

平成 3 1 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 3 1 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 3 1 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額 1, 0 0 0 万円以上の倒産）は、件数 9 9 件で対前年比 1 0 2. 1 %、負債総額は 1 1 8 億円で対前年比 5 0. 4 %と全国的に対前年度を上回る傾向にある中、件数は微増であるものの金額は大幅に縮小となっています。

今後景気は、新型コロナウイルス感染症の影響により、急激に悪化しており、極めて厳しい状況にあるといえます。

(2) 県内の雇用情勢

奈良労働局の調べによると令和2年3月の雇用情勢は、有効求人数は23,194人、有効求人倍率は1.40倍であり、令和元年度（平成31年度）の年間有効求人倍率は1.47倍となっており、前年度の1.49倍から0.02ポイント減少しています。

今後の雇用情勢についても、新型コロナウイルス感染症の拡大が事業活動に及ぼす影響を十分注視する必要があります。

2. 事業概況

当協会の平成31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6,182件（前年度比100.6%）、金額827億57百万円（前年度比108.3%）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、18.2%上回りました。

年度末保証債務残高は、件数21,160件、（前年度比96.2%）、金額2,124億95百万円（前年度比99.5%）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、0.7%下回っています。

短期継続保証のリニューアルや70周年記念保証等が中小企業・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ました。また、保証債務残高、保証利用企業者数についても前年同レベルで推移しています。

代位弁済は、件数258件（前年度比104.0%）、金額32億16百万円（前年度比114.3%）となり、4年ぶりの増加となりました。当初の計画金額に対しては19.6%下回っています。

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いものの、11億13百万円（前年度比108.0%）と増加し、当初の計画金額に対しては、23.6%

上回っています。

平成 3 1 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 , 1 8 2 件 (100.6%)	8 2 8 億円 (108.3%)	7 0 0 億円	1 1 8 . 2 %
保 証 債 務 残 高	2 1 , 1 6 0 件 (96.2%)	2 , 1 2 5 億円 (99.5%)	2 , 1 4 0 億円	9 9 . 3 %
代 位 弁 済	2 5 8 件 (104.0%)	3 2 億円 (114.3%)	4 0 億円	8 0 . 4 %
回 収	—	1 1 億円 (108.0%)	9 億円	1 2 3 . 7 %

* () 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 3 1 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 , 7 6 5
経 常 支 出	2 , 1 3 0
経 常 収 支 差 額	6 3 5
経 常 外 収 入	4 , 1 5 6
経 常 外 支 出	4 , 4 2 2
経 常 外 収 支 差 額	— 2 6 6

制度改革促進基金取崩額	0
収支差額変動準備金取崩額	0
当期収支差額	3 6 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、当期収支差額は計画値 2 億 1, 3 0 0 万円を上回る 3 億 6, 8 1 8 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 8 0 . 4 %）したことや償却求償権の回収が当初予定額より上回った（当初計画比 1 5 7 . 5 %）ことが要因です。

また、平成 3 1 年 3 月末をもって保証協会債権回収株式会社奈良営業所を休止したことに伴い、債権管理費が大きく減少（前年度比 2 0 . 4 %）したことも要因の一つとしてあげられます。

なお、収支差額の処理については 1 億 8, 4 1 8 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 1 億 8, 4 0 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 1 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・関係機関との連携体制の強化

< 総括 >

- ・ 個々の小規模事業・中小企業者の利用状況に応じた借り換え等を金融機関へ提案することで

資金繰りの円滑化、利便性の向上に繋がりました。また、金融機関との勉強会を重ねることで小規模事業・中小企業者にとって有益な保証制度の推進を図ることができました。

- ・ 県内三信用金庫と事前相談会を月 1 回実施しました。
- ・ 県内商工会議所並びに奈良県商工会連合会と業務連携を締結しました。また、商工会議所・商工会との連絡会議を開催、勉強会を実施することで、保証制度、経営支援メニューに対する認知度が高まっています。

< 課題 >

- ・ 県内主要金融機関の営業店舗毎に当該店舗の保証を利用されている中小企業・小規模事業者についての現状認識を共有し、資金調達の円滑化支援並びに経営改善及び生産性の向上を一層支援します。

また、県内金融機関に対し各種保証制度、経営支援メニューの推進及び経営者保証を不要とする取扱いを推進するための経営者保証ガイドラインの周知を図るため、金融機関との勉強会を開催し、経営支援態勢並びに責任分担の認識を共有します。

- ・ 市町村及び商工会議所・商工会へ訪問し、協会保証制度、協会の経営支援メニュー、地公体制度の説明を行い広報物の常備配置や個別配布を依頼します。
- ・ 商工会議所・商工会が開催する各種セミナーへの参加、会員向け個別出張相談の実施、連絡会議及び勉強会の開催を通じ中小企業支援について連携します。
- ・ 「経営安定関連特別融資保証（セーフティネット保証 4 号・5 号）」、「危機関連保証」等を有効に活用し、中小企業・小規模事業者の実情に応じた柔軟な対応に全力を挙げて取り組みます。

② 金融機関紹介の取り組み体制の強化

< 総括 >

- ・ 今年度取り組んだ斡旋保証は、創業前支援の要請を受けた金融取引のない創業者や創業予定者が大半を占めるものとなりました。
また、僅かながら条件変更先に対する追加融資による支援が、金融機関を紹介することで可能となっています。

< 課題 >

- ・ メイン金融機関が中小企業・小規模事業者に対して十分な資金供給が行えない場合に、他の金融機関を紹介する体制を強化するとともに、経営支援を行って正常化の推進を図ります。

③ 経営者保証に依らない保証の推進

< 総括 >

- ・ 事務処理要領を制定し、運用手順を定め、作成したチェックリストを基に運用基準を明確にしました。

< 課題 >

- ・ 「経営者保証を不要とする取り扱い基準」に基づき、ライフステージ及び事業承継時毎に経営者保証を不要とする取り扱いを引き続き推進します。

④ 小規模事業者への資金繰り支援の充実

< 総括 >

- ・ 新規利用時及び初めての条件変更申込時において、現地調査により小規模事業者の現況把握に努め、現状の返済原資により無理なく返済を進められるよう借換えの提案を行う等、資金繰りの改善に取り組みました。
- ・ 事業継続のため迅速な対応が必要となることから、早期承諾に努め、結果、審査所要日数を4.7日（平均日数）としました。

< 課題 >

- ・ 事業継続のために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、現下の財務状況や過去の保証条件の変更等の事象のみで判断するのではなく、個々の実情に応じたきめ細やかな対応を徹底します。

(2) 期中管理・経営支援部門

① 創業支援の充実

< 総括 >

- ・ 創業セミナーを2回開催、また講師参加を7回実施することで、創業希望者に対し創業保証制度の周知及び利用促進に寄与しました。
- ・ 今年度より開始した創業前支援体制についての勉強会の実施や金融機関、商工会等への訪問等、あらゆる機会において積極的にPRしてきた結果、創業支援の存在が徐々に浸透してい

ます。

- ・ 創業後支援として、保証後モニタリング（６ヶ月・３年目）を合計２００回実施、その際に課題を抱える創業者に対して専門家派遣を提案し、課題解決に努めました。

< 課題 >

- ・ 創業を目指す人の創業への“夢”が“かたち”となるまで、創業前から“創業”に関するアイデアや不安、疑問などヒアリングし、各種計画の作成を支援する伴走型の支援を行い必要に応じて専門家派遣事業を提案します。
- ・ 創業後支援として、創業保証後６ヶ月、３年を目途にモニタリングを行い必要に応じて専門家派遣事業などの経営支援メニューを提案します。
- ・ 創業セミナーを開催します。
- ・ よろず支援拠点と連携し、出張相談会を開催します。また、創業保証制度及び経営支援メニューを説明する勉強会を行います。

② 経営改善・事業再生支援の促進

< 総括 >

- ・ １／６補助事業、経営サポート会議開催企業、専門家派遣実施企業の内、協会メイン先に対しモニタリングを実施しました。
- ・ 「中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助事業」による専門家派遣を延べ３３２回（６０企業）行い、経営改善計画策定支援（１／６補助事業）を７回行いました。
- ・ サポート会議は年２７回開催しました。

< 課題 >

- ・ 条件変更を繰り返し行う保証利用者に対し、借り換え提案及び専門家派遣の推進を行います。
- ・ 新規条件変更先等調査が必要と判断される保証利用先について現地調査を行い現状把握、改善課題の明確化、課題に沿った経営支援メニューの提案を行います。
- ・ 引き続き国の「補助金制度」を活用しながら、事業者の経営状況の改善を図るために「経営支援」「創業支援」「事業承継支援」「生産性向上支援」に積極的に取り組めます。

③ 事業承継の円滑化支援

< 総括 >

- ・ 事業承継セミナーを2回開催しました。今年度は「働き方改革改正法」にちなんだテーマと個別相談会を取り入れ事業承継に対する認識をもってもらえるよう取り組みました。

< 課題 >

- ・ 事業承継診断先の中から、業績改善を優先視している企業にダイレクトメールの発送や金融機関へのヒアリングによる事業承継ニーズの実態把握をします。
- ・ 「事業引継支援センター」、「奈良県事業承継ネットワーク事務局」等関係機関と連携し、事業承継保証制度の活用を推進します。
- ・ 事業承継にかかるセミナーに講師として参加します。

④ 円滑な撤退の支援

< 総括 >

- ・ 円滑な撤退の支援に向け対象者を絞り支援を試みましたが、対象者の業況が著しく悪化していることもあり、保証支援が困難を極め、成果を上げるまでには至りませんでした。

< 課題 >

- ・ 経営改善や事業再生、事業承継の先行きの見通しが立たず、やむを得ず自主的な廃業を選択する企業には、廃業に必要な資金（買掛金決済、原状回復等のつなぎ資金）の保証により、円滑な撤退を支援します。

⑤ 経営支援関連データを蓄積していくための体制構築

< 総括 >

- ・ 今年度より、経営支援関連データを蓄積するために、一定条件のもとにおいて「積極支援先」と「準支援先」を各50企業抽出し、各々の企業に対し訪問を実施しました。その結果、顧客企業との意思疎通や信頼関係の構築に繋がり、10企業が改善完結となりました。

< 課題 >

- ・ 保証利用先に対する経営改善及び事業再生支援のデータをシステム登録し、データの蓄積を図ります。
- ・ 経営支援対象企業及び経営改善完結先企業について、効果測定報告書を作成します。
- ・ 経営改善完結企業や経営支援を実施するも改善効果が認められなかった企業については、各々の原因分析を行い、その結果を次案件の経営支援に活用します。

(3) 回収部門

① 回収の効率化

< 総括 >

- ・ 債務者の状況を見極め、目的を持った本訴や強制執行を行う意識が定着してきており、一定の効果に繋がっています。
損害金の減免については、元本残高が少額の案件に特化したこともあって、交渉件数が少なくなったものの、交渉成立の割合が高くなりました。
約定返済を継続する対象者の高齢化、生活状況の悪化に伴い定期回収は減少傾向にあります。
完済見込みのない定期弁済を継続している連帯保証人に対する現状把握が不十分であったことから、「一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン」の活用案件が限られた件数に止まりました。

< 課題 >

- ・ 代位弁済時の初動対応及び回収見込みの見極めの早期化を徹底し、求償権債務者の状況に応じた管理回収を行います。
損害金減免による求償権完済、その他完済見込みがないものの定期弁済を継続している連帯保証人については「一部弁済による連帯保証人債務免除ガイドライン」の活用を推進します。
また、回収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行い、求償権整理を進め回収の効率化を図ります。

② 求償権先の再生支援

< 総括 >

- ・ 事業継続中で且つ分割弁済中の求償権先について、年一回の訪問を原則とし、決算書・申告書を徴求することで債務者の業況把握に努め、求償権消滅保証の可能性を検証しましたが、取り上げ可能な案件は皆無でした。

< 課題 >

- ・ 事業継続中である定期回収先の債務者については、現地訪問、面談を重ね決算書・申告書を徴求し、事業実態の把握に努め求償権消滅保証の実施を促すことで債権の正常化を図ります。
- ・ 奈良県弁護士会主催の再生関係会合で協会の取組みについて積極的に周知します。

(4) その他間接部門

① 役職員のコンプライアンス態勢の徹底

< 総括 >

- ・ コンプライアンス委員会を年5回開催し、コンプライアンス実施状況及び諸報告の検証と改善について検証を行いました。
- ・ 事務処理上ミスについては、定例の課長会議で発足する事務ミス改善委員会において、コンプライアンスおよび業務改善の意識を高めました。
- ・ 全部署においてコンプライアンス関連規定の読み合わせ会を四半期ごとに実施し、コンプライアンス意識を周知・徹底しました。

< 課題 >

- ・ コンプライアンスに対する意識の定着については、慢心することなく継続した取組が必要であり、今後も関連規定の読み合わせ会や事務ミス改善委員会等を実施します。

② 適切な内部検査の実施

< 総括 >

- ・ 当協会の規則規定が法律や政令、日本政策金融公庫の約款等に応じた改正を行っているかを年間 15 件検証しました。
- ・ 内部検査により各部署の問題点について理解を共有した上で、実効性の認められる有効な改善策を検査担当部署より提案しました。また、全部署に対し無通知検査を実施しました。

< 課題 >

- ・ 正確な事実関係に基づく被検査部門との掘り下げた議論で原因分析の精緻化への取り組み、問題点と改善策の方向性についての理解の共有、意思疎通に取り組みます。また、議論を重ね実効性のある改善策の策定に取り組みます。

③ 危機管理態勢の強化

< 総括 >

- ・ 事業継続計画（BCP）に準拠した実施訓練を行いました。また、意識深耕のため事業継続計画についての研修会を開催しました。

< 課題 >

- ・ 緊急事態に備える意識の醸成のため、定期的な訓練及び研修会を実施します。

④ 人材育成の強化

< 総括 >

- ・ 概ね月 1 回の内部講師・外部講師による研修会を実施しました。
- ・ 全国信用保証協会連合会が実施する検定試験に向けて勉強会を実施しました。
- ・ 新入職員および異動職員に対しては教育手順書により O J T を強化し早期にスキルアップを可能としました。

< 課題 >

- ・ 検定試験の合格率は上級者が低く、従来の勉強会を継続しつつ、より早い時期より計画的な学習の支援および受験者のモチベーション維持向上を図り、合格率を向上させます。

⑤ 業務改善と効率化の推進

< 総括 >

- ・ 苦情や要望を一元管理し、事務ミス改善委員会において情報を共有、顧客サービスの向上への対応へと繋げました。
- ・ ホームページ閲覧数を解析した上でお知らせページの更新数の増加等、利用者のニーズに沿った情報発信を行いました。
- ・ 事務の効率化を目的とした、審査関係書類等保管文書の P D F 化プロジェクトチームを発足

しました。

- ・ 定例帳票等を作成するルーティンワークについてR P A（ロボティック・プロセス・オートメーション）活用プロジェクトチームを発足しました。
- ・ ワークライフバランス実現のため、有給取得率の向上を図り、管理職会議で周知徹底を行いました。また、事務所増改築工事による職場環境向上を実現しました。

< 課題 >

- ・ 顧客サービス意識の向上や業務改善活動への取り組み意識を向上させ、速やかに実施できる改善策を策定します。
- ・ ホームページのリニューアルを決定、閲覧者が親密感を感じることができる工夫をし、潜在利用者の獲得に繋がります。
- ・ P D F 化について、早期移行の実現が必要です。
- ・ R P A について、早期安定稼働化が必要です。
- ・ 明るく働きやすい職場環境の維持として、引き続き有給休暇取得を奨励します。

⑥ 反社会的勢力排除の徹底

< 総括 >

- ・ 新聞、インターネット情報等による公知情報を収集し、協会内部に情報共有を行いました。また、「奈良県信用保証協会暴力団排除対策協議会」の連携機関である奈良県警察及び奈良県暴力団追放県民センターとの連携による反社会的勢力を排除しました。

< 課題 >

- ・ 関係各方面との関係を強化し、情報収集から情報の共有、反社会的勢力排除の徹底が肝要です。

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

年度当初には、県内の中小企業・小規模事業者において、景気回復の動きが強まっていくことが期待され、それに伴う人手不足を原因とした人件費の上昇による収益の圧迫、並びに中小企業経営者の高齢化に伴う廃業等の課題が表面化しつつありました。

このような中で、金融機関との勉強会において保証制度の広報を行い、加えて個別案件に係る保証推進の提案や県内金融機関のみならず、商工会議所や商工会連合会と「業務連携・協力に関する覚書」を締結されたことで、より金融機関や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、惹いては中小企業・小規模事業者に対する資金調達の円滑化支援、経営改善・生産性の向上支援に寄与できるものと考えます。

その他、既に創設されていた保証制度のリニューアルや70周年記念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、保証承諾は前年度を上回る結果となったこと。保証債務残高、保証利用企業者数についても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。

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ことは、中小企業・

小規模事業者のライフステージにおける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、今後も継続されたい。

年度末から拡大し一旦終息感があるものの、新型コロナウイルス感染症の影響が未だ冷めやらない状況下において、生産活動や個人消費への影響が計り知れず、資金繰りに窮している中小企業・小規模事業者に対し、多種多様な保証制度を駆使し、事業の継続、経営の安定、資金繰りの改善に向けた支援を信用保証協会が一丸となって、この局面を乗り越えてもらいたい。

（２）期中管理部門

創業支援については、信用保証協会主催の創業セミナーの開催や講師参加の実施により創業希望者に対し有益な保証制度の周知ができたこと。また、勉強会により金融機関をはじめ商工会等に対し創業前支援体制が周知できたことにより、承諾件数、金額共に前年度を上回る結果となったことは評価できます。

保証後においても創業後支援としてモニタリングを実施し、創業者が抱える課題を解決するため専門家派遣を提案する等アフターフォローが充実されています。引き続き創業者の“夢”が“かたち”となるまで、創業者に寄り添い「拡大期」へ導けるよう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る点。また、経営改善計画の合意形成に至るまでサポート会議の積極的な開催により金融調整を図り、保証利用分が正常化されている点等が上げられます。

収益環境が厳しい中小企業・小規模事業者に対し、条件変更の初期段階において実態把握に努め、借り換えや専門家派遣を提案する等により、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、事業承継者不在、事業意欲の減退等による廃業が見られます。そこでいち早く個別相談会を取り入れた、高齢経営者への事業承継の意識付けを目的としたセミナー開催は、事業承継支援への足掛けとなるものであり、今後の経営支援に期待します。

経営支援関連データとして、一定条件のもとにおいて「積極支援先」と「準支援先」に分けて抽出し、各々の企業に対し訪問を実施し支援状況を蓄積されています。

これらのデータについて分析を行い、次案件の経営支援に対し有効に活用されたい。

（３）回収部門

代位弁済が増加傾向にある中において、無担保求償権や第三者保証人のいない求償権の増加、また求償権債務者及び関係人の高齢化も進み、回収環境は悪化の一途を辿っています。

このような状況下において、コスト意識をもって求償金の回収に臨み、回収目標を達成され、前年度を上回る結果となったことは評価できます。

求償権のスリム化及び回収の効率化を図るためにも、回収見込みない求償権については、引き続き管理事務停止措置並びに求償権整理を進められたい。

また、事業継続中の求償権債務者に対しては「求償権消滅保証」等を活用した積極的な再生支援に努められ、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」の活用により回収の効率化を推進されたい。

（４）その他間接部門

人材育成については、信用保証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多様なニーズに的確に対応するためには、必要不可欠なものであります。

内外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して「教育手順（計画）書」に基づき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は、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られたい。

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られたい。

特に昨今の新型コロナウイルス感染症防止に対する取り組みは、信用保証協会全体において徹底されており十分評価に値します。

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、職員へ意識調査の実施、階層別研修、外部講師による昨今問題視されているハラスメントの未然防止に焦点を当てた研修、各部署におけるコンプライアンス関連規程の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や自主点検の実施等、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。

反社会的勢力排除への取り組みについては、検索要領を策定し検索対象者や検索手順等の事務手続きを整備され、更なる反社会的勢力排除への取り組みを徹底されていることは評価でき、今後も継続されたい。

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、事務ミスに対する意識も高まってきており、今後も継続されたい。