

年度経営計画

令和5年度



(1) 業務環境**1) 岐阜県の景気動向**

令和4年度は、新型コロナウイルス感染症（以下「コロナ」という。）の感染抑制と社会経済活動の両立が活発化し、国内外経済において更なる持ち直しの動きが期待されたが、ウクライナ情勢などの複合的な影響を受けて、燃料をはじめとする原材料価格の高騰や急激な為替変動による変化の激しい不安定な経済状況が続いている。

こうした状況下、県内企業においては一部で円安効果や需要回復による業況改善がみられるものの、依然として先行きの不透明感が残ったままとなっている。

2) 中小企業を取り巻く環境

県内の中小企業者の経営環境は、1)の景気動向の下、業種により好不況に分かれている。

製造業では、多くの業種で部品不足は回復傾向にあるものの、車載用半導体や電子部品など一部では依然として調達に支障をきたしている。

商業・サービス業では、特に飲食、旅館業などで国の需要喚起策も相まって客足が戻りつつあり、回復傾向にある。

建設業では、公共投資は高めの水準で推移しているが、住宅投資は弱い動きとなっている。

雇用情勢は、有効求人倍率が高止まりの傾向にあり、総じて人手不足の状況が続いている。

設備投資は、部品不足や資材価格の高騰などの影響を受けて投資マインドに慎重な動きがみられる一方で、計画変更の予定はないとする企業も多く、引き続き為替変動などの動向に注視していく必要がある。

倒産件数は、長期化しているコロナの影響を受けた経営体力の乏しい企業を中心に増加傾向にある。

(2) 業務運営方針

前述の業務環境の下、当協会は中小企業者に対して今後も適切な信用供与を行い、金融機関や中小企業支援機関などと連携し、これまでの資金繰り支援策や経営支援メニューを継続するとともに、支援策の拡充・見直しを不断に行い、県内中小企業者を支え、地域経済の回復・発展に寄与していく。

「第6次中期事業計画」の3年目となる令和5年度の業務運営方針については次のとおりとし、前年度に策定した知的資産経営報告書で全役職員が共有した強みを活かして、各部門が連携して全力で取り組んでいく。

① ウイズコロナ・ポストコロナにより求められる経営支援・事業再生の推進

コロナの影響などを見極めながら中小企業者の実態の把握に努め、事業継続や発展のため借換えを含めた資金繰り、経営改善、事業転換、事業再生などの中小企業者に寄り添った伴走支援を実施すべく、金融機関や中小企業支援機関などの外部機関との連携・協働を深化させ、事業の実情に応じた適切な支援に取り組む。

② ポストコロナにおける期中管理業務の強化

新型コロナウイルス感染症対応資金融資保証（所謂ゼロゼロ融資保証、以下「コロナ対応資金」という。）の返済開始が本格化する中、長期化しているコロナの影響で返済に支障をきたす中小企業者の増加が懸念されることから、延滞などの事故報告提出先については、金融機関と連携を強化して中小企業者の実態把握に努めることにより、適正かつ円滑な業務遂行及び経営支援が行えるよう期中管理業務の強化を図る。

③ ポストコロナにおける経営者などの再チャレンジを目指した回収の推進

初動対応の徹底と効率性を重視して回収の最大化を図るとともに、中小企業者の実態把握に努めながら「経営者保証ガイドライン」などを活用した再チャレンジ目線の回収を推進する。

④ 信頼される組織づくりと人材の育成

役職員一人ひとりが、日常業務において高い倫理観と責任感を持って行動することによってコンプライアンスをさらに徹底、実践するとともに、職員の資質向上を図り、誰からも信頼される協会職員となるための人材育成に取り組む。

【保証部門】**(1) 現状認識**

コロナの影響を受けた県内の中小企業者は依然厳しい経営環境にあり、引き続き借換保証を主とした資金繰り支援に取り組む必要があるが、過剰債務に陥っている企業もあり、経営実態や事業の特性を十分に踏まえた対応が必要となる。

また、「コロナ対応資金」を利用し、返済据置期間を設けた保証口の約35%で今年度に返済が開始することから、資金繰りにとどまらない様々な経営課題に直面する中小企業者には、金融機関や中小企業支援機関などの外部機関との連携・協働による経営改善・事業承継支援などについて迅速に対応することが求められる。

(2) 具体的な課題

- 1) コロナの影響を受けた中小企業者の持続可能な資金繰り支援
- 2) 中小企業支援機関との連携・協働の強化
- 3) 「コロナ対応資金」を利用した中小企業者への支援

(3) 課題解決のための方策

- 1) コロナの影響を受けた中小企業者の持続可能な資金繰り支援
中小企業者の経営実態や事業の特性を踏まえながら、ニーズに合った各種保証制度の提案や推進に取り組む。
具体的には、新たに創設された「伴走支援型借換資金融資保証」にて事業者の返済負担を考慮した借換や、疑似資本的な資金を供給する「税理士連携短期継続特別保証」などを積極的に推進する。
また、将来への事業存続・雇用維持を目指し、事業承継を計画する中小企業者に対しては、経営者保証を不要とする「事業承継特別保証」や「事業承継支援資金」などの保証制度を活用した金融支援にも積極的に取り組む。
- 2) 中小企業支援機関との連携・協働の強化
コロナの影響を受けた中小企業者の経営課題が複雑化する中、金融機関とは「危機関連保証」、「コロナ対応資金」や「伴走支援型特別保証」などのモニタリングを通じて中小企業者の特性や現状を共有し、必要に応じ岐阜県中小企業診断士協会との連携事業である「経営診断サービス」などを活用するとともに、顧問税理士や商工会議所・商工会および岐阜県よろず支援拠点などの中小企業支援機関とも連携・協働することにより、中小企業者の経営改善や発展に取り組む。
- 3) 「コロナ対応資金」を利用した中小企業者への支援
約15,000の中小企業者に利用された「コロナ対応資金」は、今年度に返済開始の最初の山を迎える。
長期化しているコロナの影響を受けて返済懸念や経営課題を抱える中小企業を支援するため、令和4年2月に新設した「ポ

ストコロナサポート室」が「コロナ対応資金」の返済据置期間を設けている中小企業者を金融機関とともに訪問し、資金繰りも含めた業況把握を行っている。

そのうえで、当協会各部署が参加する「サポート横断会議」において組織横断的な情報共有を行い、中小企業者の個々の状況に応じた資金繰り支援策や経営改善支援策の検討を迅速に行うとともに、経営課題を抱える中小企業者には、中小企業支援機関との連携を密にしながら課題解決の後押しを積極的に取組む。

【経営支援部門】

(1) 現状認識

中小企業者のキャッシュフローに応じた弾力的な条件変更や、ライフステージに応じた課題の解決を図る外部専門家の派遣など、中小企業者のニーズに応じた経営支援を取組んでいるところであるが、コロナの影響が長期化していることにくわえ、ウクライナ情勢などの複合的な影響を受けて先行きが不透明となる中、中小企業者の経営課題や事業環境の変化を見極めるなど現状把握を行い、金融機関や中小企業支援機関とも連携を深めて、事業の持続可能性に向けた伴走支援を行う必要がある。

(2) 具体的な課題

- 1) 中小企業者の長期的ビジョンを見据えた取組みに対する経営支援の充実
- 2) 地方創生への取組みの充実
- 3) 返済条件緩和先に対する実効性のある取組み支援
- 4) 中小企業支援機関と連携した支援体制の深化
- 5) 経営支援の取組みに対する効果検証の試行・準備

(3) 課題解決のための方策

- 1) 中小企業者の長期的ビジョンを見据えた取組みに対する経営支援の充実
ポストコロナの段階では、企業の構成要因である経営資源（ヒト・モノ・カネなど）やコア・コンピタンス（企業の中核を担う強み）の重要性を理解することや、その強みを活かした経営体制を再構築することが必要不可欠である。
したがって、既存の経営資源を最大限活用できる経営戦略の立案を目指す中小企業者に対し、当協会独自の経営支援メニューである「知的資産経営報告書策定」や「現場改善専門家派遣」による支援を継続して実施していくとともに、商品・サービスの開発や改善に対する女性目線のモニター調査「ヒトコトプロジェクト」の実施、現場改善活動の継続的な支援を目的とした「カイゼンコミュニティ」を継続開催するなど、中小企業者の中長期的ビジョンを見据えた伴走支援に取組む。

2) 地方創生への取組みの充実

コロナの影響が長期化する中、創業の相談や保証申込は引き続き高水準で推移していることから、商工会議所・商工会や金融機関と連携した創業セミナーなどへの参画により創業保証制度の利用促進を図るとともに、当該保証制度を利用した創業者にはフォローアップを強化し、経営者の目線に立った事業支援に取り組む。

また、県内の高等学校や大学などと連携した授業や講義を継続実施し、起業家精神の醸成を積極的に支援していくことで、地域に根差した公的機関として地方創生に一層の貢献を果たしていく。

3) 返済条件緩和先に対する実効性のある取組み支援

コロナの影響を受けて過剰債務に陥っている中小企業者が多い中、返済条件緩和の増加が懸念されるため、中小企業者の状況を把握し、金融機関と連携してその実情に応じて適切かつ迅速な条件変更に取り組む、資金繰り支援を行うとともに、経営課題の改善、解決への取組みをサポートする。

4) 中小企業支援機関と連携した支援体制の深化

当協会が事務局を務める岐阜県経営支援機関担当者連絡会（サポネットぎふ）や岐阜企業力強化連携会議（全力応援！ぎふネットワーク）などの連携会議を活用して、会員機関間の情報共有や目線合わせなどを行いながら金融機関や中小企業支援機関との連携を深め、中小企業者との架け橋となるべくハブ的機能の役割を能動的に果たしていく。

5) 経営支援の取組みに対する効果検証の試行・準備

経営支援の効果測定のため、経営支援関連データ、信用保証関連データ、財務状況関連データなどの定量的な関連データにくわえ、経営支援を受けた中小企業者に対しアンケートを実施することにより定性的なデータも蓄積し、効果検証の試行・準備を行う。

【期中管理部門】**(1) 現状認識**

コロナの影響が長期化していることにくわえ、ウクライナ情勢などの複合的な影響を受けて収益確保が厳しい環境となる中、「コロナ対応資金」の返済開始が本格化することで資金繰りに支障をきたし、延滞などの事故報告提出先の増加が予見されることから、中小企業者の現況把握を行い、適正な期中管理業務を滞りなく円滑に遂行する必要がある。

そのために、当協会がコーディネーターとなり、金融機関や中小企業支援機関と連携・協働した経営支援に取り組んでいく必要がある。

(2) 具体的な課題

- 1) 期中管理部門の充実・強化

(3) 課題解決のための方策

- 1) 期中管理部門の充実・強化

① 中小企業者のライフステージに合った経営支援の取組み

金融機関から事故報告の提出を受けた中小企業者の現況把握を行い、金融機関、中小企業支援機関と連携し、協会が主体となって適宜経営サポート会議「全力応援！ぎふサポート会議」を開催し、中小企業者のライフステージに合った経営支援を取組むことにより、代位弁済の抑制や正常債権の増加を図る。

② 迅速かつ適正な代位弁済実行の取組み

業績悪化により資金繰りに支障をきたした先の事故報告提出や代位弁済の増加が見込まれる中、当該企業の現況など情報共有を金融機関と綿密に行うことにより、迅速かつ適正な代位弁済の実行に取組む。

【回収部門】**(1) 現状認識**

求償権の回収は、代位弁済からの時間経過により回収率が大きく低下していく傾向を踏まえ、初動対応の徹底とともに効率性を重視し回収の最大化を図る必要がある。

また、債務者などのコロナの影響や個々の現況把握を行いながら、「経営者保証ガイドライン」などを積極的に活用し、再チャレンジ目線を取入れた回収を推進することによって、求償権の縮減を行う必要がある。

(2) 具体的な課題

- 1) 初動対応の徹底と効率性を重視した回収の実践
- 2) 求償権消滅保証と「経営者保証ガイドライン」などによる保証債務免除の推進
- 3) 管理事務停止・求償権償却の推進
- 4) 保証協会債権回収株式会社岐阜県営業所（以下「サービサー」という。）と連携した回収の推進

(3) 課題解決のための方策

1) 初動対応の徹底と効率性を重視した回収の実践

担保権の実行により回収が見込まれる場合は、代位弁済前から期中管理部門と緊密に情報共有することにより債務者などの現況把握を行い、代位弁済後、速やかに回収業務に着手し、効果的な回収方針を早期に策定する。

また、半期毎に実施する求償権ヒアリングで実情に合わせて回収方針を見直し、自動督促などのシステムを活用した返済管理と現地訪問などによる折衝を効果的に組み合わせ回収額の底上げを図る。

2) 求償権消滅保証と「経営者保証ガイドライン」などによる保証債務免除の推進

事業を継続しつつ定期弁済を履行している中小企業者について個々の現況把握を行い、事業再生の可能性があるとは判断できる場合は、「求償権消滅保証」の取扱いを積極的に推進し事業再生を支援する。

また、完済の見込みは立っていないものの定期弁済が一定期間継続されている連帯保証人に対しては、「経営者保証ガイドライン」などを活用した保証債務免除の取扱いを推進して、早期解決を図る。

3) 管理事務停止・求償権償却の推進

求償権債務者などからの回収見込みについて、個々の現況把握を行い早期に見極めをし、回収見込みがないと判断した場合には、速やかに管理事務停止を実施し、人材などの経営資源を回収見込みのある求償権に集中させる。

また、管理事務停止となった求償権については、求償権整理を推進し、実際求償権残高の圧縮を行う。

4) サービサーと連携した回収の推進

サービサーと引き続き回収方針や業務運営に関する情報交換を緊密に行い、回収方針などを共有化することによって連携強化を図り、回収促進に取り組む。

【その他間接部門】**(1) 現状認識**

公共性の使命と社会的責任を果たすため、引き続きコンプライアンス態勢および危機管理態勢の充実を図るとともに、国連が提唱する持続可能な開発目標（SDGs）への取組みにより、経済課題や社会課題の解決に貢献していくことが重要である。

また、業務運営方針を着実に実践していくため、中小企業者に寄り添い、同じ目線に立って行動することを第一としつつ、必

要とされる知識と審査能力（「目利き」能力）を備え、定量的な基準だけではなく総合的な判断を行うことができる職員の育成が必要である。

その他、中小企業者や金融機関に対して信用保証制度と保証協会の様々な取組みについて紹介するなど、広報・広聴活動を充実させていくとともに、業務の効率化についても推進していく必要がある。

（２） 具体的な課題

- 1) コンプライアンス態勢の充実
- 2) 危機管理態勢の充実
- 3) SDGsへの取組みの推進
- 4) 信頼される保証協会職員となるための人づくり
- 5) 広報・広聴活動などの充実
- 6) DXへの取組みによる業務効率化の推進

（３） 課題解決のための方策

- 1) コンプライアンス態勢の充実
 - ①職員が正しく理解し、行動できるようオンラインを活用した研修などでの啓発とフォローアップの徹底により、コンプライアンス意識の向上を推進する。
 - ②社会からの揺るぎない信頼を確立するため、「特定個人情報等管理台帳」、「個人データ等顧客情報管理台帳」、「個人データ外部持出管理簿」などでの適切な情報管理および苦情などへの適切な対応により、引き続き顧客保護など管理態勢の徹底を図る。
 - ③一般社団法人全国信用保証協会連合会が運用する反社会的勢力等情報共有化システムにより反社会的勢力の把握を行うとともに、平素から警察、公益財団法人岐阜県暴力追放推進センター、弁護士などと緊密に連携し、組織として一丸となり、反社会的勢力との関係を遮断する。
- 2) 危機管理態勢の充実
 - ①「岐阜県信用保証協会地震災害対応読本」に沿って、休日または夜間の災害発生を想定した職員の安否確認訓練を実施するとともに、災害から身を守るための知識や具体的な行動を習得するための防災教育を実施し、役職員のさらなる防災意識向上を図る。

②各種感染症の拡大防止策として本支店に感染防止対策担当者を設置し、感染防止対策の徹底と普及啓発を図る。

③システム関連の障害発生防止に取組み、安定運用を図る。

④定期的かつ継続的なシステム検証を行うことで、保証料違算発生の未然防止を図る。

3) SDGs への取組みの推進

①SDGs 関連保証制度の創設などの資金繰り支援、外部専門家と連携した経営支援および創業支援に取り組むとともに、岐阜県が掲げる「清流の国ぎふ」SDGs 推進ネットワークに参加し、「オール岐阜」の一員として地域社会の発展に貢献する。

4) 信頼される保証協会職員となるための人づくり

①各種研修やWEBセミナーへの積極的参加、専門家を講師に招いて中小企業者支援の知見を深める内部研修の充実および資格取得の奨励などにより職員のスキルアップを図るとともに、きめ細かな対応に必要とされる知識の習得と保証審査、経営支援および事業再生における能力の向上を図る。

②中小企業者に寄り添い、同じ目線で誠意と熱意を持って行動できる職員の育成を図るとともに、繁忙時や非常時においても安定的な業務運営を遂行できるよう、適切な人員配置により組織力の強化を図る。

5) 広報・広聴活動などの充実

①テレビ、ラジオ、新聞などマスメディアを通じた効果的な広告やパブリシティを積極的に活用し、信用保証協会の認知度向上を図る。

②ホームページやSNSを利用し最新情報を発信することにより、積極的な情報公開を行う。

③中小企業者団体や中小企業支援機関との意見交換を積極的に行うことで、地域における経済情勢や中小企業者のニーズの把握を行う。

6) DX への取組みによる業務効率化の推進

①金融機関と信用保証協会間の書類授受の効率化を進めるため、保証業務の電子化への対応によって利便性の向上を図るほか、デジタル技術の活用による業務の効率化を進める。

3. 事業計画

岐阜県信用保証協会

(単位:百万円、%)

	金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比
保証承諾	80,000	100.0	102.2
保証債務残高	495,500	96.8	93.3
保証債務平均残高	513,000	96.1	94.8
代位弁済	7,000	140.0	146.9
実際回収	1,300	86.7	121.4
求償権残高	1,853	141.6	115.5

積算の根拠(考え方)
<p>・保証承諾 伴走支援型特別保証による借換需要が一定程度見込まれると予測し、前年度計画額と同額とした。</p> <p>・代位弁済 コロナの影響が長期化し、返済に支障をきたす中小企業者の増加が懸念されることから、令和5年度は増加すると予測した。</p> <p>・実際回収 「担保・保証人に依存しない保証」の浸透により保全が乏しい求償権が増加しており、従前から初動対応の徹底や効率性を重視した回収に努めてきた。 代位弁済が増加すると予測し、初動対応による回収が一定程度見込まれることから、前年度実績見込を上回ると予測した。</p>