

埼玉県信用保証協会 飯島寛会長に聞く

■とき…令和3年8月4日(水)

■ところ…埼玉県信用保証協会本部

業況の変調の兆しをいち早く捉え 地域企業の経営支援に全力を尽くす

元埼玉県副知事の飯島寛埼玉県信用保証協会会長は、「コロナ融資利用企業の変調の兆しを『業況報告書』からいち早く捉え、『早期発見・早期治療』に全力を傾ける」と語り、その前提となるMISによるタイムリーで正確な財務情報の重要性を強調する。

◎インタビュー 本誌編集長 石岡正行

正念場を迎えるコロナ融資利用企業の 経営支援に全力を注ぐ

——飯島会長は今年4月に埼玉県信用保証協会の会長にご就任されました。まず会長としての意気込み、協会の方針をお聞かせいただけますか。

飯島 私がいま最優先して取り組むべきことは、コロナ禍の中で保証付き融資を利用した中小企業、小規模事業者の「経営支援」と考えています。

昨年度の当協会の保証承諾金額は1兆3420億円と、創立以来最高の金額となりました。中小企業の経営者にとって今後、アフターコロナを見据えていかに事業を継続していくか、あるいはV字回

復に向けていかに経営していくかが重要になります。その支援に全力で取り組んでいくことが使命と思っています。

コロナ禍が想定していた以上に長引き、経済の先行きを予想するのは難しいことですが、いかなる状態でも大切になるのは「いま何が起きているか」を正しく見極め、その時々に応じた打ち手を迅速に繰り出すことです。そうした意識で一社でも多くの企業の事業継続を支援していく。企業を元気にして、地域社会の発展を促していくことが我々の役割と認識しています。

——コロナ禍が長引く中、信用保証協会は中小企業支援においてますます重要な役割を担われていますね。的確な打ち

手は地域事情に通じていないと難しいと思います。

飯島会長は、こちらの会長にご就任される前は埼玉県の副知事を務められていたとうかがっていますが、何か印象深い出来事がありましたか。

飯島 特に印象に残っているのは、危機管理担当も兼ねていた副知事時代の2019年、猛威を振るった豚コレラウイルスと、台風19号による県内60カ所の河川氾濫による甚大な被害への対応です。立て続けに起きた災害、非常事態の中で、いかに現状を正しく見極めて対応することが大切であるかを実感しました。

また、県庁勤務時代は中小企業経営者の方々と交流する機会にも多く恵まれました。

埼玉県信用保証協会

設立 ● 1949年6月25日
基本財産 ● 791億円(資本金相当)
保証債務残高 ● 1兆6,260億円
保証利用企業者数 ● 62,826企業

(2021年3月31日現在)



飯島寛埼玉県信用保証協会会長

—— 埼玉県におけるコロナ禍の影響、景気動向はいかがでしょうか。

飯島 官公庁が発表している景気指標では、埼玉県全体としては概ね回復基調にはあるものの、飲食や旅行業等の消費関係は依然として厳しい状況です。

一方で、当協会の代位弁済状況は、全業種において低い水準で推移しています。リスクの申請も低水準なことから、昨年度に政府や自治体が実施した各種支援施策により手元資金を確保できている企業が多く、上期中に代位弁済が急増するリスクは低いと考えています。

しかしながら現在の経済状況が続くと、いずれ企業の手元資金は枯渇してしまいます。償還の期限は企業によって異なりますが、これからがまさに正念場になると認識していますので、埼玉県内の金融機関・中小企業支援機関は、これまで以上に手を取り合いながら企業の経営力向上への支援を行わなければなりません。

業況報告書を通じた「早期発見 早期治療」で企業の変調の兆しを見逃さない

—— 2017年の法改正により信用保証協会の新たな業務として企業の「経営支援」が加わりましたが、具体的にどう取り組まれていますか。

飯島 おっしゃるように、融資の保証だけでなく中小企業の経営支援に軸足を移してきています。現在は当協会の令和3年度から5年度までの中期事業計画で定めた「企業の事業継続への貢献」を念頭に、企業支援に全力を注いでいます。

令和3年度は特に「早期発見・早期治療」を念頭にした経営支援に全力で取り組んでいます。きめ細かなモニタリングを行い、「リスクには至っていないものの業況変調の兆しが見られる企業」については、金融機関と連携しながら深掘りした業況把握と適切な経営支援を速やかに実施していきます。

本年度のモニタリングの柱になるのが、金融機関から半期に一度提出を受けるコロナ融資利用企業の「業況報告書」です。当協会では全ての業況報告書に丁寧な目を通し、変調の兆しを見逃さないような体制を構築しているところです。

経営支援における我々の役割は「金融機関による経営支援を後押し」することです。経営支援の主役は実際に融資をして、その後も定期的に企業と顔合わせをしている金融機関だからです。

複数の金融機関が関わる企業については金融機関間の調整が必要になることや、本業支援の中にはその道の専門家でない対応が難しいものもあるので、その際は「経営サポート会議（保証協会主催のバンクミーティング）」や専門家派遣事業を用いて、経営支援を強力に後押ししていきたいと思っています。

経営計画策定とフォローアップを軸に各支援機関の強みを発揮できる連携を

—— 金融庁による令和2事務年度金融行政方針「コロナと戦い、コロナ後の新しい社会を築く」には、「地域の関係者（金融機関、支援協議会、保証協会、税

理士等）が連携して円滑に事業者支援を進めていく」と明記されています。

飯島 連携は各支援機関が得意とするリソースを持ち寄ることが重要です。例えば当協会の強みは保証という「金融支援機能」や経営サポート会議という「金融調整機能」を有していることです。一方で、原価計算や商品デザインに関することなど、専門知識を要する本業支援のノウハウは十分ではありません。

したがって、我々の強みを積極的に提供すると併せて、専門知識を要する本業支援の必要性が生じた際は、その道に精通した専門家の知見を積極的に借りることで経営支援に臨んでいます。

国の中小企業支援施策は、令和2年度は「金融支援」が主流でしたが、令和3年度は「経営支援」に大きく軸足を移しています。その象徴が、国が創設した全国統一保証制度「伴走支援型特別保証制度」です。この制度は、保証申込前に企業と金融機関が協働して「経営行動計画書」を作成し、保証申込後は金融機関が四半期ごとにフォローアップをする仕組みとなっています。

この「計画策定」と「フォローアップ」の組み合わせは経営支援を行う上で効果

的です。当協会としては本制度をうまく活用して、企業の経営力向上を支援したいと考えています。

——TKC会員は経営革新等支援機関として、中小企業の早期経営改善計画策定支援（ポストコロナ持続的発展計画事業）等に力を入れています。

飯島 計画を作ることは経営者にとつていろんな気付きを得ることになり、経営改善の第一歩です。税理士の皆さんなどの専門家や金融機関に策定に関与してもらい、いかに実効性のある計画とすることができかが重要になるでしょう。

決算書だけでなくMISによる 月次試算表のデータ提供がありがたい

——TKC会員は遡及訂正ができないシステムを用いて毎月関与先企業に巡回監査を行っています。そのうえで作成した正しい会計帳簿に基づく月次試算表、信頼性の高い決算書をTKCモニタリング情報サービス（MIS）を通じて保証協会や金融機関へ提供しています。埼玉県信用保証協会では本年5月から利用を開始されましたね。

飯島 先ほど申し上げた通り、当協会

の本年度の経営支援の方針は「早期発見・早期治療」であり、それを実現する上で重要なのがモニタリングです。

一方で、モニタリングでは企業の財務情報のウォッチが不可欠ですが、企業と直接の接点を持たない我々はそれをタイムリーに把握するのが難しかったのです。それをMISでタイムリーに、しかもTKC会員の皆さんが毎月企業を訪問してチェックされた正確な財務情報をご提供いただけるので非常にありがたいと思っています。

——財務データの正確性、信頼性は今後ますます重要視され、それが企業価値を高めることにもつながります。

飯島 そう思います。MISの運用開始以降、全ての情報を確認し、業況に変わりをきたしていると判断した場合は速やかに経営支援を実施することとしています。MISによる電子データによって、企業ごとの財務情報の蓄積や分析、課題の検討等が手間をかけずに行える点もメリットを感じます。当協会における有力な経営支援ツールとして、今後も積極的に活用させていただきます。

——今後、経営改善計画の予実管理が徹底されてくると、決算書だけでなく月

次試算表の重要性が高まりますね。

飯島 企業によって1年の中で利益が出る時期とそうでない時期があるわけですね。それは決算書を見るだけで把握できませんが、月次試算表によって全体における「推移」が分かります。そうした点からも月次試算表のデータは重要ですし、コロナ融資を利用した企業のモニタリングにおいても欠かせないものです。

企業の事業継続・発展に向けた最良の方法を共に見いだしたい

——埼玉県は首都圏の一角を占め、我々が考えている以上に日本経済における高い潜在的な能力もあるように感じます。そうした点も含めて、中小企業経営の方向性などをどうお考えでしょうか。

飯島 日本のエンジンといわれる東京都に、埼玉県から100万人も通勤をしており、まさにその支えをしています。

またよく新聞等で報道されますが、過去10年間の本社機能を持った企業の転入超過数は埼玉県が全国トップです。そういうなかで中小企業にとってもチャンスが生まれるので、上手に活かしていくことが必要です。我々も基本理念である「地

域社会の発展のため、中小企業者の中に秘められた可能性を発掘し、夢の実現のお手伝いをする」を実践し、その支援をしたいと思っています。

コロナ禍という未曾有の経済危機の中、企業にとって厳しい状況が続くことが予想されます。仮に企業が倒産すると、地域から多様性や雇用が失われ、ひいては地域の活力が減退する恐れがあります。中小企業支援機関とも連携し、1社でも多くの企業が事業継続を支援し、埼玉県の活力を持続させたいと思います。

——最後に、TKC会員へのメッセージをお願いします。

飯島 2020年度の『中小企業・小



規模事業白書』を見ると、6割超の中小企業・小規模事業者が日常の相談相手に「公認会計士・税理士」を挙げ、また信用保証協会のポリシームーブメントである従業員20人以下の企業が、最も有効なアドバイス等の提供者に「公認会計士・税理士」を挙げています。つまり皆さまが中小企業・小規模事業者の最も身近な相談相手ということですね。

我々はリスクした企業の金融正常化に向けた支援を多数手がけていますが、リスクした企業の支援は支援者・被支援企業ともに労力が大きいため、リスクに至る前に業績を上向かせることが重要と考えています。

その点において、TKC会員の皆さんには、これからも「中小企業・小規模事業者の最も身近な相談相手」として、企業の変調をいち早く捉え、アドバイスをしていただきたいと思っています。また皆さんの専門家としてのご意見を信用保証協会としてもよく伺ったうえで、中小企業の事業継続・発展に向けて一番良い方法を共に見いだせればと考えています。

(構成／TKC出版 清水公一朗)