

# 令和6年度経営計画

## 1 業務環境

### (1) 滋賀県の景気動向

県内の景気動向は、一部に弱さがみられるものの緩やかに持ち直しています。個人消費は、百貨店・スーパー、ドラッグストア、コンビニエンスストアの売上が堅調に推移していること、観光動向において人流回復により客足が堅調であることから緩やかに回復しつつあります。生産活動は、半導体製造装置の需要が旺盛である「生産用機械」のほか「化学」などの業種が高水準で推移していることから回復しつつあります。設備投資は、全産業で前年を上回る見込みです。雇用情勢は、有効求人倍率が1倍台を超える水準で推移しているものの、新規求人倍率は前年を下回る水準となっています。

先行きについては、緩やかな回復が続くことが期待されますが、人手不足による供給制約、海外景気の減速、中東情勢の緊迫化に伴う原油価格動向などの下振れリスクにも注意する必要があります。

### (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。

令和6年度は第7次中期事業計画（令和6年度～令和8年度）の初年度です。以下の4つの基本目標を着実に実行し、上記ビジョンの達成を目指します。

### (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

- 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

#### 【保証部門】

##### (1) 多様なニーズに対する金融支援の推進

- ①創業予定者や創業後間もないお客様に対しては、「創業関連保証」、「スタートアップ創出促進保証」、「開業資金」を推進するとともに、当協会と連携協定を締結した大学の大学発ベンチャー企業や学生等への「大学連携信用保証料割引制度」を活用し、創業時とその後の資金面をサポートします。
- ②小規模事業のお客様に対しては、小規模企業者向けの保証制度を推進することで、安定的な資金調達を支えます。
- ③SDGs達成に向けて取り組みを進めるお客様に対しては、「SDGs トライアル保証」「SDGs ステップアップ保証」「政策推進資金（CO<sub>2</sub> ネットゼロ推進枠）」の活用により、SDGs達成に向けて資金面から応援します。
- ④事業承継を必要とされるお客様に対しては、「事業承継特別保証制度」や「事業承継借換保証制度」等経営者保証を不要とする保証制度の積極的な活用により、円滑な事業承継を資金面から支援します。
- ⑤危機発生時には、「経営安定関連保証」や「災害関連保証」「危機関連保証」等を活用しながら、事業継続に向け迅速な資金繰り支援を行います。

##### (2) 経営支援、事業再生支援の推進

- ①外部専門家の活用を積極的に推進し、お客様の収益力改善に向けた支援を進めます。
- ②各種保証相談窓口を活用し、お客様の実情に応じた課題解決に向けた支援を行います。

##### (3) 創業支援、事業承継支援の充実

- ①創業予定者に対して、相談窓口を活用した相談体制の充実や創業計画の策定支援等を行います。
- ②創業後間もないお客様に対しては、協会職員によるフォローアップ支援

を行うとともに、外部専門家を活用した創業セミナーや経営診断等を実施し、お客様の成長を支えます。

- ③当協会と連携協定を締結した大学と連携して、創業セミナーや相談会実施による若者の創業者マインドの醸成に向けた取り組みを進めます。
- ④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を実施するなど、お客様の事業継続に向けた支援を行います。

#### (4) 金融機関・関係機関との連携深化

- ①金融機関とは定期的な意見交換・情報交換・勉強会を実施し、目線合わせをするとともに、金融機関担当者と同行してお客様を訪問するなど実効性の高い金融支援・経営支援を連携して行います。
- ②金融機関や日本政策金融公庫と創業にかかる連携を深め、創業予定者や創業後間もないお客様に対する幅広い支援を実施します。
- ③商工会・商工会議所や滋賀県事業承継・引継ぎ支援センターとは、勉強会・案件相談会等を実施し連携した支援を進めます。

#### (5) 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

経営者保証を不要とする取り扱いとして、令和6年3月に創設された事業者選択型経営者保証非提供制度をはじめとした経営者保証を不要とする各種保証制度や金融機関連携型・財務要件型・担保型を推進するとともに、金融機関との意見交換・情報共有を継続して行います。

#### (6) 地域社会への貢献

持続可能な地域社会の実現に向け、金融支援を通じた取り組みを進めるとともに、県内大学と連携して創業セミナーや創業相談会を実施するなど、地方創生に貢献する取り組みを進めます。

#### (7) デジタル技術の活用による利便性向上と業務の効率化

- ①事務を見直すとともに定例業務の自動化（RPA）を活用して業務の効率化を進めます。
- ②「信用保証協会電子受付システム」は、各金融機関での取扱い開始に向けた調整を進めます。
- ③お客様のDX化実現に向けた金融支援等を実施します。

### 【期中管理・経営支援部門】

#### (1) 多様なニーズに対する金融支援の推進

- ①「経営改善サポート保証」「政策推進資金（再生支援枠）」を活用した資金繰り改善支援を進めます。
- ②「保証付き債権DDS」、「求償権消滅保証」等を活用して、お客様の事業再生に対する金融支援を行います。

- ③事業承継を必要とされるお客様に対しては、事業承継関連保証や「事業承継借換保証制度」等経営者保証を不要とする保証制度の積極的な活用により、円滑な事業承継を資金面から支援します。
- ④危機発生時には、「経営安定関連保証」や「災害関連保証」「危機関連保証」等を活用しながら、事業継続に向け迅速な資金繰り支援を行います。
- ⑤分割弁済の不履行が発生したお客様や事故報告を受付したお客様に対して適切に期中管理を行い、適時、条件変更や借換による資金繰り支援を行います。

## (2) 経営支援、事業再生支援の推進

- ①保証付融資シェアの高いお客様への継続したフォローアップ面談、お客様の実情に応じた改善提案、経営サポート会議の活用、販路開拓のための本業支援等、当協会を起点としたプッシュ型支援を継続して進めていきます。
- ②お客様のニーズにあった外部専門家の派遣や経営改善計画策定を推進し、効果的で実効性の高い経営支援を進めます。
- ③過去に外部専門家を派遣したお客様に対するフォローアップを行い、お客様の収益力改善に向けた継続した伴走支援を実施します。

## (3) 創業支援、事業承継支援の充実

事業承継を必要とされるお客様に対して、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行います。

## (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を図り、生活再建を考慮した支援を行います。

## (5) 金融機関・関係機関との連携深化

- ①金融機関とは定期的な意見交換・情報交換・勉強会を実施するとともに、金融機関主催のバンクミーティングに参加し、お客様の支援方針を共有するなど実行性の高い経営支援を連携して行います。
- ②滋賀県再生支援連絡会議の開催により、お客様支援の目線合わせを行うとともに、中小企業支援ネットワーク機関との連携した支援に取り組みます。
- ③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、引き続き定期的な意見交換・情報交換を行うとともに、個別案件での連携した支援を進めます。
- ④滋賀県産業支援プラザやよろず支援拠点とは、お客様への積極的なメニュー紹介や個別案件での連携を強化するために定期的な情報交換や勉強会を実施するとともに、協会職員のスキル向上に向けた連携も実施しま

す。

(6) 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

経営者保証を不要とする取り扱いとして、金融機関連携型・財務要件型・担保型や経営者保証を不要とする各種保証制度を推進するとともに、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。

(7) デジタル技術の活用による利便性向上と業務の効率化

- ①事務を見直すとともに定例業務の自動化（RPA）を活用して業務の効率化を進めます。
- ②お客様のDX化実現に向けた経営支援を実施します。

(8) 蓄積したデータのフル活用

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、蓄積したデータに基づき、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て効果検証を行い、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。向けた支援を行うとともに、中小企業支援機関と連携した各種相談会を開催するなど、幅広く経営課題の解決に向けた取り組みを進めていきます。

「経営支援強化会議」において、経営支援における部署間での情報の共有を図り、連携した支援を実施していきます。

経営改善支援の効果を検証するため、引き続きデータの蓄積、試行・準備、仕組みづくりに取り組みます。

【回収部門】

(1) 多様なニーズに対する金融支援の推進

関係部署と連携しながら「求償権消滅保証」を活用したお客様の再チャレンジに対する金融支援を行います。

(2) 再チャレンジを重視した求償権解決支援の強化

- ①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、期中管理部門と連携して個々の実情に応じた代位弁済後の定期弁済の提案を行うことで、お客様の事業再建や生活再建を考慮した支援を行います。
- ②代位弁済を実行したお客様に対しては、現地調査や訪問等により早期に求償権解決の方向性を決定します。
- ③代位弁済後も事業を継続し経営改善に取り組むお客様に対しては、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行います。

- ④関係部署と連携して「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」等を活用したお客様の事業再生支援、再チャレンジ支援を進めます。
- ⑤倒産時の個人破産を回避するため、「経営者保証ガイドライン」に基づく保証債務整理の申し出に対して誠実に対応し、お客様の生活再建を考慮した支援を行います。
- ⑥法的措置を活用した回収や早期完済に繋がるよう損害金減免や一部弁済による保証債務免除等を活用した一括弁済の提案を行います。
- ⑦回収見込みのない求償権については、適時に管理事務停止や求償権整理により効率的な債権管理を行います。

### (3) デジタル技術の活用による利便性向上と業務の効率化

- ①事務を見直すとともに定例業務の自動化（RPA）を活用して業務の効率化を進めます。
- ②電子内容証明サービスや管理事務手続きにおけるPay-easy（ペイジー）を活用し、債権管理業務の効率化を進めます。

## 【その他間接部門】

### (1) 金融機関・関係機関との連携深化

- ①金融機関の若手・中堅担当者を対象とした勉強会や意見交換会を実施し、経営支援等にかかる目線合わせをするとともに、金融機関担当者と保証協会担当者の連携を深めます。
- ②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。

### (2) 広報活動の充実

- ①SNS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います。
- ②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を発信など認知度の向上に向けた広報活動を行います。
- ③SDGsに積極的に取り組むお客様や創業されたお客様を当協会広報誌等において紹介することで広報面からお客様を支援します。
- ④当協会広報誌でのDXに関する支援内容の掲載や各種保証制度のチラシの作成等、お客様の多様なニーズに応じた親しみやすい広報活動に努めます。

### (3) 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保証への取り組みとして、金融機関との意見交換・情報共有を継続して行うとともに、定期的な情報発信により経営者保

証を不要とする取り扱いについての周知を継続して行います。

(4) 地域社会への貢献

- ①SDGs 債への投資や女性活躍推進企業認証三つ星の取得等により業務を通じてSDGs 達成に向けた取り組みを行います。
- ②エシカル消費の推進や地域活動への参加等によりCSRを推進します。
- ③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。

(5) 組織体制および人材育成の強化

- ①多様なお客様のニーズに適切に対応していくため、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多様な働き方に対応する組織体制を整備し、働き方改革、ワークライフバランス、健康経営を推進することで職員全員がやりがいを持って安心して働ける職場環境づくりを進めます。

(6) デジタル技術の活用による利便性向上と業務の効率化

- ①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します。
- ②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。
- ③「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。
- ④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ます。
- ⑤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。

(7) 蓄積したデータのフル活用

- ①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します。
- ②経営者保証に関するガイドライン活用実績を協会内で共有し、経営者保証を不要とする取り扱いを推進していきます。
- ③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・見直し等を行います。

(8) 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、時代の変化に適應し、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。

(9) 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。

### 3 保証承諾等の見通し

令和6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	118.8%
保証債務残高	3,590億円	91.6%
代位弁済	70億円	100.0%
回収	8億円	100.0%