

第6次中期事業計画（令和3年度～令和5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、地域の発展に努めてまいりました。

今般、令和3年度から令和5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（公認会計士 西川正純氏、駒澤大学経済学部教授 長山宗広氏、弁護士 新井賢治氏）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. 地域の動向

令和3年度から令和5年度の県内経済情勢は、総じて緩やかな回復基調が続いた。

まず、令和3年から令和4年度上半期にかけて新型コロナウイルス感染症（以下、新型コロナ）のオミクロン株の蔓延の影響を、令和4年度下半期以降は海外情勢などに起因する資源価格の高騰による物価高の影響を受けながらも、小売業や旅行業、飲食サービス業を中心とした個人消費が持ち直し、緩やかな回復を続けていた。

次に令和5年度は、物価上昇の影響を受けつつも、新型コロナが感染症法の5類感染症に分類され、経済活動の正常化が本格化したことや、個人消費の回復および雇用情勢が改善されたことで、引き続き緩やかな持ち直しの動きが続いた。

2. 中期事業計画の業務運営方針に対する評価

令和3年度から令和5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。

(1) 中小企業・小規模事業者に対する業務姿勢

【業務運営方針】

中小企業・小規模事業者の実情を踏まえた支援を実践し、事業継続に貢献します。

【業務運営方針に対する具体的取組み】

取組事項	部門	実績
新型コロナウイルス感染症による経済環境の変化に立ち向かう中小企業・小規模事業者の事業継続支援	保証部門	①令和3年度は業績の厳しい事業者に対する資金繰り支援として借換による資金調達を積極的に提案した。推進にあたり、借換制度の概要や留意点を分り易く説明したパンフレットを作成。 ②令和4年度は当協会独自の借換制度である「借換特別保証制度（まとめるくん）」を創設し、借換制度を拡充させた。 ＊保証承諾実績：1,275件、331億円 ③コロナ後の新たな事業環境に適用するための資金需要にも対応していくべく、「SDGs普及促進保証（ステップワン）」を創設。 ＊保証承諾実績：令和4年度451件・51億円、令和5年度652件・74億円 ④令和5年1月に「伴走支援型保証制度」が改正されたことで新型コロナウイルス感染症対応資金（以下、「ゼロゼロ融資」）の借換が本格的に可能となり、同制度の改正以降、令和5年度にかけて同制度の提案・利用を推進。資金繰りの安定に寄与した。 ＊保証承諾実績：令和3年度763件・173億円、令和4年度2,987件・694億円、令和5年度7,358件・1,720億円 ⑤ウクライナ情勢や原油価格上昇、令和5年梅雨前線による大雨及び台風第2号による災害など、経営環境の急激な変化が起きた際には特別相談窓口を開設した。

	期中管理・ 経営支援部門	①令和３年度および令和４年度はセーフティネット保証および危機関連保証を利用している事業者から提出される業況報告書をすべて精査して、業況の変調を早期に察知し、事業者を訪問。当協会の経営支援を提案した。 ②令和５年度は条件変更の申請があった事業者を中心に訪問。抱えている経営課題の早期解決に向け、経営支援を提案した。 ③事業者への訪問・面談の際には経営課題を整理・共有し、外部専門家を活用するなど、適切な経営支援を実施した。 ＊課題解決実績：令和３年度 38 件、令和４年度 148 件、令和５年度 161 件 ④金融機関と当協会の二人三脚できめ細やかなモニタリングを行うため、事業計画策定とセットになった保証制度を推進した。 ⑤創業者に対するアンケートを起点に訪問を通じたフォローアップを実施。令和５年度には最長３年間にわたりモニタリング・フォローアップを通じた金融支援・経営支援を行う「創業者伴走支援パッケージ（ブリッジ）」を創設した。
事業承継の促進に繋がる取組み	保証部門	①事業承継時に支障となる経営者保証の問題を事前に解消し、もって円滑な事業承継に繋げるため、「エグゼクティブ・プラス保証」をはじめとする経営者保証を不要とする保証制度を推進した。 ＊経営者を不要とする保証制度の承諾実績（件数割合）：令和３年度 964 件(7.5%)、令和４年度 1,120 件(7.0%)、令和５年度 2,403 件(12.7%)
	期中管理・ 経営支援部門	①経営者が高齢の場合には、企業の訪問時に事業承継に係る支援ニーズを確認。ニーズがある場合は事業承継・引継ぎセンターと連携し、支援を行った。 ＊引継ぎ実績：令和３年度 4 件、令和４年度 4 件、令和５年度 2 件

【自己評価】

- ・第6次中期事業計画期間中は、新型コロナの影響や資源価格の高騰に伴う物価高の影響により、事業者の資金繰りに対する不安解消に注力した。
- ・保証部門では新型コロナの感染蔓延が続く中、当協会独自の借換保証制度の創設や「伴走支援型保証制度」の利用を推進、また、事業経営に大きな影響を及ぼしかねない事態の発生時には迅速に特別相談窓口を設けて、資金繰りの不安解消に努めた。
- ・期中管理・経営支援部門では、事業者との対話を通じて経営課題の整理・共有し、事業者と当協会との間で認識を合わせたことで、双方が腹落ちした状態で課題解決支援を行い、満足度の高い解決策の提案ができた。
- ・また、創業者等への支援についても、長期的な視点に立った支援を実施することで、事業が軌道に乗るように、寄り添った支援ができたものと考えている。
- ・事業承継の促進に繋がる取組みについては、保証部門では経営者保証を不要とする保証制度の推進により、将来的に支障となる経営者保証の問題を事前に解決することができた。一方で、期中管理・経営支援部門では事業承継・引継ぎセンターとの連携はできたものの、連携事例の件数は少なかった。事業者との信頼関係構築による「気軽に相談できる」間柄になっていくことが課題であると認識している。

(2) 金融機関・関係機関に対する業務姿勢

【業務運営方針】

関係機関との連携を強化し、地域での存在感を高めます。

【業務運営方針に対する具体的取組み】

取組事項	部門	実績
金融機関との対話を通じた連携体制強化・相互理解の促進	保証部門 期中管理・ 経営支援部門	①コロナ禍前に実施していた金融機関表彰は令和4年度に再開。 ②金融機関との勉強会は、令和3年度は少人数かつWeb形式によるものが多かった。令和4年度以降は少人数ではあるが対面での勉強会を再開し、令和5年度には大人数かつ対面での勉強会や事前相談会も活発に行われるようになり、コロナ禍前の関係性に戻ったものと捉えている。
中小企業・小規模事業者への支援を協働するパートナーとの連携体制確立	保証部門 期中管理・経営 支援部門	①商工会議所・商工会については、コロナ禍でも定期的に訪問したほか、川越支店においては、市内金融機関・商工会議所の若手職員交流会に参加し、支援機関同士の連携・親睦を深めた。 ②商工会議所・商工会との連携による中小企業支援として、令和5年度に「事前照会スキーム」を構築。4件の保証承諾実績となった。
	その他間接部門	①彩の国中小企業支援ネットワーク会議はコロナ禍でも実施（令和3年度は書面開催）。各支援機関が有する支援施策や事例についての情報交換を行い、支援目線を合わせることに努めた。 ②令和4年度には、中小企業活性化協議会・関東経済産業局・当協会の3者にて収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合支援に向けた連携協定を締結。多様な課題解決に向けての連携体制を構築した。
地方創生への取組み	その他間接部門	①令和5年度には「日本経済を支える中小企業と日本の中小企業支援施策」のテーマで埼玉大学の学生向けに職員による出張講義を実施。

【自己評価】

- 金融機関との勉強会や相談会は回数・規模ともに徐々にコロナ禍前に戻った。一部の支店では金融機関・商工会議所の地域の関係機関との交流会も始まり、コロナ禍前よりも関係性が強固なものとなった。
- 商工会議所・商工会に対しては定期的な訪問を継続し、「事前照会スキーム」を構築。連携が強化されたものと考えている。
- また、彩の国中小企業支援ネットワーク会議はコロナ禍でも開催。地域の支援機関が一体となって中小企業者を支援できるように、情報交換や目線合わせをするための場を提供し、関係性の維持に努めた。

(3) 協会組織に対する業務姿勢

【業務運営方針】

経済環境の変化に即応できる組織体制を確立します。

【業務運営方針に対する取組み】

取組事項	実績
緊急事態に備えた組織体制の確立	①緊急事態に迅速に対応できるよう、BCP訓練を定期的実施した。 ②災害時に本店が被災したことを想定し、保証申込受付業務が滞らないよう、本店に集中していた受付業務を各支店の担当者にも経験させた。
多様なニーズに対応できる人材の育成	①コロナ禍の経験を踏まえ、保証業務をはじめとする基幹業務（期中管理・経営支援業務・回収業務）をバランスよく経験させるべく、若手職員を中心に、ジョブローテーションを意識した人員配置を実施した。
業務の効率化の促進	①令和3年度に部署横断的にメンバーを募り、業務改善プロジェクトチームを組成。提案のあった123項目のうち、79項目の業務改善を実施した。 ②保証書の電子化を推進したほか、保証申込の電子化にも着手。事業者の迅速な資金調達と事務作業の負担軽減に寄与した。 ③企業ファイルの電子化を開始したほか、一部業務のワークフローの導入やWeb会議実施の環境を整備した。
組織の全体最適化	①協会業務の流れに合わせて統括部門の組織再編を実施。保証申込～事故報告を「保証経営支援部」、代位弁済～管理回収業務を「管理再生支援部」とした。また、求償権消滅保証や一部弁済による連帯保証債務免除などの求償権債務者の再生支援を専門に扱う「管理三課」を創設。債務者の状況に応じた支援を実施した。 ②業務量の平準化のため、管轄地域の見直しを実施。さいたま営業部から桶川市・北本市、川越支店から川島町・鳩山町を熊谷支店に移管した。

【自己評価】

- ・コロナ禍の経験を踏まえ、緊急時に応援体制が敷けるように、ジョブローテーションを実施。より多くの職員が基幹業務を経験できるよう人員配置を実施した。
- ・BCP訓練を定期的実施したほか、現在集中対応している受付業務についても、分散対応可能となるよう支店担当者にも同業務を経験させ、緊急事態下でも当協会が業務を継続できる体制を構築できたと考えている。
- ・生産性の向上のため、部署横断的なプロジェクトチームを組成し、業務の削減を行ったほか、保証書の電子化などのデジタル化・IT化も実施した。IT化については道半ばであると認識しており、継続して業務の効率化を進めていく必要があると認識している。
- ・組織再編を実行し、部署間の連携を強化したことで迅速な意思決定を実現したほか、現業部門の担当地区を見直して、業務の平準化を実現した。

(4) 業務を行うための土台の強化

【業務運営方針】

公的機関に寄せられる社会的な期待に十分応えられる健全な組織運営を行います。

【業務運営方針に対する取組み】

取組事項	実績
コンプライアンスの徹底	①コロナ禍が続く中でも、各部署にて任命しているコンプライアンス・危機管理総括担当者向けの会議は毎年度実施した。令和3年度および令和4年度は各部署での研修を実施し、全職員のコンプライアンス意識の向上を図った。 ②令和5年度は、外部講師を招いて「ハラスメントの防止」をテーマに研修を実施した。また、管理職と一般職員で内容を変え、役員を含め全職員が受講した。 ③情報管理を確実なものとするため、I SMS関連の諸規定を整理統合し、職員にわかりやすいものに改めた。
反社会的勢力の排除および不正利用の防止	①全職員を対象に、反社会的勢力が介入した際の対応に係る研修を毎年度実施した。 ②反社会的勢力が介入した事案は無かった。
長期的な財務基盤の維持	①「ゼロゼロ融資」の取扱終了後の代位弁済増加に備え、前出のプロジェクトチームの提案内容を着実に実行に移した。 ②職員各自の創意工夫が組織全体に波及するように、業務改善提案制度を周知。固定費の削減等の意識を高めた。

【自己評価】

- ・法令に抵触する事案はなかった。法令遵守だけでなく倫理憲章も遵守し、引き続き高いコンプライアンス意識を保てるように取り組むことが必要だと考えている。
- ・今後も代位弁済の増加が懸念される中、協会の財務基盤を強固なものとするべく、業務の効率化に向けた職員各自の創意工夫を促していく必要があると考えている。

3. 中期事業計画の事業実績

第6次中期事業計画期間の事業実績は下表のとおりです。

(単位：百万円)

	令和3年度			令和4年度			令和5年度		
	中期 事業計画	年度 経営計画	実績	中期 事業計画	年度 経営計画	実績	中期 事業計画	年度 経営計画	実績
保証承諾	333,000	333,000	210,042	257,000	230,000	283,084	257,000	282,000	350,791
保証債務残高	1,562,400	1,562,400	1,557,156	1,408,400	1,461,200	1,466,795	1,293,400	1,310,000	1,277,025
代位弁済 (元利合計)	29,000	29,000	9,133	36,000	21,000	14,281	34,000	34,000	19,713
回収	3,000	3,000	3,596	3,000	3,000	3,195	3,000	3,000	3,113

4. 外部評価委員の意見等

- ◆ 今回の中期事業計画中の経済環境は、新型コロナが収束に向かう中、新たに円安や資源価格の高騰といった困難が発生し、当初想定した経済環境とは違った部分もあるものの、事業者の抱える課題に対し、適切な支援を行えていることを評価する。
- ◆ 経営支援について、事業者との面談を重ねて経営課題の認識を共有している取組みは大いに評価する。今後に向けて、事業者の満足度だけでなく、財務面での改善にもつながるように、経営支援業務の工夫・改善をしていってほしい。
- ◆ IT化、デジタル化の取組みは社会の流れに合わせて対応できているが、次の中期事業計画においては、ITやデジタル技術の活用が業務の効率化につながるように検討してほしい。
- ◆ コロナ禍においての経験を踏まえ、非常時に応援体制を即時に編成できるよう、職員に保証業務をはじめとする各業務を経験させるなど、今後の緊急事態を想定した業務運営体制の見直しを継続して行っている点を評価する。