

## 平成27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まいりました。

今般、平成27年度経営計画の実施状況について、外部評価委員会（公認会計士 小山彰氏、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、ここに公表いたします。

### 1. 業務環境

県内の経済情勢は、緩やかな持ち直しの動きが続きましたが、平成28年に入り足踏み状態となっています。しかし、雇用情勢は改善傾向にあり、個人消費もやや弱い動きはあるものの底堅く推移しました。

また、中小企業金融円滑化法終了から3年を経てもなお、金融機関から中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者等」という。）への返済条件の変更（以下、「条件変更」という。）や様々な経営支援策が継続されていることもあり、県内企業の倒産件数は2年連続で400件を割るなど落ち着きを見せています。

### 2. 事業概況

県内中小企業者等への景気回復の波及は緩慢な状況であり、楽観できない経営環境が続く中で、一部の政策保証や特定社債保証などの保証申込は伸長したものの、県制度融資保証の減少の影響等により、保証承諾は3,295億円（対計画比90%、対前年度比92%）と前年度実績を下回りました。

また、保証債務残高は1兆321億円（対計画比95%、対前年度比91%）となり、保証承諾と同様に前年度実績を下回りました。

一方、引き続き条件変更や経営支援に積極的に対応したことから、代位弁済は194億円（対計画比81%、対前年度比95%）となり、前年実績を下回りました。

また、回収は、当年度代位弁済の減少もあり、42億円（対計画比82%、対前年度比79%）と前年実績を下回る結果となりました。

平成 27 年度の保証承諾等の主要業務数値は、以下のとおりです。

項 目	件 数	金 額	計画値 (金額)	計画達成率
保証承諾	25,261 ( 93%)	3,295 億円 ( 91%)	3,670 億円	90%
保証債務残高	120,210 ( 95%)	1 兆 321 億円 ( 91%)	1 兆 860 億円	95%
代位弁済	1,941 (103%)	194 億円 ( 95%)	240 億円	81%
実際回収	————	42 億円 ( 79%)	52 億円	82%

※ ( ) 内の数値は対前年度比を示します。

### 3. 決算概要

平成 27 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	127 億 12 百万円
経常支出	86 億 49 百万円
経常収支差額	40 億 63 百万円
経常外収入	264 億 16 百万円
経常外支出	275 億 12 百万円
経常外収支差額	△10 億 96 百万円
制度改革促進基金取崩額	48 百万円
収支差額変動準備金取崩額	0 円
当期収支差額	30 億 15 百万円

経常収支は 4 1 億円 (対計画比 100%)、経常外収支はマイナス 1 1 億円 (対計画比 59%) となりました。保証債務残高や代位弁済が前年度を下回り、準備金の戻入と繰入の差益が増加しました。

この結果、収支差額は 3 0 億 1 5 百万円 (対計画比 134%) となり、定款第 8 条第 2 項に基づき 1 5 億 7 百万円を収支差額変動準備金に繰り入れ、残額は基金準備金としました。

基本財産のうち基金は、金融機関からの負担金 3 億 2 6 百万円の拠出を受け、期末の基金は 3 1 5 億 4 5 百万円となりました。

収支差額のうち、基金準備金とした 1 5 億 8 百万円により基金準備金は 4 2 9 億 8 6 百万円となりました。

この結果、基本財産総額は 7 4 5 億 3 1 百万円となり、前年度に比べ 1 8 億 3 4 百万円増加し、財務基盤が強化されました。

## 4. 重点課題への取組み状況

平成27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。

### (1) 保証部門

政府の積極的な経済対策により、県内経済は緩やかな景気回復の動きが見られますが、中小企業者等にとっては、いまだ回復を実感するまでには至っていません。先行きの不透明感もあり、中小企業者等の前向きな資金需要は伸び悩み、また、日本銀行の超低金利政策が続く中、金融機関の貸し出し競争は激化し、自らリスクを取る姿勢が強まり、新規保証承諾は減少傾向にあります。このような中、引き続き信用保証を通じた資金繰り支援に努めるとともに、企業への直接的なアプローチを拡大し、よりきめ細かな経営・再生支援など質の高い保証サービスに取り組みました。

#### ① 創業者に対する総合支援

創業前の計画策定段階からのアドバイスを含め、各種支援を行いました。

##### 【創業前の事業者に対するアドバイス】

・商工団体・市町村との連携（創業セミナー等参加）・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 6機関、のべ 9回参加

##### 【外部創業支援機関との連携】

・県内金融機関との連携（審査の適正化と迅速化を推進するため創業者向け融資の事前照会や協議等を実施）・・・ 6金融機関  
(うち、4金融機関は平成27年度より)

##### 【代表者面談、現地調査の実施】

・創業者との面談・現地調査による一歩踏み込んだ審査・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 340企業実施

##### 【創業後のモニタリング】

・創業後の企業モニタリング（フォローアップ）・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 114企業実施

#### ② 保証利用企業者に対する支援の多様化

保証利用企業者に対して、質の高い経営支援の提供、国・県等の政策保証の推進、経営状況に応じた適切なフォローといった多様な支援に取り組みました。

##### 【質の高い経営支援の提供】

・専門家派遣事業（経営改善意欲があり、コンサルティングを希望する企業に専門家を派遣）・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 55企業 197回実施  
(うち創業支援部門 11企業 29回)

【各種政策保証の承諾】

- ・借換保証・・・・・・・・・・ 3,010件 734億円(対前年度比 117%)
- ・県企業パワーアップ資金・・ 229件 71億円(対前年度比 91%)
- ・県経営あんしん資金・・・・ 1,704件 169億円(対前年度比 87%)
- ・経営力強化保証・・・・・・・・ 130件 38億円(対前年度比 177%)

【適切なフォローへの取組み】

- ・企業担当者制（保証利用企業を職員が直接訪問し、経営支援を含めた各種相談に対応）・・・・・・・・ 401企業実施（目標 300企業）
- ・金融よろず相談窓口（中小企業診断士の資格を持つ職員等が経営相談・金融相談に対応）・・・・・・・・ 80件実施

③ 保証利用企業者数の維持・確保

保証利用企業者数の維持・確保のため、各種施策を行いました。保証債務の償還が進んだことなどから保証利用企業者数・保証債務残高ともに減少しました。

【保証利用企業者数の状況】

- ・保証利用企業者数・・・・ 51,778企業（対前年度比 97%、▲1,863企業）、保証利用率 30%（県内中小企業者数 172,182企業 2014年調査）

【金融機関に対する感謝状贈呈】

- ・平成 27 年度は感謝状贈呈のための実績計測を実施（感謝状贈呈は平成 28 年 7 月に 46 店舗と 46 名の個人に贈呈予定）

【独自開発商品の承諾】

- ・エグゼクティブ・プラス保証・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1,105件 344億円（対前年度比 75%）
- ・無担保型特別保証（無担保マスター）・・・・・・・・・・・・・・・・ 468件 109億円（対前年度比 88%）
- ・担保活用型長期保証（前途洋々）・・・・・・・・・・・・・・・・ 38件 19億円（対前年度比 62%）
- ・飛躍（平成 27 年度に小規模事業者向けに創設）・・・・・・・・ 877件 100億円

【保証利用促進の取組み】

- ・事前相談会・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2,046回、69機関、10,464件
- ・金融機関との情報連絡会議・・・・・・・・・・・・・・・・ 9金融機関出席、年3回（6月・10月・3月）実施
- ・金融機関若手担当者向け保証実務研修会・・・・・・・・ 15回実施、468名参加
- ・マル保勉強会・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 148回実施

【保証利用企業者の利便性向上】

- ・5日以内保証承諾率（創業支援・再生支援に係る保証制度を除く）・・・・・・・・ 79.8%

## (2) 期中支援部門

県内中小企業者等に対する金融機関の支援姿勢は、中小企業金融円滑化法の期限到来後も大きく変化せず、条件変更を積極的に行ってきたことから代位弁済は大幅に減少しました。

しかしながら、返済緩和中の企業の保証債務残高は依然として全体の約20%と高止まりしており、多くは条件変更を繰り返していることから、今後の経済情勢によっては代位弁済が増加する可能性も懸念されました。そのため、よりいっそう各種の企業支援に努め、特に、政府の「中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助事業」を積極的に活用し、代位弁済抑制と信用保険収支の改善に向けて、期中のモニタリング等を充実させました。

### ① 条件変更した保証利用企業者に対する支援の多様化

条件変更企業に対して各種支援・施策を行うことで、事故・代位弁済の抑制に努め、企業存続を支援しました。

#### 【条件変更企業に対する支援実績】

- ・条件変更（保証期限の延長、返済額軽減等）の承諾・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 23,492件 3,087億円(対前年度比91%)
- ・経営支援強化事業（サポート400）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 436企業（目標400企業）

※国の「中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助事業」を活用

#### 【各種支援事業の実施実績】

- ・専門家派遣事業（サポート400の対象）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 179企業 773回実施
- ・国の経営改善計画策定支援事業の協会独自費用補助（自己負担部分について1/2、30万円を上限）・・・・・・ 24企業 352.5万円補助

〈参考〉埼玉県経営改善支援センターの総受理企業数（平成27年度）：124企業

#### 【条件変更後のフォロー】

- ・延滞企業の取引金融機関への訪問等を通じ、業況確認や延滞解消に向けた調整・・・・・・・・・・・・・・・・・・ のべ3,745企業実施
- ・企業モニタリング（業況把握、決算書徴求、企業信用調査等）・・・・・・・・・・・・・・・・ 1,414企業実施

#### 【代位弁済抑制に向けた主な取組み実績】

- ・経営サポート会議（中小企業者・金融機関の要請に基づき個別企業の経営・再生を支援）・・・・・・・・ 355企業実施（目標250企業）

### ② 経営改善・事業再生支援業務の取組み強化

条件変更企業に対する各種支援を行うことで企業再生強化を図りました。

#### 【再生に向けた主な取組み】

- ・返済正常化の促進（条件変更企業のうち、返済正常化の可能性のある企業について保証審議委員会、経営サポート会議等を活用し正常化）  
・・・・・・・・258企業実施（目標300企業）

【主な政策保証の承諾】

- ・経営力強化保証 . . . . . 130件 38億円 (対前年度比 177%)
- ・事業再生計画実施関連保証 (改善サポート保証) . . . . . 5件 1億円 (対前年度比 32%)
- ・県企業パワーアップ資金 . . . . . 229件 71億円 (対前年度比 91%)

③ 中小企業者等支援機関との連携強化

地域全体で再生事例のノウハウやスキルなどを共有するために以下のとおり実施しました。

【中小企業者等支援機関との連携強化の取組み実績】

- ・彩の国中小企業支援ネットワーク会議 (全26機関参加) . . . . . 2回開催 (5月・2月)

### (3) 管理回収部門

無担保求償権の増加等厳しい環境にある中、債権管理部の体制の強化やサービサーの活用による無担保求償権の回収に努めました。  
また、信用保険収支の改善、協会収支の健全性確保のために、より効率的かつ効果的な管理体制を構築することで回収の最大化に努めました。

#### ① 企業再生型回収の促進

代位弁済後も事業継続している企業の再生支援を軸に、新たな回収手法を工夫しました。

##### 【主な再生手法別実績】

- ・第二会社方式による実質求償権放棄 . . . . . 2件 5.8億円
- ・求償権消滅保証 . . . . . 1件 0.06億円（但し、保証承諾は平成26年度）
- ・専門家派遣事業 . . . . . 8企業 37回実施

#### ② 求償権管理の効率化と回収の最大化

債権分類の徹底による効率的な管理と、回収の最大化に努めました。

また、保証協会サービサーへの無担保定期入金の回収委託を集中するなど、回収可能な求償権の回収に集中する体制を構築しました。

- ・回収実績 . . . 債権管理部 32億円（対前年度比74%）、サービサー 11億円（対前年度比101%）、全体42億円（対前年度比79%）

##### 【効率的な求償権管理】

- ・休日督促 . . . . . 債権管理部10回実施、サービサー5回実施

##### 【求償権回収強化】

- ・求償権管理事務停止 1,896件 203億円 求償権整理 4,424件 299億円

##### 【保証協会サービサーの有効活用】

- ・保証協会サービサー埼玉営業所への委託実績 . . . . . 204件 2億円

#### ③ きめ細かな管理の徹底

##### 【適正な進捗管理】

- ・役席者と担当者による案件個別ヒアリング . . . . . 年2回実施
- ・各種リストによる管理 . . . . . 「誓約満了予定一覧」「担当者別時効管理一覧」「求償権未交渉一覧」

#### (4) その他間接部門

当協会は信用保証を通じ地域金融の中核的な役割を担いつつあり、公的機関としての社会的使命と責任を十分認識し、経営基盤の強化に努める必要があると考えます。そのため、中小企業者等の多様なニーズや協会業務の高度化に対応する人材育成や、信用補完制度を持続的に発展させていくために、中小企業者等に認知されるよう、業務の取組みや今後取り組む事業について、様々な機会を捉えて情報発信を行いました。

##### ① 人材の開発と有効活用

地元金融機関から出向者を受け入れ、保証推進ならびに経営支援体制を強化しました。

また、各種研修による職員の知識向上と能力の開発や、業務に必要な資格取得や専門知識の習得を奨励・支援し、人材の開発と有効活用に努めました。

##### 【地元6金融機関から出向者受入れ】

- ・支店長クラスの人材による保証推進ならびに経営支援体制の強化・・・・・・・・・・・・・・・・新規3名

##### 【内部・外部研修の効果的活用】

- ・内部研修・・・・・・・・総務関係（人事考課、メンタルヘルス、マイナンバー等）  
業務関係（保証業務、信用保険関係、管理回収関係）
- ・外部研修・・・・・・・・連合会主催等による23講座、延べ87名受講
- ・通信教育受講支援

##### 【資格取得の奨励・支援】（平成28年4月1日現在）

- ・中小企業診断士資格取得者・・・・・・・・1名（累計13名）
- ・信用調査検定合格者数・・・・・・・・マスター（上級）7名（延べ20名）、アドバンス（中級）7名（延べ115名）、  
ベイス（初級）1名（延べ39名）

##### ② 顧客サービスの向上

当協会を身近な存在として認知してもらい、イメージアップを図るとともに、職員の接客態度等のレベルアップを図りました。

##### ③ コンプライアンスならびに危機管理の徹底

適正な業務運営を確保するため、内部監査・検査し、コンプライアンス態勢の強化に取り組みました。

また、BCP（事業継続計画）に基づく緊急時の業務継続の訓練を実施しました。



【内部監査・検査の強化】

- ・定例検査 11回、臨時検査 11回、各部署自主検査 毎月実施

【コンプライアンスプログラムの実施】

- ・コンプライアンス・危機管理総括担当者会議 年4回(4月・7月・10月・2月)
- ・コンプライアンスチェックシートによるセルフチェックを実施 年4回(4月・7月・10月・1月)
- ・外部講師による研修「クレーム対応研修」 平成27年11月実施 対象：役職員(64名参加)
- 「反社会的勢力排除研修」 平成28年1月実施 対象：役職員(31名参加)

【BCP訓練の実施】

- ・災害を想定したBCP訓練(手作業による信用保証書作成) 平成28年2月実施 対象：職員(79名参加)

④ 業務改善および経費削減の推進等

協会全体で、業務改善や経費削減に継続して取り組みました。

【他協会の先進的取組みの研究】

- ・他協会業務視察 6協会 6グループ23名、提案 7件 うち3件実施済・・・「女性創業相談窓口」の設置  
専門家派遣実施先のフォローアップ  
法的手続きに関する考え方と回収方針の見極め整理

【電算システムの活用】

- ・出張旅費精算システム 平成28年1月導入

【物件費等の削減】

- ・消耗品、雑費を中心に継続して削減に取り組んだ結果、事務費1,345千円減少

⑤ 中小企業者等へ積極的な広報活動

各種媒体を利用し、当協会の事業内容等を積極的にPRしました。

【広報活動の充実】

- ・ビジネスフェアへの出展・・・・・・・・・・・・・・・・・・「彩の国ビジネスアリーナ2016」等、4回出展
- ・ホームページの拡充・・・・・・・・・・・・・・・・・・「がんばる創業者紹介」の開設
- ・テレビ埼玉、NACK5(FMラジオ)を通じた広報
- ・新聞各紙への記事提供

## 5. 外部評価委員会の意見等

- ◆ 各種創業支援、経営支援強化事業（サポート400）、専門家派遣事業、企業再生、各種広報活動等により、中小企業者等の総合支援機関として必要不可欠であるという存在感を持った組織を目指すために、信用保証による金融支援に加え、企業の創業、成長、再生、廃業等その時々々のステージに応じた支援に努めていることは評価できます。
- ◆ 求償権消滅保証等を活用した企業再生型手法は、中小企業者等の企業再生に向けた取組みとしては重要であり、有効に活用して求償権回収に繋げてもらいたいと思います。
- ◆ 反社会的勢力は、いろいろな手段で介入しようとしています。  
埼玉の保証協会では未然防止のため、様々なチェックを行っていますが、今後も、反社会的勢力排除の取組みは持続徹底してほしいと思います。  
コンプライアンスと危機管理は、組織として重要なことであり、役職員全員に意識を浸透させてほしいと思います。
- ◆ 保証協会は、政府の金融政策によって影響を受けることが多く、経営状況、事業の推移もこうした環境と合わせて見ていかなければなりません。  
現在、保証付融資が伸び悩み、金融機関がプロパー融資にシフトしているのは、超低金利下の競争激化と、金融庁の行動が少なからず影響を与えています。  
政策的にみれば、金融庁の方針は重要ですが、結果的に保証協会と金融機関とで競合が起こるような展開があるとしたら問題であると考えます。  
埼玉の保証協会としても、保証協会を取り巻く環境の変化に対応した活動を実施し、県内中小企業のため、地域経済のため、どうしたらよいか知恵を絞り今後ますます発展させていただけるよう期待します。