

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

# 令和3年度～令和5年度 中期事業計画の評価・公表

発行日：令和6年8月1日



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

## 第6期中期事業計画（令和3年度～令和5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まいりました。令和3年度から令和5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、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」の意見を踏まえて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の動向

##### ① 北海道の景気動向

急激な原油原材料高騰等マイナスの要因はあるものの、新型コロナウイルス感染症（以下、コロナ）の水際対策緩和や全国旅行支援などによる人流再開と個人消費の復調を背景に、総じて経済は緩やかな回復基調にあり、国内外からの観光客数の復調と消費マインドの回復によって、宿泊・飲食や生活関連・娯楽などの対面型サービスの市況改善が牽引する形で、景気は緩やかに持ち直していました。

##### ② 中小企業を取り巻く環境

事業者においては、急激な原油原材料高騰等によるコスト高を価格転嫁できず、収益確保が困難な事業者も多く、そうした中で、コロナで膨らんだ債務の本格的な返済開始時期を迎え、収益性改善の取り組みが喫緊の課題となっていました。

さらには、少子高齢化の進行とコロナによる離職などの要因で、幅広い業種で人手不足が業績改善の足かせになっており、円安の進行の中で国からの賃上げ要請やIT化への着手の遅れとも相まって、事業者には克服すべき様々な課題が複雑に絡み合う形で山積していました。

#### (2) 道内中小企業の資金繰り状況

日銀短観による資金繰り判断では、政府の経済対策によりコロナ禍においても持ち直しの動きが見られ、その後も不安定な国際情勢や原油原材料高騰等のマイナス要因がある中、緩やかな持ち直しの動きが続いていました。

#### (3) 道内中小企業の設備投資動向

道内中小企業における設備投資は、増加基調を持続し、令和5年度においては製造業および全産業において4年ぶりに増加となりました。

#### (4) 道内の雇用情勢

幅広い業種で人手不足の状況が続いている中、道内の有効求人倍率は1.00～1.10倍の弱い動きが続いていました。

## 2. 中期業務運営方針に対する評価

### (1) 政策保証の推進と適切な信用保証の供与

コロナの影響を受けた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。また、積みあがった債務の返済負担に伴って増加が見込まれる借り換え需要や事業再構築等の事業好転の契機となり得るような資金需要等に対応した「伴走支援型特別保証」の取り扱いを推進しました。

経営支援と金融支援を一体化した「コロナ克服サポートプラン」を展開し、コロナ克服に向けて取り組む事業者を応援する「コロナ克服サポート保証」の利用を促進しました。

事業承継や再チャレンジの促進を見据えた経営者保証に拠らない保証の取り扱いについて、金融機関と連携しながら推進しました。

また、創業保証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た。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

(単位：百万円)

	経営安定関連保証 (※)		伴走支援型特別保証		コロナ克服サポート保証		創業保証	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
令和3年度	4,302	60,986	1,270	16,674	118	1,671	1,106	5,652
令和4年度	2,269	35,913	1,862	33,772	513	6,321	1,338	6,615
令和5年度	3,992	93,509	4,647	106,869	136	2,193	1,525	8,023

※令和3年度の経営安定関連保証は危機関連保証との合計

### (2) 経営支援と事業再生の推進

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。

- ・経営支援と金融支援を一体化した「コロナ克服サポートプラン」を展開し、各地域の金融機関や支援機関と連携・協力・分担し、従前からの経営改善支援事業も活用しながら、プッシュ型の経営支援を実施しました。
- ・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。
- ・オンライン形式での対応もしながら「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。
- ・返済緩和を繰り返す事業者に対しては、金融機関と連携しながら、正常化に向けた経営支援を推進しました。

上記の取り組みを継続するとともに、経営支援の効果測定は「事業の継続性」を第一義とすることとし、測定・分析のためのデータ蓄積と分析方法の検討を進めました。

#### 経営支援の取り組み実績

	経営金融相談室 での相談	経営サポート会議 の開催	経営改善支援事業		経営改善支援事業後の フォローアップ	正常化支援した 実績
			専門家派遣・経営診断	経営改善計画策定支援		
令和3年度	10件	68回	273先	17先	137先	69先
令和4年度	18件	81回	412先	22先	321先	47先
令和5年度	22件	80回	438先	15先	444先	98先

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、中小企業活性化協議会等と連携し再生支援に取り組み、金融機関と連携したモニタリングによるフォローアップに取り組みました。
- ・第二会社方式による実質的求償権放棄、求償権消滅保証等により、再生局面における各種支援を実施しました。
- ・自治体損失補償契約に基づく求償権放棄等の承認体制の整備に継続的に取り組みました。

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た再生支援を進め、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。

#### (3) 中小企業の経営改善・生産性向上に向けた取り組み

金融機関と連携し、国や自治体のコロナ関連の施策を事業者へ丁寧に説明のうえ周知活動に努めました。

意見交換会や勉強会を通じてリスク分担の分析結果等を活用し金融機関との対話を継続するとともに、金融機関との協調融資型保証（スクラム 3000）を推進しました。

新型コロナウイルス感染症対応資金（ゼロゼロ融資）の利用があり、令和5年度に返済開始となる事業者から無作為に 1,000 者を抽出し、アンケートを実施しました。その結果を踏まえ、金融支援や経営支援を希望した事業者には個別に連絡または訪問し、課題解決に向けた提案を行うなどの支援に取り組みました。

#### (4) ライフステージに即応したきめ細かな支援と地方創生への貢献

##### ①創業支援

創業予定者を含めた創業者を積極的に支援するため、相談窓口対応の充実および創業保証による弾力的な支援に取り組みました。

また、創業間もない企業へのフォローアップ支援を目的とした創業者への事業者訪問による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による情報発信に取り組みました。創業支援は、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みます。

創業保証と創業モニタリングの実績 (単位：百万円)

	創業保証		創業後モニタリング
	件数	金額	先数
令和3年度	1,106	5,652	65
令和4年度	1,338	6,615	116
令和5年度	1,525	8,023	124

##### ②持続可能な社会の実現に向けた取り組みの支援

従業員の健康増進に取り組む企業を応援する「健康宣言企業応援保証（すこやか北海道）」、BCPへの取り組みを後押しする「BCP策定サポート保証」、SDGs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、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを支援するため、多様な顧客ニーズに応じた独自保証制度を推進しました。

また、各地域の状況に応じて、保証制度紹介リーフレットを作成し金融機関に配布するなどの周知活動を行い、各種制度を推進しました。

各種保証制度の実績 (単位：百万円)

	すこやか北海道		BCP策定サポート保証		みらいにつなぐ	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
令和3年度	83	1,303	9	144	656	9,550
令和4年度	153	2,423	14	155	1,289	20,431
令和5年度	131	2,205	13	265	1,047	16,531

(5) 地域金融におけるプラットフォーム機能の発揮とプレゼンスの向上

北海道中小企業支援ネットワークの事務局として、定期的な構成機関の連携促進に取り組みました。

コロナ克服に向けた多種多様な課題の解決のため、高度な専門知識や優れた研究技術を有する専門機関との連携体制が必要となっていることを踏まえ、北海道立総合研究機構、北海道中小企業総合支援センター、北海道貿易物産振興会と当協会の4機関による業務連携協定に基づく「北海道イノベーションプラットフォーム」を立ち上げ連携体制の整備を進め、事業者のポストコロナに向けた経営革新への取り組みを推進しました。

事業承継サポートデスクの機能を強化し、経営者の高齢化のみならず、コロナの影響による経営基盤の承継も含めた事業承継を推進するため、各支援機関と連携し各種事業承継関連保証制度の利用促進に努めました。

また、海外展開サポートデスクの機能強化に取り組み、相談体制の充実に努めました。

事業承継支援の取り組み実績 (単位：百万円)

	事業承継保証		サポートデスク相談
	件数	金額	件数
令和3年度	30	591	62
令和4年度	39	742	78
令和5年度	30	688	80

(6) 求償権の状況に応じたきめ細かい回収業務の取り組み

新規求償権については、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、早期の実態把握に努め回収着手の迅速化を図りました。

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。

任意回収が困難な先については、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り、回収が困難と判断した求償権について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。

## 求償権回収の効率化・最大化の取り組み実績

(単位：百万円)

	初年度回収額	一部弁済による 保証債務免除件数	法的申立件数	管理事務停止件数	求償権整理件数
令和3年度	214	53	620	1,018	1,797
令和4年度	265	73	669	1,200	1,996
令和5年度	269	59	501	1,493	1,695

## (7) IT 利活用を通じた効率化と利便性の向上

各種会議や研修などのリモート開催増加に対応するための環境整備に取り組み、会議や研修への参加機会を拡大しました。一部の業務において導入したワークフロー決裁を拡大していくことで、ペーパーレス化の取り組みを進めました。また、業務関係書類の電子的保管の推進に加え、保証申込の電子化対応など、さらなる IT 化の取り組みを進めました。

## (8) 業務改善の推進と組織運営の強化

IT 利活用を推進するため、組織的に IT 化に向けた取り組みを促進するとともに、人材育成を通じて IT リテラシーの向上を図りました。事業者の多様なニーズに適切に応えるため、専門知識の習得や組織体制の強化に向けた各種研修等により人材育成と能力開発の充実・強化に取り組みました。また、保証協会システムセンターとの連携を強化し、情報システムの安定運用に努め、関係機関とのスムーズな連携や将来的な電子化に向け、ネットワークシステムのセキュリティ強化に取り組みました。

## (9) ガバナンスの強化

各部署のコンプライアンス態勢、法令等遵守状況の確認やマニュアルの見直し等を通じて、ガバナンス強化に取り組みました。事業継続計画 (BCP) の実効性を高めるため、事業継続計画 (BCP) 教育・訓練を継続的に実施しました。また、「情報セキュリティポリシー」に基づき、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。

### 3. 外部評価委員会の評価

- (1) コロナの影響が数年に亘り、原油原材料の高騰や深刻な人材不足なども重なり、事業者を取り巻く環境は依然として厳しい中、「伴走支援型特別保証」を活用し、ゼロゼロ融資の借り換えなどの弾力的な資金繰り支援が行われたことを評価する。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する。  
今後においても多様な事業者のニーズを的確に捉えた積極的な支援の継続を期待する。
- (2) 経営支援部門においては、「コロナ克服サポートプラン」の展開など、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に取り組む姿勢を評価する。コロナの影響に加えて、物価や人件費の高騰など事業者が解決すべき課題は多岐に亘っており、経営支援の必要性が高まっている中、各地域の金融機関や支援機関と連携し、事業者の課題解決に向け、一層の推進を期待する。また、北海道立総合研究機構、北海道中小企業総合支援センター、北海道貿易物産振興会との業務連携協定に基づく「北海道イノベーションプラットフォーム」を立ち上げ、事業者支援促進のため連携の強化を図っていることは高く評価でき、専門機関との連携強化により経営支援事業における課題解決能力の向上に寄与するものと考えられ、今後も個社企業の経営改善に関する成功事例の積み上げを行い、広報誌やSNSを通じた情報発信の継続を期待する。  
事業再生部門においては、関係機関や金融機関と連携して再生支援に取り組んでいることを評価する。今後においても再生支援の重要性は高まっていくものと考えられ、地域経済の活性化への貢献を期待する。
- (3) 創業支援においては、開業時の資金支援だけでなく、創業者向けセミナーの開催など準備段階から関与し、創業後もフォローアップ支援を実施するなど献身的にサポートする姿勢を評価する。創業支援は、地域経済の活性化や雇用の創出などに貢献する取り組みであり、今後も積極的な支援の継続を期待する。  
また、持続可能な社会の実現に向けて取り組む事業者を後押しする「未来につなぐ地域社会応援保証（みらいにつなぐ）」、事業継続計画（BCP）への取り組みを後押しする「BCP策定サポート保証」など、事業者が抱える様々な課題に対して、それぞれのニーズに対応してきたことを評価する。
- (4) 金融機関本部との意見交換会のほか、現業における勉強会も積極的に開催されており、地域金融機関との連携強化に努めていることを評価する。今後も金融機関とのリスク分担の状況を把握するため蓄積した情報の分析を行うことや、金融機関との対話により認識の共有化を図り、適切な関係性を持続していくことを期待する。



(5) 回収環境が厳しい中、コロナの影響を受けた事業者に配慮しながら、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ながら効率的な回収に努めたことを高く評価する。また、新規求償権について、関係者の現況や所有資産の把握等の早期実態把握に努め、回収着手の迅速化を図ったことは有効な取り組みと考えられる。

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。

また、協会の情報資産に対するセキュリティ強化や業務の電子化に向けたネットワークシステムの構築に取り組んでいることを評価する。

今後もIT利活用を推進するため組織的なIT化の取り組みを促進していくことを期待する。