

中期事業計画の評価

令和3年度～令和5年度

名古屋市信用保証協会

名古屋市信用保証協会は、中小企業者の良きパートナーとして金融の円滑化と経営基盤の強化を図り、地域経済や社会の発展に貢献してきました。

令和3年度から令和5年度までの3か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は、外部評価委員である公認会計士 小川 薫様、名古屋市立大学理事・副学長 吉田 和生様からの意見、助言を踏まえて作成しましたので、ここに公表いたします。

1. 中期事業計画（令和3年度～令和5年度）の自己評価

（1） 地域の動向及び信用保証協会の実績

① 地域経済の動向

令和3年度から令和5年度の当地区の経済情勢については、日本銀行名古屋支店「東海3県の金融経済動向」によると、景気は、令和3年度は、「厳しい状態が続くなかでも、持ち直している」から「持ち直している」に推移したあと、「持ち直しの動きが一服している」となった。令和4年度は、「持ち直しの動きが一服している」から、「横ばい」で推移したあと、「緩やかに持ち直している」となった。令和5年度は、「緩やかに持ち直している」から下期にかけて「持ち直している」に推移したあと、「緩やかに回復している」となった。

② 中小企業の動向

名古屋市景況調査（※1）によると、市内中小企業者の総合景況DI（※2）は、令和3年から令和4年上期にかけて上昇したあと令和4年下期は低下し、令和5年上期に上昇したあと、下期は低下した。

業種別DIをみると、建設業は、令和3年は横ばいから上昇の動きをみせ、令和4年は横ばいとなり、令和5年は上昇した。

製造業は、令和3年は上昇し、令和4年は横ばいから低下の動きをみせ、令和5年は上昇したあと低下した。

卸売業、小売業は、令和3年から令和5年のいずれも上期は上昇し、下期は低下した。

サービス業は、令和3年から令和4年上期にかけて上昇したあと令和4年下期は低下し、令和5年は上昇した。

その他の判断をみると、雇用状況DIは、令和3年から令和5年のいずれも上期は横ばいで推移し、下期は低下した。

資金繰りDIは、令和3年は上昇したあと横ばいとなり、令和4年は横ばいで推移し、令和5年は上昇したあと横ばいで推移した。

設備投資率は、令和3年上期に低下したあと、令和5年にかけて横ばいで推移した。

（※1）名古屋市景況調査：名古屋市経済局実施 令和3年～令和5年の上期・下期調査

（※2）DI・・・Diffusion Index 業況判断指数

③ 信用保証協会の実績

令和3年3月31日保証申込受付分をもって「ナゴヤ新型コロナウイルス感染症対策事業継続資金」、いわゆる「ゼロゼロ融資」の取扱いは終了したが、引き続き新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小企業者への資金繰り支援のため、令和3年4月に金融機関が中小企業者に継続的に伴走支援等を行うことを条件に信用保証料の一部を国が補助する保証制度「伴走支援型特別保証制度」等を創設した。その後、「伴走支援型特別保証制度」は保証限度額の増額や要件の一部改正を行い、令和5年1月には同制度を活用し、ゼロゼロ融資の借換えに加えて、他の保証付融資からの借換えや事業再構築等の前向き投資に必要な新たな資金需要にも対応する、いわゆる「コロナ借換え保証」を創設するなど、長引くコロナ禍の影響を受ける中小企業者に対する資金繰り支援を継続した。

また、ゼロゼロ融資の利用により債務が増加した中小企業者に対する信用保証協会の経営支援への取組みの重要性が一層高まる中、従前から措置されている国の「信用保証協会中小企業・小規模事業者経営強化促進補助金」に加え、令和4年度から名古屋市による「ナゴヤ新型コロナウイルス感染症対策事業継続資金利用者への経営支援事業補助金」の取扱いが開始され、それらの補助金を活用した中小企業者への専門家派遣等経営改善に向けた取組みの充実を図った。

また、令和5年3月に経営者保証を不要とする創業時の新しい保証制度を創設するとともに、令和6年3月に保証料率の上乗せにより経営者保証を提供しないことを選択できる保証制度等の創設を行い、経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けた取組みを促進した。

こうした動きの中で、当協会の令和3年度から令和5年度までの実績は、以下のとおりとなった。

保証承諾について、計画では、令和3年度は、新型コロナウイルス感染症の影響が継続し、新たに開始する伴走支援型の保証制度の活用等、同感染症に関連する一定の資金需要を見込むものの、ゼロゼロ融資により保証利用が増加した前年度に比べて減少するとし、その後は、同感染症が収束に向かい、資金需要は落ち着くものと見込み、令和4年度は減少、令和5年度は横ばいとした。

これに対し実績は、令和3年度は、伴走支援型特別保証制度等の新型コロナウイルス感染症関連の保証制度を活用し適時適切な保証対応に努めたが、資金需要が比較的落ち着いたことから計画を下回った。令和4年度、令和5年度は、保証限度額の増額や要件の改正が行われた伴走支援型特別保証制度等を一層活用し、引き続き適時適切な保証対応に努め、いずれも計画を上回った。

代位弁済について、計画では、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急増はしないが、コロナ禍の長期化により業績が改善しない、あるいは休廃業を選択する中小企業者が増えることが懸念され、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が増えることと見込み、年度を追うごとに増加していくとした。

これに対し実績は、継続して積極的な資金繰り支援と柔軟な条件変更対応等に努めたが、令和3年度から令和5年度にかけて、いずれも計画を上回った。

実際回収について、計画では、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減少するとし、令和4年度、令和5年度も、引き続き回収の最大化に努めるが、厳しい回収環境が予想され、いずれも減少するとした。

これに対し実績は、担保や第三者保証人を徴求していない回収困難な求償権の累増等回収環境が厳しい中、効率的かつ積極的な回収に取り組み、令和4年度は計画を下回ったが、令和3年度、令和5年度は計画を上回った。

(2) 中期事業計画運営方針についての評価

名古屋市信用保証協会

業務運営方針	自己評価
【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。	【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 コロナ禍が長期化する中、感染予防の徹底を図りつつ、金融機関訪問によりコミュニケーションを深めるなど、連携・信頼関係の強化を図った。 新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小企業者に対し、名古屋市融資制度保証「ナゴヤ新型コロナウイルス感染症対策事業継続資金」を始めとする新型コロナウイルス感染症関連の保証制度を活用し、また、資源・原材料高等の影響が続く状況の中で、名古屋市融資制度保証「ナゴヤ新型コロナウイルス感染症対策経営支援資金」を含む伴走支援型特別保証制度等を積極的に活用し、中小企業者の資金調達の円滑化を図った。 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 金融機関及び期中管理部門、経営支援部門との連携を図り、返済条件緩和先に対し、借換保証による正常化支援や資金繰り支援を行うなど、中小企業者の実情に応じて柔軟かつきめ細やかに対応した。 また、名古屋市及び金融機関等との連携により、「SDGs型特定社債保証」、「SDGs推進保証なごや」、「経営強化支援資金大口資金（SDGs推進）」及び「健康経営応援保証なごや」等を創設し、地域の課題に対応した保証制度の充実を図るとともに、「スタートアップ創出促進保証制度」を始めとする創業関連保証の利用推進を図り、SDGs・地方創生等への貢献に努めた。

(2) 中期事業計画運営方針についての評価

名古屋市信用保証協会

業務運営方針	自己評価
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。	3) 保証審査能力の向上 コロナ禍においては、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため実地調査の機会が減少する中、新型コロナウイルス感染症関連保証制度等の保証対応等を通じ、OJTを推進した。 また、令和4年度に設置された「伴走支援パートナー」(※)の取組みを通じて、経営支援にかかる企業訪問や企業経営診断など中小企業者と対話する機会を増やすとともに、財務分析研修や早期事故報告先の事例研究会を実施するなど、職員の目利き・事業性評価能力の向上に努めた。 (※)当協会保証部門の金融機関営業店別担当者制の強みを活かし、保証部門を経営支援に関する金融機関窓口とする取組みとして令和4年度に設置。令和5年度は、期中管理部門である条件変更課を窓口に加え、支援体制を拡充した。

(2) 中期事業計画運営方針についての評価

名古屋市信用保証協会

業務運営方針	自己評価
【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。	【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、国の「信用保証協会中小企業・小規模事業者経営強化促進補助金」事業及び名古屋市の「ナゴヤ新型コロナウイルス感染症対策事業継続資金利用者への経営支援事業補助金」事業を活用しつつ企業訪問を実施し、必要に応じて課題に合わせた専門家を派遣することにより、経営診断や経営改善計画の策定支援を行った。 また、専門家派遣を行った中小企業者のうち、希望者に対して経営診断で判明した具体的な経営課題解決のためのフォローアップ診断を行った。 ② 初回条件変更先を借換正常化の候補先として抽出し、金融機関と連携して企業訪問等を行い実態の把握に努めたうえで、必要に応じて中小企業診断士等の専門家を派遣するなど正常化支援を推進した。 ③ 金融機関や企業を訪問し、対話により保証利用先の実態の把握に努めたうえで、必要に応じて専門家派遣を行うとともに、愛知県事業承継・引継ぎ支援センターと協力し、事業承継に関する個別相談会を開催するなど、企業のライフステージごとの経営課題に合わせた支援メニューの充実を図った。

(2) 中期事業計画運営方針についての評価

名古屋市信用保証協会

業務運営方針	自己評価
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。	④ 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、経営改善状況等を経営支援データとして蓄積しつつ、ローカルベンチマークを活用して定量的な効果検証を行い、より効果的な経営支援につなげるよう努めた。 2) 関係支援機関との連携強化による経営支援 愛知県中小企業活性化協議会(※)と「中小企業の収益力改善・事業再生・チャレンジの総合的支援に向けた連携協定」を締結し、連携強化を図った。同協議会とは定期的に意見交換会を開催するとともに、同協議会が主催する勉強会にも参加するなど、情報交換を密にするとともに、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小企業者に対して新型コロナウイルス感染症特例リスケジュールによる既往債務の返済負担軽減を行った。 また、「あいち企業力強化連携会議」を開催して支援機関と情報共有を図るとともに、「愛知中小企業再生ファンド」及び「愛知活性化ファンド」の組成に参画し、また、日本公認会計士協会東海会と「中小企業者支援に向けた連携に関する覚書」を締結するなど、地域全体での経営支援及び再生支援体制の充実を図った。 (※)令和4年度に「愛知県中小企業再生支援協議会」と「愛知県経営改善支援センター」を統合し設置。

(2) 中期事業計画運営方針についての評価

名古屋市信用保証協会

業務運営方針	自己評価
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。	3) 創業支援等の拡充 ① 名古屋市、金融機関及び関係支援機関と連携し、創業者向けのセミナーや相談会の開催を通じて起業マインドの醸成に努めるとともに、事業承継の課題を有する中小企業者について関係支援機関に連携するなど、地域経済の活性化への貢献に努めた。 ② 創業関連の保証利用先を訪問し、必要に応じて中小企業診断士等の専門家を派遣して経営診断等を行うなど、融資実行後のフォローアップ支援を継続した。

(2) 中期事業計画運営方針についての評価

名古屋市信用保証協会

業務運営方針	自己評価
【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。	【期中管理部門】 1) 期中支援の強化 ① 保証債務残高5億円以上の金融機関営業店に対して「返済緩和債権残高リスト」を送付し、借換え保証による正常化支援の検討要請を行うなど、金融機関との連携を図った。 また、当面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中小企業者の実情に応じて柔軟かつきめ細やかに対応し、逐次今後の支援方針等の確認を行うとともに、経営支援の提案も行った。 また、保証部門及び経営支援部門と連携し、バンクミーティングに参加するなど企業の経営改善及び正常化支援を積極的に行った。 ② 延滞等による事故報告受領先に対し、電話交渉による入金督促や金融機関との調整を行うなど、条件変更対応を含む返済正常化支援を推進し、代位弁済回避に努めた。 なお、返済困難により代位弁済方針となった先については、金融機関との連携により速やかに代位弁済手続きを行い、代位弁済支払利息を圧縮するとともに、早期に面談を実施することにより、当該中小企業者と関係人の早期の再生を支援した。 2) 代位弁済の抑制 関係部署合同の事例研究会を開催し、早期に代位弁済となった案件や融資実行後6か月以内に返済条件緩和となった案件等の事例を用いて経緯・原因等の検証を行い、情報共有と知識の蓄積を図ることで、代位弁済の抑制につながるよう努めた。

(2) 中期事業計画運営方針についての評価

名古屋市信用保証協会

業務運営方針	自己評価
【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。	【回収部門】 1) 状況に応じた経営支援・再生支援 ① 事業継続中の債務者については、経営支援部門と連携し、事業意欲や再生の可能性を考慮しつつ、状況に応じて経営者保証ガイドラインの活用により事業再生支援を行った。 ② 誠実に返済を継続しているが完済見込みのない保証人については、一部弁済による連帯保証債務免除を行うなど、個々の状況を踏まえ、柔軟に対応し生活再建支援を行った。 2) 状況に応じた回収 ① 新規の求償権案件について、代位弁済後速やかに関係人の調査や面談、担保調査を行い、状況を把握したうえで回収方針を決定するなど、早期着手・早期回収を推進し、回収の最大化を図った。 ② コロナ禍においては、債務者等関係人との対話の機会が大幅に減少するとともに、回収手段が限定された場面もあったが、その後は、対話の機会を増やして状況を踏まえた回収を進めるとともに、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、返済開始を促した。 3) 回収の効率化 法的整理手続きが終了するなど回収見込みのない求償権については、管理事務停止及び求償権整理を推進することで回収見込みのある求償権へ注力し、回収事務の効率化を図った。

(2) 中期事業計画運営方針についての評価

名古屋市信用保証協会

業務運営方針	自己評価
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。	4) 人材の育成 コロナ禍においては、勉強会や外部研修等の機会が減少したが、再生支援や債権回収等の知識の習得につなげるため、顧問弁護士との意見交換や関係部署と連携した内部研修等を通じ人材育成を図った。

(2) 中期事業計画運営方針についての評価

名古屋市信用保証協会

業務運営方針	自己評価
【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。	【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った。また、内部検査の実施や事務マニュアルの定期的な整備を行った。 さらに、令和4年度施行した新たな経営理念と倫理憲章の制定に併せて、内部統制の核となる内部統制基本方針を制定し、コンプライアンス、リスク管理、資産管理及び危機管理の4つを重点項目として役職員の意識と知識の向上に努めるとともに、PDCAサイクルを実践して内部統制態勢の構築・強化を図った。 2) 危機管理体制の強化 感染症のまん延や天災地変、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、継続的な教育・訓練及びその検証を行った。 コロナ禍の中、特に新型コロナウイルス感染症が5類感染症に移行するまでの対応として、感染者発生時に災害対策本部を設置し、役職員に対して感染予防の徹底を呼びかけるとともに、とりわけ感染者・濃厚接触者が多発した際には、部署内で事務担当を変更するなど円滑な事業継続を図った。 また、天災地変など非常災害等の発生時や感染力が強く社会的影響が大きい感染症の発生時において、一定水準の業務の継続性を確保するために取るべき必要な体制・措置を一元的に整備する目的で、「緊急事態編」及び「新型インフルエンザ等編」からなる「名古屋市信用保証協会業務継続計画」

(2) 中期事業計画運営方針についての評価

名古屋市信用保証協会

業務運営方針	自己評価
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。	を策定するとともに、同計画の周知徹底を図った。 3) 反社会的勢力への対応 反社会的勢力に対して、断固として対決するという姿勢を当協会Webページ等を通じ明確に表明した。 また、弁護士、警察及び愛知県暴力追放運動推進センター等との連携、全国信用保証協会連合会の「反社会的勢力等情報共有化システム」及び「新聞・雑誌記事横断検索」の活用等により、反社会的勢力による不正利用や詐欺的行為の未然防止に取り組んだ。 4) ハラスメントの防止及び健康経営の推進 ハラスメント防止方針に則った周知啓発を強化したものの、パワーハラスメント事案が発生したため、コンプライアンス委員会（臨時会）にて速やかに再発防止策を策定し、外部講師による研修を実施するとともに、ハラスメント対応マニュアルの周知徹底を図った。 また、1on1ミーティング等の実施を通して、ハラスメントの無い風通しがよく働きやすい職場環境づくりに努めた。 さらに、パワーハラスメントに関する意識や実態把握及び防止対策を検討するためアンケート調査を実施して、その調査結果の概要を職員に公表し、引き続きハラスメントの未然防止に取り組んでいくこととした。 職員が健康で業務に取り組めるよう、健康企業宣言を行い、時間外労働の削減やメンタルヘルスケアに努めるとともに、ラジオ体操の奨励、ウォーキングイベントの開催、勤務時間内全面禁煙の実施及び食生活改善セミナーの開催等により健康経営を推進した。

(2) 中期事業計画運営方針についての評価

名古屋市信用保証協会

業務運営方針	自己評価
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。 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。	加えて、健康・幸せな職場づくり基本方針、健康経営戦略マップ及び健康推進計画等を策定し、スポーツエールカンパニーの認定及び健康経営優良法人の認定を取得した。 5) 広報活動の充実 LINE等を活用し、各種セミナーや保証制度などの情報発信を積極的かつタイムリーに行うとともに、協会の存在感を高めるため、金融記者クラブ等へ各種取組みの記事提供を積極的に行った。 また、協会オリジナルキャラクターを用いたノベルティグッズの活用や各種広告の出稿を通じて協会の知名度向上を図り、利用促進につながるよう注力した。 6) 人材の活躍推進 ① コロナ禍の中で中止となった研修もあったが、オンラインを活用した各種研修やOJTの実施により職員の業務遂行能力の向上に努めた。 業務関連資格の取得や通信教育講座の受講を奨励、支援して職員の業務関連資格の取得を促進するなど、職員のレベルアップを図った。 また、中小企業診断士資格取得要領に基づき、同資格の取得を目指す職員を支援した結果、職員2名（令和3年度1名、令和4年度1名）が取得し、同資格の保有者は計5名となった。

(2) 中期事業計画運営方針についての評価

名古屋市信用保証協会

業務運営方針	自己評価
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。	② 働き方改革や女性活躍の推進、仕事と育児・介護の両立を支援するため、令和3年度に「名古屋市信用保証協会の女性活躍・子育て支援プログラム」を策定・推進し、特に時間外労働の削減や有給休暇取得日数の促進に努めた。これらの取組みにより、「あいち女性輝きカンパニー」を始め、「名古屋市・女性の活躍推進企業」や「愛知県休み方改革マイスター企業」等の認定を取得した。 また、育児等にかかる関連規程を整備し、対象年齢の引上げや適用時間の拡充を行うなど、ワーク・ライフ・バランスが図られ、多様な人材が活躍できる働きやすい職場づくりに努めた。これらの取組みが評価され、「愛知県ファミリー・フレンドリー企業奨励賞」を受賞した。 7) 業務の効率化等 ① 業務評価制度を適正に運用するとともに、各部門において目標課題を設定してその達成に努め、職員の意欲・意識の向上を図った。 また、業務改善・新商品等提案制度の活用により主体的に業務効率化等を図った。制度運用にあたっては、特にSDGsへのつながりを意識しながら実施することとし、デジタル化、リスク管理、中小企業者の良きパートナーとしての目線に着目した取組みも多く行われた。 ② 名古屋市や金融機関等と連携しつつ、中小企業者のSDGs、健康経営及び脱炭素への取組みの推進並びに原油・原材料高等の課題に対応する保証制度を創設した。 デジタル化については、「期中管理ガイドブック」を電子化したほか、保証書や「信用保証協会電子受付システム」による保証申込の電子化を進め、保証利用環境の整備・向上に

(2) 中期事業計画運営方針についての評価

名古屋市信用保証協会

業務運営方針	自己評価
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。	努めるとともに、ペーパーレス化を目的として電子稟議を行うワークフローシステムについて開発を進めるなど、業務の効率化にも取り組んだ。 8) SDGsの推進 SDGs推進を目的とした「SDGs推進委員会」において取組方針の決定を行うとともに、連携パートナーとして参画している「名古屋市SDGs推進プラットフォーム」の活動に関係機関と連携を図りながら協力し、経済課題、社会課題及び環境課題への取組みを行った。 経済課題への対応としては、SDGsに取り組む中小企業者を支援するための保証制度の創設や制度利用を促進するなど金融支援に努めるとともに、関係機関との連携強化を図り、創業支援・経営支援等にも注力した。 社会課題への対応としては、フードドライブ等の寄付活動や各支援団体の活動に参加するなど地域貢献活動に取り組むとともに、ワーク・ライフ・バランスや女性活躍の推進に取り組み、人材の活躍できる職場環境づくり等に努めた。 環境課題への対応としては、クールビズの実施、照明器具のLED化、実質再生可能エネルギー 100%電力への切替えなど環境に配慮した取組みを行った。 また、外部講師を招き、SDGsに関する研修を行うとともに、「SDGs通信」を毎月発行するなど、職員のSDGsに対する関心・知識を高める取組みを行った。

(2) 中期事業計画運営方針についての評価

名古屋市信用保証協会

業務運営方針	自己評価
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。	9) 地方創生等への貢献 名古屋大学を始め多くの大学が参画するTongaliプロジェクト主催「アイデアピッチコンテスト」、椙山女学園大学主催「ビジネスプランコンテスト」へ協賛し、将来の起業家育成事業への協力等を行った。 また、名古屋市立大学や愛知大学にて出張講義を行うとともに、椙山女学園大学に対して企業見学を受け入れるなど、信用補完制度を始めとする当協会の認知度を高める取組みを行った。

外部評価委員会の意見等**【保証部門】**

令和3年度から令和5年度の期間は継続してコロナ後の厳しい経営環境にある中小企業者への支援に向け積極的に取り組み、初年度は令和2年度の保証承諾急増の反動により計画未達となったものの、2年目・3年目は計画を上回る保証承諾の実績を達成した。今後も引き続き、中小企業者支援への活動継続を期待する。

名古屋市や金融機関との連携を進めており、SDGsやスタートアップに関連した保証制度を推進してきた。近年、重要性が高まっているSDGsや地方創生において一定の取り組みが行われており、今後の展開を期待する。

【経営支援部門】

新型コロナウイルス感染症発生後、厳しい経営環境が継続する中小企業者の課題解決に向けて国や名古屋市の事業の活用、企業訪問、専門家の派遣等を通して、経営診断や経営改善計画の策定支援を継続的に実施している。その結果が支援先の経営改善に寄与するとともに、保証先の信用リスク軽減にも役立っているものと評価できる。

関係機関との連携による新たな取り組みも幅広く行われており、経営支援部門の負担は一層大きくなっていると考えられるが、今後も引き続きの努力を期待する。

なお、創業支援については、地元自治体の新たな取り組みもスタートすることを踏まえ、協会として何らかの寄与が可能かの検討が望まれる。

【期中管理部門】

金融機関との連携により正常化支援の検討要請を行い、条件変更などの対応を行うことにより債務者の資金繰り支援や代位弁済の回避に努めたが、令和3年度から令和5年度までの実績はいずれも計画通りに進んでおらず、今後の経営において、さらなる努力が必要と思われる。しかし、これは経済環境の悪化のほか、国や自治体の緊急対応による政策に従って支援を実行していることも一因であり、やむを得ない面もあると考えられる。

ゼロゼロ融資の猶予期間終了により、今後も経営難に陥る中小事業者の発生が見込まれることから、より早期の対応により支援継続ができるよう努力することを期待する。

【回収部門】

過去3年間の回収実績合計は57億44百万円と計画比128%の実績を達成した。早期着手、早期回収の業務運営方針に従い、着実に実績を上げており、債務者の状況に応じた柔軟な回収が順調に実施されているものと評価できる。

なお、求償権残高は3年前の26億7百万円から50億68百万円とほぼ倍増しており、今後も継続しての回収努力が望まれる。

【その他間接部門】

過去３年間に於いて、その他間接部門では、内部統制の態勢強化、反社会的勢力への対応、ハラスメントの防止及び健康・幸せ経営の推進、広報活動の充実、人材の活躍促進と多方面にわたる課題に適切に対処し健全な組織運営に貢献しており、その結果、大きなトラブルもなく、支援先への継続的なサービス提供ができていますことは高く評価できる。

内部統制基本方針を作成したことは、ガバナンスの強化の点で重要である。PDCAサイクルを実施して、問題が生じてもそれを繰り返さない体制作りを期待する。

広報活動として様々なグッズを作成していることは、知名度の向上のみでなく、本協会への愛情といった精神的な効果もある。協会オリジナルキャラクターを中心に引き続き継続されたい。

近年の新しい流れとして、SDGsやスタートアップが挙げられ、本協会においても積極的に展開している。今後は、当該事業の成果検証、効果測定を意識して事業を展開されたい。

なお、今後の人材活用に関しては、一般的にD&I（※）（多様性と受容性）を考慮した取組みが必要とされており、本協会においても一定の取組みは行われているが、今後より一層の推進が望まれる。

（※）Diversity & Inclusion（ダイバーシティ&インクルージョン）

【総括】

令和３年度から令和５年度はコロナ禍からアフターコロナの時期であり、本協会は中小企業の経営を支援すべく様々な施策を実施してきた。中小企業を中心とする当該地域の経済活性化のため、一定の役割を果たしてきたと評価できる。

過去３年間の収支の状況は、当期収支差額（準備金繰入前）が、令和３年度42億93百万円、令和４年度39億22百万円、令和５年度45億41百万円で、良好な状況が続いている。

また、基本財産は令和３年３月末の 318億36百万円から令和６年３月末の 382億14百万円へと増加しており、財務上健全な状況が続いている。

主要業務としては、「保証承諾」「代位弁済」「実際回収」の３つがあり、その中でも「保証承諾」「実際回収」については大方計画を上回る成果を上げているが、「代位弁済」については計画通りに進んでおらず、今後の改善が望まれる。

こうした中、今後の事業運営においては、中長期的な視点で債務者支援に向けて積極的な費用の使用や業務効率化に向けての大胆な投資を行うこともいいのではないかと考えられる。

また、職員への処遇の増進や福利厚生に対する費用を通じて、モチベーションの向上を図ることもいいのではないかと考えられる。

2. 事業実績

名古屋市信用保証協会

(単位 : 百万円)

年度 項目	令和3年度実績			令和4年度実績			令和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	(350,000) 218,727	62.5%	24.1%	(200,000) 220,484	110.2%	100.8%	(200,000) 277,216	138.6%	125.7%
保証債務残高	(1,196,000) 1,100,033	92.0%	105.5%	(1,156,000) 1,096,570	94.9%	99.7%	(1,021,000) 1,010,759	99.0%	92.2%
代位弁済	(6,000) 6,990	116.5%	136.4%	(8,000) 9,388	117.4%	134.3%	(12,000) 14,939	124.5%	159.1%
実際回収	(1,600) 2,136	133.5%	95.8%	(1,500) 1,448	96.5%	67.8%	(1,400) 2,160	154.3%	149.2%

(注) 1 表中の () 内は中期事業計画額。
 2 代位弁済は元利合計額を記載した。