

## 平成29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29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

県内の経済は、個人消費の持ち直しや有効求人倍率の改善等により穏やかな回復が続きました。

一方、その景気を実感しているのは、一部の中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者等」という。）に留まり、穏やかに回復が続いている景気は、今後の内外の政治・経済情勢の動向によって大きく変化する懸念がありました。

また、中小企業者等にとって、経営者の高齢化による事業承継の取組みが喫緊の課題となっており、経営改善の進まない中小企業者等にとっては、人材不足、人件費の高騰、急激な景気の変化等、事業存続に直結するリスクが多数内在していました。

### 2. 事業概況

保証承諾は、一部の保証制度が伸長しましたが、多くの保証制度で減少したため、2,523億円（対計画比81%、対前年度比83%）となりました。

保証債務残高は、8,302億円（対計画比96%、対前年度比89%）となりました。

代位弁済は、引き続き条件変更に対応したことや、条件変更している中小企業者等に対する経営支援・事業再生支援の強化等に積極的に努めたことから、159億円（対計画比81%、対前年度比90%）となりました。

実際回収は、代位弁済の減少や無担保求償権の増加等厳しい回収環境にあり、39億円（対計画比94%、対前年度比89%）となりました。

平成29年度の主要業務数値は、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	20,881（88%）	2,523億円（83%）	3,130億円	81%
保証債務残高	103,563（93%）	8,302億円（89%）	8,624億円	96%
代位弁済	1,606（95%）	159億円（90%）	195億円	81%
実際回収	—	39億円（89%）	41億円	94%

※（ ）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、保証料収入・信用保険料・業務費等がほぼ計画通りで推移したことにより29億円（対計画比107%、対前年度比86%）、経常外収支差額は、回収困難な無担保求償権が増加したことによる求償権償却の増加等によりマイナス10億円（対計画比198%、対前年度比139%）となりました。

この結果、収支差額は19億63百万円（対計画比87%、対前年度比72%）となり、定款に基づき9億81百万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2億24百万円の拠出を受け、期末の基金は320億86百万円となりました。

収支差額のうち、9億82百万円を基金準備金に繰り入れたことにより、期末の基金準備金は453億34百万円となりました。

この結果、基本財産総額は774億21百万円となり、前年度に比べ12億6百万円増加し、財務基盤が強化されました。

平成29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	107億38百万円
経常支出	77億92百万円
経常収支差額	29億46百万円
経常外収入	219億40百万円
経常外支出	229億23百万円
経常外収支差額	△9億83百万円
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	0円
当期収支差額	19億63百万円

## 4. 重点課題への取組み状況

平成29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

保証協会を取り巻く環境の変化や低金利に伴う保証料の割高感等により、保証承諾・保証債務残高ともに計画を下回りましたが、中小企業者等のライフステージに応じた支援の展開が強く求められている中、そのライフステージを4つに区分し、各ライフステージを意識した総合支援の展開により、中小企業者等の円滑な金融支援等が行えたものと一定の評価をしています。

特に、創業期・再生期における重点課題の実績は、概ね目標を達成しました。引き続き各種支援を実施することで着実に実績を残し、中小企業者等から「保証協会にお世話になった」というイメージが浸透するようサポートしていきたいと考えています。

一方、成長期・成熟期における重点課題の実績は、多くが目標を下回りました。金融機関との対話等により、中小企業者等のニーズを更に把握したうえで、各種支援を展開し、目標達成に努めていく必要があると認識しています。

保証部門における、主な重点課題の実績は以下のとおりです。

#### ① 中小企業者等および金融機関のニーズを意識した総合支援

- I. 中小企業者等のライフステージを意識した金融支援の展開
- II. 保証利用企業者の経営状況に合わせた多様な支援の展開

- 中小企業者等のライフステージを「創業期」「成長期」「成熟期」「再生期」の4つに区分し、それに応じた保証の推進を行いました。  
また、中小企業者等のライフステージに応じた保証の活用による資金調達の促進にご協力いただいた金融機関営業店へ感謝状を贈呈することとしました。  
(金融機関表彰 感謝状贈呈式は、平成30年6月に実施)

(単位：件)

ライフステージ	保証の種類	目標	実績
創業期	創業者向け保証	—	1, 181
成長期 成熟期	小規模事業者向け保証	—	4, 569
	設備資金の保証	2, 200	1, 996
	経営者保証を付さない保証	835	608
再生期	経営支援型保証 (※)	310	335

※経営改善計画の策定を要する保証

- ▶ 中小企業者等との面談等により、中小企業者等が抱える課題やニーズを把握し、各種経営支援策（専門家派遣等）を複合的に駆使して、中小企業者等の事業存続のために課題解決のサポートを積極的に実施しました。

(単位：企業)

	目標	実績
中小企業者等との面談等	62	65
モニタリング	1,500	2,077
専門家派遣（全体）	250	266
うち保証部門	45	45

## ② 創業者に対する総合支援

- ▶ 一般的に創業から2～3年目は、資金調達や事業存続が困難となる時期と言われているため、その時期を共に乗り越え、事業が軌道に乗るように、創業支援担当部署を創業3年未満の創業者に対する支援の専担部署とし、より創業者に寄り添った支援を行いました。

(単位：企業)

	目標	実績
代表者面談や現地調査	200	198
専門家派遣（全体）	250	266
うち創業者向け	10	12
フォローアップ（保証後6か月および1年半後）	50	51

- ▶ 関係部署全体で創業支援を実践するために、各部・支店に創業支援責任者（副部支店長）を配置し、部支店における創業相談の総括や、商工団体・市町村が開催するセミナーの参加等が行えるように体制を構築しました。

※ 商工団体・市町村が開催するセミナーの参加・・・13機関、のべ15回

## (2) 経営支援部門

金融機関の柔軟な支援体制が続いていること等が、中小企業者等の倒産抑制に寄与している他、保証債務残高に占める返済緩和等の条件変更の割合が依然として2割弱と高止まりしている状況下において、金融機関をはじめとした関係機関との連携を深めながら、経営支援部門における重点課題の実績が概ね目標を達成したことが、一定の代位弁済抑制に寄与したものと評価をしています。

しかし、中小企業者等の経営者の高齢化が進んでおり、事業承継の取組みが喫緊の課題となっている他、人手不足、人件費の高騰、急激な景気の変化等、経営改善が進まない中小企業者等にとってのリスクは多数あることから、金融機関をはじめとした関係機関とさらに対話・連携を深めながら、側面的なサポートを継続し、中小企業者等の経営改善や生産性向上を高めるために実効性のある支援を行っていくことが今後の課題であると認識しています。

経営支援部門における、主な重点課題の実績は以下のとおりです。

### ① 経営改善・事業再生支援業務の取組み強化

- 条件変更した保証利用企業者に対し、各種経営支援策（専門家派遣、経営サポート会議等）を複合的に駆使して、返済正常化に向けたサポートを積極的に行いました。

(単位：企業)

	目標	実績
専門家派遣（全体）	250	266
うち経営支援部門	190	207
経営サポート会議	250	304
経営改善計画策定支援事業に係る協会独自費用補助	—	51
借換等による返済正常化	110	107

- 国の「中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助事業」を活用し、経営支援強化事業（プロジェクト4S）による支援を積極的に推進しました。特に、過去に国の「中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助事業」を通じて支援を行った中小企業者等に対するフォローアップに力点を置き、返済正常化に向けたサポートを行いました。

(単位：企業)

	目標	実績
経営支援強化事業（プロジェクト4S）による支援	500	585
うちフォローアップ	250	314
うち新規	250	271

② 中小企業者等支援機関との連携強化

- 彩の国中小企業支援ネットワーク会議、金融分科会の開催により、関係機関との情報共有を行い、中小企業者等に対する支援強化を図りました。  
特に、平成30年4月に施行された改正信用保証協会法等により行われた「信用補完制度の見直し」の趣旨等の情報共有や、見直しにより求められている地域金融機関との対話を深める場として活用しました。  
事業承継については、当協会内での知識向上を図るための方策を継続的に検討しました。

### (3) 管理回収部門

無担保求償権の増加等、引き続き厳しい回収環境にあり、実際回収は計画を下回りました。

今後も厳しい回収環境が継続すると想定されますが、昨今、保証協会の管理回収部門に求められている「経営者の再チャレンジの目線を取り入れた対応」と「効率的な回収」を着実に実行し、協会収支の健全性確保や信用保険収支の改善に努めていく必要があると認識しています。

管理回収部門における、主な重点課題の実績は以下のとおりです。

#### ① 企業再生型回収の促進

- 事業継続中の中小企業者等の再生や、経営者保証ガイドライン等の適切な運用による経営者の再挑戦を後押ししました。

(単位：企業)

	目標	実績
求償権消滅保証	5	(※) 1
専門家派遣	5	2
第二会社方式による実質債権放棄等	—	3
REVICによる廃業支援	—	1
一部弁済による連帯保証債務免除	—	20件

※融資実行は平成30年4月

#### ② 求償権管理の効率化と回収の最大化

- 管理回収担当部署とサービサーが一体となった回収や求償権管理事務停止および整理を推進し、効果的・効率的な回収に取り組みました。

(単位：件)

	目標	実績
保証協会サービサー埼玉営業所への委託	—	215
求償権管理事務停止	—	2,026
求償権整理	—	3,711

#### ③ きめ細かな求償権管理

- 回収可能性の高い案件に注力するため、求償権分類を年3回(4,10,2月)実施するとともに、役席者と担当者による個別ヒアリングを年3回実施し、進捗管理を徹底しました。

#### (4) その他間接部門

公的機関としての社会的使命と責任を果たすために、人材開発やコンプライアンス・危機管理の徹底等を継続して行ったことは一定の評価をしています。

信用補完制度の持続的発展のためには、多様化・高度化していく中小企業者等のニーズに対応するしくみの構築や人材開発、また、保証協会の有用性のアピール等を継続的に行っていくことが必要であると認識しています。

その他間接部門における、主な重点課題の実績は以下のとおりです。

##### ① 人材の開発と有効活用

- 総務関係（人事考課、CS等）、業務関係（保証業務、信用保険関係、管理回収業務等）の内部・外部研修を多数実施した他、職員の能力向上をバックアップするため、引き続き通信教育受講支援を行いました。
- 職員の実務スキル向上のため、引き続き資格取得の奨励を行いました。

(単位：人)

	資格取得者	
	平成29年度	累計
中小企業診断士	0	13
信用調査検定 マスター	10	41
信用調査検定 アドバンス	11	131
信用調査検定 ベイシス	2	44

##### ② 顧客サービスの向上

- 平成29年度CS推進計画を策定し、役職員等のCS意識浸透を図る活動を行いました。

##### ③ コンプライアンスおよび危機管理の徹底

- 定例・臨時検査やコンプライアンス・危機管理総括担当者会議等の実施、セルフチェックシートの改正等、コンプライアンスおよび危機管理徹底の継続実施、改善を行ったことにより、問題となる事象は発生しませんでした。

##### ④ 業務改善および経費削減の推進

- 保証受付業務や管理回収業務に係る業務改善について、生産性向上に繋がるよう考察を開始しました。

##### ⑤ 積極的な広報活動

- ビジネスフェアへの出展、関係機関広報誌への広告掲載の他、各種メディアを活用した広報を継続および拡大実施しました。



## 5. 外部評価委員会の意見等

- ◆ 保証協会を取り巻く厳しい環境を受け、保証承諾、保証債務残高は計画を下回りましたが、中小企業・小規模事業者のライフステージを意識した総合支援を展開するための具体的取組みやそれらの実績は評価できます。
- ◆ 景気の緩やかな回復による中小企業・小規模事業者の業績回復もありますが、金融機関等の関係機関と連携しながら、各種経営支援を行い、それらの重点目標を達成したことにより、代位弁済の実績が計画を下回ったことは評価できます。
- ◆ 厳しい回収環境により実際回収は計画を下回りましたが、引き続き効率的かつ効果的な求償権回収を行うとともに、保証協会に求められている回収スタンスを着実に実行していくことを期待します。
- ◆ 多様化・高度化する中小企業・小規模事業者のニーズ等に対応するため、様々な人材開発に取り組んでいることは評価できます。保証協会を取り巻く環境は、常に変化しており、それに対応できる人材を育成できるよう、より良い人材開発の仕組みを探索していくことを期待します。
- ◆ 保証協会が抱えるコンプライアンスおよび危機管理上のリスクを整理し、徹底していることは評価できます。保証協会を取り巻く環境の変化に対応しながら、継続してコンプライアンス・危機管理の徹底を行っていくことを期待します。
- ◆ 各種業務目標のうち、「プロセス目標」と「結果目標」の関連性をより明確にして、より効果的に具体的取組みが展開できるよう期待します。