

# 平成31年度経営計画

## 1 業務環境

### (1) 滋賀県の景気動向

個人消費は、百貨店・スーパー販売額が低調ながら、コンビニエンスストア、ドラッグストア、家電販売、乗用車の新車登録届出台数が好調なことより、緩やかに回復しつつあります。生産活動は、鉱工業指数（生産）で見ると、化学工業、電気機械工業、プラスチック製品工業などで低下しているものの、はん用・生産用・業務用機械工業、食料品工業、輸送機械工業などで上昇していることなどから、全体では回復しつつあります。

また、有効求人倍率は18か月連続で1.3倍台の水準、新規求人数は足下で前年を上回っており、完全失業率も低水準となっているなど、雇用情勢については着実に改善しており、県内経済は全体として、回復しつつあります。

先行きについては、雇用・所得環境の改善が続くなかで、各種政策効果などを背景に、緩やかな回復が続くことが期待されますが、通商問題の動向や、海外経済の不確実性、金融資本市場の変動の影響に留意する必要があります。

### (2) 中小企業を取り巻く環境

県内の中小企業は、直近の中小企業庁公表資料によると、企業数は34,608社で全企業数の99.8%、うち小規模企業数は29,578社で全体の85.3%を占め、中小企業の従業者数は全従業者数の84.3%となっています。

また、28年経済センサス活動調査によると業種別従業員数は「建設」「製造」「卸・小売」の3業種で59.0%を占めています。

このような状況のなか、28年度の開業率は4.8%と27年度より0.5ポイント上昇しましたが、全国平均と比べると0.8ポイント下回る状況であり、県内経済の活性化のため、創業支援が課題となっています。

景気予測については、30年度の景気判断では第1・第2四半期では「下降」でしたが、第3四半期は1.6ポイントと「上昇」に転じ、30年度の売上高見込みは前年度よりも増収し、経常利益見込みも増益となっています。

しかし、当協会が保証先（500先）に対して、業況、生産・売上、採算、資金繰りについて30年9月に実施しましたアンケート結果によると、いずれの項目でも「良化」したという回答が「悪化」したという回答を上回りましたが、31年2月に実施したアンケートでは、いずれの項目でも「悪化」したという回答が「良化」したという回答を上回りました。現況の景気動向には表れていないものの、通商問題の動向や金融資本市場の変動等によっては下振れする可能性もあるとの見解もあり、動向を注視する必要があります。

#### 【参考資料】

近畿財務局大津財務事務所「滋賀県内経済情勢報告」（平成31年1月30日公表）

近畿財務局大津財務事務所「滋賀県法人企業景気予測調査」（平成30年12月11日公表）

中小企業庁「市区町村別中小企業数」（平成30年11月30日公表）

中小企業庁「都道府県・大都市別企業数、常用雇用者数、従業者数」（平成30年12月14日公表）

滋賀県商工観光労働部商工政策課「平成30年版 滋賀県の商工業」

## 2 業務運営方針

公的機関として、金融機関、県・市町および中小企業支援機関と連携し、信用保証を通じて県内中小企業者の資金繰りの安定と事業継続を支援し、地域経済の活性化を促します。金融支援にとどまらず、企業訪問による実態把握や個別支援戦略チームを編成し、主体的な経営支援・期中管理を実施します。とりわけ、事業承継支援は企業訪問や経営者へのアンケート等で実態把握に努め、円滑な承継が行われるように支援します。債権回収は他部署と早期に連携し、効率的な債権回収を図るよう努めます。

「保証部門」は、中小企業者のライフステージに合わせた各種保証制度で金融面の支援に取り組みます。創業者に対しては、相談窓口や創業後の訪問面談を通じて、フォローアップ体制の充実に努めます。

また、金融機関との対話による情報共有等により、適切なリスク分担を図り、中小企業者の事業性評価に基づく協調した支援を行います。

「経営支援部門」は、経営安定化支援事業の活用や「経営支援強化会議」で決定した個別支援戦略チーム編成による支援など当協会主導でより一歩踏み込んだ経営支援・再生支援に取り組み、支援事例の蓄積と他部署への発信等により情報共有を図ります。

さらに効果的な支援を行うため、金融機関・中小企業支援機関とはより一層連携・協力し、各機関の経営支援施策や経営サポート会議を効果的に活用します。

「期中管理部門」は、引き続き初期延滞の段階から金融機関と連携して返済見込み等個々の実状を把握し、その中で適切で効果的な期中支援を積極的に進め、延滞・事故の管理、解消に取り組み代位弁済の抑制に努めます。

「回収部門」は、期中管理部門と連携した初動対応に努め、適正な回収策を講じるとともに回収効果を発揮するために回収見込みを早期に見極め、その回収見込みに応じた効率的な求償権の管理、回収を図ります。

「その他間接部門」は、公的機関として金融機関、県・市町および中小企業支援機関と連携して保証制度の推進や創業チャレンジ、生産性向上を促すための支援等政策的課題への取り組みを通じて地方創生に貢献します。

また、ガバナンスおよびコンプライアンス態勢の強化と業務の効率化を推進するとともに、地域の中小企業者の多様なニーズに応えるために自律的に動くことのできる職員の育成に取り組みます。

### 【保証部門】

#### (1) 中小企業者のライフステージに応じた保証支援

個々の中小企業者の状況を把握し、必要とする資金需要に対し各種保証制度等を通じ必要十分な資金供給を行い、資金繰りの改善を支援します。

また、「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨に則した個人保証に依存しない保証を推進します。

#### (2) 中小企業者に対する経営支援

創業者に対して積極的に保証支援を行うとともに、創業相談窓口の充実や創

業後の訪問面談の質を上げ、フォローアップ体制の充実に努めます。

また、外部専門家派遣を実施するなど中小企業者の実状に応じた支援体制の充実を図ります。

### (3) 関係機関との連携強化

金融機関との日常的な対話を継続し、強固な連携関係を維持します。

また、適切なリスク分担を図り、中小企業者の事業性評価に基づく協調支援を実施します。

さらに、中小企業支援機関とも情報交換や相談体制を強化し、中小企業者への支援の充実を図ります。

### (4) 顧客サービスの充実

利用しやすい信用保証を目指し、保証手続きの簡素化や業務の効率化などに努め、中小企業者の目線に立った業務の改善やサービスの向上に取り組みます。

## 【経営支援部門】

### (1) 経営支援の強化

保証付融資シェアの高い中小企業者への経営支援・事業再生は引き続き重要課題であり、返済緩和先については経営実態の的確な把握後、経営安定化支援事業等を活用して当協会主導で経営改善を進めるとともに、経営サポート会議の開催を通じて中小企業者の実状に応じた弾力的な資金繰り改善支援や返済の正常化に向けた支援を実施します。

また、当協会主導で継続的な経営支援が必要な中小企業者については、個別支援戦略チームを編成し、一步踏み込んだ個社支援に取り組むとともに、再生支援協議会を始めとした関係機関と連携・協力した抜本的な再生支援の強化に努めます。

さらに経営者の高齢化については、経営者に対するヒアリングシートを用いた事業承継診断の実施や改善提案を行い、関係機関と連携・協力して事業承継や事業引継ぎへの支援を進めていきます。

今後、経営支援を効果的に実施するため、経営支援担当者の能力向上を目的とした成功事例の蓄積と情報発信による共有化等に努めます。

### (2) 関係機関との連携強化

経営支援についての情報共有や目線合わせのために、中小企業支援ネットワークの一環として「滋賀県再生支援連絡会議」の開催を行い、金融機関や中小企業支援機関との連携を図り、効果的な経営支援・再生支援に取り組みます。

また、当協会が専門家派遣による経営診断により中小企業者の経営改善を促進するため「滋賀県中小企業診断士協会」との連携や中小企業者の抱える経営課題の解決のために「滋賀県よろず支援拠点」との連携をより一層強化します。

さらに中小企業者の実状に応じた事業承継支援・廃業支援を行うためにも事業引継ぎ支援センター等関係機関と一層連携を行います。

## 【期中管理部門】

### (1) 適正な期中支援と期中管理の徹底

初期延滞の段階から金融機関と連携して企業訪問による実態把握を行い、事業の継続の可能性を早期に見極め、資金繰りの安定化に向けた支援、経営改善に向けた支援等、中小企業者の課題解決のための適切で効果的な期中支援を進め、延滞・事故保証債務の正常化に取り組みます。

一方、金融調整が困難な中小企業者に対しては、代位弁済の提案を行うことで顧客の負担軽減等を図り、求償権回収の早期着手に努めます。

### (2) 調整事務の効率化

期中管理先の初期延滞、条件変更後の状況、事故解除対象先の管理を行うために、「担当者別延滞リスト表」を活用し、必要に応じて金融機関へのヒアリングや業況把握のための訪問を実施し、期中支援方針等を部内協議のうえ情報共有を行い調整業務・事務の効率化に努めます。

## 【回収部門】

### (1) 求償権管理の適正化

適正に求償権の管理を行うため、期中管理部門と連携し面談、実地調査並びに現地訪問等による初動対応に努め、適正な回収策を講じるとともに、弁済契約または、口座引落契約等の締結、スマートフォンアプリ決済、コンビニエンスストアの振込み等、利便性の高い返済方法を推進し定期弁済先の増加に向けた取り組みを行います。

また、折衝状況管理表等を活用した回収行動の進捗管理を徹底するとともに、適時、回収担当者とヒアリングを実施し回収の効率化を図ります。

### (2) 適正な回収の推進

回収の最大化を図るため、担保物件処分、一括弁済による大口回収先については、「大口案件進捗会議」において効果的な回収の取り組みや手法の情報を共有し、確実に回収に繋がるように管理を行います。

事業を継続している先について事業再生が可能と判断される場合は、経営支援部門と連携を図り求償権消滅保証への取り組みを推進します。

また、長期化した求償権の見極めとして、求償権保証人が継続した定期返済を行っていても、将来的に完済の見込みが望めないと判断される先は、一部弁済による連帯保証債務免除ガイドラインの活用を図ります。

一方、回収見込みのない求償権については、管理事務停止を実施した求償権整理を進め管理コストを考慮した債権管理に努めます。

保証協会サービサーにおいても、同様に現地訪問等による実態把握を行い、求償権の管理・回収に活用します。

## 【その他間接部門】

### (1) 経営基盤の強化

収支シミュレーションの実施や効率的な予算の執行により、収支の健全性維持

を図るとともに、健全かつ効率的な支払準備資産の運用に取り組み、将来に亘り安定した経営基盤の確立に努めます。

また、事務リスク管理や事業継続計画（BCP）等の危機管理の充実・強化に取り組みます。

## （２）人材開発と働き甲斐のある職場づくり

保証協会に求められる役割に迅速、的確に対応できる人材育成に取り組みます。

専門性や企業に対する目利き力、交渉力など幅広い能力の習得のため、信用調査検定の活用や中小企業診断士の資格取得の推進、中小企業診断士のスキルアップを中心に自律的な提案力を発揮できる研修制度を整えます。

また、職員一人ひとりの仕事に対する熱意や提案を活かす組織の運営、働き方改革への対応などにより、職場環境の整備に努め、働きやすい、働き甲斐のある職場づくりに取り組みます。

## （３）コンプライアンス態勢の維持・強化

公共的使命と社会的責任を全うする信頼される組織を確立していくために、コンプライアンス・プログラムに基づいたコンプライアンス態勢の維持・強化、反社会的勢力排除の取り組みの徹底、個人情報保護態勢の充実等、常日頃から啓発活動に取り組み、役職員の意識の維持・向上に努めます。

## （４）情報の分析と活用

中小企業庁公表の信用保証協会別・金融機関別の保証実績を基に、金融機関とのより一層連携するための対話に向けた分析と情報提供を行います。

また、保証内容の分析やアンケート結果を踏まえ、中小企業者の現状やニーズを把握し、保証制度の創設や見直し・セミナーの開催等に取り組みます。

## （５）関係機関との連携強化

県・市町、中小企業支援機関および金融機関への定例訪問や情報交換を通じて、連携した保証制度の開発や支援体制を構築します。

また、中小企業支援の覚書を締結した商工会連合会・商工会議所連合会および近畿税理士会との連携による保証制度推進・外部専門家派遣の強化に努めます。

## （６）地方創生への取り組み

地域に根ざした公的機関として、中小企業支援を金融機関、県・市町および中小企業支援機関と連携し、創業・経営支援・事業承継等の保証制度の創設や経営相談、ファンドへの参画等により社会的課題の解決に努め、もって地方創生へ一層促進します。

また、創業希望者や中小企業者向けのセミナー・交流会等を開催し、創業気運の醸成を図るとともに、販路拡大支援等企業の発展や成長に向けた効果的な支援を行います。

### (7) 広報活動の充実

SNSを活用した中小企業者や関係機関に対するタイムリーな情報提供と認知度向上に向けた広報媒体の見直しを行い、適時効果的な情報発信を行うとともに、最新ニーズの把握等情報収集にも努めます。

### (8) システムの安定稼働と効率化

安定した運用を維持するため、システム運用に関するノウハウの共有化を進めながら、セキュリティー対策の強化や蓄積された情報を有効活用する統計システムの構築に取り組みます。

## 3 保証承諾等の見通し

平成31年度の保証承諾等の主要業務数値（見通し）は、以下のとおりです。

| 項目     | 金額      | 前年度計画比 |
|--------|---------|--------|
| 保証承諾   | 950億円   | 111.8% |
| 保証債務残高 | 2,260億円 | 97.4%  |
| 代位弁済   | 35億円    | 87.5%  |
| 回収     | 10億円    | 90.9%  |