

# 年度経営計画

令和6年度



**(1) 業務環境****1) 岐阜県の景気動向**

令和5年度の日本経済は、新型コロナウイルス感染症の位置付けが5類感染症に移行したことを受け、社会経済活動の正常化が進み緩やかに経済が持ち直しつつある。

岐阜県においても、一部には原油高・原材料高等に対する価格転嫁の進展による業況改善がみられ、緩やかではあるが景気は回復の方向に進んでいる。

一方で、人手不足による人件費の高騰やインフレ率上昇による賃上げなど企業収益の押し下げ圧力は強まっており、先行きは不透明で予測困難な状況にある。

**2) 中小企業を取り巻く環境**

県内の中小企業者では、令和5年度よりゼロゼロ融資の返済が本格化するなか、原油高・原材料高等に連動した価格転嫁を適切に行うことは難しいことや人件費の高騰などにより、収益面の改善が思うように進んでいない状況が散見される。

製造業では、価格転嫁に対して売り上げが伴わず収益の確保が厳しい状況にある。

建設業では、建設資材の価格高止まりや慢性的な人手不足に伴う賃上げなどの収益圧迫要因を価格転嫁することが難しく、また国や地方公共団体の公共工事の発注も大手ゼネコンの2次下請け、3次下請けでは採算の取れる受注獲得が厳しい状況にある。

商業・サービス業では、徐々に価格転嫁は進んでいるが、宿泊業・飲食店では人材確保が困難な状況にあり、売上高が期待するほど回復していない企業は少なくない。

雇用情勢では、有効求人倍率が高止まりの傾向が続いている。価格転嫁が不十分なため賃上げができず、新卒者採用難や離職者の補充ができないなど人材確保が困難な環境下にある。

設備投資は、設備導入を行う先もあるが、経営状況の悪化により設備投資を控えたり、設備投資計画を見合わせる先もある。

倒産件数については、コロナ禍以前から経営改善が進んでいない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**

令和4年2月からはコロナ後を見据えた体制整備を行い「ポストコロナサポート室」を設置し、金融機関と共に中小企業者を訪問し課題解決に向けた伴走支援に取り組んでいるほか、令和5年5月からはゼロゼロ融資の返済本格化を迎え「伴走支援型特別保証」などによる資金繰り支援や課題解決の事業者支援に注力してきたが、原油高・原材料高等のコスト高に対応できず資金繰りに支障をきたしている中小企業者も多くある。

当協会では、こうした中小企業者に寄り添い、今後も適切な信用供与と経営支援を行い、当協会の強みである金融機関、税理士、中小企業支援機関などをつなぐハブ機能を発揮して課題解決に向けた事業者支援を不断に実施して、県内中小企業者を支え、地域経済の発展に寄与していく。

**① 挑戦する事業者の支援**

経済情勢が不透明な環境にあって、ゼロゼロ融資の返済本格化を迎えるなか、事業者の事業継続や発展のため資金繰り支援、経営改善支援、事業再生支援に取組み、そのために必要となる金融機関や中小企業支援機関との連携・協働を図り、挑戦する事業者の実情に応じた支援に取組む。

**② 創業支援、事業承継支援の強化**

夢やビジョンを実現しようとする意欲ある起業者・創業者を後押しするため、創業支援に積極的に取組むとともに創業後には持続的な経営につなぐフォローアップなどのサポートに取組む。

また、経営者の高齢化や後継者不足などにより将来廃業に追い込まれるおそれのある事業者が、事業を廃業することなく円滑な引継ぎが行えるよう事業承継支援に取組む。

**③ 期中管理業務の強化**

延滞などの事故報告書提出先企業については、金融機関と連携しながら現状把握に努め、今後の事業見込などを十分に検討し、ライフステージに合った円滑な経営支援が行えるよう期中管理業務の強化に取組む。

**④ 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た回収の最大化に引き続き取組むとともに、「経営者保証ガイドライン」、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」などを活用した保証債務の整理には誠実に対応し、更に事業継続中で事業再生の可能性が見込まれる求償権債務者には求償権消滅保証を検討するなど、再チャレンジ目線を取り入れた回収を推進する。

⑤ 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、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**

県内の中小企業者が原油高・原材料高等により収益面の改善が思うように進まず依然厳しい経営状況下にあるなか、引き続き中小企業者の資金繰り支援に積極的に取り組む必要がある。ゼロゼロ融資が返済開始の最大の山を迎えることもあり、中小企業者の経営実態や特性を十分に踏まえた保証審査に努めるとともに、現地訪問のうえ中小企業者との対話を行い経営課題を把握し、解決に向けて伴走することで業績向上や挑戦・発展を後押しする必要がある。

**(2) 具体的な課題**

- 1) 挑戦する中小企業者の資金繰り支援
- 2) 外部支援機関と連携した積極的な伴走支援
- 3) 外部環境変化に対応可能な保証審査態勢の構築

**(3) 課題解決のための方策****1) 挑戦する中小企業者の資金繰り支援**

ゼロゼロ融資の返済本格化に加え、原油高・原材料高などの影響も受けるなか、中小企業者に寄り添ったきめ細やかな対応を行い、企業のライフステージに合った各種保証制度の提案や推進に努める。具体的には、中小企業者が金融機関との対話を通じて経営行動計画書を策定し、金融機関が中小企業者に継続的な伴走支援を行う「伴走支援型特別保証」、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」、小規模事業者向けの「小口保証」、返済負担を考慮した「借換保証」、事業承継を計画する中小企業者に対しては「事業承継特別保証」などの利用を推進する。

また、経営者保証の提供を選択できる保証制度などの経営者保証を不要とする保証制度を活用した資金繰り支援にも積極的に取り組む。

**2) 外部支援機関と連携した積極的な伴走支援**

経営環境の変化が早く、経営課題が複雑化するなか、ポストコロナサポート室を中心に当協会がハブ機能を担い、金融機関と共有した中小企業者の経営課題を解決すべく、顧問税理士や岐阜県よろず支援拠点、商工団体等中小企業支援機関に迅速に繋ぐなど、中小企業者の経営改善サポートを積極的に進める。

### 3) 外部環境変化に対応可能な保証審査態勢の構築

企業のライフステージにあった保証審査に対応すべく、業種別着眼点やローカルベンチマーク等を活用して、積極的に中小企業者との対話を進めることで職員のスキルアップを図ると共に、金融機関との連携を強化し、中小企業者の事業性、将来性を踏まえた保証審査態勢を構築していく。

また、今年度県内金融機関で開始が予定されている保証電子申込に対応し、顧客利便性を高めると共に事務の効率化を図る。

#### 【経営支援部門】

##### (1) 現状認識

コロナ禍の影響が残る中小企業者には実情に応じた弾力的な返済条件変更を迅速に取組み、またライフステージに応じた課題に対し解決を図ろうとする意欲ある中小企業者には外部専門家を派遣するなど、きめ細かな経営支援を取組んできたところであるが、新型コロナウイルス感染症の位置付けが5類感染症に移行したものの、物価高騰や人手不足など複合的な影響が加わり、依然として厳しい経営環境に置かれている中小企業者が多く存在している。こうした中、中小企業者の経営課題や事業環境の変化などを見極めるため現状を把握し、金融機関や中小企業支援機関とのこれまで培ってきた連携体制をフルに活用して、事業の持続可能性に向けた伴走支援を不断に実施していく必要がある。

##### (2) 具体的な課題

- 1) 中小企業者の経営課題に対する伴走型サポートの充実
- 2) 起業者・創業者に対する持続的な経営につなぐサポートの充実
- 3) 返済条件緩和先に対する取組の充実
- 4) 中小企業支援機関と連携した支援体制の充実
- 5) 経営支援の取組みに対する効果検証

##### (3) 課題解決のための方策

###### 1) 中小企業者の経営課題に対する伴走型サポートの充実

新型コロナウイルス感染症の位置付けが5類感染症に移行したことを受け、経済活動の正常化が進みつつあるが、他方で経済情勢の不安定要素から中小企業者は引き続き厳しい環境にある中、中小企業者の経営課題は多様化しており、それぞれに即応した効果的な経営支援が必要不可欠である。

こうした中で、初めてリスク対応を行う企業においては初動対応が重要であることから、積極的に企業訪問を行い経営課題を共有して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事業」「カイゼン塾」などを実施していくことで、挑戦意欲がある中小企業者の経営改善や生産性向上の取組みに対してきめ細かな伴走支援を行う。

**2) 起業者・創業者に対する持続的な経営につなぐサポートの充実**

県内の高等学校や大学などと連携した授業・講義を継続実施していくとともに、高校生、大学生を対象にぎふスタートアップ支援コンソーシアムなどを通じたスタートアップ創出支援に取組み、創業機運の醸成を積極的に支援していくことで地域活性化に貢献していく。

また、創業の相談や創業保証申込みがコロナ禍中にあっても高水準で推移していることから、起業者・創業者に対しては引き続き商工団体や金融機関と協働した創業セミナーへの参画を通じて創業保証制度の利用推進を図り、また「経営者保証改革プログラム」に基づきスタートアップ創出促進保証を活用したスタートアップ・創業の促進にも取組む。

さらに、創業後のフォローアップなどをサポートする専門家派遣などの経営支援メニューを広報してその活用を促し、また外部の中小企業支援機関と連携し持続可能な企業経営につなぐ伴走支援を行う。

**3) 返済条件緩和先に対する取組の充実**

ゼロゼロ融資の返済本格化、原材料高、円安による物価の上昇など、さまざまな影響を受けている中小企業者の状況を金融機関と連携して把握し、その実情に応じた条件変更を迅速に取組むことで資金繰りの円滑化を図りながら早期正常化へ向けた経営支援に取組み、特に当協会の大口保証利用先かつ実質メイン先で長期間条件変更を行っている企業については当協会が主体となって事業継続の可能性を見定めた事業再生などの取組みを後押しする。特に連携協定を締結している岐阜県中小企業活性化協議会とは連携をより深化させ効果的な経営支援に繋げるため、定期的に個別企業に対する支援策の協議をする場を設ける。

**4) 中小企業支援機関と連携した支援体制の充実**

中小企業者が直面しているさまざまな課題解決のため、現地訪問により中小企業者との対話を深め、経営課題を十分に把握し、当協会が各支援機関へ効果的に繋げられるハブ機能の強化に取組む。

また、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、会員間の情報共有や目線合わせなどに努めるとともに、東海財務局岐阜財務事務所と共催している「知見結集勉強会」を継続開催することで組織を超えた事業者支援の共通意識の醸成を図り、知見・ノウハウを共有する取組みを後押しする。

**5) 経営支援の取組みに対する効果検証**

当協会が経営支援と生産性向上支援を目的として実施している取組みのうち、ア：中小企業診断士派遣事業（3日型・6日型）、イ：経営改善計画サポート事業、ウ：知的資産経営報告書策定支援事業、エ：現場改善専門家派遣事業の各事業を実施した法人企業において、実施時直近決算と実施後第3期目決算を比較し、①売上増加率、②売上高営業利益率、③労働生産性、④CRD財務点数の4指標を検証し、このうち2指標以上が良化した企業の割合が50%以上となることを目指す。

さらに、前述の個社の効果検証とは別に、前述のア～エの事業を実施した企業群と実施していない企業群とを比較する検証も

併せて実施する。

### 【期中管理部門】

#### (1) 現状認識

県内の中小企業者においては、ゼロゼロ融資の返済開始が本格化する中、原油高・原材料高等により収益面の改善が思うように進んでおらず、延滞などの事故報告書提出先企業の増加が見込まれることから、金融機関、中小企業支援機関と連携しながら現状把握を行い、迅速かつ適正な期中管理業務に取り組む必要がある。

#### (2) 具体的な課題

##### 1) 期中管理業務の強化

#### (3) 課題解決のための方策

##### 1) 期中管理業務の強化

- ① 延滞などの事故報告書提出先企業の期中管理業務を円滑に遂行するため、金融機関担当者向けに期中管理業務説明会を開催するなど、適正な期中管理に努める。
- ② 事故報告提出先企業については、金融機関、中小企業支援機関と連携しながら現状把握に努め、ライフステージに合った経営支援に取り組むとともに、増加が見込まれる代位弁済については、迅速かつ適正な実行に取り組む。

### 【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た回収の最大化を図る必要がある。

また、債務者などの現況把握を行いながら、「経営者保証ガイドライン」、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」などを活用した再チャレンジ目線を取り入れた回収の促進により、求償権の圧縮を行う必要がある。

#### (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) 経営者などの再チャレンジを目指した回収の推進
- 3) 管理事務停止・求償権整理の推進

#### (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**

代位弁済前から期中管理部門と情報共有を行い、代位弁済後は速やかに求償権回収業務に着手し、効果的な回収方針を早期に策定するとともに、半期毎に実施する求償権ヒアリングにおいて実情に合わせた回収方針の見直しを行う。

また、保証協会債権回収株式会社岐阜県営業所休止後は協会職員へ回収ノウハウの継承を円滑に行うとともに、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て、回収額の底上げを図る。

**2) 経営者などの再チャレンジを目指した回収の推進**

事業を継続しつつ定期弁済を履行している求償権債務者について現況把握を行い、事業再生の可能性があると判断できる場合は求償権消滅保証などの取扱いにより事業再生支援を積極的に推進する。

また、連帯保証人からの「経営者保証ガイドライン」、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」などを活用した保証債務の整理には誠実に対応し、早期解決を図る。

**3) 管理事務停止・求償権整理の推進**

求償権債務者などからの回収見込について現況把握を行って早期に見極め、回収見込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図る。

**【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・強化
- 3) 信頼される保証協会職員となるための人づくり
- 4) 働きやすい職場環境づくり
- 5) デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進
- 6) 広報・広聴活動などの充実・強化

### （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 コンプライアンス・プログラムに掲げた項目を確実に実行するとともに、役職員の一層の意識向上のため、役職員研修等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が運用する反社会的勢力等情報共有システムにより反社会的勢力の把握に努めるとともに、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・強化

- ① 役職員に対するBCP（事業継続計画）の周知徹底を図り、「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 システム関連の障害発生防止に取組み、安定運用を図る。
- ③ 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) 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

定期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。

#### 4) 働きやすい職場環境づくり

- ① 各種ハラスメントについて、啓発活動を行うなど未然防止に努めるとともに、時間外労働の抑制やメンタルヘルスチェックなどにより、職員の健康管理に取り組む。
- ② 仕事と家庭の両立を図るべく育児休業等の取得を積極的に働きかけるなどワークライフバランスの向上を目指し、職員が働きやすい環境づくりに取り組む。

#### 5) デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進

デジタルトランスフォーメーション（DX）の正しい理解のなかで、信用保証協会におけるDXの方向性を見定め、デジタルプロセスの最適化に向けたロードマップの作成に取り組む。

#### 6) 広報・広聴活動などの充実・強化

- ① テレビ、ラジオ、新聞などマスメディアを効果的に活用し、公的機関として中小企業支援の取組みを情報発信することで、地域経済で果たす役割の認知度向上に取り組む。
- 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い、信用保証協会が果たす使命や役割を考える機会を設ける。

### 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	110,000	137.5	87.9
保証債務残高	416,500	84.1	90.1
保証債務平均残高	436,800	85.1	89.3
代位弁済	7,000	100.0	126.2
実際回収	1,500	115.4	106.8
求償権残高	1,871	101.0	145.6

#### 積算の根拠(考え方)

##### ・保証承諾

伴走支援型特別保証による借換需要により、令和5年度は計画の150%を見込む。令和6年度はその反動もあり過去の推移から10%程度の減少と予測した。

##### ・代位弁済

ゼロゼロ融資の返済が本格化したこともあり、債務整理委任による事故報告の急増、新型コロナウイルス感染症の影響前からのリスケ先による倒産などがあり増加した。令和6年4月～5月にゼロゼロ融資の返済開始ピークが再到来するにあたり、返済懸念先の代位弁済が増加すると予測した。

##### ・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する中、実際回収額を維持していくことは非常に厳しい状況であるが、代位弁済の高止まりに比例し増加すると予測した。