

令和3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3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3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78件で対前年比108.3%、負債総額は47億円で対前年比105.7%と前年度を上回りました。しかし、増加幅はわずかであり、新型コロナウイルス感染症対策資金融資等の金融支援策により、倒産抑制は図れています。

今後県内経済は、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、一部に弱さがみられるものの、緩やかに持ち直しの動きが期待されます。しかし、新型コロナウイルスの感染再拡大リスク、円安、原油高などによる物価の上昇や混迷するウクライナ情勢の動向が、景気の下押し要因になる恐れもあり、依然厳しい状況にあると言えます。

2) 県内の雇用情勢

奈良労働局の調べによると令和3年度の有効求人倍率は1.19倍であり、令和2年度の平均有効求人倍率は1.14倍となっており、前年度より0.05ポイント上回っています。

有効求人倍率でみると、引き続き求人が求職を上回っており、緩やかに持ち直しつつあるものの、引き続き新型コロナウイルス感染症やウクライナ情勢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

当協会の令和3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4,672件（前年度比21.9%）、金額597億80百万円（前年度比15.2%）となり、前年度に比べ件数・金額ともに大幅に減少しました。

年度末の保証債務残高は、件数32,584件（前年度比101.2%）、金額4,662億40百万円（前年度比95.5%）となり、件数は増加しましたが、金額は減少しました。

年度末における保証利用企業者数は、16,354企業で前年度比100.6%と増加しました。

前年度における、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急増から一服感があったことが、今般の結果となっています。その中でも2021特別保証、短期継続保証の推進が一定の効果を生み、保証利用企業者数については増加しました。

代位弁済は件数159件（前年度比91.9%）、金額21億61百万円（前年度比93.1%）と減少となりました。

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9億1百万円（前年度比89.5%）と減少しました。

令和3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	4,672件(21.9%)	597億円(15.2%)	750億円	79.7%
保証債務残高	32,584件(101.2%)	4,662億円(95.5%)	4,250億円	109.7%
代位弁済	159件(91.9%)	21億円(93.1%)	70億円	30.9%
回収	—————	9億円(89.5%)	10億円	90.1%

※（ ）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3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	5,107
経 常 支 出	3,039
経 常 収 支 差 額	2,069
経 常 外 収 入	4,775
経 常 外 支 出	4,880
経 常 外 収 支 差 額	-105
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	1,964

当期の収支差額は、計画値を上回り19億64百万円を計上することができました。

4. 重点課題への取組状況

令和3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 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の強化

- ・ 資金繰りが逼迫している中小企業・小規模事業者に対する継続支援やモニタリングを実施した中小企業・小規模事業者へのフォローアップを行いました。
- ・ “短期継続・短期継続ワイド保証”については、期日到来2ヶ月前リストを金融機関へ送付、増額交渉を行うなど、日常業務におけるリファイナンスの相談による資金繰り支援の強化を図りました。

- ・ “2021 特別保証”については、承諾に至るまでの審査日数が短いという利便性から、申込が増えました。その為、金融機関とのあらゆる折衝機会を推進したほか、9～10月には同制度に特化したキャンペーンを設け、保証承諾の増加に繋げることができました。

② 地方創生等への貢献を果たすための取組の推進

- ・ 関係機関等との地域のセミナー・イベントへ積極的に参加することで地域の事業者ならびに創業検討者に対して、信用保証業務・経営支援業務を周知することができました。
- ・ コロナ禍の中にあって、安易で実効性に不安のある起業計画者が散見されましたが、伴走支援の活用により優遇措置のある県制度を中心に創業関連保証は前年度を上回る承諾件数となりました。

③ 中小企業・小規模事業者との接点強化

- ・ 顧客との直接的折衝の機会を増やす契機作りとして新規保証先400件へのDM発送を行い、同発送先からの再保証承諾に繋げることができました。
- ・ 前年度にDMを発送した先へのモニタリングを200件行い、上記同様に再保証承諾に繋げることができ、一定の効果は認められました。

④ 金融機関・関係機関等との連携強化

- ・ 保証推進リストを作成・提示の上、金融機関を訪問しました（リモートも含む）。意見交換会、勉強会、県内三信金に対し事前相談会などを行い、リスク層に応じた保証制度の推進を行いました。
- ・ 相談会やキャンペーンの一環で、金融機関に対し顧客の保険限度額（空き枠）情報を積極的に伝達しました。金融機関から顧客へ、保証付き融資の推進を行いやすい環境を整えることに注力しました。
- ・ 商工会議所・商工会との連絡会議等を通じて、斡旋保証の周知、推進を行いました。

⑤ 金融機関紹介の取組体制の推進

- ・ 商工会議所・商工会との連携を図りながら、斡旋保証の周知、推進を行ったことに加えて、モニタリングやフォローアップ等による事業者訪問を通じて、顧客との信頼関係を構築し、顧客へ直接的に斡旋保証の推進を行いました。

⑥ 経営者保証に依らない保証の推進

- ・ 保証申込の都度、「経営者保証を不要とする取扱い」チェックリストを活用し、適用可能な企業については積極的に金融機関へ提案を行いました。
- ・ 各金融機関本部へ経営者保証有無の実績表を公表するなど、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、経営者保証に依存しない適切かつ柔軟な保証推進・提案を継続的に行いました。

⑦ 顧客満足度の向上

- ・ プロジェクトチームを組成し、受付業務・審査業務の効率化を図るべく日常業務フローの見直しに向けた会議を開催し、業務の改善を図りました。また、事前相談制の保証制度の利用が増加したことで平均審査所要日数を短縮することができました。
- ・ “LINE”の情報発信については、タイムリーな情報提供を行うことに注力しました。企業訪問時やセミナー参加企業に対し、LINEアカウントを周知し、“友達登録”の推進を行いました。

(2) 期中管理・経営支援部門

① 経営支援・創業支援の充実・強化

- ・ 経営支援対象先を3分類化し、特に積極支援先に対しては協会専任担当者を配置して企業訪問等を行い、個社別の課題解決に向けた伴走支援の強化を図りました。
- ・ 創業保証後の支援として、モニタリング（6か月毎、3年間）を実施しました。課題を抱える創業者に対し、個別の事情に応じた「なら専門家派遣事業」を提案し、課題解決に努めました。

- ・ 当協会の創業支援について、関係機関が実施するセミナーへの講師派遣や金融機関、商工会議所・商工会等への訪問等、あらゆる機会において周知してきた結果、同支援の認知度が徐々に浸透しています。
- ② 事業承継の円滑化支援・事業再生支援の充実・拡充
- ・ 事業再生、再チャレンジ支援等が必要とされる場合には、中小企業再生支援協議会（現：中小企業活性化協議会）等の各種支援機関と緊密に連携するとともに、経営者保証ガイドラインや事業再生計画実施関連保証制度等を活用し、適正に事業再生支援を行いました。
 - ・ 「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306回（45企業）行いました。
 - ・ 経営改善計画策定支援（1/6補助事業）を14回行いました。
 - ・ サポート会議は年18回開催しました。
 - ・ バンクミーティングは年26回開催しました。
 - ・ 奈良商工会議所（奈良県事業承継・引継ぎ支援センター）と県内中小企業・小規模事業者の事業承継に関する覚書を締結し、連携の強化を図りました。
- 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
- ・ 経営支援専任担当を配置し、経営支援カテゴリにある企業に対し個別事情に合わせ、伴走型の経営改善支援に努めましたが、外部関係機関など連携先との事務に時間を費やすことが多く、経営者との関係構築を図りきれなかった部分がありました。
 - ・ 保証対応は、長期・短期資金、金融機関プロパーとの協調融資、政府系金融機関との協調融資等、多方面から検討し、金融機関と連携を図りながら経営改善、事業存続を推し進めました。
- ④ 円滑な撤退の支援
- ・ 事業の撤退を決断した中小企業・小規模事業者の支援対象者の把握には至らず、成果を上げることはできませんでした。

⑤ 経営支援関連データの蓄積と分析及び活用

- ・ 財務診断サービス（M c S S）、ローカルベンチマークを活用して企業の経営支援関連データを引き続き蓄積しました。経営改善計画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の原因分析や、次案件の経営支援に活用しています。

(3) 回収部門

① 回収の合理化、効率化

- ・ 令和3年度代位弁済案件の約70%が法的整理や債務者・代表者の死亡等で直接折衝できず、残りの案件についても行方不明あるいは不在により折衝が困難な状況でした。その為、初動対応による回収見込みの見極めを徹底しました。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、回収の合理化、効率化に一定の効果が得られました。
- ・ 求償権債務者の状況に応じた管理回収を行うことを心掛け、場合によっては、損害金減免による求償権完済、その他にも完済見込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債務免除ガイドライン」の活用を推進しました。
- ・ 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した。

② 求償権先の再生支援

- ・ 求償権先の再チャレンジ支援として、事業継続中で定期弁済を行っている求償権債務者について、訪問及び決算書（申告書）を徴求することで業況の実態把握に努め、求償権消滅保証の可能性を調査しました。しかしながら、令和3年度内には取り上げ可能な案件は存在しませんでした。
- ・ 引き続き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）をマッチアップする等、積極的に求償権消滅保証による支援に取り組みたいと考えています。
- ・ 奈良弁護士会主催の再生関係会合にて、協会の取り組みについて、積極的な周知活動を継続しています。

(4) その他間接部門

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、地元テレビ局等各種広報媒体等による効果的な情報を発信しました。
- ・ 令和2年度にホームページをリニューアルし、タイムリーな情報発信に加え、「見やすい」「親しみやすい」内容を心掛け、安定的かつ頻度の高い内容更新及び構成品質の向上に努めました。
- ・ 定期的に創業支援、事業承継支援及びなら専門家派遣事業での成功事例をホームページや機関誌で紹介しました。

② 組織の活性化と強化

- ・ 職員採用については、継続的かつ安定的な採用を目的に信用保証業務に関するデジタル化やアウトソーシング等による業務合理化・効率化による効果と業務量計測の結果を勘案した採用計画を策定しました。

③ 人材育成による組織力の強化と職員の資質向上

- ・ 新人事評価システム（業績評価シートの導入）を開始。職員自身で目標を明確に定め、進捗を明示したうえでスキルアップに繋げる体制を構築しました。
- ・ 年間の階層別研修スケジュールを策定しました。外部機関のセミナーにも積極的に参加し、保証・経営支援のスキルアップに繋げました。

④ 役職員のコンプライアンス態勢の徹底

- ・ 顧問弁護士による階層別研修に加え、新たにコンプライアンス担当者窓口研修を実施するとともに、各部署でコンプライアンス関連の自主研修・点検（事例研修やコンプライアンス等の読み合わせ、コンプライアンスチェックシートによる検証）を四半期毎に継続して取り組みました。
- ・ 事務処理上のミスについては、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いました。

⑤ 内部検査の実効性向上

- ・ 年間4回の自主点検を実施。リスク評価の数値化基準に基づき、リスクの評価につながる検査項目について丁寧な検証を行い、その結果をリスク評価に繋げることで各部署のリスク管理の実効性を高めることができるよう取り組みました。
- ・ 個人情報漏洩などの不祥事事件が発生することのないように、年間4件の無通知検査を行いました。引き続き個人情報管理の重要性の意識を高めることが出来るように、無通知検査を適宜適切に行っていきます。
- ・ 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、不備事項発生原因の精緻な分析と実効性の認められる改善策の策定に取り組みました。

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、信用保証協会を取り巻く環境変化や内部の人事異動時期に合わせて見直し・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した。
- ・ 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）の実効性を高めました。
- ・ コロナ禍の対応策として、二交代制勤務を一定期間に亘り実施しました。
- ・ 高田支店閉店に伴う代理代表拠点の運営について、滋賀県信用保証協会との業務連携を進めています。

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した。
- ・ 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に努めました。

◆ 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

申込みが殺到した新型コロナウイルス関連保証が終了した影響で、保証の申し込みは前年度に比べると大幅に減少しました。これらの結果、保証承諾件数は4,672件（前年度比21.9%）、保証承諾金額597億80百万円（前年度比15.2%）となりました。但し、上記状況下において保証証債務残高こそ4,662億40百万円（前年度比95.5%）と微減しながらも、保証債務件数は32,584件（前年度比101.2%）と、前年度末の数字を上回ったことは評価できます。“短期継続・短期継続ワイド保証”によるリファイナンスを伴う資金繰り支援強化や審査日数が短い“2021特別保証”の推進が一定の成果を上げているものと思われます。併せて、保証利用企業者数についても16,354者と、県内中小企業・小規模事業者の51.9%（令和2年度末時点51.6%）を占めたことは大いに評価できます。

また、金融機関との意見交換会・勉強会を密に行ったほか、関係機関との連携体制の強化を図ったことは、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ていると言えます。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あり今後も積極的に連携強化に努めていただきたい。

現在の県内経済においては、新型コロナウイルスの流行が2年以上に及び、未だ先の見えない状態が続いており、感染拡大防止のため、外出や行事の自粛、テレワークが推奨され、人の流れが少なくなり経済活動が低迷しています。さらにウクライナ情勢の悪化が、幅広い資源不足や価格高騰を招き、先行き不透明感に追い打ちをかけている状況です。ついては、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フォローアップ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一層努めていただきたい。

2. 期中管理・経営支援部門

奈良県信用保証協会の創業支援に関する取り組みに関しては、創業前の伴走型支援体制の強化、関係機関が実施するセミナーへの講師派遣や金融機関や商工会議所・商工会への積極的な折衝が実を結びつつあり、徐々に利用増加の兆しが窺えます。また、創業を目指す女性や創業後間もない女性の支援を目指して組成された女性創業

チーム「陽～kirari～」の取り組みにも反響が窺えます。今後も、県内創業希望者が起業し易い環境作りの一翼を担っていただきたい。

経営支援においては、支援対象先を分類化し、「なら専門家派遣事業」を活用する等個社別の伴走支援強化を図っているほか、外部支援機関との連携により経営支援・事業再生支援体制の充実・強化に取り組んでいることは評価できます。また、新型コロナウイルス関連保証に係る据置期間経過後の返済が開始されていることを受け、返済に不安がある者の返済条件緩和を早期に対応する等、資金繰りの円滑化に努めていますが、今後は更なる資金繰り悪化に伴う条件変更の増加等動向が注視される中、引き続き関係機関と連携し、個々の実情に応じ、リスケジュールを含めた弾力的な資金繰り支援に取り組むことで経営者に寄り添った支援に努めていただきたい。

また、経営者の高齢化が進み、後継者不存在による廃業の増加が社会問題化する中、企業の実態把握を行い、事業承継支援や円滑な撤退支援の体制整備を進めることが喫緊の課題であり、積極的に対応する必要があります。そのような状況下において、奈良県事業承継・引継ぎ支援センターと覚書を締結し、連携の強化を図ったことは評価できます。後継者の不在先と事業の譲り受けを希望する先とのマッチングや事業承継計画の策定、資金調達、その後のフォローアップなど、同センターとの連携を図ることで、より一層の支援体制の強化を希望します。

3. 回収部門

長引くコロナ禍等の中、法的整理や第三者保証人のいない無担保求償権の増加、また債務者等関係人の高齢化などの要因で、今まで以上に回収環境に厳しさが増しています。その為、代位弁済前からの細やかな資産調査と早期回収方針の決定等、初動対応の徹底を図るとともに、回収見込みがない求償権については、管理事務の停止を行い、求償権整理を適切に実施するなど、回収の効率化・最大化が進められています。

また、目的を持った本訴・強制執行や、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債務免除ガイドライン」の活用を推進するなどの取り組みに注力している姿勢が窺えます。

上記の通り、コスト意識を念頭に置いた回収の効率化・最大化に取り組まれた結果、求償権債務者・関係人の状況に応じた適切な回収に繋げることができたものと評価できます。

今後においても代位弁済後の早期初動を徹底し、回収可能求償権を見極めていただきたい。その他、事業継続

中の求償権債務者に対しては、業況の実態把握を行い、「求償権消滅保証」等を活用した積極的な再生支援に取り組んでいただきたい。

4. その他間接部門

広報活動の充実については、リニューアルしたホームページを中心に、従来にはなかった頻度での内容更新・情報発信を行うなど、新たな世代の保証協会利用者・潜在利用者をも視野に入れて、積極的に取り組んでいる姿勢が認められます。

人材育成については、未だ新型コロナウイルス感染症の収束が窺えることができない状況下において、オンラインを活用した組織横断的な内部研修や外部研修の機会を提供したことが、業務に必要な知識の習得や個々の職員のスキルアップに繋げることができたものと思われます。今後も、コロナ禍の状況に則してリモートを駆使する等、更なる人材育成に努めていただきたい。

危機管理体制（BCP）の強化及び災害発生等に対するリスク管理に対しては、非常時に迅速かつ確実な行動が取れるように定期的な訓練を行い、実効性のある態勢づくりに努めている姿勢が伺えます。また、システム拠点機能が機能停止した場合に備えた代理代表拠点の設置運営について、滋賀県信用保証協会との業務連携を進めており、BCPに対する意識の高まりが認められます。

引き続き、日頃からの「事業継続計画」に基づく対策本部・拠点組織の組成確認や緊急連絡網、安否確認方法の訓練などを疎かにすることなく、継続的かつ定期的に取り組むことで職員全員に対し「事業継続計画」の浸透に努めていただきたい。このほか、これまで同様に新型コロナウイルス感染防止に向け、感染対策等に万全を期していただきたい。

コンプライアンス態勢及び運営状況に対する評価意見

「令和3年度経営計画」

信用保証協会は、社会的使命と公共性に鑑み、将来にわたって協会業務のより一層の信頼確保を図るため、コンプライアンスを徹底し着実に実践する必要があります。コンプライアンス委員会、コンプライアンス担当者を配置し、外部に相談窓口として弁護士窓口を設けるなど、コンプライアンス態勢の整備はできているものと評価します。

全部署を対象とした年4回の無通知検査等による個人情報セキュリティ強化のほか、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、ハラスメント未然防止に焦点を当てた研修に加え、新たにコンプライアンス担当者窓口研修が行われました。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、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、職場全体におけるコンプライアンスに対する意識づけは定着しているものと認められます。今後も、個人情報漏洩や職場秩序の乱れ等の不祥事件が発生するとこのないよう現在の取り組みを継続していただきたい。