

平成30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30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

平成30年（1月から12月）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額1,000万円以上の倒産）は、件数100件で対前年比28.2%増（22件）、負債額10億円を超える大型倒産が多発したことにより負債総額は240億円で対前年比395.0%増（191億円）と件数・負債総額ともに前年を大幅に上回る結果となりましたが、県内経済においては、個人消費が緩やかに回復しつつあるほか、生産活動は持ち直してきています。

先行きについては、各種政策効果もあり、県内の回復の動きが強まっていくことが期待されますが、米中の通商問題の動向や、海外経済の不確実性、金融資本市場の変動の影響に留意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31年3月の雇用情勢は、有効求人数は25,177人、有効求人倍率は1.53倍と平成以降過去の最高値（以前の最高値は平成30年9月の1.52倍）を更新しています。全国値1.63倍、近畿圏1.62倍と比較すると下回っています、前年同月比（平成30年3月1.42倍）より0.10ポイント上回っており、県内の雇用情勢においても人手不足が深刻さを増しています。

2. 事業概況

当協会の平成30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6,145件（前年度比114.3%）、金額764億50百万円（前年度比110.6%）となり、前年度に比べ件数・金額ともに増加しました。当初の計画金額に対して、9.2%上回りました。

年度末保証債務残高は、件数21,987件、（前年度比98.6%）、金額2,135億58百万円（前年度比99.7%）となり、件数、金額ともに微減となりました。当初の計画金額に対しては、0.2%下回りました。

新たに創設した保証制度等が中小企業・小規模事業者のニーズに合致したことにより、保証承諾は前年を上回る結果となり、保証債務残高、保証利用企業者数については前年度同レベルで推移することとなりました。

代位弁済は、件数248件（前年度比101.6%）、金額28億14百万円（前年度比95.9%）となり、件数は増加したものの低調に推移しています。当初の計画金額に対しても29.6%下回りました。

実際求償権回収額（元金・損害金）は物件処分が鈍化する中で求償権は年々劣化し回収条件が厳しく、１０億３１百万円（前年度比６１．６％）であったものの当初の計画金額に対しては、３．１％上回りました。

平成３０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	６，１４５件（１１４．３％）	７６５億円（１１０．６％）	７００億円	１０９．２％
保 証 債 務 残 高	２１，９８７件（９８．６％）	２，１３６億円（９９．７％）	２，１４０億円	９９．８％
代 位 弁 済	２４８件（１０１．６％）	２８億円（９５．８％）	４０億円	７０．４％
回 収	—————	１０億円（６１．６％）	１０億円	１０３．１％

*（ ）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３０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	２，７８３
経 常 支 出	２，１３７
経 常 収 支 差 額	６４６
経 常 外 収 入	３，８５９
経 常 外 支 出	４，００８

経 常 外 収 支 差 額	－ 1 5 0
制 度 改 革 促 進 基 金 取 崩 額	2 1
収 支 差 額 変 動 準 備 金 取 崩 額	0
当 期 収 支 差 額	5 1 7

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、当期収支差額は計画値 2 億 9, 2 0 0 万円を上回る 5 億 1, 7 1 7 万円を計上することができました。

これは、代位弁済が当初予定額より減少（当初計画比 7 0 . 4 %）したことによる求償権補てん金戻入の減少（当初計画比 7 1 . 2 %）や経常外その他収入の増加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 2 億 5, 8 6 7 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 2 億 5, 8 5 0 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 3 0 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 金融機関・関係機関との連携強化及び連携体制の構築

平成 3 0 年度は、奈良県内の金融機関の営業店（県内に本店を置く金融機関については本部）に、

延べ２３２回訪問し、中小企業・小規模事業者に対する営業店の支援方針と当協会の支援方針の考え方並びに連携の在り方等について意見交換を行い、金融機関との連携および連携体制の構築を図りました。

また、その一環として、県内に本店を置く金融機関の若手職員に対する勉強会の実施、並びに県内に営業店を有する営業店単位、若しくは各ブロック単位での勉強会を実施し、日常的な金融機関との対話を通じた連携体制構築の周知、および強化を図りました。

更に、実行に反映させるよう、顧客単位での支援方針を金融機関と意見交換するための『事前相談会』を５４回実施することで、プロパー並びに保証付き債権の正常化が図れるなど、一定の効果がありました。このことにより、中小企業・小規模事業者への安定的な資金調達に寄与することができました。

安定的な資金調達並びに資金繰りの改善および返済緩和条件変更先における融資債権の正常化の支援を目的とした「短期継続保証」を創設し『事前相談会』などで同制度の活用を提案した処、５４６件７６億５６百万円の承諾となり、当初予定していた承諾額５０億円を大幅に上回る結果となりました。また、同制度を活用することで正常化が図れた先が１１件と制度の目的を発揮することができました。その他、返済緩和による条件変更により支援を継続してきた改善計画策定企業に対し、保証付き融資とプロパー融資を組み合わせ、金融機関と連携し、支援を行った結果、正常化に至ったものが１９件、７億９３百万円の承諾となりました。

しかしながら、金融機関と協調して支援する融資保証「タイアップ５０」は、１６件３億６３百万円、事業性評価に基づく「事業性評価保証」は、３８件６億円といずれも低調な結果となりました。

この反省を踏まえ、中小企業・小規模事業者の目線に沿った、またライフステージに応じた保証制度の創設や金融機関との連携強化を目指す必要があります。

② 金融機関紹介の取り組み

平成30年度当初から金融機関紹介の取り組みを実施し、その周知を図るため、各商工会へ年2回の訪問、商工会主催のセミナーへの参加、地公体の中小企業担当部署との連絡会議および金融機関へは勉強会等種々の機会において説明を行いました。紹介実績が7件（保証した件数）に止まり、周知がまだまだ不十分であるものと認識しています。

今後、より一層の周知に徹すると共に、特定の取引金融機関を有しない創業者については、金融機関紹介の取り組みを行い伴走型支援を進めることで、より強固なものにする必要があります。

③ 経営者保証に依らない保証の推進

「経営者保証を不要とする取り扱い基準」に基づき、保証承諾時には、「金融機関連携型」を利用したものが6件、「財務要件型無保証人制度」を利用したものが1件、その他として32件の実績となりました。

条件変更時には、代表者の交代時における対応として、新代表者との保証契約を締結しなかったものは254件の実績となりました。引き続き経営者保証を不要とする取り扱いを推進します。

④ 小規模事業者への資金繰り支援の充実

事業継続のため迅速な対応が必要となることから、前年度に引続き保証申込から保証承諾までの期間短縮を強化しており、審査平均日数を6.2日（前年度実績6.7日、前々年度7.1日）としました。

新規利用時および初めての条件変更申込時に保証協会利用先へ訪問し、保証審査および条件変更審査に係る相談のみならず全般的な経営相談業務を行い、現状の返済原資による無理のない返済ができる借り換えの提案等、経営改善に取り組みました。

また、返済緩和の条件変更を行っている中小企業・小規模事業者においても、事業継続または財務改善等を目的とした保証を行い、個々の実情に応じた支援を行いました。

（２） 期中管理・経営支援部門

① 創業支援の充実

創業を希望する方の夢を叶えることを目的とした、夢の段階からの支援となる「伴走型支援」に取り組む必要があります。

商工会、地公体が開催する創業セミナーへの参加が３０回の他、当協会主催で「女性の為の創業セミナー」を開催、奈良県よろず支援拠点での相談窓口開設、および関係機関訪問時における説明等の周知活動を行った結果、創業関係の保証承諾は２４７件（対前年度比１９１．５％）１３億２６百万円（対前年度比２２７．７％）となりました。今後も引続き広報および相談活動に注力します。

創業後のアフターフォローとして、創業保証６ヶ月後と同３年後にモニタリングを行っており、６か月後モニタリングは１０６先、３年後モニタリングは６０先行いました。また「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を創業保証利用企業８企業延べ４１回行い、創業後の課題解決のため支援業務を行いました。今後はモニタリング時においても創業時の計画値達成率等を調査し、フォローアップに繋がります。

その他、奈良県立大学および奈良県立なら食と農の魅力創造国際大学校（通称ＮＡＦＩＣ）において、授業の一環として信用保証制度の仕組みや役割、保証利用にあたっての資格要件、創業保証のメニューや創業計画書の作成についてなどの講義を行い、信用保証制度の認知向上となる機会を設けました。

② 経営改善・事業再生支援の促進

返済緩和の条件変更を行っている中小企業・小規模事業者に対して、モニタリングを実施し、経営改善を促してきました。

収支状況や財務内容を把握した上で、実態に見合った返済条件による借入金の集約化等の提案を取扱金融機関へ訪問し、当協会のコンサルティング機能を発揮しつつ、金融機関と協調した支援を行いました。

また、他の同様の中小企業・小規模事業者への支援も行うべく、金融機関との連携の強化を図りました。

その結果平成30年度における返済緩和条件変更先残高割合が14.4%となり前年度割合16.0%より1.6ポイントの減少となりました。

なお、経営課題の解決に繋がる「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は36企業、延べ223回の相談業務を行いました。また、サポート会議は28回開催しており、今後も積極的に支援を行います。

③ 事業承継の円滑化支援

奈良県事業引継ぎ支援センターと連携し事業承継に関する相談窓口を設置する他、当協会主催による「事業承継セミナー」を開催しました。「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は3企業延べ23回の相談業務を行いました。

高齢層である経営者を70歳以上と定めリストアップ、そのリストを基に個別訪問し、チェックシートによる承継診断を行いました。しかし、今年度は事業承継保証の利用に至るまでの案件が発生せず、今後は意識付けを目的としたセミナーの開催等により事業承継について相談しやすい環境の整備が必要です。

また、スムーズな事業承継を推進する手段のひとつとして「経営者保証に関するガイドライン」を活用し、経営者保証を不要とする取り扱いを引き続き進める必要があります。

④ 円滑な撤退の支援

度重なる条件変更先や延滞先を見定め、訪問、提案を行いましたが高実質的な支援に至っておりません。廃業を視野に入れた円滑な撤退支援はセンシティブな問題でもあり、選定条件や管理体制を見直す必要があります。

(3) 回収部門

① 回収の効率化

回収が可能な案件と見込みのない案件を「回収」と「管理事務停止」にグループ分けし、回収並びに事務の合理化を図りました。

その結果、実際求償権回収額は当初計画金額を上回る10億31百万円となり、また管理事務停止の推進により、管理事務停止を除く実際求償権残高が355億47百万円(対前年比78.6%)に減少し、求償権のスリム化を図り回収の効率化に繋がりました。

② 求償権先の再生支援

事業継続中で且つ分割弁済中の求償権先については現地訪問により債務者の現況を把握し、決算書・申告書を徴求した上で求償権消滅保証の可能性を検証しましたが、支援に至りませんでした。なお、「経営者保証ガイドライン」の活用に至った実績は1件となりました。

今後も定期回収先で事業継続中の債務者については、「経営者保証ガイドライン」、「求償権消滅

保証」を活用した再生支援を、また完済見込のない求償権については、「一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン」を活用した取り組み強化が重要となります。

(4) その他間接部門

① コンプライアンスの徹底

定期的にコンプライアンス委員会を5回招集し、遵守状況の把握、諸施策の評価およびコンプライアンスマニュアルの整備状況を監視し、コンプライアンス違反の起こらない環境の醸成に努めました。

② 内部検査の充実

内部規則および規程の法令遵守やリスク管理、事務効率化について提案型の内部検査を実施し、スコアによるリスク検査を導入しました。

③ 危機管理態勢の確立

事業継続計画（BCP）に準拠した実施訓練を部署単位で実施し、緊急事態に備える意識の醸成に努めました。

④ 人材育成の推進

オールマイティな人材育成を念頭に、全国信用保証協会連合会が実施する各種研修や内部講師・外部講師による研修を通してスキルアップに繋げました。

また、新入職員並びに異動職員に対し教育手順書を策定し、OJTによる早期人材育成を図り

ました。

⑤ 業務改善と効率化の推進

ペーパーレス化の取組みとして統計資料、通知文書等内部資料についてはイントラネットを活用し事務の効率化および職員のＩＴ化への意識醸成を図りました。今後も引続き保証審査関係書類のＩＴ化を実施します。

⑥ 反社会的勢力排除の推進

反社会的勢力情報の公知情報の遺漏のない収集、遅滞のない速やかな収集を行い、データベースを充実化しました。

「奈良県信用保証協会暴力団等排除対策協議会」を開催し、奈良県警察や奈良県暴力団追放県民センターと連携を密にし、反社会的勢力の排除を行いました。

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

県内の中小企業においては、景気回復の動きが強まっていくことが期待されていますが、人手不足を原因とした人件費コストの上昇による収益の減少、並びに中小企業経営者の高齢化による廃業等の課題が山積しています。

このような中で、積極的な広報活動や新たに創設された保証制度等が中小企業・小規模事業者のニーズに合致したことにより、保証承諾が前年度を上回る結果となったこと、また、保証債務残高、保

証利用企業者数については減少傾向ながらも前年度同レベルで推移していることは評価できます。

県内金融機関の本部と面談を行い、情報の共有化を図り、また各営業店との勉強会や相談会等により、制度案内及び協会と金融機関の連携の在り方について意見交換を実施されています。

これらを実施することで、より金融機関・関係機関との連携が強化され、プロパー融資と組み合わせられた支援が可能となり、中小企業・小規模事業者に対する資金調達の円滑化支援、経営改善・生産性向上の支援に繋がります。また、金融機関紹介体制の強化及び経営者保証不要の取り扱いを推進する等、中小企業・小規模事業者のライフステージの様々な局面で必要とされる資金需要に対応できるものであり、今後も継続して頂きたい。

（２）期中管理部門

創業支援については、HP等による広報活動、関係機関が開催するセミナー・説明会への参加及び協会主催の創業セミナー開催等の積極的な創業支援活動が功を奏し、創業関連保証の承諾が大幅に伸長していることは評価できます。

創業後支援としての経営支援メニューを充実させ、創業者を「創業期」から「拡大期」へ導ける今後の経営支援に期待します。

経営改善・事業再生支援について評価できる業務としては、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」を活用する中小企業診断士の派遣事業において、経営課題を抱える事業者に対して課題解決に向けて支援されています。また、経営改善計画の合意形成においてサポート会議の積極的な開催により金融調整を図り、保証が正常化されている点などが上げられます。

収益環境が厳しい中小企業・小規模事業者に対し実態把握に努め、専門家派遣を提案する等、資金繰りの正常化に向けた取り組みに期待します。

経営者の高齢化が進む中、事業承継に関する対応が喫緊の課題となっており、円滑な事業承継がよ

り可能な環境整備に努めて頂きたい。

その他、円滑な撤退の支援、支援の取組み内容や状況を検証する必要性があり、それらの経営支援関連データを蓄積、分析し、より効果的な実効性のある支援体制を構築して頂きたい。

（３）回収部門

求償権回収は物件処分が鈍化する中で求償権は年々劣化を辿り、回収環境が厳しい状況下において回収目標額を達成されたことは、代位弁済実行後の初動及び回収見込みの見極めの早期化を徹底された結果であるといえます。また回収見込みのない求償権の管理事務停止を加速されたことは、求償権のスリム化及び回収の効率化に繋がったものであり評価できます。

事業継続中の求償権債務者に対しては「求償権消滅保証」等を活用し、積極的な再生支援に努めて頂きたい。また、完済見込みのない求償権に対しては「一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン」の活用による回収の効率化を推進して頂きたい。

（４）その他間接部門

人材育成については、協会業務の円滑な運営や中小企業・小規模事業者のライフステージの様々な局面における支援のためには必要不可欠なものです。

外部研修・内部研修は計画的且つ継続的に実施されており、個々の職員のスキルアップ、向上心アップに繋がるものと思われます。また、新入職員並びに異動職員に対するＯＪＴの強化、中小企業診断士等の資格取得者の増員を図ることで中小企業・小規模事業者への適切なアドバイスに繋がるものであり、更なる人材育成に努めて頂きたい。

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備えて頂きたい。

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、職員へ意識調査の実施、階層別研修・外部講師による研修、各部署におけるコンプライアンス関連規程読み合せ及び日常業務におけるコンプライアンス状況情報交換担当者会議の開催等、コンプライアンスに対する意識は定着されています。

また、個人情報の取り扱いを中心に各部署に対し無通知検査を実施される等、その重要性の周知、管理状況を把握していることは評価できます。

昨今問題視されている「ハラスメント」についても、コンプライアンス委員会に採り上げ未然防止に取り組まれている姿勢は評価できます。

反社会的勢力排除への取組みは、新規取引先の全件に対して情報収集されたデータベースを基に検索・調査を徹底されており、今後も本取組みを継続して頂きたい。

事務ミス案件については、定例の課長会議において、発生の原因や今後の防止策の検討を議論されており、今後も議論を継続して頂きたい。