

中期事業計画（令和3年度～令和5年度）の評価

奈良県信用保証協会は、公的な「保証機関」として中小企業・小規模事業者（以下適宜「中小企業者」という。）の資金調達の円滑化を図り、企業の成長・発展と健全な育成及び地域経済の発展に貢献するため、積極的かつ適正な保証に取り組み、また、中小企業金融における信用保証制度の機能を強化し、信用保証による金融支援と経営支援の一体的な取組を推進し、「中小企業者のよきパートナー」となることを目指して参りました。

令和3年度から令和5年度までの3カ年間の中期事業計画に対する実施評価は、下記のとおりです。

なお、実施評価につきましては、奈良県立大学教授の新井直樹氏、弁護士の大寺健太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. 地域経済の動向

令和3年度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、令和4年度は個人消費が緩やかに回復しつつあり、生産活動も原材料価格高騰の影響はあるが回復傾向で、雇用情勢も改善していました。令和5年度も物価上昇や人手不足の懸念はあるが持ち直しています。

奈良県の有効求人倍率について、令和3年度は1.19倍で前年度より0.05ポイント上回り、令和4年度も1.23倍と前年度より0.04ポイント上回っていました。令和5年度は1.15倍であり、前年度より0.08ポイント低下しています。

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ります。

2. 中期業務運営方針に対する評価

令和3年度から令和5年度中期事業計画の業務運営方針として掲げた項目への取組状況は、次のとおりです。

【中小企業者の実情に応じた支援の充実・強化】

(1) 新型コロナウイルス感染拡大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などの影響を受けた中小企業者の資金繰りの円滑化を図るため、「伴走支援型特別保証」及び事前相談制の「2021特別保証」、「タイムリー保証」、「短期継続保証」の推進を行いました。中でも「2021特別保証」、「タイムリー保証」は、承諾に至るまでの審査日数が短くスピーディーな資金調達が図れ、利便性において金融機関からも高い評価を得ることができ、中小企業者の資金繰り支援に寄与することができました。

(2) 経営支援・創業支援の充実・強化

返済緩和の条件変更（特に初回）の申込時には、経営者との面談を行い個々のニーズにマッチした支援メニューの提案を行いました。

経営支援対象先として選定した内の積極支援先へは、定期的に訪問を行い、個々の抱えている経営課題の解決に向けた伴走支援に取り組みました。

創業支援では、創業を目指す方のアイデアや不安、疑問などをヒアリングし、創業計画

書の策定から起業するまで、伴走支援を行うことに積極的に取り組みました。

また、創業保証を利用してから6ヶ月後にモニタリングを実施し、経営課題を抱えている創業者に対しては「なら専門家派遣サポート事業」の提案を行い経営改善に取り組みました。

奈良県事業承継・引継ぎ支援センター、奈良県よろず支援拠点、奈良県中小企業活性化協議会から講師を招き、各機関の支援内容等についての研修会を実施し、協会職員の知識向上にも取り組みました。

令和4年度には、よろず支援拠点を運営する公益財団法人奈良県地域産業振興センターと「中小企業者の経営支援に関する連携協定書」を締結し、両機関が持つ創業・経営支援に関するノウハウなどの強みを生かし、企業が抱える問題の解決に積極的に連携・協働して取り組みました。

令和5年度には、奈良県産業振興総合センター等の支援機関が参画した「奈良イノベーションプラットフォーム」を組成し、中小企業者の支援体制を整えることができました。

(3) 事業承継の円滑化支援・事業再生支援の充実・拡大

令和3年度に奈良県事業承継・引継ぎ支援センターと「県内中小企業者の事業承継に関する覚書」を締結しました。同センターと毎月、情報交換会の実施や同センター主催の事業承継ネットワーク会議にも参加し、事業承継情勢等の情報収集や事業承継関連保証制度の周知に取り組みました。

令和4年度には、近畿経済産業局・奈良県中小企業活性化協議会と「中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合的支援に向けた連携協定」を締結し、地域における経営支援・再生支援の強化に取り組みました。

(4) 中小企業者の経営改善・生産性向上に向けた取組の推進

金融機関との個別相談会の実施や地域金融機関の本部への訪問などにより、中小企業者に対する支援方針を共有し、金融機関プロパーとの協調融資も含めた最適な保証支援策の提案を行いました。

また、中小企業者の抱える経営課題を解決するため、「なら専門家派遣サポート事業」の利用推進にも取り組みました。

(5) 円滑な撤退の支援

事業の撤退を決断した中小企業者からの相談はあったが、成果を上げるまでには至っていません。

金融機関、関係機関等との連携を強化し、自主廃業を検討している中小企業者の情報をより多く把握する必要があります。

(6) 地方創生への貢献を果たすための取組の推進

よろず支援拠点、商工会議所、商工会等の支援機関が主催するセミナー等に参加し、地域の中小企業者及び創業予定者に信用保証業務や創業前支援、経営支援メニュー等の周知に取り組みました。また、支援機関等と勉強会を実施し、創業支援の目線合わせを行い効率的に支援ができるよう取り組みました。

令和4年度に全国健康保険協会奈良支部と県内事業者の健康経営への取組促進と従業員の健康的な生活の実現及び地域経済社会の持続的な発展に資することを目的に「業務連携に関する協定書」を締結し、「SDGs推進保証」等の取扱に繋げることができました。

令和5年度には、桜井市及び関係機関等と地域の中小企業者の事業承継問題解決、事業活動の活性化及び従業員の雇用維持の実現を図るため、「事業承継に関する連携協定書」を

締結しました。

(7) 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（McSS）、ローカルベンチマークの財務支援ツールを活用して企業の経営支援関連データを蓄積・分析し、以後の経営支援に活用しています。

(8) 回収の合理化、効率化

代位弁済を実行した内の半数以上が、法的整理や債務者・代表者の死亡等で折衝できず、残りの案件についても行方不明等により折衝困難な状況にあります。折衝可能な案件については代位弁済実行後、速やかにアプローチすることで実態把握を行い、回収の可能性を見極め回収の最大化に向けて取り組みました。

高齢者、生活弱者を中心に、定期弁済を履行しているものの完済見込みのない連帯保証人に対して「一部弁済による保証債務免除ガイドライン」を活用した債務免除に取り組みました。

法的整理、死亡等の案件や将来にわたり回収が見込めない案件については、速やかに管理事務停止措置を実施しました。また、適状となった案件は適正に求償権整理措置を実施し回収の効率化に取り組みました。

(9) 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より決算書（申告書）を徴求し、求償権消滅保証の可能性を検討することに取り組みましたが、再保証に繋がる案件を見出すことはできませんでした。

【地域に密着した業務の推進】

（１）中小企業者との接点強化

新規保証利用先や業況が悪化している中小企業者に経営支援メニューを記載した DM・アンケートを行い、その中で経営課題を抱えている顧客に対してモニタリングを実施しました。経営実態を把握し個々の実情に応じた適切かつ柔軟な支援を行うとともに中小企業者との信頼関係構築に取り組みました。

（２）金融機関・関係機関等との連携強化

地域金融機関の本部や主要営業店舗を訪問し保証利用顧客に最適な保証支援策の提案を行いました。

また、信用保証に対する理解と協力を得るため、金融機関と勉強会を実施し、信用保証制度や保証事務に係る留意点等について説明を行い、連携強化に取り組みました。

各支援機関の取組について情報を共有し、経営改善や再生に対する目線合わせのため、奈良県中小企業支援ネットワーク会議を年２回開催しました。

商工会議所、商工会と連絡会議を開催し、意見交換などにより相互理解を深め顧客の多様なニーズに対応できるよう取り組みました。また、商工会議所、商工会との更なる連携強化を図るため、令和４年度より「表彰制度」を導入しました。

（３）金融機関紹介の取組体制の推進

商工会議所、商工会等の支援機関と連携を図り、金融機関と取引のない創業者・創業予定者や金融機関が十分な融資を行えない企業に対し、金融機関紹介の取組を周知し、斡旋保証の推進を行いました。

(4) 経営者保証に依らない保証の推進

経営者保証を不要とする取扱については事務処理要領に基づき、保証申込の都度、経営者保証を不要とする取扱をチェックリストにより適用可能か否か確認し、適用可能な場合は金融機関に対し経営者保証を不要とする取扱の提案を行いました。

また、地域金融機関の本部を訪問し、経営者保証を不要とする取扱について説明し、経営者保証に依らない保証制度（「スタートアップ創出促進保証」等）の推進を図りました。

(5) 顧客満足度向上

顧客の資金需要に迅速に対応するため、事前相談制の推進や審査業務の効率化を図り、保証審査日数の短縮に取り組みました。

(6) 広報活動の充実

保証制度や経営支援メニュー等の周知を図るため、各種広告媒体等による積極的な情報発信を行いました。

ホームページで経営支援の成功事例を動画により紹介し、より効果的に経営支援の取組を周知することに取り組みました。

ホームページ上の金融機関専用ページに掲載している信用保証の手続に関するQ & Aページについては、利便性を向上させるため毎月更新を行いました。

【人事と組織の活性化】

（１）組織の活性化と強化

信用保証書の電子化については、各金融機関へ積極的に働きかけを行ったことにより、利用金融機関のほぼ100%近くを電子化することができました。

令和3年度に「職員の表彰制度」を制定し、職員のモチベーション向上及び組織の活性化に取り組みました。

（２）人材育成による組織力の強化と職員の資質向上

職員のスキルアップにより円滑な業務運営を行うため、内部研修を計画的に実施しました。また、全国信用保証協会連合会等が主催する研修にも積極的に参加しました。

その他、基幹システム業務を修得するため保証協会システムセンター(株)へ3年間の出向や奈良県中小企業活性化協議会へ1年間のトレーニー派遣、県行政実務の知識習得等を目的に奈良県へ1年間の研修参加することで、職員の資質向上に取り組みました。

【その他】

（１）役職員のコンプライアンス態勢の徹底

弁護士によるコンプライアンス、ハラスメントに関する研修の実施やコンプライアンス相談窓口担当者の対応力向上のため、外部講師による研修を行いました。また、各部署において、コンプライアンス関連規程の読み合わせを四半期毎に行う等、コンプライアンス意識の定着に取り組みました。

コンプライアンス委員会を定期的を開催し、コンプライアンスプログラムの実践状況や諸報告の検証と問題点の改善策についての検討を行い、不祥事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した。

(2) 内部検査の実効性向上

内部検査では、一方的に指摘するのではなく、被検査部門とコミュニケーションを図り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。

(3) 危機管理体制（BCP）の強化

安否確認システムを活用し、災害時の職員の安否を確認する訓練や緊急地震速報対応行動訓練等、災害時に備えた訓練を每期継続して行いました。

令和4年度には、滋賀県信用保証協会と災害時のリスクに備えることを目的とした「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」を締結し、どちらかの事務所が被災した場合に両協会が連携して、代理代表拠点（臨時事務所）にて信用保証業務を継続できる態勢を整備し、以降定期的に実施訓練を行い、代理代表拠点において円滑に業務が進められるよう検証を重ねています。

(4) 反社会的勢力排除の推進

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反社会的勢力情報を収集し、当協会データベースへ遅滞なく登録を行いました。

また、奈良県警察や公益財団法人奈良県暴力団追放県民センターと連携を密にし、反社会的勢力の完全排除に取り組みました。

◆ 外部評価委員会の意見等

業務運営に対する評価意見

1. 保証部門

長期にわたった新型コロナウイルス感染症や不安定な海外情勢等に伴う原油価格等の高騰により、大きな影響を受けた中小企業・小規模事業者に対し、「伴走支援型特別保証」、「2021特別保証」、「タイムリー保証」、「短期継続保証」を推進し資金繰り支援に取り組みました。中でも「2021特別保証」、「タイムリー保証」は審査日数が短く資金調達がスピーディーに行え、資金繰り支援が円滑に図れたものと評価できます。

資金繰り支援の取組については、金融機関との連携強化が必要であり、顧客に最適な保証支援策の提案や信用保証に対する理解と協力を得るためにも金融機関に対する訪問や勉強会の実施は有効であり、今後も積極的に取り組んでいただきたい。

令和4年度より導入した商工会議所、商工会に対する「表彰制度」は、更なる連携強化に繋がる有効な制度です。

その他支援機関とも意見交換会、勉強会、相談会等を積極的に行い、連携強化を図りながら、中小企業・小規模事業者の支援に努めていただきたい。

新規保証利用先等の中で、経営課題を抱えている中小企業・小規模事業者に対してモニタリングやフォローアップを実施していることは、経営実態を把握し個々の実情に応じた適切かつ柔軟な支援が行えるとともに経営者との信頼関係の構築にも繋がることでもあるので、引き続き取り組んでいただきたい。

2. 期中管理・経営支援部門

創業相談及び創業計画策定に関するアドバイス等の創業前からの伴走支援体制は、関係機関への広報が実り創業支援の保証承諾件数は、年々増加してきているものであり評価できます。

地域経済を発展させることが期待される創業予定者をバックアップしていくことは、地方創生に貢献することでもありますので、引き続き創業前からの伴走支援体制の強化に取り組んでいただきたい。

経営課題を抱えている中小企業・小規模事業者に専門家を派遣することは、経営課題の解決に対して、極めて有効な手段の一つであり、今後も引き続き「なら専門家派遣サポート事業」の推進をお願いしたい。

また、経営者の高齢化が進むなか、関係支援機関と更なる連携強化を図り、事業承継のあらゆる問題に対し、アドバイスできる体制を整えていただきたい。

3. 回収部門

コロナ禍が長期化したことや原油価格等が高騰した影響を受け、疲弊した中小企業・小規模事業者の経営破綻に伴い、今後の代位弁済増加が懸念されます。また、回収環境は、有担保求償権の減少や第三者保証人の原則非徴求、法的整理の増加等に伴い、年々悪化してきています。

こうした状況の中で、代位弁済後、早期に実態把握を行ない回収有無の見極めを行うことや将来にわたり回収が見込めない案件について、速やかに管理事務停止措置をとり、適正に求償権整理措置を行うことは、回収の合理化、効率化に重要なことでもありますので、引き続き取り組んでいただきたい。

また、事業継続中の求償権債務者に対しては、実態把握を行ない、「求償権消滅保証」等

を活用し、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

人材育成は、信用保証協会業務の円滑な運営と中小企業・小規模事業者及び創業予定者等の多種多様なニーズに対して、的確なアドバイスが行えるようになるために重要な課題です。

今後においても、内部研修を計画的に実施し、全国信用保証協会連合会が主催する研修にも積極的に参加し、中小企業・小規模事業者から信頼される職員の育成に取り組んでいただきたい。

危機管理態勢については、信用保証協会は被災復興に際して、資金需要を満たすための災害関係保証を行う等、被災した地域を守り復興させる役割を担っており、緊急事態においても、ある一定水準の業務の継続性を確保する必要があります。

よって、今後も引き続き、危機管理態勢強化のための、訓練や研修を実施していただきたい。

5. 収支状況

令和3年度以降、保証債務残高の減少に伴い、収支差額も年々減少してきていますが、中小企業・小規模事業者の持続的発展や成長をトータル的にサポートしていくためにも、保証協会の経営基盤を増強していく必要があります。

コンプライアンス態勢及び運営状況に対する評価意見

弁護士によるコンプライアンスとハラスメント未然防止に関する階層別研修、外部講師によるコンプライアンス相談窓口担当者研修の実施や各部署で四半期毎のコンプライアンス関連

規程の読み合わせを毎期継続的に実施する等、コンプライアンス意識の定着に取り組んでいます。

また、コンプライアンス委員会を定期的に開催し、コンプライアンス・プログラムの実践状況や諸報告の検証と問題点の改善策についての検討を行い、不祥事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んでいます。

今後もこうした取組を継続していただきたい。

反社会的勢力排除については、新聞、インターネット情報等の反社会的勢力情報を収集し、データベースへ登録、蓄積し情報管理を行うとともに、奈良県警察等とも連携を図り、反社会的勢力の完全排除に取り組んでいただきたい。

3. 事業実績

(単位：百万円、%)

年度 項目	令和3年度実績			令和4年度実績			令和5年度実績		
	金額	対計画比	対前年度比	金額	対計画比	対前年度比	金額	対計画比	対前年度比
保証承諾	59,780	79.7	15.2	67,342	96.2	112.6	82,534	110.0	122.6
保証債務残高	466,240	109.7	95.5	438,640	103.2	94.1	406,126	101.5	92.6
代位弁済	2,161	30.9	93.1	2,933	58.7	135.7	4,710	94.2	160.6
実際回収	901	90.1	89.5	591	65.7	65.6	821	117.3	138.9