

令和6年度経営計画の評価

今般、令和6年度経営計画の実施状況について、外部評価委員（駒澤大学経済学部教授 長山宗広氏、弁護士 新井賢治氏、公認会計士 大塚健一氏）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6年度の県内経済情勢は、物価上昇の影響を受けつつも、個人消費が持ち直したほか、雇用情勢も改善するなど、総じて持ち直しの動きが続いた。主要業種の動向をみると、化学工業や汎用機械製造などが増加する一方、輸送機械製造などが減少し、全体としては、一進一退の状況にあった。

これらを踏まえると、中小企業・小規模事業者（以下、「事業者」という）を取り巻く環境は、前向きな動きを見せつつも、依然として先行き不透明な経営環境にあったものと認識している。

なお、県内企業の倒産件数は前期実績を上回り、負債総額もまた前期実績を上回った。

2. 事業概況

保証承諾は、件数で21,603件（対前期比98.9%）、金額で3,282億円（対前期比93.6%）となり、事業計画3,500億円を下回った。

保証債務残高は、件数で111,225件（対前期比98.9%）、金額で12,077億円（対前期比94.6%）となり、事業計画の10,965億円を上回った。

代位弁済は、件数で1,686件（対前期比90.5%）、金額で177億円（対前期比90.0%）となり、事業計画250億円を下回った。

求償権回収は、金額で33億円（対前期比106.7%）となり、事業計画30億円を上回った。

令和6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	3,282億円（93.6%）	3,500億円	93.8%
保証債務残高	12,077億円（94.6%）	10,965億円	110.1%
代位弁済	177億円（90.0%）	250億円	71.0%
実際回収	33億円（106.7%）	30億円	110.7%

※（ ）内の数値は対前年度比を示します。

3. 決算概要

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

経常収支差額は5 8 億円、経常外収支差額はマイナス7 億円となった。

経常収支差額は保証料（経常収入）が1 2 億円減少したこと等を受け、前期を5 億円下回った。

経常外収支差額は、代位弁済の減少により求償権補填金戻入（経常外収入）が1 4 億円減少したこと等を受け、前期に比して赤字が3 億円増加した。

この結果、当期収支差額は5 1 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3 2 9 億円となった。

また、当期収支差額5 1 億円のうち2 5 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5 8 7 億円となった。

この結果、基本財産総額は9 1 7 億円となり、前期に比べ2 7 億円増加した。

4. 重点課題について

令和6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	3,500億円	3,282億円
保証債務残高	10,965億円	12,077億円

【課題への取組状況】

課題	具体的方策	取組状況
経営力向上支援	コロナ後の新たな事業環境下で活躍するため、生産性向上などの付加価値向上や、新たなビジネスを立ち上げるなどの事業再構築への挑戦に取り組む事業者への支援	<p>① 生産性向上などの付加価値向上のため設備資金が増加。「増産」を目的とした設備投資が657件（前期比130.4%）、62億円（前期比123.0%）、「老朽化・旧式化による入替」を目的とした設備投資が813件（前期比110.9%）、54億円（前期比127.5%）となった。</p> <p>② SDGs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。</p> <p>*ステップワン保証の利用実績：964件 121億円（金額前期比164.9%）</p>
経営者保証に依存しない融資の促進	創業時から事業承継時までの各場面の資金調達において、経営者保証非徴求の保証制度等を積極的に活用することで、経営者保証非徴求のニーズに柔軟に対応	<p>• 令和6年3月から取扱開始された「事業者選択型経営者非提供制度」や「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推進のためリーフレットを作成。同資料を配布、Webサイトに掲載するなど、経営者保証に依存しない融資の利用促進を図った。</p> <p>*経営者保証なし制度全体の利用実績：3,046件、985億円（金額前年121.9%）。</p> <p>*エグゼクティブ・プラス保証の利用実績：975件 398億円（金額前年152.1%）。</p>

<p>資金繰り支援</p>	<p>資源価格の高騰に起因する物価高の影響等を受けて業績の回復が遅れている事業者に対し、借換制度を活用した資金繰り改善に取り組み、事業継続を支援</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 令和6年6月末までは「伴走支援型保証制度」、令和6年7月からは当月から新設された県制度の「経営あんしん資金（経営改善おうえん特例）」を中心に借換制度を推進し、ゼロゼロ融資の返済開始や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。 * 伴走支援型保証制度の令和6年7月末までの利用実績は、2,519件、609億円（令和6年4月 - 7月の保証承諾実績金額構成比47.5%）。 * 県経営あんしん資金（経営改善おうえん特例）の利用実績は、733件、156億円（令和6年7月 - 令和7年3月の保証承諾実績金額構成比6.5%）。
---------------	------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

【自己評価】

- 保証承諾額は計画比93.8%となった。昨年度はコロナ関連保証を含む借換が可能な「伴走支援型保証制度」の6月末の受付終了による駆け込み需要の他、物価高騰の影響の長期化により借換の申込みが年度を通じて多くなるものと見込んでいたが、実際には伴走支援型保証制度の終了とともに資金繰り需要が一段落し、借換の申込みが減少したことが影響したものと分析している。
- 県内事業者への金融支援深化のため、中小企業者と直接の窓口となる金融機関との事前相談会や若手行（庫）員らを含む勉強会を積極的に行い、金融機関との連携を深め、事業者のニーズ別の保証制度等を周知したことにより、事業者の多様なニーズに対応できたと評価している。
- 保証債務残高は、想定よりも真水金額が増加したことの他、代位弁済が少なかったことや、償還額が想定を下回った（前期比72.9%）ことにより、保証債務残高の減少ペースが緩やかになり、計画比110.1%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	250億円	177億円

【課題への取組状況】

課題	具体的方策	取組状況
事業者に寄り添った経営改善支援	金融機関・関係機関・外部専門家と連携しながら、事業者の実情を把握して、経営課題の解決を支援	<ul style="list-style-type: none"> 経営課題の解決の支援については、外部専門家と連携して適切な解決策提案に繋げた。令和6年度は96企業の経営課題を解決した。
	創業から間もない業者の事業基盤の確立に向けて、定期的な現況把握を実施し、必要に応じて外部専門家を活用する等、適切な経営支援を行う	<ul style="list-style-type: none"> 創業者伴走支援パッケージ（通称「ブリッジ」）を令和5年度に引き続き実施。保証利用後の現地訪問を387企業実施（昨年度357企業）。
	経営支援実施後は指標を検証し、より効果的となるよう工夫・改善を行う	<ul style="list-style-type: none"> 次ページの【アウトカム指標と目標】を参照のこと。（営業キャッシュ・フロー改善率についての令和6年度経営支援実施企業の効果検証は、翌々期の決算で実施）
過剰債務からの脱却に向けて再生支援	中小企業活性化協議会（以下、「活性協」という）や関係機関と連携しながら各種ガイドラインを活用し、過剰債務により窮境に陥った事業者に対し再生支援を行う	<ul style="list-style-type: none"> 繰り返しの元金据置等の金融支援を受けている事業者や、専門家派遣による経営改善支援等実施後も財務内容の改善が進んでいない事業者に関し、メイン金融機関と連携し、活性協に対して事前相談を行った。（活性協への事前相談：40企業）
きめ細かな延滞管理の実施	延滞状況のきめ細かな確認と適切な対応	<ul style="list-style-type: none"> 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。

【アウトカム指標と目標】

アウトカム指標と目標	実績
営業キャッシュ・フロー改善率 50.0% (経営支援実施時と実施2年後の比較、改善企業数/経営支援実施企業数)	検証時期に達しておらず、令和9年度に検証予定
経営支援の満足度 4.6点 (専門家派遣実施後アンケートの満足度平均点 ※満足度1点～5点)	4.6点

【自己評価】

- ・保証申込や事前相談を受けた際、返済緩和の懸念がある先に対して、早めに経営支援のアプローチを行うことができた。(新規保証・事前相談からプレヒアリングに至った件数：40企業 ※プレヒアリング累計361企業中)
- ・経営支援を実施する前のプレヒアリングにより課題整理を行うことで、事業者にとって必要な支援を事業者自身が理解して経営支援に進むことができおり、それが高い満足度(事業者アンケート平均4.6点)につながっているものと評価している。
- ・経営支援実施検討対象を返済緩和に至る前の事業者に向けたことで、窮境状態に陥る可能性が高い企業の経営改善支援に繋がると自己評価している。令和7年度は対象先の財務区分の見直しを行い、この取り組みを広げていく。
- ・代位弁済額は177億円となり、前年度から減少した(前期比90.0%)。令和4年度・5年度ともに代位弁済は企業数・金額ともに増加していたが、令和6年度には代位弁済企業数が増加となる一方で一企業当たりの代位弁済金額が減少したことによるものと分析している。物価上昇の影響長期化等、先行きが不透明な状況が続くものと予測される中、コロナ後における代位弁済のピークを越えたとは言いがたく、今後の経済状況を注視しながら、引き続き資金繰りの安定や経営改善支援を行っていくことが重要であると捉えている。

(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	33億円

【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た。
	債務者の状況に応じた求償権管理回収	① 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、活性協と事前相談を行う等、関係機関と連携し早め早めの事業再生に向けて取組みを行った。（求償権消滅保証1件、活性協との事前相談件数1件） ② 「中小企業版私的整理ガイドライン」等の私的整理に関しては誠実に対応を行った。（整理手続完了18件）

【自己評価】

- 回収金額は計画を達成した。回収率は代位弁済から2～3年を経過すると大きく低下する傾向があることから、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であったものと分析している。
- 債務者との面談を積極的に実施し、一時金回収に繋げたことも計画達成の要因であると分析している。

(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
金融機関との対話を通じた連携の深化	金融機関との継続的対話による相互理解を深め、県内事業者の支援について連携することで、持続的発展に貢献	<ul style="list-style-type: none"> 金融機関との勉強会では、本部同士や現業部門の支店長同士、中堅・若手職員同士など、階層別に開催することで相互理解の促進が図られた。
ハブ機能の発揮に向けた関係機関との連携強化の取組み	地域の支援機関が一体となって事業者の支援ニーズに対応するため、商工会議所・商工会（以下、「商工団体」という）や彩の国中小企業支援ネットワーク会議参画機関との仲介機能を発揮できるように連携を強化	<ol style="list-style-type: none"> 埼玉県内の商工団体（連合会を含む計 58 団体）との意見交換会を開催し、当協会の業務概要等について周知を図った。 一部の市・商工団体との連携協定締結を行い、一層の連携強化を図った。事業者支援の取組みとして、該当の市内創業者が利用可能な市の創業制度について、商工団体の会員である等の一定の要件を満たせば、通常の市の創業制度よりも 0.1%割引された保証料率での借入が行えるよう改正を行った。
利用者目線での情報発信の強化	Web サイトを活用し、保証利用のメリットや当協会の経営支援の情報や、関係機関が開催するイベントや支援策等、事業者にとって有益な情報を「わかり易く」かつ「迅速に」伝える	<ol style="list-style-type: none"> 取組施策を周知するべく、Web サイトでのニュースリリースのほか、報道機関へのプレスリリースを積極的に実施した。令和 6 年度は 23 件のニュースが新聞記事等に掲載された。 事業者への支援内容を分かりやすく紹介するためにアニメーション形式の動画広告を作成し、埼玉県内の一部金融機関店舗内のほか、テレビ埼玉の番組内、街頭ビジョンでの配信を行った。
SDGs への取組み	世界共通の目標である SDGs（持続可能な開発目標）の趣旨に則り、持続可能な社会の実現に向けた取組みを行う	<ol style="list-style-type: none"> 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。3 名が取得した。 フードドライブ運動に 2 回参加。延べ 156 名の職員が食品を寄贈。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 ESG 債）」への投資を実施。 女性活躍推進の取組みへの第一歩として、実際に働く女性職員に「活躍」に対する考えや意識などを確認するため、アンケートや意見交換を実施した。

地域貢献への取組み	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	<ul style="list-style-type: none"> 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 中学生向けのキャリア教育副教材「発見たんけん埼玉県 10年先のジョブノート」に当協会の職業紹介記事を寄稿。
組織体制の強化と計画的な人材の育成	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させ、多様な業務を担える人材を育成	<ul style="list-style-type: none"> • 「職員の計画的な人材育成について」として人材育成の方針について明文化。スキルチェックシートを用いて必要な業務習得状況を可視化するほか、ジョブローテーションの基本方針を策定し、中長期的な人材育成の方針を明確化した。
	緊急事態に迅速に対応できる組織づくり	<ul style="list-style-type: none"> • より実態に即したのものとするべく事業継続計画（BCP）を改訂。改訂したBCPを基に研修を行い、全職員に対し周知を図った。
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ための職場環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> ① 「カスタマーハラスメント」をテーマに外部講師を招いて研修を実施。役職員全員が受講し、カスタマーハラスメントを受けた際の対処法を学んだ。 ② 四半期ごとに全役職員を対象とする「コンプライアンスチェックシート」をもって、自己点検を実施。コンプライアンス違反となる事例はなかった。
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	<ul style="list-style-type: none"> • 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。
デジタル化・IT化による生産性向上	保証申込の電子化推進	<ul style="list-style-type: none"> • 導入に向けた積極的な提案の結果、新たに11金融機関と取扱いを開始（全体では13金融機関で取扱中）。 *実績：908件（全体の3.7%、前期比3.4ポイント増加）
	ペーパーレス化や業務の効率化を促進	<ul style="list-style-type: none"> ① モバイル PC 導入により外出先でも資料が参照できる仕組みを実現し、経営支援部門での運用を開始。 ② ファイル共有サービスの利用開始により、金融機関からの決算書（確定申告書）の授受について電子化を開始。決算書を書面にて郵送等により受領した後のスキャニング作業等に係る事務負担の軽減を図った。 *導入した令和6年11月以降の実績：5,340件（全体の22.9%）

【自己評価】

- 埼玉県内58の商工団体と意見交換会を開催するほか、一部の市、商工団体とは連携協定の締結を行うことにより、相互理解を深めることを通じ、同地域内の事業者支援機関としてより一層の関係性構築を図れたものと自己評価している。
- 広報の取組みに関しては、取組施策を周知するべく、Webサイトでのニュースリリースのほか、報道機関へのプレスリリースを積極的に実施した。また、事業者への支援内容を分かりやすく紹介するためのアニメーション形式の動画広告を作成し、県内金融機関店舗内他で配信を開始した。今後は広く一般に向けた情報発信のほか、ターゲットを絞った情報発信にも注力していく。
- 協会の運営基盤の強化に向け、経済環境の変化に対応し続けられる組織体制の強化と職員のスキル向上の促進を図るべく、まず人材育成体制の見える化を行った。併せてジョブローテーションの基本方針を策定することで、中長期的な人材育成の方針を明確化した。今後はこの人材育成方針に伴った運用が機能しているかを継続的に確認し、必要に応じ修正することが重要だと考えられる。
- デジタル化・IT化に関しては、保証申込電子化の利用金融機関増加、金融機関からの決算書（確定申告書）授受のファイル共有サービスによる電子化、モバイルPC等の導入による内部業務のペーパーレス化等、内外の業務の電子化を進めることができた。今後更なるデジタル化を進め利便性向上を図っていくことが必要だと考えている。

5. 外部評価委員の意見等

- ◆ 伴走支援型保証制度の取扱い終了までに、借換による資金繰り需要に対応した点、経営者保証に依存しない融資の促進に取り組み、事業者が資金調達をしやすい環境づくりを進めている点について評価できる。
- ◆ 代位弁済は現在落ちついているように見えるが、米国関税や中東情勢等世界情勢は不確実性を増している中、引き続き経営改善支援に努めてほしい。
- ◆ 小規模事業者は、人件費高騰、諸物価高騰の影響により厳しい経営環境にあるため、事業存続を支えるべく、きめ細やかな対応を期待したい。
- ◆ 回収部門においては、無担保・経営者保証非徴求の保証が増えている中、回収環境はますます厳しくなっている。その中において、代位弁済前後の初動徹底により、回収実績を上げている点を評価する。
- ◆ 金融機関との連携や商工会等の関係団体との連携は評価できる。加えて、事業者との接点が多い士業団体との連携も進めるなど、保証協会の取組みの認知度を上げるとともに、地域のハブ機関となるべくさらなる体制構築を進めてほしい。
- ◆ 決算書授受のファイル共有サービス等、デジタル化の推進について、利便性の向上、事業者へのサービス提供の迅速化といった点で評価できる。引き続き事業者の利益を踏まえた取組みを期待したい。また、デジタル化の取組みはすべてをデジタル化することで特に効果を発揮するものであり、引き続き取扱いの促進を図り、全金融機関との間での取扱いを目指してほしい。
- ◆ コンプライアンス体制は十分に整備されている。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、継続して実施してほしい。また、デジタル化対応を進めていくと、情報流出等の新たな問題の発生も懸念されるため、その点に関しては特に対応を徹底してほしい。