

令和4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（以下「事業者」という。）の資金調達の円滑化、経営改善・生産性向上の促進を図り、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4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

令和4年度の愛知県の景気は、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、輸出と生産において足踏み状態が続き、持ち直しの動きが一服していましたが、3月以降は個人消費や生産の持ち直しにより、緩やかに持ち直しました。

金融環境をみると、金融機関の貸出は前年を上回りました。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倒産件数は前年を上回り、増加傾向となりました。

令和4年度経営計画の評価

2. 事業概況

令和4年度の保証承諾額は4,855億円（対計画比121.4%、前年度対比110.5%）となり、計画額及び前年度実績額を上回りました。特に、コロナの影響を受けた事業者に対する保証制度である「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、2兆2,675億円（対計画比107.2%、前年同期比98.3%）と計画額を上回りましたが、前年度実績額を下回りました。

代位弁済額は倒産の増加に伴い、173億円（対見込比96.4%、前年度対比162.0%）と見込額を下回りましたが、前年度実績を大幅に上回りました。

求償権回収額は、32億円（対計画比103.2%、対前年度実績比103.8%）となり、計画額及び前年度実績額を上回りました。

令和4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	28,339	4,855億円（110.5%）	4,000億円	121.4%
保 証 債 務 残 高	161,004	2兆2,675億円（98.3%）	2兆1,150億円	107.2%
代 位 弁 済	1,249	173億円（162.0%）	180億円	96.4%
回 収	――	32億円（103.8%）	31億円	103.2%

※（ ）内の数値は対前年度実績比を示しています。

令和4年度経営計画の評価

3. 決算概要

令和4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	233億86百万円
経 常 支 出	142億3百万円
経 常 収 支 差 額	91億83百万円
経 常 外 収 入	315億73百万円
経 常 外 支 出	327億60百万円
経 常 外 収 支 差 額	△11億87百万円
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	79億96百万円

収支差額は、79 億 96 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、39 億 98 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、1,109 億 85 百万円となりました。

令和4年度経営計画の評価

4. 重点課題への取組状況

令和4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

様々な課題に金融支援面からきめ細かく対応するため、事業者のライフステージに応じた多様な保証制度を実現するとともに、事業者のニーズに適した保証制度の利用を推進しました。また、関係者の声を保証制度の創設等に活かすとともに、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) 原油・原材料高の影響を受けた事業者を支援するため、愛知県が当初保証料の1/2を補助する制度の取扱再開や伴走支援型特別保証を始めとする県融資制度の要件拡大等の見直しでは、迅速に対応したことにより、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の趣旨に基づいた経営者保証を付さない保証について、金融機関との対話や業務説明会等による積極的な周知に取組み、伴走支援型特別保証の経営者保証免除対応を中心に2,019件の取り扱いをしました。

イ 金融支援と経営支援の一体的な取組みの充実

コロナの影響によって、売上の減少、借入の増加、業態の変更等の課題に向き合うこととなる事業者に対して、金融機関と連携しながら、現況把握に努め、金融支援のみにとどまらず、必要な経営支援の検討を行いました。特に、本協会の関与の必要性が高い先については、能動的な面談活動を実施し必要な金融支援を推進するとともに、適切な経営支援の取組みを推進しました。

(ア) 令和4年10月、11月を「経営支援強化期間」とし、『ダイレクトメールをきっかけとした働きかけ』、『金融支援をきっかけとした働きかけ』により、小規模事業者2,639企業を対象にアプローチし、関心を示された623企業に各種経営支援メニューを提案した結果、44企業へ事業者のニーズ・経営課題

令和4年度経営計画の評価

に応じた経営支援を提供す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（「Shake Hands ～広げよう握手の輪～」）を推進しました。この中から、特に優れた優良案件4件を選出し表彰しました。表彰式では協会と金融機関の担当者が共同で作成したプレゼンテーション動画を紹介するとともに、全金融機関担当者向けに公開することにより、組織の垣根を越えて、成功体験や課題解決の方法を共有す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の把握、金融機関との適切なリスク分担に関する認識の共有、金融機関との建設的な対話の一層の進展など、連携深化を図りました。

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) 愛知県に本店が所在する20金融機関と意見交換会を全8回開催し、リスク分担に関する方針、金融支援・経営支援の一体的な取組みに関する認識共有のほか、ウクライナ危機や原材料コスト上昇等による地域の景況感、融資動向、経営者保証に依存しない取組み、保証協会に対する要望等について建設的な対話を行い、金融機関との連携を深めました。

エ 小規模事業者に対する金融支援の充実

小規模事業者に対し、信用保証を通じて資金繰りの安定を図り、事業の成長を促しました。具体的には、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、協働して金融支援の充実に努めました。

(2) 期中管理部門

ア 返済緩和先に対する金融機関と連携した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を考慮した対応を行いました。特に、初めて返済緩和の申込のあった事業者については、今後の事業見通し等の把握に努めるとともに、早期の借換正常化に向け、経営支援を提案しました。また、その他の返済緩和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

令和4年度経営計画の評価

り現況把握に努め、必要な支援の検討を行いました。さらに、本協会による支援の必要性が高い先に対しては、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。

また、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

コロナによる影響は様々であることから、経営改善の可能性が高い返済緩和先については、現況把握に努め、改善計画等の実効性を見極めつつ、金融機関と連携し、借換保証による正常化支援に積極的に取り組みました。また、金融機関間での調整を要する先については、経営サポート会議の開催等を通じて、各金融機関と支援方針の共有を図るとともに、経営改善の取組みを後押ししました。

再生局面においては、事業継続性を判断し、中小企業活性化協議会等と協力することで、事業再生に向けた取組みを支援しました。

(ア) 中部経済産業局、愛知県中小企業活性化協議会、名古屋市信用保証協会と「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」を締結しました（9月8日）。

また、本協会主導により公的金融支援実施機関（商工中金・日本公庫・信用保証協会）による意見交換会を初開催し、事業再生支援に向けて連携強化を図ることができました。

(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の取組みと実効性向上

コロナの影響により、経営課題を抱える多くの事業者に対して、金融機関からの業況報告書による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) 事業者の多様化するニーズに対応できるよう専門家派遣のラインナップの充実や1申込あたりの派遣日数を「2日以内」から「6日以内」に拡充することにより、経営課題に対してより実効性の高い支援体制を整備しました。

また、ブランディングセミナーや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）等を

令和4年度経営計画の評価

開催しました。参加者からは高評価を得ており、事業者の経営課題解決や生産性向上に資することができました。

- (イ) 経営改善に対して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」による事業の「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16企業に行いました。また、企業診断及び経営改善計画の策定支援等による専門家派遣を97企業に行いました。

なお、経営課題への取組みの進捗確認等を適切に行うとともに、資金繰りの相談にも応じ、フォローアップの実施（84企業）により経営支援の実効性向上に努めました。

- (ウ) 県内各地域における事業者支援態勢の形成を目的として、愛知県事業者支援連携勉強会を開催しました。31の金融機関と19の中小企業支援機関等から延べ84名が講演会や分科会形式の意見交換会に参加し、経営支援に関する知見やノウハウを習得するとともに、参加機関の担当者とのネットワークの形成につなげました。

イ 円滑な事業承継の促進

事業承継の課題を抱えている事業者に対し、円滑な事業承継を促進するため、中小企業支援機関と連携した事業承継セミナー等を開催しました。さらに、事業者にアンケートを実施し実情に応じた専門家派遣の実施、マッチングサイトの紹介、事業承継支援を担う中小企業支援機関への引継ぎを行い、具体的な取組みをサポートしました。

- (ア) 創業・事業承継フェア「ツギフェス」を対面とオンライン配信で開催しました。全国各地、各界からさまざまな知見や体験を持つ講師陣による講演やトークセッションを実施したところ、延べ約1,000名に参加いただきました。創業・事業承継、経営の改善等に役立つ情報の提供は、参加者から高評価を得ており、創業、事業承継の推進に寄与することができました。

- (イ) アンケート（経営者の年齢が60歳以上、保証債務残高2,500万円超の5,039者）回答における支援要請者や専門家派遣等を契機とした希望者に対して、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り、愛知県事業承継・引継ぎ支援センターの紹介、マッチングサイトへの登録支援をおこなうなど、あわせて51件の企業サポートを実施しました。

令和4年度経営計画の評価

ウ 創業者・小規模事業者等に対する経営支援の充実

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。

特に、保証を利用した創業者に対しては、企業への訪問によるフォローアップを218件実施し、伴走支援を行うことなど、創業後の経営安定に寄与しました。

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、適時適切な経営支援に取り組みました。

さらに、女性経営者に対しては、女性職員で構成する「女性経営者支援チームアイリス」が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。

（ア）女性経営者が抱える課題や悩みを解決するため、専門家派遣事業として、先輩女性経営者による「メンタリング」を13企業実施する等、支援態勢を整備しました。

エ スタートアップ支援の強化

愛知県が推進する施策「あいちスタートアップ・エコシステム」形成に呼応し、スタートアップ支援の強化に努めました。

（ア）スタートアップ支援機関やインキュベーション施設への訪問により、スタートアップ企業の情報収集や連携強化に努めました。これにより、円滑な保証審査につなげました。

（イ）愛知銀行、中京銀行、愛知キャピタル、日本政策金融公庫、名古屋商工会議所及び名古屋市信用保証協会と「業務連携・協力に関する覚書」を締結（9月29日）し、あいちスタートアップコンソーシアムを形成して支援機関の連携を強化しました。

（４）回収部門

令和4年度経営計画の評価

ア 効率的な管理・回収

金融機関、期中管理部署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。

イ 顧客の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、地方公共団体等と連携し、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に努めました。

(ア) 出前講座（大学、中学）を通じて、金融知識を育むとともに、保証協会の役割について学生の理解を深めました。

また、コロナの影響で出前講座の開催が困難な状況下において、対面開催に代わるものとして音声による解説付きの資料を提供しました。

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、関係機関との連携を強化しました。

ウ 業務リスク管理態勢の強化

令和4年度経営計画の評価

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うとともに、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うことで、管理態勢を強化しました。

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。

オ 能力開発・人材育成・組織体制の強化

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。あわせて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、O J T（職場内研修）やO F F－J T（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の充実に努めました。

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・経営支援の取組み等を分かりやすく発信しました。

また、S D G s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など、サービスの充実に努めました。

令和4年度経営計画の評価

5. 外部評価委員会の意見等

＜令和4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、中小企業者の課題やニーズの把握に努め、適正な保証制度の利用を推進している。特に、国や県から保証料の補助が受けられる制度を積極的に活用し、迅速かつ適切な資金供給に努められたことが認められる。また、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態勢により、金融と経営の両面から適時適切な支援を行っていることを評価したい。

中小企業者を取り巻く環境は依然として厳しい状況が続くと予想されるため、引続き寄り添った対応に努められたい。

【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ている。特に、経営改善の可能性や経営者の改善意欲を精査し、正常化支援に積極的に取り組んでいることは評価したい。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いる。

ゼロゼロ融資の据置き期間終了に伴う返済開始のピークが到来し、資金計画の見直しを余儀なくされ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】

様々な課題を抱えている中小企業者に対し、経営改善、生産性向上のための経営支援に取り組んでいる。ダイレクトメールにより直接アプローチする試みは、ニーズの掘り起こしに有効であったと評価できる。また、経営支援強化期間による集中的な経営支援の行動は、職員の意識を高めるのに効果的であったと認められる。支援の精度を高めていくために、支援の成果についてよりわかりやすく提示できるように工夫して欲しい。

他に、地域金融機関と協会職員による経営改善に向けて協働した好取組事例の創出等に関する活動である「Shake Hands」や、愛知県事業者支援連携勉強会の開催等により、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、保証協会に求められる期待や役割はさらに高まっているため、引き続き、きめ細かな経営支援の対応に努められたい。

令和4年度経営計画の評価

【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に努められている。特に、営業を継続している顧客に対しては、再チャレンジ目線を取り入れた対話を重視しており評価したい。

引き続き、顧客の実情に応じた適切な対応を進めるとともに、業務の効率化に取り組んでももらいたい。

【収支】

代位弁済が増えているが、積極的な保証推進により保証承諾額が対前年度比で増加したことから収支差額が計上されている。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、今後、代位弁済の増加による協会収支への影響も考えられる。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】

利用者の利便性向上と協会業務の効率化に向けて、デジタル化の推進は不可欠である。信用保証書の電子化は融資の迅速化や紛失リスクの低減、情報管理の安全性向上など様々なメリットがあり、取扱金融機関が拡大していることは評価できる。さらには保証申込等、他の業務の電子化にも積極的に取り組んでももらいたい。

＜コンプライアンス体制及び運営状況について＞

コンプライアンスを重視した組織の確立に向け、コンプライアンス・プログラムを策定し、実施状況等をチェック及び管理できる体制ができている。また、役職員向けの研修や啓発活動の実施により、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。少子高齢化で人材確保競争が厳しくなっている中、役職員のダイバーシティの向上を含めて、協会運営を支える職員の能力育成・モチベーションの醸成などにも一層の努力を期待したい。