

令和元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、令和元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、雇用情勢の改善や個人消費の持ち直し等により緩やかな回復傾向が続いていたものの、消費税増税や台風災害、米中貿易摩擦などの影響により、回復に向けた動きに足踏みがみられました。

さらに、新型コロナウイルス感染症拡大による生産活動および消費活動の停滞により、景気低迷が懸念される状況となりました。

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、県事業資金や借換保証等が減少しましたが、県経営安定資金や市町村制度金融、無担保マスター等の伸長、そして、創立70周年記念保証「サポート70」の創設により、3,042億円（対計画比109%、対前年度比111%）と前期実績および事業計画を上回りました。

保証債務残高は、7,599億円（対計画比102%、対前年度比98%）と前期実績を下回りましたが、事業計画を上回りました。

代位弁済は、条件変更柔軟に対応したこと、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、125億円（対計画比89%、対前年度比83%）となり前期実績および事業計画を下回りました。

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等により厳しい環境下ではあるものの、金額で36億円（対計画比109%、対前年度比92%）となり、前期実績を下回りましたが、事業計画を上回りました。

令和元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	3,042億円（111%）	2,800億円	109%
保証債務残高	7,599億円（98%）	7,440億円	102%
代位弁済	125億円（83%）	140億円	89%
実際回収	36億円（92%）	33億円	109%

※（ ）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23億円（対計画比104%、対前年度比94%）、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12億円（対計画比121%、対前年度比116%）となりました。

この結果、収支差額は11億円（対計画比91%、対前年度比78%）となり、定款第8条第2項に基づき、6億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2億円の拋出を受け、期末の基金は324億円となりました。

収支差額のうち、6億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466億円となりました。

この結果、基本財産総額は790億円となり、前年度に比べ7億円増加し、財務基盤が強化されました。

令和元年度の決算概要（収支計算書）は、以下のとおりです。

科目	金額
経常収入	98億円
経常支出	75億円
経常収支差額	23億円
経常外収入	162億円
経常外支出	174億円
経常外収支差額	△12億円
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	11億円

4. 重点課題について

令和元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

【数値目標の達成状況】

	目標	実績
保証承諾	2, 800億円	3, 042億円
保証債務残高	7, 440億円	7, 599億円

【保証部門の課題と課題解決のための取組み状況】

課題	課題解決のための取組み	成果
お客さまのニーズ把握	お客さまの資金調達や経営相談に関する対応体制の充実	当協会で常設している経営改善・資金繰り相談窓口、および毎週水曜日に創業・ベンチャー支援センター埼玉で開設している相談窓口に出張することで、中小企業者に対する相談業務を実施。 加えて、令和元年度台風19号が発生した際、および新型コロナウイルス感染症が経済に与える影響が色濃くなった際は、休日も相談窓口を開設して、資金繰り等に悩むお客さまからの相談に応えた。
	経営トップから実務担当者まで各階層での対話による関係性強化	営業部・各支店長による金融機関訪問で、当協会へのニーズや地域動向に関する密な情報交換を実施。 また、営業部・各支店長以外の職員も、案件の事前相談や勉強会の実施等を通じて人的関係性を強化。 一連の取組みが保証業務に関する、当協会と金融機関との間の目線合わせに寄与。

お客さまサービスの充実	お客さまのライフステージに応じた金融支援の展開と金融機関との適切な連携による継続的支援体制の確保・維持	金融機関のニーズを踏まえて、当協会の独自保証制度「無担保マスター」の要件を4月から一部改正したところ好評を得て、同制度の年間保証承諾額は前年比257%の185億円を計上した。
	保証利用しているお客さまに対する事後フォローアップの充実	創業保証利用者には半年および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。
地域連携・情報発信の強化	商工団体等との中長期的な関係強化策の実践	定期的に県内商工会議所を訪問して情報交換を実施。今後、さらなる深耕を図り、金融支援・経営支援で連携していく必要があるものと認識。

【保証部門の自己評価】

- ・保証承諾、保証債務残高ともに目標を達成することができました。
3月から新型コロナウイルス感染症の影響拡大に伴い保証申込が急増しましたが、それ以前（2月末時点）でも保証承諾・保証債務残高ともに目標を達成できており、保証部門は良好な実績が残せたものと自己評価しています。
- ・目標達成要因は、以下の2点であると分析しています。
 - 1) 「無担保マスター」の対象者要件を4月から緩和したこと、および「創立70周年記念保証『サポート70』（取扱期間は7～11月）」を創設したこと。両制度の年間保証承諾額は合計549億円を計上し、年度目標の達成に貢献しました。
 - 2) 金融機関との間で事前相談・勉強会・情報交換等を頻繁に行うなど、密なコミュニケーションをとることを心がけたこと。結果的に、保証業務について金融機関との目線合わせが促進されたものと考えています。

(2) 経営支援部門

【目標の達成状況】

(数値目標)

	目標	実績
代位弁済	140億円	125億円

(プロセス目標)

	目標	実績
借換正常化	110企業	90企業
求償権消滅保証	5企業	3企業
専門家派遣事業	250企業	255企業
経営サポート会議	150企業	162企業

【期中管理・経営支援部門の課題と課題解決のための取組み状況】

課題	課題解決のための取組み	成果
お客さまサービスの充実	経営改善計画等の策定支援活動の深化	経営改善計画の策定を必須とする保証制度を推進し、定期的にモニタリングを行う案件の増加に努めた。
	専門家派遣や経営サポート会議等を活用した調整機能の発揮による経営支援の強化	専門家派遣やサポート会議に目標を貼り励行したが、これらの取組みが、企業の業績改善に短期的に結実する案件は少なくなっている。
	経営支援後の実効性を高めるフォローアップの実施	データ分析を通じてフォローアップすべき先を絞り込み、深度ある支援を行った。
	事業再生・事業承継への対応力強化と体制整備	埼玉県中小企業再生支援協議会と連携しながら、事業再生に努めた。
経営の健全性の向上	期中の経営支援・モニタリングの強化による信用リスク管理ならびに代位弁済抑制	期限経過案件があった場合は速やかに金融機関と連絡を取り、解決策を協議した。
	廃業が懸念されるお客さまへの経営支援の強化	正常先への訪問は先方から見て唐突感があり、芳しい成果はあげられなかった。

【期中管理・経営支援部門の自己評価】

- ・良好な景気状況もあり代位弁済実績は目標を下回ることができましたが、借換正常化・求償権消滅保証の実績は伸び悩みました。
- ・当協会では、専門家派遣や経営サポート会議の延長線上に借換正常化等を位置づけており、借換正常化の実績をあげるために、専門家派遣等にも目標を設定して励行してきたところです。一方で、専門家派遣等の目標を達成しても、借換正常化等の目標は未達でした。
- ・以上を踏まえると、経営支援業務のあり方・目標設定・支援先については、次年度以降、再考の必要があるものと認識しています。

(3) 管理回収部門

【目標の達成状況】

	目標	実績
求償権回収（元損）	33億円	36億円

【管理回収部門の課題と課題解決のための取組み状況】

課題	課題解決のための取組み	成果
経営の効率化	合理的な管理回収体制の追求と実務の実践	管理事務停止を1,134企業に対して実施したほか、324億円の求償権整理を実施。 これにより、回収見込みのある案件に集中的に督促できる体制を整えた。

【管理回収部門の自己評価】

- 年度の回収目標を達成。
目標達成要因は、早期の債権分類と管理職によるきめ細かなヒアリングの実施によるものと認識しています。
- 加えて、管理事務停止および求償権整理の促進が順調に進捗しており、合理的・効率的な管理回収体制が実現できているものと自己評価しています。

(4) その他間接部門

【その他間接部門の課題と課題解決のための取組み状況】

課題	課題解決のための取組み	成果
お客さまのニーズ把握	経営トップから実務担当者まで各階層での対話による関係性強化	金融機関との間で、役員同士・本部同士での情報交換を随時実施。
お客さまサービスの充実	CS活動の継続展開	CS意識を根付かせるため、CSに係る職員向けアンケートを定期的実施。
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を活用した参加各機関との個別連携の強化	埼玉県中小企業団体中央会および東京海上日動火災保険と連携し、中小企業のBCP策定を後押しするための保証制度「そなえ」を創設。
	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。お客さまにとって親しみやすく使いやすい広報の実施。
	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	専門学校での出張講座（創業に関するもの）を昨年度に引き続き実施。
	職員の特性や資格を活かした地域振興への貢献	未実施。令和2年度は新型コロナウイルス感染症の状況を見ながら実施を検討。
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	法令順守で問題になった事案なし。
	経営方針・経営計画の徹底と実効性評価（PDCA）の確立	各四半期の終了時点で、経営計画の進捗状況に対する確認・評価を実施。
経営の健全性の向上	返済緩和企業の分類管理と分析、施策への応用	返済緩和企業の分類管理は実施。施策への応用は今後の課題。
	反社会的勢力の排除及び不正利用の防止にかかる教育徹底	反社会的勢力および金融詐欺が介在した案件なし。
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	非現業部門の部長職が毎月集まり、協会全体にわたる問題点を議論した。
	生産性向上を念頭に置いた業務改善意識の醸成と仕組みづくり	小さな工夫を数多く積み重ねるための業務改善提案制度を策定。

能力開発・人材育成への取り組み強化	全社的な人材開発・研修プログラムの策定・強化	年間計画を策定し、それに則った研修を実施。 職員に協会業務を万遍なく経験させるためのジョブローテーションの確立については道半ば。
	お客様の様々な課題に対応できる人材の育成	

【その他間接部門の自己評価】

- ・法令順守の観点で問題になった事項はなく、コンプライアンス・プログラムを適切に実践できているものと認識しています。
- ・広報活動を通じた「選ばれる」協会としてのイメージ確立ができているとは言い難く、今後、効果的な広報活動を研究・実践していく必要があるものと考えています。
- ・専門学校での出張講座を昨年度に引き続き実施。県内の創業マインド醸成に寄与できたものと認識しています。

5. 外部評価委員の意見等

- ◆ 保証承諾・保証債務残高・代位弁済・実際回収のいずれもが目標を達成したことは、金融機関をはじめとした関係機関と連携しながら取り組んできた結果であると評価できます。
- ◆ 経営支援については、令和元年度の自己評価を踏まえ、新たな方向性としてより一步踏み込んだ支援に取り組んでいくことを確認しました。これに伴い、令和2年度からは「専門家派遣事業」等の内部目標を撤廃しましたが、具体的な目標がなくなるため、これから進むべき方向性や課題など、信用保証協会全体で目的を共有しながら取り組んでいくことを期待します。
- ◆ これまでお客さまの利便性を高めるために様々な取組みや改善を行ってきた姿勢を今後も大切にしながら、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受ける中小企業・小規模事業者の支援に努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るが、コロナ禍の多忙な時期には疎かになる恐れがあるため、意識して業務にあたっていく必要があります。なお、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。