



第7次中期事業計画

(令和6年度～令和8年度)



きっかけは、その保証でありたい

滋賀県信用保証協会

一、一、一、一、執 迅 正 懇 公 務 速 確 切 平 指 針

○ビジョン・基本目標	1
○経営方針	
1 業務環境	2
2 業務運営方針	
(1)個々のお客様の実情に応じた主体的な経営課題解決支援	3
(2)経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けた取り組みの促進	5
(3)地域社会への貢献	5
(4)経営品質の向上	5
○事業計画	7

経営理念

中小企業経営の安定化

滋賀県信用保証協会は、協会が定める執務指針「公平、懇切、正確、迅速」をもって、中小企業・小規模事業者の経営の安定化を図るため、適時性の高い信用保証の供与と経営課題の解決におむけた支援を積極的に行い、地域産業の振興と発展につくします。

健全経営の確立

滋賀県信用保証協会は、業務を遂行するにあたり関係法令および諸規程を遵守し、役職員協調のもと互いに研鑽に励み、健全経営を貫きます。

公共的機関として持続可能な地域社会実現への貢献

滋賀県信用保証協会は、関係機関とのパートナーシップのもと、中小企業・小規模事業者の企業価値の向上に貢献するとともに、「経済課題」「社会課題」「環境課題」の解決に取り組み、持続可能な地域社会の実現を目指します。

真に求められる存在へ 企業に寄り添い 共に歩む

<ビジョン：目指す姿>

CS：お客様の経営課題の解決のために主たるプレイヤーとして一歩前に出た支援を積極的に行い、真に求められる金融支援・経営支援を実現します。

ES：職員全員がやりがいを持って安心していきいきと働き、成長を実感できる職場環境をつくり、お客様に対するサービスの品質を向上します。

SS：職員ひとりひとりが主体的に自ら考え行動し、経済・社会・環境課題の解決に取り組みます。

<バリュー：基本目標>

1. 個々のお客様の実情に応じた主体的な経営課題解決支援
 - (1) 多様なニーズに対する金融支援の推進
 - (2) 経営支援、事業再生支援の推進
 - (3) 創業支援、事業承継支援の充実
 - (4) 再チャレンジを重視した求償権解決支援の強化
 - (5) 金融機関・関係機関との連携深化
 - (6) 広報活動の充実
2. 経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けた取り組みの促進
3. 地域社会への貢献
4. 経営品質の向上
 - (1) 組織体制および人材育成の強化
 - (2) デジタル技術の活用による利便性向上と業務の効率化
 - (3) 蓄積したデータのフル活用
 - (4) コンプライアンス態勢の充実
 - (5) 経営基盤の安定と強化

I 基本方針

I 業務環境

(1) 滋賀県の景気動向

県内の景気動向は、コロナ禍を経て社会経済活動の正常化が進み、一部に弱さがみられるものの個人消費・観光動向・生産活動・設備投資とも緩やかに持ち直しています。

先行きについては、不安定な社会情勢や原材料価格の高騰、人手不足の問題など、下振れリスクに注意する必要がありますが、省力化・省人化に向けたデジタル化投資など前向きな投資の増加が見込まれることや、2025年に滋賀県で開催される国民スポーツ大会・全国障害者スポーツ大会（わたSHIGA輝く国スポ・障スポ）が需要喚起の好機となるなど県内経済の回復が期待されます。

(2) 中小企業を取り巻く環境

コロナ関連融資等の各種政策効果により資金繰りが支えられ、経済活動の正常化が景気を下支えする一方、物価高騰や人手不足などにより、収益改善の進まない企業の倒産が増加傾向にあります。

中小企業の事業環境は、県内経済の回復が期待される一方で、コロナ禍を通じて増大した債務の返済負担に加えて、時間外労働の上限規制が適用される「2024年問題」、経営者の高齢化、後継者難といった課題に加え、デジタル化や脱炭素への取り組み等、新たな課題への対応も求められており、中小企業を取り巻く環境はいまだ不透明な状況となっています。

2 業務運営方針

滋賀県信用保証協会は、「真に求められる存在へ、企業に寄り添い、共に歩む」をコンセプトに、お客様の経営課題の解決のために主たるプレイヤーとして一歩前に出た支援を積極的に行い、真に求められる金融支援・経営支援を実現します。また、職員全員がやりがいを持って安心していきいきと働き、成長を実感できる職場環境をつくり、お客様に対するサービスの品質を向上するとともに、職員ひとりひとりが主体的に自ら考え行動し、経済・社会・環境課題の解決に取り組みます。

以上のビジョンに基づき、令和6年度からの3か年においては、以下の項目を基本方針として取り組みます。

(1) 個々のお客様の実情に応じた主体的な経営課題解決支援

お客様が個々に抱える経営課題の解決のために、当協会が主体となって一歩前に出た支援を積極的に行い、お客様に寄り添いながら実情に応じた収益力改善、事業再生、再チャレンジの総合支援を実現します。

①多様なニーズに対する金融支援の推進

SDGs、DX（デジタル・トランスフォーメーション）、GX（グリーン・トランスフォーメーション）、起業・創業、事業承継、事業再生、再チャレンジ、危機発生時等、お客様の多様なニーズに応じて各種保証制度を活用し、金融機関と連携して迅速かつ効果的な金融支援を行います。

②経営支援、事業再生支援の推進

コロナ関連融資の返済負担に加えて物価高騰や人手不足等の影響により依然として事業環境の厳しい状況にあるお客様に対しては、引き続き金融機関と連携した資金繰り支援を進めます。

また、お客様が厳しい状況を乗り越え果敢に挑戦し地域を支えてもらえるよう、当協会を起点としたプッシュ型支援で一歩先を見据えてお客様の実情に応じた支援を進めるとともに、債務が増大したお客様に対して収益力改善・事業再生のため、外部専門家の活用や金融機関、滋賀県中小企業活性化協議会をはじめとする中小企業支援機関と連携した支援を深め、過剰債務の克服に向けた取り組みを進めます。

③創業支援、事業承継支援の充実

地域経済の新たな担い手となるスタートアップ企業や創業者に対しては、相談窓口を活用した創業相談や創業計画策定支援および創業後のフォローアップ支援を行うとともに、商工会・商工会議所等と連携して外部専門家を活用した創業セミナーや経営診断等によりお客様の成長を支えます。また、県内の大学と連携して若者の創業者マインドの醸成に向けた取り組みを進めていきます。

事業承継を必要とされるお客様に対しては、滋賀県事業承継・引継ぎ支援センター等と連携して個別案件協議や個別相談会を実施するなどお客様の事業継続に向けた支援を進めます。

④再チャレンジを重視した求償権解決支援の強化

事業の継続を断念されたお客様や金融調整が困難なお客様に対しては、個々の実情に応じた代位弁済の提案を行うことでお客様の負担軽減等を図るとともに、定期弁済を継続しているお客様に対しては一部弁済による保証債務免除等を活用し、生活再建を考慮した支援に努めます。

事業を継続し経営改善に取り組むお客様には、外部専門家派遣を推進するとともに、事業再生の可能性が高いと判断した場合は「求償権消滅保証」を提案するなど、事業継続に向けた求償権解決支援を強化します。

⑤金融機関・関係機関との連携深化

多くの経営課題を抱えるお客様の持続可能な企業経営に向けた収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合支援を進めるために、当協会を起点としたプッシュ型支援で金融機関や関係機関との連携をさらに深めます。

金融機関とは定期的な意見交換・情報交換・勉強会等を実施し、お客様に対する実効性の高い金融支援・経営支援を連携して行います。

滋賀県中小企業活性化協議会や滋賀県事業承継・引継ぎ支援センターとは引き続き定期的な情報交換や個別案件での連携を行い、お客様の実情に応じた課題解決支援を進めます。

県、市・町、商工団体とは定期的な意見交換・情報交換を行い、セミナーや相談会等の実施などお客様の課題解決に向け連携した取り組みを行います。

⑥広報活動の充実

SNS等を活用したタイムリーな情報提供により効果的な情報発信を行うとともに、新聞やテレビ等のメディアを活用した当協会の創業支援、経営支援等の取り組み内容の発信など認知度の向上に向けた広報活動を行います。

また、当協会広報誌においてSDGsに取り組むお客様や創業されたお客様等を紹介することで広報面からお客様を支援します。

(2) 経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けた取り組みの促進

経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けた取り組みとして、経営者保証を不要とする各種保証制度を積極的に推進するとともに金融機関との意見交換・情報共有や定期的な情報発信による周知活動を継続して行います。

また、当協会を起点としたプッシュ型支援で「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」や「経営者保証に関するガイドライン」等を積極的に活用し、お客様の事業再生支援、再チャレンジ支援を進めます。

(3) 地域社会への貢献

持続可能な地域社会の実現に向け、金融支援や経営支援を通じた取り組みを進めるとともにSDGs債への投資、エシカル消費の推進、地域活動への参加、女性のエンパワーメントへの注力等、SDGs達成に向けた取り組みを継続して行います。

また、県内の大学と連携して創業者マインドの醸成を行うとともに、キャリア教育活動を通じた次世代の人材育成やインターンシップをはじめとするキャリア形成支援活動等により地方創生に貢献する取り組みを進めます。

(4) 経営品質の向上

①組織体制および人材育成の強化

多様なお客様のニーズに適切に対応していくため、組織体制および人材育成の強化を図ります。お客様に寄り添った経営課題の解決ができるように効率的効果的な組織体制とし、デジタル人材の育成や中小企業診断士等の資格取得推奨、さらに中小企業支援機関への出向等により職員の能力向上を行います。

② デジタル技術の活用による利便性向上と業務の効率化

当協会業務のデジタル化として、電子文書管理・電子決裁・外部からの情報閲覧等のデジタルインフラを確立するとともに、定例業務の自動化（RPA）を全部署で活用し業務の効率化を進めます。併せて「信用保証協会電子受付システム」について、各金融機関での取扱い開始に向けて調整を進めていきます。

また、デジタル技術を最大限に活用した業務の効率化やテレワーク環境の整備等によりお客様の利便性向上に取り組みむとともに、お客様のDX化実現に向けた金融支援等を実施していきます。

③ 蓄積したデータのフル活用

当協会がお客様に対して実施してきた経営支援への取り組みについては、その効果検証に向けての準備を進めてきました。蓄積したデータに基づき、検証する指標と目標を掲げることで、お客様に対する経営支援の自己評価と検証を行い、よりお客様のニーズに合った効果的な経営支援に繋げていきます。具体的には、当協会が経営改善支援を行ったお客様の中で「売上高増加率」「営業利益率」「CRD財務点数」の指標が支援前と比べて改善したお客様の割合を50%超とする目標を掲げ効果検証していきます。

また、多様化するお客様のニーズや適切な金融支援・経営支援を実施するために、保証利用企業の状況分析を行い、現業部門に情報共有するとともに、保証内容の分析やアンケート結果からお客様の現状やニーズを把握し、ニーズに応じた保証制度の創設・見直し等に活用します。

④ コンプライアンス態勢の充実

社会的使命と責任の重みを認識し、地域社会から信頼される健全な組織風土の醸成を目指します。

また、時代の変化に適応し、コンプライアンス態勢の充実、反社会的勢力等排除に向けた対応、多様性を尊重した人権教育の推進等、継続的に取り組み役職員の意識向上に努めます。

⑤ 経営基盤の安定と強化

収支状況の把握や適切な予算編成と管理の徹底により、財務の健全性を維持するとともに、安定収益を意識した支払準備資産の運用に取り組み、将来にわたり安定した経営基盤を確立します。

II 事業計画

(単位：百万円、%)

	令和6年度計画			令和7年度計画		令和8年度計画	
	金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比	金額	対前年度 計画比	金額	対前年度 計画比
保証承諾	95,000	118.8	83.3	90,000	94.7	90,000	100.0
保証債務残高	359,000	91.6	91.3	340,000	94.7	320,000	94.1
代位弁済	7,000	100.0	140.0	6,000	85.7	6,000	100.0
実際回収	800	100.0	90.9	800	100.0	800	100.0

積算根拠(考え方)

【保証承諾、保証債務残高】

保証承諾については、令和5年度は新型コロナウイルス感染症対応資金の据置期間が終了する保証先が多く、伴走支援型特別保証制度を活用した借換保証等が増加したが、令和6年度以降は徐々に平時に移行していくことが見込まれる。したがって保証承諾額は令和6年度950億円、令和7年度・8年度は900億円で推移すると見込んだ。

保証債務残高については、当面、償還額が保証承諾額を上回る状態が続くと見込まれるため、令和6年度3,590億円、令和7年度3,400億円、令和8年度は3,200億円と減少基調で推移すると見込んだ。

【代位弁済】

人手不足が深刻さを増しつつある中で、物価高の影響や過剰債務で疲弊する企業にとって、事業構造の改造を含めた抜本的な改善を進めることは容易ではなく、各種支援を受けながらも、令和6年度の倒産件数は今年度と同水準で推移するとみられる。これに加え、1先あたりの代位弁済額、保証債務残高における条件変更率、返済緩和をしてくれる先数、法的整理の先が増加傾向にあることや2024年問題で先行き不透明な運送倉庫業、建設業、不動産業については1先当たりの保証債務残高が大きいことから代位弁済額の増加を見込んだ。よって令和6年度の平均保証債務高代弁率は1.88%、代位弁済額は70億円とした。令和7年度、令和8年度については、引き続き先行き不透明な状況が見込まれるが、各種支援による効果も期待されることから減少を見込み60億円の代位弁済とした。

【実際回収】

実際回収については、新たに発生する代位弁済は増加することが見込まれるが、法的整理や有担保案件の減少に加え、保証人非徴求案件の割合が高まり回収困難案件が増加する。また、既求債権については、債務者・保証人の高齢化が進み回収環境は一層厳しくなる。こうした中で、効率的な管理回収を行い回収実績を積み上げる努力を行いながら、過去の代位弁済年度別回収実績を勘案し、令和6年度から令和8年度の実際回収額は8億円を見込んだ。