

法人名	大阪信用保証協会
作成（所管課）	中小企業支援室金融課

## ○ 経営目標設定の考え方



法人名	大阪信用保証協会
-----	----------

○ 令和4年度の経営目標達成状況及び令和5年度経営目標設定表

I. 最重要目標(成果測定指標)												
戦略目標	成果測定指標	新規	単位	R4 ウエイト	R3 実績値	R4 目標値	R4 実績値 【見込値】	R5 目標値	R5 ウエイト	中期経営計画 (R3~R5)		R5目標設定の考え方 (数値の根拠) ※累積数値による目標設定の場合は、その理由も記載
										R5 目標値	最終年度 目標値	
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	保証債務残高		億円	40	41,814	37,800	41,636	↓ 37,000	40	30,000	30,000	期首保証債務残高、保証承諾、代位弁済の計画額および償還見込額を踏まえ設定した。 (期末保証債務残高計画額=期首保証債務残高見込額+保証承諾計画額-代位弁済元金見込額-償還見込額) (R4実績値) 期首残高41,814億円+承諾8,956億円-代位弁済元金351億円-償還8,783億円=41,636億円 (R5目標値) 期首残高見込41,500億円+承諾計画9,000億円-代位弁済元金見込699億円-償還見込12,801億円=37,000億円 なお、償還見込額については金融機関へのヒアリングをもとに、ゼロゼロ保証の返済本格化や繰り上げ償還を考慮のうえ算出した。
法人経営者の考え方(取組姿勢・決意)										戦略目標達成のための活動事項		
最重要とする理由、経営上の位置付け	府内経済は、新型コロナウイルス感染症の長期化に加え、ウクライナ情勢や原材料価格の上昇等の影響により、先行き不透明な状況が続いている。また、府内の企業倒産件数は対前年で増加基調にあり、予断を許さない状況にある。特に令和5年度は、ゼロゼロ保証の返済が本格的に始まる予定であるが、未だ収益改善の途上にある中小企業者も多くなっている。このような状況を踏まえ、金融機関をはじめ関係支援機関との連携・役割分担を固めながら、金融と経営の一体支援を一層推進するとともに、金融の円滑化を通じ、中小企業者の成長や持続的発展を下支えすることが重要である。  (令和5年度取組方針) ・中小企業者の資金繰りを下支えするほか、経営改善や事業転換等に係る資金に加え、ライフステージに応じ、創業期や生産性向上、事業承継に取組む資金等について、安定的な供給を支援する。 ・金融機関をはじめ関係支援機関と連携・役割分担を固めながら、さまざまな経営課題を抱える中小企業者に対して、金融と経営の一体支援を一層推進し、事故発生や代位弁済を抑制する。  以上の取組みを行った結果を表す指標である「保証債務残高」を、令和5年度の最重要目標指標とする。											
最重要目標達成のための組織の課題、改善点	・適正保証の推進と安定的かつきめ細やかな資金供給・資金繰り支援を行うために、日常的な対話を通じて金融機関と一層の連携強化を図る必要がある。 ・金融と経営の一体支援を推進するために、職員のコミュニケーション力や事業性評価を含めた目利き能力の向上に努める必要がある。 ・業績回復が遅れ、借入の負担感が増しているなか、ゼロゼロ保証の返済開始を迎える中小企業者も多く、今後、条件変更や事故発生が増加する懸念があることから、金融機関をはじめ関係支援機関と連携・役割分担を固めながら、中小企業者の課題やニーズを把握し、オール協会の支援態勢で顧客の支援を行う必要がある。 ・保証業務の電子化等、デジタルトランスフォーメーションを推進する必要がある。											
活動方針	・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 ・経営支援・経営改善支援等の推進と地方創生への貢献											
	【適正保証の推進】 ・金融機関との連携を通じて、事前相談制度を活用した提携保証を中心に、迅速な資金調達支援に努める。  【安定的かつきめ細やかな資金供給・資金繰り支援】 ・顧客目線に立ち、伴走支援型特別保証や経営改善サポート保証によるゼロゼロ保証等の借換等を通じて、中小企業者の資金繰り改善を図る。 ・中小企業者のライフステージにおける多様な資金需要に対してきめ細やかに対応し、安定的な資金供給支援を行う。 ・大規模な自然災害等が発生した際には、政策保証を活用し、迅速かつ柔軟な対応に努め、中小企業者に対する資金供給の下支えを行う。 ・SDGsの達成に向けて取組む中小企業者に対し、積極的に資金支援を行う。 ・国で議論されている経営者保証を不要とする融資債行の確立に向けて必要な準備を進めるとともに、経営者保証を不要とする取扱いの周知および活用にも努める。  【経営支援・経営改善支援等の推進と地方創生への貢献】 ・経営支援態勢の整備・充実を目的に、企業支援部内に「ソリューション推進室」を設置し、顧客のさまざまな課題解決に向けたサポートを通じて個社支援の充実を図る。 ・関係支援機関への派遣研修を通じ、経営支援ノウハウの蓄積を図る。また、職員から選抜した経営支援推進リーダーが経営支援ノウハウの横展開やマインドの醸成を図る。 ・あらゆる機会を通じて支援が必要と判断した先に対して企業面談を行うプッシュ型のアプローチと、金融機関からのモニタリング報告にもつき支援先を選定するプル型のアプローチを推進する。また、ゼロゼロ保証利用先に対して、ダイレクトメールを発送するなどして、取りこぼしのない支援に注力する。 ・ビジネスフェアを開催し、販路拡大、企業間連携および情報交換の場を提供する。 ・経営課題を有する保証利用先に対して、経営サポート事業(専門家派遣など)を推進し、経営診断や経営改善計画策定を支援する。 ・経営サポート会議を通じて、協会が中小企業者と金融機関・関係支援機関の間にとって調整機能を果たすとともに、経営改善サポート保証等を活用し、中小企業者の経営改善および金融取引の正常化に努める。											

法人名	大阪信用保証協会
-----	----------

**II. 設立目的と事業内容の適合性(事業効果、業績、CS)**

戦略目標	成果測定指標	新規	単位	R4 ウエイト	R3 実績値	R4 目標値	R4 実績値 〔見込値〕	R5 目標値	R5 ウエイト	中期経営計画 (R3~R5)		R5目標設定の考え方 (数値の根拠) ※累積数値による目標設定の場合 は、その理由も記載	戦略目標達成のための活動事項
										R5 目標値	最終年度 目標値		
② 経営支援・経営改善支援等の推進と地方創生への貢献	当協会利用先に対する専門家による経営診断件数		件	15	628	660	758	770	15	-	-	R4年度実績見込値をもとに設定した。 (R5年度信用保証協会中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助金交付申請書のとおり)	・事業承継や生産性向上等の経営課題を抱える協会利用先に対し、外部専門家を派遣し経営課題の確認・助言を実施する。

**III. 健全性・採算性(財務)、コスト抑制と経営資源の有効活用・自立性の向上(効率性)**

③ 再生支援の推進	平残代位弁済率 (代位弁済額/保証債務平均残高)		%	15	0.58	1.51	0.84	↓ 1.78	15	-	-	代位弁済額は、長引く新型コロナウイルス感染症や原材料価格高騰等の影響により、倒産・廃業が増加する懸念を考慮のうえ設定した。	・企業面談や日常業務における相談等を通じ、課題やニーズを把握し、業況が悪化する前段階から外部専門家派遣をはじめとする各種経営支援メニューを提案・実施することで、協会利用先の金融取引の正常化と経営改善の実効性を高め、保証債務の劣化防止・代位弁済の低減に努める。
④ 求償権管理の強化・効率化	回収額		億円	10	109	108	111	↓ 95	10	136	136	最近の代位弁済や回収状況をもとに設定した。	・期中管理部門において把握した情報を活用し、債務者等の状況に応じた効果的な回収に速やかに着手する。また、保証協会サードパーティーを積極的に活用し、定期的に管理回収状況の報告を求め、求償権管理の強化・効率化を図る。
⑤ 経営基盤等の強化	人件費率 (人件費/保証債務平均残高)		%	10	0.09	0.10	[0.09]	↓ 0.10	10	-	-	人件費は、前年度実績(見込)に加え、物価上昇等の影響も考慮のうえ設定した。	・ウィズコロナを踏まえた組織体制の在り方を検討するとともに、システムを活用することにより、効率的な業務運営を図る。
	収支差額		億円	10	175	94	[159]	↓ 98	10	-	-	収入は、保証債務残高をもとに保証料収入を見込み、経費は、前年度実績(見込)をもとに設定した。	・年度経営計画に掲げる「適正保証の推進」「経営支援・経営改善支援等の推進と地方創生への貢献」「求償権管理の強化・効率化」等に積極的に取り組むことにより収支を確保し、経営基盤等の強化を図る。

【凡例】

- ・☆はR5年度からの新規項目
- ・×は目標値未達成
- ・↓は前年度実績比マイナスの目標値
- ・〔 〕内の数値は、参考として記入した実績見込値
- ・( )内の数値は、当該年度の経営目標として設定していないため、参考として記入した実績値

法人名

大阪信用保証協会

## CS調査の実施概要

## ○令和4年度の実施結果

調査内容	実施方法	アンケート等対象者	対象者数	実施時期
<ul style="list-style-type: none"> <li>保証利用による効果</li> <li>経営課題・顧客ニーズの把握および関心がある経営支援サービス</li> <li>協会職員の接遇</li> </ul>	アンケート発送は郵送にて行い、回収は郵送またはWebサイトにて行う。	ゼロゼロ保証を利用中かつ直近2年間で新たな保証を利用した顧客	5,000者	令和4年8月

実施結果の主な内容	実施結果を踏まえた取組
<ul style="list-style-type: none"> <li>回答者の大多数が、保証が役立つと回答。</li> <li>回答者の半数程度が、1年前より景況が悪くなったと感じている。</li> <li>回答者の半数程度が、借入金の返済に余裕がある一方、17%の方が、借入金の返済見通しに不安を抱えている。</li> <li>協会職員の接遇は、概ね良好な評価を得ている。</li> <li>協会職員との接遇機会を持った先ほど協会の推奨度が高い。</li> </ul>	<p>(結果を踏まえ実施した取組)</p> <p>アンケートの集計結果と分析結果を、顧客サービス向上委員会やイントラネットで内部周知を行い、職員の接遇や経営支援等に対する意識向上を図っている。</p> <p>(今後実施予定の取組)</p> <p>当協会利用者が抱えている経営課題の傾向を踏まえ、経営支援に係るセミナーなどの内容の充実・改善に取り組む。</p> <p>企業面談等を通じて顧客との接点を増やすことで、協会への理解や認知度の向上を図るとともに、顧客本位の姿勢で金融・経営支援を実践し、推奨度や満足度を一層高めていく。</p>

## ○令和5年度の実施方針

調査内容	実施方法	アンケート等対象者	対象者数	実施時期
<ul style="list-style-type: none"> <li>保証利用による効果</li> <li>経営課題・顧客ニーズの把握および関心がある経営支援サービス</li> <li>協会職員の接遇</li> </ul>	アンケート発送は郵送にて行い、回収は郵送またはWebサイトにて行う。	過去1年間に保証承諾した保証利用者	5,000者	令和5年7月～令和5年8月

■ 令和4年度実績比 マイナス（現状維持）目標の考え方について

〔1〕

成果測定指標	単位	R4年度の実績値〔見込値〕	R5年度の目標値
保証債務残高	億円	41,636	37,000

<p><b>マイナス （現状維持） 目標の考え方</b></p>	<p>R5年度も、金融機関との連携により、中小企業者のライフステージにおける多様な資金需要に対して、安定的な資金供給支援に努めるものの、コロナ禍における資金需要に一服感が見られること、ゼロゼロ保証の返済本格化や繰り上げ償還も見込まれることから、保証債務残高は減少すると見込む。</p>
--	--

〔2〕

成果測定指標	単位	R4年度の実績値〔見込値〕	R5年度の目標値
平残代位弁済率 （代位弁済額／保証債務平均残高）	%	0.84	1.78

<p><b>マイナス （現状維持） 目標の考え方</b></p>	<p>R4年度は、新型コロナウイルス感染症に係る保証による資金繰り支援や、経営支援の推進等により、代位弁済額は計画を大きく下回った。</p> <p>R5年度も、苦境にある中小企業者の経営改善支援等に積極的に取組むものの、長引く同感染症や原材料価格高騰等の影響が続くなか、元金返済や利息負担も含めた資金繰り悪化の懸念から、倒産や廃業による代位弁済も増加することが見込まれ、平残代位弁済率は前年度実績見込を上回ると見込む。</p> <p>（R4実績）  <math>35,165 \text{ 百万円} / 4,166,710 \text{ 百万円} = 0.84\%</math></p> <p>（R5目標）  <math>70,000 \text{ 百万円} / 3,925,000 \text{ 百万円} = 1.78\%</math></p>
--	---

法人名

大阪信用保証協会

■ 令和4年度実績比 マイナス（現状維持）目標の考え方について

〔3〕

成果測定指標	単位	R4年度の実績値〔見込値〕	R5年度の目標値
回収額	億円	111	95

<b>マイナス （現状維持） 目標の考え方</b>	<p>以下の理由から、R5年度回収額はR4年度実績見込を下回ると見込む。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・今後、代位弁済は増加すると見込んでいるものの、現状の事故受付状況から、R5年度代位弁済は下期に増加し、すぐには回収につながらないと見込まれること。</li> <li>・有担保求償権の減少や保証人を徴求しない無担保求償権の増加に加え、破産等法的整理に至る案件の増加も見込まれること。</li> </ul>
-----------------------------------	--

〔4〕

成果測定指標	単位	R4年度の実績値〔見込値〕	R5年度の目標値
人件費率 （人件費／保証債務平均残高）	%	〔0.09〕	0.10

<b>マイナス （現状維持） 目標の考え方</b>	<p>信用保証協会は従来の金融支援に加え、ウィズコロナを踏まえた中小企業者への経営支援も求められているなか、分子の人件費は、前年度実績見込に加え、物価上昇等の影響も踏まえた水準とした。</p> <p>一方、分母となる保証債務平均残高は、前年度より減少する見込みであることから、人件費率は対前年度実績見込を上回る。</p> <p>府内中小企業者の金融の円滑化、事業活動の創造・維持・発展をサポートするため、人員を活用し取組んでいく。</p> <p>（R4実績見込）  <math>3,671\text{百万円} / 4,166,710\text{百万円} = 0.09\%</math></p> <p>（R5目標）  <math>3,895\text{百万円} / 3,925,000\text{百万円} = 0.10\%</math></p>
-----------------------------------	---

■ 令和4年度実績比 マイナス（現状維持）目標の考え方について

〔5〕

成果測定指標	単位	R4年度の実績値〔見込値〕	R5年度の目標値
収支差額	億円	〔159〕	98

<p><b>マイナス （現状維持） 目標の考え方</b></p>	<p>令和5年度においても業務計画数値（保証承諾・保証債務残高・代位弁済・回収）を達成することにより、引き続き安定した収支確保を目指すものであるが、保証債務残高の減少に伴う保証料収入の減少、代位弁済増加に伴う自己償却額の増加等により、収支差額は前年度実績見込を下回る見込みである。</p>
--	--

〔6〕

成果測定指標	単位	R4年度の実績値〔見込値〕	R5年度の目標値

<p><b>マイナス （現状維持） 目標の考え方</b></p>	
--	--