

令和4年度経営計画の評価

今般、令和4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4年度の県内経済情勢は、上半期においては新型コロナウイルス感染症の影響で厳しい状況が続き、海外情勢などに起因する資源価格の高騰に伴う物価上昇の影響も懸念される中、製造業や住宅投資を中心として持ち直しの動きが続いた。

下半期は物価高の影響を受けつつも、小売業や旅行業、飲食サービス業を中心として個人消費が持ち直したことで、県内経済は引き続き持ち直しの動きが続いた。

これらを踏まえると、中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境は令和3年度と比べると改善しているものの、新型コロナウイルス感染症の状況を注視しながら物価高への対応に追われ、先行きの不透明感を払拭できない状況であったものと認識している。

なお、県内企業の倒産件数は297件と2年ぶりに増加に転じたものの、依然として低い水準で推移した。

2. 事業概況

保証承諾は、件数で18,756件（対前期比121.7%）、金額で2,831億円（対前期比134.8%）となり、事業計画2,300億円を上回った。

保証債務残高は、件数で125,229件（対前期比97.5%）、金額で14,668億円（対前期比94.2%）となり、事業計画の14,612億円とほぼ同額での着地となった。

代位弁済は、件数で1,356件（対前期比152.5%）、金額で143億円（対前期比156.4%）となり、事業計画210億円を下回った。

求償権回収は、金額で32億円（対前期比88.9%）となり、事業計画30億円を上回った。

令和4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）	計画比（%）
保証承諾	2,831億円（134.8%）	2,300億円	123.1%
保証債務残高	14,668億円（94.2%）	14,612億円	100.4%
代位弁済	143億円（156.4%）	210億円	68.0%
実際回収	32億円（88.9%）	30億円	106.5%

※（ ）内の数値は対前年度比を示します。

3. 決算概要

令和4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	160億円
経常支出	91億円
経常収支差額	69億円
経常外収入	212億円
経常外支出	222億円
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	59億円
収支差額変動準備金繰入額	30億円

経常収支差額は69億円、経常外収支差額はマイナス10億円となった。

経常収支差額は保証料（経常収入）が9億円減少したこと等を受け、前期を8億円下回った。

経常外収支差額は、求償権に対して一定の割合を積み立てている求償権償却準備金繰入（経常外支出）が7億円増加したこと等を受け、前期に比して赤字が7億円増加した。

この結果、当期収支差額は59億円となった。

基本財産のうち基金は、金融機関からの負担金1億円の拠出を受けたことで、期末残高が328億円となった。

また、当期収支差額59億円のうち30億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533億円となった。

この結果、基本財産総額は860億円となり、前期に比べ30億円増加した。

4. 重点課題について

令和4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	2,300億円	2,831億円
保証債務残高	14,612億円	14,668億円

【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	①新型コロナウイルス感染症の影響が長引く中、業績の回復が遅れている事業者の資金繰り支援として、返済負担の軽減効果が見込まれる借換保証の積極的な提案に努めた。 ②「借換特別保証制度（まとめるくん）」を新たに創設。伴走支援型特別保証制度やその他の借換制度と合わせて借換のメニューを充実させることで、資金繰りの安定に向けて柔軟に対応した。 <借換保証の利用実績> 4,333件 1,076億円（金額構成比38.0%）。 このうち、「借換特別保証制度（まとめるくん）」の利用実績は1,269件330億円。
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	SDGsに関心を寄せる企業向けに「SDGs普及促進保証（ステップワン保証）」を創設。新たな経済環境に対応する前向きな資金に積極的に取り組んだ。*実績：451件 51億円
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	事業承継時に支障となる経営者保証を予め外しておくことが円滑な事業承継につながると考え、「エグゼクティブ・プラス保証」をはじめとする経営者保証非徴求の保証制度を積極的に取り組んだ。 <エグゼクティブ・プラス保証 利用実績> 428件176億円（金額前年比176.4%）。

【自己評価】

- 保証承諾額は計画比123.1%となった。長期化する新型コロナウイルス感染症の影響に加えて、資源価格の高騰に伴う物価高の影響を受け、業績回復が遅れている事業者の資金繰りへの不安に対して、協会制度と地公体制度を同時に借換えできる独自の借換保証制度を創設した。資金繰りの安定に向け、借換制度を充実させて積極的に提案したことが、計画を上回る保証承諾額となった要因であると分析している。
- 加えて、令和5年1月10日に「伴走支援型保証制度」が改正され、新型コロナウイルス感染症対応資金（ゼロゼロ融資）の借換が可能となったことも保証承諾の伸長の要因であると捉えている。
- 保証債務残高は、ほぼ計画通りの実績となった。保証承諾の伸長と代位弁済が計画を下回ったことにより、保証債務残高が緩やかな減少を辿ったものと考えている。

(2) 期中管理・経営支援部門

【計画と実績】

	計画	実績
代位弁済	210億円	143億円

【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	令和3年度に引き続き、セーフティネット保証および危機関連保証を利用した事業者から提出された業況報告書をすべて精査。 業況に変調ある事業者には、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	金融機関と当協会と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84件24億円。
	経営状態の変調に対する適切な経営支援	148企業の経営支援が完了。 事業者と当協会の間で課題の認識を共有してから経営支援を行うことで、質の高い支援を行うことができた。
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等を起点に、152企業に対して企業訪問等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。
過剰債務への対応	過剰債務により窮境に陥った事業者に対する、各種ガイドラインに基づく対応	「中小企業版私的整理ガイドライン」をはじめとする私的整理ガイドライン適用の申し出を受けた際には金融機関と連携しながら、各種ガイドラインに応じた対応を行った。 *「中小企業版私的整理ガイドライン」の申し出は7件。いずれも継続協議中。

【自己評価】

- ・新型コロナウイルス感染症対応資金（ゼロゼロ融資）の据置期間が満了する事業者が令和5年度に集中していることから、早期の経営支援が条件変更や代位弁済に陥る事態を回避することにつながると考え、条件変更前の事業者に対する企業訪問を強化し、現況把握と経営支援の提案を行った。
- ・経営者との対話を通じ、経営者と協会担当者間で経営課題の認識を共有することができた。これにより、その後の経営支援においても質の高い解決策を提案できたと自己評価している。
- ・代位弁済額は143億円と計画を下回ったものの、コロナ禍以降初めて増加に転じた。引き続き経営者との対話を通じて経営課題の認識を共有し、質の高い経営支援を提案していくことで、事業者の金融支援の土台確保に努めることが重要であると考えている。

(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	32億円

【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。
	債務者の状況に応じた求償権管理回収	再生可能性を踏まえた回収を行うため、令和4年度は求償権債務者の再生支援を行う管理三課を新設。求償権消滅保証を1件取り組み、企業再生を行った。

【自己評価】

- ・回収金額は計画を達成した。代位弁済直後の早期折衝を重視した回収方針が効果的だったものと分析している。令和4年度は代位弁済前からの条件外担保の回収可能性を調査することに加え、事前求償権の行使による仮差押・仮処分を9件行った。
- ・有担保求償権の減少に加え、依然として任意処分や競売配当といった有担保債権からの回収割合が高い。令和4年度も有担保債権者から一定の回収ができたことも計画達成の要因であると分析している。
- ・令和4年度より、求償権債務者の再生支援を担当する管理三課を新設。求償権消滅保証は1件実施した。令和5年度も求償権債務者の再チャレンジに向けて、再生実績を積み上げていくことが重要であると考えている。

(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	令和4年度の人材配置では、管理回収や経営支援といった対人折衝が必要な業務を、より多くの若年層が経験できるよう配慮した。
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やすい広報活動の実施	①中小企業者にとって有益な保証制度のリーフレットを作成。ホームページへの掲載や金融機関、商工会等に配付し、周知を行った。 ②当協会利用者にわかりやすく、タイムリーな情報発信を行えるよう、ホームページの充実化に向けた検討を開始。
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	①金融機関との勉強会はWeb形式・対面方式を併用して実施したが、規模を縮小しての実施となることが多かった。その中で川越市内の金融機関・商工会の若手職員交流会が対面方式で開催され、当協会の川越支店職員も参加。日頃の業務についての意見交換・情報交換を実施し、相互理解と連携を深めた。 ②コロナ禍前の連携状態に戻れるよう、相互理解を深める機会を増やしていくことが課題。
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	①中小企業活性化協議会、関東経済産業局そして当協会の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連携していく体制を構築した。 ②彩の国中小企業支援ネットワーク会議を対面形式で開催。支援事例の共有や意見交換を行い、相互理解と連携の強化ができた。
地域貢献への取組み	県内経済の発展に携わる学生たちの糧となるよう、県内教育機関等にて出張講座を実施。	県内の大学での講義実施に向けて準備をしていたが、予定していた大学教授の海外留学により、講義実施はできなかった。
コンプライアンスの徹底	公的機関の職員として自覚をもって業務にあたらせる、適度な緊張感のある職場づくり	①「コンプライアンス・危機管理総括担当会議」向けの会議は計画通り開催したほか、各部署で「ハラスメントの防止」についてDVD教材を視聴したうえで、職員同士のディスカッションも行い、ハラスメント防止の意識を高めた。 ②四半期ごとにコンプライアンス・チェックシートを活用したセルフチェックを全職員に実施。日常の行動を振り返る機会を設けることで、コンプライアンス遵守の意識を醸成した。

反社会的勢力の排除 および不正利用の防止	反社会的勢力排除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	反社会的勢力が介入した際の対応に係る研修を、全職員を対象に実施。
生産性の向上	大きな成果をより少ない労力で実現するための省力化・業務の見直し	令和3年度に実施した業務改善プロジェクトチームにて提案のあった123項目について、82項目について業務の削減・簡略化を実施。検討中は14項目であり、その内12項目は下記「デジタル時代への対応」として検討中。残り2項目は費用対効果を見極めている。27項目は実施見送り。
デジタル時代への対応	I Tを積極的に活用した業務効率化とセキュリティ知識の向上	①「デジタル化推進のための3か年計画」を策定し、計画に基づき実施中。 ②信用保証申込の電子化を1金融機関との間で開始。信用保証書の電子交付は19金融機関で導入済み。事業者への迅速な資金供給と事務作業の負担軽減に寄与した。 ③情報漏洩のリスクと対策について、動画教材を使った研修を実施。情報管理の意識を高めた。
SDGsへの取組み	持続可能な社会の実現に向けた取組みの実施	①役席者に占める女性労働者の割合は18.2%と令和2年度の24.5%より6.3ポイント後退した。多様な働き方を促進し、全職員が活躍できる職場環境を作ることが課題。 ②令和4年度はフードドライブ運動に2回参加。延べ101名の職員より食品が寄贈され、食品ロスや貧困問題の解決に寄与した。

【自己評価】

- ・コンプライアンス・プログラムに基づいて各部署にて研修を実施。また、日常の行動を振り返るコンプライアンス・チェックシートを活用し、コンプライアンス遵守の意識を高めた。
- ・金融機関職員との相互理解について、Web会議形式や少人数での対面形式による勉強会実施が中心となったが、一部では地域金融機関・関係機関との交流会も対面で開催されるなど、対話の機会はコロナ禍前に戻りつつある。令和5年度は地域金融機関や関係機関との対話の機会をより増やし、相互理解を深めていくことが課題と認識している。
- ・協会業務のデジタル化について、信用保証申込の電子化を1金融機関との間で開始。また、信用保証書の電子交付は19金融機関との間で導入済み。事業者への迅速な資金供給や事務作業の負担軽減に寄与できたものと認識している。

5. 外部評価委員の意見等

- ◆ 経営者保証非徴求の取組みについては、事業者はその有用性をより一層訴求して行ってほしい。但し、取組みにあたっては、経営者の事業意欲の高さや事業に対する姿勢等も踏まえて対応して行ってほしい。
- ◆ 経営支援については、事業者の課題の早期解決に向け、各種アプローチを行う姿勢は評価できる。特に、協会職員が経営者との対話を通じて課題の認識を共有し、事業者の今後の方向性について検討している点を評価する。事業者が長く事業継続できるよう、引き続き早期の対応をお願いしたい。
- ◆ 事業者へ適時適切な支援を提供するためには、日頃から経営者と相対している金融機関との連携が不可欠である。金融機関やその他中小企業支援機関との連携を一層深めて、情報を共有しながら、事業者の事業継続に向けた支援を展開して行ってほしい。