

## 中期事業計画（平成30年度～令和2年度）の評価

奈良県信用保証協会は、公的な「保証機関」として中小企業・小規模事業者の資金調達の円滑化を図り、企業の成長・発展と健全な育成及び地域経済の発展に貢献するため、積極的かつ適正な保証に取組み、また、中小企業金融における信用保証制度の機能を強化し、信用保証による金融支援を柱に創業支援や経営支援に努め、「中小企業・小規模事業者のよきパートナー」となることを目指して参りました。

平成30年度から令和2年度までの3カ年間の中期事業計画に対する実施評価は、下記のとおりです。

なお、実施評価につきましては、奈良県立大学教授の新井直樹氏、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」のご意見・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. 地域経済の動向

平成30年度は、全国の中小企業の業況は、パルプ・木材・木製品などの業種に一服感がみられるものの基調としては、緩やかに改善していました。一方、従業員数については不足感が一段と強まっていました。

新型コロナウイルス感染症の影響がみられた平成31年度から令和2年度は、内閣府地域経済動向で近畿地域では「景況感が急速に厳しい状況になるなど、弱さがみられる」と

されてきました。

新型コロナウイルスによる生産活動や県内観光客、個人消費への影響が計り知れず、今後についても引き続き厳しい状況が予想されます。

雇用情勢については、奈良県の有効求人倍率は、平成30年度は1.49倍と前年度比で0.15ポイント増加。しかし、平成31年度は1.47倍と前年度比で0.02ポイントの減少となり、更に、令和2年度には1.14倍と前年度比で0.33ポイントの減少となりました。求人が求職を上回っているものの、厳しさが続いており、新型コロナウイルス感染症が雇用に与える影響に注意が必要となっています。

## 2. 中期業務運営方針に対する評価

平成30年度から令和2年度中期事業計画の業務運営方針として掲げた項目への取組状況は、下記のとおりです。

### (1) 金融機関・関係機関との連携強化及び連携体制の構築

県内金融機関の営業店（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ました。その他、金融機関若手職員に対する勉強会の実施、並びに営業店単位、ブロック単位で勉強会を実施し、金融機関との対話を通じた連携体制の構築、強化に取り組みました。

また、中小企業・小規模事業者に対する支援窓口の多様化を図るため、協会保証制度や

専門家派遣事業などを商工会議所や商工会との勉強会で説明するとともに、商工会、市町村が開催する創業セミナーへの参加などで関係機関との連携強化及び連携体制の構築を行いました。

## (2) 金融機関紹介の取り組み

金融機関紹介は、既存の取引金融機関から金融支援を受けることができない中小企業・小規模事業者が目立ったことが根底にありました。

そこで、取引金融機関が決まっていない方や新規取引する金融機関を検討している方に対して、金融機関を紹介する支援を行っている旨を、商工会議所・商工会及び市町村の融資担当部署への訪問やセミナー参加、勉強会等を通して周知し、特に創業保証の伴走支援で効果を発揮しました。また、新規利用者に対して追加保証の必要性等現状をヒアリングするためにダイレクトメールを送付しモニタリングに繋げ、直接的な対話により金融機関へ紹介等支援を行いました。

## (3) 経営者保証によらない保証の推進

「経営者保証を不要とする取扱いについて（事務処理要領）」を制定し、「保証申込時」、「保証期中に経営者保証の解除要請があった時」、「代表者交代（事業承継）時」等各々のタイミングで同時に作成した「経営者保証を不要とする取扱い【チェックリスト】」を用いて項目の充足を確認し、適用が可能な企業は都度金融機関へ提案を行いました。

## (4) 小規模事業者への資金繰り支援の充実

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。

保証申込から保証承諾までの期間短縮は、保証協会ができる顧客満足度の向上の一つととらえ、審査日数の短縮については、目標の日数を掲げて取り組んでいます。

#### (5) 創業支援の充実

創業に係る伴走支援として、創業前にはセミナー開催や創業前相談など創業計画の策定支援を行い、創業保証承諾後には6ヵ月後、3年後にモニタリングを実施し課題解決支援を行っています。

創業セミナーに関しては、商工関係機関への講師参加に加え、「奈良県立大学」、「奈良県立なら食と農の魅力創造国際大学校（通称NAFIC）」、「Next Commons Lab 奥大和」と連携し、創業に向けての支援及び信用保証制度そのものの認知度向上に繋がりました。

令和3年3月には、創業を目指す女性、創業後間もない女性経営者を支援する目的として、女性職員5名による創業チーム「陽～kirari～」を組成するとともに、女性創業セミナーを開催しました。

#### (6) 経営改善・事業再生支援の促進

経営改善を促すべく、収支状況や財務内容を把握し借入金集約化などの提案を行うサポート会議を開催し、金融機関と連携した支援を強化しました。

経営者の課題解決には、「中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助事業」による専門家派遣の他、経営改善計画策定支援、経営サポート会議等で支援しています。

#### (7) 事業承継の円滑化支援

事業承継への認識を深めていただくため、ダイレクトメールを発送しました。また、70歳以上となる経営者に個別訪問をし、事業承継診断を行っています。

平成30年度、平成31年度は事業承継セミナーを開催し、参加者については現経営者と承継対象者と承継する側、される側とに承継準備を促しています。コロナ禍であり、大規模なセミナーの開催を断念した令和2年度は、南都銀行本部と情報交換の場を設け、具体的支援へと繋がりました。

#### (8) 円滑な撤退の支援

度重なる条件変更や延滞の常態化など、撤退を視野とする先の支援は困難を極めていきます。令和2年度においては政策対応である新型コロナウイルス感染症対応関連融資が資金ニーズの充足となった傾向も強く、撤退支援という具体的な事例には繋がっていません。

#### (9) 回収の効率化

平成30年度より回収の合理化を目的とし、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」にグループ分けをしました。代位弁済時の初動対応及び回収見込みの見極めを早期に行い回収の効率化・最大化に繋げています。

#### (10) 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、事業所への訪問を行い決算書を徴求し業況把握をした上で求償権消滅保証の可能性を検証したものの、支援に至りませんでした。

引き続き「経営者保証ガイドライン」、「求償権消滅保証」、「一部弁済による連帯保証債

務免除ガイドライン」を活用した再生支援に取り組みます。

(1 1) コンプライアンスの徹底

コンプライアンス委員会を定期的を開催し、コンプライアンスプログラムの実施状況の検証及び改善を行っています。事例研修やコンプライアンスマニュアル等の読み合せは全部署で行っており、コンプライアンス意識の定着・向上に努めています。

また、定例の課長会議では事務ミス改善委員会を開設し、コンプライアンス徹底に加え、業務改善への意識強化を行っています。

(1 2) 内部検査の充実

平成30年度よりスコアリングによるリスク検査を導入、リスク評価の精緻化に取り組むべく自主点検を実施しています。無通知検査や提案型検査を通じ検査部署と被検査部署とのミーティングを重ね、掘り下げた原因分析及び問題点の洗い出しにより理解の共有、意思疎通を行い、実効性の認められる改善策へと繋げました。

(1 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行い、緊急事態に備える意識を醸成しています。

また、令和2年度には、コロナ禍の対応策として、一定期間の二交代制勤務を実施しました。

(1 4) 人材育成の推進

平成30年度、平成31年度については、全国信用保証協会連合会が実施する各研修に

加え、内部講師・外部講師による研修を通しスキルアップに繋げています。

令和2年度は研修の多数がコロナ禍により中止・延期となり、十分な研修態勢を取ることが叶いませんでした。

#### (15) 業務改善と効率化の推進

統計資料や通知文書等内部資料のペーパーレス化への取組みを、平成31年度より審査関係書類等保管文書のペーパーレス(PDF)化に拡大し、着手しました。令和2年度に現存する全保証口の審査関係書類をPDF化し業務効率化へと繋げました。

お客様が必要とされる情報を届けるべくホームページの素早い更新を心掛けるとともに、令和2年度は大幅なリニューアルを実施しました。

協会に寄せられる苦情、要望は一元管理し、事実関係の正確な把握と詳細な原因分析、利用者目線での対応策の策定を行いました。

#### (16) 反社会的勢力排除の推進

新聞やインターネットによる公知情報を収集し、協会内部で情報共有を行っています。平成30年度、平成31年度には「奈良県信用保証協会暴力団排除対策協議会」を開催し、奈良県警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強化しています。

## ◆ 外部評価委員会の意見等

### 業務運営に対する評価意見

#### 1. 保証部門

県内経済において、個人消費、生産活動が持ち直しつつあり、雇用情勢も着実に改善している等、全体として持ち直しを見せていた矢先に新型コロナウイルス感染症の拡大により、事業活動に及ぼす影響は大きく、今後十分注視していく必要があります。

このような状況下において、金融機関と中小企業・小規模事業者に対する支援方針、連携の在り方について考察し、金融機関へ訪問、意見交換及び勉強会を重ねたこと、県内商工会議所並びに商工会連合会と業務連携を締結したことによって中小企業・小規模事業者にとって有益な保証制度の推進を図り、経営支援メニューに対する認知度は高められました。

これらに対する効果は、金融機関紹介への取り組み体制の強化にも繋がり、特に金融取引を有しない創業者・創業予定者に対して有効に機能しました。また、経営者保証に依存しない保証の推進についても、制定された事務処理要領に基づき取り組むことで、徐々に浸透してきており、金融機関への提案に繋がっています。

よって、今後更なる金融機関・関係機関との連携強化は中小企業・小規模事業者の事業継続、経営安定に向けた資金繰り支援を進めていく上で必要不可欠な取り組みであり、継続して実践していただきたい。

新型コロナウイルス感染症の拡大に起因して、資金繰りに窮する中小企業・小規模事業者の資金需要に対して、スピーディー且つタイムリーに対応されたことで一定の資金効果が生まれ、当面の資金繰りの安定化に寄与できたことは、十分評価に値するものです。

長引くコロナ禍において、様々な課題を抱える中小企業・小規模事業者に対してモニタリングや継続支援を実践することで、ライフステージに応じた支援の拡充強化に取り組み、トータル的にサポートされることに期待します。

## 2. 期中管理・経営支援部門

創業前の伴走型支援体制は勉強会やセミナーへの参加、金融機関や商工会議所・商工会への訪問によってPRしてきたことが実を結び徐々に増加の兆しが窺えます。女性創業チームの組成、創業後の企業に対する専門家派遣等の支援ツールは充実してきており、これから先の創業支援に期待が持てます。

新型コロナウイルス関連保証の活用によって、資金ニーズの充足、経営改善・事業再生支援が一気に加速したが、未だコロナ禍の収束が窺えない状況下において、企業モニタリング、「中小企業・小規模事業者支援強化促進補助事業」による専門家派遣や、蓄積を進めている経営支援関連データは、経営改善・事業再生支援の促進に有効なツールとなるものであり、これらを駆使して経営支援・事業再生支援に役立てていただきたい。

経営者の高齢化が進む中で支援機関・金融機関・信用保証協会が相互に連携し、協調支援を行うことで事業承継をスムーズに完結できるようサポートしていただきたい。

また、企業の状況を十分に把握した上で、円滑な撤退支援にも取り組んでいただきたい。

## 3. 回収部門

年々劣化する回収環境の悪化に伴い、回収額は減少の一途をたどっています。更に新型コロナウイルス感染症の拡大は、求償権債務者・関係人の収入状況にも影響をきたし、回収環

境の悪化に拍車をかけるものとなりました。

コロナ禍が長引くことで企業の売上減少や借入増加による債務過剰等の影響により、今後において代位弁済の増加が懸念されます。

このような状況下に対応するべく、代位弁済後の早期初動を徹底し回収の可能性を見極めることで回収の最大化を図り、従来から取り組まれている損害金の減免、完済見込み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」を推進することで、管理事務停止措置並びに求償権整理に繋げ、求償権のスリム化及び回収の効率化に向けての取り組みをより一層推進していただきたい。

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ていただきたい。

#### 4. その他間接部門

人材育成は、信用保証協会業務の円滑な運営と信用保証利用者をはじめとする中小企業・小規模事業者の様々なニーズや課題解決に対して、的確な助言・提案をするためには必要不可欠なものです。

今般のコロナ禍のような事態において、全国信用保証協会連合会主催の外部研修が中止・延期となった場合、職員のスキルアップの機会が制限されてしまうことになるので、外部研修に頼ることのない内部研修を計画的且つ継続的に実施することは今後の課題であると考えます。

危機管理態勢の強化として、緊急事態に備える意識の醸成のため、定期的な訓練や研修会を継続して実施していただきたい。

## 5.収支状況

保証債務残高が年々減少傾向にあったものの、令和2年度においては、新型コロナウイルス関連保証の申し込みが急増し、それに伴い保証債務残高が貴協会の過去最高額を更新しました。これにより、責任準備金の繰入額が前年度の約2.3倍となり、経営基盤の増強に努めていた収支差額変動準備金を一部取り崩す結果となりました。

しかしながら、県内中小企業・小規模事業者の経営改善、資金繰りの維持・安定に寄与したものであり、これからも保証協会の基本方針に沿った取り組みに注力し、中小企業・小規模事業者の成長発展のみならず事業の持続的発展を支援し、惹いては地域経済の持続的な成長と活性化に貢献されることに期待します。

### コンプライアンス体制及び運営状況に対する評価意見

コンプライアンスプログラムに基づき、年数回実施される同委員会を中心にコンプライアンスの推進が図られており、また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もその一翼を担っています。

研修活動については、コンプライアンスプログラムに沿って実施され、毎年、顧問弁護士によって階層別にコンプライアンスとハラスメント未然防止に焦点を当てた研修を実施すると共に、所属長等によるハラスメント未然防止に関するヒアリングを実施する等、職員の意識向上と風通しの良い職場づくりに取り組んでいます。

反社会的勢力の排除に対する取り組みは、関係機関との連携を強化し、研修会も毎年実施する等、組織全体における意識の高さが窺えます。

事務ミス・苦情についても、その発生原因の検証と再発防止策の検討が為されており、これらの取り組みを活かして更なる業務の改善・効率化に期待します。

### 3. 事業実績

(単位：百万円、%)

項目 \ 年度	平成30年度実績			平成31年度実績			令和2年度実績		
	金額	対計画比	対前年度比	金額	対計画比	対前年度比	金額	対計画比	対前年度比
保証承諾	76,450	109.2	110.6	82,757	118.2	108.2	393,030	561.5	474.9
保証債務残高	213,558	99.8	99.7	212,495	99.3	99.5	488,182	228.1	229.7
代位弁済	2,814	70.4	95.8	3,216	80.4	114.3	2,320	58.0	72.1
実際回収	1,031	103.1	61.6	1,113	123.7	108.0	1,007	111.9	90.5