

令和5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・スーパーやコンビニエンスストア販売が堅調に推移していること、観光動向において宿泊客の増加傾向が続いていることから、緩やかに回復しつつあります。

生産活動は、原材料価格やエネルギー価格高騰の影響が続いているものの、半導体製造装置関連を中心に受注が旺盛であることや自動車関連の生産に改善の兆しがみられるなど、回復しつつあります。

有効求人倍率は上昇基調となっており、1倍台を超える水準で推移しているほか、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、ウィズコロナの下で、各種政策の効果もあって、持ち直していくことが期待されます。ただし、世界的な金融引き締めが進む中、海外経済の下振れが景気の下押しリスクとなっており、物価上昇、供給面での制約等の影響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

新型コロナウイルス感染症発生から3年が経過し、ウィズコロナの下で平時に向かう社会とともに経済活動の正常化が景気を下支えする一方、海外経済情勢の不確実性の高まりが日本経済を下押しするリスクとなっており、原材料価格の高止まりやエネルギーコストの増加等が企業活動の負担となっています。

県内の倒産状況は、国や県・市町の資金繰り支援等により抑制されてきましたが、増加基調へと局面が変化しています。

中小企業・小規模事業者（以下、中小企業者という。）は、多くの債務を抱える中、令和5年度から本格化するコロナ関連融資の返済開始に伴う返済負担の増加に加えて、物価高騰によるコスト増などから資金繰り悪化が懸念されます。

また、人手不足や経営者の高齢化、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

令和5年度は新型コロナウイルス感染症対応資金の返済本格化に伴い、多くの企業で資金繰り悪化が懸念されます。

このため、国は昨年9月に収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合的支援の加速のために「中小企業活性化パッケージNEXT」を策定しました。当協会においても、昨年度に設置した「経営相談チーム」を中心に引き続き早い段階での経営支援を実施するとともに、伴走支援型特別保証を活用した資金繰り支援に取り組みます。また、滋賀県中小企業活性化協議会や関

係機関と連携して外部専門家による経営診断や経営改善計画の策定、経営サポート会議の開催等、当協会を起点としたプッシュ型の経営支援を進め、事業再生ガイドラインを活用した再生支援や事業承継・事業引継ぎの円滑な実現に向けた支援についても積極的に取り組みます。さらに、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、中小企業者の再チャレンジを応援します。

加えて、経営者保証に依存しない融資慣行の確立を加速させるために策定された「経営者保証改革プログラム」に基づき、経営者保証を徴求しないスタートアップ・創業の促進に取り組むとともに、金融機関と連携して経営者保証を不要にできる保証制度等の整備を進める等、信用保証制度で一步前に出た取り組みを行っていきます。また、事業の継続を断念した企業に個人保証を提供している経営者に対してもガイドラインに基づく誠実な対応により、生活再建も含めたリスタートを応援します。

一方で、ウィズコロナの下、「経済・社会・環境」課題の解決に向けた取り組みを進める中小企業者をSDGs関連保証で支援し、さらには脱炭素社会実現に向けたカーボンニュートラル支援に積極的に取り組みます。

当協会のデジタル化への対応では、昨年度に設置した「デジタル推進本部」を中心に、紙文書の電子化・電子決裁・ペーパーレス会議など当協会のデジタルインフラの整備やデジタル人材の育成を進めるとともに、中小企業者のDX化に対する必要な保証支援や提案を実施していきます。

また、ダイバーシティ経営を推進すべく、女性職員の活躍含め、職員全員が自分らしく安心して働くことのできる職場環境づくりを進めていきます。

【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等の影響を受けている中小企業者に対し、経営環境や経営課題の実態把握に努め、必要に応じて伴走支援型特別保証制度等を活用し迅速かつ柔軟な資金繰り改善の支援を進めます。

(2) 経営相談の強化

「経営相談チーム」を中心にプッシュ型の経営改善支援を強化し、支援が必要な中小企業者に対しては金融機関と連携し経営課題や今後の支援方針などの情報共有を行い、最も適した支援策を実施します。

創業者に対しては、保証申込時の面談において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体制の強化にも努めます。また、専門家派遣による創業計画策定支援や経営診断、税理士派遣により円滑な創業を支援します。

(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同行しての企業訪問や中小企業支援機関との情報交換を通じて、中小企業者に対する実効性の高い金融支援・経営支援を行います。

また、中小企業者の実態、資金ニーズおよび地域の課題を把握するために関係機関との連携に取り組みます。

(4) 顧客サービスの充実

利用しやすい信用保証を目指し、保証業務のデジタル化促進による業務の生産性向上や合理化を図り、利用者の利便性の向上に努めます。

(5) 地域経済の持続的発展への貢献

新しい産業や雇用機会を創出し、地域経済を活性化する中小企業は滋賀県経済の基盤です。更なる成長発展のためにも、女性や若者への創業チャレンジ支援が求められており、「経営者保証改革プログラム」に基づき、スタートアップ創出促進保証を活用した経営者保証を徴求しないスタートアップ・創業の促進に取り組むとともに、金融機関と連携して経営者保証を不要にできる保証制度等の整備を進める等、信用保証制度で一步前に出た取り組みを関係部門と連携しながら行っていきます。

また、「経済・社会・環境」課題の解決に向けた取り組みを進める中小企業者をSDGs関連保証で支援するとともに、脱炭素社会実現に向けたカーボンニュートラル支援に積極的に取り組みます。

【経営支援部門】

(1) 経営支援の強化

企業訪問や経営者との面談を積極的に行うことにより、中小企業者との関係性を構築するとともに、金融機関からのモニタリング報告の活用等も含め、状況に応じた経営改善支援を実施します。

また、外部専門家を効果的に活用し、中小企業者の経営課題の把握や解決に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。

(2) 持続可能な企業経営につながる支援

「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中小企業者に対しては、状況把握に努めるとともに、「伴走支援型特別保証」を活用し、コロナ融資の返済負担の軽減を図りつつ、収益力改善に向け金融機関と連携した支援を進めます。

関係機関との連携や経営サポート会議の開催等により、中小企業者の経営改善・事業再生を進め、経営改善サポート保証等を活用した経営改善・事業再生の取り組みを後押しします。

事業承継について、ヒアリングシートを活用した事業承継診断の実施や改善提案等、関係機関とも連携した支援を進めます。

各種取り組みを進めるにあたっては、経営者保証の取り扱いについて、「経営者保証ガイドライン」に沿って関係部門とも連携して適切に対応を行います。

(3) 関係機関との連携強化

金融機関本部の担当部門への定期的な訪問による意見交換や金融機関主催のバンクミーティングへの参加等により、中小企業者に対する支援方針の共有や業況把握を進め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」の開催により企業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。

滋賀県中小企業活性化協議会とは定期的に情報交換・意見交換を行い、連携した支援を進めます。

滋賀県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、中小企業者の円滑な事業承継や事業引継ぎを支援します。

【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」を活用して、随時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行い、資金繰り安定のために返済緩和の条件変更や伴走支援型特別保証を活用しての借換等を行います。

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一層懸念されることから、引き続き専門知識の向上による担当者のレベルアップに努め、調整事務や期中管理体制の効率化を進めます。

(2) 効果的な期中支援の強化

条件変更により返済緩和を繰り返している中小企業者については、金融機関へのヒアリングや訪問等により金融機関と連携して実態把握に努めます。それにより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長期化や原油・原材料価格の高騰等の影響で業績回復が遅れている中小企業者に対する資金繰り安定のための「伴走支援型特別保証」等を活用した借換や専門家派遣による経営改善の提案を実施し、課題解決に向けて伴走型の支援を行います。また、事業再生・事業承継・再チャレンジ支援等の各種取り組みについては関係部門と連携し、「経営者保証ガイドライン」に沿った適切な対応を行います。

【回収部門】

(1) 効果的・効率的な回収促進

新型コロナウイルス感染症の長期化や原油・原材料価格の高騰等によって代位弁済が増加傾向にあるため、期中管理部門との連携を一層強化し、実態把握に努めて回収方針決定することで回収の促進を図ります。

代位弁済からの時間経過により徐々に回収率が低下するため、訴訟等の債務名義取得後、早期に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や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。また、分割返済を履行している債務者や保証人に対しては、早期の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。

一方、回収見込みのない求償権については、管理コストを考慮して適時に管理事務停止や求償権整理を実施し、効率的な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、保証協会サービスを活用した現地訪問や調査機関による実態把握により見極めを行い、求償権の管理・回収に努めます。

また、管理回収担当者の現場力向上のために、不動産任意処分案件にかかる部内協議を実施します。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行い、担当者の法的等の知識向上を図ります。

(2) 再チャレンジ支援の推進

条件変更を繰り返している中小企業者に対しては、事業再建や生活再建に繋がるよう期中管理部門と連携し代位弁済実行後の定期弁済の提案を行います。

代位弁済後も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、さらに事業再生の可能性が高いと判断した場合は、経営支援部門と連携を図り、「求償権消滅保証」による金融正常化の取り組みを推進します。

一方で、法人の倒産や廃業後の「経営者保証ガイドライン」に基づく保証債務整理の申出に対しては再チャレンジの観点から誠実に対応します。

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

デジタル推進については、引き続き、業務のデジタル化として、既存データの移行作業を含めた書類の電子化、電子決裁、定例業務のRPA化等の本番運用に向けて取り組めます。また、出先からの統計情報閲覧などの機能拡充にも

取り組みます。

併せて、「信用保証協会電子受付システム」について、金融機関と調整しながら、順次取扱が開始出来るよう取り組みます。

(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、業務の効率化やテレワーク環境の整備など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ます。

また、多様化する事業者のニーズに適切に対応していくため、人的経営資源の強化を図ります。特にデジタル人材の育成は急務であり、研修機会の充実や資格取得の推進を図ります。

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

公的機関としての使命と社会的責任を果たすため、時代の変化に適応し地域社会から信頼される組織を目指します。

そのためには、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、多様性を尊重した人権教育の推進等、継続的な啓発活動に取り組み、役職員の意識醸成に努めます。

(5) 情報の分析と活用

新型コロナウイルス感染症対応資金の据置期間終了に伴う借入金の返済開始が集中することから、保証利用企業の状況分析を行うとともに支援機関との連携を強化し、現業部門が適時性の高い経営支援を実施できるよう情報共有します。

また、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、金融機関と連携しながら積極的に経営者保証を不要とする取り扱いを推進していきます。

さらに、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・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

持続可能な社会の実現に向け、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、SDGs債への投資、女性のエンパワーメントへの注力など自らも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「経済・社会・環境」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。

また、昨年度リニューアルしたホームページの更なる充実により、中小企業者や金融機関に対して、よりわかりやすい情報の発信に努めます。特に信用保証制度における経営者保証を不要とする取り扱いについて、一層の周知を行います。

3 保証承諾等の見通し

令和5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	800億円	114.3%
保証債務残高	3,920億円	92.9%
代位弁済	70億円	116.7%
回収	8億円	88.9%