令和6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6年1月判断)では、県内経済は「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、中国経済の先行き懸念など、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、物価上昇や人手不足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、令和6年 | 月の有効求人倍率は | . | 4倍で全国の | . 27倍や近畿の | . | 5倍に比べると低い値となっています。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5年(|月~|2月)の県内企業の倒産状況(負債額|,000万円以上)は、東京商工リサーチの調べによると、倒産件数は|03件で対前年比2|.2%増(22件増)、負債総額7|億4,700万円で対前年比6.5%減(4億9,500万円減)と倒産件数は前年比で大幅に増加、負債総額は小口主体で前年を下回る結果となりました。

新型コロナウイルス感染症の収束が進む中で、受注の活発化やインバウンド 需要の回復が見られた一方で、慢性的な人手不足、エネルギー及び原材料価 格の高騰など企業を取り巻く外部環境の変化は目まぐるしく、厳しさを増して いることより、中小企業・小規模事業者(以下、「中小企業者」という。)の倒 産・廃業は今後も加速していくものと思われます。

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ましては、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実情に応じて迅速かつ柔軟に対応していきます。

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、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。

また、信用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6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。

保証部門

新型コロナウイルス感染症や原材料高、人手不足等の影響を受ける中小企業者への資金繰り支援については、「経営安定関連特別融資保証(セーフティネット保証)」を中心に政策保証を活用しつつ、引き続き金融機関と連携・協力し、迅速かつ積極的に対応します。

また、保証申込に対しては、経営者保証を不要とする取り組みの推進、経営実態や事業内容を十分に踏まえた評価を行うなど保証審査業務の充実を図ります。 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。

2) 期中管理·経営支援部門

新型コロナウイルス感染症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金融支援に加え事業継続・経営再建に注力できるよう、速やかに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、「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、県内中小企業者に対する経営支援策や再生事例などの情報を各支援機関で共有するとともに、協調して中小企業者の経営・再生支援に取り組む体制を強化することで、県内経済の活性

化に寄与します。

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、創業前から創業後のフォローアップ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。具体的には、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、創 業者へのモニタリングを通じ創業後の成長を促進する支援にも積極的に取り組 む。また創業者に対する資金繰り支援として、経営者保証を不要とする「スタ ートアップ創出促進保証」を推進します。

中小企業者においては、経営者の高齢化による休廃業に対応するため、事業 承継計画の策定や専門家派遣制度を活用することによりライフステージに応じ た事業承継支援を行います。

3) 回収部門

コロナ禍において増加した借入負担や物価高騰、人手不足の影響を受け、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 り効率性を重視した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

コロナ禍において増加した借入負担や物価高騰、人手不足の影響により先行きが見通しづらいことを踏まえ、継続的な資金繰り支援に取り組む必要があります。 中でも、業績回復が遅れている中小企業者に対しては、金融機関と連携し経営実態の把握に努めるとともに、実情に応じた支援に取り組む必要があります。

一方、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はきめ細かく対応するとともに、企業による積極的な事業活 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も求められます。

(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
 - ・中小企業者のライフステージに応じてプロパー融資と保証付き融資の適切なリスク分担に取り組むことで、より継続的な資金繰り支援へとつなげていきます。

2) 中小企業者との接点強化

・中小企業者への訪問や対話を通じた実態調査により、個別のニーズ、現況を詳細に把握したうえで、資金繰り支援策を検討します。必要に応じて関係機関と連携を図りつつ、中小企業者の支援から地域経済活性化につながるよう、切れ目のない資金繰り支援を実現します。

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を通じて、適切なリ スク分担の認識共有を深めていきます。

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)」及び「事業者選択型経営 者保証非提供促進特別保証制度」を積極的に推進します。また、「プロパー融資 借換特別保証制度」も同様に積極的に推進します。

5) 顧客満足度の向上

・中小企業者からの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も推し進め、中小企業者や金融機関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つなげます。

【期中管理・経営支援部門】

(1) 現状認識

借入負担の増加や物価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。このように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、期中管理・経営支援の重要性はこれまで以上に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。

加えて、創業意欲の喚起や事業承継の円滑化を図る目的で、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るものと認識し ています。

(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り組み

(3) 課題解決のための方策

- 1) 創業支援の充実、強化
- ・創業5年未満の中小企業者に対して、有利な信用保証料率が適用される創業関連 保証制度を活用し、資金繰り安定に貢献します。
- ・創業者の思い切った経営活動を促進するため、経営者保証を徴求しない保証に向けて積極的に取り組み、創業期における資金調達時に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」をより一層推進します。

・金融支援後においてもライフステージに応じた経営課題の解決に向けてモニタリング、フォローアップや専門家派遣などにより、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「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・分担した「プッシュ型支援」に取り組みます。
- ・「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訴えるセミナーや勉強会を拡充させます。
- ・「奈良県事業承継・引継ぎ支援センター」、税理士会等との連携による金融機関への働きかけに加え、中小企業者や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に取り組み、事業承継に必要な資金に的確に対応します。
- ・支援機関に帯同しての企業訪問を積極的に行い、中小企業者の生の声を聴くこと で、的確に個別の経営状況や課題を把握し、対応します。

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開催や、トレーニーなどの人的 交流の実施により、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。

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。創業支援部門 においても、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 改善のための借り換え提案を行います。

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

昨年度以降代位弁済額の増加が見込まれ、中小企業者の経営環境は今なお非常に厳 しい状況にあります。今後も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ます。

求償権においては、有担保の減少、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してきています。そのため、中小企業支援の観点から経営者の再チャレンジ目線も取り入れ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 | 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つなげます。

3) 求償権先の再生支援

- ・求償権先の再チャレンジ支援のため、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、再生する可能性があると判断した求償権先には、必要に応じて専門家(税理士、中小企業診断士等)の協力を得ながら、「求償権消滅保証」を活用した再生支援に積極的に取り組みます。

【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支援機関として、役職員のコンプライアンス体制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を図ります。

多様化する中小企業者のニーズに対応できる知識を有する人材育成に努め、組織力の向上を図り、信用保証協会経営の健全性確保のため、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。

対外的な情報発信方法として、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や経営支援事例、その他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。

(2)具体的な課題

- 1) 積極的な広報活動、創立75周年記念事業の実施
- 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、創立75周年記念事業の実施
- ・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、当協会に対する親しみやすさの醸 成、社会的認知度向上に努めます。
- ・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、協会が果たしている役割や具体的な取り組み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。
- ・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。
- ・創立75周年を迎えるにあたり、中小企業者や金融機関、関係機関等への感謝の意を伝え、当協会の存在意義を示すため、特別保証制度の創設や各種媒体による広報など記念事業を実施します。

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やワークフローといったデジタル技術を活用し業務の生産性向上や効率化につながる仕組み作りに取り組みます。
- ・全国信用保証協会連合会が主体となって導入を推進している「信用保証業務の 電子化」については金融機関と情報提供など密に連携を図りながら早期の稼働に 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設け、組織の活性化を図ります。
- ・職員のメンタルヘルスケアやモチベーション向上に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作りに努めることで、組織の活性化と強化を図 ります。
- ・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。

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します。

・協会業務に関する知識やノウハウを習得し、業務に的確に対応できる人材を育成するため、職員を講師として活用するほか、内容によっては外部講師を招聘する 形での内部研修会を実施します。

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や社会的責任を十分に果たすため、コンプライアンスプログラムを計画的かつ確実に実行するとともに、「業務監査室」が中心となってその後の検証により適宜見直しを行うなど、コンプライアンス態勢の強化に取り組みます。
- ・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。
- ・役員・管理職が出席するコンプライアンス委員会やコンプライアンス担当者会議 の開催等により、役職員のコンプライアンス意識の定着に努めます。

6) 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策を提案します。

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、危機管理態勢の強化を行うとともに、当該計 画について職員への周知を徹底します。
- ・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 | 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。

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、インターネット等の公知情報を中心に 収集し、反社会的勢力における保証制度の不正利用を未然に防止します。
- ・引き続き、「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、組織一体で反社会的勢力を排除します。

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、環境保全への取り組みを通じて、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間接的に支援します。

3. 保証承諾等の見通し

令和6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	106.7%
保証債務残高	372,000	93.0%
代位弁済	6, 500	130.0%
回 収	700	100.0%