

年度経営計画の評価

2021(令和3)年度

【概要版】

新潟県信用保証協会

目 次

1. 業務概況	1
2. 事業概況	2
3. 決算概要	3
4. 重点課題への取組状況	4
(1) 保証部門	4
(2) 期中管理・経営支援部門	6
(3) 回収部門	8
(4) その他間接部門	10
5. 外部評価委員会の意見等	12

年度経営計画の評価（2021（令和3）年度）

新潟県信用保証協会は、公的な機関として、中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者」という。）に対する信用保証と経営支援の提供により、中小企業者の健全な育成と地域経済の発展に貢献してまいりました。

今般、年度経営計画（2021（令和3）年度）の実施状況について、外部評価委員会（新潟大学人文社会科学系工学部 長尾雅信准教授、平哲也法律事務所 二岸直子弁護士、中山公認会計士事務所 中山幸夫公認会計士）の意見及びアドバイスを踏まえ、評価を行いましたので、ここに公表いたします。

1. 業務環境

新潟県の景気動向は、新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）の影響などから一部で依然として厳しい状況にあるものの、持ち直しつつあります。個人消費は、巣ごもり需要で堅調推移していましたが、県独自の特別警報が発令された8月以降は動きが弱まりました。生産は、設備投資やデジタル関連需要の回復を受け改善基調にありましたが、原材料高や部品調達難などの供給制約により改善の動きが鈍化しました。

県内の中小企業者の景況感も同じく、年前半は設備投資の持ち直しなどから改善がみられましたが、年後半は原材料高などの影響を受け悪化しました。また、県内企業の倒産状況（負債総額1千万円以上）については、企業倒産件数は前年度と同数の60件となりましたが、負債総額は前年から減少し、前年度比13.7%の97億円となりました。

2. 事業概況

当協会の令和3年度の事業実績は、以下のとおりとなりました。

- 新型コロナウイルス感染症対応資金の取扱いが前年度で終了したことを背景に、保証承諾は、計画1,500億円に対し、1,300億99百万円（計画比86.7%）となりました。
- 新型コロナウイルス感染症対応資金の中小企業者への浸透、さらに同資金で返済据置期間中のものも多いことから、保証債務残高は、計画6,420億円に対し、6,731億11百万円（計画比104.8%）となり、計画を上回りました。
- 代位弁済は、感染症に対する経済対策の効果等により、県内の企業倒産が低水準であったこともあり、計画89億円を下回る34億88百万円（計画比39.2%）となりました。
- 回収は、当年度代位弁済が少なく、また通常督促、任意処分及び破産等配当による回収が減少しており、計画18億円を下回る14億34百万円（計画比79.7%）となりました。

令和3年度の保証承諾等の主要業務数値は以下のとおりです。

	件数	金額	計画値	計画達成率
保証承諾	12,306件（32.5%）	1,300億99百万円（23.4%）	1,500億円	86.7%
保証債務残高	59,445件（100.9%）	6,731億11百万円（101.7%）	6,420億円	104.8%
代位弁済	353件（90.3%）	34億88百万円（117.7%）	89億円	39.2%
回収	—	14億34百万円（93.6%）	18億円	79.7%

※（ ）内の数値は、対前年度比を示します。

3. 決算概要

令和3年度の決算概要（収支計算書）は、以下のとおりです。

	金 額
経 常 収 入	72億57百万円
経 常 支 出	47億24百万円
経 常 収 支 差 額	25億33百万円
経 常 外 収 入	62億27百万円
経 常 外 支 出	66億42百万円
経 常 外 収 支 差 額	▲4億15百万円
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	21億18百万円

※端数調整（単位未満四捨五入）のため、合計額が符合しない場合があります。

前年度に急増した新型コロナウイルス感染症対応資金をはじめとした保証承諾の多くが保証債務残高として維持されていることを背景に保証料収入が増加し、経常収支差額が25億33百万円となりました。一方で、代位弁済が大幅に計画を下回ったことによる求償権償却額の減少により、経常外収支差額は▲4億15百万円に留まりました。この結果、当期収支差額は21億18百万円となりました。

4. 重点課題への取組状況

令和3年度の重点課題として掲げた項目への取組状況は、以下のとおりです。

(1) 保証部門

危機時におけるセーフティネットの機能を発揮するため、令和3年4月に創設された「伴走支援型特別保証」及び「事業再生計画実施関連保証（感染症対応型）」の政策保証について、金融機関の本部及び営業店に周知を図りました。併せて、個別案件についても金融機関と対話を重ねながら、政策保証等を活用した資金繰り改善提案を行い、資金繰り支援に努めました。

また、地域経済社会の持続的発展に向け、創業や事業承継に関する政策保証の推進に努めました。

さらに、顧客の利便性向上につながる保証申込手続の迅速化・簡素化等のため7件の施策を実施したほか、ウィズコロナ、ポストコロナ時代の経済社会の変化に対応するため、事業再構築を行う中小企業者の資金調達を支援すべく、令和3年10月に「事業再構築スプリングボード保証」を創設し、中小企業者の金融の円滑化と新たな事業価値の創出に寄与することができました。

1) 政策保証を活用した資金繰り支援の推進

①感染症の影響を受けた中小企業者の資金繰り円滑化のために創設された政策保証等を推進する。

「伴走支援型特別保証」及び「事業再生計画実施関連保証（感染症対応型）」の制度周知のため、すべての県内金融機関本部に訪問したほか、金融機関本部との勉強会を4回開催しました。また、金融機関営業店への周知（目標527店舗、実績546店舗）、申込事前相談・訪問等金融機関との対話による政策保証を活用した資金繰り改善提案（目標180企業、実績307企業）を推進した結果、伴走支援型特別保証の保証承諾は1,523件、214.4億円、事業再生計画実施関連保証（感染症対応型）の保証承諾は70件、18.0億円の実績となりました。

②地域経済社会の持続的発展に向け、創業や事業承継に関する政策保証を推進する。

創業に関する保証（目標16億円、実績22.0億円）は目標を達成しました。一方、事業承継に関する保証（目標4億円、実績0.67億円）は推進に努めたものの、目標達成には至りませんでした。

2) 信用保証の利用価値の向上

①顧客の利便性向上につながる保証申込手続の迅速化・簡素化等に取り組む。

保証審査の迅速化施策について5件検討し、条件変更時における許認可確認の緩和ほか、5件すべてを実施しました。

保証申込の簡素化施策について2件検討し、期日経過根保証の返済方法変更時における当座貸越残高報告書の廃止を1件実施しました。

顧客利便性向上施策について4件検討し、関連企業とその保証限度額制限取扱いの見直しを1件実施しました。

②保証利用度の向上に向け、新たな制度の創設や既存制度の見直し等に取り組む。

地方創生やSDGsの視点から新たな保証制度について4件検討し、事業再構築スプリングボード保証を1件創設しました。

そのほか、既存制度の見直しを3件検討したが、実施には至りませんでした。

(2) 期中管理・経営支援部門

新型コロナウイルス感染症対応資金や創業保証の利用企業、及び事業承継課題を抱える保証利用企業に対し、企業訪問、経営者面談等により実態把握を行い、直面する経営課題に対して専門家も活用しながら、経営課題の解決に努めました。

また、各関係機関と情報交換を行い、相互の経営改善や資金繰り支援事業への理解を深め、中小企業支援の協働体制を構築した。併せて、県内9信用金庫主催の商談会と連携した販売促進支援を行ったほか、商談会後のアンケートにより、協会による個社支援展開に繋げることができました。

経営支援の実効性を高めるため、経営支援効果の検証方法を検討し仮検証を行いました。また、お客様アンケートについて「NPS+顧客体験満足度調査」形式への見直しの検討を行いました。いずれも次年度以降も継続して検討を進める予定です。そのほか、各営業店で経営支援ノウハウや経営支援に関するベストプラクティスの勉強会を開催し、それを組織展開すべく全職員が共有できる仕組みを構築しました。

1) 感染症の影響を受けた中小企業者等への経営支援の取組強化

①「新型コロナウイルス感染症対応資金」の利用企業に対し、金融機関等と連携しながら、個別企業の実情に応じた経営支援を展開する。

新型コロナウイルス感染症対応資金利用企業への個別経営支援は、企業支援課34企業（目標80企業）、営業店40企業（目標30企業）の実績となりました。

また、業況報告書を活用し、金融機関の手の届かない層を中心に、必要に応じて支援に取り組む体制を構築しました。

②創業保証利用企業や事業承継課題を抱える保証利用企業に対し、個別企業の実情に応じた経営支援を展開する。

創業先等に対し、企業訪問46企業、サポート会議開催5企業、アドバイザースタッフ活用11企業により経営支援を行いました。また、事業承継局面にある企業へのアンケートを実施し、28企業（目標10企業）に対して経営支援を行い、ライフステージ別の経営支援の取り組みを展開できました。

③中小企業者の経営改善を後押しするため、金融機関等と連携し、相互の各種支援事業の協働等に取り組む。

感染症影響下にありましたがオンライン活用等により、金融機関や商工団体等との連携会議に31回参加しました。また、当協会主催により、地域金融の担い手である協同組織金融機関が有する知識、ノウハウを共有し、より積極的な事業者支援に繋げていくことを目的に、県内に本店を置く9信用金庫及び9信用組合と、経営支援に関する勉強会を開催しました。そのほか、県内9信用金庫が主催する合同商談会と連携し、商談会の周知を目的としたセミナーを開催するとともに、商談会後のアンケートにより、当協会のフォローアップを希望した15企業に対する経営支援を実施しました。

2) 経営支援の実効性を高めるための効果検証等の取組

①経営支援の取組に関する定量的な効果検証の試行等を行う。

経営支援データベースを使い、支援開始後に支援先のローカルベンチマーク6指標について、料率区分別+業種別+支援メニュー別の切り口で決算推移を比較することとし、仮検証を行いました。

また、お客様アンケート方法を見直し、「NPS+顧客体験満足度調査」形式を導入する方針としました。いずれも、次年度以降も継続施策として取り組む予定です。

②営業店における経営支援のノウハウを活用するため、個別事案における成功事例等を組織内に横展開する。

各営業店において、経営支援に関する事例共有の勉強会を合計15回開催しました。また、この共有内容を全職員が閲覧できる仕組みを構築し、併せて各担当者が支援時に用いた資料やツールも共用できるようにしました。共有事例数の累増により、経営支援の実行性向上に繋がっています。

(3) 回収部門

効率性を重視した管理回収を定着させるため、早期実態把握と回収方針策定及び実行といった代位弁済先への初動対応を徹底しました。

また、代位弁済後長期間経過案件の実態把握を進め、回収見込みがない案件は速やかに管理事務停止を行いました。

さらに、事業継続中の求償権債務者に対して、国や自治体の補助金等に関する情報提供や、新潟県よろず支援拠点等の支援機関の紹介等を通じて、事業再生に取り組んだほか、求償権保証人に対しては、管理コストを考慮しつつ、一部弁済による保証債務免除による生活再建支援に取り組むなど、求償権顧客の実情を踏まえたきめ細やかな対応に努めました。

1) 効率性を重視した管理・回収の徹底

①初動調査を徹底し、個別の実情を踏まえた回収方針や債務整理に向けた方針を定め、早期解決を基本とした回収業務を行う。

管理回収業務の平準化、効率化を進めるため、プロジェクトチームを組成し、「管理回収手順ガイドライン」を制定しました。また、折衝記録の一覧性向上による案件把握時間短縮のため、債務者・保証人の現状及び回収方針の要約登録を進めました。2018年度～2020年度に代位弁済した416企業分、及び2021年度新規に代位弁済した133企業分のすべてについて要約登録を実施しました（目標100％）。

②効率性を重視した業務の定着に向け、回収方針等及びその進捗状況について検証を行う。

本部にて要約登録の内容の検証を行い、回収方針策定及び進捗管理が適正に行われており、効率性を重視した業務が定着してきていることを確認しました。

③将来にわたって回収見込みがない求償権については、速やかに管理事務停止を行う。

代位弁済後長期に亘って管理してきた求償権顧客について、案件把握時間を短縮させるために 2004 年度以前の代位弁済案件に係る要約登録を全案件で実施し（目標 100％）、折衝記録の一覧性の向上に努めました。その結果、過去 3 年間回収のない債務者約 572 企業（目標 600 企業）に対し、管理事務停止を行い、さらなる債権管理の効率化に繋がりました。

2) 求償権顧客の実情を踏まえたきめ細やかな対応

①事業を継続している求償権債務者の事業再生・再挑戦に向けた支援に取り組む。

求償権消滅保証等による事業再生支援は、感染症の先行き不透明感等の影響から、確度の高い経営計画の策定が困難な中、1企業について実施しました。一方で、経営改善を後押しするため、国や自治体の補助金に関する情報及び新潟県よろず支援拠点等の支援機関の情報を75企業（目標40企業）に対し提供しました。

②誠実に弁済を履行している求償権保証人に対し、将来に亘り完済見込のない求償権に関する一部弁済による保証債務免除を推進する。

求償権顧客の実情を踏まえつつ、かねてから交渉中であった案件を中心にきめ細やかに対応し、一部弁済による保証債務免除を171件（目標140件）実施しました。

③求償権顧客の債務整理に向けて、「自然災害による被災者の債務整理に関するガイドライン」や「経営者保証に関するガイドライン」等の趣旨に沿って適切に対応する。

弁護士を講師に招き勉強会を3回実施（目標3回）しました。第1回目「消滅時効」、第2回目「相続」をテーマに一般的な知識の補充を行いました。その後、第3回目に各ガイドラインを踏まえた上で「法的整理・再生手続き」をテーマとして知識の補充を行い、各ガイドラインに沿った対応への契機となりました。

(4) その他間接部門

ガバナンスの徹底に向け、コンプライアンス・プログラムを着実に実施し、職員のコンプライアンス意識を高めることができました。また、第三者による情報セキュリティ監査を実施し、当協会の現状と課題を把握することができました。

また、業務改革推進に向け、事務改善及びデジタル化のためのプロジェクトチームを組成し、優先的に検討を進める5テーマについて、具体的な答申を行いました。

組織活性化への取り組みとして、スキルマップ（業務に必要なスキル一覧表）の作成やモラルサーベイ（職員意識調査）を実施したほか、年度初めに計画した研修は、感染症防止の観点より一部Web会議システム等を活用することで概ね計画どおり実施しました。さらに、10月に新たなグループウェアGaroonを導入し、11月にGaroon推進委員会の設置、各部署への委員の配置を行い推進活動に努めました。

1) ガバナンスの徹底

①適正な組織運営を維持するため、コンプライアンス態勢を徹底する。

コンプライアンス・プログラムに基づき、反社会的勢力等に関する研修、統一テーマに基づく啓発活動とそのフィードバック（四半期毎）及びコンプライアンス・チェック（年2回）などを着実に実施し、コンプライアンス態勢の徹底に努めました。

また、経営情報の積極的な開示により経営の透明性を高めるべく、広報計画に基づきディスクロージャー誌発刊、新HPの制作を行いました。

②情報セキュリティを向上させるため、第三者による情報セキュリティ監査を実施し、必要な措置を講じる。

業務のデジタル化を見据え、専門家によるインフラの点検等を行うべく、第三者による情報セキュリティ監査を実施し、当協会の現状と課題の把握ができました。しかしながら、監査結果における改善措置については、当年度中の実施に至らなかったため、次年度に対策を講じる予定です。

2) 業務改革の推進

①全社的な事務フロー改善と併せて、業務のデジタル化に向けた取組を展開する。

事務改善及びデジタル化に向け、4月にプロジェクトチームを組成しました。概ね月に1回の活動を経ながら、優先的に進める以下5テーマについて答申を行いました。1.Garoonの活用（実施）、2.統計の整理及び作成作業効率化（継続協議中）、3.ビジネスカジュアルの導入（次年度実施）、4.保証事前相談制の見直し（継続協議中）、5.経営支援業務の入り口としてのメニューの整理及び体制拡充（次年度実施）。

3) 組織活性化への取組

①職員のエンゲージメント等を高めるための取組を展開する。

過年度のモラルサーベイの分析結果を踏まえ、プロジェクトチームを組成し部門別スキルマップを作成しました。次年度下期からスキルマップを活用したOJTを開始予定です。弱点解消による自信を持った業務遂行や、出来たことを認めるコミュニケーションでの承認欲求充足により、職員のエンゲージメントが向上することを期待しています。

②人材育成を着実に進めるため、研修計画を策定し実践する。

研修計画を策定し、概ね計画に基づく人材育成を推し進めました。職場内研修はOJT計画表に基づくOJTを各部署において実施し、知識・技能の習得を図りました。また、職場外研修では、感染症防止の観点より法務研修会については開催回数を減らしましたが、他の研修はWeb会議システム等の活用により実施しました。

③コミュニケーションの活性化等に向け、グループウェアの刷新と活用促進を行う。

9月に新グループウェアGaroonの一部機能の運用を開始し、10月から本格稼働しました。その後、Garoon推進委員会を設置しましたが、有効活用に関する職員の意見集約までには至らず、活用事例等の共有は1件にとどまりました。

5. 外部評価委員会の意見等

外部評価委員会の意見やアドバイスは以下のとおりです。

【保証部門】

- ・感染症の影響を受けた中小企業者の資金繰りを伴走支援型特別保証等の政策保証を活用しながら力強く下支えしたことは、危機時におけるセーフティネット機能の役割を十分に果たしたものと評価します。
- ・事業承継課題を抱える中小企業者への個社支援や、事業承継関連の保証制度活用による金融支援の取組みを評価します。事業承継は中小企業者の大きな経営課題の一つであることから、引き続き円滑な事業承継に向けたサポートに努めてください。
- ・条件変更時における許認可確認の緩和等、保証申込手続きの迅速化、簡素化による顧客の利便性向上に資する取組みを評価します。今後も顧客に有益となる取組みを継続し、信用保証の利用価値向上に努めてください。

【経営支援・期中管理部門】

- ・協会の事例共有のための経営支援データベースは充実してきており、類似事例での応用や共有した支援ツールの活用などで、実効性の高い経営支援に繋がっていると評価します。感染症の影響を受け、過剰債務を抱えた中小企業者も多く、今後、経営支援はより重要性を増すことから、継続的なデータ蓄積と分析を進めてください。
- ・金融機関や関係機関等との経営支援に関する活発な勉強会や情報交換会の実施を評価します。今後も、個別企業の実情に応じた協会の経営支援の展開を各支援機関と共有し、各支援機関連携下での取組みが地域経済活性化に繋がることを期待します。

【回収部門】

- ・代位弁済後の速やかな実態把握と回収方針の策定といった初動を徹底したことに加え、事業継続中の求償権債務者の事業再生支援及び求償権保証人の生活再生支援に取り組んだ点を評価します。今後、代位弁済の増加も予想されることから、引き続き効率性を意識した求償権の管理・回収を徹底するとともに、再チャレンジを支援するきめ細やかな対応に努めてください。

【その他間接部門】

- ・コンプライアンス・プログラムの着実な実施によりガバナンスの徹底に努めていることを評価します。コロナ関連の給付金不正受給報道もなされており、コンプライアンスの重要性はより一層高まっていることから、一人一人の更なるコンプライアンス意識向上を図るため、啓発活動の継続的な取組みを期待します。
- ・情報セキュリティに対するリスクマネジメントを重要な経営課題の一つと捉え、第三者による情報セキュリティ監査を実施していますが、監査結果に基づく速やかなセキュリティ対策の構築を進めてください。
- ・新たに導入したグループウェア機能の一つであるワークフローについては、活用効果の周知を図り、活用事例の増加に結び付けてください。また、外部環境変化への対応や業務効率化に向け、DXに積極的に取組み業務改革推進に努めてください。