

本資料に関するお問い合わせ

総務部経営企画課 TEL：011-241-2535

MAIL：k_kikaku@cgc-hokkaido.or.jp

平成30年度～令和2年度 中期事業計画の評価・公表

発行日：令和3年7月30日



<https://www.cgc-hokkaido.or.jp/>

第5期中期事業計画（平成30年度～令和2年度）の評価

北海道信用保証協会は、公的な「保証機関」として、中小企業の資金調達の円滑化を図り、中小企業の健全な育成と地域経済の発展に貢献して参りました。平成30年度から令和2年度までの3ヵ年の中期事業計画に対する実施評価は以下のとおりです。

なお、実施評価にあたりまして、中小企業診断士 森永文彦様、公認会計士 富樫正浩様、弁護士 伊藤隆道様により構成される「外部評価委員会」の意見を踏まえ、作成いたしましたので、ここに公表します。

1. 業務環境

(1) 地域経済および中小企業動向

① 北海道の景気動向

アジア圏を中心としたインバウンド消費を背景に、食と観光が成長軸として牽引してきた北海道経済は、新型コロナウイルス感染症（以下、コロナ）の猛威によって、観光業や飲食業といった接触型業種が大打撃を受けるとともに、その後の感染拡大と長期化で、製造業や一次産業に至るまで経済活動全体が急激な下降線を辿り、バブル崩壊やリーマンショックに続く厳しい局面に陥っています。

② 中小企業を取り巻く環境

多くの中小企業・小規模事業者（以下、事業者）の想定を超えるコロナの拡大と長期化により、全産業へその影響が拡大し業況は低迷しましたが、実質無利子・無担保融資等の国のコロナ対策の効果により当面の資金は確保されました。しかし、引き続き多くの企業で活動の制約を受けており、今後この危機をどのように克服し、将来に向けた事業の展望を描いていくのか、事業者は極めて厳しい局面に立たされています。

今後の地域経済は、高齢化を背景にした事業承継問題のみならず、ポストコロナの需要に対応する新たな事業の拡大や、業態転換・M&A等による地域産業の承継等、コロナによって打撃を受けた地域の雇用や活力をどのように守り次世代に繋げていくのかという、極めて難解な社会的課題に直面しています。

(2) 道内企業の資金繰り状況

日銀短観による資金繰り判断では、コロナの流行によって一時悪化するも、政府による緊急経済対策の効果もあり持ち直しの動きが見られます。

(3) 道内企業の設備投資動向

道内企業における設備投資は、コロナの影響を受けて前年度を下回る厳しい状況にあります。

(4) 道内の雇用情勢

道内の有効求人倍率は、コロナの影響を受け年度を通じて1.00倍を割り込む弱い動きが続いています。

2. 中期業務運営方針に対する評価

(1) 政策保証の推進

北海道胆振東部地震やコロナの影響を受ける事業者に対してのセーフティネット機能の発揮に努めました。

特に、北海道胆振東部地震の被害を受けた事業者における喫緊の資金繰りを支援するため、独自制度「緊急短期資金保証」を創設して、地震発生翌日から4営業日に取扱を開始し、迅速・丁寧な対応に努めました。

また、北海道胆振東部地震の経験を踏まえ、非常災害等発生時における有事への迅速な対応を目的とした「有事緊急プログラム」の整備を進め、新型コロナウイルス感染症を指定感染症とする政令公布の翌日から「緊急短期資金保証」の取扱を開始するなど、全国に先駆けて積極的な相談対応や資金繰り支援に取り組みました。

令和2年5月には実質無利子・無担保の北海道の融資制度「新型コロナウイルス感染症対応資金」の取扱を開始するなど、各種政策保証を中心に積極的な資金繰り支援を展開しました。同制度の取扱開始により保証申込が急増するなか、事業者の資金繰りに支障が生じないように部署横断的に保証審査・付帯業務を行う体制を整えました。

今後においても引き続きコロナの影響を受けた事業者への資金繰り支援は最優先すべきものと認識しています。

北海道胆振東部地震および新型コロナウイルス関連の保証承諾実績（累計）（件、百万円）

取扱事由	件数	金額
北海道胆振東部地震関連	1,329	15,808
新型コロナウイルス感染症関連	72,448	1,367,733

新型コロナウイルス関連の相談実績（累計）（件）

	件数
新型コロナウイルス感染症関連	142,417

また、創業や事業承継など事業者のライフステージに応じた政策的な各種保証制度の推進に努めました。コロナ禍において地域経済の活性化や雇用の確保、経済基盤維持の観点から事業者の状況に応じた取り組みが重要と認識しています。

主な政策保証の承諾実績

(件、百万円)

	創業保証 (※)		事業承継保証 (※)		経営安定関連保証		危機関連保証		経営力強化保証	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
平成 30 年度	1,387	5,930	5	171	431	9,701	0	0	102	1,867
令和元年度	1,349	6,100	13	161	877	17,079	74	1,934	82	1,425
令和 2 年度	765	4,007	32	893	46,403	856,023	20,076	432,207	16	198

※創業保証は創業関連保証、創業等関連保証の合計。事業承継保証は経営承継関連保証、特定経営承継関連保証、経営承継準備関連保証、特定経営承継準備関連保証、事業承継特別保証、経営承継借換関連保証、事業承継サポート保証の合計。

(2) 金融機関との適切なリスク分担の推進

金融機関との意見交換や勉強会を通じて、適切なリスク分担に関する認識を共有したほか、協調融資型保証制度「スクラム 3000」等の取扱を推進しました。他方、コロナ禍においては事業者の喫緊の資金繰りを支援するため柔軟な対応に努めました。

令和 2 年度には「新型コロナウイルス感染症対応資金」の保証申込が急増しましたが、7 万件以上の保証を大きな混乱もなく適切に処理できたのは、日頃の金融機関との連携の成果と捉えています。

引き続き金融機関と対話を行いリスク分担に関する認識を共有するとともに、コロナ禍においては事業者に配慮した柔軟な対応を継続して参ります。

(3) 保証業務の充実

事業者の資金繰りの安定および改善を図ることを目的とした独自制度「短期継続保証」を平成 30 年 6 月に創設のうえ推進しました。

また、事業者の事業継続計画（以下、BCP）策定の取り組みを後押しする「BCP 策定サポート保証」は、北海道胆振東部地震の発生を受けて、当初の予定を前倒して平成 30 年 10 月に創設し、有事の体制整備を進める企業への支援を行って参りました。その後、SDGs 等の取り組みを進める企業を応援するため「未来につなぐ地域社会応援保証（みらいにつなぐ）」を令和元年 11 月に創設するなど、多様なニーズに応じた保証制度をラインナップし推進しています。

令和 3 年 1 月には事業者のコロナ克服の取り組みを応援するため「コロナ克服サポート保証」を創設し、経営支援と一体で事業者の課題解決に向けた取り組みを支援するため、コンテンツ型の各種施策をパッケージ化した「コロナ克服サポートプラン」の展開を開始しました。

なお、事業承継や再チャレンジの促進を見据え、金融機関と連携し経営者保証に抛らない保証の推進に取り組みました。

今後も引き続き「コロナ克服サポートプラン」の展開を中心に事業者の課題解決に向けて取り組んでいくとともに、地域の活力を維持するため、経営者保証に抛らない保証を推進のうえ事業承継や再チャレンジの促進を図っていく必要があると考えています。

各種保証の承諾実績

(件、百万円)

	短期継続保証		BCP 策定サポート保証		未来につなぐ地域社会応援保証		健康宣言企業応援保証		コロナ克服サポート保証	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
平成 30 年度	561	9,978	0	0			37	708		
令和元年度	1,090	18,760	11	63	188	2,722	87	1,304		
令和 2 年度	643	11,367	5	63	189	2,784	73	1,035	2	46

(4) 創業支援の充実

創業者や創業間もない企業に対し、創業関連保証・創業等関連保証による積極的な支援を展開しました。また、創業間もない企業へのフォローアップ支援のため、創業後の状況についてモニタリングを実施しました。

地域における創業を促進する環境整備を進めるため、創業者向けセミナーや学生向けセミナーを開催し、情報誌や SNS による情報発信に努めました。

創業支援は、コロナを克服するための取り組みや新たな生活様式への対応などのアイデアの事業化を含めて、地域経済の活性化や雇用の創出など地方創生に繋がる重要な施策と認識しており、地域の活力を維持するためにも引き続き積極的に取り組んで参ります。

(5) 事業承継円滑化の取り組み

事業承継サポートデスクの設置や、事業承継関連の各種政策保証の推進など、事業承継支援に積極的取り組みました。また、北海道事業承継・引継ぎ支援センターとの意見交換会を実施し、事業承継分野における連携強化に取り組みました。

事業承継問題は、経営者の高齢化のみならず、ポストコロナの需要に対応する新たな事業の拡大や、業態転換・M&A 等による地域産業の承継等、コロナによって打撃を受けた地域の雇用や活力をどのように守り次世代に繋げていくのかという、地域経済全体の課題になっています。

今後も地域の基盤を守るために、事業承継支援に積極的に取り組んで参ります。

(6) 関係機関との連携強化

「北海道中小企業支援ネットワーク」の事務局として、定期的に合同会議等の情報交換の機会を設定し構成機関の連携促進に取り組みました。

地域の商工会議所および商工会とは、保証業務説明会の開催等を通じ連携強化に努めています。

コロナ禍においては北海道や札幌市と連携し、「新型コロナウイルス感染症対応資金」を始めとしたコロナ関連の各種施策を展開しました。

関係機関と連携した事業者支援の強化を目的に、平成31年4月にはT K C北海道会と事業者の持続的成長支援に関する覚書を、令和2年7月には北海道中小企業総合支援センターと連携協定を締結しました。

(7) 地方創生への貢献

北海道の「小規模企業振興条例」に呼応し、「道中小企業総合振興資金・小規模企業貸付」に対する信用保証料率の引下げを実施しました。

また、北海道胆振東部地震の影響を受けた事業者の負担軽減のため、「道経営環境変化対応貸付・災害復旧」に対する信用保証料率の引下げを実施するとともに、コロナの影響を受けた事業者の負担軽減のため、「新型コロナウイルス感染症対応資金」の一部について信用保証料率の引下げを実施しました。

令和元年7月に創立70周年を記念して、「道中小企業総合振興資金・一般貸付」に対する信用保証料率を引下げし、地域に還元する取り組みを実施しました。

上記の取り組みのほか、BCPの策定を進める企業を応援する独自制度「BCP策定サポート保証」、SDGs等の取り組みを進める企業を応援する独自制度「未来につなぐ地域社会応援保証（みらいにつなぐ）」、従業員の健康増進に取り組む事業者を応援する独自制度「健康宣言企業応援保証（すこやか北海道）」といった地域貢献制度の創設・推進により持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めています。

(8) 経営支援・事業再生の推進

①経営支援の推進については、主に次の方策に取り組みました。

- ・職員を関係機関の経営金融相談室に派遣し、経営支援等の相談に適切に対応しました。
- ・コロナ禍においてはWeb会議等の感染症対策を講じながら「経営サポート会議」を開催し、事業者の調整負担の軽減に努めました。
- ・専門家派遣を中心とした「経営改善支援事業」の展開により、事業者の課題解決に取り組みました。なお、コロナの影響を受けた事業者への伴走型のサポートを実施していくため、専門家はもとより金融機関、中小企業支援機関、地方公共団体等と有機的な連携を行う「世話焼き隊」を結成し、プッシュ型の経営支援を開始しています。
- ・返済緩和を繰り返す事業者に対し、金融機関と連携し、正常化に向けた経営支援を促しました。

今後においては、引き続き上記の取り組みを継続するとともに、経営支援の効果検証に向けてデータの蓄積と分析を行いながら、経営支援業務に関する測定手法の確立を進めていく必要があると考えています。

経営支援の取り組み実績

	新型コロナウイルス関連の相談(件)	経営金融相談室での相談(件)	経営サポート会議の開催(回)	経営改善支援事業(先)		経営改善支援事業後のフォローアップ(先)	正常化支援した先数
				専門家派遣・経営診断	経営改善計画策定支援		
平成30年度		39	165	206	32	182	89
令和元年度	5,230	35	160	213	29	287	79
令和2年度	137,187	19	34	73	9	291	146

②事業再生の推進については、主に次の方策に取り組みました。

- ・再生局面にある事業者については、中小企業再生支援協議会等と連携し再生支援に取り組んだほか、金融機関と連携しモニタリングによるフォローアップ支援に取り組みました。

- ・第二会社方式による実質的求償権放棄、「経営サポート会議」による求償権消滅保証の取扱等により、再生局面における各種支援を実施しました。

令和2年度は、政府の緊急対策によって事業者の多くは当面の資金確保ができたことから、企業倒産が抑えられ代位弁済も低位に推移しましたが、今後においては、コロナの影響を受けた事業者に対する再生支援の重要性が高まると認識しており、引き続き関係機関と連携しながら再生支援を始め円滑な撤退支援、再チャレンジ支援に取り組んでいく必要があると考えています。

(9) 求償権回収の効率化・最大化

金融機関と連携し、コロナ禍においてはコロナの影響を受けた事業者に配慮しながら新規求償権の早期実態把握に努めました。

個々の求償権の実情を把握し、損害金の減免や一部弁済による保証債務免除等を活用して、効率的な回収に努めました。

また、求償権の実情などにより必要に応じて迅速かつ効果的な法的措置を講じ回収の促進を図るとともに、回収が困難と判断される求償権は管理事務停止および求償権整理を進めました。

今後においては代位弁済の増加が懸念されることから、債務者の実態に合わせた一部弁済による保証債務免除等を活用しながら効率性を重視した管理・回収を行っていくとともに、管理事務停止および求償権整理のより一層の推進を図っていく必要があると認識しています。

(10) 運営規律の強化と経営基盤の強化

主に次の方策に取り組みました。

- ・内部研修や各部署におけるコンプライアンス態勢・法令等遵守状況の確認、マニュアルの見直し等を通じて、コンプライアンス態勢の整備充実を図り、ガバナンス強化に努めました。

なお、令和2年度はコロナ対応として、本店保証部の体制を2課制から5課制に拡充し、業務量増加に対応する体制を構築するとともに、感染予防のための保証審査拠点の分散配置や、業務量に応じた人員配置の変更等により、政策実施機関として社会的要請に応えられる体制を整えました。

- ・コロナ感染予防のため、事務所内におけるアクリル板や消毒液の設置、フロア移動の制限、時差出勤の実施等の感染対策を徹底しました。
- ・度重なる有事の経験を踏まえ、BCPの継続的な見直しと内部への周知徹底に努めました。
- ・「情報セキュリティポリシー」を策定し、協会の情報資産に対するセキュリティ対策の強化に取り組みました。
- ・非対面・非接触への対応を可能とするため、道内各支店とのテレビ会議システムの導入や、外部とのオンライン会議への対応等、システム面での態勢を整えました。
- ・経費削減や業務改善に取り組むことで、業務運営の健全性を確保することに努めました。
- ・広報誌・ホームページなど各種媒体を通じて迅速でわかりやすい情報発信に努めました。
- ・各種研修・OJTにより人材育成と能力開発に取り組みました。

なお、令和2年度は感染症対策により若手職員向けの集合研修等は見合わせし、部署連携によるコロナ保証の審査対応によって、実務面でのOJTによる人材育成を行いました。

今後も引き続き上記の取り組みを発展させ、運営規律の強化、経営基盤の強化に取り組んで参ります。

3. 外部評価委員会の意見

(1) 北海道胆振東部地震の際には、地震発生直後に独自制度「緊急短期資金保証」を創設のうえ、被災した中小企業者・小規模事業者（以下、事業者）への迅速かつ積極的な支援を行ったことについて評価したい。

また、北海道胆振東部地震の経験を踏まえて「有事緊急プログラム」を整備するなど、危機時の体制整備に取り組んだことが新型コロナウイルス感染症（以下、コロナ）発生時において早期に「緊急短期資金保証」の取扱いを開始する初動の早さに繋がったと考える。

令和2年度においては、コロナの影響によって相談や保証申込が急増するなか、業務量増加に備えた機構改革や部署横断的な保証審査対応などの工夫により、事業者に対して積極的かつ迅速な資金繰り支援が実施されている。結果として、事業者の金融安定化や倒産抑制に寄与したことは、地域金融におけるセーフティネット機能を十分に発揮したものとして高く評価できる。

引き続きコロナの影響を受けた事業者への積極的な支援の継続を期待する。

(2) 日頃から意見交換会や勉強会等での対話を通じて、金融機関と事業者支援に対する認識を共有化していると評価できる。令和2年度においては、国の政策実現機関として迅速な保証対応が期待されるなか、過去最高の保証申込件数に適切に処理できたことは、これまで平時において金融機関との連携を強くしてきた成果が表れたものではないかと考える。今後も地域経済における事業者への支援体制を盤石なものとするために、オンライン機器等の非対面・非接触の手法も活用しながら道内各地域で金融機関との連携を強化してもらいたい。

(3) 保証業務の充実という点においては、反復継続的な資金需要に対応する「短期継続保証」、事業継続計画（以下、BCP）への取り組みを後押しする「BCP策定サポート保証」、SDGs等への取り組みを後押しする「未来につなぐ地域社会応援保証（みらいにつなぐ）」など協会独自の保証制度を創設し、事業者が個々に抱える多様な課題に対して、それぞれのニーズに対応してきたことは評価できる。

(4) 経営支援部門においては、信用保証協会における経営支援業務の重要性を認識し積極的な取り組みを展開していると考えられる。

コロナの影響によって事業者に対する経営支援の必要性が高まるなか、プッシュ型の経営支援を始めとした「コロナ克服サポートプラン」の展開により積極的に経営支援業務に取り組む姿勢を評価する。事業者の課題解決に向け、一層の推進を期待する。

また、事業者支援促進のため、TKC北海道会と事業者の持続的成長支援に関する覚書を締結し、北海道中小企業総合支援センターとも業務連携・協力に関する協定書を新たに締結し、連携の強化を図ったことは評価できる。

コロナの影響により再生支援や事業承継支援の重要性も高まっていることから、引き続き中小企業再生支援協議会や北海道事業承継・引継ぎ支援センター

等の関係機関と連携した積極的な支援を期待する。なお、連携にあたっては、信用保証協会が事務局である北海道中小企業支援ネットワークを活用のうえ、より一層事業者支援のノウハウを蓄積・共有してもらいたい。

(5) 回収環境が厳しい中、個々の求償権の実情を把握して効率的な回収に努め、3ヵ年で概ね計画どおりの回収実績をあげたことは評価できる。

今後は代位弁済の増加が懸念されるため、より一層の回収効率化と事業再生が見込まれる事業者への再生支援の取り組みを期待する。

(6) コンプライアンス・プログラムや事業継続計画（BCP）は着実に遂行されている。特に、北海道胆振東部地震の影響を踏まえ、「有事緊急プログラム」を整備したことは、コロナ禍におけるセーフティネット機能の発揮に大きく寄与したと考える。引き続きコンプライアンス・プログラムやBCPの不断の見直しを図り、運営規律の強化に努めてもらいたい。

コロナ対応として、本店保証部の体制を5課制に拡充し業務量増加に対応する体制を構築したこと、また感染予防のための拠点の分散配置や人員配置の変更等、組織的かつ柔軟な対応により早期に体制を整えたことは評価できる。

今後もコロナ禍においては、感染予防対策を講じながら各種施策を実施していく必要があり、引き続きオンライン機器等を活用した非対面・非接触の取り組みを継続してもらいたい。

以 上