

令和2年度経営計画の評価

埼玉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り、経営を支援し、地域経済の発展に努めています。

今般、令和2年度経営計画の実施状況について、外部評価委員会（慶應義塾大学経済学部教授 植田浩史氏、弁護士 高野哲好氏、公認会計士 西川正純氏により構成）の意見・アドバイスを踏まえて自己評価を行いましたので、ここに公表します。

1. 業務環境

令和2年度上期の県内経済情勢は、新型コロナウイルス感染症の影響により急速に悪化しました。その後、下期にかけて一部に下げ止まりや持ち直しの動きがみられたものの、感染症の再拡大により、再び悪化しました。

主要業種の動向をみると、製造業では繊維工業を始め全体的に落ち込みがみられました。建設業では、新設住宅着工戸数は前年実績を下回ったものの、公共工事は前年実績を上回りました。小売業では、ドラッグストアは健闘したものの、コンビニエンスストアは低調でした。

県内企業の倒産は、負債総額・倒産件数ともに前年度を下回りました。

2. 事業概況

保証承諾は、件数で75,266件（対前期比308%）、金額で1兆3,420億円（対前期比441%）となり、事業計画を達成しました。

保証債務残高は、件数で130,342件（対前期比138%）、金額で1兆6,260億円（対前期比214%）となり、事業計画を達成しました。

代位弁済は、件数で1,055件（対前期比69%）、金額で96億円（対前期比77%）となり、事業計画を達成しました。

求償権回収は、金額で30億円（対前期比84%）となり、事業計画を達成できませんでした。

令和2年度の主要業務数値は、以下のとおりです。

項目	金額	計画値（金額）	計画達成率
保証承諾	13,420億円（441%）	2,700億円	497%
保証債務残高	16,260億円（214%）	7,368億円	221%
代位弁済	96億円（77%）	130億円	74%
実際回収	30億円（84%）	31億円	97%

※（ ）内の数値は対前年度比を示します。

3. 決算概要

経常収支差額は49億円、経常外収支差額はマイナス59億円となりました。

経常収支差額は、保証承諾の増加により信用保険料（経常支出）が増加したものの、保証料（経常収入）も増加したため、前年度実績を上回りました。

経常外収支差額は、代位弁済の減少により求償権補填金戻入（経常外収入）が減少したものの、代位弁済が著しく増加した場合の備えとして積み立てる責任準備金繰入（経常外支出）が大幅に増加したため、前年度実績を下回り、赤字となりました。

この結果、10億円のマイナスとなりましたが、同額を収支差額変動準備金の取崩しにより補填し、当期収支差額は0円となりました。

基本財産のうち基金は、金融機関からの負担金1億円の拠出を受け、期末の基金は325億円となりました。

この結果、基本財産総額は791億円となり、前年度に比べ1億円増加しました。

令和2年度の決算概要（収支計算書）は、以下のとおりです。

科目	金額
経常収入	141億円
経常支出	92億円
経常収支差額	49億円
経常外収入	150億円
経常外支出	209億円
経常外収支差額	△59億円
制度改革促進基金取崩額	0円
収支差額変動準備金取崩額	10億円
当期収支差額	0円

4. 重点課題について

令和2年度の重点課題として掲げた主な項目への取組み状況は、以下のとおりです。

(※以降、中小企業・小規模事業者を「お客さま」と言う)

(1) 保証部門

【計画と実績】

	計画	実績
保証承諾	2,700億円	13,420億円
保証債務残高	7,368億円	16,260億円

参考) 代位弁済 計画 130億円 実績 96億円

【課題への取組状況】

課題	課題解決のための方策	成果
お客さまのニーズ把握	企業訪問および金融相談の積極的な実施	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症に関する休日経営相談窓口を令和2年8月まで開設。 令和2年10月からは、従来は平日のみ開設していた「経営改善・資金繰り相談窓口」を毎月第1日曜日にも開設し、中小企業診断士の資格を有する職員が相談を受ける体制を構築。
	経営トップから実務担当者まで各階層での対話による関係性強化	コロナ禍のため、金融機関と直接会って話をするのが困難であった。
お客さまサービスの充実	お客さまのライフステージに応じた金融支援の展開と金融機関との適切な連携による継続的支援体制の確保・維持	<ul style="list-style-type: none"> 保証決定時に郵送する信用保証書と共に、金融機関へのお願事項や各種資料を同封することにより、保証利用の利便性向上に努めた（ホームページにも同様のものを掲載）。 「埼玉県新型コロナウイルス感染症対応資金」（いわゆる無利子・無担保融資。以下、「新型コロナウイルス対応資金」という）等を介して、お客さまの資金繰り支援には貢献できたが、繁忙のため金融機関と連携した継続的支援体制まで踏み込むには至らなかった。

	経営課題に係る「気づき」の提供	従来は創業保証利用者に対して実施していた、半年および1年半経過後に業況を尋ねるアンケート（回答内容次第では経営支援を実施）については、コロナ禍の影響で保証業務が繁忙となり一時中断。令和2年10月より再開するも、「気づき」の提供に繋がるような成果は無かった。
地域連携・情報発信の強化	商工団体等との中長期的な関係強化策の策定と実践	コロナ禍の影響により、実践できず。今後は、令和元年度までに築き上げてきた関係をベースに、商工団体等との更なる連携強化に向けて取り組む方針。

【自己評価】

- ・保証承諾については、計画比 497%という結果となりました。これは、信用保証料の大幅な減免（企業規模や売上減少率によっては負担ゼロ）、および当初3年間無利子となる「新型コロナウイルス対応資金」の取扱いを令和2年5月から開始したことが要因です。
- ・令和2年度は少ない代位弁済実績（計画比74%）で着地したことから、中小企業者の資金繰り支援に貢献できたものと自己評価しています。
- ・保証審査に人的リソースを集中させたため、金融機関との適切な連携による継続的支援体制の確保・維持、商工団体等との中長期的な関係強化策の実践については未着手であり、令和3年度以降の課題と認識しています。

(2) 期中管理・経営支援部門

【期中管理に係る計画と実績】

	計画	実績
代位弁済	130億円	96億円

【経営支援に係る実績】

	実績
企業訪問	9社
専門家派遣	50社
経営サポート会議	9回
借換正常化	39社

【課題への取組状況】

課題	課題解決のための方策	成果
お客さまのニーズ把握	企業訪問および金融相談の積極的な実施	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症に関する休日経営相談窓口を令和2年8月まで開設。 令和2年10月からは、従来は平日のみ開設していた「経営改善・資金繰り相談窓口」を毎月第1日曜日にも開設し、中小企業診断士の資格を有する職員が相談を受ける体制を構築。
	経営トップから実務担当者まで各階層での対話による関係性強化	コロナ禍のため、金融機関と直接会って話をする機会が少なかったが、返済緩和先企業への資金繰り支援等において連携することで、関係性強化を図った。
お客さまサービスの充実	お客さまのライフステージに応じた金融支援の展開と金融機関との適切な連携による継続的支援体制の確保・維持	コロナウイルス対応資金等を介して、返済緩和先企業への資金繰り支援に貢献できたが、繁忙のため金融機関と連携した継続的支援体制まで踏み込むには至らなかった。
	経営課題に係る「気づき」の提供	保証審査時において、申込企業の課題等を発見し、専門家の派遣を実施することで課題解決に寄与できた。
	経営改善計画等の策定支援活動の深化	コロナ禍の影響により、先行きの見通しが立たない企業が多く、策定支援活動が進まなかった。

	お客さまの実態に合った経営支援策の展開	保証付き融資だけでは借入希望額に達しないお客さまに対して、日本政策金融公庫の融資や地元金融機関のプロパー融資を同時に貸付実行することで、資金調達を行う計画を金融機関と共に策定するなど、お客さまの状況に合った支援策の策定に努めた。
	深度あるフォローアップの実施	コロナ禍のため、フォローアップの段階までは至らなかった。
	事業再生・事業承継への対応力強化と体制整備	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業再生支援協議会と連携し、「特例リスケジュール」スキームを実施した（実績78件）。 ※「特例リスケジュール」スキーム…コロナ禍により業況が悪化した事業者の当面の資金繰りを確保するため、中小企業再生支援協議会が、金融機関と経営者の間に入って、新規融資を含めた金融機関調整・合意形成を支援することをいう。 ・事業承継サポートデスクを設置し、相談窓口の一元化を図った。
経営の健全性の向上	延滞・期限経過債務に対するきめ細かな管理	延滞・期限経過案件があった場合は速やかに金融機関と連絡を取り、返済方法等の調整を実施した。

【自己評価】

- ・保証部門への人員シフトにより経営支援担当者が減員となったため、計画していた経営支援策を実施するには至りませんでした。
- ・令和3年度においては、引き続き令和2年度の方策を実施すると共に、コロナウイルス対応資金を利用した中小企業者が事業を継続していけるよう、経営状況変化の早期察知と適切な経営支援の実施を重要課題として取り組む方針です。また、コロナ禍のため現地訪問等を自粛したことから、経営支援の機会が大幅に減少しました。今後はWEB会議システム等を利用した遠隔支援を検討する必要があると認識しています。

(3) 管理回収部門

【計画と実績】

	計画	実績
求償権回収（元損）	31億円	30億円
管理事務停止	900企業	909企業
求償権整理	300企業	316企業

【課題への取組状況】

課題	課題解決のための方策	成果
経営の効率化	合理的な管理回収体制の構築と実務の実践	回収見込みがない案件について督促を行わない「管理事務停止」、および回収不能な案件について実質的に債権消滅したものとして扱う「求償権整理」を、概ね計画通りに実施することができた。これにより、回収見込のある案件に対して、集中的に督促できる体制を整えた。

【自己評価】

- ・回収金額は、僅かではありますが計画未達でした。これは、以下の要因が影響しているものと考えています。
 - 無担保債権の増加、破産あるいは弁護士介入による債務整理の増加等により、回収環境が悪化している。
 - 令和2年度においては、コロナウイルス対応資金に係る保証申込が急増したため、保証部門への人員シフトにより回収担当者が減員となった。
 - コロナ禍により、お客さまの業況が悪化したため、回収困難な状況が続いた。
 - 時節柄、現地訪問等を自粛せざるを得なかった。
- ・管理事務停止および求償権整理の促進が概ね順調に進捗しており、合理的・効率的な管理回収体制が実現できているものと自己評価しています。

(4) その他間接部門

【課題への取組状況】

課題	課題解決のための方策	成果
お客さまのニーズ把握	経営トップから実務担当者まで各階層での対話による関係性強化	コロナ禍で金融機関との面談ができないため、保証申込に際しての注意事項をまとめた資料を作成・配布。これにより、金融機関の保証利用の利便性向上を図った。
お客さまサービスの充実	お客さまのライフステージに応じた金融支援の展開と金融機関との適切な連携による継続的支援体制の確保・維持	<ul style="list-style-type: none"> ・ホームページ上に、申込書類等の送付依頼を受付する金融機関専用ページを設けることによって、従来は営業時間内に電話で受付していた内容を24時間いつでも受付可能とした。 ・コロナウイルス対応資金等を介して、お客さまの資金繰り支援には貢献できたが、繁忙のため金融機関と連携した継続的支援体制まで踏み込むには至らなかった。
	CS活動の継続展開	CSに係る職員向けアンケートを定期的実施。定期的実施することで、CSに対する意識を各職員に根付かせることができた。
地域連携・情報発信の強化	商工団体等との中長期的な関係強化策の策定と実践	コロナ禍により、実施できず。今後は、令和元年度までに築き上げてきた関係をベースに、商工団体等との更なる連携強化に向けて取り組む方針。
	彩の国中小企業支援ネットワークを活用した参加各機関との個別連携強化	
	お客さまにとって分かり易く親しみやすい広報活動の展開	コロナ禍の影響により実施できず。
	学生等に対する金融教育や起業マインドの醸成への取組み	従来から実施していた専門学校へ出張講座について、コロナ禍の影響により実施できず。
	職員の特性や資格を活かした地域振興への貢献	未実施。令和3年度はコロナ禍の状況を見ながら実施を検討。
コーポレートガバナンスの強化	コンプライアンス・プログラムの実践・監理の強化	法令順守で問題となった事案なし。
	経営計画の実効性評価(PDCA)の確立	PDCA サイクルの一環として実施していた四半期ごとの各部署ヒアリングについて、令和2年度は、コロナ禍の影響により実施できず。令和3年度の第2四半期から再開する予定。

経営の健全性の向上	返済緩和企業の分類管理と分析、施策への応用	分類した結果を元に実質的に正常先とみなせる範囲を再定義し、金融支援を柔軟に実施できる態勢を整えた。
	反社会的勢力の排除および不正利用の防止にかかる教育徹底	反社会的勢力の排除にかかる研修を継続して実施した。
経営の効率化	生産性向上に資する仕組みの検討	未実施。令和3年度は業務の削減・効率化を検討する予定。
能力開発・人材育成への取り組み強化	全社的な人材開発・研修プログラムの策定・強化	<ul style="list-style-type: none"> ・全社的な人材開発・研修プログラムはコロナ禍のため実施せず。 ・中小企業診断士の資格を、1名が取得した。
	お客さまの様々な課題に対応できる人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> ・協会の基幹業務である、保証業務・経営支援業務・回収業務を経験させるため、若手を中心に適性かつ効率的な人事異動を行った。

【自己評価】

- ・法令遵守の観点で問題になった事項はありませんでした。これは、コロナ禍という制約があったものの、コンプライアンス・プログラムを適切に実践できた結果だと考えています。
- ・情報セキュリティの観点でウイルス添付メール（EMOJET）を受信した事案が発生しましたが、添付ファイルを開封せず、速やかにシステム部門に報告がなされ適切な処置ができたことから、日頃からの情報管理に対する危機意識が定着しているものと評価しています。

(5) 新型コロナウイルス感染症への対応

【自己評価】

- ・新型コロナウイルス感染症予防のため、スプリットオペレーションを令和2年4月下旬から本支店で順次実施したことで、万が一の緊急事態に備えられたことは一定の評価ができるものと考えています。また、令和2年5月に、感染者が発生した場合の対応等をまとめた、新型コロナウイルス感染症対応BCPマニュアルを制定しました。
※スプリットオペレーション…感染者が発生した場合に同一空間で業務を行う職員が一斉に感染するリスクを避けるため、離れた場所で業務を行うことをいう。
- ・5月の保証申込急増に際し、他部門から保証部門に応援を実施しました。ただし、応援人員を逐次投入したため、大量の申込を捌くことができず、6月の平均審査日数は8.3日と長期化しました（参考：令和元年度同月平均5.3日）。この反省を踏まえ、2月からの保証申込増加に際しては、当初から応援可能な人員を全て保証部門に投入したことで、3月の平均審査日数は3.2日と、企業への迅速な資金供与に貢献できました。
- ・感染者発生による保証業務の中断を回避するため、時差出勤の導入、健康維持のためのノー残業デーの実施（週1日以上）、毎日の検温を行いました。
- ・コロナ禍による申込増加への対応において、保証部門以外からの人員シフトを実施しようとしたところ、保証業務に即応できる職員が予想外に少なかったことが判明しました。今後は、ジョブローテーションの実施等により、各職員が様々な業務に対応できるような人材（ゼネラリスト）の育成が必要だと考えています。
- ・令和3年1月に新型コロナウイルス感染症対応に係る振り返りを実施しました。人員シフトの推移や保証審査の見直し内容等、コロナ禍で実施した事柄を、詳細に記録に残すことで、今後の危機時に備えた重要な資料になるものと認識しています。

5. 外部評価委員の意見等

- ◆ 当初計画と大きく異なる結果となりましたが、コロナ禍という非常事態にも関わらず、信用保証協会として中小企業の資金繰り支援に貢献できたことは、高く評価できます（計画どおりに実施できなかった項目についても詳細に分析されています）。
- ◆ Web会議やリモートワークはやりにくい点もありますが、これからの時代に求められる手法です。しっかりと業務分析を実施した上で、対応可能な業務については、積極的に取り組んでいくことを期待します。
- ◆ コロナ禍で保証は増加したものの、2～3年後に業況が厳しくなる中小企業者が急増するものと推測されます。アフターコロナにおいて、リスケジュール・代位弁済をできる限り抑えられるような経営支援策の策定・実施、ならびに増え続ける無担保債権の効率的な回収等に努めていくことを期待します。
- ◆ 新型コロナウイルス感染症対応BCPマニュアルを策定し、感染者発生時の対応をまとめていることは高く評価できます。今後は、コロナ以外の危機時におけるBCPにも対応できるようなマニュアル・運用の策定についても検討することを期待します。