

令和5年度経営計画の評価

今般、令和5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5年度の県内経済情勢は、物価上昇の影響を受けつつも新型コロナウイルス感染症（以下、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で個人消費が回復したほか、雇用情勢も改善するなど、総じて緩やかに持ち直しの動きが続いた。

一方で、中小企業・小規模事業者はコロナ禍にて行った資金調達の返済開始を迎えるなか、物価上昇分の価格転嫁や人手不足などの新たな課題にも直面しており、経済情勢の持ち直しの動きを実感できるに至っていない。

なお、県内企業の倒産件数は前期実績を上回ったが、負債総額は前年度に発生した大型倒産による負債総額の大幅な増加の反動を受けて、前期実績を下回った。

2. 事業概況

保証承諾は、件数で21,850件（対前期比116.5%）、金額で3,508億円（対前期比123.9%）となり、事業計画2,820億円を上回った。

保証債務残高は、件数で112,452件（対前期比89.8%）、金額で12,770億円（対前期比87.1%）となり、事業計画の13,100億円を下回った。

代位弁済は、件数で1,862件（対前期比137.3%）、金額で197億円（対前期比138.0%）となり、事業計画340億円を下回った。

求償権回収は、金額で31億円（対前期比97.4%）となり、事業計画30億円を上回った。

令和5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	3,508億円（123.9%）	2,820億円	124.4%
保証債務残高	12,770億円（87.1%）	13,100億円	97.5%
代位弁済	197億円（138.0%）	340億円	58.0%
実際回収	31億円（97.4%）	30億円	103.8%

※（ ）内の数値は対前年度比を示します。

3. 決算概要

令和5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	1 5 0 億円
経常支出	8 7 億円
経常収支差額	6 3 億円
経常外収入	2 8 7 億円
経常外支出	2 9 1 億円
経常外収支差額	△ 4 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	5 9 億円
収支差額変動準備金繰入額	2 9 億円

経常収支差額は63億円、経常外収支差額はマイナス4億円となった。

経常収支差額は保証料（経常収入）が10億円減少したこと等を受け、前期を7億円下回った。

経常外収支差額は、代位弁済が増加した場合の備えとして、保証債務残高に対して一定の割合を積み立てている責任準備金繰入（経常外支出）が10億円減少したこと等を受け、前期に比して赤字が6億円減少した。

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29億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562億円となった。

この結果、基本財産総額は890億円となり、前期に比べ30億円増加した。

4. 重点課題について

令和5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, 8 2 0 億円	3, 5 0 8 億円
保証債務残高	1 3, 1 0 0 億円	1 2, 7 7 0 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	新型コロナに加え、資源価格の高騰・円安の進行による影響を受けている中小企業・小規模事業者に対する事業継続支援	①「伴走支援型保証制度」を中心とした借換制度を推進し、新型コロナウイルス感染症対応資金（以下、「ゼロゼロ融資」）の返済開始や資源価格の高騰に伴う物価高の影響を受けた事業者の資金繰りについての不安解消に努めた。 *借換制度の承諾実績：7,187件、1,782億円 （うち、「伴走支援型保証制度」による借換承諾実績：6,003件、1,494億円）
経営力向上支援	新たな経済環境の中で見出した商機へのチャレンジや生産性向上に取り組む中小企業・小規模事業者への金融支援	①コロナ後の経済活動正常化の動きが本格化して設備資金が増加。「合理化」を目的とした設備投資が34億円（前年比144.9%）、「老朽化・陳腐化による入替」を目的とした設備投資が42億円（前年比131.4%）となった。 ②SDGsの普及・促進のため「SDGs普及促進保証（ステップワン保証）」を継続。社会の持続的発展に取り組む事業者の増加に努めた。 *実績：652件 74億円（金額前年比144.6%）
事業承継の促進	経営者保証非徴求の保証制度や「経営者保証ガイドライン」の適切な運用	①「エグゼクティブ・プラス保証」などの経営者保証を不要とする制度のリーフレットを改訂。同リーフレットを配布、Webサイトに掲載することで、同制度の利用を促した。 *エグゼクティブ・プラス保証の利用実績は、651件 261億円（金額前年比148.8%）。

【自己評価】

- ・保証承諾額は計画比124.4%となった。資源価格の高騰に伴う物価高の影響が続く中、「ゼロゼロ融資」の実質無利子期間終了に合わせて返済を開始する事業者が令和5年6月～同年10月に集中していたことから、借換による資金繰りの安定を目的とした「伴走支援型保証制度」の利用を推進した。これにより保証承諾が伸長したものと分析している。同制度の保証承諾金額は全体の49.0%となっており、事業者の資金繰りに対する不安の解消に寄与できたものと自己評価している。
- ・経営者保証に依存しない融資の促進のため、経営者保証不要の保証制度のリーフレットを改訂。経営者保証に依存しない資金調達の周知・促進に繋げた。
- ・保証債務残高は、「伴走支援型保証制度」を活用した借換による保証承諾が中心となり、真水の割合が減少したため、計画比97.5%での着地となった。

(2) 期中管理・経営支援部門

【計画と実績】

	計画	実績
代位弁済	340億円	197億円

【課題への取組状況】

課題	具体的方策	取組状況
個々の事業者に寄り添った経営支援の実施	中小企業・小規模事業者との間で経営課題の認識を共有	①資金繰りが厳しいことが顕在化している事業者を中心に訪問・面談を実施。事業継続に向け、事業者との対話を通じた現況の把握、経営課題の整理・共有を行い、経営支援の提案に繋げた。 ②面談の際は金融機関にも同席を依頼。当協会を含めた三者間で経営課題を整理・共有した。
	金融機関・関係機関・専門家との連携による経営課題の解決の支援	①令和5年度はインボイス制度への対応に係る支援メニューを充実させたほか、免税事業者を対象に「インボイス対策セミナー」を開催。インボイス制度への疑問や不安の解消に努めた。 ②経営課題の解決の支援については、外部専門家と連携するなどして、適切な解決策提案に繋げた。令和5年度は161企業の経営課題を解決した。
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	①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	①これまでの支援体系をリニューアルし、創業者伴走支援パッケージ（通称「ブリッジ」）を創設。最長3年間のモニタリング・フォローアップを実施し、事業が軌道に乗るように、必要な先には金融支援・経営支援を行った。
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	①「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。 ②令和5年度中の「中小企業版私的整理ガイドライン」の申し出は4件。いずれも継続協議中。

【自己評価】

- ・「ゼロゼロ融資」の返済が開始する事業者が集中していたことから、資金繰りが厳しいことが顕在化している事業者を中心に訪問・面談を実施。現況の把握と経営支援を提案した。
- ・面談時には事業者の現状を正確に把握し、経営課題の整理・共有に努めた。共有した課題は外部専門家と連携するなどして、適切な解決策の提案に繋げており、161件の課題を解決した。いずれの事例も事業者にとって納得感のある課題解決策を提案できたと自己評価している。
- ・代位弁済額は197億円となり、コロナ禍前の令和元年度を上回った。事業者との対話を通じて経営課題を共有し、金融機関や関係機関との連携による事業者の経営改善・事業継続に繋げていく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	31億円

【課題への取組状況】

具体的課題	具体的方策	取組状況
効率的な求償権管理回収	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	候補案件の決算書分析や現地訪問、面談を実施するだけでなく、再生に向けて関係機関と連携した結果、求償権消滅保証を3件（2企業）実施した。

【自己評価】

- ・回収金額は計画を達成した。前年同様、代位弁済直後の初動の徹底による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。
- ・一時金回収に繋げるべく、債務者との面談を積極的に実施したことが計画達成の要因であると分析している。
- ・求償権債務者の再生支援は、ノウハウの蓄積を目的とした内部勉強会や事例の共有を実施。求償権消滅保証は3件（2企業）実施した。令和6年度も求償権債務者の再生実績を積み上げて、事業者の再チャレンジを支援し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と緊急事態に備えた組織体制の確立	保証、期中管理・経営支援、管理回収の基幹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	①若年層を中心にジョブローテーションを実施したほか、職員の希望を最大限配慮し、基幹業務の経験蓄積とモチベーション向上を両立する人員配置を行った。
	緊急事態に迅速に対応できる組織作り	①BCP訓練を実施。令和5年度は大規模災害発生によるシステムダウンを想定して保証申込～保証書発行の業務訓練を行った。
当協会への理解を促す広報活動の展開	ホームページを活用した「分り易く」かつ「迅速な」広報活動の実施	①中小企業者の目線で広報物を整理・統合。“事業者のために協会ができること”の周知を目的としたパンフレット「業務のご案内」を新たに作成した。 ②職員の名刺やリーフレットなどにQRコードを掲載。当協会の施策に興味を抱いた事業者が当協会Webページへアクセスし、容易かつ迅速に情報を取得できる環境を整えた。
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	①金融機関との勉強会は対面形式かつ大人数での開催が主流となった。若手職員同士など階層別の勉強会も行われたことで、相互理解の機会が増え、連携体制が強固なものになった。 ②川越市内の金融機関や商工会議所の若手職員交流会にて、川越市長の出席するタウンミーティングに当協会川越支店の職員も参加。同市の振興策について発表会を行った。
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	①商工会議所・商工会との連携による中小企業支援として「事前照会スキーム」を構築。商工会議所・商工会で受けた金融相談の内容を当協会と共有することで、支援方針の目線合わせが可能となり、事業者の迅速な資金調達につながった。 *令和5年度の保証承諾実績：4件 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。

地域貢献への取り組み	県内経済の発展に携わる学生達の糧となるように、県内の教育機関等にて出張講座を実施	①埼玉大学の学生に「日本経済を支える中小企業と日本の中小企業支援施策」と題して出張講義を実施。 ②国際協力機構（JICA）からの要請を受けて「ベトナム国別研修」に当協会職員を講師として派遣。「日本の信用保証制度について」をテーマに成り立ちや仕組み等を講義した。
コンプライアンスの徹底	公的機関の職員としての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環境づくり	①「ハラスメントの防止」をテーマに外部講師を招いて研修を実施。管理職と一般職員で内容を変え、役員を含む全職員が受講。ハラスメント防止の意識が向上し、コンプライアンス違反となる事例は発生しなかった。
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	①反社会的勢力が介入した際の対処について、埼玉県警に講師を依頼して研修を実施。また、暴漢対策として刺股の使い方について、実践を交えた対処法を学んだ。
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	①業務改善提案制度を周知し、職員各自の創意工夫について組織全体への展開を促した。結果、1件の改善提案があり、業務の一部簡略化に繋がった。 ②今後も職員各自による創意工夫を組織全体に展開することで業務の効率化を進めていく。
業務のデジタル化促進	I Tを積極的に活用した業務効率化と保証申込の電子化促進	①保証申込の電子化は2金融機関にて導入。令和6年度中の導入に向けて4金融機関と継続協議中。 ②ペーパーレスの促進として、企業ファイルの電子化を開始。また新グループウェアの導入に伴い、一部の業務にワークフローを導入したほか、統括部門の職員へP C端末を配布およびファイルサーバーを構築してペーパーレス会議、W e b会議の環境を整備した。
S D G s への取り組み	持続可能な社会の実現に向けた取り組みの実施	①多様な働き方を推奨し、公私ともに充実した生活を送れるように、男性職員も育児休暇取得が可能な旨を周知。取得実績も生まれた。 ②フードドライブ運動に2回参加。延べ146名の職員が食品を寄贈。食品ロスや貧困問題の解決に寄与した。 ③環境問題および社会問題の解決を目指す「埼玉県サステナビリティボンド（埼玉県E S G債）」への投資を実施。

【自己評価】

- ・金融機関との勉強会については対面形式かつ大人数での実施が増えたほか、階層別での勉強会も実施。対話の機会が増加し、相互理解の促進による連携体制がより強固になったと自己評価している。
- ・商工会議所・商工会との連携による「事前照会スキーム」を構築。商工会議所・商工会で受けた金融相談の内容を当協会と共有することで、支援方針の目線合わせが可能となり、事業者の迅速な資金調達に繋がった。事業者の資金調達の選択肢を増やすため、今後も連携を強化し、同スキームの周知を進めていく。
- ・業務のデジタル化について、信用保証申込の電子化を新たに1金融機関との間で開始。今後の拡大に向けて複数の金融機関と協議継続中。
- ・また、企業ファイルの電子化、一部業務にワークフローを導入するなど、ペーパーレス化の促進と業務の効率化を進めた。引き続きデジタル化・IT化による業務の効率化を進めていく。

5. 外部評価委員の意見等

- ◆ 令和5年度の経済環境がアフターコロナのフェーズに移行したものの、新たに円安や資源価格の高騰の影響が続く中、「伴走支援型保証制度」を推進し、事業者の資金繰りに対する不安の解消に注力した点を評価する。一方で、同制度の保証承諾実績が年度の半数を占めていることから、同制度を利用した事業者のモニタリング・フォローアップを行っていただきたい。
- ◆ 経済環境の変化に応じて事業者の経営課題も変化していくので、引き続き事業者にとって何が必要なのかを意識しながら、適切な支援策を打ち出していただきたい。
- ◆ 金融機関や関係機関との会議については、会議を通じて事業者への支援が充実していくように、保証協会が主体となって内容や運営方法を工夫していただきたい。
- ◆ 回収部門について、代位弁済直後から早期折衝を実践し、回収実績につなげられている点を評価する。