

# 令和7年度経営計画

## 1. 経営方針

### 1. 業務環境

#### 1) 奈良県の景気動向

財務省近畿財務局奈良財務事務所が発表した奈良県内経済情勢報告（令和7年1月判断）では、総括判断で「持ち直している」としています。「先行きについては、雇用・所得環境が改善する下で、各種政策の効果もあって、持ち直していくことが期待されます。ただし、欧米における高い金利水準の継続や中国における不動産市場の停滞継続に伴う影響など、海外景気の下振れが景気を下押しするリスクとなっています。また、物価上昇、アメリカの政策動向、中東地域をめぐる情勢、金融資本市場の変動等の影響に十分注意する必要がある」としています。

一方、厚生労働省奈良労働局が発表した雇用情勢については、「令和7年1月の有効求人倍率は1.20倍で全国の1.26倍は下回ったものの、近畿ブロックの1.16倍は上回っています。奈良県内の雇用情勢については、引き続き求人が求職を上回って推移している状況が続いているものの、今後も物価上昇等が雇用に与える影響に留意する必要がある」としています。

#### 2) 中小企業・小規模事業者を取り巻く環境

令和6年（1月～12月）の県内企業の倒産状況（負債額1,000万円以上）は、東京商エリサーチの調べによると、倒産件数は110件で対前年比6.8%増（7件増）、負債総額は138億4,300万円で、対前年比93.7%増（66億9,600万円増）となり、倒産件数は3年連続増加、負債総額も、大型倒産が発生したことにより令和2年以来4年ぶりに100億円超えとなりました。

中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者」という。）にとっては、コロナ禍から社会経済活動の正常化が進む一方で、物価高、人手不足、賃上げ、金利の上昇傾向など、今後も予断を許さない厳しい経営環境となっています。

## 2. 業務運営方針

当協会は、金融支援はもとより、各中小企業支援機関等とも緊密に連携しながら、中小企業者への適切な支援体制を構築し、創業支援や事業承継支援などの施策を充実させることで、中小企業者の持続的発展・成長をトータル的にサポートし、地域経済の回復と活性化に貢献していきます。

特にコロナ禍の影響等により借入負担が重く資金繰りに困窮している中小企業者に対しては、積極的に借り換えなどの資金繰り支援や経営支援に注力するなど個々の事情に応じて迅速かつ柔軟に対応していきます。

また、信用保証協会は公的機関であるとの使命を常に認識し、中小企業者の利便性向上に寄与するため、協会組織の活性化、危機管理体制やコンプライアンスの強化、デジタル化、SDGsの取組等を積極的に推進していきます。

以上を踏まえ、令和7年度における各業務部門の基本方針を以下のとおりとしました。

### 1) 保証部門

中小企業者との個別の接点を重視し、そのライフステージに応じた資金需要に対し、金融機関や関係機関との連携を強化し、国や地方公共団体等の保証制度を適切に活用するとともに、保証申込に際しては、経営者保証を不要とする取組の推進、経営実態や事業内容を十分踏まえた評価を行うなど、保証審査業務の充実に努めます。また、保証申込手続きの電子化を推進し、より迅速に資金需要に対応します。

### 2) 経営支援・期中管理部門

当協会が主体的に経営支援、事業再生支援の必要性を検討のうえ、金融機関との連携により中小企業者の情報を共有し、経営支援が必要な場合には早期に経営改善を促し、各支援機関と共同で支援を行います。

資金繰り支援にとどまらず、「奈良県中小企業支援ネットワーク」及び「ならイノベーションプラットフォーム」の事務局として仲介機能を発揮し、「経営改善支援」「事業再生支援」「再チャレンジ支援」に積極的に対応します。また、専門支援機関との連携により、「事業承継支援」に引き続き取り組みます。

### 3) 回収部門

コロナ禍による借入負担、物価高、人手不足などの影響で引き続き代位弁済の増加が予想されることから、経営支援・期中管理部門との連携のもと早期に回収

可能性を見極め、回収に着手します。回収見込みがない求償権については、時宜を逸することなく適正に管理事務停止を行うなど、より効率性を重視した管理回収に取り組みます。

また、事業継続中の求償権債務者や再チャレンジを目指す求償権債務者に対しては、事業再生の可能性を探り、再生が見込める場合には「求償権消滅保証」等により積極的に再生支援に取り組みます。

#### 4) その他間接部門

協会の使命を果たすために、コンプライアンス態勢の更なる充実を図ります。また、災害等の発生に備え、危機管理体制の整備を行います。加えて、デジタル化を加速させて、業務の効率化を高めることで、組織の活性化に繋がります。

## 2. 重点課題

### 【保証部門】

#### (1) 現状認識

コロナ禍からの社会経済活動が正常化に向かう一方で、物価高、人手不足や人件費高騰等の影響により先行きが不透明な中、中小企業者の経営実態や事業内容を十分に踏まえつつ、継続的な資金繰り支援に取り組む必要があります。特に、業績回復が遅れている中小企業者に対しては、金融機関と連携し、実情に応じた支援を効果的に行う必要があります。

デジタル化や環境問題、生産性の向上など中小企業者の付加価値向上に繋がる資金ニーズにきめ細かく対応するとともに、中小企業者の積極的な事業活動を後押しするため、経営者保証を不要とする取扱いを一層進める必要があります。

また、保証業務の電子化を推進することで、中小企業者や金融機関の利便性向上に努めることが求められます。

#### (2) 具体的な課題

- 1) 金融機関との協調による中小企業者への継続的な資金繰り支援
- 2) 中小企業者との接点強化
- 3) 金融機関・関係機関等との連携強化
- 4) 経営者保証に依存しない保証の推進
- 5) 顧客満足度の向上

### (3) 課題解決のための方策

#### 1) 金融機関との協調による中小企業者への継続的な資金繰り支援

・プロパー融資と信用保証付き融資を組み合わせた国の「協調支援型特別保証制度」や当協会独自の「アシスト保証制度」の活用を積極的に推進することで、保証協会と金融機関における適切なリスク分担を図り、中小企業者の多岐にわたる経営課題に対応した資金需要に継続的に応えます。

また、持続可能な社会へ向けた課題解決に取り組む中小企業者を対象とした、奈良県制度「SDGs推進資金保証」を推進します。

#### 2) 中小企業者との接点強化

・中小企業者への実態調査、モニタリング等のあらゆる機会を通じ、中小企業者との接点を強化することで、経営実態の把握、信頼関係の構築に努め、個々の実情に応じた多様なニーズや課題解決に応え、適切かつ柔軟な支援を実現します。

#### 3) 金融機関・関係機関等との連携強化

・金融機関及び関係機関等との勉強会や情報・意見交換会などを継続的に開催することによって連携強化を図り、相談、診断、情報提供といった中小企業者の多様なニーズに的確に対応します。特に金融機関とは、勉強会や意見交換会に加え、日常的な対話や案件相談を通じて、適切なリスク分担の認識を共有します。

#### 4) 経営者保証に依存しない保証の推進

・経営者保証に依存しない融資慣行の確立を加速するため、中小企業者に対して保証付融資において経営者保証の提供が必須ではないことを周知するとともに、「事業者選択型経営者保証非提供制度（横断的制度）」、「事業者選択型経営者保証非提供促進特別保証制度」及び「プロパー融資借換特別保証制度」の活用を積極的に推進します。

#### 5) 顧客満足度の向上

・保証申込については迅速に対応するとともに、事前協議の更なる積極活用やペーパーレス、押印レスなどの手続きの簡素化など、保証利用者の目線に立った業務改善に取り組むことで顧客満足度の向上に繋がります。

## 【経営支援・期中管理部門】

### (1) 現状認識

借入負担の増加や原材料価格の高騰による厳しい経営環境下にある中小企業者にとって、年々深刻化する人手不足や後継者不在問題等の様々な課題が更なる負担となっています。これらの結果、資金繰りの逼迫を余儀なくされている中小企業者に対して、経営支援・期中管理の重要性は加速度的に増してきています。引き続き、金融機関をはじめ関係支援機関との連携・役割分担を図りながら、金融支援及び経営支援による一体支援を強力に推し進める必要があります。

また、創業意欲の喚起や事業承継の円滑化を図るため、経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けた環境整備にも注力する必要があります。

### (2) 具体的な課題

- 1) 創業支援の充実、強化
- 2) 経営支援、事業承継支援の充実、拡充
- 3) 金融機関・関係機関との連携強化
- 4) 経営支援関連データの蓄積と分析及び活用
- 5) 円滑な事業撤退支援への取組

### (3) 課題解決のための方策

#### 1) 創業支援の充実、強化

- ・創業セミナーの開催や個別相談の機会を充実させ、創業機運の醸成に繋がります。
- ・創業後5年未満の中小企業者に対しては、金利、信用保証料において有利な国や地方自治体の保証制度を活用して資金繰りの安定を図ります。また、個人保証の借入リスクのため起業をためらう創業者に対しては、経営者保証を不要とする「スタートアップ創出促進保証制度」の活用を推進します。
- ・保証後はモニタリングやフォローアップを実施するとともに、ライフステージに応じた経営課題の解決に向けて各種経営相談や専門家派遣等を行い、事業が軌道に乗るまで金融支援と経営支援の両面から総合的かつ継続的に支援します。

#### 2) 経営支援、事業承継支援の充実、拡充

- ・経営に課題を抱えている中小企業者に対して、国の「経営改善支援事業」等による経営相談や専門家派遣等の経営支援をさらに強化し、「奈良県中小企業活性化協議会」・「奈良県よろず支援拠点」等の関係機関や金融機関との連携・協力・分担による「プッシュ型支援」に取り組みます。

- ・資金繰り計画作成等を支援する早期経営改善計画策定支援事業（いわゆるバリューアップ支援事業）を加速させます。「奈良県事業承継・引継ぎ支援センター」との連携により、計画的かつ早期の事業承継手続き着手の必要性を啓発するセミナーや勉強会を拡充します。また、同センター、税理士会等との連携による金融機関への働きかけや中小企業者・金融機関側からの相談を通じて、事業承継関連保証の推進を図ります。

- ・経営支援が必要な中小企業者に対し、個社の状況管理を一貫して行い、早期の段階で支援機関と連携し、支援メニューを提供できるよう協会組織体制を充実させます。

### 3) 金融機関・関係機関との連携強化

- ・金融機関及び関係機関等との勉強会や情報交換会の開催やトレーナーなどの人的交流の実施により、連携強化を図り、中小企業者の相談、診断、情報提供といった多様なニーズに的確に対応します。

- ・役職員による金融機関への訪問、相談、説明会をより積極的に行い、日常的な対話を通じて金融機関との連携強化、適正なリスク分担に努めます。

### 4) 経営支援関連データの蓄積と分析及び活用

- ・令和4年度、令和5年度に実施した専門家派遣事業の効果測定を行うため、専門家派遣実施前・後の決算書でCRD財務点数の比較・分析を行います。創業保証支援先に対しては、モニタリング、フォローアップを密に行い、事業存続率維持に寄与します。

- ・決算内容の悪化が認められる場合は、担当者がモニタリングを行うことにより現状を把握するとともに、必要に応じて再度経営支援メニューの提案や資金繰りの改善策を講じます。

### 5) 円滑な事業撤退支援への取り組み

- ・事業の先行きが見通せない中小企業者で経営者自らが廃業を望む場合には、円滑に廃業できるよう支援策を講じます。

## 【回収部門】

### (1) 現状認識

近年、代位弁済は増加傾向にあり、今後も過剰債務等に疲弊した中小企業者の経営破綻による代位弁済の増加が懸念されます。

求償権については、有担保債権の減少、第三者連帯保証人の原則非徴求及び債務者等関係人の高齢化に加え、法的整理案件の増加などにより、回収を取り巻く環境は年々厳しさが増えています。このため、中小企業支援の観点から経営者の再チャレンジ意欲も確認しながら、新規代位弁済案件の回収方針を適切に見極められるよう、債務者等の資産・収入などを含め実情を的確に把握し、回収の可能性を判断したうえで、迅速かつ効果的な債権管理・回収を行います。

### (2) 具体的な課題

- 1) 回収の効率化、最大化
- 2) 管理事務停止、求償権整理の促進
- 3) 求償権先の再生支援

### (3) 課題解決のための方策

#### 1) 回収の効率化、最大化

・代位弁済後の初動対応として、代位弁済後1ヶ月以内のアプローチを実践し、回収可能性の見極めを行い、反応のない求償権先には法的手続を検討します。また、早期回収、約定締結の可能性がある先については、代位弁済前に期中管理担当者と連携し、帯同訪問による調査を行い、早期回収、回収の最大化に努めます。

・一部弁済による保証債務免除ガイドラインの対応に取り組み、生活弱者、少額弁済者など将来的に完済見込みのない案件については、資産・生活状況を調査し、分割返済も含めた柔軟な対応を行います。

#### 2) 管理事務停止、求償権整理の促進

・回収の効率化及び実効性を高めるため、弾力的な損害金減免の提案や将来に亘り回収見込みがない案件などについては適正に、管理事務停止、求償権整理を行い、注力すべき求償権を絞り込むことで管理コストの圧縮に繋がります。

#### 3) 求償権先の再生支援

・事業再生のため自助努力に取り組んでいる求償権債務者については、決算書(申告書)を徴求するとともに業況把握に努め、債務者の意向を聴取しながら再生の可能性を探り

ます。必要に応じて専門家派遣の提案や他の支援機関の協力を得ながら、経営改善が進んだ求償権債務者については「求償権消滅保証」を活用した再生支援に取り組みます。

## 【その他間接部門】

### (1) 現状認識

信用保証協会の社会的使命とその役割を果たすべく、中小企業者に寄り添った支援を行う公的機関として、役職員のコンプライアンス態勢の強化と意識の向上、行動規範の遵守に努めるとともに、反社会的勢力の排除に努め、また自然災害などに備えた危機管理体制の整備・充実を図る必要があります。

多様化する中小企業者のニーズに対応できる知見を有する人材育成に努め、組織力の向上を図るとともに、信用保証協会経営の健全性を確保するため、業務の生産性の向上を図る必要があると認識しています。

“顔の見える保証協会”像を目指し、ホームページや動画配信を活用し、当協会の取組や支援の最新情報や経営支援事例、地域で活躍する中小企業者紹介など、事業活動に有益な情報発信に努め、顧客サービスの向上を図る必要があります。

### (2) 具体的な課題

- 1) 積極的な広報活動の実施
- 2) デジタル技術活用による業務の効率化、生産性の向上
- 3) 組織の活性化と強化
- 4) 人材育成による組織力の強化と職員の資質向上
- 5) 役職員のコンプライアンス態勢の徹底
- 6) 内部検査の実効性向上
- 7) 危機管理体制（BCP）の強化
- 8) 反社会的勢力排除の推進
- 9) SDGsの推進

### (3) 課題解決のための方策

#### 1) 積極的な広報活動の実施

・各種メディアを有効活用することに加え、広報全般においてオリジナルキャラクターを使用した積極的な広報活動を展開し、親しみやすさの醸成、社会的認知度向上に努めます。また、発信対象者を意識したホームページや情報誌の作成を心がけ、金融支援や経営支援等、協会が担っている役割や具体的な取組を広く発信するほか、顧客満足度及び利便性の向上に取り組みます。加えて、随時更新するLINEを活用した情報発信に

より効果的な広報活動を行います。

## 2) デジタル技術活用による業務の効率化、生産性の向上

・限られた人的リソースで日々多様化する中小企業支援業務に対応していくため、RPAやワークフローなどのデジタル技術を十分に活用するとともに、「業務IT化プロジェクトチーム」を核にして、更なる業務効率化や生産性向上に取り組みます。また現在、全国信用保証協会連合会が主体となって導入を進めている「信用保証協会電子受付システム」については、金融機関と密に連携を図りながら、安定稼働並びに導入拡大に取り組みます。

## 3) 組織の活性化と強化

・職員によるプロジェクトチームの組成や意見交換会等の開催、活動を通じて、職員相互のコミュニケーションの機会を増やし、組織の活性化を図ります。さらに、職員のメンタルヘルスケアやモチベーション向上に十分配慮した組織風土を醸成し、全職員が働きやすい職場環境づくりに努めることで、組織の活性化と強化を図ります。加えて、将来的な人員の構成を見据え、継続的な職員採用を実施します。

## 4) 人材育成による組織力の強化と職員の資質向上

・全国信用保証協会連合会等の外部研修への参加や通信教育の受講を積極的に活用することにより、業務に活かせる知識の習得を目指します。また、中小企業診断士の養成及び信用調査検定等の資格取得を推進するためのバックアップ体制を継続していきます。このほか、業務に的確に対応できる人材を育成するための内部研修会の充実を図ります。

## 5) 役職員のコンプライアンス態勢の徹底

・信用保証協会の公共的使命と社会的な責任を認識するとともに、役職員の自覚と意識に基づき社会規範を遵守し、コンプライアンスを重視した透明性の高い組織を目指します。そのために、「コンプライアンス・プログラム」を計画的かつ確実に実践し、コンプライアンス態勢の充実、強化に取り組みます。

・役員・管理職によるコンプライアンス委員会では、コンプライアンス・プログラムの実践状況を検証し、課題については、改善策を検討します。役職員を対象とした研修を開催するほか、「コンプライアンス・チェックシート」の活用により全職員の理解度を定期的に確認、調査します。

#### 6) 内部検査の実効性向上

- ・内部検査の実効性を向上させるために、検査部門（業務監査室）が問題点を指摘するだけでなく、被検査部門と対話を重ねコミュニケーションを図りながら問題事項の発生原因を究明し、事務効率化、生産性向上に繋がる実効性の高い改善策を策定します。
- ・新たに、事務リスクの回避、事務の改善・向上を目的とした各部署の職員による部内検査を実施することとし、職員の日常業務に対する意識を高めます。

#### 7) 危機管理体制（BCP）の強化

- ・自然災害等の緊急事態発生時に備えた事業継続計画（BCP）に基づいて、訓練や研修等を継続的に実施することで、危機管理体制の強化を図るとともに、当該計画について職員への周知を徹底します。
- ・安否確認システム（緊急連絡網等）を活用しながら、被災時に備えた実施訓練を行い、事業継続計画（BCP）の実行性を高めます。
- ・令和5年1月に滋賀県信用保証協会との間で締結した「基幹システムに係る代理代表拠点の相互運営に関する業務協定書」に基づき、被災した場合には代理代表拠点（臨時事務所）において信用保証業務を継続して遂行するための訓練を引き続き実施します。

#### 8) 反社会的勢力排除の推進

- ・反社会的勢力に関する情報は、新聞記事及びインターネット情報等の公知情報を中心に収集・蓄積し、反社会的勢力による保証制度の不正利用を未然に防止します。
- ・今年度においても「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の連携強化を図り、反社会的勢力の完全排除に取り組みます。

#### 9) SDGsの推進

- ・当協会が行ったSDGs宣言に基づき、SDGs関連保証制度の推進や社会貢献活動、清掃活動などの環境保全への取組を通じて、地域におけるSDGs活動に貢献します。
- ・グリーンボンドやソーシャルボンド等、環境や社会に配慮した債券を購入することにより、環境問題等に取り組む企業を支援します。
- ・「健康優良企業 銀の認定」の取得を目指して、引き続き職員の健康づくりに取り組みます。

### 3. 保証承諾等の見通し

令和7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（百万円）	対前年度計画比
保証承諾	80,000	100.0%
保証債務残高	337,000	90.6%
代位弁済	7,000	107.7%
回 収	800	114.3%