

# 中期事業計画

令和3年度～令和5年度

# 1 業務環境

日本銀行名古屋支店の「東海3県の金融経済動向（2021年3月）」によると、当地区の景気は厳しい状態が続くなかでも、持ち直している。

輸出と生産は増加基調にある。個人消費は、全体としては持ち直し傾向にあるが、飲食・宿泊サービス等で下押し圧力の強い状態にある。公共投資は高めの水準で推移している。設備投資は横ばい圏内となっている。住宅投資は弱い動きとなっている。

また、雇用・所得情勢には弱い動きがみられている。消費者物価（除く生鮮食品）は前年を下回っている。

景気の先行きについては、持ち直しの動きが続くと期待されるが、そのペースは緩やかなものにとどまるとみられる。

名古屋市景況調査（令和2年下期調査）（※1）によると、市内中小企業の総合景況DI（※2）が全体で▲63となり、令和2年上期（▲58）から低下した。

業種別にみると、建設業が上昇し、卸売業で横ばい、製造業、小売業、サービス業は低下した。

令和3年上期の予想では、製造業、卸売業、小売業、サービス業は上昇し、建設業は低下する見込みである。

なお、全体のDI値は、▲40と上昇が見込まれている。

その他の判断では、資金繰り、借入難易度DIは上昇し、需給状況、原材料（仕入）価格、製品（販売）価格DIは横ばいで推移した一方で、在庫、雇用状況DIは低下した。令和3年上期予想については、資金繰り、借入難易度DIは低下し、借入れが難しくなると見込まれている。

コロナ禍における事業継続上の課題は、全業種で受注（来客）の減少が最も多く、続いて資金繰りや新しい生活様式（3密対策、非接触型等）への対応、従業員の雇用の維持が挙げられている。

また、設備投資率は28.8%で、令和2年上期の実績（28.5%）からほぼ横ばいで推移した。

（※1）名古屋市景況調査（令和2年下期調査）・・・名古屋市経済局令和3年1月公表

（※2）DI・・・Diffusion Index 業況判断指数

## 2 基本方針

このような状況のもと、さまざまな課題への取組みをより効果的なものとしていくために部門間の横の連携を一層強化しつつ、(1) 中小企業者の経営改善・生産性向上に向けた取組み、(2) 中小企業者の経営支援・事業再生の促進に関する取組み、及び(3) SDGs (持続可能な開発目標)・地方創生等を推進する取組みを次のとおり行っていく。

なお、これらの業務の取組みに当たっては、「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨を尊重し、真摯に対応していく。

(1) 中小企業者の経営改善・生産性向上に向けた取組みについては、金融機関や関係機関との連携体制を強化し、適切な役割分担を踏まえた資金繰り支援を行うことにより、金融の円滑化を図る。

特に、新型コロナウイルス感染症の影響を受けている中小企業者に対し、対応する保証制度を活用する等、資金繰りに支障が生じないよう適時適切な保証対応を行う。

(2) 中小企業者の経営支援・事業再生の促進に関する取組みについては、金融機関や関係機関との連携・協力を推進するとともに、個々の中小企業者の状況を勘案しつつ、きめ細やかな対応を実施していく。

特に、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、資金繰りに支障が生じている中小企業者に対し、既保証分の柔軟な条件変更対応を行うとともに、経営課題を有する中小企業者に対しては、課題に応じた伴走型の経営支援を行う。

(3) SDGs・地方創生等を推進する取組みについては、名古屋市や金融機関等と連携・協力しつつ推進していく。

経営理念及びSDGs宣言に基づき、「なごやの中小企業者の強い味方」として中小企業者の金融の円滑化を図るとともに、その事業活動等を通じてSDGsを推進することにより、地域経済や社会の発展に貢献し、真に信頼される「地域に根ざした持続可能な協会」を目指して、役職員が一丸となって取り組んでいく。

## 2 基本方針

### 【保証部門】

#### (1) 金融機関との緊密な連携及び適切な役割分担の推進

金融機関との対話により中小企業者に対する支援方針を把握し、中小企業者の状況に応じた金融機関との適切な役割分担を通じて各種保証の利用を促進し、新型コロナウイルス感染症の影響を受けている中小企業者等の資金調達の円滑化を図る。

#### (2) 名古屋市・金融機関等との連携を通じたSDGs・地方創生等の推進

名古屋市、金融機関及び関係機関との連携・協調を通じて、借換保証による正常化支援を推進するとともに、地域の課題に対応した保証制度の充実や創業保証の利用促進により、SDGs・地方創生等の推進に努める。

#### (3) 保証審査能力の向上

職員の目利き・事業性評価能力の向上を図る。

## 2 基本方針

### 【経営支援部門】

#### (1) 新型コロナウイルス感染症の影響を受けるなど厳しい経営環境にある中小企業者の課題に応じた適切な経営支援及び事業再生支援

- ① 新型コロナウイルス感染症の影響などにより、経営課題を有する中小企業者に対し、金融機関と連携し、専門家派遣などを通じて経営支援を行う。
- ② 金融機関及び保証・条件変更部門との連携を強化し、返済条件緩和先に対する借換保証等の正常化支援を推進する。
- ③ 金融機関や中小企業者との対話の機会を増やし、実態の把握に努め、ライフステージや事業承継などの経営課題に合わせた個社支援メニューの充実を図る。
- ④ 金融機関からのモニタリング報告の分析、企業訪問や専門家派遣によるモニタリングの実施により、借換正常化や経営改善状況等経営支援の効果を経営支援データとして蓄積し、定量的な効果検証をしていくための試行、準備を行い、より効果的な経営支援につなげる。

#### (2) 関係支援機関との連携強化による経営支援

愛知県中小企業再生支援協議会を始めとする関係支援機関との情報交換を密にし、各種経営支援手法を活用した経営支援及び事業再生支援に取り組む。

#### (3) 創業支援等の拡充

- ① 名古屋市や関係機関と連携し、創業予定者を対象とした創業支援セミナーや説明会等の開催により起業マインドを醸成するとともに、事業承継支援に取り組み、地域経済の活性化に貢献する。
- ② 創業保証利用先に対し適時モニタリングを実施し、必要に応じて適切な専門家を派遣するなど、経営の安定や成長に向けたフォローアップ支援を継続する。

## 2 基本方針

### 【期中管理部門】

#### (1) 期中支援の強化

① 返済条件緩和先のうち、返済正常化の見込みがある先については、金融機関と連携し、借換えによる正常化を積極的に支援する。

また、当面返済正常化が見込めない先については、引き続き条件変更にて柔軟に対応するとともに、必要に応じて経営支援部門と連携し、当該中小企業者に対して各種経営支援手法を提案し、経営改善及び正常化へつなげる。

特に、新型コロナウイルス感染症に対応する保証制度を利用し、据置期間の終了により返済開始となる先については、その資金繰り等個別の事情をも考慮し、的確に対応する。

② 延滞等による事故報告受領先については、企業訪問等により実態を把握するとともに、条件変更対応を含む返済正常化を支援する。

なお、結果的に返済困難と判断される先については、金融機関と連携して速やかに代位弁済手続きを行い、当該中小企業者と関係人の早期の再生を支援する。

#### (2) 代位弁済の抑制

融資実行後早期に返済条件緩和や代位弁済に至った案件について、関係部署合同の事例研究会を開催して経緯・原因等を検証し、代位弁済の抑制につなげる。

## 2 基本方針

### 【回収部門】

#### (1) 状況に応じた経営支援・再生支援

- ① 誠実に返済を継続している事業継続中の債務者に対しては、再チャレンジの目線を取り入れ事業再生への取組みを支援し、金融機関との取引を再開させるための経営支援を行う。
- ② 誠実に返済を継続している保証人に対しては、その資力に応じた一定の弁済がなされた場合には、残りの保証債務を免除するなど個々の実情をきめ細かくフォローし柔軟な対応を進める。

#### (2) 状況に応じた回収

- ① 新規の求償権案件については、速やかに調査・折衝を行い関係人の状況をいち早く把握して回収方針を決定するなど、早期着手による回収の最大化を図る。
- ② 債務者等関係人との対話の機会を増やし、個々の資産・収入・生活状況を踏まえた柔軟な回収を進める一方、返済のない不誠実な債務者に対しては、適宜有効な法的措置を講じ強力に返済開始を促す。

#### (3) 回収の効率化

法的整理が終了するなど回収見込みのない求償権については、速やかに管理事務停止及び求償権整理を実施して、回収見込みのある求償権に注力し回収事務の効率化を図る。

#### (4) 人材の育成

顧問弁護士による勉強会や外部研修による法的知識の向上だけでなく、関連部署や関係支援機関とも連携し、事業再生等今後の指針を債務者等にアドバイスできる人材を育成する。

## 2 基本方針

### 【その他間接部門】

#### (1) ガバナンスの強化

コンプライアンス・プログラムに基づき研修を実施し、その効果や遵守状況の確認・検証を行うなど、コンプライアンスの継続的な強化を図るとともに、内部検査の実施や事務マニュアルの定期的な整備を行い、リスクマネジメントの意識向上とリスク低減を図り、リスク管理を徹底するなど、ガバナンスの強化に努める。

#### (2) 危機管理体制の強化

感染症の蔓延や天災地変、システム障害等の緊急事態発生時に迅速かつ適切に対応するため、危機管理規程・事業継続計画等の周知徹底、不断の見直し、継続的な教育・訓練及びその検証を行うなど危機管理体制の強化に努める。

#### (3) 反社会的勢力への対応

反社会的勢力との関係の遮断に組織的に対応するため、関係機関との連携強化に努めるとともに、各種ツールを活用し、不正利用や詐欺的行為の未然防止を図る。

#### (4) ハラスメントの防止及び健康経営の推進

働きやすい職場環境づくりに向け、パワーハラスメントを始めハラスメントにかかる周知啓発を強化し、未然防止に努める。

また、職員が健康で業務に取り組めるよう、時間外労働の削減やメンタルヘルスケアなどにより健康経営を推進する。

#### (5) 広報活動の充実

既存の広報だけではなく、適宜新しい広報手段を検討しつつ、積極的かつタイムリーに情報発信を行い、協会の存在感を高めるとともに、事業活動等の理解の促進を通じて信頼の向上に努める。



## 2 基本方針

### (6) 人材の活躍推進

- ① 意欲と能力のある人材を確保し、研修等を通じて職員の業務遂行能力の向上、コミュニケーションスキル及び支援マインドの醸成を図るとともに、業務関連資格の取得や通信教育講座の受講を推奨、支援することにより、職員のさらなるレベルアップを図る。
- ② 働き方改革や女性活躍を推進し、仕事と育児・介護の両立を支援するなどワークライフバランスが図られ、多様な人材が能力を向上・発揮し活躍できる働きやすい職場づくりに努める。

### (7) 業務の効率化等

- ① 業務評価制度、業務改善・新商品等提案制度などにより、職員の意欲・意識の向上を図るとともに、デジタル化など一層の業務効率化に取り組むことで生産性向上、経費削減を図る。
- ② 保証利用状況や各種保証制度等を分析・検討し、資金ニーズに対応した保証制度の創設等を行うとともに、保証申込の電子化を始めとしたデジタル化に取り組み、保証利用環境の整備・向上に努める。

### (8) SDGsの推進

信用保証をはじめとした事業活動や社会貢献活動、環境保全の取り組み等を通じてSDGsの推進を図ることで、「SDGs未来都市」名古屋の発展に貢献する。

### (9) 地方創生等への貢献

大学等関係機関における将来の起業家育成事業への協力等の取り組みを実施するとともに、職員一人ひとりが協会を代表する意識の下情報発信を行い、地方創生等に一層の貢献を果たす。

## 3 事業計画

名古屋市信用保証協会

(単位：百万円)

項目	令和3年度			令和4年度		令和5年度	
	金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比	金額	対前年度 計画比	金額	対前年度 計画比
保証承諾	350,000	200.0%	39.2%	200,000	57.1%	200,000	100.0%
保証債務残高	1,196,000	277.5%	115.7%	1,156,000	96.7%	1,021,000	88.3%
代位弁済	6,000	66.7%	111.1%	8,000	133.3%	12,000	150.0%
実際回収	1,600	80.0%	73.9%	1,500	93.8%	1,400	93.3%

積算の根拠 (考え方)	<p>令和3年度は、前年度に比べ保証承諾は減少するものの、新型コロナウイルス感染症の影響は継続し、新たに開始する伴走支援型の保証制度等、同感染症に関連する一定の資金需要を見込み、3,500億円（令和2年度実績見込に対して39.2%）とした。 令和4年度、令和5年度は、同感染症は収束に向かい、資金需要は落ち着くものと見込み、それぞれ2,000億円とした。</p>
	<p>令和3年度は、国による新型コロナウイルス感染症関連の各種施策効果もあり、企業倒産等による代位弁済は急増しないと見込むが、コロナ禍の長期化により売上等業績が改善しない、あるいは先行き不透明感が増し休廃業を選択する中小企業者の増加が懸念され、60億円（令和2年度実績見込に対して111.1%）とした。 令和4年度、令和5年度は、長年のコロナ禍の影響により疲弊し代位弁済に至る中小企業者の増加を見込み、それぞれ80億円、120億円とした。</p>
	<p>令和3年度は、担保や第三者保証人を徴求していない求償権が累増していることに加え、コロナ禍の影響により回収環境は一段と厳しさを増すことが予想されるため16億円（令和2年度実績見込に対して73.9%）を見込んだ。 令和4年度、令和5年度についても、厳しい回収環境が予想されるが、回収の最大化に努め、それぞれ15億円、14億円とした。</p>