

令和8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、緩やかに持ち直しています。個人消費は、百貨店・スーパーの売上が前年を上回っていること、観光動向において国内客を中心に堅調に推移していることから緩やかに持ち直しつつあります。生産活動は、ハイブリット車向け電装関連機器の需要が旺盛である電気機械分野に加え、医薬品の販売が好調で大手製薬会社からの受注が増加した化学分野も高水準で推移しており全体として緩やかに持ち直しています。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、新規求人数は前年を下回っているものの、有効求人倍率は上昇し持ち直しつつあります。

先行きについては、緩やかに持ち直していくことが期待される一方、金利上昇、物価動向、海外の通商政策等の影響には引き続き注意が必要です。

(2) 中小企業を取り巻く環境

近年、コロナ禍からの社会経済活動の正常化が進む一方で、物価高騰や人材不足などの影響により、十分に景況の回復を実感できるまでに至っていない状況にあります。

こうした事業環境のもと、中小企業には、賃上げにつながる価格転嫁の実現や、省力化・省エネ投資による生産性向上、経営者の高齢化や後継者難への対応といった構造的課題への取り組みが引き続き求められています。加えて、付加価値向上を目的とした脱炭素化・GXおよびDXへの取り組みも重要性を増しており、中小企業には一層の経営力強化が求められています。

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8年度は第7次中期事業計画（令和6年度～令和8年度）の最終年度に当たります。これまでの取り組みを総括し成果を着実なものとするために、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」、「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」や商工団体と連携した信用保証料割引制度、県北部地域で事業を開始する創業者へは「開業資金（北部振興枠）」、「長浜市創業支援資金」を活用し、創業時とその後の資金面をサポートすることで地域活性化にも貢献します。
- ② 小規模事業のお客様に対しては、小口零細企業保証等を活用し、安定的な資金調達を支えます。
- ③ 債務の返済負担増加に伴う借換需要や原材料価格の高騰等の環境変化への対応に対しては、事業者の実情に応じて、「協調支援型特別保証制度」、「経営力強化保証制度」、「モニタリング強化型特別保証制度」を活用し金融と経営支援の一体的取り組みを進めていきます。また、金利上昇局面にあることから、利率が低く固定金利である滋賀県制度融資を活用し資金繰りを支援します。
- ④ 金融機関が推薦する経営に努力するお客様に対しては、金融機関との提携保証制度を活用し、迅速で円滑な金融支援を行います。
- ⑤ SDGs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」の活用により、SDGs達成に向けて資金面から応援します。
また、政策推進資金の「GX・DX推進枠」や「女性活躍推進枠」を活用し支援することで、お客様の企業価値向上にも貢献します。
- ⑥ 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。
- ⑦ 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。また、共同システム停止期間中における保証業務継続に向けた取り組みを行います。

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や経営課題の解決に向けた支援を進めます。
- ② 「協調支援型特別保証制度」や「経営力強化保証制度」などを活用した借換により資金繰り改善支援を行うとともに、各種保証相談窓口を活用し、お客様の実情に応じて金融機関や関係機関とも連携を図りながら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、個社支援チームを編成するなど、協会職員によるフォローアップの充実を図り、外部専門家を活用した経営診断や専門的なアドバイス等を実施するとともに、創業セミナー等を通じお客様の成長を支えます。
- ③ 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、支援施策や個別企業にかかる課題、支援方針等を共有するとともに、プロパー融資との協調融資保証制度等を活用し連携した支援を進めます。
- ② 金融機関、日本政策金融公庫との連携による創業支援を進め、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 当協会と連携協定を締結した大学と連携して、創業セミナーや出張講義等の実施による創業者マインドの醸成等に向けた取り組みを進めます。
- ④ 商工会・商工会議所や滋賀県中小企業活性化協議会、滋賀県事業承継・引継ぎ支援センターとは、定例の相談会や各種会合への参加による情報交換等を行い連携した支援を進めます。
- ⑤ 迅速な事務処理のため、金融機関設定担保の更なる活用を進めます。
- ⑥ 認定支援機関と連携し、予兆管理体制の構築に向けて取り組みます。

(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

「事業者選択型経営者保証非提供制度」や「スタートアップ創出促進保証」といった経営者保証を不要とする保証制度を継続して推進するとともに、金融機関連携型の取り扱いを増やすために協会が主体的に金融機関へ働きかけを行い、県内中小企業者の経営者保証を不要とする取り扱いの割合をさらに高めていきます。

(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の開催や、金融機関、関係機関等が実施する新事業創出等への取り組みに参画するなど、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 保証事務の見直しを進めながら、定例業務の自動化（RPA）を活用した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」の安定的な運用を進めるとともに、未導入の金融機関に対し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。
- ④ 決算書の電子的授受や保証債務残高照会システムの導入に向けて検討を進めます。

【期中管理部門・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）」等の経営改善に係る保証制度やモニタリング強化型特別保証制度を推進することにより、お客様の資金繰り改善支援を行います。
- ② 昨年度に組成された京滋中小企業応援ファンドを、お客様の事業再構築のための金融支援や再生支援に活用します。
- 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早期の面談機会をつくり、正確な状況認識を促すとともに、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やフォローアップを継続して進めていきます。
- ② 経営改善、事業承継、生産性向上等の経営課題を有するお客様に対し実施している外部専門家派遣の内容を見直し、経営診断や事業計画策定、モニタリングを通じて、経営課題の解決および顧客満足度の向上に取り組めます。
- ③ 中小企業診断士および公認会計士に加え、昨年度新たに追加したSNSに精通した専門家やフードコンサルタント等の外部専門家を積極的に活用し、事業内容や業種特性に応じた実践的な助言を行うことで従来以上に踏み込ん

だ支援を実施します。

(3) 創業支援、事業承継支援の充実

円滑な事業承継を促進するため、後継者不在等の課題を抱え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、事業承継に伴う課題解決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、滋賀県中小企業活性化協議会への持ち込みや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。

また、代位弁済後であっても意欲をもって事業を継続し、雇用を確保しながら誠実な返済を進めるお客様に対しては、各種経営支援メニューの提案を行い求償権消滅保証により金融の正常化を図ります。

(5) 金融機関・関係機関との連携深化

- ① 金融機関と連携し、決算書提出時に業況悪化が認められる中小企業者を早期に把握できる体制を整備することで、予兆管理体制を構築します。これにより、経営支援を早期に開始するとともに建設的な対話を通じて連携を深化させ、金融面と経営面の両面から適宜適切な支援に努めます。
- ② 滋賀県再生支援連絡会議を開催し、金融機関をはじめとした関係機関と経営支援等の取り組みに関する情報共有を図るとともに、お客様に対する予兆管理に向けた協力体制の構築や役割分担の整理を行い支援環境の整備に努めます。
- ③ 金融機関と連携の上、保証付融資の割合が高いお客様について、主体的に経営改善支援、事業再生支援の必要性を検討し、必要に応じて滋賀県中小企業活性化協議会へ相談持込を積極的に行い、お客様の早期窓口相談を促します。
- ④ 滋賀県中小企業活性化協議会、よろず支援拠点および滋賀県事業承継・引継ぎ支援センターに当協会を加えた4機関が連携し、定期的な意見交換・情報交換や個別企業の経営支援策について協議します。
また、多岐にわたる経営課題を抱えるお客様に対して、4機関合同で個別相談会を開催し個別案件でも連携した支援を進めます。
- ⑤ 予兆管理強化のために、保証制度に関わらず税理士等との間で経営状況に変化が生じた時には即時に報告をもらうスキームを構築することで、経営支援の早期着手に取り組みます。また、このスキームの実効性を高めるために勉強会や意見交換会を開催し、支援内容への相互理解を深めることで連携を一層強化します。

(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金融機関向けの研修で紹介すると

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 経営支援業務において、デジタル技術を一層有効活用することにより、業務の効率化を図り、生産性の向上に取り組みます。
- ② お客様のニーズに合った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うことで、よりお客様のニーズに即した効果的な経営支援に繋げていきます。

また、経営支援の効果を計る効果測定の指標については、お客様のニーズに合った経営支援につながる指標となるよう、その効果について検証を行い、必要に応じて見直しを行います。

【回収部門】

(1) 多様なニーズに対する金融支援の推進

代位弁済を実施したお客様であっても、事業継続し経営改善に取り組む場合、事業再生を後押しするとともに求償権消滅保証による金融の正常化を進めます。

(2) 再チャレンジを重視した求償権解決支援の強化

- ① 正常化を目指すお客様に対して、外部専門家派遣を推進するとともに、中小企業活性化協議会への持ち込みをするなど正常化に向けた取り組みを行います。
- ② 代位弁済から原則5年を回収期間と捉えた回収方針を立案し、早期に求償権の解決の方向性を決定します。
- ③ 代位弁済から5年を経過し、長期に亘って完済の見通しが無いお客様に対しては損害金減免を活用した一括弁済要請や一部弁済による連帯保証債務免除・主債務の内整理を実施するなど合理性をもった求償権の解決を実施します。
- ④ 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滋賀県中小企業活性化協議会への持ち込みや「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」、「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 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求償権残高が堆積することを抑制します。
- ⑥ 定期回収の定着や一括弁済の向上に向けて取り組みます。

(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。
- ③ 信用保証稟議書の電子文書保存や債権書類の外部保管など文書管理の適正化を図ります。

【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各種講座を実施し、保証利用の推進や経営支援に関する目線合わせおよびレベルアップを行うとともに、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。
- ③ 税理士とは定期的な意見交換・情報交換を行い、お客様の予兆管理体制の構築に向けた連携強化に取り組みます。

(2) 広報活動の充実

- ① 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います。
- ② 創業支援、経営支援、CSR活動など当協会の様々な取り組み内容を新聞やテレビ等のメディアで積極的に発信し、認知度向上に向けた広報活動を行います。
- ③ SDGs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 当協会広報誌での経営支援事例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、お客様への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

- ① SDGs債への投資や女性のエンパワーメントへの注力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 県内にキャンパスを有する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、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 システム部門を強化するために、外部専門家との協働や各種研修・セミナー等への参加により職員のIT分野における専門能力の向上に取り組みます。
- ③ 働き方改革、ワーク・ライフ・バランス、女性活躍および健康経営を推進し、職員全員がやりがいを持ち、安心して働くことができる活気ある職場環境の醸成に取り組みます。

(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・電子決裁システムの拡充により、さらなる業務プロセスの効率化を進めます。
- ② スマホの運用ルール確立による安定稼働および業務の効率化に取り組みます。
- ③ 顧客管理のサブシステム導入により業務の効率化とお客様の利便性向上に取り組みます。
- ④ 人事・給与システムのクラウド化による業務の見直しを行います。

(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、地域社会やお客様から信頼され安心して働ける職場づくりを一層推進します。

そのために、時代の変化に適応した、ハラスメント防止対策の強化、顧客情報の適切な管理、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、内部検査体制の充実など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8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 | 1,000億円 | 111.1% |
| 保証債務残高 | 3,440億円 | 99.1% |
| 代位弁済 | 70億円 | 100.0% |
| 回収 | 10億円 | 111.1% |