

令和3年度経営計画

1 業務環境

(1) 滋賀県の景気動向

個人消費は新型コロナウイルス感染症の影響により、観光動向など一部に弱さがみられるものの、堅調に推移しているため、緩やかに持ち直しています。

生産は鉱工業指数（生産）で見ると、化学、はん用・業務用機械、輸送機械などほとんどの業種で上昇しています。また、企業からは、自動車関連をはじめとして回復基調であるという声があり、生産活動は持ち直しています。

有効求人倍率は令和2年5月以降、1倍割れの低い水準となっているほか、新規求人数も前年を下回る水準となっています。

今後については当面、感染症の影響から厳しい状態が続くとみられていますが、緩和的な金融環境や各種経済対策の効果もあって、徐々に改善していくとみられています。

こうした中、感染症の収束状況、政府・地方公共団体が打ち出している政策の効果、米中間の貿易摩擦を含む海外経済の動向が与える影響に注視していく必要があります。

(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、平成28年経済センサス活動調査によると業種別従業員数は「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、30年度の開業率は4.0%と29年度より0.7ポイント下降しました。全国平均を0.4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、第3四半期に復調の兆しはあったものの、コロナ第3波の感染拡大と近隣府県の緊急事態宣言による経済社会活動の制約を受けて、第4四半期は再びマイナス13.8ポイント「下降」の見通しがあり、令和2年度の企業業績は前年度よりも減収減益となる見込みです。

当協会が保証先（500先）に対して令和2年8月に実施しま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「悪化」しており、最近2年間で最も悪い結果となりましたが、令和3年2月に実施した同アンケートでは半年前に比べてすべての項目で「良化」しました。

来期予想においてもすべての項目で、政府等が打ち出している各種経済対策の効果や景気回復の期待もあっておよそ「良化」するとの回答が得られましたが、終わりの見えない新型コロナウイルス感染症の影響と、米中間の貿易摩

擦を含む海外経済の動向を踏まえ、中小企業の事業活動がさらなる「悪化」につながらないか、その影響等について注視していく必要があります。

中小企業者においては、新型コロナウイルス感染症拡大を背景とした著しい需要不足によりデフレ圧力が高まる中で、生産性を向上させるための技術革新や業務プロセスの見直し、ポストコロナの新常態に即したDX化が求められています。

また、2050年カーボンニュートラルの実現に向け、産業構造の見直しや環境経営への転換も迫られています。

2 業務運営方針

金融機関、県・市町および中小企業支援機関と連携しながら、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた県内中小企業者に対し引き続き、資金繰り支援を行うことで経営の安定を図るとともに、個社ごとの経営改善・再生支援の方策を探り、SDGsなども意識した経営改善を促します。

また、債権回収は再チャレンジ支援の観点から、金融の正常化や雇用確保、保証人の生活再建を後押しします。

さらに、関係機関とのパートナーシップのもと、中小企業者と共に課題解決に取り組むことで、持続可能な社会の実現に貢献します。

「保証部門」は、引き続きコロナ禍における経済情勢を鑑み、「伴走支援型特別保証」をはじめ各種保証制度を活用して迅速で適時性のある資金繰り支援に取り組めます。

また、個々の実情に応じた経営課題を解決するため、モニタリング報告等を活用し金融機関と連携してフォローアップによる経営支援に取り組めます。

加えて、地域経済の持続的発展に貢献するため、信用保証を通じた事業承継支援やSDGsの普及、経営者保証を付さない保証の推進にも積極的に取り組めます。

「経営支援部門」は、「新型コロナウイルス感染症対応資金」をご利用いただいた中小企業者の経営実態の把握を行い、外部専門家派遣等を活用した経営診断や経営改善計画の策定などを実施し、経営課題の解決に努めます。

また、当協会主導による一歩踏み込んだ個社支援をするため、「経営支援強化会議」を通じて、生産性向上につながる提案を行います。

こうした経営支援の実効性を高めるため、金融機関・中小企業支援機関との連携強化を行います。

経営支援の取り組みについての効果検証し、工夫や改善を進めながら、より効率的・効果的な支援につなげます。

「期中管理部門」は、新型コロナウイルス感染症の収束が見えない中、事業継続を断念する中小企業者による事故・代位弁済額は増加すると予想されることから、事故受付前の初期延滞先であっても金融機関へのヒアリングや経営実態把握のための訪問等を実施するなど、事業継続の可能性を早期に見極め、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ます。

「回収部門」は、新型コロナウイルス感染症の影響により、代位弁済が増加すると考えられるため、これまで以上に効果的・効率的な管理・回収を図って

いく必要があります。

一方で、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することで金融の正常化や雇用確保を図ります。

また、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るなど、保証人の生活再建に向けた柔軟な対応を行います。

「その他間接部門」は、公共的使命と社会的責任を全うし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維持・強化、反社会的勢力排除の取り組みの徹底、人権教育の推進等、役職員の意識の維持・向上に努めます。

また、職員一人ひとりの仕事に対する熱意や提案を活かす組織の運営、電子化の導入による効率化、働き方改革への対応・健康経営の推進などにより、組織の活性化を図り、生産性の向上に取り組めます。

さらに、持続可能な社会の実現に向け、滋賀県信用保証協会SDGs宣言に基づき、年度経営計画から、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。

【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収束長期化の影響による中小企業者のさらなる資金繰り悪化が懸念されるため、個別に借入状況や売上状況を確認し、「伴走支援型特別保証」、「セーフティネット保証」の活用や、金融機関との協調融資等により迅速で適時性のある資金繰り支援を進めます。

(2) 創業支援と経営支援

急激な経営状態の悪化あるいは業績が好転しない中小企業者の増加が見込まれることから、モニタリング報告等を活用し金融機関と連携してフォローアップによる経営支援に取り組めます。

この困難な時期にあえて創業する業者に対しては、創業前における創業計画策定に対する丁寧なアドバイスを行い支援します。

また、創業後の資金繰りや経営課題に対する相談、創業支援強化事業を活用した外部専門家派遣等、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めます。

(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連携した個別相談を実施し、適切な期中管理・経営支援をすることで、中小企業者に対して協調支援を行います。

また、中小企業支援機関とも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、保証申込にかかる事務手続き等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。

また、リモート面談を活用して非接触による実態把握に努めます。

(5) 地域経済の持続的発展への貢献

信用保証を通じて創業支援やSDGsの普及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

経営サポート会議の開催を通じて、中小企業者の実情に応じた弾力的な資金繰り改善支援や返済の正常化に向けた支援を実施します。

「経営支援強化会議」において、経営支援について全部署間での情報共有、連携を図りながら、当協会主導で支援が必要な中小企業者に対しては、生産性向上につながる提案をするなど、一歩踏み込んだきめ細かな個別支援を行います。

経営支援の取り組みについての効果を検証するため、経営支援実施先については支援後のモニタリングに取り組むとともに、データの蓄積を継続し、効果検証の試行・準備を行います。

(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の影響を受けた中小企業者の持続可能な企業経営のために、経営実態の的確な把握を行い、外部専門家派遣等を活用し継続的な経営改善支援を実施します。また、SDGsの視点も経営改善支援に生かします。外部専門家派遣事業については内容の充実を図り、中小企業者それぞれの経営課題に即した支援を実施します。

事業再生計画を実行するために必要な資金については「経営改善サポート保証」等を活用した支援を進めます。

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改善提案を行い、関係機関と連携・協力して支援を進めていきます。

(3) 関係機関との連携強化

厳しい経営環境下にある中小企業者の実態把握や今後の支援について、従来以上に金融機関と緊密な連携を図り、意見交換や情報共有を行います。

「滋賀県再生支援連絡会議」の開催による情報共有や目線合わせを行うとともに、中小企業者の経営課題の解決のために中小企業支援ネットワークの各機関との連携を強化します。

再生支援について、「滋賀県中小企業再生支援協議会」を始めとした関係機関と連携・協力し抜本的な支援に取り組みます。

新型コロナウイルス感染症の影響による中小企業者の事業再建や経営改善

を支援するため「滋賀県中小企業診断士協会」等と連携した支援を進めます。
中小企業者の円滑な事業承継や事業引継ぎを推進するために、事業承継総合支援センター等の関係機関との連携を強化します。

【期中管理部門】

(1) 効率的な期中管理の徹底

事故受付前の初期延滞先・事故受付先について、「担当者別延滞リスト表」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実態把握のための訪問等を実施のうえ、今後の方針を決定し期中管理の徹底を図ります。

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、求償権回収の早期着手に努めます。

(2) 効果的な期中支援の強化

調整課管轄先について、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経営改善等、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を踏まえて、期中管理部門との連携を強化し、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、また、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については、保証協会サービサーを活用し、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。

(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事業再建の提案や生活再建の提案をおこないます。

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。

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、専門家派遣を実施します。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。

【その他間接部門】

(1) 経営基盤の強化

収支状況の把握や厳正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) 生産性向上への取り組み

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。

また、職員一人ひとりの仕事に対する熱意や提案を活かす組織の運営、電子化の導入による効率化、働き方改革への対応・健康経営の推進などにより、組織の活性化を図り、生産性の向上に取り組みます。

(3) コンプライアンス態勢の維持・強化

公共的使命と社会的責任を全うし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・プログラムに基づいたコンプライアンス態勢の維持・強化、反社会的勢力排除の取り組みの徹底、人権教育の推進等、常日頃から啓発活動に取り組み、役職員の意識の維持・向上に努めます。

(4) 情報の分析と活用

新型コロナウイルス感染症対応資金や危機関連保証を利用した企業に対して現業部門が適時性の高い経営支援を実施できるようにするため、金融機関との業況報告書のやりとりを紙媒体からデータ授受に移行することで利活用していきます。

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。

(5) SDGs達成への取り組み

当協会の経営において避けることができないCO₂等の温室効果ガスにおいて、県下で行われている削減活動に積極的に投資することでカーボンニュートラルを目指します。

このほか、年度経営計画から、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。

さらに、保証協会の本業での取り組みはもとより、県下で実施されるSDGs普及や達成に向けた取り組みに積極的に参画することや、エシカル消費の推進やCSR活動の実施、SDGs債への投資など保証協会自らもSDGs達成に向けた取り組みを行います。

(6) 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。

(7) システムの安定運用とデジタル化への対応

金融機関と保証協会間の保証申込手続きに係る書類の電子化を視野に、アナログ業務の自動化や紙による報告書等のデータ化、システム連携によるデータ授受等、デジタル化への取り組みを推進します。

3 保証承諾等の見通し

令和3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	720億円	80.0%
保証債務残高	4,320億円	196.4%
代位弁済	60億円	200.0%
回収	9億円	100.0%