

令和3年度経営計画の評価

今般、令和3年度経営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. 業務環境

令和3年度の県内経済情勢は、新型コロナウイルス感染症の影響が色濃く残る中であっても、第1四半期から第3四半期までは製造業を中心に持ち直しの動きが続きました。

一方で、第4四半期に入ると、オミクロン株の蔓延や海外情勢などに起因するエネルギー価格・物価上昇による影響を受け、製造業・非製造業を問わず、持ち直しの動きに足踏みがみられるようになりました。

これらを踏まえると、中小企業・小規模事業者を取り巻く環境は令和2年度と比べると改善しているものの、先行きの不透明感を払拭できない状況に置かれていたものと認識しております。

なお、県内企業の倒産は、令和2年度中に、国や地方公共団体による厚い支援がなされたことを受け、非常に低い水準で推移しました。

2. 事業概況

保証承諾は、件数で15,409件（対前期比20.5%）、金額で2,100億円（対前期比15.7%）となり、事業計画3,330億円を下回りました。

保証債務残高は、件数で128,393件（対前期比98.5%）、金額で15,572億円（対前期比95.8%）となり、事業計画15,624億円を下回りました。

代位弁済は、件数で889件（対前期比84.3%）、金額で91億円（対前期比94.8%）となり、事業計画290億円を下回りました。

求償権回収は、金額で36億円（対前期比119.3%）となり、事業計画30億円を上回りました。

令和3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	2,100億円（15.7%）	3,330億円	63.1%
保証債務残高	15,572億円（95.8%）	15,624億円	99.7%
代位弁済	91億円（94.8%）	290億円	31.5%
実際回収	36億円（119.3%）	30億円	119.9%

※（ ）内の数値は対前年度比を示します。

3. 決算概要

令和3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	175億円
経常支出	97億円
経常収支差額	78億円
経常外収入	185億円
経常外支出	188億円
経常外収支差額	△3億円
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	75億円
収支差額変動準備金繰入額	37億円

経常収支差額は78億円、経常外収支差額はマイナス3億円となりました。

経常収支差額は保証料（経常収入）が33億円増加したこと等を受け、前期を29億円上回りました。

経常外収支差額は、代位弁済が著しく増加した場合の備えとして積み立てる責任準備金の戻入（経常外収入）が51億円増加したこと等を受け、前期に比して赤字が56億円減少しました。

この結果、当期収支差額は75億円となりました。

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たことで、期末残高が327億円となりました。

また、当期収支差額75億円のうち37億円を基金準備金に繰り入れたことで、期末基金準備金残高は503億円となりました。

この結果、基本財産総額は830億円となり、前期に比べ39億円増加しました。

4. 重点課題について

令和3年度の重点課題への取組状況は、以下のとおりです。

(1) 保証部門

【計画と実績】

	計画	実績
保証承諾	3, 330億円	2, 100億円
保証債務残高	15, 624億円	15, 572億円

【課題への取組状況】

課題	具体的方策	取組状況
資金繰り支援	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・小規模事業者に対する、借換保証等を活用した事業継続支援	コロナ禍で厳しい状況に置かれた企業の資金需要に対して、柔軟な対応に努めた。 また、借換保証のパンフレットを作成し、債務負担が重い事業者からの資金需要に接した際は、借換保証を活用した資金調達を積極的に提案した。 <借換保証の利用実績> 2, 631件、605億円
経営力向上支援	新たな経済環境に対応するための前向きな投資等に対する金融支援	コロナ禍で新たな事業展開を図る企業を積極的に支援する方針を打ち出した結果、設備資金の取扱いは、令和2年度の1, 149件102億円から1, 629件132億円に伸長。
事業承継の促進	経営者保証非徴求の保証制度への取組み	事業者が円滑に事業承継するためには、予め経営者保証を外しておくことが有効との考えの下、経営者保証非徴求の独自保証制度「エグゼクティブ・プラス保証」に積極的に取り組んだ。 エグゼクティブ・プラス保証の利用実績は、令和2年度の148件67億円から259件100億円に伸長した。

【自己評価】

- ・保証承諾は2,100億円となり、事業計画3,330億円に対して63.1%という結果となりました。要因は、長引くコロナ禍で相応の追加資金需要があることを想定していましたが、令和2年度中に各種政策支援を受けたことで、手元資金を確保している中小企業・小規模事業者が多かったためと分析しております。
- ・令和4年度以降は、手元資金が枯渇する中小企業・小規模事業者が増える可能性が考えられます。資金需要や個別企業の借入状況を慎重に見極めながら、適切な保証推進を図っていくことが必要だと認識しております。
- ・保証債務残高は15,572億円となり、事業計画15,624億円には52億円届きませんでした。上述のとおり保証承諾は計画を大きく下回りましたが、代位弁済も計画を大きく下回ったことと、償還が想定より少なかったことが、ほぼ計画通りの数値で着地できた要因と考えております。

(2) 期中管理・経営支援部門

【計画と実績】

	計画	実績
代位弁済	290億円	91億円

【課題への取組状況】

課題	具体的方策	取組状況
経営状況変化の早期察知と適切な経営支援の実施	セーフティネット保証および危機関連保証利用者に対するモニタリング	セーフティネット保証および危機関連保証を利用した32,495企業から提出された業況報告書をすべて精査。 業況に変調ある企業には、抱える課題に応じた経営支援を実施した。
	事業計画策定支援	金融機関と当協会の二人三脚できめ細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。 実績は862件、206億円。
	経営状態の変調に対する適切な経営支援	38企業の経営支援が完了。 企業の経営改善や金融正常化を図るような、良質な事例を積み重ねることができた。
きめ細かな延滞管理の実施	延滞状況のきめ細かな管理と適切な対応	約定返済日から30日を経過した保証付き融資口をリスト化。担当者はリストに基づき金融機関に連絡の上、状況確認と延滞解消のための方策を協議した。
創業者へのフォローアップ	「死の谷」を越えるための定期的なフォローアップ	創業保証利用者へのアンケートを起点に、50企業に対して企業訪問を通じたフォローアップを実施。 創業者の悩みの解決に寄与することができた。

【自己評価】

- ・企業の経営改善や金融正常化を図るような、良質な経営支援を積み重ねることができたと自己評価しています。令和4年度も引き続き、同様の方針で経営支援事例を積み上げていくことが重要だと考えております。
- ・一方で令和3年度はコロナ禍のため面談を希望しない中小企業者が多く、思うように企業訪問ができませんでした。令和4年度は中小企業者の理解を得ながら、訪問企業数を増やしていく方針です。
- ・代位弁済額は91億円と、事業計画290億円を下回りました。なお、この代位弁済額は、平成4年度以降で最も低い実績です。令和2度中に、中小企業者・小規模事業者に対する様々な政策支援を行ったことが主要因と考えられますが、当協会できめ細かなモニタリングと適切な経営支援を実施したことも奏功したと考えています。

(3) 管理回収部門

【計画と実績】

	計画	実績
求償権回収（元損）	30億円	36億円

【課題への取組状況】

具体的課題	具体的方策	取組状況
管理コストを考慮した効率的な求償権回収	代位弁済直後の求償権に対する早期着手	代位弁済直後の初動を重視した回収を展開し、計画達成に寄与した。
	効率的な求償権回収の実践	定期弁済者にはリストを活用したこまめな延滞督促を継続したことが、回収額を押し上げた。

【自己評価】

- ・回収金額は36億円と、事業計画30億円上回りました。初動を重視した回収が奏功したことと、こまめな延滞督促を継続したことが要因と分析しています。有担保求償権の減少に加え、代位弁済前に破産手続きや弁護士介入による債務整理を行う案件の増加により、回収見込みのある求償権が年々少なくなっているため、回収額は年々減少することが予想され、これまで以上に債務者の状況に応じた柔軟な対応を行う必要があると分析しています。

(4) その他間接部門

【課題への取組状況】

具体的課題	具体的方策	取組状況
多様な業務を担える職員の育成	保証、期中管理・経営支援、管理回収の各業務をバランスよく経験するためのジョブローテーションの継続実施	左記の具体的方策に基づく人材配置を行った。 特に、管理回収や経営支援といった対人折衝が必要な業務を、より多くの若年層職員が経験できるように配慮している。
生産性の向上	より少ない労力で大きな成果をあげるための仕組みの検討および導入	組織横断的なP Tを組成し、当協会の全業務にわたる棚卸を実施。 棚卸した813業務を評価し、うち86業務について、業務の廃止やシステム化対応を図っている。 また、保証業務については、徴求書類の簡素化等を図った。
長期的な財務基盤の維持	地道なコスト削減の実施	上記「生産性の向上」に記載の取組みで、令和4年度以降、労働時間短縮等を通じたコスト削減が期待できる。
I Tインフラ整備	I T動向についての情報収集と適切なI T投資の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・WEB会議システムを導入し、経営支援や内部会議で活用した。 ・従来は紙で発行していた信用保証書の電子化対応を導入し、希望する金融機関を対象に運用した。
当協会への理解を促す広報活動の展開	当協会を「深く」理解されるための分かり易い広報活動の実施	ホームページをリニューアル。利用者に分かり易いレイアウトに刷新したほか、中小企業者が安心して協会の経営支援を受けられるよう、経営支援事例紹介コーナーを設けた。
金融機関との対話による相互理解の促進	金融機関との適切な連携を通じ、中小企業・小規模事業者に対する継続的支援体制を確保	コロナ禍のため、従来まで実施していた、金融機関職員との面談での対話をする機会が少なかった。
関係機関との連携に向けた取組み	商工団体との関係性強化、彩の国中小企業支援ネットワーク会議参画機関との連携強化	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍だが、参画機関との間で支援事例の共有を行うことで、支援目線を合わせることに努めた。 ・商工団体を訪問して情報交換を行った。このような中、商工会議所と協会が協働し、個社支援を行った事例が生まれた。
地域貢献への取組み	専門学校生等への金融教育の実施、埼玉県中小企業診断協会と連携した県内中小企業者等への経営支援の実施	<ul style="list-style-type: none"> ・専門学校生に対して創業に関する金融教育を実施予定だったが、コロナ禍のため実施には至らなかった。 ・埼玉県中小企業診断協会と連携した経営支援も、コロナ禍のため未実施。

コンプライアンスの徹底	法令順守と公的機関の職員に相応しい倫理観の醸成	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍だが、各部署で任命している「コンプライアンス・危機管理総括担当者」向けの会議は計画通り開催した。また、コロナ禍で集合研修はできなかったものの、全職員に対し、部署毎での研修を実施した。 ・コンプライアンスの関係で問題になった事案はなかった。 ・情報管理をより確実なものとするため、従来から運用している I SMS 関連の諸規程を整理統合し、職員に分かり易いものに改めた。
反社会的勢力の排除および不正利用の防止	反社会的勢力のための職員教育の実施、不正利用防止のための保証審査体制確保	<ul style="list-style-type: none"> ・反社会的勢力が介入した際の対応にかかる研修を、全職員を対象に実施。 ・反社会的勢力が介入した事案はなかった。

【自己評価】

- ・法令遵守の観点で問題になった事項はありませんでした。コンプライアンス・プログラムを適切に実践した結果だと考えています。
- ・保証申込が比較的落ち着いていることを利用して、全業務の棚卸を起点とした、業務の見直し・削減を実施しました。今後、保証申込が急増した際、従来よりも余裕をもった対応ができることが期待されます。
- ・コロナ禍のため、従来まで実施していた金融機関職員との面前での対話を十分に行うことができませんでした。令和4年度は金融機関との対話をより活発なものにして、業務の目線合わせを進めていくことが課題だと認識しています。
- ・情報管理をより確実なものとするため、従来から運用していた I SMS 関連の諸規程を、職員にとってより分かり易い形式に改め、周知しました。

5. 外部評価委員の意見等

- ◆ 新型コロナウイルス感染症の影響が長引く中で、中小企業者の資金需要に対して柔軟かつ早期の対応をしていることは評価できる。
- ◆ コロナ禍において、面前での対応に制約が出ていた中で、「ゼロゼロ融資」後のモニタリングをしっかりと行い、それを踏まえて中小企業者にどのように向き合っていくのかを模索し、実行に移しており、中小企業に寄り添った対応ができています。
- ◆ 経済活動を正常な状態に戻していこうという社会の動きが出てきている中で、金融面では「ゼロゼロ融資」の返済が始まる中小企業が多く、今後の対応をどうしていくべきか悩む企業が多くなることも予想される。そうした悩みを抱える企業に寄り添って、引き続き柔軟に金融支援や専門家派遣等の経営支援を行ってほしい。
- ◆ 創業者に対しても創業時だけでなく創業後のフォローを、また零細企業に対しても地域経済を支える企業として、より親身に寄り添ってほしい。
- ◆ DXについて、まずは協会内部におけるDX化を研究して行ってほしい。そして長期的には金融機関等の関係機関とも相互ネットワークを広げていき、埼玉県内のDX化への発信を行って行ってほしい。