまへの支援

①雇用促進・人材育成等の地方創生に積極的に取り組まれているお客さま、「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対して、県融資制度や「『地方創生』応援社債保証」により、安定的な事業資金の調達を支援します。

【 期中管理・経営支援部門 】

（１）現状認識

これまでは、金融機関や支援機関との連携による金融支援と経営支援の一体的な取り組みにより、代位弁済は低水準で推移し、返済緩和をしているお客さまの割合も逓減基調でしたが、コロナ禍により一転して事業面、財務面ともに厳しい状態のお客さまが増加しているものと推測されます。このような状況を踏まえ、従来にも増してお客さまの事業の発展や業績の回復、収益性の向上等に貢献するため、最適な経営支援サービスを提供していく必要があります。

また、経営支援を実施する中でお客さまとの対話を重ねることにより信頼関係を深化させ、取引の深耕を図ることも必要と考えます。

（２）具体的な課題

１）コロナ禍・自然災害からの再生・復興のための経営の改善発達支援
２）お客さまのライフステージに応じた経営の改善発達支援
３）関係機関との連携によるお客さまとの取引深耕
４）経営支援のノウハウの共有
５）経営支援の効果検証の試行、準備

（３）課題解決のための方策

１）コロナ禍・自然災害からの再生・復興のための経営の改善発達支援

①懸命に災禍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うほか、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。

②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ことで、その課題解決に当たる「経営サポート専門家派遣事業」により、効果的に専門家を活用し改善の促進を図ります。加えて、金融機関の事業性評価等による情報を基にしたお客さまの実情把握とともに「よろず支援拠点」や「中小企業 119」といった各種の専門家派遣も活用することで経営の改善発達を後押しします。

③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。

２）お客さまのライフステージに応じた経営の改善発達支援

①創業前から創業間もないお客さまに対しては、「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などにより親身な支援を実施し、創業者の事業の維持・改善・発展につなげます。

②経営改善が必要なお客さまに対して、保証申込や返済条件の緩和申込等の機会を捉え、国の「経営支援強化促進補助事業」を活用して設置した専門チームのノウハウを活かし、経営改善に向けた動機付けを促進します。また、税理士をはじめとする認定支援機関との連携を強化するとともに、国の施策である「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」を利用しやすい環境とするため、改善計画策定に係る費用の一部補助を引き続き実施します。

③再生局面のお客さまに対しては、中小企業再生支援協議会、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、個々の状況を勘案しつつ再生スキームに柔軟に対応し、事業再生を支援します。

④延滞発生の状況にあるお客さまに対しては、延滞管理リストを活用することで早期段階の現況把握を行い、返済条件の緩和の提案などの適切なサポートを行います。また、事故報告受領後には、お客さまをはじめ関係者の方との意思疎通を図りながら、金融機関との対話を通じて正常化に向けた取り組みを行います。
定支援事業」を利用しやすい環境とするため、改善計画策定に係るお客さま負担の一部補助を引き続き実施します。

３）関係機関との連携によるお客さまとの取引深耕

①経営改善等の計画策定をしているお客さまについては、認定支援機関が作成する「モニタリング報告書」等をフォローアップに活用します。また、金融機関や支援機関と連携して経営改善計画等の実施状況や将来に向けた展望等を把握し、最適な支援を講ずるなど、計画策定後も伴走することで信頼関係を深めます。

②「事業承継」等の課題を抱えるお客さまに対しては、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、永続的な取引につなげます。

４）経営支援のノウハウの共有

①経営支援に係る当協会での「ベストプラクティス」や他協会、金融機関、支援機関等の事例を蓄積し、それを職員間で共有することにより、経営支援の意識醸成と支援スキルの向上に努めます。

５）経営支援の効果検証の試行、準備

①将来にわたり継続的にサービスの質を向上させられるよう、経営の改善発達支援の定量的な効果検証の試行・準備を進めます。

【 回収部門 】

（１）現状認識

これまでは、経営支援への取り組み強化等により代位弁済は低水準で推移していましたが、長引くコロナ禍の影響から売上が回復せず事業継続を断念する先が増えることが懸念され、今後代位弁済の増加が見込まれます。

一方で、求償権の回収環境は、無担保求償権の増加や第三者連帯保証人の原則非徴求化、破産等法的整理案件の増加に加えて経済活動の低迷等から厳しくなっています。

このような状況を踏まえ、早期にお客さまの実態把握に努めたうえで効率性を重視し、多様な回収方法を推進することにより回収の最大化を図っていく必要があります。

また、再チャレンジ支援の重要性を認識し、コロナ禍や自然災害により影響を受けたお客さまや事業を継続しているお客さまの事業再生・生活再生に取り組む必要があります。

（２）具体的な課題

１）求償権の適切かつ効率的な管理・回収

２）お客さまの実態を踏まえた多様な回収方法の推進

３）再チャレンジ支援の推進

（３）課題解決のための方策

１）求償権の適切かつ効率的な管理・回収

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、資産調査等を早期に着手して実態把握を徹底します。

②回収見込みがない求償権の見極めを早期に行い、管理事務停止や求償権整理を適切に進め、求償権管理の合理化・効率化を図ります。

２）お客さまの実態を踏まえた多様な回収方法の推進

①担保物件については、競売による換価処分は最終手段とし、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。

②返済が不履行となっているお客さまに対しては、毅然と対応し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。

③約定弁済契約先の弁済管理を徹底するとともに、お客さまにとって利便性の高い口座振替、コンビニエンスストアからの振り込み等の返済方法を提案することにより、約定回収額の維持・増加に努めます。

④ＯＪＴの実践や担当者会議・顧問弁護士による研修会を実施して、回収担当者の知識や能力の向上を図り、求償権の状況に応じた適切な回収方法を一層推進します。

３）再チャレンジ支援の推進

①コロナ禍、自然災害により影響を受けたお客さまに対しては、金融機関、支援機関との連携や「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」等を活用し、事業再生、生活再建を積極的に支援します。

②事業を継続しているお客さまについては、事業実態を詳しく把握し、金融機関や支援機関と連携して求償権消滅保証を推進することで再チャレンジを支援します。

③連帯保証人の資産・収入等の実態をきめ細かく把握し、一部弁済による連帯保証人の残保証債務免除を適正かつ有効に活用し、生活再生の目線も考慮した求償債務の解決を図ります。

④「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、事業再生、経営者の再起などを総合的に判断し、適切に対応します。

【 その他間接部門 】

（１）現状認識

お客さまをはじめ、金融機関や支援機関、地域社会に信頼される組織であり続けるため、反社会的勢力の断固たる排除など、コンプライアンス態勢を強化するとともに、経営のガバナンスを強化し組織力の向上を図ることが重要です。あわせて、情報資産管理の徹底や緊急事態発生に備えた危機管理態勢の強化も必要となります。

また、お客さまの多様なニーズや業務の高度化・複雑化に対応するためには、人材を育成し有効に活用するとともに、働き方改革を推進し、役職員の健康の増進に努め、働きやすい職場環境の整備を進めていくことが重要となります。

そのうえで、質の高い信用保証サービスやその枠組みを越えた取り組みにより、地域社会に必要とされる組織であり続けます。

（２）具体的な課題

１）コンプライアンス態勢の強化

２）経営のガバナンス強化

３）リスク管理の強化
４）広報による情報発信力の強化
５）人材育成と職場環境の整備
６）効率的な経営資源の投入
７）財務健全性の維持
８）地方創生、ＳＤＧｓへの取り組み

（３）課題解決のための方策

１）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、役職員に対しコンプライアンスの重要性について周知徹底を図ります。

②経営管理態勢のさらなる改善に向け、不断に内部監査の見直しを図り深化させていきます。

③全国信用保証協会連合会の「反社会的勢力等情報共有化システム」の適正な運用や長野県警察本部及び長野県暴力追放県民センター等関係機関との連携を図り、反社会的勢力を断固として排除します。

２）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サイクルを回し組織力の向上を図ります。

３）リスク管理の強化

①当協会が業務上保有する情報資産の管理を徹底し、役職員の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の強化を図ります。

②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い、危機管理態勢の強化を図ります。

４）広報による情報発信力の強化

①保証制度や創業支援・経営支援などの取り組みを広く周知するため、ホームページや広報誌・リーフレット等の内容を充実させます。また、お客さまに向けた情報誌「Ａｌｅ」を活用し、保証利用や経営支援の事例等、経営に役立つ情報を発信していきます。

②経営者が夢に向かってまい進する姿をメディア等により紹介することにより、当協会の認知度向上を図り、信用保証のさらなる浸透を目指します。

③金融機関や支援機関が主催するビジネスフェアやセミナー等を活用して、当協会の取り組みの情報発信に努めます。

５）人材育成と職場環境の整備

①担当業務や経験年数に応じて全国信用保証協会連合会が実施する研修会などの外部研修に積極的に参加するとともに、内部研修の質を向上させ、お客さまのニーズに即した知識の習得につながるよう研修制度の充実を図ります。

②職員のスキルアップと自己啓発のため、中小企業診断士等の各種資格取得や通信教育講座の受講の奨励・支援を積極的に行います。

③長野県などの外部機関に職員を研修派遣し、より広い視野を持った職員を育成します。

④育児や介護に係る支援など職員が働きやすい職場環境を整備し、組織的な子育て支援を推進実行することで子育てサポート企業としての認定（「くるみん認定」）取得を目指します。

⑤健康診断及び再診の勧奨、ストレスチェック制度の実施、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り、職場環境の整備を進めることによって健康経営を実践し、生産性や企業イメージの向上につなげます。

６）効率的な経営資源の投入

①デジタル化の促進やＲＰＡの導入など、業務の生産性向上や合理化につながる仕組みやシステムの活用に積極的に取り組み、より効率的な人材の配置を行うことによって顧客サービスの向上を図ります。

②再雇用制度の見直しを行い、経験や知識を必要とする回収業務や経営支援業務等において、再雇用者を有効に活用するなど最適な人材活用に取り組みます。

７）財務健全性の維持

①質の高い信用保証サービスの提供や適切な回収業務を行うとともに、安全かつ効率的な資金運用や経費の削減に努めることで財務の健全性を維持します。

８）地方創生、ＳＤＧｓへの取り組み

①長野県等が実施するＳＤＧｓに関連したイベントに参加するなど、ＳＤＧｓの普及に向けた啓蒙活動に協力していきます。

②ノベルティデザイン等を専門学校に依頼するなど、未来を担う若者たちに学びや発表の場を提供し、芸術文化の振興に貢献します。

③地域清掃活動等に取り組み持続可能な環境の実現に貢献します。また、当協会の使用する電力をCO_2ゼロ電力にし、環境負荷の軽減に努めます。

④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３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	２，１００億円	１２０．０％
保証債務残高	７，０００億円	１６６．２％
代 位 弁 済	１００億円	１６６．７％
回　　収	１１億円	７３．３％