

# 令和5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5年1月判断）では、個人消費は緩やかに回復しつつあり、生産活動は原材料価格高騰の影響がみられるものの回復傾向にあることに加えて、雇用情勢についても改善しつつあることから、県内経済は「持ち直している」としています。

しかし、世界的な金融引き締め等が続く中、海外経済の下振れが景気の下押しリスクとなっていることや、物価上昇、供給面での制約、金融資本市場の変動等の影響には十分注意する必要があります。

#### 2) 中小企業・小規模事業者を取り巻く環境

令和4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81件で対前年比109.4%（7件増）、負債総額76億円で対前年比161.7%（29億円増）と、件数・負債総額ともに前年を上回りました。

全国値においては、令和4年の企業倒産件数（6,428件）は、3年ぶりに前年を上回ったものの、2年連続の6,000件台に止まりました。また、負債総額（23,314億円）は、5年ぶりに前年を上回り、2017年（平成29年）以来の2兆円超えとなりました。これは、一件の大口民事再生案件（負債額11,330億円）が負債総額を押し上げ、負債総額のほぼ半分（48.5%）を占めたことが大きな要因ではありますが、依然として小規模倒産を主体とした推移が続いており、奈良県内において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、長期にわたった新型コロナウイルス感染症や、ウクライナ情勢などに伴う世界的な原油価格や物価の高騰等により、大きな打撃を受けた中小企業・小規模事業者（以下適宜「中小企業者」という。）の事業継続に向けた資金繰りを支援するとともに、事業承継や生産性向上といった構造的な問題に対する支援にも取り組んでいきます。

金融支援はもとより、各中小企業支援機関とも緊密に連携しながら、適切な支援体制を構築し、支援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。

また、保証協会は公的機関であるとの使命を認識し、中小企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5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

3年超にわたる新型コロナウイルス感染症及び昨今の物価高等の影響を受け、多数の中小企業者が依然として厳しい状況下にあります。

役職員による金融機関等への訪問、相談、説明会を積極的に行い、日常的な対話を通じて金融機関とも適正なリスク分担に努めます。また、金融機関との連携を通じて、事前相談制による提携保証を活用し、事業者が求める資金需要に迅速に対応します。加えて、「伴走支援型特別保証」等の経営改善に係る保証制度を中心に政策保証も推進し、中小企業者個々の実情に応じた資金繰り支援に注力します。

更に、経営者保証に依存し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

長期化したコロナ禍の影響で困窮する中小企業者に対し、引き続き事業継続・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個々の実情に応じた迅速な経営支援を行います。また、ポストコロナ社会に向けた中小企業者の新たな事業の取り組み等を支援するべく、専門家派遣事業を通じたコンサルティング型の経営支援にも更に注力します。

また、事業承継支援においては、「奈良県事業承継・引継ぎ支援センター」との連携協定を締結したことにより、相互のネットワークを活用した事業承継支援メニューを提案し、実践していきます。後継者の育成にも取り組み、事業承継に課題を抱える企業に対し、セミナーの開催や「事業承継特別保証制度」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、創業者向けのセミナーの開催や支援機関等が主催するセミナー、創業塾へ講師として参加するほか、出張相談を行うなど保証協会業務や創業関連保証制度の説明、創業前支援を周知し、保証利用の推進に取り組みます。特に令和5年3月に創設された、創業時における経営者保証を非徴求とする「スタートアップ創出促進保証制度」については、金融機関との連携強化により円滑に運用を行います。

### 3) 回収部門

コロナ禍の長期化及び原油価格や物価が高騰した影響を受け、疲弊した中小企業者が経営破綻することによる代位弁済の増加が予想されることから、期中管理部門との連携を密にし、早期に回収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、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、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影響がこれまで長期に及んできたところですが、足下では、新型コロナの感染症法上の位置づけについて、5類感染症とされます。そのような状況下、我が国の社会経済活動の正常化は加速するものと思われ、地域経済についても本格的な経済回復、新たな経済成長の軌道にのせていく時期にあるものと認識しています。

他方、依然として厳しい状況下にある中小企業者が数多く存在することも事実です。特にコロナ禍における経済対策として導入された実質無利子・無担保の制度融資、いわゆる「ゼロゼロ融資」が多くの中企業者で据え置き期間が終了、返済開始を迎えようとしており、信用保証協会による資金繰り支援への期待感が一層高まっていることも認識しています。

このような認識の下、中小企業者に対しモニタリングやフォローアップを積極

的に行い、新たな資金需要に迅速な対応ができる体制を強化すると同時に、中小企業者の状況によっては「伴走支援型特別保証制度」等を活用した借り換え提案を適切に行う必要があります。また、金融機関及びその他支援機関との連携を強化し、各中小企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ことも必要です。

## (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ていきます。
- ③ 中小企業・小規模事業者との接点強化
  - ・ 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。

- 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

長引くコロナ禍の影響や、物価高による厳しい経営環境下にあることに加え、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、中小企業者の大きな負担となっています。このような苦境にある事業者に対し、休廃業や企業倒産を抑制する役割を果たす存在として、期中管理・経営支援の重要性は増してきています。特に、ゼロゼロ融資の据え置き期間満了後の返済対応に苦慮する事業者に対し、経営戦略の見直し等の支援を行うことが急務であると認識しています。金融機関をはじめ関係支援機関と連携・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。

創業支援においては、経営者保証を求める慣行が創業意欲の阻害要因になっている可能性を踏まえ、新たに創設された創業時における経営者保証を非徴求とする「スタートアップ創出促進保証制度」を推進する必要があります。

(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。
- ・ コロナ禍の長期化により中小企業者が直面しているさまざまな課題に対し、当協会が有する各支援機関とのネットワークや連携協定を締結している関係機関と協力し、適時適切な経営支援に積極的に取り組みます。
- ・ 創業時における経営者保証を非徴求とする「スタートアップ創出促進保証制度」を金融機関との連携強化を図りつつ、推進していきます。

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」との連携協定を締結したことにより、相互のネットワークを活用した事業承継支援メニューを提案し、実践していきます。また、後継者の育成にも取り組みます。
- ・ 「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

- ・ 生産性向上に資する事業計画作成や資金調達を支援し、金融機関との情報や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み合わせ、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者において、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活用

- ・ 経営支援の効果測定のため、M c S S、ローカルベンチマーク等の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

これまでゼロゼロ融資による資金繰り支援や各種助成金の効果もあって、事業者の倒産・廃業数は抑制されてきましたが、中小企業者の経営環境は業種によっては今なお非常に厳しい状況にあり、令和4年度末には延滞や廃業等の事故発生が増加しつつありました。今後は、さらに過剰債務に疲弊した企業の経営破綻による代位弁済の増加が懸念される処です。

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います。そのため、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、債務者等の資産・収入などを含め実情を早期に把握し、回収の可能性を判断したうえで、迅速かつ効率的な債権管理・回収を行うことが不可欠です。

(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、反応のない求償権債務者には法的手続を検討します。また、早期回収、約定締結の可能性のある先について期中部門から情報を取得し、代位弁済前に期中管理担当者と同様、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  
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、求償権債務者の資産・生活状況を聴取し、分割返済も含めた柔軟な保証債務免除の提案を行います。
- ・ 求償権のスリム化  
弾力的な損害金減免の提案実施や将来に亘り回収見込みがない案件などを、積極的に管理事務停止・求償権整理を行い、求償権のスリム化を図ります。

## ② 求償権先の再生支援

- ・ 求償権先の再チャレンジ支援  
事業継続中の求償権債務者について、決算書（申告書）を徴求するとともに業況把握に努め、業界の動向や債務者の意向を聴取しながら求償権消滅保証の可能性を探ります。
- ・ 事業の成長性を見極め、求償権消滅保証が可能と判断した求償権債務者には、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

中小企業金融の円滑化という社会的使命を担う公的機関として、コンプライアンス態勢をより一層推進するとともに、SDGsへの取り組みにより環境問題をはじめとする社会的課題の解決に貢献する必要があります。

また、ホームページや動画配信を活用し、当協会の取り組みや支援の最新情報をわかりやすく迅速に発信します。その他、経営支援事例や地域で活躍する中小企業者を紹介するなど、地域の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。

加えて、時代に即した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ると認識しています。

### (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ニーズを意識しながら、保証制度や経営支援など当協会の様々な取り組みについて各種広報媒体等による効果的な情報を発信します。
- ・ 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。
- ・ 令和4年4月のSDGs宣言に基づき、引き続き地域や社会への貢献に取り組みます。

② 組織の活性化と強化

- ・ 保証業務に関するデジタル化の促進により業務の生産性向上や合理化につながる仕組みやシステムの活用に積極的に取り組みます。
- ・ 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

- ・ 信用保証、経営支援等広範化する業務に対応し、信頼される公的機関として、十分な業務運営を行うことができるよう職員の能力開発・人材育成に取り組みます。

④ 役職員のコンプライアンス態勢の徹底

- ・ コンプライアンスプログラムを計画的に実践し、コンプライアンス委員会では、プログラムの実践状況を評価及び問題点の改善策を検討するなど、不祥事件やハラスメント問題が発生しない職場環境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、不備問題事項の削減のため被検査部門との共同作業であることを念頭に置き、被検査部門とコミュニケーションを図りながら不備問題事項の原因究明及び事務効率化・生産性の向上につながる改善提案を行います。

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。
- ・ 令和5年1月滋賀県信用保証協会と締結した「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実施します。

⑦ 反社会的勢力排除の推進

- ・ 反社会的勢力排除のため、新聞記事、インターネット情報等の公知情報を中心に収集し、当協会データベースへ登録を行います。  
また、「奈良県信用保証協会暴力団等排除対策協議会」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、反社会的勢力を排除します。

3. 保証承諾等の見通し

令和5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	75,000	107.1%
保証債務残高	400,000	94.1%
代位弁済	5,000	100.0%
回収	700	77.8%