

第5次中期事業計画（平成30年度～令和2年度）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30年度から令和2年度までの3か年の中期事業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、ここに公表いたします。

1. 地域の動向

平成30年度から令和元年度上期までの県内経済情勢は、雇用情勢の改善、個人消費の持ち直し、堅調な設備投資により、緩やかな回復を続けていました。

しかしながら、令和元年度下期に発生した新型コロナウイルス感染症の影響により、県内経済情勢は急速に悪化しました。その後、令和2年度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。

2. 中期業務運営方針に対する評価

平成30年度から令和2年度までの業務運営方針についての実施評価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」という）

(1) お客様満足追求

①お客様のニーズ把握

【業務運営方針】

常にお客様の目線に立ってニーズを的確に把握するとともに、その事業内容の適切な理解から発展性・持続可能性を見出し、多様な資金需要をサポートすることによってお客様に「寄り添う」信用保証協会を目指します。

【業務運営方針に対する取組み状況】

目的	手段	実績
お客様目線に立ったニーズの把握 事業内容の適切な理解	お客様との対話機会の増加	<ul style="list-style-type: none">・創業3年未満の創業者に対する面談や訪問を実施した。・創業保証利用者に対して、半年および1年半経過後に業況を尋ねるアンケートを送付し、必要に応じて経営支援を実施した。・台風19号や新型コロナウイルス感染症が発生した際は、平日以外にも休日経営相談窓口を開設した。 (台風19号関連：令和元年10～11月、コロナ関連：令和2年3～8月)・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した。・廃業懸念先に対する経営支援の一環として、協会保有データから高齢経営者・後継者不在の先を抽出し、企業訪問を実施。事業承継に係る研修を受講した職員が、経営者と面談を行い、必要に応じて専門家派遣等を実施した。
多様な資金需要のサポート	金融機関との対話機会の増加	<ul style="list-style-type: none">・本店営業部・各支店長による金融機関訪問で、相互ニーズの確認や地域動向等の情報交換を実施したほか、管理職・担当者が金融機関との間で勉強会を実施することで人的関係性を強化し、その後の個別企業への支援に繋げた。・役員同士、業務統括部署同士の情報交換会を実施した。・保証決定時に郵送する信用保証書と共に、金融機関へのお問い合わせ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）。

【自己評価】

- ・災害や感染症の発生時において、迅速に相談窓口を開設することで、お客様の不安解消に寄与できたと考えています。
- ・金融機関との対話や勉強会を積極的に実施したことで、保証審査時の目線合わせができました。また、コロナ禍で金融機関と面談ができなくなった際には、ホームページの金融機関専用サイト等を活用して保証利用の利便性向上に努めました。

②お客さまサービスの充実

【業務運営方針】

金融機関とのより緊密な連携ならびに対話により、お客さまと金融機関との関係性強化をバックアップし、ライフステージに応じた適切な信用保証の供与によって金融支援に寄与します。あわせて、的確な経営支援策を提供することによってお客さまの「企業価値の磨き上げ」に資するよう努めます。

【業務運営方針に対する取組み状況】

目的	手段	実績
お客さまと金融機関との関係性強化のバックアップ	金融機関と連携した支援体制の確保・維持	<ul style="list-style-type: none"> ・双方がリスクを分担し、中小企業の経営改善や生産性向上を一層進めていくことを目的に、保証付融資とプロパー融資を適切に組み合わせることを前提としたFF保証（中小企業と向き合う連携型協調融資保証「Face to Face 保証」）を創設した。 ・スムーズかつ効率的な連携による中小企業者への支援を目的とした、主要金融機関実務担当者向け研修会を実施した。 ・お客さまのライフステージに応じた保証制度の利用および経営支援等に積極的な取組みを行った金融機関の営業店を表彰し、感謝状を贈呈した。
ライフステージに応じた適切な信用保証の供与	お客さまの状況に応じた保証制度の提案	<ul style="list-style-type: none"> ・事業承継者・経営者個人の債務負担に係る不安を解消するために、経営者保証非徴求（経営者保証なし）案件に数多く取り組んだ（平成30年度961件、令和元年度1,040件、令和2年度8,152件）。 ※令和2年度は、埼玉県新型コロナウイルス感染症対応資金において経営者保証免除要件が設けられたため増加。 ・経営改善計画の策定と定期的なモニタリングを必須とする保証制度を推進し、お客さまの状況把握ができる案件の増加に努めた。 ・中小企業再生支援協議会と連携した支援に努めた（平成30年度36件、令和元年度34件、令和2年度90件）。 ※令和2年度は、コロナ関連「特例リスケジュール」スキームの実施により増加。 ※「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。
的確な経営支援策の提供	経営支援の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・返済緩和先から一定の条件に該当する企業を抽出し、取引先金融機関へのヒアリングを実施。その結果を踏まえて、訪問・面談等を行う先を絞り込み、企業ごとの状況やニーズに応じた提案（専門家派遣、借換正常化等）を実施した。

【自己評価】

- 保証制度の創設や金融機関実務担当者向け研修会の実施により、金融機関と連携した支援体制を構築できたものと認識しています。
- ライフステージ（創業期、成長期、安定期、後退期）に応じた保証制度メニューを提案することで、お客さまの状況・要望に応えられるように努めました。
- 平成30年に専門家派遣や経営サポート会議等の経営支援業務が協会の本業の1つとなったことから、平成30年度および令和元年度においては、経営支援施策の有効利用や利用機会の増加に力を入れ、経営支援業務を広めることに注力しました。令和2年度からは支援した施策が成果に結びつくよう、いわば質を追求した業務運営に転換しました。しかしながら、コロナ禍の影響により実施できませんでした。

③地域連携・情報発信の強化

【業務運営方針】

地域経済の活性化の観点から、県・市町村・商工団体等との連携強化を促進します。また、信用保証の有用性に関する情報発信に努め、お客さまに「選ばれる」信用保証協会を目指します。

【業務運営方針に対する取組み状況】

目的	手段	実績
県・市町村・商工団体等との連携強化	商工団体等との持続的な関係の構築	<ul style="list-style-type: none"> 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、協会職員による積極的な訪問・対話を実施した。 商工団体との連携強化の一環として、情報交換会開催によるお互いの取組みの共有や商工団体主催の創業セミナーや県制度説明会等への協会職員の講師派遣、商工団体からの問い合わせ専担者の設置が実現した。 埼玉県中小企業団体中央会および東京海上火災保険と連携し、BCP 支援を受けた企業に対して信用保証料を優遇する独自保証制度「そなえ」を創設した。
	地域社会に向けた貢献活動	<ul style="list-style-type: none"> 県内の調理師専門学校2校にて、飲食店の経営・財務管理に係る出張講座を開催し、「開業までに準備すること」や「売上や経費の予想方法」等について、当協会職員が講師となり説明を実施した。 埼玉県中小企業診断協会と連携して、中小企業診断士の資格を有する職員による経営診断の実地業務を実施した。
信用保証の有用性に関する情報発信	「選ばれる」協会としてのイメージ確立	<ul style="list-style-type: none"> 3つのターゲット層（信用保証協会のことを知らない中小企業者、信用保証協会について関心がある中小企業者、既に当協会を利用している中小企業者）ごとに広報媒体を作成した。

【自己評価】

- ・商工団体をはじめ、様々な機関と関係構築・連携強化が図れたものと認識しています。この関係を絶やさないために、継続的に連携・情報交換等をしていくことが必要であると考えています。
- ・地元の専門学校における起業マインド醸成に向けた出張講座の開催、中小企業診断士の資格を有する職員による実地業務など、地域貢献活動を実施することができたと考えています。
- ・お客さまにとって親しみやすく使いやすい広報媒体の作成により、より深く協会のイメージを浸透させるための土台作りができました。

(2) 経営基盤の強化

①コーポレートガバナンスの強化

【業務運営方針】

コンプライアンスプログラムの実践および監理を強化し、また、経営方針等の職員への浸透・徹底を図ることで組織力の強化に努め、お客さまや金融機関および中小企業等支援機関から寄せられる社会的な期待に十分応えられる組織を目指します。

【業務運営方針に対する取組み状況】

目的	手段	実績
社会的な期待に十分応えられる組織の醸成	コンプライアンスプログラムの実践・監理の強化	・コンプライアンス研修の実施や、ヒヤリハット事例（業務上において一歩間違ったら、大きなミスになりかねない事例）および他組織でのコンプライアンス違反事例の共有を実施。

【自己評価】

- ・法令に抵触する事案はありませんでした。一瞬の緩みが信頼を大きく損なうことは他の信用保証協会の事例を見ても明白であり、引き続き、高いコンプライアンス意識を育てるよう取組むことが必要だと考えています。

②経営の健全性の向上

【業務運営方針】

信用リスクの管理・制御を適時適切に行い、健全経営の維持・向上に努めます。また、経営を揺るがしかねない反社会的勢力の排除および不正利用の防止に対しては細心の注意を払います。

【業務運営方針に対する取組み状況】

目的	手段	実績
信用リスク管理の強化	返済緩和企業の分類管理と分析、施策への応用	・将来的に正常化が見込まれる先を選定するため、返済緩和企業の分類を実施した。 ・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体制を整えた。
反社会的勢力の排除および不正利用の防止	反社会的勢力の排除および不正利用の防止に係る教育の徹底	・反社会的勢力および不正利用が発覚した事案はなかった。 ・反社会的勢力の排除にかかる研修を継続して実施した。

【自己評価】

- ・返済緩和企業を細かく分類したことにより、早期経営支援が必要とされる先を選定することができました。
- ・反社会的勢力および不正利用が介在した案件はなかったことから、教育の徹底が図れているものと認識しています。

③経営の効率化

【業務運営方針】

お客さまに対する支援やサービスの充実に寄与するため、人員等の適切な配置に努め、組織・業務運営体制の効率化および合理化を促進します。

【業務運営方針に対する取組み状況】

目的	手段	実績
お客さまに対する支援やサービスの充実に寄与	組織・業務運営体制の効率化および合理化	・各本支店において実施していた決算書のデータ入力について、決算書のデータ入力から入力後のチェックまでを行う専担部署を設置することで集約化を実施した。 ・小さな工夫を数多く積み重ねて業務の効率化が図られるように、業務改善提案制度を策定した。 ・部署横断的な課題解決を図るために、非現業部門の部長職が集まり、定期的または随時会議を開催。情報共有以外にも、より良い課題解決策の導出、解決策の速やかな実施を行った。

【自己評価】

- ・決算書入力担当者を専担部署に集約させることで、人員の適正配置と業務運営体制の効率化に成功しました。一方で、予備体制や代替体制がないと、感染症の蔓延等に際し脆弱性を抱えることになるとコロナ禍で認識しました。よって、事業継続性維持のための体制づくりが必要であると考えています。
- ・業務改善提案制度の策定や、部署横断的な課題等の議論をできる場の設置をしたことで、組織全体における業務の効率化・合理化への端緒となったものと考えています。

④能力開発・人材育成の取組み強化

【業務運営方針】

事業再生・事業承継等の高度化するお客さまの経営課題に対応しうる職員の育成に努め、お客さま満足の充実・向上に資するよう努めます。

【業務運営方針に対する取組み状況】

目的	手段	実績
お客さま支援のための職員の資質の向上	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">・中小企業診断士の資格取得を目指す職員のために、協会としてバックアップを行い、中小企業診断士試験に4名が合格した。・中小企業診断士の資格取得に際し、自宅での学習環境が確保しづらい職員に対して、時間外および休日に本店会議室を自習室として提供するフォローを実施した。・埼玉県中小企業診断協会と連携し、中小企業診断士の資格を有する職員が経営診断の実地業務を実施。実務能力向上の機会を設けた。・休日経営相談窓口を開設することで、普段経営診断業務に携わらない中小企業診断士の資格を有する職員が経営相談業務に従事できる環境を構築し、スキル低下の回避に努めた。・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】

- ・中小企業診断士の資格取得支援、実務能力強化に一定の成果があったものと認識しています。
- ・第5次中期事業計画ではスペシャリストの育成を念頭に人材育成を行い、一定の成果があったものと認識しています。しかしながら、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いことが判明しました。ゼネラリストを増やす必要性を改めて認識し、今後はジョブローテーションの実施等により、ゼネラリストの育成にも注力していくことを考えています。

3. 外部評価委員会の意見等

- ◆ 中期事業計画作成当初とは経済環境等がかなり違ってきていますが、軸となる基本的な運営方針は達成できており、第6次中期事業計画においても、引き続き取り組んでいくことを期待します。
- ◆ 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が、今後は、今まで実施してこなかった、リモートワーク・Web会議等における個人情報の取扱いにも留意してください。
- ◆ 今回の評価には触れていませんが、働き方改革に対しても積極的に取り組んでいくことを期待します。