

知見結集!

地域・組織を超えて共有したい

事業者支援の

知見・ノウハウ

企業支援で活躍する全国の人材に登場してもらい、そのノウハウや実践知、支援事例を紹介する。

第15回 新潟県信用保証協会の取組み 勉強会で柔軟な金融支援を考え挑戦

今回は新潟県信用保証協会の取組み、および知見共有のためスタートさせた「NGK会」について、保証推進部保証総括課の和泉直樹課長代理にご寄稿いただいた。

企業と同じ目線で経営支援を行う

新 潟県信用保証協会（以下、当協会）は、20

21年（令和3年）3月に、基本理念を図表1のとおり改正した。主な改正点として、「経営支援」というワードが追加された点が挙げられる。もちろん、以前から経営支援業務に取り組んできたものの、信用保証協会の改正で中小企業に対する経営支援業務が信用保証協会の業務として明記されたことを受けて、

経営理念に追加。地域経済の回復・持続的発展に向けて、これまで以上に積極的に経営支援に取り組んでいくことの決意を表している。また、旧理念では「中小企業の経営手腕と将来性を適正に評価し」との文言があったが、新理念ではそれを削除した。「評価する」から、企業と同じ目線で寄り添い、伴

走型の経営支援に取り組んでいく姿勢に転換することを意味している。

①当協会の保証・経営支援業務の組織体制
当協会の保証・経営支援業務における体制は、図表2のとおりである。07年（平成19年）に経営支援・再生支援の専任部署として経営支援課を設置し、17年（平成29年）には企業支援課を設置している。

当協会では20年度、新型コロナウイルス感染症対策の実質無利子制度を積極的に取り扱い、保証債務残高、保証利用企業数が大幅に増加している。利用企業の多くは新型コロナウイルス感染症で打撃を受けた先であり、事業の改善が急務であると考えられる。

当協会では、1社でも多くの企業を支援するため、21年度は営業店の経営支援業務体制を見直した。

これまで各営業店で経営支援業務を手がけていたが、取り組んできたのは主に役員者であった（中小企業診断士資格保有者26名）。しかし、

企業に寄り添った伴走型の経営支援を充実させるには、多くの職員が中小企業を支えていく知見やノウハウを身に付ける必要があると判断。今年

度は、次世代を担う中堅・若手職員を含めたすべての営業店職員が経営支援業務を主体的に手がけられる分掌として、企業のお役に立ちたい思いを形にしている。

格など持っていない若手職員が、経営支援なんてできるのか」といった不安や悩みの声が寄せられた。

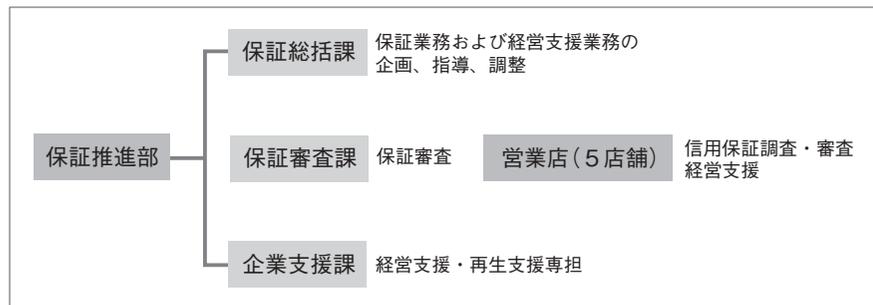
そこで、保証協会と地域における役割や事業者層に共通性があり、同様に経営支援の人材育成を課題とする、県内に本店を置く18の協同組織金融機関と勉強会を開催しようと思いついた。

地域経済の回復という共通価値をもって日頃の悩みや苦労を共有するとともに、知見やノウハウを横展開することで、保証協会と金融機関が連携して経営支援する体制を構築していきたいという思いから「勉強会」を発足させたのである。

図表1 新潟県信用保証協会の基本理念

旧（2006年3月制定）	新（2021年3月改正）
わたしたちは公的機関として、事業の維持・創造・発展に努める中小企業者の経営手腕と将来性を適正に評価し企業の信用を創造するとともに、真に中小企業者のニーズに応じた質の高い信用保証の提供に努め中小企業金融の円滑化に寄与し、もって地域経済・社会の発展に貢献します。	わたしたちは公的機関として、事業の創造・維持・発展に努める中小企業者に対し、信用保証と経営支援を提供することにより、金融の円滑化と新たな企業価値の創出に寄与し、もって地域経済社会の持続的発展に貢献します。

図表2 当協会の保証・経営支援業務の組織体制



※2021年11月現在

実際、営業店からは「経営支援と言われてもビッグワード過ぎて、何を、どこまで、どうやってよいかイメージが湧かない」「失敗したときのことを考えると、経営支援は怖くてやりづらい」「特に資

この勉強会は「手弁当で開催する勉強会」「当勉強会をスタート台にできることから

▼当協会経営支援実働メンバー(一部)



し、返済負担軽減のためのリ
ファイナンス等も積極的に検
討することで、事業者の資金
繰りを長期間安定させること
が重要であるだろうとの意見

⑤NGK会の思いに從った挑
戦
当協会では、コロナ禍以前
から、企業のキャッシュフロ
ーに見合った返済とするリフ
ァイナンス対応を実施してき

常識に囚われない
金融支援に挑む

NGK会は閉会したのである。

柔軟な金融支援は、経営支
援ノウハウやマンパワーの不
足に悩む我々が第一に検討す
る支援方法であり、NGK会
のコンセプトである「できる
ことからやっていく」にも合
致するという認識であった。

次回のNGK会は、参加金
融機関が柔軟な金融支援策
(リファイナンス等)に関す
る成功・失敗事例を持ち寄り
ディスカッションすることと
した。最後に、テーマや参加
者を変えながら継続開催して
いくことを確認し、第1回N
GK会は閉会したのである。

これからは、経営支援とと
もに、金融支援も複雑になっ
ていく可能性がある。地域金
融機関の皆さまとともに情報
を共有し、ともに支援する総

「神」の思いに從って、今一
度、柔軟な金融支援を真剣に
考え、挑戦していく必要があ
ると考えている。

「Never Give upの精

例え、業績の回復が遅
れ、債務の償還年数が10年以
上・15年以上となる企業が多
数に上ることも予想される。
その場合、地元新潟の中小・
小規模企業の次の成長支援に
つなげるため、NGK会とい
う名称に込めた「今までの業
界常識ではNo Goodと
されてきた(そこまでやるの
かとされてきた)支援」「N
ever Give upの精

たが、ポストコロナの金融支
援を考えたとき、これまでの
基準だけでは対応できないケ
ースが出てくるのではないかと
感じている。

執筆▼
和泉 直樹
新潟県信用保証協会
保証推進部保証総括課
課長代理
1999年新潟県信用保証協会入協。
管理回収、保証審査、経営支援の現
場と本部業務を経て、2021年4月
より現職

前述したとおり、次回のN
GK会では参加金融機関が持
ち寄る事例についてディスカ
ッションを行うこととしてい
るが、今後もNGK会を通
じ、地域金融機関と保証協会
が実践的な知見やノウハウを
共有し、共通の価値観である
地域経済の回復・成長に貢献
していききたい。

力戦で、この難局に立ち向か
っていかねばならないだ
ろう。今回のNGK会で、そ
の一步目を進めることができ
たのではないかと思ってい
る。

「三密」を避けるため、21年
11月11日・12日の2日間に分
け、1機関につき原則2名
をつけた。
そしてコロナ禍における
「三密」を避けるため、21年
11月11日・12日の2日間に分
け、1機関につき原則2名
をつけた。

第1回NGK会を開催した。
勉強会は二部構成として、
一部では、金融庁で「事業者
支援ノウハウ共有」を担当す
る金融機関出身の職員に基調
講演をいただいた。その講演
から、経営支援のマインド醸
成・実践方法に関し、貴重な
ヒントを得ることができたほ

二部では、参加者が車座に
なり、講演内容や経営支援に
関するディスカッションを行
った。そこでは「個社支援に
おいて、課題抽出まではでき
ても、アクションプラン策
定、実行支援が難しい」「ノ
ウハウやアプローチ方法を経
験が浅い職員にどう伝えてい

④NGK会でさらなる金融支
援の必要性も議論
加えて、コロナ禍、柔軟な
金融支援を実現することで、
経営改善に向けて、さらなる
時間的猶予を作ることに關し
てもディスカッション。金融
機関と信用保証協会が連携

図表3 NGK経営支援勉強会の概要

勉強会名	NGK経営支援勉強会(略称「NGK会」)
目的	地域金融の担い手である各協同組織金融機関が有する知見を共有し、横展開に繋げていくため
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・新(N)潟(G)のために、 ・次世代(Next Generation)のために、 ・今までの業界常識ではNo Goodとされてきた(そこまでやるのかとされてきた)経営支援について、 ・Never Give upの精神で考える、 ・協(K)同組織金融機関と協(K)会による勉強会
備考	<ul style="list-style-type: none"> ※新たなプラットフォームを組成するものではなく、手弁当で開催する勉強会です ※当勉強会をスタート台として、皆で盛り上げ、できることからやってみよう

▼NGK会の風景



(経営支援部
署の幹部職
員、実務担当
役員職員)ま
での参加で、
か、借入過多、キャッシュフ
ロー減少企業が多数ある中
で、金融支援から経営支援に
つなげていく方法を考えるき
っかけを得た。

また「課題解決策は、従業
員のグチなど社内ヒントが
ある」「経営支援に対する職
員のスイッチを入れるために
は、経営支援を行う目的・理
由を明確に示す必要がある」
「個社支援の際にまず行うべ
きことは、その企業にとって
の勝利条件(できることをや
った結果)は何かを設定する
こと」など、実務担当者なら
ではの知見やノウハウ、意見
も寄せられた。

「できることから
やっていく」を実践