

令和4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4年1月判断）では、県内経済は、「新型コロナウイルス感染症の影響により、一部に弱さがみられるものの、持ち直しつつある」としています。

しかし、新型コロナウイルス感染症対策に万全を期した経済社会活動の継続のなかで持ち直しの動きが続くことが期待されるものの、新型コロナウイルス感染症の収束が見通せないなか、ウクライナ情勢による物価上昇も懸念され、供給面での制約や原材料価格高騰による下振れリスクに十分注意する必要があります。

また、令和4年1月の県内有効求人倍率は1.18倍で、全国の1.20倍とほぼ同程度ですが、新型コロナウイルス感染症が雇用に与える影響に、引き続き注意が必要です。

2) 中小企業・小規模事業者を取り巻く環境

令和3年（1月から12月）の県内企業の倒産状況（負債額1,000万円以上）は、東京商工リサーチの調べによると、倒産件数74件で対前年比86.0%（12件減）、負債総額47億円で対前年比38.0%（73億円減）と件数も負債総額も前年を大きく下回ることとなりました。

全国値において令和3年の倒産件数（6,030件）は、57年ぶりの低水準であり、コロナ禍の各種支援策が奏功し、2年連続で前年度を下回っています。負債総額（11,507億円）は、4年連続で前年度を下回っていますが、小規模倒産を主体とした推移が続いており、奈良県内も同様に引き続き予断を許さない状況です。

2. 業務運営方針

奈良県信用保証協会は、新型コロナウイルス感染症の収束が見通せないなか、ウクライナ情勢による物価上昇等の懸念も多く、コロナ禍により経営に支障が生じている中小企業・小規模事業者が、早期に健全な事業活動を行えるよう、金融支援はもとより、経営支援に軸足を置き、「信用保証」を通じて、金融の円滑化に努めるとともに、苦境を乗り越えるパートナー、ともに歩む連携先として、中小企業・小規模事業者をトータル的にサポートし、地域経済の回復、持続的な成長と活性化に貢献していきます。

また、保証協会は公的機関としての使命を認識し、中小企業・小規模事業者の利便性向上に寄与するため、組織の活性化、デジタル化を積極的に推進していきます。

以上を踏まえ、令和4年度における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

コロナ禍が2年近く続き、収束時期は未だ見通せないなか、ウクライナ情勢による物価上昇等の懸念も多く、先行きの不透明感は否めません。

そのようななか、中小企業・小規模事業者には、「ウイズコロナ」、「アフターコロナ」、「ウクライナ情勢」に向けた支援が求められており、中小企業・小規模事業者に寄り添い、対話を通じ接点を強化するとともに、早期の経営改善等を促すため、「伴走支援型特別保証制度」等を活用しつつ資金繰りの維持、安定に向けた支援を行います。

また、複数の金融機関と取引がありながら、十分な資金供給を得られない中小企業・小規模事業者に対して、仲介役として円滑な資金供給などに取り組みます。

更に、経営者保証に依らない保証推進を目的とした「経営者保証に関するガイドライン」に基づき、ライフステージに応じた適切かつ柔軟な運用を推進します。

2) 期中管理・経営支援部門

長引くコロナ禍で困窮する中小企業・小規模事業者が事業継続・経営再建に注力できるよう、金融機関や関係機関と連携し支援体制を強化するとともに、個々の実情に応じた経営改善や事業再生に取り組みます。

また、事業承継支援においては、支援機関のセミナーへの講師参加により、

事業承継に対する取組や保証制度を紹介することで、事業承継に課題を抱える企業に対し事業承継保証制度の活用を推進します。

創業支援においては、創業を目指す方の不安や疑問等をヒアリングしながら伴走型の支援を行い、創業前から創業後まで一貫した支援体制により、創業支援の充実を図ります。さらに、支援機関等と連携しセミナーへの講師参加や出張相談を開催するなど創業保証制度の推進に取り組みます。

3) 回収部門

新型コロナウイルス感染症の収束が見通せないなか、疲弊した企業が破たんすることによる代位弁済の増加が予想されることから、初動の徹底により早期回収の可能性を見極めます。また、回収を取り巻く環境は、第三者保証人の原則非徴求や有担保求償権の減少、法的整理の増加に伴い、年々悪化し厳しさが増してきていることから、より効率性を重視し、適正な管理回収に努めます。

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ついては事業再生の可能性を探り、再生が見込める先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。

2. 重点課題

【保証部門】

(1) 現状認識

新型コロナウイルス感染症の収束が見通せないなか、各種金融支援の効果により一定程度改善している企業もありますが、財務内容が毀損し改善途上の企業も多く、「ポストコロナ」、「ウイズコロナ」、「ウクライナ情勢」に向け資金繰り補てん資金や既往債務借り換え資金、ビジネスモデル転換に必要な資金等、金融・事業改善に係るニーズも大きくなっているものと認識しています。

このような認識のもと、中小企業・小規模事業者に対しモニタリングやフォローアップを行い、金融支援については財務内容のみに捉われることなく、当該企業の事業性、将来性を加味した与信判断を行います。また資金ニーズに合った保証制度、借り換え提案を行いつつ金融機関と連携し積極的に中小企業・小規模事業者のライフステージに応じた支援の拡充強化に取り組むとともに、トータルのサポートしていく必要があります。

(2) 具体的な課題

- 1) 新型コロナウイルス感染症拡大やウクライナ情勢に起因する資金繰り支援の強化
- 2) 地方創生等への貢献を果たすための取組の推進
- 3) 中小企業・小規模事業者との接点強化
- 4) 金融機関・関係機関等との連携強化
- 5) 金融機関紹介の取組体制の推進
- 6) 経営者保証に依存しない保証の推進
- 7) 顧客満足度の向上

(3) 課題解決のための方策

- 1) 新型コロナウイルス感染症拡大やウクライナ情勢に起因する資金繰り支援の強化
 - ・新型コロナウイルス感染症拡大等により様々な影響を受けた中小企業・小規模事業者に対し、地方自治体や金融機関・商工会議所・商工会等と連携し、伴走支援型特別保証や各種提携保証の推進、経営支援メニューの提案を行う等個々の実情に応じた適切かつ柔軟な支援を提供します。
- 2) 地方創生等への貢献を果たすための取組の推進
 - ・地域に密着した公的性質を有する保証協会として、地方自治体や金融機関・商工会議所・商工会等との連携を図りながら、地方創生に一層の貢献を果たしていくための取組を推進します。
- 3) 中小企業・小規模事業者との接点強化
 - ・実態調査や各種モニタリング、中小企業・小規模事業者への企業訪問や対話等あらゆる機会を通じ、接点を強化することで、信頼関係の構築、経営実態の把握に努め、個々の実情に応じた適切かつ柔軟な支援を提供します。
 - ・DM発送時にアンケート葉書を同封しレスポンスの機会を設けます。
- 4) 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交換会などを継続的に開催することにより、連携強化を図り、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。

- 5) 金融機関紹介の取組体制の推進
 - ・十分な資金供給を得られない中小企業・小規模事業者に対し、当協会が仲介役となり、円滑な資金供給や経営改善支援などに取り組みます。
- 6) 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保証の推進を目的とした「経営者保証に関するガイドライン」に基づき、金融機関の支援状況も踏まえ、ライフステージに応じた適切かつ柔軟な運用を引き続き推進します。
- 7) 顧客満足度の向上
 - ・中小企業・小規模事業者の協会利用状況を踏まえ、迅速な保証対応を行うとともに、ライフステージに応じた各種支援に取り組み、「トータルサポートのできる保証協会」を目指します。

【期中管理・経営支援部門】

(1) 現状認識

長引くコロナ禍や、年々深刻化する人出不足や後継者不在問題等様々な課題を抱える中小企業・小規模事業者が多く存在するなかで、期中管理・経営支援の重要性は増してきています。

特にコロナ禍においては、かつてない売上減少に見舞われた企業が事業継続を断念することがないように、中小企業・小規模事業者に対し、金融機関や関係機関と連携、協力し、事業の回復に向けた資金繰り支援や経営支援などを積極的に進めていく必要があります。

(2) 具体的な課題

- 1) 経営支援・創業支援の充実・強化
- 2) 事業承継の円滑化支援・事業再生支援の充実・拡充
- 3) 中小企業・小規模事業者の経営改善・生産性向上に向けた取組の推進
- 4) 円滑な撤退の支援
- 5) 経営支援関連データの蓄積と分析及び活用

(3) 課題解決のための方策

- 1) 経営支援・創業支援の充実・強化
 - ・引き続き創業前の相談から中小企業・小規模事業者のライフステージに応

じた各種保証制度や専門家派遣制度等を活用しつつ、迅速かつ効果的な支援を実施していきます。

- ・コロナ禍において急速に借入れが増加している先や据置期間が長期である先及び業態転換への対応が迫られている先など厳しい経営環境にある中小企業・小規模事業者に対し、関係機関との連携支援を強化します。

2) 事業承継の円滑化支援・事業再生支援の充実・拡充

- ・「奈良県事業承継・引継ぎ支援センター」との連携を強化し、事業承継のあらゆる課題に対しアドバイスができる体制を整備したことで、より具体的かつスムーズな事業承継支援を実践していきます。

- ・収益力改善、事業再生、再チャレンジ支援に向けて令和4年3月に策定された、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」についてはその趣旨を十分踏まえて適切に対応していきます。

3) 中小企業・小規模事業者の経営改善・生産性向上に向けた取組の推進

- ・中小企業・小規模事業者の安定的な資金調達を支援し経営改善・生産性向上に資するため、金融機関との対話により当該企業への支援方針を共有することで、保証付き融資とプロパー融資を組合せ、適切なリスク分担に柔軟に対応していきます。

4) 円滑な撤退の支援

- ・経営改善や事業再生、事業承継の先行きが見通せない中小企業・小規模事業者において、経営者自らが廃業を望む場合には、円滑に廃業できる支援を講じます。

- ・従業員承継やM&A等、事業存続の可能性を探りつつ、最善の支援を行います。

5) 経営支援関連データの蓄積と分析及び活用

- ・McSS、ローカルベンチマークの財務支援ツールを使用して、経営支援関連データを蓄積していくとともに、その効果の分析を行い活用することで、経営支援のさらなる充実を図ります。

【回収部門】

(1) 現状認識

新型コロナウイルス感染症の影響を受けた県内企業にあつては、実質無利子・無担保融資による資金繰り支援や各種助成金の効果もあつて、倒産・廃業に目立った増加はありませんが、過剰な債務が経営を圧迫している事業者も多く、新型コロナウイルス感染症の収束が見通せないなか、今後疲弊した企業が破たんすることによる代位弁済の増加が予想されます。

そうしたなか、無担保求償権や第三者保証人のない求償権の増加及び債務者等関係人の高齢化などにより、回収環境は年々厳しさが増しており、新規代位弁済案件の回収方針を早期に見極められるよう、初動態勢を徹底し、効率性を重視しながら適正な回収を図るとともに、経営者や連帯保証人の再チャレンジ支援や事業再生支援にも取り組む必要があります。

(2) 具体的な課題

- 1) 回収の合理化、効率化
- 2) 求償権先の再生支援

(3) 課題解決のための方策

1) 回収の合理化、効率化

・代位弁済後の初動対応

代位弁済後1ヶ月以内のアプローチを実施し、回収可能性の見極めを行い、反応のない対象者には法的手続を検討します。また、期中部門から情報を取得し、代位弁済前にもアプローチできる案件を精査し、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

定期弁済継続中であるが将来的に完済見込みのない案件について、資産・生活状況を勘案し、分割も含めた柔軟な保証債務免除を積極的に提案します。

・求償権のスリム化

弾力的な損害金減免の提案を行います。また将来に亘り回収見込みのない案件については、積極的に管理事務停止・求償権整理を行い、求償権のスリム化に繋がります。

2) 求償権先の再生支援

- ・求償権先の再チャレンジ支援

事業継続中の債務者について、決算書（申告書）を徴求し、求償権消滅保証の可能性を探ります。

- ・企業の成長性を見極め、求償権消滅保証が可能と判断した企業には、求償権先と専門家（税理士、中小企業診断士等）をマッチアップし、経営サポート会議による求償権消滅保証に積極的に取り組みます。

【その他間接部門】

(1) 現状認識

保証協会に求められる役割は、金融支援や経営支援など多岐にわたり、重要度も年々増してきています。保証協会の公共性と社会的責任の重みを認識し、地域経済や中小企業・小規模事業者の活性化を第一と考え、公的機関としての透明性、公平性等の確保及び金融に係わる機関として健全性の確保に十分に配慮した事業の実施が求められています。

そのため、将来の協会運営を見据え、組織の活性化、人材育成による組織力の向上を図ること、また、健全性確保のため、業務の生産性の向上を図る必要があります。

(2) 具体的な課題

- 1) 広報活動の充実
- 2) 組織の活性化と強化
- 3) 人材育成による組織力の強化と職員の資質向上
- 4) 役職員のコンプライアンス態勢の徹底
- 5) 内部検査の実効性向上
- 6) 危機管理体制（BCP）の強化
- 7) 反社会的勢力排除の推進

(3) 課題解決のための方策

1) 広報活動の充実

- ・保証協会利用者・潜在利用者及び関係機関の利便性向上、保証制度や経営支援メニューの周知を図るため、各種広報媒体等による効果的な情報を発信します。特に経営支援の取組について、より効果的に周知するため、ホームページで事例紹介を行います。

- ・金融機関から寄せられる質問をホームページ上の専用ページに掲載することで利便性を図ります。また、注目点を動画配信により、視覚的にも親近感の向上を図ります。

- ・SDGsを宣言し、持続可能な社会の実現に寄与します。

2) 組織の活性化と強化

- ・保証業務に関するデジタル化やその他業務に係る合理化・効率化を進めます。

- ・将来的な人員の構成を勘案し、継続的な採用を実践します。

3) 人材育成による組織力の強化と職員の資質向上

- ・保証利用者の様々なニーズや経営課題解決に対して、的確な助言・提案ができる人材を育成し、組織一丸となって業務改善や経営課題に取り組みます。

4) 役職員のコンプライアンス態勢の徹底

- ・策定したコンプライアンスプログラムを実践します。また、委員会及び担当者委員会において、それらを検証し不祥事件やハラスメントを許さない、起こさせないマインドの醸成を図り、風通しの良い職場づくりに取り組みます。

5) 内部検査の実効性向上

- ・内部検査は被検査部門との共同作業であることを念頭に、被検査部門との対話によって事実関係を正確に把握して、不備事項発生原因の精緻な分析により実効性の認められる改善策を提案することに取り組み、合理性の観点で事務効率化によって生産性向上につながる提案型の内部検査を推進します。

6) 危機管理体制（BCP）の強化

- ・自然災害や新型コロナウイルス感染症等の緊急事態発生時に備えた事業継続計画（BCP）について、保証協会を取り巻く環境変化に合わせて改訂を行うとともに、当該計画について職員への周知を徹底します。また、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）の実効性を高めます。

- ・高田支店の閉店による事業継続計画（BCP）実効性低下を防ぐため、災害時におけるコモンシステムセンターとの通信回線確保のための代理代表拠点

を確保します。

7) 反社会的勢力排除の推進

・反社会的勢力情報の収集は新聞全国紙及び地方紙、インターネット情報等の公知情報を中心に当協会データベースへ遅滞なく登録を行います。また、「奈良県信用保証協会暴力団等排除対策協議会」において連携機関である奈良県警察や奈良県暴力団追放県民センターとの連携を密にし、反社会的勢力の排除を行います。

3. 保証承諾等の見通し

令和4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	70,000	93.3%
保証債務残高	425,000	100.0%
代位弁済	5,000	71.4%
回 収	900	90.0%