

中期事業計画に係る実績評価

令和3年度～令和5年度



岐阜県信用保証協会

令和3年度から令和5年度までの3ヶ年間の岐阜県信用保証協会の実績についての評価は、以下のとおりである。

岐阜県信用保証協会は、公的な「保証機関」として、中小企業者の資金調達の円滑化を図るとともに、経営支援の取組みにより中小企業者の健全な育成と地域経済の発展のために尽力している。

(1) 地域経済及び中小企業の動向

令和3年度から令和5年度の経済状況は、令和3年度は新型コロナウイルス感染症の感染拡大を受け、令和3年9月末まで緊急事態宣言等が断続的に発出され県内の経済は力強さを欠いていた。緊急事態宣言等が解除された令和3年10月以降、一部の業種では業況回復の動きがみられたが大半の業種は売上減少、収益悪化と厳しい経営環境が続き、令和4年にはウクライナ情勢等に起因する原油・原材料の高騰等やそれに伴う価格転嫁の問題や深刻な人材不足など、中小企業の経営環境は厳しい状態が続くなか、令和5年度にはゼロゼロ融資の返済が本格化を迎えた。

令和5年5月には新型コロナウイルス感染症の位置付けが5類感染症に移行したことを受け、社会経済活動の正常化が進み緩やかに経済が持ち直し、岐阜県においても一部には原油・原材料の高騰等に対する価格転嫁の進展による業務改善が見られ、緩やかではあるが景気は回復傾向に進んだが、人手不足による人件費の高騰やインフレ率上昇による賃上げなど企業収益の押し下げ圧力は強まっており、不透明で予測困難な状況が続いた。

(2) 中小企業向け融資及び保証の動向

令和3年度は、前年度に取扱ったゼロゼロ融資により当面の資金手当てが出来ていることもあって保証承諾は大きく落ち込んだ。令和4年度は、新型コロナウイルス感染症の影響がいつまで続くか不透明な状況から資金需要はあるものの、ゼロゼロ融資により当面の資金確保ができていることから保証は減少傾向の状態が続いた。令和5年5月からはゼロゼロ融資の返済本格化を迎え「伴走支援型特別保証」などの資金繰り支援により保証承諾が増加した。

代位弁済は、ゼロゼロ融資による資金繰り支援や国による各種支援策の下支えもあって令和3年度は緩やかに増加するも低水準であった。令和4年度は、新型コロナウイルス感染症が発生する前から経営内容が芳しくなかった企業や経営体力の乏しい企業が経営破綻するケースが散見され代位弁済が増加に転じ、令和5年度にはゼロゼロ融資の返済が本格化した上期を中心に代位弁済が急増した。その後は一旦落ち着きを見せたが、令和6年4月に2回目のゼロゼロ融資の返済本格化を迎え予断を許さない状況にある。

2 中期業務運営方針についての評価

令和3年度から令和5年度までの3ヶ年間の計画は、信用保証協会法の改正等を反映した基本方針となっており、その業務運営の実績評価は以下のとおりである。

【保証部門】

1) コロナ禍における中小企業者の持続可能な資金繰り支援

令和3年度の保証承諾は、ゼロゼロ融資の駆け込み需要があったものの、前年度が単年度過去最高額となったこともあって、前年度比で23.2%と大きく落ち込んだ。

令和4年度は、ゼロゼロ融資の返済見直しを意図した「伴走支援型借換融資保証」が令和5年1月に開始となったが、ゼロゼロ融資が前年度末で終了し、中小企業の資金需要に一服感が見られ、保証承諾金額は前年度比81.8%に留まった。

令和5年度は、返済据置期間があるゼロゼロ融資利用先の返済見直しが本格化し、保証承諾金額は前年度比158.1%と大きく伸長した。

各年度	保証承諾件数	保証承諾金額	前年度比（金額）
令和3年度	7, 264件	102, 443百万円	23.2%
令和4年度	6, 431件	83, 828百万円	81.8%
令和5年度	8, 221件	132, 515百万円	158.1%

2) 中小企業者に関わる関係機関との連携強化

令和4年2月に「ポストコロナサポート室」を新設し、ゼロゼロ融資利用先で返済据置期間があり保証付融資割合が高い先をターゲットに、資金繰り面や経営課題を把握すべく金融機関と共に事業者訪問を実施した。経営者との面談のなかで返済開始に不安がある先は、保証部門に迅速に繋ぎ「伴走支援型借換融資保証」などを活用して借換するなどの資金繰り円滑化に努め、経営課題の解決には岐阜県よろず支援拠点などの中小企業支援機関や協会の経営支援メニューを活用して経営改善支援に努めた。

期間	訪問件数	新規借換ほか	中小企業支援機関へ	経営支援メニュー活用
令和4年2月～令和5年3月	1,021企業	100企業	69企業	4企業
令和5年4月～令和6年3月	698企業	162企業	56企業	12企業

※上記数値のうち、訪問件数以外は期間内に引き継ぎした件数である

3) ウイズコロナ・アフターコロナに対応可能な保証審査態勢の確立

保証審査担当者向けに「コロナ関連保証利用先に対する新規保証を検討する際の判断ポイント」を作成して審査の目線合わせを行い、中小企業者の事業実態などを踏まえた保証審査に努めるとともに、金融機関向けには「新型コロナウイルス等の影響を受ける先への保証取扱いの着眼点について」を作成し、共通認識を醸成することで中小企業者の現状や資金繰りについて、よりきめ細かな把握に努めた。

【経営支援部門】

1) 中小企業者の中長期的ビジョンを見据えた取組みに対する経営支援の充実

ポストコロナにおいては、企業の構成要因である経営資源（ヒト・モノ・カネなど）やコア・コンピタンス（企業の中核を担う強み）の重要性を理解することや、その強みを活かした経営体制を再構築することが必要不可欠であると考え、既存の経営資源を最大限活用した経営戦略の立案を目指す中小企業者に対し、当協会が主催する集合研修型の経営支援メニューである「カイゼン塾」を継続開催し、参加した経営者や中核を担う社員は生産現場等におけるプロセスの改善に関する知見を深めることができた。

また、当協会が外部専門家を派遣する経営支援メニューである「現場改善専門家派遣」や「知的資産経営報告書策定」へのニーズが高まり、前者においては16企業、後者においては33企業に対して伴走支援を行い、生産性向上への取組みや事業承継を後押しした。

加えて、女性目線での商品・サービスの開発や改善を目指す女性モニター調査支援事業「ヒトコトプロジェクト」は、本中期事業計画期間中12企業に対して実施し、また、現場改善活動を継続的に支援していくことを目的とする交流会「カイゼンコミュニティ」は、これまでの「カイゼン塾」受講者と「現場改善専門家派遣」実施企業から37企業52名が参加して他社の現場改善の取組みに触れ、参加者は更なる業務プロセスの改善等に関する知見を深めることができた。

生産性向上研修（カイゼン塾）参加企業者数

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	合計
企業者数	10企業	12企業	14企業	36企業

現場改善専門家派遣事業による外部専門家を派遣した企業者数

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	合計
企業者数	6企業	4企業	6企業	16企業

知的資産経営報告書策定支援事業による外部専門家を派遣した企業者数

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	合計
企業者数	13企業	10企業	11企業	33企業

ヒトコトプロジェクト実施企業者数

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	合計
企業者数	5企業	4企業	3企業	12企業

カイゼンコミュニティ参加企業者数

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	合計
企業者数	10企業	14企業	13企業	37企業

2) 地方創生への取組みの充実

コロナ禍の影響が長期化している中であっても、創業の相談や保証申込は高水準で推移したことから、商工会議所・商工会や金融機関と連携した創業セミナーなどへの参画により創業保証制度の利用促進を図るとともに、当該保証制度を利用した課題を抱える創業者に対して外部専門家を派遣する「創業サポート事業」を27企業に対して実施した。

また、県内の高等学校や大学などと連携した授業や講義で起業家精神を醸成する活動を継続的に努め、地域に根差した公的機関として地方創生に一層の貢献を果たした。

開業1年以内の保証承諾件数

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	合計
承諾件数	338件	280件	287件	905件

創業サポート事業による外部専門家を派遣した企業者数

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	合計
企業者数	7企業	8企業	12企業	27企業

3) 返済条件緩和先に対する取組みの充実

返済条件の緩和を申し出た企業には金融機関と連携して現状把握を行ったうえで、実情に応じた弾力的な条件変更の実施に努めた。

また、新規に返済条件の緩和相談や申込があった企業には初動対応が重要であると考え、条件変更において柔軟な対応を行うことはもちろんのこと、当協会の経営支援メニューや中小企業支援機関との連携により改善が見込まれる企業には金融機関担当者とともに訪問し、さらなる実態把握や経営課題の共有を図る過程において改善、解決への取組みを提案し、一般社団法人岐阜県中小企業診断士協会から診断士を派遣する「経営診断サービス（気づき支援型）」、「経営診断サービス（経営改善計画策定支援型）」を34企業に対して実施した。

経営診断サービス（気づき支援型）

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	合計
企業者数	9企業	6企業	9企業	24企業

経営診断サービス（経営改善計画策定支援型）

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	合計
企業者数	3企業	2企業	5企業	10企業

4) 中小企業支援機関と連携した支援体制の充実

当協会が中小企業者との架け橋となるべくハブ機能の役割を能動的に果たすため、県内中小企業支援機関の実務者が一同に会して情報交換を行う「岐阜県経営支援機関担当者連絡会（サポネットぎふ）」を定期開催するとともに、「岐阜企業力強化連携会議（全力応援！ぎふネットワーク）」を定期開催し、中小企業支援機関と金融機関間との情報共有や目線合わせなどを行いながら連携を深めた。

また、コロナ禍における一時的な資金繰り支援から経営改善支援等へ軸足を移すべく、組織の枠を超えた事業者支援の共通意識の醸成を図り、知見・ノウハウを共有する金融機関との勉強会「事業者支援の知見結集勉強会」を東海財務局岐阜財務事務所と計4回共催するとともに、知的資産経営報告書やローカルベンチマークを活用し、対話を通じた経営力向上の取組みや支援のあり方を学び実践することで円滑な金融支援・経営支援が可能な関係構築を目的とする「対話で築く（気づく）明日の企業経営 Vol. 2」と題したシンポジウムを共催した。

5) 経営支援の取組みに対する効果検証の試行・準備

令和3年度と令和4年度は、経営支援の効果測定のため、経営支援関連、信用保証関連、財務状況関連の各データなど定量的な関連データに加え、経営支援を受けた中小企業者に対しアンケートを実施することによる定性的なデータの蓄積をする準備を進めた。

令和5年度は、具体的な経営支援の効果検証の手法および財務指標の検討を行い、令和6年度から、当協会が経営支援と生産性向上支援を目的として実施している取組みのうち、ア：中小企業診断士派遣事業（3日型・6日型）、イ：経営改善計画サポート事業、ウ：知的資産経営報告書策定支援事業、エ：現場改善専門家派遣事業の各事業を実施した法人企業において、実施時直近決算と実施後第3期目決算を比較し、①売上増加率、②売上高営業利益率、③労働生産性、④CRD財務点数の4指標を検証し、このうち2指標以上が良化した企業の割合が50%以上となることを目指し、前述の個社の効果検証とは別に、前述のア～エの事業を実施した企業群と実施していない企業群とを比較する検証も併せて実施することを意思決定した。

【期中管理部門】

1) 期中管理部門の充実・強化

金融機関担当者に保証付融資における期中管理の基本的な考え方や知識を習得してもらい、事故報告書提出先の期中管理業務を円滑に遂行してもらうため、令和4年度までに県内に本店を有する全ての金融機関の本支店で期中管理業務説明会を開催した。

また、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化したことに加え、ウクライナ情勢や円安などの経済情勢の変化により中小企業者の

経営環境が厳しくなるなか、令和4年度第3四半期に入り事故報告および代位弁済件数が大きく増加に転じたことから、当協会が主導した経営サポート会議の開催などを通じて積極的に中小企業者の現状把握に努め、金融機関や中小企業支援機関と連携し実情に応じた経営支援に取り組んだ。

【回収部門】

1) 初動対応の徹底と効率性を重視した回収の実践

代位弁済前から期中管理部門と緊密に情報共有することにより回収方針の早期確立を行い、代位弁済後は回収担当者へ速やかに引継ぎすることで初動対応の徹底を図った。

また、管理職が求償権毎の回収方針の指示事項について進捗状況を確認のうえ、実情の変化に応じて回収方針を見直すことを目的とした「求償権全件ヒアリング」を半年毎に実施し、自動督促などのシステムを活用した弁済管理と現地督促などによる折衝を効果的に組み合わせることで効率性を重視した回収に努めるとともに、「回収部門における基本ポリシー」に基づいて事業者の置かれている状況を踏まえた回収に努めた。

2) 求償権消滅保証と「経営者保証ガイドライン」などによる保証債務免除の推進

事業継続中で事業再生の可能性が見込まれる求償権先の法人企業から選定し、企業支援部と連携して求償権消滅保証を令和3年度に1企業取扱った。

また、完済の見込みは立っていないものの定期弁済が一定期間継続されている連帯保証人に対しては、「経営者保証ガイドライン」などを活用した保証債務免除を積極的に推進した。

「経営者保証ガイドライン」などによる保証債務免除の実績

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	合計
件数	257件	108件	201件	566件

3) 管理事務停止・求償権償却の推進

将来にわたり回収見込がないと判断した求償権については管理事務停止を推進するとともに、管理事務停止となった求償権から求償権整理を実施し、実際求償権残高を減少させることで限られた人材等の経営資源を回収見込のある求償権に注力できるよう努めた。

管理事務停止・求償権整理の推進 ※求償権元本のみ

		令和3年度	令和4年度	令和5年度	合 計
管理事務停止	件数	900件	673件	666件	2,239件
	金額	8,847百万円	5,912百万円	5,837百万円	20,596百万円
求償権整理	件数	585件	633件	1,234件	2,452件
	金額	5,894百万円	5,580百万円	10,714百万円	22,188百万円

4) 保証協会債権回収株式会社岐阜県営業所（以下「サービサー」という。）の活用による回収促進

協会管理職とサービサー管理職による「管理定例会議」のほか、協会回収担当者とサービサー回収担当者による「管理担当者会議」を定期的に開催することによって、具体的な事例への対応について情報共有を行うとともに、回収担当者のスキルアップに努めた。

また、代位弁済案件を代位弁済後に即委託するなど、サービサーを有効活用した回収促進に繋がったが、令和5年度においては同年度末でサービサーを休止することが確定していたため新規委託を行わなかった。

委託件数および回収実績金額

		令和3年度	令和4年度	令和5年度	合 計
即委託件数		21件	14件	0件	35件
回収金額	(元損)	337百万円	329百万円	330百万円	996百万円
	(費用込み)	345百万円	335百万円	338百万円	1,018百万円

【その他間接部門】

1) コンプライアンス態勢の充実・強化

- ① コンプライアンス・プログラムの遂行状況をコンプライアンス委員会等で定期的に検証し、フォローアップに努めることによりコンプライアンス態勢の充実を図った。また、役職員を対象にコンプライアンスマニュアルの周知を目的とした、反社会的勢力や、個人情報保護に関する研修等による啓発に努め、コンプライアンスに関する意識の向上を図った。
- ② 揺るぎない信頼を確立するため、「特定個人情報等管理台帳」、「個人データ等顧客情報管理台帳」、「個人データ外部持出管理簿」等进行检查するとともに、各部署において個人情報漏えい対策に取り組むことにより、顧客保護等管理態勢の徹底を図った。

- ③ 警察、公益財団法人岐阜県暴力追放推進センター等外部機関と緊密に連携するとともに、一般社団法人全国信用保証協会連合会（以後、「連合会」という）が運用する反社会的勢力等情報共有化システムおよび警察OB職員を最大限活用し、事前に情報収集することにより反社会的勢力との取引を未然に防止した。

2) 危機管理態勢の充実・強化

- ① 非常時における職員の行動意識の向上を図るため、「岐阜県信用保証協会 地震災害 対応読本」の周知および同読本に沿った安否確認訓練を毎年度実施した。また、岐阜県危機管理政策課から講師を招いて、災害対応のための知識や行動を習得することを目的とした研修会を毎年度開催した。
- ② 新型コロナウイルス感染症等各種感染症の拡大防止策として、岐阜県からの依頼に基づいた感染防止対策担当者（ぎふコロナガード）を本支店に令和5年11月末まで設置し、感染防止対策の徹底と普及啓発に努めた。
- ③ BCP（事業継続計画）を有効に機能させるため、保証協会システムセンター株式会社が実施する「用賀センター（東京）被災を想定したももちセンター（福岡）への切替訓練」に毎年度参加した。
- ④ システム関連障害、特に保証料違算の発生防止を図るため、システム部門において毎月検証を実施した。

3) 信頼される保証協会職員となるための人づくり

- ① 人材育成基本方針に基づいて、課長が各課員の成長課題を明確にしたうえで各種研修への参加や資格取得を推奨し、連合会主催の階層別・課題別研修を中心とした外部研修に積極的に参加した。
- ② 中小企業者の視点で誠意と熱意を持って行動できる職員の育成を図るべく、外部専門家を講師に招いて以下の研修会を開催した。
- 令和3年度 「本業支援の実践手法研修会」、「ヒアリング力向上研修会」
- 令和4年度 「業種別支援の着眼点研修会」
- 令和5年度 「経営改善計画策定支援研修会（日本政策金融公庫と共同開催）」、「業種別支援の実践研修会」
- また、令和5年度には、金融庁主催の「業種別支援の着眼点」勉強会に参加した当協会職員を講師とし、職員への「業種別支援の着眼点」の普及とスキルアップを目的とした勉強会を開催した。
- ③ 当協会の持つ見えざる知的資産を再確認し組織固有の力を最大限に活かしていくため、協会自身をモデル企業とした知的資産経営報告書の策定に取り組んだ。令和3年度に部署横断的なプロジェクトチームを設置し、外部の中小企業診断士の協力を得て、令和4年度に完成。役職員向け報告会を開催し、当協会の知的資産や今後のあり方について認識の共有を図った。

4) 広報・広聴活動などの充実・強化

- ① テレビ・ラジオ等マスメディアを使った広報活動を継続的に実施し、信用保証協会の認知度および保証利用度の向上に努めた。また、岐阜市内・近隣地区、多治見市内、土岐・瑞浪地区で配布されているフリーペーパー計3誌に、保証付融資を利用した創業者の紹介記事を、創業保証の広告とともに掲載し、創業支援の取組みのPRに努めた。
- ② ホームページやSNS（LINE公式アカウント）を利用した最新情報の発信を行い、積極的な情報公開に努めた。
- ③ 中小企業団体や中小企業支援機関との意見交換を積極的に行い、地域における経済情勢や中小企業者のニーズの把握に努めるとともに、中小企業団体や中小企業支援機関が開催するイベントの後援を行うことで、地域経済の発展に貢献できるよう努めた。

5) 信用保証業務の電子化など業務効率化の推進

金融機関と保証協会間の書類授受効率化のための「信用保証業務の電子化」を導入する金融機関はなかったが、令和3年4月に信用保証委託契約書・信用保証依頼書の押印を廃止し、同年7月、信用保証委託契約書の徴求時期変更に伴い事務手続の見直しを行い、令和4年4月に条件変更申込書・条件変更依頼書の押印を廃止するなど業務の効率化を図った。

また、令和4年度に4金融機関、令和5年度に3金融機関で信用保証書の電子化を行った。

令和5年4月に開催された信用保証業務の電子化に関する全国説明会（連合会主催）を受けて、令和5年度下半期からの信用保証協会電子受付システムの本格稼働を企図し、6月下旬から1か月程度、金融機関に対して信用保証業務の電子化に関する説明動画を配信し幅広く導入金融機関の募集を行ったが、システム稼働には至らなかった。

業務効率化に関しては、「信用保証業務に関するガイドブック（保証の手引）」および「業種判定用の冊子（G-navi）」を電子化し、単語検索機能の充実、ペーパーレス化による更新作業にかかる時間の短縮を実施した。

また、関係機関宛での、保証制度創設・改正等にかかる報告書を電子化することにより、報告書作成に必要な時間、送付費用、印刷コストなどを低減させた。

●外部評価委員会の意見等

今回の中期事業計画期間は、令和3年は新型コロナウイルス感染症の感染拡大、令和4年にはウクライナ情勢等に起因する原油・原材料の高騰等やそれに伴う価格転嫁の問題や深刻な人材不足、令和5年度にはゼロゼロ融資の返済が本格化を迎えるなど、中小企業の経営環境は厳しい状態が続くなか、保証協会は県内の中小企業者支援における重要な機関として、保証業務、経営支援、期中管理・回収業務を通して地域経済の発展に努めた。

保証承諾については、ゼロゼロ融資による資金調達により令和3年度、令和4年度の保証承諾は落ち着きを見せていたが、令和5年1月に「伴走支援型特別保証」の保証限度額や借換要件等が改正され、ゼロゼロ融資保証の元金据置期間が終了する中小企業者の資金繰りに対応し、令和5年度は「伴走支援型特別保証」と同制度の岐阜県融資制度版である「伴走支援型借換資金融資保証」が保証承諾金額の全体に対して6割を占め、ゼロゼロ融資の出口対応として適切かつ迅速に対応したことを評価する。

令和4年2月に「ポストコロナサポート室」が中心となり、ゼロゼロ融資利用先で返済据置期間があり保証付融資割合が高い先をターゲットに、資金繰り面や経営課題を把握すべく金融機関と共に事業者訪問し、返済開始に不安がある先は、保証部門に迅速に繋ぎ「伴走支援型借換融資保証」などを活用して借換するなどの資金繰り円滑化に努め、経営課題の解決には岐阜県よろず支援拠点などの中小企業支援機関や協会の経営支援メニューを活用して経営改善支援に努めたことを評価する。

経営支援については、カイゼン塾、現場改善専門家派遣事業、知的資産経営報告書策定支援事業などの中小企業者の経営課題解決に向けた取組みを評価する。今後も金融機関や中小企業支援機関と連携の上、保証付融資の割合の高い中小企業者については、岐阜県信用保証協会が主体的に再生支援に取り組んで欲しい。

また、経営支援の取組みに対する効果検証を行うことで将来の経営支援の在り方を考える良い機会になることを期待をしたい。

ゼロゼロ融資の返済が本格化するなか、収益面の改善が思うように進んでいない中小企業者の事故報告や代位弁済の増加は否めず、今後も引き続き岐阜県信用保証協会が主導した経営サポート会議の開催などを通じて積極的に中小企業者の現状把握に努め、金融機関や中小企業支援機関と連携し実情に応じた経営支援に取り組んで欲しい。

回収については、担保や保証人に依存しない保証が主体となり、回収環境が厳しいなか、求償権債務者の実態把握を行い回収に努

め、完済の見込みは立っていないものの定期弁済が一定期間継続されている連帯保証人に対しては、「経営者保証ガイドライン」などを活用した保証債務免除を積極的に推進、将来にわたり回収見込がないと判断した求償権については管理事務停止を推進するとともに、管理事務停止となった求償権から求償権整理を実施するなど、実際求償権残高を減少させることで限られた人材等の経営資源を回収見込のある求償権に注力できるよう努めたことを評価する。

今後は、事業継続中で事業再生の可能性が見込まれる求償権先については求償権消滅保証の対応も進めて欲しい。

3. 事業実績

(単位:百万円、%)

年度 項目	3年度実績			4年度実績			5年度実績		
	金額	対計画比	対前年度比	金額	対計画比	対前年度比	金額	対計画比	対前年度比
保証承諾	102,443	102.4%	23.2%	83,828	104.8%	81.8%	132,515	165.6%	158.1%
保証債務残高	553,308	108.3%	102.3%	530,749	103.6%	95.9%	454,800	91.8%	85.7%
代位弁済	2,948	59.0%	140.5%	4,775	95.5%	162.0%	5,561	79.4%	116.5%
実際回収	1,192	74.5%	74.9%	1,095	73.0%	91.9%	1,338	102.9%	122.3%