

令和3年度経営計画の評価

愛知県信用保証協会は、公的な「保証機関」として、中小企業・小規模事業者の資金調達の円滑化を図り、中小企業・小規模事業者とともに地域経済の発展に貢献して参りました。

令和3年度経営計画の実施状況に対する評価は、以下のとおりです。なお、評価にあたりまして、神戸大学経済経営研究所長・教授 家森信善 氏、公認会計士 中村誠一 氏、弁護士 村瀬桃子 氏により構成される「外部評価委員会」の意見・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. 業務環境

愛知県においては、新型コロナウイルス感染症（以下「コロナ」という。）の感染拡大が続き、「緊急事態宣言」や「まん延防止等重点措置」の発令が繰り返されるなど、経済活動が大幅に制限されました。

愛知県の景気は、コロナの影響によりサービス業など一部に厳しい状況が続いたものの、製造業を中心に改善し、総じて持ち直しの動きがみられましたが、2月以降は、原油・原材料価格の高騰やウクライナ情勢等の影響を背景に、持ち直しの動きが一服しました。

金融環境をみると、前年に「新型コロナウイルス感染症対応資金」（ゼロゼロ融資）等により一定の資金調達がなされたことの反動もあり、金融機関の貸出は前年を下回りました。また、株式会社東京商工リサーチ発表の「全国企業倒産状況」では、愛知県においてもコロナ禍の各種支援策により倒産は抑制されました。

令和3年度経営計画の評価

2. 事業概況

コロナの拡大は、事業者の経営にも極めて大きな影響を与え、コロナ関連保証を中心に保証承諾額は、4,395億円（対計画比 98.8%、対前年度実績比 23.5%）と計画額をわずかに下回りました。実績額は、無利子無保証料融資の終了に伴い、前年度から大幅な減少となりましたが、コロナの影響を受けた事業者に対する新たな保証制度である「伴走支援型特別保証制度」を中心に迅速な金融支援に努めました。

期末保証債務残高は、受付期限までに申込を受理した無利子無保証料融資の保証利用が5月まで続いたことから、2兆3,069億円（対計画比 100.8%、対前年度実績比 100.7%）となり、計画額及び前年度実績額を上回りました。

代位弁済額は、107億円（対見込比 71.4%、対前年度実績比 93.1%）となり、見込額を大幅に下回り、前年度実績額も下回りました。

求償権回収額は、31億円（対計画比 102.8%、対前年度実績比 103.0%）となり、計画額及び前年度実績額を上回りました。

令和3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（金額）	対計画比
保証承諾	26,246	4,395億円（23.5%）	4,450億円	98.8%
保証債務残高	160,008	2兆3,069億円（100.7%）	2兆2,880億円	100.8%
代位弁済	787	107億円（93.1%）	150億円	71.4%
回収	---	31億円（103.0%）	30億円	102.8%

※（ ）内の数値は対前年度実績比を示しています。

令和3年度経営計画の評価

3. 決算概要

令和3年度の決算概要（収支計算書）は、以下のとおりです。

項目	金額
経常収入	246億66百万円
経常支出	144億99百万円
経常収支差額	101億67百万円
経常外収入	274億9百万円
経常外支出	283億30百万円
経常外収支差額	△9億21百万円
制度改革促進基金取崩額	0百万円
収支差額変動準備金取崩額	0百万円
当期収支差額	92億46百万円

当期収支差額は、保証料の増加、前年度の責任準備金の戻入等により、92億46百万円となりました。

この収支差額の剰余について、収支差額に欠損が生じた場合等に備えて、対外信用力の維持と協会経営の安定化を図るため、46億23百万円を収支差額変動準備金に、残額を基金準備金に繰入処理を行いました。

この結果、基本財産の総額は、1,069億87百万円となりました。

令和3年度経営計画の評価

4. 重点課題への取組状況

令和3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

ア 事業者のニーズに応じた適正保証の推進

事業者が抱えるひとつひとつの課題にきめ細かく対応するため、創業期や小規模事業者等の構造的に変化の影響を受けやすい事業者向けの保証制度から、成長期等のライフステージに応じた保証制度まで、バリエーションに富んだメニュー構成を実現するとともに、事業者のニーズを的確に把握し、ニーズに応じた保証制度の利用を推進しました。また、これを実現していくため、関係者の声を商品開発に活かすとともに、政策保証としての地方公共団体融資制度保証の利便性向上に努めました。

経営者保証ガイドラインについては、その趣旨に則り、金融機関と連携・協力しつつ、適切に対応しました。

(ア) 愛知県と緊密に連携協議を行い、同県融資制度の返済方法の多様化、要件拡大等の見直しを迅速に進めることにより、事業者の利便性を高めることができました。

(イ) 経営者保証ガイドライン（以下「ガイドライン」という。）の趣旨に基づいた経営者保証を付さない保証について、伴走支援型特別保証独自の経営者保証免除対応を中心に積極的に取り扱うことができました。

イ 金融支援から経営支援につなげる取組みの推進

コロナの影響によって、売上の減少、借入の増加、業態変更への挑戦等、様々な課題に向き合うこととなる事業者に対して、金融機関と連携し、現況把握に努め、本協会による経営支援の必要性が高い先については、面談活動により、事業者のニーズを把握し、必要な経営支援の取組を推進しました。

(ア) 経営支援担当者連絡会議をはじめとした各種会議の開催により、金融支援・経営支援の一体的な取組を組織的な取組として認識を共有することができました。特に、経営支援担当者間における具体的な取組事例、ノウハウ等の共有や課内へのフィードバックによりレベルアップにつなげることができました。

(イ) 事業者が抱えるひとつひとつの課題にきめ細かく対応するため、金融機関と連携して取り組む活動

令和3年度経営計画の評価

（「Shake Hands ～広げよう握手の輪～」）の実施要領を制定し、本活動の目的及び活動内容を明確にして取り組むことができました。

なお、選出した優良案件について、金融機関担当者との共同プレゼンテーション動画を作成して講評動画とともに公開することにより、本活動の取組に対する意識の醸成を図ることができました。

ウ 金融機関との連携深化

金融と経営の両面からライフステージに応じた適時適切な支援を行うため、事業者に対する金融機関の支援方針に着眼し、金融機関との適切なリスク分担に関する認識の共有を深化させるとともに、金融機関との建設的な対話をさらに進展させるなど連携強化を図りました。

また、対話の結果に基づき、新たな保証制度の創設や既存保証制度の見直しについて検討しました。

(ア) 事業者に対する金融支援・経営支援の一体的な取組についての協会内の認識共有化を図るため、リスク分担会議を4回開催しました。

(イ) コロナ禍における地域の景況感、融資動向、保証協会に対する要望等を対話するため、愛知県に本店が所在する20金融機関と意見交換会を2回開催し、金融機関と保証協会の今後の連携のあり方等について、建設的な対話を行うことができました。

(ウ) コロナ禍における事業者支援に係る愛知銀行との対話をもとに、金融機関の事業性評価活用による返済の多様性の実現を図る保証制度『同時実行型（事業性評価）協調推進保証「コラボ事業評価」』を創設しました。

エ 小規模事業者に対する金融支援の充実

地域に根差す商工会議所・商工会等の中小企業支援機関と連携し、保証制度等の周知を図るとともに、緊密に情報交換を行い、協働して経営課題の解決に努めました。

(2) 期中管理部門

ア 金融機関と連携した条件変更先の現況把握と適切な金融支援や経営支援

返済緩和については事業者の実情に応じた配慮を行いました。また、条件変更先に対しては、金融機関と連携して業況報告書やヒアリング等により現況把握に努め、本協会による経営支援の必要性が高い先に

令和3年度経営計画の評価

対しては、能動的な面談活動を実施し、実情に応じたきめ細かな対応をしました。特に、事業承継時等においては、経営者保証ガイドラインの特則の趣旨を踏まえ、適切に対応しました。

イ コロナの影響下における正常化支援・再生支援の強化

長引くコロナの影響により財務内容が棄損した企業が多く正常化支援を行った企業数は少なかったが、1件1件丁寧な現況把握に努め、経営改善の可能性の高い先に対しては、金融機関と連携し、借換保証による正常化支援に取り組むことができました。

(3) 経営支援部門

ア コロナの影響下における積極的な経営支援と実効性向上のための方策の検討

コロナの影響により、様々な経営課題を抱える多くの事業者に対して、金融機関からのモニタリング情報を活用しつつ、積極的な経営支援に取り組みました。

(ア) コロナの影響を受けた事業者の状況把握を行うため、モニタリング情報の精査及び金融機関ヒアリングを実施し、緊急度が高いと判断したものを顧客担当課へ引き継ぎました。

(イ) 経営課題を抱える事業者の個々の実情にあわせ、最適な経営支援の実施に繋げることができました。特に、ワンポイントアドバイスにおいては、多様化するニーズに対応できるよう、中小企業診断士以外の専門家も活用できるよう委託先の充実を図ることができました。

また、生産性の向上をテーマとする実践型セミナー（カイゼン塾）を開催することにより、実習現場提供企業及び参加企業の実効性向上に資することができました。なお、参加者からは高評価を得ることができました。

(ウ) 経営改善に意欲がある事業者に対し、「ローカルベンチマーク策定支援チーム アイビー」が、事業の「見える化」をサポートするため、企業の健康診断ツールである「ローカルベンチマーク」の策定支援を20企業、フォローアップを18企業（延べ31回）実施し、経営支援の実効性向上に努めました。

(エ) 金融機関、商工会議所等の地域の支援機関とネットワークを形成し、県内各地域の実情に則したきめ細かな支援を行う新たな仕組みとして、一宮中小企業サポート会議を設置し、情報の共有・交換会を6回行いました。

また、あいち企業力強化連携会議にあわせて、新たに分科会を開催し、経営支援に関する知見やノウハウを習得するとともに、参加機関のネットワークの形成に繋げることができました。

イ 円滑な事業承継の促進

後継者不在に問題を抱えている事業者に対し、中小企業支援機関と連携した事業承継セミナー、事業承継に関するアンケートによる事業者のニーズの把握に努め、専門家派遣の実施や事業承継支援を担う中小企業支援機関への引継ぎを行うことで、具体的な取組に繋げました。

特に、経営者保証が事業承継の妨げとなっている場合は、事業承継特別保証を提案するなどして、円滑な事業承継支援を後押ししました。

また、ワンストップ相談窓口である「事業承継サポートデスク」がハブ機能を発揮し、事業承継支援に関わる関係機関がそれぞれの特長を活かした効果的な連携を図る仕組みの「事業承継トータルサポートあいちモデル」を発信しました。

(ア) 経営者の年齢が60歳以上の先（保証債務残高6,500万円以上の3,764者）に対するアンケートを実施し、支援要請のあった事業者について、事業承継サポートデスク及び経営支援コーディネーターが中心となって、愛知県事業承継・引継ぎ支援センター等の最適な支援機関を紹介することができました。

(実際回収率36.2% 実際相談希望率1.7%)

(イ) 事業承継に関する解決力の向上を図るため、経営支援コーディネーターを対象に勉強会を開催し、事業承継に悩む事業者に対して、丁寧に対応するための態勢を整備することができました。

また、スピード感が求められるM&Aに関する支援を充実させるため、事業承継に関するマッチングサイト「ビズリーチ・サクシード」を運営している株式会社M&Aサクシードと覚書を締結しました。

ウ 創業支援・小規模事業者支援の充実

創業期の各ステージ（創業前・創業時・創業後）で必要とする支援の充実を図るため、創業希望者に対する創業支援セミナー等を開催するとともに、中小企業支援機関等が実施する創業スクール等へも積極的に協力しました。また、保証利用創業者に対しては、フォローアップ等の伴走支援を行うことで、創業後の経営安定に寄与しました。さらに、女性創業者に対しては、女性職員で構成する「女性創業者支援チー

令和3年度経営計画の評価

ム アイリス」による、同性ならではの視点を活用したきめ細かな支援に取り組みました。

また、小規模事業者の支援の充実を図るため、金融機関や関係機関と協働しながら、適時適切な金融支援・経営支援に取り組みました。

(ア) スタートアップサポートデスクを設置するとともに、スタートアップ支援機関、インキュベーション施設に訪問し、情報の収集・連携強化に努めました。

また、創業セミナー等への講師派遣や相談会の開催により創業者向けの支援制度等を周知したほか、土曜相談窓口「創業サポートデスク」のオンライン相談体制の整備や冊子「創業に向けて」を作成することで、相談者の利便性を向上させることができました。

(イ) 創業後の伴走支援について、コロナ禍にあっても、適時適切にフォローアップを実施できました。

(ウ) 「女性創業者支援チーム アイリス」が、女性創業者の不安を払拭するため、きめ細かく丁寧な相談、調査等を行いました。

また、女性創業者業種別交流会（カフェ）やあいち女性起業家・経営者支援プログラムCOMPASSをはじめ、女性向け交流会や創業セミナーの開催により、アイリスの取組について周知を図るとともに、関係機関との連携により、参加者の課題やニーズに応じた情報等を提供しました。

(4) 回収部門

ア 効率的な管理・回収

金融機関、期中管理部門との連携を深めて初動を徹底するとともに、保証協会債権回収株式会社を活用するなど、効率性を重視した回収に努めました。

なお、コロナ禍のため、顧客の実情に配慮しながら、個々の状況に応じた対応に努めました。

イ 顧客の現状把握と実情を踏まえたきめ細かな対応

顧客の現況を充分把握するとともに、その実情を踏まえ、経営者保証ガイドラインの適用や一部弁済による保証債務免除を活用し、事業再生や生活再生の支援など、再チャレンジの目線も取り入れたきめ細かな対応に努めました。

(5) その他間接部門

ア 地方創生・SDGs達成への貢献

信用保証を通じた事業者への金融支援及び経営支援に加え、金融機関、地方公共団体などと連携し、地方創生に向けた地域活動への積極的な協力、SDGsの達成に一層の貢献を果たすとともに、学生等の幅広い層を対象に金融教育や起業マインドの醸成を図りました。

(ア) 障がい者アート活動の協賛企業となり、障がい者アート「まちなかギャラリー」に参加し、本店1階に作品を展示しました。

また、障害者向け相談窓口機能を拡充するため、聴覚障害者に向けて、相談窓口に「耳マーク」を掲示し筆談用具を配備しました。

(イ) 出前講座（大学、中学）の実施により、金融教育を育むとともに、保証協会の役割を周知しました。

また、近隣の専門学校に対してSDGsに関する講義を開催し、地域のために何ができるか等、SDGsの観点で学生と共に考えました。

イ コンプライアンスの徹底

コンプライアンスを重視した組織の確立、維持を図るとともに、反社会的勢力等による不正利用等を未然に防止し、関係を遮断するため、関係機関等との連携を強化しました。

ウ 業務リスク管理態勢の整備

持続的な協会運営を可能とするため、経営に重大な影響を与える業務リスクの洗い出しを適時行い、適切な管理態勢を整備するとともに、事務処理マニュアルの整備など業務の見直しを不断に行いました。

エ 防災危機管理態勢の強化

危機時における迅速な業務遂行を可能とするため、危機時の備えとして予め準備が必要とされる運用等

令和3年度経営計画の評価

について、随時見直し・点検を実施するとともに、危機発生時には近接の信用保証協会間で柔軟な物的・人的支援を可能とする等、有事に備えた体制を強化しました。

また、感染症対策を考慮した環境を整備しました。

オ 能力開発・人材育成の強化

広範化する業務に対応し、信頼される公的機関として、十分な業務運営を行うことができるよう職員の能力開発・人材育成を強化しました。また、長引くコロナの影響を考慮し、あらゆる状況に対応できるような柔軟な体制整備に努めました。

また、必要とされる知識、技能、交渉力等を習得するため、OJT（職場内研修）やOFF-JT（職場外研修）を組織的かつ継続的に計画し実施しました。加えて、資格取得等自己啓発に向けた環境整備の充実を図りました。

（ア）令和4年度に向けて、事業者の「利便性向上」と「ライフステージに応じた切れ目のないワンストップの伴走支援体制の強化」を目的とした組織変更をスムーズに行うため、各種会議を開催して、部門間の意識合わせや情報共有を適宜行いました。

カ 情報発信の充実・強化

本協会のプレゼンス向上を目指し、信用保証協会が果たす役割の一層の周知を図るとともに、あらゆる媒体を活用して、金融支援・経営支援の取組等を分かりやすく発信しました。

また、SDGsに取り組むうえで、内外への情報発信は重要であり、広報活動を通じた啓発活動の実施及び推進体制の強化に努めました。

キ 利用者目線での協会業務の改善

利用者目線で協会業務を改善し、電子化やペーパーレス化を推進する等、サービスの充実に努めました。

5. 外部評価委員会の意見等

<令和3年度経営計画の実施状況について>

【保証】

金融機関や関係機関との連携や対話により、コロナ禍における中小企業者の課題やニーズの把握に努め、金融支援から経営支援につなげる取組に努めたことが認められる。

特に、コロナの影響を受け、事業の転換や新たな事業構築が必要な中小企業者及び一時的に業績が悪化した中小企業者に対する支援として、金融機関が力を入れている『事業性評価』を活用する制度を創設したことは時宜にあっており評価したい。

信用保証協会は地域経済の重要なセーフティネット機能であり、その役割をしっかりと果たし、引続き中小企業者のニーズにきめ細かく対応することに努められたい。

【期中管理】

中小企業者の現況把握に努め、その実情に応じたきめ細かな対応に努めたことが認められる。また、経営者保証解除の対応については、経営者保証ガイドラインに基づき適切に行われており評価したい。

ゼロゼロ融資の返済据置き期間終了に伴って資金繰りが悪化する中小企業者の増加が予想されるため、金融機関との連携を一層強化し、実情に応じた柔軟な対応に努められたい。

【経営支援】

コロナの影響により様々な課題を抱えることになった中小企業者のため、ライフステージに応じた各種支援策に取り組んだことが認められる。特に、中小企業者の高度化・専門化するニーズに対応できるよう中小企業診断士以外にも様々な外部専門家を派遣できるようにし、裾野を広げる取組を行っていることは評価できる。

また、創業者に対する支援として、セミナーの開催やフォローアップを積極的に行うほか、アンケートの実施により支援が必要な先の掘り起こしを行うとともに、直接アプローチする取組を行う等、能動的な経営支援を行っており評価したい。

地域金融機関と協会職員の直接的な連携を促す「Shake Hands ～広げよう握手の輪～」の取組は全国の信用保証協会において先導的である。さらに、一宮中小企業サポート会議をはじめ、地域のネットワークを形成する取組は重要であり、金融機関や支援機関との連携強化は着実に進んでいるが、これまで以上にきめ細かな経営支援

令和3年度経営計画の評価

の対応に努められたい。

【回収】

金融機関や期中管理部門との連携による初動の徹底や保証協会債権回収株式会社の活用などにより、効果的で効率的な回収業務を行っており評価したい。

引き続き、顧客の実情を把握しつつ、再チャレンジ目線を取り入れたきめ細かな対応に努められたい。

【収支】

依然として、新型コロナウイルス対策としての各種支援策により倒産が抑制されており、代位弁済が低位で推移していることから収支差額が計上されている。しかしながら、中小企業・小規模事業者を取り巻く環境は引き続き厳しい状況が見込まれ、将来、代位弁済の増加による協会収支の悪化が危惧される。積極的に経営支援に取り組み、中小企業・小規模事業者の経営改善に寄与することに努められたい。

【その他】

中小企業・小規模事業者の利便性向上とライフステージに応じたワンストップの伴走支援体制を強化するための組織改編に向けた見直しを行った。令和4年度から新たな体制で業務が開始しており、これまで以上に事業者に寄り添った支援を期待したい。広範化する業務に対応し、信頼される公的機関として、社会の期待に応えるために、人材の育成・活用に努められたい。

<コンプライアンス体制及び運営状況について>

コンプライアンス・プログラムを策定し、その実施状況等も審議されており、態勢のチェック及び管理はできている。また、役職員向けの研修等を実施しており、役職員全員の意識は高められていると評価できる。このような取組を継続し、健全な業務運営に努められたい。