

平成30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、平成30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

県内の経済は、生産活動および個人消費の持ち直し、有効求人倍率の高水準推移、物価水準の緩やかな上昇などにより、緩やかな回復が続きました。

一方、その景気回復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。）にとどまり、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いるほか、経営改善の進まない中小企業者等にとっては、人材不足、人件費の高騰など、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、県経営あんしん資金や特定社債保証、無担保マスターなどが減少しましたが、県小規模事業資金やエグゼクティブ・プラス保証、経営力強化保証などが伸長したことを受け、2,750億円（対計画比110%、対前年度比109%）と前年度実績および事業計画を上回りました。

保証債務残高は、7,746億円（対計画比103%、対前年度比93%）と前年度実績を下回ったものの、事業計画を上回りました。

代位弁済は、条件変更に対応したこと、従来に引き続き経営支援・事業再生支援の強化などに努めたことにより、150億円（対計画比100%、対前年度比95%）となり前年度実績を下回り、事業計画と同等となりました。

実際回収は、近年の代位弁済の減少、無担保求償権割合の増加などにより厳しい環境下ではあるものの、39億円（対計画比112%、対前年度比101%）となり、前年度実績および事業計画を上回りました。

平成30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	2,750億円（109%）	2,500億円	110%
保証債務残高	7,746億円（93%）	7,550億円	103%
代位弁済	150億円（95%）	150億円	100%
実際回収	39億円（101%）	35億円	112%

※（ ）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、信用保険料の減少により経常支出が減少したものの、信用保証料も減少しており25億円（対計画比113%、対前年度比84%）、経常外収支差額は、保証債務残高の減少傾向による責任準備金戻入の減少および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などによりマイナス10億円（対計画比151%、対前年度比105%）となりました。

この結果、収支差額は14億円（対計画比95%、対前年度比73%）となり、定款第8条第2項に基づき、7億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2億円の拠出を受け、期末の基金は323億円となりました。

収支差額のうち、7億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460億円となりました。

この結果、基本財産総額は783億円となり、前年度に比べ9億円増加し、財務基盤が強化されました。

平成30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	100億円
経常支出	75億円
経常収支差額	25億円
経常外収入	203億円
経常外支出	214億円
経常外収支差額	△10億円
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	0円
当期収支差額	14億円

4. 重点課題への取組み状況

平成30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

【重点課題】

- ①お客さまのニーズ把握
- ②お客さまサービスの充実
- ③地域連携・情報発信の強化

【主な方策および取組事項の実績】

重点課題	主な方策	主な実績	
お客さまのニーズ把握	創業3年未満の創業者に対する面談や訪問	224企業 (目標: 240企業)	
	利用後のフォローアップ充実	創業後のフォロー訪問・面談	60企業 (目標: 60企業)
		利用後のフォロー訪問	76企業 (目標: 64企業)
	金融機関との各階層での対話による関係強化	部支店長による訪問	279回 (目標設定なし)
		担当者との説明会	118回 (目標設定なし)
		保証申込前の個別相談	2,815回 (目標設定なし)

重点課題	主な方策	主な実績
お客さまサービスの充実	ライフステージに応じた金融支援	創業者向け 1, 262件（目標設定なし）
		小規模事業者向け 5, 607件（目標設定なし）
		連携型協調融資 2, 122件（目標：1, 000件）
		設備資金 2, 132件（目標：2, 000件）
		経営者保証なし 838件（目標：720件）
		経営支援型 410件（目標：340件）
地域連携・情報発信の強化	商工団体等との持続的な関係構築	中期的な計画を策定し、訪問や情報交換会を開催

・お客さまとの面談や金融機関・商工団体等との対話を重ねてニーズを把握したことで、お客さまに寄り添った支援の実施ならびに金融機関と連携した必要十分な支援の実施に取り組めたものと認識しています。具体的には次の④～⑥の取組みを行い、その結果、保証承諾額について事業計画を上回ったものと判断しており、次年度以降も引き続き、同様の取組みを継続・深化させていくべきと考えています。

④「金融機関との各階層での対話」に取り組み、金融機関との適切な連携を築き、ニーズを捉えた保証利用を促しました。

⑤「金融機関との対話」「創業者との面談」「保証利用後のフォローアップ」によりお客さまのニーズを把握し、金融支援および経営支援の実施へのフィードバックを心掛けました。

⑥経営者保証非徴求（経営者保証なし）および金融機関との連携型協調融資保証など、国の施策・中小企業金融の動向を捉えた保証に取り組みました。

・保証債務残高については、保証承諾額の伸長により減少幅が縮小しました。

・地域の中小企業等支援機関である商工団体との連携を強化するため、積極的な訪問・対話を展開しました。これにより、情報交換会開催によるお互いの取組みの共有（3商工会議所）や商工会議所開催の県制度融資説明会への講師派遣（4商工会議所）、商工会議所からの問い合わせ専担者の設置（1商工会議所）が実現しました。今後も商工団体等との関係構築に積極的に取り組んでいく方針です。

(2) 経営支援部門

【重点課題】

- ①お客さまサービスの充実
- ②地域連携・情報発信の強化

【主な方策および取組事項の実績】

重点課題	主な方策	主な実績	
お客さまサービスの充実	経営支援実施後の実効性を高めるフォローアップ	返済緩和中のフォロー訪問（経営支援実施後） 79企業（目標：100企業）	
	経営支援の強化	返済緩和中における訪問	269企業（目標：200企業）
		専門家派遣	256企業（目標：250企業）
		経営サポート会議	173企業（目標：150企業）
		借換等による返済正常化	119企業（目標：110企業）
		求償権消滅保証	2企業（目標：5企業）
地域連携・情報発信の強化	彩の国中小企業支援ネットワーク会議等の開催	経営支援等の情報共有	

- ・返済緩和中のお客さまに対して、経営支援およびそのフォローアップ訪問による企業価値の磨き上げにより、事業継続・生産性向上などに寄与した結果、代位弁済額が事業計画と同水準となったものと判断しています。
信用保証協会法の改正により経営支援業務が法定化されており、今後も返済緩和中のお客さまの経営課題の把握および経営支援の実施、そして、経営支援施策の実効性向上に向けた取組みが必要だと認識しています。
- ・喫緊の課題として浮上している事業承継の取組みについては、内部体制の整備を実施しました。今後、金融機関や関係機関と連携を深めながら、側面的な支援を実施していく方針です。

(3) 管理回収部門

【重点課題】

①求償権管理の効率化と回収の最大化

【主な方策および取組事項の実績】

重点課題	主な方策	主な実績
求償権管理の効率化と回収の最大化	合理的な管理回収体制の構築と実践	求償権分類 年3回実施
		求償権管理事務停止 1,006企業（目標：1,000企業）
		求償権整理 330億円（目標：250億円）

・次の④～⑩の取組みにより、実際回収額について事業計画を上回ることができたものと判断しています。加えて、求償権整理についても目標を上回ることができており、合理的な管理回収体制の構築が出来たものと認識しています。

④適切な求償権分類の実施による効率的な回収を心掛けました。

⑥債権回収部門と債権整理部門に組織を改め、それぞれの担当者が注力できる体制を構築しました。

⑩無担保債権についてはサービサーに積極的に委託しました。

⑨連帯保証人解除などを用いた効率的な回収に取り組みました。

・今後は、第三者保証人のみならず経営者保証をも徴求していない求償権の増加により、ますます厳しい回収環境になるものと予想されることから、「効率的な回収」を念頭に、「経営者の再チャレンジ目線を取り入れた対応」を着実に実行していく必要があるものと認識しています。

(4) その他間接部門

【重点課題】

- ①能力開発・人材育成への取組み強化
- ②お客さまサービスの充実
- ③コーポレートガバナンスの強化
- ④経営の健全性の向上
- ⑤経営の効率化
- ⑥地域連携・情報発信の強化

【主な方策および取組事項の実績】

重点課題	主な方策	主な実績
能力開発・人材育成への取組み強化	全社的な人材開発・研修プログラムの策定・強化	年間スケジュールに沿って実施
お客さまサービスの充実	CS活動の継続展開	平成30年度CS推進計画の策定・実践
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	問題となる事象の発生なし
経営の健全性の向上	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	反社会的勢力の排除にかかる研修の継続実施
経営の効率化	部署横断的な課題解決のための総合調整機能の強化	課題調整会議 11回開催
	生産性向上を念頭に置いた業務改善意識の醸成	決算入力の集中化を通じた事務見直しの実施
地域連携・情報発信の強化	総合的かつ統一的な計画に基づく広報活動の展開	広報計画に基づき実施
	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	出張講座開催

- 能力開発および人材育成については、職員に均等なキャリア教育を施すべきであると認識しているものの、人員配置の適材適所を優先した結果、それが実現できていないのが実情です。今後は、職員全員に均等なキャリア教育を施せるように、中長期的な視点で教育体系の整備を進めていく必要があると認識しています。
- 法令違反やハラスメント、反社会的勢力の介入などの事象が起きていない点は、コンプライアンスプログラムの実践・監理や研修の成果であると判断しており、今後も継続して取り組んでいく方針です。
- 経営効率化の観点から、決算入力集中化は生産性向上に資する業務改善の実績として評価しています。
- 信用保証の有用性や経営支援業務についての情報発信は、支援を希望されるお客さまに活用していただくためにも必要だと認識しており、スケジュールに基づく計画的な広報活動を実施することはできました。しかしながら、1年間の計画に終始しており、方策に則った実績としては不十分なことから、中長期的・体系的な計画策定に向けた検討の必要があると認識しています。
- 専門学校での出張講座を開催し、起業マインド醸成による地域連携の端緒を開きました。今後は、受講者の反応を受けて講座内容について検討を加えていく必要があると考えています。

5. 外部評価委員の意見等

- ◆ 保証承諾・保証債務残高・実際回収が事業計画を上回り、代位弁済も事業計画相当であったことは、外部環境の変化を的確にとらえ、中小企業・小規模事業者のニーズに合わせた提案や、金融機関との連携による「連携型協調融資保証」などに取り組んだ結果であると評価できます。
- ◆ 保証付き融資とプロパー融資を組み合わせた協調融資やライフステージに応じた支援、創業に向けた起業マインドの醸成などの新たな取組みについては、効果検証を重ねながら、質・量ともに高めていくことを期待します。
- ◆ コーポレートガバナンスやコンプライアンス上の問題が発生しなかったことは評価できます。コンプライアンスやハラスメントについては継続した取組みが不可欠であり、今後も常に意識していくことを期待します。
- ◆ 信用保証協会は多様な支援を実施しており、中小企業・小規模事業者に取組み内容を認識してもらうためには、広報活動が重要となります。「発信」に留まることなく、「受け入れられている」かを確認できるよう、中長期的な広報計画の策定にあたっては効果測定も併せて検討することを期待します。
- ◆ 世界的な政治経済情勢、国内の消費増税・景況感の鈍化など、今後の経済動向に関する不安定要因が生まれてきています。外部環境の大きな変化が起こる可能性もあることから、情報収集に努め、機敏な対応をしてほしいと思います。信用保証協会は中小企業・小規模事業者のパートナーであり、いつでも、その役割を果たすことを期待します。