

令和4年度経営計画

1 業務環境

(1) 滋賀県の景気動向

新型コロナウイルス感染症の影響が続く中、個人消費は、観光動向など一部に弱さがみられるものの、緩やかに回復しつつあります。

生産は鉱工業指数（生産）で見ると、輸送機械などが低下しているものの、化学などが上昇しています。また、半導体製造装置の需要が旺盛であることに加え、足下では自動車関連に持ち直しの動きが見られることから、生産活動は回復しつつあります。

有効求人倍率は緩やかな上昇基調となっているほか、新規求人数も前年を上回る水準となっています。

先行きについては、感染対策に万全を期し、経済社会活動を継続していく中で、各種政策の効果や海外経済の改善もあって、持ち直しの動きが続くことが期待されます。

ただし、感染症に加えてウクライナ情勢による影響や供給面での制約、原材料価格の動向による下振れリスクに十分注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・小規模事業者（以下、中小企業者という。）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%を占めています。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、業種別従業者数は「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、令和元年度の開業率は3.7%と平成30年度より0.3ポイント下降しました。全国平均を0.5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、全産業における現状判断は「上昇」と「下降」が均衡しており、先行きは「下降」超との見込みです。

当協会が令和3年8月および令和4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、それぞれ半年前と比較して「悪化」したとの回答が得られました。

来期予想はすべての項目で、「良化」するとの回答が得られましたが、アンケート実施時には見通せなかったロシアによるウクライナ侵攻によって世界経済に及ぼす悪影響に事業活動がさらされることは避けられず、さらなる「悪化」につながると考えられるため、その影響等について注視していく必要があります。

2 業務運営方針

新型コロナ発生から2年経過してもなお感染状況は一進一退を繰り返し、その都度中小企業者は翻弄されてきました。

またウクライナ情勢を受け原油・原材料高が経済を下押しする懸念があり、先行き不透明感が払拭されない状況が続いています。

これまで、政策保証等による踏み込んだ資金提供や、各種の補助金・給付金といった公的な援助に加え、融資における返済の多くが元金据置になっていたこともあって、倒産や代位弁済は低水準で推移してきましたが、今後据置期間が順次終了する中で急速な資金繰り悪化による返済不履行の増加が懸念されます。また、一企業当たりの保証債務残高が増大しており、業績の回復が遅れた場合に過剰債務に陥る恐れもあります。

こうした危機的な事態に万全を期すために、保証部門の経営支援を拡大し、早い段階で顧客の抱える課題の把握と経営相談を実施する態勢を整えます。また、外部専門家の派遣による経営診断や経営改善計画の策定をすすめるプッシュ型の伴走支援、抜本再生が必要な先に対する県中小企業活性化協議会等の再生スキームを活用した事業再建を進めます。

代位弁済にいたった企業であっても、再生の可能性を見極め、正常化に向けた方策を検討します。またやむを得ず事業継続を断念した企業に個人保証を提供している経営者から保証債務整理の申し出を受けた場合はガイドラインに基づき、誠実に対応することで生活再建も含めたりスタートを応援します。

一方で、コロナ禍はニューノーマル（新常态）という価値観の変化をもたらしました。こうした時代に即したスタートアップ企業の創出を支えるとともに、社会課題を解決しようとする新しい産業分野への挑戦をSDGs関連保証等で応援します。なかでも、デジタル技術の活用は今後一層加速することが確実視されることから、保証先のDX化に対して必要な保証支援や提案力の強化に取り組むのと同時に、当協会の業務のデジタル化を推進するために必要な組織体制と環境を整備いたします。

また、脱炭素社会実現のために県造林公社と提携したスキームを活かし、CO₂ネットゼロへの貢献といった社会的要請にも応えるように努めます。

令和4年度は、保証債務残高が暫時減少し保証承諾も落ち着いた動きになることが予想されますが、県内中小企業者の実情に寄り添う取り組みを強化することで、地域社会に必要とされる組織を目指します。

【保証部門】

(1) 中小企業者に対する保証支援

新型コロナウイルス感染症の収束が長期化している状況により業種によっては、さらなる資金繰り悪化が懸念されるため、実態把握を行い、迅速で適時性のある資金繰り支援を進めます。

(2) 経営相談の強化

既に取り組んでいるモニタリング報告等を活用した訪問・相談において、コロナ関連保証の返済据置終了先等を対象に先手を打った経営支援を行います。また、訪問先の内容によってアフターフォローにも取り組みます。

創業者に対しては、創業前の計画策定に対する丁寧なアドバイスを行うとともに創業後のフォローアップ訪問を強化し、金融機関や中小企業支援機関と連携してきめ細かく取り組みます。

(3) 関係機関との連携強化

ポストコロナ対応として金融機関と協調し帯同での企業訪問により、適切な期中管理・経営支援を行います。

また、中小企業支援機関との情報交換や相談体制を強化し、専門家派遣や事業承継相談窓口の活用等により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、徴求する書類の押印取入れ廃止等の実務の見直しや信用保証業務の電子化への対応など、利便性の向上に取り組みます。

(5) 地域経済の持続的発展への貢献

信用保証を通じたSDGsの普及やカーボンニュートラル支援に積極的に取り組みます。

また、「経営者保証非徴求保証」については、「経営者保証を不要とする取扱い」マニュアル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。

【経営支援部門】

(1) 経営支援の強化

企業訪問や面談、モニタリング報告等により、中小企業者それぞれの経営課題を積極的に把握し、課題解決に向け継続的に伴走支援を実施します。課題解決にあたっては、当協会の外部専門家派遣事業を効果的に活用するとともに、関係機関との連携、各機関の支援ツールの活用等も組み合わせ、個々の実情に応じた支援を実施します。

経営支援の取り組みについては、「経営支援強化会議」において、全部署間での情報共有を図り、連携した企業支援を実施していきます。

経営支援の取り組みについての効果を検証するため、経営支援実施先のデータの蓄積を継続し、効果検証の仕組みづくりを進めていきます。

(2) 持続可能な企業経営につながる支援

経営改善計画の策定支援やデジタル化・IT活用支援等を進め、SDGsの視点もあわせて中小企業者の持続的発展に向けた支援を行うとともに、経営サポート会議の開催等により、中小企業者の実情に応じた資金繰り改善支援、返済の正常化支援に取り組みます。

新型コロナウイルス感染症等の影響により業況が悪化する中、再生計画に従って事業再生を行う中小企業者に対しては、「経営改善サポート保証（感染症対応型）」等を活用した支援を進め、事業再生の着実な進捗を後押しします。

事業承継について、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事業承継に向けた改善提案等、関係機関とも連携した支援を進めていきます。

（３）関係機関との連携強化

経営支援、再生支援を着実に進めるため、金融機関本部の担当部門を定期的に訪問し、意見交換や情報交換を行うとともに、金融機関各営業店とはバンクミーティングへの参加等により中小企業者の業況把握や支援方針の共有を図るなど連携した支援を進めます。

「滋賀県再生支援連絡会議」を開催し、中小企業支援ネットワークの各機関と中小企業者支援についての情報共有や目線合わせを行い、中小企業者の経営課題解決のため連携体制の強化に努めます。

滋賀県中小企業活性化協議会と定期的に連絡会議を開催し、連携強化を進め再生支援や抜本的な支援に取り組みます。

中小企業者の円滑な事業承継や事業引継ぎを支援するため、滋賀県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、個別相談会の開催等効果的な取り組みを実施します。

【期中管理部門】

（１）効率的な期中管理の徹底

事故報告受付前の初期延滞先および事故報告受付先について、「担当者別延滞リスト」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企業訪問等による実態把握を実施します。

一方、金融調整が困難な中小企業者・廃業先に対しては、個々の実情に応じた代位弁済の提案を行うことで顧客の負担軽減等を図り、生活再建を考慮した支援に努めます。

また、事故報告受付や代位弁済の増加が懸念されることから、調整事務の見直しや、必要とされる専門知識の向上による担当者のレベルアップを進め期中管理体制の効率化を図ります。

（２）効果的な期中支援の強化

事業継続先については、金融機関と連携し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行い、事業継続の可能性を早期に見極め、新型コロナウイルス感染症の影響から更に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事業再生・事業転換支援等、中小企業者の課題解決に向けて適切で効果的な経営改善の提案や事業再構築に向けて伴走型の支援を行います。

【回収部門】

(1) 効果的・効率的な回収促進

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に加えて、新型コロナウイルスの影響の長期化による代位弁済増加も踏まえて、期中管理部門との連携を一層強化し、面談、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。

損害金減免を活用した一括弁済要請や、預貯金等の情報取得手続きの申立を活用した預金差押え、その他法的措置を活用した効果的な回収促進に努めます。

一方、回収見込みのない求償権については、適正かつ積極的な管理事務停止、求償権整理の実施を進め、管理コストを考慮した債権管理に努めます。

長期間経過後の求償権や相続人調査を要する案件については、保証協会サ―ビサーを活用し、現地訪問等による実態把握を強化した求償権の管理・回収に努めます。

また、サ―ビサー担当者の管理回収事例を共有して管理回収担当者の現場力向上に向けた人材育成を行います。あわせて従来の各種研修への参加はもとより、弁護士を講師とする法務に関する勉強会の開催や、定例会議での回収事例等に関する情報共有を活用し、担当者の知識向上を図ります。

(2) 再チャレンジ支援の推進

期中管理部門と連携し、条件変更を繰り返している中小企業者に対して代位弁済後の事業再建の提案や生活再建の提案を行います。

事業を継続しており、生産性向上等の経営改善に取り組む事業者に対しては、必要に応じて、専門家派遣を推進します。

また、再チャレンジの視点から事業再生の可能性があると判断した場合は、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。

一方で倒産時の対応として代位弁済先の経営者から「経営者保証ガイドライン」に基づく保証債務整理の申出があった場合、適切に対応します。

また、定期弁済を継続しているものの、完済の見込みがない求償権保証人に対しては、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。

【その他間接部門】

(1) 経営基盤の強化

収支状況の把握や適切な予算編成と管理の徹底により、財務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) デジタル化への対応

協会役職員が一丸となってデジタル化を進めるため、「デジタル推進本部」を立ち上げ、業務のデジタル化、組織体制の整備、人材育成など協会全般に

わたった推進計画を早急に策定し取り組みを加速させます。

併せて、従来から進めてきた保証申込書類のデジタル化、危機時における事業継続計画の環境整備に取り組みます。

(3) 生産性向上への取り組み

デジタル技術を最大限に活用し、業務の効率化、働き方改革への対応・健康経営の推進など、生産性の向上に取り組みするとともに、多様化する顧客等のニーズに的確に対応していくため信用保証検定の活用、内部研修、外部研修や各種セミナーへの参加等、研修体制を充実させ職員の能力向上を図ります。さらに、専門的な知識の習得のため中小企業診断士等の資格取得を推奨し、自己啓発の促進に努めます。

(4) コンプライアンス態勢の充実・強化

公的機関として、時代と共に変化する社会の要請を踏まえて、信頼される組織を確立していくために、コンプライアンス態勢の充実・強化、反社会的勢力等の排除への対応、人権教育の推進等、常日頃から啓発活動に取り組み、役職員の意識向上に努めます。

(5) 情報の分析と活用

伴走支援型特別保証を利用した企業に対し金融機関が行ったフォローアップに当協会も協調して経営支援を実施できるよう金融機関との報告書のやりとりを円滑にし、現業部門にも情報共有を行います。

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。

(6) SDGs達成への取り組み

令和3年11月、滋賀県造林公社との間で締結した「びわ湖カーボンクレジット」パートナーシップ協定にもとづき、県制度融資「政策推進資金（CO₂ネットゼロ枠）」を推進し、中小企業者が環境に配慮した設備に刷新して、なお発生するCO₂を当協会が取得したクレジットでオフセットすることで、導入時ネットゼロに貢献します。

また、本業での取り組みはもとより、県下の中小企業者に向けたSDGs活用セミナーの開催や、エシカル消費の推進やCSR活動の実施、SDGs債への投資など当協会自らもSDGs達成に向けた取り組みを行います。

このほか年度経営計画の中から、とりわけ社会的課題の解決に向けた優先的な方策をアクションプランとして策定し、各部門における1年間のトライアルを推進します。

(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、当協会のSDGsに係る取り組みを発信するなど認知度の向上に向けた広報活動を行います。

3 保証承諾等の見通し

令和4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	700億円	97.2%
保証債務残高	4,220億円	97.7%
代位弁済	60億円	100.0%
回収	9億円	100.0%