

令和5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5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5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109件で対前年度比132.93%と前年度より大幅に増加し8年ぶりに100件を超えました。負債総額は、大口倒産が少なかったことから、64億7,100万円に対前年度比73.95%と前年度を下回る結果となりました。

今後の県内経済は、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が、物価上昇や人手不足の影響等に十分注意する必要があります。

2) 県内の雇用情勢

奈良労働局の調べによると、令和5年度の平均有効求人倍率は1.15倍であり、令和4年度の1.23倍と比較すると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. 事業概況

当協会の令和5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5,256件（前年度比101.4%）、金額825億34百万円（前年度比122.6%）となり、前年度に比べ件数・金額ともに増加しました。これは、「伴走支援型特別保証」、「タイムリー保証」、「短期継続保証」等の推進により一定の効果が得られた結果と思われます。当初の計画金額（750億円）に対しては、10.0%上回ることとなりました。

年度末の保証債務残高は、件数32,994件（前年度比98.7%）、金額4,061億26百万円（前年度比92.6%）となり、件数・金額ともに減少しました。ただし、当初の計画金額に対しては、1.5%上回りました。

代位弁済は件数382件（前年度比143.6%）、金額47億10百万円（前年度比160.6%）と件数・金額ともに増加しました。

求償権は、第三者保証人を徴していない求償権の増加、法的整理の増加等、回収環境は厳しくなっているものの、不動産の競売や任意売却による回収があったことより、実際求償権回収額（元損合計）は8億21百万円（前年度比138.9%）と増加しました。

令和5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	5,256件(101.4%)	825億円(122.6%)	750億円	110.0%
保証債務残高	32,994件(98.7%)	4,061億円(92.6%)	3,720億円	101.5%
代位弁済	382件(143.6%)	47億円(160.6%)	50億円	94.2%
回収	—————	8億円(138.9%)	7億円	117.3%

※（ ）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5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	4,323
経 常 支 出	2,744
経 常 収 支 差 額	1,579
経 常 外 収 入	6,882
経 常 外 支 出	7,225
経 常 外 収 支 差 額	-343
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	1,236

当期の収支差額は、計画値は下回ったものの、12億36百万円を計上することができました。その結果、収支差額変動準備金へ6億17百万円、基金準備金へ6億19百万円を繰り入れました。

4. 重点課題への取組状況

令和5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やエネルギー及び原材料価格の高騰等の影響を受けた中小企業・小規模事業者（以下適宜「中小企業者」という。）の資金繰りの円滑化を図るため、「伴走支援型特別保証」及び「タイムリー保証」、「短期継続保証」の推進を行いました。この3制度で保証承諾件数の52%を占め資金繰り支援に寄与することができました。中でも「タイムリー保証」はスピード感、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

- ・ 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、桜井市及び関係機関等と「事業承継に関する連携協定書」を締結することができました。
- ・ よろず支援拠点、商工会議所、商工会、日本政策金融公庫と勉強会を実施し、創業支援の目線合わせを行い効率的に支援できるように取り組みました。

③ 中小企業者との接点強化

- ・ 前年度に新規保証利用した中小企業者（242先）に経営支援メニューの案内文書や経営課題に関するアンケートを行い、その結果で経営課題を抱えている顧客100先に対しモニタリングを実施、中小企業者との接点を強化することで、個々の実情に応じた適切かつ柔軟な支援ができるように取り組みました。

④ 金融機関・関係機関等との連携強化

- ・ 地域金融機関の本部に毎月訪問し、当該金融機関の保証利用顧客のリスク情報等を共有し、顧客に対し最適な保証支援策の提案が行えるように取り組みました。
- ・ 地域金融機関が開催する役席会議、支店長会議への出席や金融機関との勉強会を実施し、顧客のリスクに応じた信用保証制度の説明や保証事務に係る留意点について説明を行う等、信用保証に対する理解と協力を得るため取り組みました。
- ・ 各支援機関の中小企業支援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、商工会との連絡会議を開催し、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に取り組みました。また、商工会議所、商工会との更なる連携強化を図るため昨年度に

引き続き「表彰制度」を導入しました。

⑤ 金融機関紹介の取組体制の推進

- ・ 商工会議所、商工会や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。
- ・ 支援機関経由の斡旋保証承諾件数は、前年度の4割強増加の123件となりました。

⑥ 経営者保証に依存しない保証の推進

- ・ 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。
- ・ 金融機関本部を訪問し、経営者保証を不要とする取扱について説明し、経営者保証に依存しない保証（「スタートアップ創出促進保証」等）の推進を図りました。

⑦ 顧客満足度の向上

- ・ 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。

(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

- ・ 返済緩和の条件変更（特に初回）の申込時には、面談により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。
- ・ 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、内部研修会を開催。各機関の支援内容等について、協会職員の知識向上に取り組みました。

また、同支援機関とは定期的に情報交換会を開催し、支援強化に取り組みました。

- ・ 創業を目指す方の創業に関するアイデアや不安、疑問などをヒアリングし、創業計画書の策定から伴走支援を行うよう積極的に取り組みました。
- ・ 商工会議所、商工会と連携し、創業案件に関する個別相談会を実施しました。創業者と商工会議所等の指導員及び保証協会職員の三者で伴走支援に取り組みました。
- ・ 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。

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毎月、情報交換会を実施。また、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。
さらに同センターと後継者を対象とした「事業承継セミナー」を共同開催し、個社別に事業承継計画を策定しました。
- ・ 奈良県中小企業活性化協議会とは、定期的に情報交換会を実施し、事業再生等を前向きに検討している中小企業者の支援に取り組みました。

③ 中小企業者の経営改善・生産性向上に向けた取組の推進

- ・ 中小企業者等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」の利用促進に取り組み、99者に対し専門家派遣を実施しました。

④ 円滑な撤退の支援

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

⑤ 経営支援関連データの蓄積と分析及び活用

- ・ 経営支援対象先として選定した企業については、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。

(3) 回収部門

① 回収の合理化、効率化

- ・ 代位弁済後の初動対応

代位弁済実行後、速やかに折衝可能な先に対してアプローチを行い実態把握に取り組みました。

また、早期回収、約定締結の可能性のある先については期中管理部門と情報共有を図り、代位弁済実行前に期中管理担当者と帯同訪問するなど早期回収、回収の最大化に取り組みました。

- ・ 「一部弁済による保証債務免除ガイドライン」の対応

高齢者、生活弱者を中心に定期弁済をしているものの完済見込みのない連帯保証人71者を抽出し、一部弁済による保証債務免除の交渉を行い、49者について債務免除を実施しました。

- ・ 求償権のスリム化

少額求償権案件を中心に損害金減免による完済交渉を積極的に実施しました。107者と交渉し、61者と交渉が成立しました。

法的整理や死亡等の案件について、速やかに管理事務停止措置を講ずるとともに、将来にわたり回収が見込めない案件についても同様に管理事務停止措置を実施しました。また、適状となった案件については適正に求償権整理措置を実施し、求償権のスリム化に取り組みました。

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。

(4) その他間接部門

① 広報活動の充実

- ・ 保証制度や経営支援メニューなどの周知を図るため、各種広報媒体などにより積極的に情報を発信しました。
- ・ 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ができました。
- ・ 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。

② 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な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。
- ・ 保証申込手続きの電子化については、地域金融機関へ推進を図っているが、電子化の実現には至っておりません。引き続き、地域金融機関との情報交換会を実施することで、電子化を推進していく必要があります。
- ・ 職員のモチベーションの向上を図るため、昨年度に引き続き、「職員の表彰制度」を継続し、組織の活性化に努めました。

③ 人材育成による組織力の強化と職員の資質向上

- ・ 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29講座実施しました。また、全国信用保証協会連合会などが主催する研修にも積極的に参加しました。
- ・ 保証協会システムセンター㈱へ職員1名を3年間出向させ、基幹システム業務の修得と同センターとの人的ネットワークの構築に取り組みました。
- ・ 奈良県中小企業活性化協議会へ職員1名を1年間トレーニー派遣し、経営支援業務の知識習得や人脈の

構築など、職員の資質向上に取り組みました。

- ・ 奈良県・豊かな食と農の振興課へ職員1名を1年間の研修に参加させ、奈良県の行政実務の理解と知見を広げることにより企業に対して、より適した支援を提案できるなど、職員の資質向上に取り組みました。

④ 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やハラスメントの未然防止に関する研修を階層別を実施し、コンプライアンスの意義・重要性を認識し、必要な知識の向上に取り組みました。
- ・ コンプライアンス相談窓口担当者に対し、外部講師による研修を実施し、相談があった場合の対処方法など知識の向上に取り組みました。
- ・ 各部署において、四半期毎にコンプライアンス関連規程の読み合わせを実施し、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（常勤監事を含む）によるハラスメント未然防止の為の職員へのヒアリングを実施し、ハラスメント撲滅に取り組みました。
- ・ コンプライアンス委員会を年6回開催し、上記の取り組み等、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検討を行い、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した。

⑤ 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が認められる改善策の策定に取り組みました。
- ・ 個人情報の管理状況について、各部署へ無通知による立入検査を実施し、情報漏洩などの不祥事事件が発生する問題点がないかを確認するとともに、各部署での個人情報管理の重要性を再認識できるよう取り組みました。

⑥ 危機管理体制（BCP）の強化

- ・ 当協会が被災した場合、「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」を締結している滋賀県信用保証協会と連携して代理代表拠点（臨時事務所）において信用保証業務が継続できる態勢を整えるため、代理代表拠点実務訓練を実施しました。
- ・ 安否確認システムを活用し、災害時に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及びAED操作実技講習など災害時に備えた訓練を実施しました。

⑦ 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。

3. 事業計画について

当協会の令和5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5,256件（前年度比101.4%）、金額825億34百万円（前年度比122.6%）となり、前年度に比べ件数・金額ともに増加しました。これは、「伴走支援型特別保証」、「タイムリー保証」、「短期継続保証」等の推進により一定の効果が得られた結果と思われます。当初の計画金額（750億円）に対しては、10.0%上回ることとなりました。

年度末の保証債務残高は、件数32,994件（前年度比98.7%）、金額4,061億26百万円（前年度比92.6%）となり、件数・金額ともに減少しました。ただし、当初の計画金額に対しては、1.5%上回りました。

代位弁済は件数382件（前年度比143.6%）、金額47億10百万円（前年度比160.6%）と件数・金額ともに増加しました。

求償権は、第三者保証人を徴していない求償権の増加、法的整理の増加等、回収環境は厳しくなっているものの、不動産の競売や任意売却による回収があったことより、実際求償権回収額（元損合計）は8億21百万円（前年度比138.9%）と増加しました。

4. 収支計画について

当期の収支差額は、計画値をやや下回ったものの、12億36百万円を計上することができました。その結果、収支差額変動準備金へ6億17百万円、基金準備金へ6億19百万円を繰り入れました。

よって、令和5年度末基本財産は、222億43百万円となりました。

5. 財務計画について

基金準備金について、前記「4. 収支計画について」で記載したとおり、収支差額のうち6億19百万円を繰り入れ、残り6億17百万円を収支差額変動準備金に繰り入れました。

◆ 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

新型コロナウイルス感染症や不安定な海外情勢に伴うエネルギー及び原材料価格の高騰等の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」、「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まれました。

この3制度で保証承諾件数の約半数を占め、特に「タイムリー保証」は、審査日数が短くスピーディーに資金調達ができることから、金融機関からも高い評価を得ておられます。

保証承諾額も計画値より10%上回っており、資金繰り支援に一定の効果があったものと評価できます。

金融機関との連携については、地域金融機関の本部への定期的な訪問や支店長会議等に参加することで情報を共有し、顧客に最適な保証支援策の提案に効果を為しています。

中小企業・小規模事業者への資金繰り支援は、金融機関と連携強化していくことが必要となるので、今後も金融機関への訪問や勉強会等も積極的に行い連携強化に取り組んでいただきたい。

前年度に新規保証利用された中小企業・小規模事業者に経営支援メニューの案内や経営課題に関するアンケートを行い、その中で経営課題を抱えている顧客にはモニタリングを実施し、個々の実情に応じた適切かつ柔軟な支援策の提案を行っておられます。こうした取組は、経営者との信頼関係構築に繋がるものであり、今後も継続していただきたい。

現状、コロナ禍において増加した借入負担や原材料価格等の高騰及び人手不足の影響により先行き不透明な状況にあり、特に業績回復が遅れている中小企業・小規模事業者に対しては、金融機関及び関係機関との連携を強化し、実情に応じた支援に取り組んでいただきたい。

2. 期中管理・経営支援部門

経営支援に関して、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

議会より、講師を招き研修を実施することで、各機関の支援内容を理解し、協会職員の知識向上が図れています。

また、同機関とは定期的に情報交換会を実施しておられます。情報共有することは、連携を強化していくうえで必要であり継続的に実施していただきたい。

創業計画書策定に関するアドバイス等の創業前からの伴走支援については、関係機関への広報が実り創業支援の保証承諾は、前年度より増加しており評価できます。地域経済を発展させるためにも、引き続き創業予定者の支援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・小規模事業者に対して専門家を派遣することは、経営課題の解決に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」の推進をお願いします。

借入負担の増加や物価高騰、人手不足や後継者問題等、様々な経営課題を抱えている中小企業・小規模事業者に対して、期中管理・経営支援の重要性は増してきています。金融機関、関係機関と連携し、これまで以上に金融支援並びに経営支援による一体支援を推し進めていただきたい。

3. 回収部門

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より、年々厳しくなってきました。

こうした状況の中で、代位弁済後、早期に求償権債務者の実態を把握し、回収有無の見極めを行う等、初動対応を徹底しておられます。また、債務免除が相応と判断できる案件は、一部弁済による保証債務免除の交渉を積極的に行っていることや法的整理等将来にわたり回収が見込めない案件については、管理事務停止措置、求償権整理措置を適正に実施しておられ、評価できます。

今後も回収の合理化、効率化を図るため、引き続き取り組んでいただきたい。

事業継続中の求償権債務者に対し、求償権消滅保証の可能性を検討された結果、再保証に繋がる案件はなかったようですが、今後も求償権先の業況等の実態把握を行ない、再生支援のための取組を継続していただきたい。

4. その他間接部門

人材育成については、信用保証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、的確にアドバイスが行えるようになるために重要な課題です。

そのために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ておられます。また、奈良県中小企業活性化協議会へのトレーニー派遣や県行政実務の理解と知見を広げるため奈良県への研修参加も行い、職員のスキルアップに取り組んでいることは評価できます。

組織の活性化と強化では、信用保証書の電子化について、利用金融機関のほぼ100%近くを電子化することができており、各金融機関への積極的な働きかけを行ったことが窺え、評価できます。

保証申込手続きの電子化については、金融機関と情報共有を図り、早期実現に向けて取り組んでいただきたい。

危機管理態勢については、被災した場合に滋賀県信用保証協会と連携して代理代表拠点において信用保証業務が継続できる態勢を整えておくため、代理代表拠点実務訓練を定期的を実施していただきたい。

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5年度経営計画」

職員へのコンプライアンス意識を定着させるため、昨年度に引き続き、弁護士による階層別のコンプライアンス研修及びハラスメント未然防止に関する研修や四半期毎に各部署でコンプライアンス関連規程の読み合わせを実施しておられます。

コンプライアンス相談窓口担当者に対しては、外部講師による研修を実施し、実際に相談があった場合の対応ポイント等の知識向上に取り組んでおられます。

また、コンプライアンス委員によるハラスメント未然防止のため、職員へのヒアリングを実施し、ハラスメントの撲滅に取り組んでおられます。

今年度、コンプライアンス委員会を6回開催し、コンプライアンス・プログラムの実践状況の検証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おられます。

今後もコンプライアンスに対する意識向上及び定着に向けての取組を継続していただきたい。

反社会的勢力排除の取組として、新聞記事、インターネット情報等の反社会的勢力情報をデータベースに登録、蓄

積し情報管理を行い、保証申込等があった際にはデータベースを検索し、該当の有無を全件確認していることは評価
できます。

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も連携強化を図っておられ、今後も協力して反
社会的勢力の完全排除に取り組んでいただきたい。