

# 年度経営計画の評価

令和元年度

北海道信用保証協会

## 令和元年度経営計画の評価

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。令和元年度の年度経営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

令和元年度の道内の景気動向は、北海道胆振東部地震災害後の復興需要の増加もあって基調としては年度当初より緩やかに回復を続けました。

しかしながら、年明け以降の新型コロナウイルスによる感染症の急激な流行は、道内経済全体に極めて深刻な影響を及ぼし、その収束は次年度以降に持ち越される結果となりました。

##### ② 中小企業を取り巻く環境

人口減少や少子高齢化等を背景とした地域経済の活力低下や人手・人材不足、さらには事業承継問題など、中小企業を取り巻く環境には、依然として難しい課題が山積しています。

こうした中で発生した新型コロナウイルスによる感染症の流行が及ぼす影響は、飲食、サービスや観光関連のみならず、製造、流通など幅広い方面へ急速に拡大し、その長期化が懸念されています。

#### (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、年度当初から安定した指標を示していましたが、新型コロナウイルスによる感染症の流行によって、全産業において低下しました。

#### (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、年度当初から緩やかに増加を示していましたが、新型コロナウイルスによる感染症の流行によって低下見込に転じました。

#### (4) 道内の雇用情勢

幅広い業種で人手不足感が続き、有効求人倍率は前年度を上回って推移しました。

## 2. 事業概況

令和元年度の事業概況は、担保・保証に依存しない融資を進める金融機関が信用保証利用に対して慎重であったことに加え、低金利下における信用保証料の割高感などから、保証付融資を取り巻く金融環境は依然として厳しい状況からのスタートとなりました。

そうした経営環境を受け、当協会では経常運転資金を短期資金で継続的に支援する「短期継続保証」の推進や、SDG s等に取り組む中小企業・小規模事業者を応援する政策連動型の新たな保証制度「みらいにつなぐ」の創設など、積極的な保証推進を展開しました。

また、新型コロナウイルスによる感染症流行に伴う危機時支援では、「緊急短期資金保証（保証料率 10%割引）」の取扱を開始し、道内中小企業・小規模事業者への迅速かつ弾力的な支援を行いました。

その結果、保証承諾、保証債務残高については当初事業計画を上回る実績となりました。

代位弁済は、リーマンショックをピークとして年々減少傾向でしたが、人手不足による受注の減少や歴史的な水産不漁といった自然現象も重なった影響から前年度を上回りました。

求償権の回収は、早期に現況を把握し、実態に見合った回収方針や行動計画を策定のうえ回収に努めたことで、当初計画を上回りました。

金額単位：百万円

| 項目     | 件数     |          | 金額      |          | 計画額     | 計画達成率  |
|--------|--------|----------|---------|----------|---------|--------|
| 保証承諾   | 29,585 | (104.0%) | 336,465 | (106.7%) | 290,000 | 116.0% |
| 保証債務残高 | 83,137 | (97.0%)  | 670,985 | (97.6%)  | 642,400 | 104.4% |
| 代位弁済   | 1,193  | (105.4%) | 9,093   | (120.2%) | 8,500   | 107.0% |
| 回収     | —      |          | 2,602   | (90.2%)  | 2,500   | 104.1% |

※（ ）内の数値は対前年度比を示す。

## 3. 決算概要

令和元年度の決算概要（収支計算書）は、以下のとおりです。（単位：百万円）

| 科目     | 金額     |
|--------|--------|
| 経常収入   | 8,560  |
| 経常支出   | 6,611  |
| 経常収支差額 | 1,950  |
| 経常外収入  | 12,275 |

|         |        |
|---------|--------|
| 経常外支出   | 13,148 |
| 経常外収支差額 | △873   |
| 当期収支差額  | 1,077  |

- ・ 経常収入は、保証料収入減少が主要因で前年比1億76百万円減少しました。
- ・ 経常支出は、業務費の増加や勤怠システムの更新費用などの雑支出増加により前年比34百万円増加しました。
- ・ 経常外収支差額は、代位弁済の増加に伴い、求償権償却や求償権償却準備金繰入の増加を主要因として、前年度と比べマイナス幅が増加しました。
- ・ 当期収支差額は、10億77百万円となりました。

この収支差額の剰余金処理については、基金準備金に6億円、収支差額変動準備金に4億77百万円をそれぞれ繰入しました。

#### 4. 重点課題への取り組み状況

昨年度の重点課題として掲げた主な項目への取り組み状況は、以下のとおりです。

##### (1) 政策保証の推進

中小企業・小規模事業者のライフステージの局面に応じて、国の各種政策保証の適切な推進と地方公共団体と連携した融資制度の推進に努めました。ライフステージ別では、信用保証制度見直しにより拡充された創業関連保証や小口零細企業保証のほか、事業承継時における特定経営承継関連保証や事業承継サポート保証、再生期における経営力強化保証や経営改善サポート保証の取扱推進に努めました。

新型コロナウイルスによる感染症流行に伴う危機時支援では、国による感染症指定公表の翌日に、いち早く「有事緊急プログラム」を発動し、独自の保証制度である緊急短期資金保証（保証料率10%割引）の取扱を開始し、道内中小企業・小規模事業者への迅速かつ弾力的な支援を展開しました。

引き続き、新型コロナウイルスによる感染症の流行により事業活動に影響を受ける道内中小企業・小規模事業者へのセーフティネット機能の発揮はもとより、中小企業・小規模事業者のライフステージにおけるさまざまな課題に適切に取り組んでいく必要があると認識しています。

##### 【各種政策保証の実績】

| 制度名         | 件数    | 金額（百万円） | 前年比（金額） |
|-------------|-------|---------|---------|
| 創業関連保証      |       |         |         |
| 創業等関連保証（合算） | 1,349 | 6,100   | 102.9%  |
| 小口零細企業保証    | 6,372 | 28,426  | 111.8%  |
| 特定経営承継関連保証  | 10    | 108     | 417.6%  |

|            |     |       |        |
|------------|-----|-------|--------|
| 事業承継サポート保証 | 2   | 33    | 23.0%  |
| 経営力強化保証    | 82  | 1,425 | 76.3%  |
| 経営改善サポート保証 | 49  | 839   | 114.5% |
| 緊急短期資金保証   | 542 | 4,822 | 140.6% |

#### 【地方公共団体による融資制度の実績】

| 制度名      | 件数    | 金額（百万円） | 前年比（金額） |
|----------|-------|---------|---------|
| 北海道の制度   | 5,422 | 52,837  | 103.2%  |
| 札幌市の制度   | 4,221 | 50,761  | 117.9%  |
| その他市町村制度 | 4,650 | 35,457  | 102.0%  |

#### （2）金融機関との連携強化

地域金融機関との意見交換会や勉強会を通じて、適切なリスク分担に関する認識の共有化に取り組んだほか、協調融資型保証制度「スクラム 3000」の取扱いを推進しました。

金融機関との連携強化および適切なリスク分担の推進は、信用保証協会の業務を展開する上で極めて重要な事項と認識しています。今後も意見交換会等による金融機関との対話を促進し、PDCA サイクルに基づく取り組みが必要と考えています。

| 実施内容          | 回数   | 参加人数   |
|---------------|------|--------|
| 金融機関本部との意見交換会 | 63回  | —      |
| 金融機関との勉強会     | 299回 | 2,447人 |

  

| 制度名       | 件数    | 金額（百万円） |
|-----------|-------|---------|
| スクラム 3000 | 1,687 | 18,145  |

#### （3）保証業務の充実

中小企業・小規模事業者の資金繰りの安定および改善を図るため、経常運転資金を短期資金で継続的に支援する「短期継続保証」のほか、従業員の健康増進に取り組む企業を応援する「すこやか北海道」、BCPの取り組みを後押しする「BCP策定サポート保証」など、独自の保証制度の取扱い推進に努めました。

| 制度名    | 件数    | 金額（百万円） | 前年比（金額） |
|--------|-------|---------|---------|
| 短期継続保証 | 1,090 | 18,760  | 188.0%  |

|             |    |       |        |
|-------------|----|-------|--------|
| すこやか北海道     | 87 | 1,304 | 184.2% |
| BCP策定サポート保証 | 11 | 63    | —      |

#### (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。

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への貢献にも繋がる重要な施策と認識しています。今後も引き続き積極的に取り組んで参ります。

| 制度名                 | 件数    | 金額(百万円) |
|---------------------|-------|---------|
| 創業関連保証、創業等関連保証      | 1,349 | 6,100   |
| 実施内容                | 先数    |         |
| 創業者への事業者訪問によるモニタリング | 300先  |         |

#### (5) 事業承継円滑化の取り組み

本店に設置した「事業承継サポートデスク」の機能強化に取り組み、事業承継に関連する各種政策保証の取扱推進に努めました。

また、北海道事業引継ぎ支援センターとの意見交換会を開催し、事業承継の分野における連携強化に取り組みました。

道内中小企業・小規模事業者の後継者不在率は全国一であり、事業承継の円滑化に向けた取り組みは喫緊の課題と認識しています。

今後も事業承継の準備を促すとともに、事業承継に関連する各種政策保証の周知・推進に努めます。

| 制度名               | 件数   | 金額(百万円) |
|-------------------|------|---------|
| 特定経営承継関連保証        | 10   | 108     |
| 事業承継サポート保証        | 2    | 33      |
| 実施内容              | 受付数  |         |
| 事業承継サポートデスク相談     | 75件  |         |
| 事業者訪問による事業承継実態の把握 | 299件 |         |

#### (6) 経営支援・事業再生の推進

ア. 経営支援の推進については、主に次の課題解決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。

- ・「経営サポート会議」を開催し、中小企業・小規模事業者の調整負担の軽減に努めました。
- ・「経営改善支援事業」の展開や当協会独自の外部専門家派遣事業により、中小企業・小規模事業者の経営改善支援に努めました。
- ・返済緩和を繰り返す中小企業・小規模事業者に対し、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。

| 実施内容        |             | 件数・回数 | (前年比)   |
|-------------|-------------|-------|---------|
| 経営金融相談室での相談 |             | 35件   | —       |
| 経営サポート会議の開催 |             | 160回  | (△5回)   |
| 経営改善支援事業    |             | 先数    | 計画比     |
| 新規分         | ①事業者訪問      | 640先  | (+40先)  |
|             | ②専門家派遣・経営診断 | 213先  | (+73先)  |
|             | ③経営改善計画策定支援 | 29先   | (+4先)   |
| フォローアップ     | ①専門家派遣・経営診断 | 203先  | —       |
|             | ②経営改善計画策定支援 | 84先   | —       |
| 実施内容        |             | 先数    | 金額(百万円) |
| 正常化支援した実績   |             | 79先   | 1,637   |

中小企業・小規模企業に対する経営支援が信用保証協会の新たな業務に位置付けられており、その実効を確保する必要があると認識しています。そのため各種経営支援施策の効果を検証する仕組みの構築に向け、データ蓄積等の準備を加速させます。

イ. 再生支援の推進については、主に次の課題解決の方策に取り組みました。

- ・再生局面にある中小企業・小規模事業者については、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。

| 実施内容           | 先数 | 支援額(百万円) |
|----------------|----|----------|
| 第二会社方式による求償権放棄 | 3先 | 201      |
| 求償権消滅保証        | 3先 | 55       |
| 保証付 DDS        | 1先 | 47       |

### (7) 求償権回収の効率化・最大化

期中支援部署や金融機関と連携し、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、任意回収が困難な場合、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、回収が困難な求償権は管理事務停止および求償権整理を進めました。

代位弁済が増加基調であることを踏まえ、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の活用による効率性を重視した管理・回収、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。

| 実施内容          | 回収額 (百万円) | 前年比 (百万円) |
|---------------|-----------|-----------|
| 新規求償権からの回収額   | 473       | (+29)     |
| 通常督促による回収額    | 1,521     | (+8)      |
| 実施内容          | 件数        | 前年比       |
| 一部弁済による保証債務免除 | 73件       | (△2件)     |
| 法的申立件数        | 710件      | (△334件)   |
| 管理事務停止        | 1,796件    | (△105件)   |
| 求償権整理         | 2,097件    | (△1,091件) |

### (8) 運営規律の強化

内部研修等を通じて、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。

| 実施内容          | 参加人数 | 前年比    |
|---------------|------|--------|
| コンプライアンス研修の受講 | 126人 | (△38人) |

### (9) 広報活動の充実

新たに金融機関向け情報誌「保証NOW」を発刊するほか、ホームページの全面リニューアル、テレビCMの放映など、広報活動の充実に努めました。

新型コロナウイルス感染症流行に伴う危機時対応として、広報誌「保証のしるべ臨時号」を発行し、道内中小企業・小規模事業者への迅速な情報発信を行いました。



### 【重点課題への取り組みに関する評価】

(1) 信用保証制度の見直しでは、中小企業・小規模事業者の多様な資金需要に一層対応していくことが求められているが、「創業関連保証」「小口零細企業保証」の取扱増加や、事業承継時における各種政策保証への積極的な取り組みは、企業のライフステージに応じた多様な資金需要に対し、きめ細かな対応が実践された結果だと考える。

また、新型コロナウイルスによる感染症流行に伴う危機時の支援では、国による指定感染症公表の翌日に、いち早く有事対応プログラムを発動させ、独自保証制度である「緊急短期資金保証」の取扱を開始し、道内中小企業・小規模事業者への迅速かつ弾力的な対応を展開したことは、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評価できる。

引き続き、国や道の施策と呼応しながら、新型コロナウイルスによる感染症流行で事業活動に影響を受けている中小企業・小規模事業者への積極的な支援継続を期待する。

(2) 金融機関本部との意見交換会のほか、現業における金融機関との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が進んでいるものと考えられる。今後とも、協調融資型保証制度「スクラム3000」を推進するほか、金融機関との対話を継続し、適切なりスク分担に関する認識の共有化に取り組むことを期待する。

(3) 「短期継続保証」や「すこやか北海道」「BCP策定サポート保証」など、独自の保証制度の取扱を推進したことは、中小企業・小規模事業者の多様な資金ニーズに応えるうえで、有効な取り組みであると考えられる。

また、SDGsの推進等に取り組む中小企業・小規模事業者を応援する政策連動型の新たな保証制度「みらいにつなぐ」を創設し、その取扱推進に努めたことは、持続可能な社会の実現に向けた新たな取り組みとして大変興味深い。引き続き推進することを期待する。

経営者保証に拠らない保証取扱については、金融機関との意見交換会や勉強会などの場において取扱事務に関する周知を継続したこともあって、徐々に取扱実績が増加しているものと考えられる。引き続き実績の積み重ねに期待する。

(4) 経営改善支援事業については、保証協会における経営支援業務の重要性を理解し、積極的な取り組みを展開したことは評価したい。また、経営サポート会議や各種再生支援にも積極的に取り組んでおり、「経営改善・事業再生の推進」を実践しているものと考えられる。

今後は、経営支援に関する効果測定が必要となることから、取り組みの実効性を高める一層の努力を期待する。

(5) 地方公共団体の融資制度の推進や「北海道中小企業支援ネットワーク」の事務局運営といった継続した取り組みに加え、道や北海道事業引継ぎ支援センターとの勉強会の開催、TKC北海道会との業務提携など、関係機関との連携強化に資する新たな取り組みがなされたことは評価できる。

引き続き、関係機関との連携強化を通じて、地域全体の経営改善・再生スキルの向上に努めることを期待する。

(6) 個々の求償権の実情を把握し、効率性を考慮した適切な処理を講じながら、効果的な回収と整理に努めたことは評価できる。

また、再生支援部署と連携した求償権先の事業再生支援にも取り組んでおり、今後とも回収・整理の推進のみならず、事業再生の側面を踏まえた取り組みの強化を期待する。

(7) 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。

引き続き課題の抽出と解決に向けた取り組みを期待する。

#### 【事業計画・収支計画への取り組みに関する評価】

低金利下における信用保証料の割高感など保証付融資を取り巻く環境は厳しい状況でのスタートではあったが、「短期継続保証」の積極的な推進やSDGsの推進等を目的とした政策連動型の新保証制度「みらいにつなぐ」の創設、さらには、新型コロナウイルスによる感染症流行に伴う危機時対応などによって、保証承諾・保証債務残高ともに計画を達成したことは評価する。

代位弁済については、中小企業・小規模事業者の経営環境の悪化から増加に転じる結果となったが、新型コロナウイルスによる感染症の流行で、道内中小企業・小規模事業者の経営環境が更に悪化する懸念があることから、引き続ききめ細やかな経営支援の取り組みを期待したい。

求償権回収については、計画を達成し、各項目が着実に遂行されたものと評価する。

収支計画においては、基本財産の増強がなされたことは評価できる。

今後とも、経営の合理化・効率化を不断に進め、経営基盤の強化を図ることを期待する。

以 上