

中期事業計画

令和6年度～令和8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。

そのために、今後3ヶ年における基本方針を次のとおりとし、全力で取り組んでいく。

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) 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、人手不足や物価高などの影響も受けるなか、中小企業者に寄り添い、創業期、事業承継時など企業のライフステージに合った保証制度の提案や推進により、きめ細かな対応を行い、企業経営に注力できるよう資金繰り支援に取り組む。

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、当協会がハブ機能を担い、金融機関、顧問税理士、中小企業支援機関などとの連携を深めることにより、中小企業者の特性や現状を把握、情報共有を行うことで、中小企業者に寄り添い挑戦・発展に繋げる。

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るため、職員のスキルアップを図るとともに、中小企業者の事業性、将来性を踏まえた保証審査に努め、中小企業者の抱える課題の解決、経営改善、将来の挑戦に向けた後押しをする。

また、中小企業者への円滑な資金ニーズに応えるべく、デジタル化を推進し作業の効率化を図る。

【経営支援部門】**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て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なか、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。

したがって、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「カイゼン塾」などで専門家を派遣し課題を共有しながら、挑戦意欲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やかな伴走支援を行う。

2) 起業者・創業者に対する創業保証制度の推進と創業後の経営サポートの充実

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創業機運の醸成を積極的に支援して地域活性化に貢献していくとともに、起業者、創業者に対しては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っていく。

さらに、創業後のフォローアップを充実させるため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を強化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支援を図るとともに、事業継続の可能性を見定め早期正常化への経営支援に取組む。

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には、その課題解決に合った中小企業支援機関との連携が必要不可欠である。

したがって、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することで、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て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。

また、毎年度の検証結果を分析し、適宜検証項目や手法等の見直しを行う。

【期中管理部門】**1) 期中管理業務の強化**

- ① 延滞などの事故報告書提出先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、適正な期中管理に取組む。
- ② 事故報告の提出を受けた中小企業者については、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組む。

【回収部門】**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が執行できるよう初動対応の徹底を図る。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、返済管理についてはシステムを有効に活用することで効率性を重視した回収の最大化を図る。

2) 経営者などの再チャレンジを目指した回収の推進

事業再生の可能性があるかと判断できる中小企業者に対しては、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、早期解決を図る。

3) 管理事務停止・求償権整理の推進

回収見込みのない求償権については、管理事務停止を推進し、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図る。

【その他間接部門】**1) コンプライアンス態勢の充実・強化**

- ① 役職員の一層の意識向上のため、役職員研修などでの啓発とフォローアップの徹底により、コンプライアンスを推進する。
- ② 揺るぎない信頼を確立するため、顧客保護など管理態勢の徹底を図る。
- ③ 関係機関等と緊密に連携を図り、組織として一丸となって反社会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）の周知徹底を図るとともに、災害発生を想定した役職員の安否確認訓練や防災教育を実施し、さらなる防災意識の向上を図る。

3) 信頼される保証協会職員となるための人づくり

- ① アフターコロナの環境下にある中小企業者へのきめ細かな対応に向けて、必要とされる知識習得と保証審査、経営支援および事業再生における能力の向上を図るべく、各種研修受講による職員のスキルアップに努める。
- 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。

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

信用保証業務のみならず協会業務全般のデジタル化を推進し、効率的な業務フローの構築を行い、協会全体にデジタル文化の浸透を図る。

6) 広報・広聴活動などの充実・強化

- ① マスメディアを使った広報活動を継続的に実施し、信用保証協会と信用保証制度の認知度向上を図り、利用促進に繋がるように取り組む。
- ② ホームページやSNS等を利用し最新情報を発信することに加え、積極的な情報公開に取り組む。
- 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に取り組む。