

令和2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。

令和2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. 業務環境

(1) 地域経済の動向

令和2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1,000万円以上の倒産）は、件数72件で対前年比72.7%、負債総額は45億円で対前年比38.2%と新型コロナウイルス感染症対策資金融資が奏功し、倒産は大幅に抑制された状態です。

今後景気は、新型コロナウイルス感染拡大の防止策や各種政策の効果もあり、持ち直しの動きが期待されますが、依然厳しい状況にあります。

(2) 県内の雇用情勢

奈良労働局の調べによると令和2年度の有効求人倍率は1.14倍であり、令和元年度の平均有効求人倍率は1.47倍となっており、前年度より0.33ポイント減少しています。

今後の雇用情勢についても、引き続き新型コロナウイルス感染症が事業活動に及ぼす影響を十分注視することが必要です。

2. 事業概況

当協会の令和2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21,301件（前年度比344.6%）、金額3,930億30百万円（前年度比474.9%）となり、前年度に比べ件数・金額ともに大幅に増加しました。

年度末の保証債務残高は、件数32,205件（前年度比152.2%）、金額4,881億82百万円（前年度比229.7%）となり、件数・金額ともに大幅に増加しました。

年度末における保証利用企業数は、16,255企業で前年度比141.4%と増加しました。

新型コロナウイルス感染症に係る国及び奈良県の各種制度の利用が今般の結果となっています。

代位弁済は件数173件（前年同期比67.1%）、金額23億20百万円（前年同期比72.1%）と大幅に減少となりました。

求償権は年々劣化し、回収環境は厳しく、実際求償権回収額（元損合計）は10億07百万円（前年度比90.4%）と減少しました。

令和2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	21,301件(344.6%)	3,930億円(474.9%)	700億円	561.5%
保証債務残高	32,205件(152.2%)	4,882億円(229.7%)	2,140億円	228.1%
代位弁済	173件(67.1%)	23億円(72.1%)	40億円	57.5%
回収	—————	10億円(90.4%)	9億円	111.1%

※（ ）内の数値は対前年度実績比を示しています。

3. 決算概要

令和2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	4,279
経 常 支 出	2,892
経 常 収 支 差 額	1,387
経 常 外 収 入	3,776
経 常 外 支 出	5,627
経 常 外 収 支 差 額	-1,851
制度改革促進基金取崩額	0
収支差額変動準備金取崩額	464
当 期 収 支 差 額	0

当期の収支差額は、保証債務残高の大幅な増加に伴う責任準備金繰入額の増額等により収支差額変動準備金より4億64百万円を取り崩す結果となりました。

4. 重点課題への取組状況

令和2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

- ・ 金融機関へ訪問（金融機関本部を主として各1回）、意見交換会及び勉強会（5回）、県内信用金庫との事前相談会（1回）を行い、意見交換を行いました。
- ・ 商工会議所及び商工会との連絡会議や意見交換会を全5回実施、全33商工会へ訪問し制度説明と個別案件の相談、経営指導員向け勉強会の実施、商工会が主催する創業塾等への講師参加により、保証制度、創業制度等の制度説明を継続的に行いました。

② 金融機関紹介の取り組み体制の強化

- ・ 金融機関紹介の需要が高い創業支援制度については創業保証制度について経営指導員に浸透しており、認知度も向上しています。また、創業相談者に対しては、政策公庫だけではなく協会を推進する方向に向いてきており、今後も、制度の周知を図っていくことが必要と思われます。

③ 経営者保証によらない保証の推進

- ・ コロナ禍の影響により、対面での金融機関に対する周知や推進活動は制限されましたが、保証申込の都度、「経営者保証を不要とする取り扱い（チェックリスト）」を活用し、適用できる企業については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強化

- ・ 事業規模に応じた新型コロナ関連保証を行った結果、一定の資金効果が生まれ、当面の資金繰りを安定させるに至りました。

⑤ 顧客満足度

- ・ ホームページはコロナ禍における情報収集が目的と推察される閲覧数の増加がみられました。お知らせ

欄には注目度の高い各種補助金情報や雇用調整助成金情報等の情報発信も適宜行いました。

- ・ 見易さ、親しみやすさを主眼にホームページのリニューアルを行うとともに、スマートフォン対応の構成としました。
- ・ LINE公式アカウントを取得、お友達登録者に情報発信を開始。6月から定期的に発信を行いました。
- ・ ダイレクトメールに加えて信用保証書に専門家派遣のリーフレットを同封、より直接的に情報発信を行ったことにより専門家派遣の実績に繋がりました。

⑥ 新型コロナウイルス感染症拡大に起因する資金繰り支援

- ・ 新型コロナ関連保証の申込急増に対し、通常業務の一部縮小や見直し、保証審査手続きの簡略化、金融機関への協力要請等、緊急事態への資金需要を最優先とする取組み・審査体制を整備しました。中小企業・小規模事業者が資金繰りに窮することのない様、実情を踏まえた柔軟な対応と最大限のスピードをもって対応を行いました。

(2) 期中管理・経営支援部門

① 創業支援の推進

- ・ 創業前支援相談件数は、コロナによって創業者の創業意欲低下に大きく影響を及ぼしたものと考えられ、相談案件は低調となり、100件の目標であったものの、75件と目標値を下回る結果となりました。また、案件の内容についても、実効性の乏しい計画もあり、創業まで繋がらない案件相談も散見されました。但し、創業前伴走支援体制については、勉強会、金融機関、商工会議所・商工会への訪問などによりPRしてきた結果、徐々に浸透してきています。
- ・ 創業保証承諾後6ヶ月後および3年後に創業制度利用企業を訪問または電話によりモニタリングを行うこととしています。新型コロナ感染症拡大の影響の中でありましたが、6ヶ月モニタリングについては下期より100件の目標数値を達成。3年後のモニタリングについては、40件の目標でありました。

が、コロナ関連保証で支援を行った先も多く、対象先の減少もあり、18件の実績となりました。また、モニタリング時に専門家派遣を提案しているものの、残念ながら興味を示す企業が少ない結果となりました。

- ・ 創業セミナー開催は関係機関（NAFIC、県立大学、Next Commons Lab 奥大和）と連携を図り3回実施しました。
- ・ 創業を目指す女性、創業後間もない女性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。女性創業セミナーを開催しました。

② 経営改善・事業再生支援の促進

- ・ コロナ関連保証の増進により借換えによる条件変更常態化案件の常態化解消が目標の90件を超える109件となり、一気に進行しました。
- ・ なら専門家派遣の推進は、コロナ禍のため低調なスタートとなりましたが、35件の下期目標はほぼ達成となる33件を実施しました。
- ・ 今期からの保証書同封のチラシ効果、個別推進、ピンポイントダイレクトメールにより8件のなら専門家派遣の利用実績がありました。次年度はダイレクトメール等の推進選定先に工夫が必要と捉えています。

③ 事業承継の円滑化支援

- ・ 事業承継及びなら専門家派遣にかかるダイレクトメールを51先に送付し、事業承継への認識を深めていただくように事業承継診断を40件行いました。コロナの影響により、企業の喫緊の課題が「資金繰りの安定化」になり事業承継が鈍化した傾向にありますが、地道な広報活動、制度周知の継続活動は必要です。
- ・ 南都銀行本部との情報交換によって、営業店への周知が加速し保証承諾に繋がった事例を教訓に、金融機関との連携強化は必須と捉えています。

④ 円滑な撤退の支援

- ・ 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中小企業・小規模事業者の資金ニーズの充足に繋がった傾向にあり、事業の撤退を決断した中小企業・小規模事業者が減少し、支援対象先が不在となりました。

⑤ 経営支援関連データの蓄積と活用及び分析

- ・ 令和2年度は、データ蓄積、活用及び分析を前提とした選定企業への面談、実態把握については、コロナ禍の影響が大きく、深耕した支援・対応ができませんでした。
- ・ 経営改善完結先は8社でした。M c s s・ローカルベンチマークは47件作成、効果測定報告書は3件作成しました。
- ・ 改善完結先に関しては、正常化支援にて資金繰りが安定できた結果となっています。効果測定報告書作成にはM c s s・ローカルベンチマークの作成も併せ、一定の情報収集、データ蓄積は進みました。

⑥ 新型コロナウイルス感染拡大に起因する資金繰り維持、安定化支援

- ・ 返済猶予の条件変更及び返済猶予中での追加保証に関し、現状把握に努め、資金繰りや事業計画等を検討し、事業の存続に資する対応を行いました。また、各金融機関の衡平性を維持できる様協議を行い、迅速に対応しました。

(3) 回収部門

① 回収の効率化

- ・ コロナ禍に伴い定期回収先のうち、事業継続者については受注が大幅に減少、非継続者については勤務時間の短縮による収入の減少、ともに約定弁済額の軽減または据置の申し出が多数ありました。
- ・ 損害金減免交渉については、約定更新時に減免アプローチすることで、交渉80者のうち、交渉成立は

50者と計画どおりの数値達成となっています。一部弁済による保証債務免除は、経営者保証ガイドラインの推進を含み、交渉件数42者に対し、交渉成立は15者となりました。

② 求償権先の再生支援

- ・ 事業継続先については折衝時に決算書の徴求を行っており、30件と計画通りの徴求状況になっています。しかしながら、大半が債務超過・赤字決算先となっており、再保証できると判断に至る案件はありませんでした。
- ・ 令和2年度は、奈良県弁護士会主催の再生関係会合はコロナ禍により開催されず、協会の取組みについて周知する機会を失いました。

(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

- ・ 四半期毎の事例研修やコンプライアンスマニュアル等の読み合わせ、コンプライアンスチェックシートによる検証を基に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施状況の検証及び改善を行いました。
- ・ 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5件検証しました。
- ・ 事務処理上のミスについては、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、コンプライアンス及び業務改善についての取組を継続して行っています。

② 内部検査の実効性向上

- ・ リスク評価の精緻化に取り組むべく年間5回の自主点検を実施、また無通知検査を11回実施しました。
- ・ 改善提案型の内部検査は年間3件、被検査部門とのミーティングを年間6回開催。被検査部門との意見

交換、議論による掘り下げた原因分析及び問題点についての理解の共有、意思疎通に繋がりました。

③ 危機管理態勢の強化

- ・ 事業継続計画（BCP）に準拠した実施訓練を、より危機意識を高めるべく津波防災の日（11月15日）に行いました。また、基幹システムの切り替え訓練や机上訓練を行いました。
- ・ コロナ禍の対応策として、二交代制勤務を一定期間2回実施しました。

④ 人材育成の強化

- ・ 全国信用保証協会連合会が認定する信用調査検定には総勢15名が受験し、7名が合格しました。
- ・ コロナ禍により中止・延期となる内部・外部研修が多く、OJTの態勢も万全な状態をとることが出来ませんでした。令和2年度新規採用職員については、基本業務内部研修を行い協会業務の理解に繋がりました。

⑤ 業務改善と効率化の推進

- ・ 苦情や要望を一元管理し、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。また、事務ミスについて、事務ミス改善委員会において各部室店相互に改善策を検討、実践へと繋がりました。
- ・ ホームページについては、直感的に「見やすさ」「親しみやすさ」を得られるようデザイン変更及びスマートフォン対応、セキュリティを向上したリニューアルを行いました。
- ・ 現存する全保証口の審査関係書類をPDF化し、業務効率化に繋がりました。
- ・ 定例統計帳票作成について、RPAを活用し、業務効率化に繋がりました。
- ・ 有給休暇の取得状況を目視化、月次での取得を奨励し取得率の向上に繋がりました。

⑥ 反社会的勢力排除の徹底

- ・ 反社会的勢力排除のために、全国紙5紙と地元紙などの新聞やインターネット、近畿ブロック情報交換

会議、捜査関係事項等より情報を収集しデータベースへの登録を行いました。

◆ 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

県内経済において、個人消費が緩やかに回復する兆しを見せていた矢先に、新型コロナウイルス感染症が猛威を振るいだし、年度当初に一部の区域に発出された緊急事態宣言が間もなく全国都道府県に拡大されました。これをもって奈良県経済においても生産活動や県内観光客、個人消費に対する今後の影響が計り知れない中、奈良県がいち早く取り組んだことで殺到した新型コロナウイルス関連保証の申し込みに対し、スピーディー且つタイムリーに対応し、中小企業・小規模事業者の資金調達の円滑化を図り、経営改善・生産性の向上に寄与されました。

これらの結果、保証承諾は件数 21,301 件（前年度比 344.6%）、金額 3,930 億 30 百万円（前年度比 474.9%）と件数・金額共大きく増加、保証債務残高は 4,881 億 82 百万円と協会の過去最高額を更新し、保証利用企業者数についても県内中小企業・小規模事業者の 51.6%（令和 2 年 3 月末時点 36.5%）を占めたことは大いに評価できます。

また、金融機関・関係機関との連携体制の強化を図ることは、中小企業・小規模事業者に対する相談・診断・情報提供といった多様なニーズに的確に対応できます。中でも経営者保証に依存しない保証は、金融機関との連携強化がなくてはならず、中小企業・小規模事業者の実情やライフステージに応じた資金需要に対応できるもので、惹いては“ポストコロナ”を支えられるものと考えられます。

未だ収束が見られないコロナ禍において、資金繰りに窮する中小企業・小規模事業者に対するモニタリングや継続支援を実践することにより、早期経営改善、資金繰りの維持・安定に向けた支援に努めていただきたい。

2. 期中管理・経営支援部門

長引くコロナ禍によって創業意欲を削がれる創業者も少なくはなく、相談案件は低調に終わったものの、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りPRが実を結び徐々に増加の兆しが窺えます。先般、創業を目指す女性や創業後間もない女性経営者の支援を目指して組成された女性創業チーム「陽～kirari～」のセミナーにも反響があり、今後の創業前支援に期待が持てます。また、創業支援後の企業に対するモニタリング時には、様々なニーズに応えられる専門家を派遣することで、企業にとって効果的な支援が可能となり、創業者の“夢”が“かたち”になることに期待します。

新型コロナウイルス関連保証の活用で、中小企業・小規模事業者の資金ニーズが充足されたこと等により、一時的に経営改善・事業再生支援が進んだものの、先行きが不透明なコロナ禍においては、売上減少の長期化による資金繰りの逼迫や更なる借入れ増加による債務過剰に陥ることで、自力再生を断念する企業や法的整理に進む企業が考えられ、今後は代位弁済の増加が懸念されます。こうしたことに対応するべく中小企業・小規模事業者に対し、関係機関との協力体制を強化し、経営改善や事業再生を着実に進めていただきたい。

また、経営者の高齢化が進む中で後継者不存在による廃業等も考えられ、企業の状況を十分把握した上で、いち早く事業承継支援や円滑な撤退支援に取り組んでいただきたい。

経営支援関連データを蓄積し数値分析を行うことは、企業の課題・問題点を可視化して解決に導くことが可能となり、業績が回復できるよう有効に活用していただきたい。

3. 回収部門

無担保求償権や第三者保証人のいない求償権の増加、また債務者等関係人の高齢化が進む中においても、やはり長引くコロナ禍の影響は大きく、売り上げや給与収入の減少を余儀なくされた求償権債務者・関係人からは約定弁済額の軽減または据え置き申し出が多数あって、回収環境の悪化に拍車をかけることになりました。

このような状況下で、コスト意識を念頭に置いて回収の効率化・最大化、に取り組まれた結果、前年度を上回ることはできなかったものの、回収目標を達成されたことは十分評価できます。

今後においても回収の最大化を図るためには、代位弁済後の早期初動を徹底し回収の可能性を見極め、回収に繋げていただきたい。また、求償権のスリム化及び回収の効率化を図るためには、損害金減免、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」を推進することで、引き続き管理事務停止措置並びに求償権整理に取り組んでいただきたい。

その他、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。

コロナ禍による信用保証業務の繁忙と感染防止の観点から、外部研修の中止・延期が重なったものの、下期を中心にその分を内部研修で補う等の取り組みは、少なからずとも個々の職員のスキルアップに繋がったものと思われま。コロナ禍の状況に則してリモートを駆使する等、また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で、更なる人材育成に努めていただきたい。

危機管理態勢については、限られた機会を利用して全体研修や基幹システムの切り替え訓練、机上による保証業務作業訓練を実施する等、危機管理意識の醸成を図られています。また、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徹底されており、感染者を出すことなく信用保証業務を継続できたことは十分な評価に値します。

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の意識調査の実施、顧問弁護士による階層別のコンプライアンス研修及びハラスメント未然防止に焦点を当てた研修を実施されています。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、各部署においてはコンプライアンス関連マニュアルの読み合わせや、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、コンプライアンスに対する意識を高め、定着に向けた内容になっています。

反社会的勢力排除のために様々な情報を収集してデータベースへ登録し、それらのデータを整備された検索手順に基づき漏れなく検索することは、反社会的勢力の排除に繋がるものとして評価ができ、今後においても継続していただきたい。

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について議論されており、事務ミスに対する意識を高めるために、今後においても継続していただきたい。