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、一部に弱い動きがみられるなか、持ち直しの動きが一服しており、新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナ」という。）のオミクロン株による「まん延防止等重点措置」の実施で人流抑制が生ずるなど、回復途上で不安定な状態が続いています。

２）中小企業を取り巻く環境

県内中小事業者は、従来の人口減少・少子高齢化による国内市場縮小や、人材不足、経営者の高齢化と後継者不在等による廃業といった構造的な問題に加え、原材料高騰、国際的な流通網の目詰まり、為替変動リスクなど、外的要素によって経営環境に対する不安感を払拭できない状況となっています。また、有利子負債が増加し過度な債務返済を抱える県内中小事業者が存在しているなど、全体的な環境好転への道のりは険しい様相にあります。

（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、県内中小企業・小規模事業者（以下「お客さま」という。）が直面している多様化・複雑化した経営課題に親身に寄り添い、様々な局面に応じた最適で切れ目のない支援に全力で取り組みます。この事業者支援を推し進めるため、新たに「企業支援部」を創設する等の組織改革を行い、保証段階から再チャレンジ局面に至るまでの営業店業務を一貫して効率的にサポートします。もってお客さまの資金繰りの円滑化に資するとともに、経営の改善発達等の支援を強化します。

そのため、第６次（令和３年度～令和５年度）中期事業計画で掲げた次の４つの主要施策に取り組み「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。

主要施策１　質の高い信用保証サービスの提供

１）資金繰り支援サービス

２）経営の改善発達支援サービス

３）求償債務の解決支援サービス

主要施策２　お客さまの満足度向上と保証利用の拡大

主要施策３　経営基盤の強化

主要施策４　地域経済の発展への貢献

２．重点課題

【 保証部門 】

（１）具体的な課題

１）業務運営方針の主要施策１の１）「資金繰り支援サービス」により取り組む課題

①ウィズコロナ・ポストコロナに挑むお客さまの資金繰り

②お客さまのライフステージに応じた資金繰り

③危機発生時の資金繰り

２）業務運営方針の主要施策２「お客さまの満足度向上と保証利用の拡大」及び主要施策４「地域経済の発展への貢献」の実現に向けた課題

①顧客サービスの充実による満足度の向上

②保証取引拡大・新しい分野に進出するお客さまへの取り組み

③地方創生・ＳＤＧｓへの取り組み

（２）課題解決のための方策

１）ウィズコロナ・ポストコロナに挑むお客さまの資金繰り

①資金繰り支援と経営支援の一体的取り組みを強化すべく、新たに「企業支援部」を創設します。

②依然として売上や収益が回復せず、厳しい資金繰りが続いているお客さまに対しては、政策保証である「伴走支援型特別保証」「事業再生計画実施関連保証（感染症対応型）」や、長野県や市町村の中小企業向け制度融資、当協会独自制度の「バリューアップ！借換保証」等を活用し、金融機関と連携した資金繰り支援を行います。併せて、状況に応じて返済条件の変更にも柔軟に対応します。

③ウィズコロナ・ポストコロナに向けて、生産性や付加価値の向上を目指すお客さま、業種業態の転換等により企業価値の維持と拡大を目指すお客さまに対しては、当協会独自制度の「経営発達応援保証『みらいのチカラ』」「長期成長保証『つなぐ』」等の保証を推進することで、変化に対応したビジネスモデルの構築を積極的に支援します。

２）お客さまのライフステージに応じた資金繰り

①創業予定者や創業後間もないお客さまに対しては、長野県の創業支援向けメニューをはじめとする創業関係の保証制度利用を推進し、創業時からその後の成長発展へとつなげます。

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」を積極的に活用し、安定的な資金調達を支えることにより持続的発展を支援します。

③販路や営業基盤の拡大、新分野開拓、生産性向上等の成長・成熟軌道にあるお客さまに対して、その加速につながる保証制度の提案と推進を行うことによって更なる事業の発展を支援します。

④日々の資金繰りが多忙なお客さまに対しては、一時的な資金繰り支援に止まることなく、「借換保証」による中長期的な返済の組み直しや、「伴走支援型特別保証」「事業再生計画実施関連保証」等の将来への事業計画を組み込んだ保証制度の活用により経営改善の取り組みを後押しします。

⑤「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、積極的な事業拡大を促進するとともに、事業承継の局面では「事業承継時に焦点を当てた『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。また、お客さまが培ってきた貴重なビジネスモデルや経営資源を次世代へ円滑に引き継げられるよう、状況に合わせた事業承継に関する各種保証制度により支援します。

３）危機発生時の資金繰り

①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。

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に資するアンケートを実施することで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お客さまや金融機関、支援機関等と幅広く意見交換を行う「信用保証懇話会」を開催して相互理解を深めます。また、営業店単位で開催する金融機関や支援機関との勉強会等で意見交換を行い、顧客ニーズや要望事項を把握し、保証制度の充実・業務の改善・利便性の向上を図ります。

③環境の変化や多様な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を行うとともに新たな保証制度の創設に取り組みます。

④保証申込手続きの電子化による業務フローの効率化や非対面契約の実現など、お客さまや金融機関の負担軽減と利便性の向上を目指した改善について、金融機関との連携のもと速やかな検討を進めていきます。併せて、適切な事務処理の徹底と一層の業務の効率化を進めることにより、より迅速かつ正確な保証手続きと融資実行を目指します。

５）保証取引拡大・新しい分野に進出するお客さまへの取り組み

①支援機関等が実施する地域毎の創業スクール等での連携や、学生や若者を対象とした創業マインドの醸成セミナー等を開催することで、創業者の創出につなげ、将来の保証取引基盤の確立を図ります。

②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。

③他分野進出のほか、デジタル技術を活用して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）を推進するお客さま、企業価値向上のために拡張型の事業展開で規模拡大を図るお客さまの資金需要に応じた適切な保証制度を推進することにより、継続した保証利用につなげていきます。

６）地方創生、ＳＤＧｓに取り組むお客さまへの支援

①雇用促進・人材育成などを通じて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は、長野県の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。

【 期中管理・経営支援部門 】

（１）具体的な課題

１）業務運営方針の主要施策１の２）「経営の改善発達支援サービス」により取り組む課題

①ウィズコロナ・ポストコロナに挑むお客さまの経営の改善発達

②お客さまのライフステージに応じた経営の改善発達

２）業務運営方針の主要施策２「お客さまの満足度向上と保証利用の拡大」の実現に向けた課題

①関係機関との連携によるお客さまとの取引深耕

②経営支援のノウハウの共有

③経営支援の効果検証の試行、準備

（２）課題解決のための方策

１）ウィズコロナ・ポストコロナに挑むお客さまの経営の改善発達

①資金繰り支援と経営支援の一体的取り組みを強化すべく、新たに「企業支援部」を創設します。

②長引く新型コロナの影響により、業績不振が続いているお客さまに対し、十分な感染防止対策を施したうえで積極的に訪問支援を行い、リレーションの構築及び経営改善に向けた取り組みを支援します。

③コロナ禍で業績回復に苦慮されているお客さまや経営改善に取り組むお客さまに対し、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フォローアップを行うことで、必要な支援が適時適切に届くよう取り組みます。

④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。

⑤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、「経営サポート専門家派遣事業」にフォローアップを目的とした派遣を加えることで、支援効果の定着に取り組みます。

⑥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を行うことでリレーションの構築を図り、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。

③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、伴走者となる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」の活用につながる「改善計画策定に係る費用一部補助」を引き続き実施します。

④毀損した事業からの再生を目指すお客さまに対しては、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。

⑤長野県内の創業率の向上及び地域経済の活性化のため、次世代産業創出を目指す企業に対する創業初期段階の金融支援や、優れた技術・ノウハウを有する企業に対する事業承継の拡充を目的に設立した、官民連携の「信州スタートアップ・承継支援ファンド」に出資を行います。

⑥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、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。

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。

②当協会で費用負担を行う専門家派遣事業については、実施の都度のアンケートを行い、事業の効果及び満足度を確認して専門家活用の充実に努めます。

【 回収部門 】

（１） 具体的な課題

１）業務運営方針の主要施策１の３）「求償債務の解決支援サービス」により取り組む課題

①実情に即した求償債務の早期解決

②再チャレンジの推進

２）業務運営方針の主要施策２「お客さまの満足度向上と保証利用の拡大」の実現に向けた課題

①利便性の向上と適切な求償権の管理・回収の取り組み

※回収部門では主要施策２の文言中「お客さまの満足度向上」が施策対象。

（２） 課題解決のための方策

１）実情に即した求償債務の早期解決

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着手し、その実態把握を求償債務の早期解決につなげます。

②「回収部門における基本ポリシー」を踏まえ、連帯保証人の資産・収入等の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て求償債務の解決を図ります。

③効率性を重視しつつ、回収見込みがない求償権の見極めを適切に行い、管理事務停止や求償権整理を進めます。
④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。
⑤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。

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も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。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コロナ禍や自然災害の影響を受けたお客さまに対しては、「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。

３）利便性の向上と適切な求償権の管理・回収の取り組み
①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。
②ＯＪＴの実践や担当者会議・顧問弁護士による研修会等を実施して回収担当者の知識や能力の向上を図り、また、状況に応じた適切な求償権の管理・回収業務を一層推進するよう努めます。

【 その他間接部門 】

（１）具体的な課題
１）業務運営方針の主要施策２「お客さまの満足度向上と保証利用の拡大」主要施策３「経営基盤の強化」及び主要施策４「地域経済の発展への貢献」の実現に向けた課題
①広報による情報発信力の強化
②コンプライアンス態勢の強化
③経営のガバナンス強化
④リスク管理の強化
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

（２）課題解決のための方策

１）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し、お客さまをはじめ、金融機関や支援機関等に当協会をより身近で頼れる存在と感じていただくため、ホームページや広報誌・リーフレット等の内容を一層充実させます。また、お客さまに向けた情報誌「Ａｌｅ」を活用し、経営に役立つ情報等を発信していきます。

②経営者が夢や次世代に向かってまい進する姿をマスメディア等で紹介することにより、その応援をする存在としての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。

２）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。

３）経営のガバナンス強化

①新たに「企業支援部」を創設する組織改革を行い、保証・期中支援・管理回収業務を一貫して行っている営業店業務を効率的にサポートできる態勢とするとともに、再編後の「業務統括部」で事務処理等の一元管理・合理化を図ります。

②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。

４）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。

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、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、取得した「くるみん認定」の計画に沿って組織的な子育て支援環境の充実を目指します。

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デジタル化の促進により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、また、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再雇用職員の経験・知識を活かし回収業務や経営支援業務等において、即戦力として活用するとともに若手職員育成に積極的に関わることで職員全体の底上げを目指します。

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

①ＳＤＧｓ関連のイベントへの参加など、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することで、地方創生・ＳＤＧｓの推進に貢献します。また、環境に配慮したノベルティグッズ等を制作することでＳＤＧｓの取り組みを実践します。

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ＣＯ２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４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	１，６００億円	７６．２％
保証債務残高	７，０００億円	１００．０％
代 位 弁 済	１００億円	１００．０％
回　　収	１１億円	１００．０％