

平成29年度経営計画の評価

奈良県信用保証協会は、公的な保証機関として、県内中小企業・小規模事業者の資金ニーズに迅速かつ的確に応え金融の円滑化を図るとともに、金融機関および関係機関との連携を図り、積極的に創業支援・経営支援・再生支援に取り組むことで地域経済の発展に努めて参りました。

平成29年度の経営計画に対する実績評価は、下記のとおりです。

なお、実績評価につきましては、奈良県立大学教授の下山朗氏、弁護士の片山賢志氏および中小企業診断士の森昭彦氏により構成される「外部評価委員会」の意見・アドバイスを踏まえ作成いたしましたので、ここに公表いたします。

1. 業務環境

(1) 地域経済の動向

奈良県内の経済動向については、一部に弱さがみられるものの生産活動、雇用情勢などの改善により全体としては緩やかに回復しつつあります。

平成29年度の県内企業の倒産状況（東京商工リサーチの調べによる負債総額1千万円以上の倒産）は、件数85件、負債総額55億円となり、前年度に比べ件数・金額ともに微増ですが、依然低水準で推移しています。

中小企業の景況感は緩やかな改善傾向にあり、県内経済においても緩やかに回復していくことが期待されますが、生産性の伸び悩みや経営者の高齢化の進行による休廃業の増加、並びに人手不足も深刻化

していることによる人件費の増加や受注の機会損失も懸念されます。また、海外経済動向の先行き不透明な部分などもあり、引き続き注視する必要があります。

(2) 県内の雇用情勢

奈良労働局の調べによると平成30年3月の雇用情勢は、有効求人数は24,987人と前年同月比で6.2%の増加となりました。

有効求人倍率については平成30年3月が1.42倍で、全国の1.59倍、近畿圏の1.57倍と比べ下回っているものの前年同月比では0.18ポイント上回っており、県内の雇用情勢は改善傾向にあります。

2. 事業概況

当協会の平成29年度の事業概況については、保証業務における保証承諾は件数5,375件（前年度比93.0%）、金額690億93百万円（前年度比92.5%）となり、前年度に比べ件数・金額ともに減少しました。当初の計画金額に対しては、7.9%下回りました。

年度末保証債務残高は、件数22,310件、（前年度比95.3%）、金額2,142億99百万円（前年度比95.5%）となり、件数、金額ともに減少となりました。当初の計画金額に対しては、2.6%下回りました。

市場金利が低水準で推移する中で保証料の割高感が大きいことなどから、保証利用企業者数、保証債務残高は減少傾向が続いています。

一方、代位弁済は、件数244件（前年度比85.6%）、金額29億36百万円（前年度比102.9%）となり、金額は増加したものの金融機関や各支援機関と連携を強化して返済緩和に柔軟に対応し

たことやサポート会議の開催による支援の効果もあり、代位弁済は低調に推移しています。当初の計画金額に対しても26.6%下回りました。

実際求償権回収額（元金・損害金）は厳しい回収環境の中にある中で、16億75百万円（前年度比141.4%）と前年度を大幅に上回りました。当初の計画金額に対しては、67.5%上回りました。

平成29年度の保証承諾等の主要業務数値は、以下のとおりです。

項目	件数	金額	計画値	計画達成率
保証承諾	5,375件(93.0%)	691億円(92.5%)	750億円	92.1%
保証債務残高	22,310件(95.3%)	2,143億円(95.5%)	2,200億円	97.4%
代位弁済	244件(85.6%)	29億円(102.9%)	40億円	73.4%
回収	—	17億円(141.4%)	10億円	167.5%

*（ ）内の数値は対前年度実績比を示しています。

3. 決算概要

平成29年度の決算概要（収支計算書）は、以下のとおりです。（単位：百万円）

項目	金額
経常収入	2,762
経常支出	2,147
経常収支差額	615
経常外収入	4,192

経 常 外 支 出	4, 2 6 2
経 常 外 収 支 差 額	- 7 0
制 度 改 革 促 進 基 金 取 崩 額	7 4
収 支 差 額 変 動 準 備 金 取 崩 額	0
当 期 収 支 差 額	6 1 9

年度経営計画に基づき保証業務の適正な運営と経営の効率化に努めた結果、当期収支差額は6億1,961万円を計上することができました。

これは、保証利用の減少により信用保証料収入が減少したものの、期末保証債務残高の減少による責任準備金繰入額の減少や求償権償却が減少したことに加え、求償権の回収が当初計画を大幅に上回ったことによることが大きな要因です。

なお、収支差額の処理については3億981万円を基金準備金に繰入れて基本財産の増強を図るとともに、残り3億980万円については収支差額変動準備金へ繰入れました。

4. 重点課題への取組状況

平成29年度の重点課題として掲げた項目への取組状況は、以下のとおりです。

(1) 保証部門

① 政策保証の推進

政策保証の推進として、経営者との面談や金融機関との情報共有などを積極的に行い、個々の企業の実態を把握し「借換保証」、「経営力強化保証」、「事業再生計画実施関連保証（経営改善サポート保証）」など企業の実情に即した保証制度を推進するとともに、金融機関・関係機関と連携・協調を図りながら金融支援・経営支援に取り組みました。

しかし、保証申込全般並びにセーフティネット保証の減少に加え、特定社債等に保証申込が分散されたことにより「借換保証」の保証承諾は2,065件、357億73百万円（対前年比88.2%）、「経営力強化保証」の保証承諾は4件、55百万円（対前年比31.1%）、「事業再生計画実施関連保証（経営改善サポート保証）」の保証承諾は、11件、3億87百万円（対前年比93.0%）といずれも前年を下回る結果となり、達成には至りませんでした。

地公体制度の推進は、金融機関との勉強会、地公体や商工会議所・商工会など関係機関を個別訪問し、利用促進を行いました。また、事業者のニーズをキャッチするための情報・意見交換の機会として、県の担当者との意見交換会の随時開催、市町村の担当者とは保証動向の説明や各地区における取り組みなどの情報交換会の開催、および市町村毎にオリジナリティある制度案内を作成し、金融機関などの関係機関に配布し広報を行いました。

その結果、利用低下の一途となっていた地方公共団体制度の保証承諾は、県制度559件、73億49百万円（対前年比101.8%）、市町村制度1,048件、43億84百万円（対前年比105.7%）と若干ではありますが前年を上回り、各機関への周知が図れた結果となりました。

今後、政策保証に限らず中小企業・小規模事業者に対する安定的な資金調を支援し、経営改善・生産性向上を促すため、事業性・将来性を適切に評価するとともに、金融機関の支援方針に着眼し、柔軟に保証付き融資とプロパー融資を組み合わせ、金融機関との連携を図ることが重要です。

また、事業継続のため迅速な資金調達を必要とする小規模事業者に対し、事業者の経営実態や特性を踏まえ、個々の実情に応じたきめ細かな対応をすることが重要です。

② 創業支援体制の充実

創業者及び創業予定者への直接的な支援として、奈良県よろず支援拠点、金融機関と連携し創業者向けセミナーの共催・後援に10回参加し、ホームページ掲載や各関係機関誌への広告掲載、並びに市町村担当窓口、商工会議所・商工会などの関係機関に訪問による説明による広報活動を積極的に行いました。平成29年度の創業関係の保証承諾は129件、金額5億82百万円（対前年比109.8%）と積極的な参加と広報活動が功を奏した結果となりました。

創業者支援の強化としては、保証モニタリングを従来行っていた創業保証6ヶ月後に加えて創業保証1年から3年後も実施対象とし、いずれもほぼ全件実施することができました。また、課題を抱えている創業者へは「信用保証協会中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助金事業」を活用した専門家派遣の提案を行い、実施された創業者からは、「課題が明確にでき、今後の事業活動に生かされてよかった。」などの意見を頂くなど、利用者から好評を得ることができました。

更に、金融機関や関係機関との連携・協力し、創業を予定している段階から、一貫した相談および支援を行って、創業者の多様なニーズに対応できる体制の構築が重要となります。

③ 保証利用浸透率の向上

保証利用浸透率の向上対策として、保証付融資を完済した事業者に、保証制度「フレッシュ15」および県制度融資を紹介する訪問案内や、ダイレクトメールによる広報活動を行った結果、「フレッシュ15」の保証承諾は105件、金額4億42百万円（対前年比127.1%）と伸長しました。

金融機関の若手職員向けの勉強会の実施による、保証業務の認知度の向上のための「信用保証業務基礎講座」の開催、ホームページの内容の充実、「保証制度パンフレット」・「信用保証ハンドブック」・ディスクロージャー誌の「奈良県信用保証協会レポート2017」を作成し金融機関や関係機関へ配布した広報、および市町村等の外部機関が主催する産業展に4回ブースへの出展をするなど、積極的

な広報活動行ってきました。

しかしながら、「フレッシュ15」の保証利用は増加したものの、「保証料の割高感」・「過度に保証・担保に依らない事業性評価による融資の浸透」・「廃業の増加」などにより保証利用減少の歯止めが利かず、利用減少の一途となっています。

今後においても、広報活動の継続並びにより利用しやすい保証を検討しながら活動を継続する必要があります。

④ 利便性の向上

利便性の向上として、保証承諾日数の短縮を掲げ、企業訪問・面談を行った保証審査は850件、79億37百万円（対前年比206.6%）を実施し、きめ細やかな保証を行いつつも、平均保証日数を平成28年度の7.1日から6.7日に短縮することができました。

保証承諾日数をさらに短縮するとともに、企業訪問・面談を通じ利用者のニーズを直接キャッチし、トータルサポートのできる支援を実施していくことが重要です。

また、休日・夜間の相談窓口の利用がなく、周知方法が課題となっています。

来年度においては、少しでも利用いただけるよう、関係機関に広く広報を行います。

（2） 期中管理部門

① 経営支援・再生支援体制の充実

経営支援・再生支援体制の充実として、経営改善に取り組む中小企業・小規模事業者に対して、国の「信用保証協会中小企業・小規模事業者経営支援強化促進事業」を活用した専門家派遣を含めた派遣事業は62企業に対し延べ303回実施、「経営サポート会議」は31回開催、「認定支援機関によ

る経営改善計画」策定に係る費用の一部補助を16件実施しました。

協会が事務局を担う「奈良県中小企業支援ネットワーク会議」は2回開催し、地域における金融機関や経営支援機関等との再生目線の平準化および連携強化を図りました。

また、専門家派遣実施企業、経営サポート会議開催企業、経営改善計画策定費用の一部補助企業に対してのモニタリングを開始し、経営改善状況の把握を行いました。

いずれの事業も、利用者から好評を得ており、支援体制の充実が図れたものとなりました。

今後は、保証協会法の目的に「経営支援」が追加されたことから、これまで以上に、経営支援・再生支援を実施した後のフォローアップ体制、事業承継問題の解決支援体制の強化及び再生支援時においては「経営者保証に関するガイドライン」を活用した債務の整理を行うことによる再生事業者の正常化を後押しすることも重要となります。

② 事故管理の強化

事故管理の強化として事故報告受付前の「延滞者・期限経過者リスト」により、事故報告受付の前から金融機関と被保証人の業況を共有し、条件変更による早期の期中支援を行いました。

また、被保証人・金融機関・協会との三者面談を44回実施し、三者間で、経営上の問題点の認識、今後の対策等の共通認識が行え、被保証人並びに金融機関から、今後も三者面談を継続してほしい旨の要望がありました。

代位弁済必至案件については、早期に管理回収部門へ情報を提供し、不動産仮差押え申立による保全の強化を図るなどにより、回収業務に寄与しました。

事故管理の強化については、いずれも計画を達成することができました。

今後においても、金融機関と連携し、早期に実態把握を行い、経営支援及び財務アドバイスを行って行くことが重要です。

(3) 回収部門

① 回収業務の効率化と回収の最大化

代位弁済時の早期実態把握と早期判断、および既存の担保物件の評価額見直しと換価可能性を再検討し、積極的な物件の処分を行った結果、対前年よりも大幅な回収を行うことができました。

② 管理事務停止措置の推進

回収見込みのない求償権先については、経済合理性を勘案し管理事務停止措置の促進を行いました。管理事務停止の件数429件（対前年比138%）、金額42億85百万円（対前年比178%）と大幅に増加することができました。

③ 求償権先の再生支援

代位弁済後も事業を継続している求償権先の現地訪問などによる実態把握に努めた結果、経営支援課と連携を図り、1件ではあるが求償権消滅保証40百万円（前年実績なし）を行うことができました。

今後も新規代位弁済案件や、事業継続中の求償権先については経営者保証に関するガイドライン等を活用し、事業再生への取組み強化が重要です。

(4) その他間接部門

① コンプライアンス態勢の充実

コンプライアンス委員会は委員会機能の強化としてコンプライアンス・プログラムの実施状況とその成果の検証、潜在リスク洗い出し問題点や改善点を討議し、その内容を各委員から朝礼や部内会議などを通じて、職員への周知徹底を図ることができました。

階層別研修や内部研修時に職員のコンプライアンス意識の向上を図り、チェックシートや管理者の個人面談により職員の意識浸透について検証を実施しましたが、現状では特に問題なく推移することができました。

反社会的勢力の排除については、平成29年8月から「全国暴追センター」の反社会的勢力の情報を得ることができ、データベースの充実が図れました。

コンプライアンス委員会において、遵守状況を把握し、コンプライアンス違反の起こらない環境を堅持することが重要です。

② 内部検査の充実

法令や内部規定、マニュアルの遵守・リスク管理・効率的な業務等を念頭に、内部検査を実施。被検査部門の管理者へのヒアリングにより部署内の問題点について認識を共有しました。

また、検査実施後には被検査部門から指摘事項の改善状況について報告を求め、フォローアップの強化を行いました。

個人情報の管理状況については、各部署での自主点検に加えて、検査室による無通知検査を実施しました。

以上を実施したものの、課題となっていた「提案型の内部検査」までには至らず、内部検査の在り方を再検討する必要性が課題となりました。

③ 人材育成

職員のスキルアップにより円滑な業務運営を行うために、外部研修については、階層別・専門別に

適任者を選別した研修計画に基づき、全国信用保証協会連合会などの主催する研修 21 講座に延べ 31 名が参加。内部研修については、各部署よりの要望を基に年間計画を策定し 26 講座実施しました。

また、昨年に引き続き、地元金融機関へ職員（計 2 名）を研修生として派遣し、銀行業務を経験・習得させ、保証審査能力の向上を行うなど、計画通りに行いました。

④ 危機管理体制の整備

大規模災害やその他の緊急事態に備え実践レベルに近づけた訓練を実施し、事業継続計画（BCP）に対する意識付けの定着を行いました。

また、帰宅困難時に備えた徒歩帰宅訓練を実施し 47 名が帰宅ルートや必要装備・必要時間を確認することができました。安否確認システムの緊急時対応訓練も年 2 回実施しました。

今後においても、継続していく必要があります。

5. 外部評価委員会の意見

業務運営に対する評価意見

（1）保証部門

市場金利が低水準で推移する中で保証料への割高感は払拭されず、保証承諾、保証債務残高の減少が続いています。

こうした中で、積極的な広報活動や、特定社債制度の保証料割引を実施され、保証承諾の減少率に一定の抑止力が働いた事は評価できます。

金融機関・関係機関との連携を強化され中小企業・小規模事業者への経営支援を目指した新制度の

創設とコンサルティングを発揮した提案型の保証を推進し、地域経済の活性化に繋げていただきたい。

廃業率が依然開業率を上回っており、廃業の要因の一つである経営者の高齢化に対応した事業承継支援等の対策に取り組んで行かれる事を期待します。

また、創業支援については認知度の向上を図られています。起業者への積極的なアプローチと創業後のきめ細かいフォローに取り組む事が必要です。

(2) 期中管理部門

経営支援・再生支援については、国の「信用保証協会中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助事業」を活用し、経営課題に直面している事業者には中小企業診断士の派遣を推進され、課題解決に向けて支援されている事や、サポート会議を積極的に開催し、経営改善計画の合意形成に係る金融調整を実施され、中小企業者の経営支援・再生支援に貢献されている事は評価できます。

平成30年度より信用保証協会法の一部が改正され、信用保証協会の業務に中小企業に対する経営支援が追加されている事であり、なお一層充実した経営支援に取り組まれる事を期待します。

特に返済緩和の条件変更先について、訪問等による実態把握を行い、経営支援として財務アドバイス等のコンサルティング力を発揮され、きめ細かなフォローによる経営の正常化の促進に努めていただきたい。

(3) 回収部門

厳しい回収環境にある中で前年度は物件処分が進み、計画値を大幅に上回っています。これは代位弁済時の早期初動による結果であり、引き続き早期初動を徹底していただきたい。

回収の見込みのない求償権先については、速やかに管理事務停止を実施され求償権整理を進め、効率化を図っていく必要があります。

事業継続中の求償権債務者に対しては、求償権消滅保証等を活用され再生支援に取り組んでいただ

きたい。

(4) その他間接部門

危機管理態勢については、事業継続計画のマニュアルに基づく研修が実施されています。今後もマニュアルの適宜見直しと研修の実施により、不測の事態に対応できるよう努めていただきたいと思います。

コンプライアンス態勢及び運営状況に対する評価意見

コンプライアンスについては、昨年度に引き続き職員への意識調査の実施、階層別の内部研修、外部講師による研修の実施、及び各部署にてコンプライアンスマニュアルの読み合せを実施されるなど、意識の定着を行っています。また、個人情報の取り扱いを中心に各部署への無通知検査を実施され、取り組み状況の把握を行っており、評価できます。

反社会的勢力への取り組みは、情報収集の範囲拡張としてS Pネットワークを活用し、新規取引先の全件調査を実施され、反社会的勢力排除への対策を取られており、今後も継続して取り組んでいただきたいと思います。

事務ミス案件について、毎月の課長会議で発生原因や今後の防止策の検討が議論されており、今後も継続していただきたいと思います。