



## 令和4年度の経済情勢と当協会の業績

令和4年度においても、長引くコロナ禍の影響に加え、円安や原材料高、人手不足等により、経済情勢は厳しい状況が続きました。

大阪府内の企業倒産件数は873件と、コロナ禍前に比べ低水準であったものの、業況回復が遅れ息切れ倒産に至る企業も少なくなく、年度後半だけで比べると前年度より増加しました。

このような情勢のもと当協会の業績は、保証承諾については、資金繰り支援に積極的に取組んだ結果、件数で36,462件（対前年度比98.6%）、金額で8,956億円（同100.6%）となり、中期事業計画比で111.9%となりました。

保証債務残高は、件数で229,874件（対前年度比101.1%）、金額で4兆1,636億円（同99.6%）と横ばいになり、中期事業計画比で128.1%となりました。

代位弁済は、件数で2,355件（対前年度比139.9%）、金額で352億円（同144.7%）となり、前年度を上回りましたが、コロナ関連保証による資金繰り支援や、経営支援の推進等により、中期事業計画比では46.9%と計画を大きく下回りました。

実際回収は、引き続き回収に努めた結果、金額で111億円（対前年度比101.5%）となりました。なお、代位弁済が計画を大きく下回ったことから、中期事業計画比で94.1%に留まりましたが、年度経営計画（108億円）は上回りました。

以上の結果、全体の収支差額は158億円となりました。

## 令和5年度の経済情勢と当協会の業績

令和5年度は、令和5年5月にコロナの法律上の分類が5類に移行したことに伴い、社会・経済活動が活発化するなど、経済情勢は明るさを取り戻しつつありました。一方で、円安や原材料高、人手不足等の影響もあり、業績が回復途上にある中小企業者にとっては、厳しい状況が続きました。

大阪府内の企業倒産件数は1,122件（対前年度比128.5%）となり、コロナ禍前の水準（令和元年度1,217件）と同程度まで増加するなど、業績が回復する企業と息切れ倒産に至る企業で、二極化の様相を呈しました。

このような情勢のもと当協会の業績は、保証承諾については、ゼロゼロ保証の借換を含めた資金繰り支援に積極的に取組んだ結果、件数で44,379件（対前年度比121.7%）、金額で1兆1,893億円（同132.8%）となり、中期事業計画比では132.1%となりました。

保証債務残高は、ゼロゼロ保証の返済本格化や繰上げ完済等により、件数で211,607件（対前年度比92.1%）、金額で3兆8,900億円（同93.4%）となり、前年度を下回ったものの、借換を含む資金需要に積極的に応えたことで、中期事業計画比では129.7%となりました。

代位弁済は、件数で3,640件（対前年度比154.6%）、金額で515億円（同146.4%）となり、倒産の増加に伴い引き続き増加傾向となりました。しかしながら、伴走支援型特別保証をはじめとする積極的な資金繰り支援や、協会の各部門が「オール協会」の態勢で顧客の経営支援に取り組んだことにより、中期事業計画比では64.3%となりました。

実際回収は、金額で109億円（対前年度比97.8%）となり、中期事業計画比で79.9%に留まりましたが、年度経営計画（95億円）は上回りました。

以上の結果、全体の収支差額は161億円となりました。

## Ⅱ. 中期業務運営方針についての評価

### 1. 適正保証の推進と安定的かつきめ細やかな資金供給・資金繰り支援

- 金融懇談会を開催し、当協会役員から金融機関担当役員へ当協会の現状説明や意見交換を行いました。加えて、金融機関本部には企画統括部門が、金融機関営業店には担当部署が定期的に面談するなど、日常的な対話を通じて、金融機関との連携強化に努め、金融と経営の一体支援や経営者保証改革への対応に取り組めました。
- 金融機関感謝制度を実施し、金融機関向け通知や広報物等においてその趣旨や目的を説明することで、金融機関と適正保証や経営支援の取組みに関する認識を共有しました。
- あらたな資金需要に対して提携保証を中心に取組むことで、迅速な資金調達に資することができました。引き続き、金融機関との連携を強化し、推進を図ってまいります。
- 創業や事業承継、SDGs への取組みなど、中小企業者のライフステージにおけるさまざまな資金需要に対し、きめ細やかに対応しました。
- 伴走支援型特別保証および経営改善サポート保証〔感染症対応型〕を活用して、ゼロゼロ保証等の借換を含めた資金繰り支援に注力しました。なお、両保証の保証承諾は年を追って増加し、いずれも件数・金額で、伴走支援型特別保証については3年連続で全国トップ、経営改善サポート保証〔感染症対応型〕は令和4年度から2年連続で全国トップとなりました。
- セーフティネット保証等の政策保証を活用し、中小企業者の資金繰りの下支えに努めました。また、ダイハツ工業㈱の生産活動制限や、令和6年能登半島地震に関しては、当協会独自で相談窓口を設置するなど、影響を受ける中小企業者からの相談態勢をいち早く整えました。
- 経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けて、令和6年3月15日から経営者保証を不要とするあらたな保証制度の取扱いを開始しました。制度開始に先立ち、中小企業者等に向けた事前審査を開始し、金融機関に対しても説明会を実施するなど、制度内容の理解促進に努めました。あわせて、新制度のリーフレット作成や、Web サイトによる案内等、周知を図りました。なお、従来からの経営者保証を不要とする保証制度についても積極的に取扱いした結果、法人の総保証承諾件数に占める経営者保証非徴求の割合は、令和5年度で26.9%（全国平均11.6%）となり、全国トップの実績となりました。
- 顧客の利便性向上の観点から、保証申込時の提出書類について、書式を改廃し、公的証明書の提出基準を緩和したほか、信用保証委託申込書や信用保証依頼書等の押印省略を実施しました。また、保証条件変更申込書や保証条件依頼書等の条件変更に係る書類のほか、融資実行後、期中において必要となる書類についても、簡素化と押印省略を全国の運用に先駆けて令和4年2月から実施しました。

## 外部評価委員会の意見

- ゼロゼロ保証終了後も、借換を含めた資金支援に積極的に取組まれた結果、伴走支援型特別保証が3年連続（令和3～5年度）、事業再生計画実施関連保証〔感染症対応型〕が2年連続（令和4～5年度）で、全国トップの保証承諾実績（件数・金額）となるなど、中小企業者の資金繰りの下支えに寄与されたものと評価します。  
また、SDGs推進保証「ウイング」を創設し、中小企業者のSDGsへの取組みを後押しするなど、中小企業者の多様なニーズに応じた資金供給にも努められたものと評価します。  
引き続き、利用者が自身に適した制度を利用できるよう、各種保証制度の周知に努められることを期待します。

## 2. 経営支援・経営改善支援・再生支援等の推進と地方創生への貢献

### (1) 支援態勢の整備・充実と取組方針

- 令和3年12月に、各部支店の保証課から1名、合計14名の経営支援推進リーダーを任命しました。リーダーが率先して経営支援に取り組むとともに、他の職員へのサポートを行うことで、協会全体の経営支援スキルの向上に努めました。また、令和5年度からは企業支援部内に「ソリューション推進室」を設置し、中小企業診断士の有資格者や経営支援の実務経験を豊富に有する職員を重点的に配置して、個社支援態勢の充実を図りました。
- 令和4年度から活性化協議会へ、令和5年度からは民間コンサルタント会社（認定経営革新等支援機関）へそれぞれ派遣研修を実施し、経営支援のノウハウの蓄積を図りました。
- 令和3年度から、保証申込等の日常業務において支援が必要と判断した先や、一定の条件で抽出しリストアップした先等に対してアプローチを行い、企業面談を通じて課題解決方法を提案するプッシュ型支援を推進しました。加えて、令和4年度からは、ゼロゼロ保証利用先等を重点取組先に設定し、経営支援メニューを案内するダイレクトメールを送付するとともに、発送対象リストを金融機関と共有し帯同して企業を訪問するなど、「取りこぼしのない支援」に努めました。さらに令和5年度からは、ゼロゼロ保証等に係る金融機関からのモニタリング報告において「保証協会と連携した支援を希望」する項目を設け、協力要請があった金融機関と協働して経営支援に取り組むプル型アプローチをあらたに開始しました。
- 金融機関や関係支援機関、公的機関等が連携し、中小企業者に対する支援環境を強化することを目的に、大阪府中小企業支援ネットワーク会議を開催しています。また、大阪府よろず支援拠点や大阪府事業承継・引継ぎ支援センターとは経営支援部が、活性化協議会とはソリューション推進室がそれぞれハブ機能を果たし、各機関が当協会職員向け説明会等を実施するなど連携することで、各機関への円滑な相談申込につながりました。

## (2) 経営支援等の個社支援に係る具体的な取組み

- プッシュ型およびプル型アプローチを通じて把握した課題やニーズに対しては、資金繰り支援に加え、財務診断サービスや専門家派遣による経営サポート事業のほか、関係支援機関を紹介するなど、金融と経営の一体支援に努めました。
- 経営サポート事業については、金融機関や関係支援機関と連携のうえ、協会全体で積極的に取組み、多くの中小企業者に事業継続のための指針や具体的な経営改善手法を提供できました。
- 複数金融機関と取引している中小企業者の金融調整等や経営改善サポート保証の利用のために、経営サポート会議を積極的に活用した結果、同会議を利用した先は、令和3年度が48者、令和4年度が177者、令和5年度が283者と増加しました。
- 中小企業者の販路拡大、企業間連携および情報交換の場を提供するため、ビジネスフェアを開催しました。令和3年度は、予定していた会場がコロナの関係から使用できなくなったため、オンライン形式に変更しました。令和4年度からはリアル会場で開催し、商談促進のための事前商談予約を可能としたほか、バイヤーの誘致を行いました。加えて、令和4年度および令和5年度には、青森県信用保証協会と共催によるオンライン商談会を開催するなど、ビジネスマッチングの機会提供に努めました。

## (3) ライフステージに応じた支援

- 「創業スクール」(各年度)を開催し、専門家による創業期の心構えやポイント、ビジネスプランの立て方等の解説に加え、講師との個別相談会や参加者交流会を実施しました。
- 女性起業家特有の課題や悩みの解決を目的として、「女性起業家支援セミナー」(各年度)を開催しました。専門家によるセミナーや、先輩女性起業家による講演を実施したほか、当協会の女性起業家支援チーム「minori」が主体となって交流会を実施し、参加者間のネットワークづくりをサポートしました。また、令和4年度と令和5年度は、同セミナー参加者の中で、販路拡大(令和4年度)や新商品のプロモーション(令和5年度)に課題を持っていた参加者の個別ニーズに応え、近畿大学と連携し、学生から課題解決のアイデアを提案するなど、産学連携プロジェクトを通じた個社支援にも取組みました。
- 「創業・事業承継フェア2022」(令和3年度)、「経営課題別セミナー」(令和4年度)、「事業承継支援セミナー」(令和5年度)をそれぞれオンラインで開催し、有識者による講演や専門家によるセミナー等を実施したほか、当協会からは事業承継に係る保証制度や経営支援について説明するなど、事業承継に係るノウハウと情報を提供しました。
- 再生支援業務を円滑かつ適正に促進するため、活性化協議会とは、ソリューション推進室が定期的(月1回程度)に面談や意見交換会を実施し、支援手法の共有や個社案件の相談等を行いました。また、活性化協議会が協会の各部支店を訪問し、案件相談会を開催することで、支援方針の目線合わせが可能となるとともに、協会職員の再生支援スキルが向上するなど、連携の効果が表れています。

## (4) 地方創生への貢献

- 令和4年7月には、大阪・関西万博のテーマに沿って優れた技術の事業化・産業化をめざすベンチャー等を投資対象とする「大阪・関西万博活性化ファンド」に出資しました。また、令和5年5月には、社会課題の解決に挑戦する創業シードステージの企業を投資対象とする「関西イノベーションネットワーク2号ファンド」に出資しました。
- 令和3年9月からSDGs推進保証「ウイング」の取扱いを開始し、その推進を図った結果、保証承諾は年を追って増加し、中小企業者に

における SDGs の普及促進に貢献することができました。

- SDGs 達成をめざす大阪・関西万博の趣旨に賛同のうえ、令和 3 年度は、「TEAM EXPO 2025」プログラムの「共創パートナー」に登録し、職員へのロゴバッチ配付や、事務所内での公式ポスター掲示等を通じ、職員の万博に対する意識向上を図りました。
- 広報誌「Simpo」において、自社の取組みを検討するうえでの参考としていただくために、SDGs に取り組む保証利用顧客の事例を積極的に紹介しました。
- 令和 4 年度に堺支店を「まちかど AED 設置施設」および「消防協力事業所」として堺市消防局に登録しました。また、近隣の中小企業者と金融機関を招いて、堺市消防局による救命措置講習（令和 5 年 2 月）や、堺市による防災講座（令和 5 年 7 月）、堺警察署による防犯講座（令和 5 年 12 月）をそれぞれ開催し、地域と連携した防災・防犯への取組みに努めました。

### 外部評価委員会の意見

- 令和 3 年度から経営支援が必要な先を選定して訪問・面談等を行う「プッシュ型アプローチ」を、令和 5 年度からは金融機関からのモニタリング報告を活用して経営支援の希望がある先にアプローチする「プル型アプローチ」をそれぞれ開始し、さらに、経営支援推進リーダーが旗振り役となって協会全体の経営支援マインドを底上げし、各部署がそれぞれ担当する顧客へ支援を実施するなど組織体制の整備・充実に努めるとともに、経営支援部および企業支援部ソリューション推進室（令和 5 年度に新設）をハブ機能として金融機関や関係支援機関との連携強化を図り、地域における事業者支援態勢を構築されるなど、経営支援に取り組まれたものと評価します。  
今後も、ゼロゼロ保証のソフトランディングに向け、金融と経営の一体支援に一層努められることを期待します。
- 「OSAKA ビジネスフェア」については、令和 3 年度はオンライン形式で、令和 4 年度以降はリアル会場で開催し、コロナ禍でも継続して、参加者にビジネスチャンス拡大の場を提供されました。  
また、青森県信用保証協会とのオンライン商談会の開催や、産学連携プロジェクトとして「女性起業家支援セミナー」参加者へ販路拡大方法を提案するなど、あらたな取組みにもチャレンジされたものと評価します。



### 3. 求償権管理の強化・効率化

- 無担保求償権については、原則として保証協会サービサーへ委託し、管理回収に努めました。また、債務者等の資産や収入状況の把握の徹底等により、回収可能な求償権の見極めを行い、一括または増額返済を促す督促を強化しました。
- 誠意なき相手方に対しては、費用対効果を勘案し、法的措置を実施しました。
- 回収見込みのない求償権については、管理事務停止および求償権整理を促進し、回収可能な案件に注力できる態勢を整えることで回収業務の効率化に努めました。

#### 外部評価委員会の意見

- 代位弁済不可避な案件については相手方に応じた効果的な手段を選択のうえで迅速な回収に着手されるとともに、誠意なき相手方に対しては費用対効果を勘案しつつ積極的に法的措置を行うなど、回収強化に努められたものと評価します。なお、法的整理に至る案件が増加傾向にあるなど回収環境の更なる悪化も懸念されますので、引き続き、民事執行法上の諸制度の積極的な活用など回収促進に努められることを期待します。  
また、再生支援については、令和6年3月に公表された「再生支援の総合的対策」でも、協会に対する期待が高まっていますので、金融機関や関係支援機関と連携し、求償権消滅保証に一層取組むなど、引き続き再生支援の促進に努められることを期待します。

### 4. 経営基盤等の強化・充実

- コロナの感染状況等に応じ、対面・オンラインツールを使い分けてインターンシップを開催したほか、志望度の高いインターンシップ参加者を対象とした早期選考による採用活動も行い、優秀な人材の確保を図りました。
- 活性化協議会や民間コンサルタント会社、近畿財務局等の関係機関とも連携し、経営支援をはじめとした多種多様な研修を、オンラインツールも活用して実施しました。特に、活性化協議会には、令和4年度から半年間職員をトレーニーとして派遣し、活性化協議会が有する再生支援のノウハウ習得と専門家等とのネットワーク構築を図りました。同様に、実践的なノウハウ等を習得するため、民間コンサルタント会社にも、令和5年度は上期と下期にそれぞれ1名ずつ、半年間職員を派遣しました。
- 男女の区別なく活躍できる組織とするため、令和3年度から令和7年度までの計画となる「女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画」のもと、「課長・課長代理の女性職員数倍増」「有給休暇取得日数年間20日以上」という目標に取り組んでいます。具体的には、協会職員の意識改革を促すために、各年度当初に理事長が女性活躍推進に係るメッセージを発信しました。加えて、管理職候補の女性職

員に対して各種研修を実施したほか、女性職員をサポートする職員を指名し、相談・フォローアップ態勢を整備しました。

- ウィズコロナ・ポストコロナにおける組織体制の在り方として、経営支援を推進する体制の整備に注力しました。また、管理職による職員の特性に応じた指導、育成を強化し、金融と経営の一体支援のさらなる充実を図るため、令和6年度からは、保証部を二つの部に分割し、本店の保証課を6課体制から二部合計で7課体制にすることとしました。
- 危機管理態勢の一層の強化を目的として、令和3年5月に事業継続計画（BCP）を改正し、感染症に係る対応を追加しました。
- BCP推進会議を開催し、BCP推進メンバーに平常時対応・緊急事態対応の周知を行ったほか、安否確認システムの機能や操作方法を説明するなど、事業継続計画（BCP）の理解浸透を図りました。
- 年度毎に策定するコンプライアンス・プログラムを着実に実施し、コンプライアンス態勢の維持・向上を図りました。

#### 外部評価委員会の意見

- 人材育成においては、業務統括部門による保証案件相談型研修や、外部講師を招いた講義、近畿財務局主催の「企業支援の在り方・手法ゼミ」等の研修に加え、経営支援推進リーダーが経験の浅い職員に帯同して企業面談に取り組むなど、理論と実践の両面から、目利き力や審査能力の向上を図られました。  
また、活性化協議会や民間コンサルタント会社への派遣研修を通じ、外部組織の業務を経験することで、より実践的な経営支援ノウハウの習得・蓄積に努められたものと評価します。
- 毎年度策定しているコンプライアンス・プログラムに基づき、コンプライアンス委員会において、活動状況等の把握および達成状況等の評価を行うとともに、内部通報規程やコンプライアンス・マニュアルの改正を行うなど、コンプライアンス態勢の維持・向上・改善に取り組まれました。  
また、各種研修を実施するなど、良好な職場環境の構築と組織対応力の向上に取り組まれているものと評価します。

## 5. 顧客サービスの向上、広報の強化・充実

- 保証効果の検証や顧客の経営課題・ニーズの把握を目的に、令和3年度から「お客さまアンケート」を全面リニューアルのうえ、各年度とも当協会の保証利用先5,000者に対して実施しました。協会職員と接点を持たれた顧客ほど、NPSによる協会推奨度が高い傾向にあるとの分析結果に基づき、企業面談を中心に顧客との接点を増やす取組みを推進しました。また、顧客サービス向上委員会を開催し、上記アンケート結果の共有等を通じて、顧客サービスのマインド向上を図りました。
- WebサイトやLINEのほか、プレスリリース配信サービス「PR TIMES」（令和3年度から利用開始）等の広報媒体を活用し、当協会の保証



制度や経営支援の取組みなどをタイムリーに発信しました。加えて、行政や関係支援機関の施策情報を発信するなど、広報協力も行いました。

- 金融機関等が行うビジネスフェアに出展したほか、産学連携の一環として、大学への出張講義等を行い、学生に対する金融教育や起業意識の醸成、協会への就職志望度の向上に努めました。
- マスメディアからの取材依頼に積極的に対応し、テレビ放送や新聞等を通じて、当協会の取組みを発信しました。
- 長年当協会をご利用のお客さまを対象に、抽選による観劇招待サービスを実施しました。

### 外部評価委員会の意見

- 継続的に顧客アンケートを実施し、利用者の声の把握に努められています。また、協会職員との接点を持った顧客ほど協会推奨度が高いというアンケート結果を踏まえ、企業面談を中心に顧客との接点を増やす取組みを推進するなど、効果的な活用がなされています。広報面では、プレスリリース配信サービスやYouTube等のあらたな広報ツールの利用を開始されたほか、テレビ・新聞等のマスメディアを通じて協会の取組みを紹介するなど、情報発信力を高められたものと評価します。

## 6. コンピュータシステムの安定運用、機能強化と保証業務の電子化

- 保証協会コンピュータサービス㈱と連携のうえ、ORBITシステムの安全かつ安定的な運用に努めました。特に、令和4年1月には、ホストコンピュータをはじめとするシステム基盤を最新鋭のデータセンター（NEC 神戸データセンター）に移転し、BCP対応力や処理速度、耐久性の向上を図りました。
- ウィズコロナに向けた環境整備については、オンライン面談システムを導入し、お客さまと非対面・非接触による経営相談等を可能とする環境を整えました。加えて、本店7階と千里信用保証ビル3階の空きスペースを有効活用して、テレワークやWeb会議、オンライン研修が可能な個別ブースを設置しました。
- 債権書類（印鑑証明書や商業登記簿謄本等）の電子化とサーバ保管を開始したほか、間接部門における電子稟議システム、ペーパーレス会議システム等の運用開始により、業務の効率化やペーパーレス化を図りました。
- 保証業務の電子化については、全国信用保証協会連合会や金融機関と連携のうえ、令和4年8月から運用を開始しました。加えて、同システムにおいて金融機関から連携される保証申込データに基づき、自動で申込登録を行う機能をあらたに追加しています。これにより、保証申込・審査のリードタイムが短縮して中小企業者への資金供給が一層迅速化したことに加え、金融機関では協会への申込書類の郵送や持ち込みが不要となりました。また、全国で初めて、保証申込相談から信用保証書交付までの一連の手続きを電子化したことで、当協会においても業務の迅速化、効率化につなげることができています。

- 参加金融機関の拡大に向けては、全国信用保証協会連合会と連携し、金融機関へ積極的に情報提供を行いました。加えて、他の信用保証協会とも連携し、金融機関の動向等について情報交換を図りました。この結果、令和5年7月からあらたにメガバンク1行が参加し、令和6年度にはメガバンク1行、地方銀行3行が参加予定（令和5年度末時点）となっています。今後も、大阪府内に営業基盤を有する金融機関を中心に早期参加を促進してまいります。

#### 外部評価委員会の意見

- 令和4年8月からは保証申込の電子化を開始し、中小企業者、金融機関の利便性向上を図られました。加えて、参加金融機関の拡大に向けて、積極的な情報提供にも努められました。  
また、債権書類等の電子管理を実現したほか、電子稟議システムを導入されるなど、ペーパーレス化や業務効率化にも注力されています。  
今後も保証申込の電子化への参加金融機関を拡大するなど、業務のデジタル化に一層取組まれることを期待します。

### Ⅲ. 事業実績

令和3年度から令和5年度までの事業実績は以下のとおりです。

(金額単位：百万円)

項目	令和3年度			令和4年度			令和5年度		
	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	890,315	89.0%	27.5%	895,579	111.9%	100.6%	1,189,266	132.1%	132.8%
保証債務残高	4,181,384	113.6%	103.0%	4,163,587	128.1%	99.6%	3,889,992	129.7%	93.4%
代位弁済	24,294	40.5%	97.1%	35,165	46.9%	144.7%	51,466	64.3%	146.4%
実際回収	10,940	115.2%	103.8%	11,108	94.1%	101.5%	10,865	79.9%	97.8%

(参考) 中期事業計画

(金額単位：百万円)

項目	令和3年度	令和4年度	令和5年度
保証承諾	1,000,000	800,000	900,000
保証債務残高	3,680,000	3,250,000	3,000,000
代位弁済	60,000	75,000	80,000
実際回収	9,500	11,800	13,600