

令和2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、ドラッグストアは堅調であるため、基調としては緩やかに増加しているものの、足もとでは新型コロナウイルス感染症の影響等により弱めの動きとなっています。

生産は電子部品・部品・デバイスは、幾分持ち直しつつあるもの、自動車向けがやや下振れていことから全体としては弱く、また汎用・生産は、業務用が横ばい圏内で推移しているのに対し、半導体向けを中心に弱いことからIT関連需要の鈍化や中国経済減速や新型コロナウイルス感染症の影響を受ける形で、総じて弱めの動きとなっています。

新規求人数については前年を下回る水準となっているものの、有効求人倍率は、引き続き高水準となっているほか、完全失業率は低水準となっており、県内の雇用情勢についても着実に改善しているとされています。

しかしながら、足下の先行きについては、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、緩やかに回復していくことが期待されるのですが、当面は新型コロナウイルス感染症の影響拡大による景気下振れリスクが大きいとみられ、通商問題の動向や、海外経済の不確実性、消費税率引上げ後の消費者マインドの動向が地域経済に及ぼす影響に留意する必要があります。

また、年々深刻さを増している人出不足問題、事業承継問題等も予断を許さない状況が続いています。

(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、平成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。

このような状況の中、29年度の開業率は4.7%と28年度より0.1ポイント下降しました。全国平均を0.9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、令和元年度の景気判断では第1・第2四半期では「下降」、第3四半期もマイナス15.4ポイントと「下降」が続いており、令和元年度の売上高見込みは前年度よりも減収となり、経常利益見込みも減益となっています。

当協会が令和2年2月に保証先(500先)に対して実施したアンケート結果によると、業況、生産・売上、採算、資金繰り、すべての項目で「悪化」し

たという回答があり、最近2年間で最も悪い結果となりました。

来期予想ではすべての項目で、およそ「横ばい」ないし「良化」という回答が得られましたが、終わりの見えない新型コロナウイルス感染症の影響に加え、通商問題の動向や、海外経済の不確実性、消費税率引上げ後の消費者マインドの動向を踏まえれば、希望的観測と受け止められ、中小企業の事業活動がさらなる「悪化」につながらないか、その動向を注視する必要があります。

2 業務運営方針

中小企業金融を支える機関として、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、効率的な回収の促進に努めます。

「保証部門」は、中小企業者のライフステージの様々な場面で必要となる資金需要に対し各種保証制度により、金融面の支援に取り組むとともに、金融機関との対話による情報共有等ならびに適切なりスク分担を図り、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。

一方、新型コロナウイルス感染症の影響による信用収縮への対応として、「セーフティネット保証」・「危機関連保証」を活用した迅速で適時性のある資金繰り支援を進めます。

他方、創業者に対する支援として、金融機関や中小企業支援機関と連携し、創業時におけるアドバイスの実施や、創業後の資金繰り、経営課題に対する相談等を通じて、フォローアップ体制の充実に努めます。

また、「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨に則り、「事業承継特別保証」を活用して積極的に対応します。

「経営支援部門」は、新型コロナウイルス感染症の影響拡大を踏まえ、中小企業者の実情に応じた条件変更にも努めるとともに、必要となる経営支援を講じます。

また、中小企業者の経営課題解決に向けた経営支援の実施、「経営支援強化会議」において部署間の情報共有・連携ならびに当協会主導での個社支援、経営診断や計画策定後のモニタリングやフォローアップの充実に努め、また経営支援の効果検証の試行により、効率的・効果的な経営支援、再生支援に結び付け、きめ細かなサポートを継続します。

さらに金融機関・中小企業支援機関とは連携・協力をより一層強化し、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、他部署と情報共有を行うとともに、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、解消に取り組みます。特に新型コロナウイルス感染症の影響に起因する事故は多数発生すると

予測されることから、中小企業者の状況を丁寧かつ柔軟な対応に努めます。

「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事業再生の可能性や経営者の再チャレンジの目線も取り入れ、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、公共的使命と社会的責任を全うし信頼される組織であるために、ガバナンスおよびコンプライアンス態勢の強化を図るとともに、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。

また、関係機関とのパートナーシップの下、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を通じて地域の抱える様々な社会的課題の解決に向けた実践的な取り組みを進めます。

【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

中小企業者がライフステージの様々な場面で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。

特に、新型コロナウイルス感染症による影響による中小企業者の業況の悪化が懸念されるため、「セーフティネット保証」・「危機関連保証」を活用した迅速で適時性のある資金繰り支援を進めます。

また、「経営者保証に関するガイドライン」についてもその趣旨に則り、保証時において適切に取り扱うとともに事業承継時においては、「事業承継特別保証制度」等を活用して積極的に対応します。

(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、創業時における創業計画に対するアドバイスの実施や女性の方に配慮した金融相談への対応、創業後の資金繰りや経営課題に対する相談等、金融機関や中小企業支援機関と連携しながら支援に取り組みます。

また、創業支援強化事業を活用した外部専門家派遣による創業後のフォローアップだけでなく、当協会独自の取り組みとして起業前の創業計画策定に携わるなど、いっそうきめ細かい創業支援を実施します。

(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、金融機関が事業性評価融資を行い、その後も適切な期中管理・経営支援を実施することを促すため、適切なりスク分担を図るなど、各種保証制度の活用等により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、保証利用手続きの改善に努め、利用者の目線に立った業務の簡素化や効率化に取り組みます。

【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継続して実施します。

特に、新型コロナウイルス感染症の影響拡大を踏まえ、中小企業者の実情に応じた条件変更に努めるとともに、必要となる経営支援を講じます。

また、「経営支援強化会議」において、全部署間での情報共有、連携を図るとともに、支援企業の選出と部門を超えた支援メンバーによる一歩踏み込んだきめ細かな個別支援をするとともに、「滋賀県中小企業再生支援協議会」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、「滋賀県事業承継ネットワーク」等の関係機関と連携・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、経営支援の効果的な実施に向けて、経営支援担当者の経営支援スキル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を実施するとともに、返済緩和先の分析や経営支援の取り組みについての効果を検証するためにデータを蓄積し、効果検証の試行を進めます。

(2) 関係機関との連携強化

中小企業支援ネットワークとして「滋賀県再生支援連絡会議」の開催で情報共有や目線合わせを行い、金融機関や中小企業支援機関との連携を一段と強化し、経営課題の解決のために個別企業の実状に即した経営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円滑な事業承継や事業引継ぎを推進するために、事業承継ネットワーク等関係機関との連携を強化します。

【期中管理部門】

(1) 期中支援の強化と期中管理の徹底

事故受付後、初期の段階から金融機関と連携し企業訪問等による実態把握を行い、事業継続の可能性を早期に見極め、特に新型コロナウイルス感染症の影響から経営悪化する中小企業者への丁寧かつ柔軟な対応に努め、資金繰りの安定化および経営改善等、中小企業者の課題解決のための適切で効果的な期

中支援に取り組みます。

事故受付前の初期延滞先・事故受付先について、「担当者別延滞リスト表」を活用した一元管理を行い、必要に応じて金融機関へのヒアリングや実態把握のための訪問等を実施のうえ、支援方針を内部協議にて決定し期中管理の徹底に努めます。

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

現在の「期中管理票」について、よりタイムリーな情報が反映できるシステム開発を行い事務の効率化を図ります。

また、事故受付前および事故受付後の初期延滞先に対する「督促状作成支援ツール」の導入により業務の効率化に努めます。

【回収部門】

(1) 早期解決に向けた回収促進

代位弁済から時間が経過するにつれ回収率が低下する傾向を踏まえて、期中管理部門との連携を強化し、面談、実地調査並びに現地訪問等による初動対応に努め、回収方針決定のうえ、回収の促進を図ります。

また、事業を継続している先については、経営支援部と同じ目線でもって事業再生が可能と判断される場合は連携を図り、必要に応じて求償権先への専門家派遣を実施し、求償権消滅保証への取り組みを推進します。

(2) 効率的な回収の促進

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。

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。

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の整理を進め、管理コストを考慮した債権管理に努めます。

保証協会サービスにおいても、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。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。

保証協会サービスにおいても、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厳正な予算編成と管理の徹底により、収支の健全性維持を図るとともに、安定収益を意識した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。

(2) 人材開発と働きがいのある職場づくり

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・健康経営の推進などにより、職場環境の整備に努め、働きやすい、働きがい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し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や経営者保証に関するガイドライン活用実績について、協会内で情報共有し、金融機関との対話や経営者保証を取り入れしない保証の推進に活用していきます。

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。

加えて、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の下に創設した保証制度や専門家派遣事業を推進します。

(6) 地方創生への取り組み

滋賀県信用保証協会SDGs宣言に基づき、中小企業者に対する創業、成長・持続的発展や事業承継等の保証制度による金融支援や専門家派遣による経営診断や経営改善計画策定支援といった経営支援、ファンドへの参画や農業ビジネス保証制度創設といった新たな取り組みの検討を通じて、地域の抱える様々な課題解決をともに取り組むことにより、持続可能な地域社会の実現に貢献し

ます。

また、保証協会の本業での取り組みはもとより、エシカル消費の推進やCSR活動の実施、SDGs債への投資など保証協会自らもSDGs達成に向けた取り組みを行います。

(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により、適時効果的な情報発信を行うとともに、HPのアクセシビリティを高め、高齢者や障がい者等誰もが利用しやすい環境整備を行います。

(8) システムの安定稼働と効率化

金融機関の利便性向上として、信用保証書等の電子化対応を進めるとともに、インターネット環境の整備や新たに稼働する統計システムの活用推進に努めます。

3 保証承諾等の見通し

令和2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	900億円	94.7%
保証債務残高	2,200億円	97.3%
代位弁済	30億円	85.7%
回収	9億円	90.0%