

年度経営計画の評価

2022(令和4)年度

【概要版】

新潟県信用保証協会

目 次

1. 業務環境	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	13

年度経営計画の評価（2022(令和4)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（2022(令和4)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

新潟県の経済動向は、新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）の流行状況の落ち着き等から緩やかに持ち直していました。しかしながら、その後、ロシアのウクライナ侵攻等による原材料価格の上昇や急激な円安による輸入物価の上昇に伴い、持ち直しの動きに足踏みがみられました。

県内の中小企業者も同じく、年度当初は客足の回復や出荷量の増加などから景況感について改善がみられましたが、その後は原材料価格等の上昇の影響などを受けて悪化しました。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から16件増加して76件、負債総額は前年度比208.4%の203億円といずれも前年度を上回る推移となりました。

2. 事業概況

当協会の令和4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（以下、「ゼロゼロ融資」という。）の償還が徐々に始まっている中、当該融資制度の借換が可能な伴走支援型特別保証制度の利用を積極的に推し進めたこと、また2年ごとに継続的に更新申請がなされる当座貸越根保証制度といった主要な保証制度の利用等を背景に、保証承諾は計画1,300億円に対し、1,451億59百万円（計画比111.7%）となり、計画を上回りました。

○伴走支援型特別保証制度の利用を積極的に推し進めましたが、借換が中心の利用であったことから、保証債務残高は計画6,510億円に対し、6,550億54百万円（計画比100.6%）となりました。

○代位弁済は計画82億円に対し、46億90百万円（計画比57.2%）と計画を下回りましたが、長引く感染症等の影響から県内経済は未だ好転しているとは言えず、中小企業者の事業継続に影響を与え続けていることから、代位弁済は前年を大きく上回りました。

○破産配当等による大口回収がありましたが、担保・第三者保証人に過度に依存しない融資の浸透等によりその他の回収が総じて減少したことから、回収は計画14億50百万円に対し、12億18百万円（計画比84.0%）となりました。

令和4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	12,896件	(104.8%)	1,451億59百万円	(111.6%)	1,300億円	111.7%
保 証 債 務 残 高	59,103件	(99.4%)	6,550億54百万円	(97.3%)	6,510億円	100.6%
代 位 弁 済	556件	(157.5%)	46億90百万円	(134.5%)	82億円	57.2%
回 収	—		12億18百万円	(85.0%)	14億50百万円	84.0%

* () 内の数値は、対前年度比を示します。

3. 決算概要

令和4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	67億29百万円
経 常 支 出	44億41百万円
経 常 収 支 差 額	22億88百万円
経 常 外 収 入	88億9百万円
経 常 外 支 出	92億40百万円
経 常 外 収 支 差 額	▲4億31百万円
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	18億57百万円

* 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。

ゼロゼロ融資の償還開始や伴走支援型特別保証制度による借換対応の増加などにより保証債務残高が漸減したことから、保証料収入が減少し、経常収支差額は、22億88百万円となりました。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▲4億31百万円に留まりました。この結果、当期収支差額は18億57百万円となりました。

4. 重点課題への取組状況

令和4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

金融セーフティネットの機能を発揮するため、政策保証を中心に金融機関のほか、商工団体や外部支援機関に対しても積極的に周知を図りました。併せて、ゼロゼロ融資の据置期間が終了する中小企業者をリストアップし、個別企業の実情に合わせた資金繰り改善提案をプッシュ型で実施したことなど、中小企業者の資金繰り安定に努めました。

また、地域経済社会の持続的発展に向け、金融機関や商工団体等と緊密に連携を図りながら、創業や事業承継に関する政策保証を推進しました。

さらに、顧客の利便性向上を図るため、保証書発行手続の電子化に係る運用を開始したほか、保証申込手続の電子化対応を見据えて現行の保証申込事前相談制の見直し（廃止）にも取り組みました。

加えて、中小企業者に寄り添った迅速かつ柔軟な資金繰り支援を行うため、「資金繰りあんしん！長期一括保証」を創設し、多様化する中小企業者の資金ニーズに応えるべく、保証制度の拡充を図りました。

1) 政策保証等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安定のため、個別企業の実情に応じて、様々な保証制度を活用した借換提案等を推進する。

ゼロゼロ融資の据置期間が終了する中小企業者1,538企業（目標1,500企業）に対する資金繰り改善提案を行い、個別企業の実情に応じた資金繰り支援を推進しました。

また、政策保証の推進に向けた取組を強化した結果、伴走支援型特別保証制度の保証承諾が2,320件、382.0億円（前年度実績1,523件、214.4億円）と、前年度実績を大きく上回る積極的な活用に繋がりました。

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。

創業に関する保証の保証承諾は729件、31.4億円（前年度実績530件、22.0億円）と、前年度実績を上回り、目標（21.0億円）も達成することができました。一方、事業承継に関する保証は制度の周知に努めましたが、3.85百万円の保証承諾額に留まりました。

2) 信用保証の利用価値の向上

①顧客の利便性向上を図るため、保証申込及び保証書発行手続の電子化に向けた取組を着実に進める。

保証申込手続の電子化対応については、全国信用保証協会連合会主催の全国説明会を通じた関連情報の収集及び整理に取り組み、県内の全金融機関に対して関連資料を送付し、情報の共有を図りました。また、保証申込手続の電子化対応を見据え、現行の保証申込事前相談制の見直し（廃止）に取り組みました。

保証書発行手続の電子化については、年度当初からの着実な取組によって、2金融機関が運用を開始しました。

②中小企業者の多様なニーズに対応するため、新たな制度の創設等に取り組む。

中小企業者に寄り添った迅速かつ柔軟な資金繰り支援を展開するため、「資金繰りあんしん！長期一括保証」を創設しました。

小規模企業者に対する資金繰り支援を後押しする観点から、「小規模企業者カードローン当座貸越根保証」の取扱期間に関する定めを見直し、継続的に利用ができるよう制度を改正しました。

農業ビジネスに関する保証制度の創設に向けて金融機関への情報収集等を行い、ニーズの把握に努めました。

(2) 期中管理・経営支援部門

経営改善に向けたスプリングボードの役割を果たすため、借入金の返済方法の変更を行っている保証利用企業、ゼロゼロ融資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を訪問し、経営者との対話により正確な現状把握に努めました。そこで把握できた悩みや課題を解決するため、必要に応じて金融機関や商工団体、外部専門家等とも連携しながら、寄り添い型による経営支援を実施しました。

また、各関係機関と情報交換会や勉強会を行い、経営改善や資金繰り支援事業への相互理解を深めるとともに、各機関が有する経営支援ノウハウを共有することで、中小企業支援の協働体制の強化に繋げることができました。

さらに、経営支援の実効性を高めるため、効果検証の際に必要なデータ及びデータ取得方法の見直しを行ったほか、経営支援業務における職員の対話力向上を図るため、新たな形式による「経営支援に係るお客様アンケート」を開始しました。

そのほか、各営業店で経営支援事例の共有やアイデア出しなどを行うための勉強会を開催し、また、それらを組織内で展開するため全職員が共有できる新たな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への経営支援の取組強化

①債務の過剰感を抱える中小企業者に対し、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」の趣旨も踏まえ、金融機関や支援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・再生支援を展開する。

金融機関や支援機関等と積極的に連携して組織的に経営支援を推し進めた結果、経営支援の専任部署における条件変更先等への経営支援は83企業（目標80企業）、営業店におけるゼロゼロ融資利用先への経営支援は79企業の実績となりました。

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。

今年度創設した経営支援サービス「forte.（フォルテ.）」（※）について積極的な周知を行い、創業先等37企業に対して経営支援を実施しました。

また、事業承継支援に関しては、従来のアンケート内容を見直し、個社支援の円滑化を図った結果、支援希望先全24企業に対して、個別企業の実情に応じた事業承継支援を実施することができました。

（※）中小企業者の事業の強みにフォーカスした当協会独自の経営支援サービス。

③中小企業者の経営改善を後押しするため、金融機関や商工団体等と協働し、相互の支援事業に取り組む。

感染症の流行状況等を踏まえ、不特定多数が参加する一部の連携事業について開催を中止しましたが、中小企業支援ネットワーク会議については、初となるオンライン形式で開催しました。商工団体との中小企業支援連携ミーティングについては、リアル開催のほか、書面での持回り形式を採用するなどして各連携事業を開催した結果、金融機関や商工団体等との協働体制の強化に繋げることができました。

また、県内9つの信用金庫が主催する合同商談会と連携し、出展企業の商談力の向上を目的とした事前セミナーを協会の主催で開催しました。

なお、商談会を契機とした経営支援は、他の支援機関がサポートを行ったため、協会はフォローアップに努めました。

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。

経営支援の効果検証に用いる検証データ等を検討し、トライアルでの検証を行いました。それらの結果を踏まえ、効果検証に必要となるデータや当該データの取得方法の見直しを行い、「経営支援データベース入力マニュアル」を一部改正しました。

また、「NPS（ネットプロモータースコア）調査＋顧客体験満足度調査」を用いた「経営支援に係るお客様アンケート」の実施を開始しました。

以上の取組により、今後、経営支援の実効性向上に資する定量データを収集・分析するための仕組みを構築することができました。

②営業店における経営支援のノウハウを活用するため、支援手法や個別事案における取組事例を組織内に横展開する。

各営業店で経営支援事例の共有やアイデア出しなどを行うための勉強会を合計52回開催しました。

また、経営支援事例を全職員がグループウェアを通じて閲覧できる仕組みを再構築し、併せて各担当者が支援時に用いた資料やツール等を共有しやすくするため、ファイルの管理方法も刷新しました。共有事例数は累増しており、経営支援の取組強化及び促進に繋がりました。

(3) 回収部門

「管理回収手順ガイドライン」（令和2年当協会策定）に基づく初動対応の徹底に取り組み、管理回収業務の平準化と効率化を推し進めました。また、この取組により代位弁済後長期間経過案件の実態把握が容易となったことで、回収見込みがない案件についての管理事務停止も促進することができました。

さらに、事業継続中の求償権債務者に対しては、協会の経営支援メニューを提供するほか、経営改善をテーマにした個別相談会やセミナー等に関する情報や新潟県中小企業活性化協議会の活用事例を紹介するなど、経営改善から事業再生まで幅広い支援活動に取り組みました。

そのほか、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を活用した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も努めました。

1) 効率性を重視した管理・回収の徹底

①昨年度策定した「管理回収手順ガイドライン」に則り、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。

2019年度～2021年度に代位弁済した336企業については、全企業分の要約登録（※）の更新が完了しました。

なお、2022年度新規に代位弁済した198企業については「管理回収手順ガイドライン」及び要約登録の着実な浸透が図られたことにより、ほぼ全件について登録が完了し、その後の初動対応も徹底したことから、結果として管理回収業務の平準化と効率化に大きく効果がありました。

（※）折衝記録の一覧性向上によって案件把握時間の短縮を図るため、債務者・保証人の現状及び回収方針等の主要な情報を要約した上で折衝記録に登録する事務。

②効率性を重視した管理回収業務を適切に遂行するため、営業店業務の検証等を行う。

本部にて要約登録内容と長期未折衝案件について全営業店分の検証を行い、適切な業務遂行に向けた指示・助言を通じて、営業店と認識を共有することができました。

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

2005年度～2014年度に代位弁済した726企業について、全企業分の要約登録を完了したことから、代位弁済後長期間経過案件の実態把握が容易となりました。結果として、回収見込がない案件307企業（目標300企業）について、管理事務停止を行いました。

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経営改善支援や事業再生・再挑戦に向けた支援に取り組む。

求償権消滅保証の実行に向けて経営サポート会議を開催するなど、19企業（目標10企業）に対して事業再生・再挑戦を見据えた支援に取り組みました。

なお、事業継続中の求償権債務者に対しては、決算書等の財務諸表を継続的に受領し、当該債務者の経営状況等の把握に努めるとともに、経営改善や事業再生に資する情報提供を61企業（目標40企業）に対して行いました。

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。

年度目標には及びませんでした。求償権顧客の実情を踏まえつつ、かねてから弁済交渉中であった案件を中心によりきめ細やかに対応し、一部弁済による保証債務免除を82件（目標110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（コロナ特則を含む）」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。

弁護士を講師に招聘し、勉強会を計3回実施しました。第1回目「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（コロナ特則を含む）」、第2回目「経営者保証ガイドライン」、第3回目「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」をテーマとし、事業再生を目線とした各種準則型私的整理手続についての知識補充を行いました。

（４）その他間接部門

ガバナンス態勢の徹底に向け、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、組織イメージの向上を図るため、リブランディングに取り組み、新たなブランド及びロゴとタグラインをそれぞれ制定しました。

さらに、業務改革の推進に向け、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４テーマについてチーム内で議論を進め、それぞれ具体的な答申を行いました。

このほか、スキルマップ（業務に必要なスキル一覧表）を用いた職場内研修を新たに開始したほか、モラルサーベイ（職員意識調査）の結果を踏まえた意見交換会を開催するなど、組織内のコミュニケーション活性化へ向けた取組を進めました。

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、新入職員等に向けた研修、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、多様かつ最新の経営情報を積極的に開示することによって経営の透明性を高めるため、広報計画に基づき月報誌やディスクロージャー誌を発刊しました。

②情報セキュリティ態勢の強化を図るため必要な措置を講じる。

第三者による情報セキュリティの監査報告に基づき、情報セキュリティポリシー及びインターネット環境マニュアルの策定を進めてきましたが、コンサルティング業者を交えた作業スケジュールに変更が生じたことから、年度内の策定には至りませんでした。

2) 組織イメージの向上に向けた取組

①組織イメージの向上を図るため、リブランディングに向けた取組を展開する。

外部専門家及び役職員によるブランドイメージ全般に関するワークショップ等を数次にわたり開催したほか、役員及び部長による意見交換会を重ね、令和5年1月に新たなブランドを制定しました。

また、広報イメージについても統一化を図るため、外部専門家や広報担当者との意見交換会を開催し、新たなロゴとタグライン及びV I G（ビジュアル・アイデンティティ・ガイドライン）を制定しました。

②保証制度や経営支援等の協会の取組について認知度向上を図るため、広報活動を積極的に展開する。

広報計画に基づき積極的に広報活動を展開し、計画に掲げた取組については、全て実施しました。特に、経営支援業務のほか様々な取組が新聞やテレビで取り上げられたことにより、業務に関する情報を広く発信することができました。

3) 業務改革の推進

①全社的な業務再点検等を踏まえて様々なB P Rの取組を進める。

事務改善及びデジタル化に関するテーマを全職員から募集し、情報を整理した後、4つのテーマを抽出しました。1：ルーティンワークの見直し、2：バックオフィス業務の見直し、3：経営支援能力の底上げ、4：働き方改革、以上4つのプロジェクトチームを組成して議論を進めた結果、7件の答申がなされ、うち3件を実行に移したことにより、業務改革の推進に繋げることができました。

②D X推進の観点から業務のデジタル化に向けた取組を進める。

D X推進の中心的役割を担う部署として、令和4年4月、本部にデジタル推進班を新たに設置しました。業務効率化を一層推進するため、業務のペーパーレス化を重点取組事項として、文書管理システムや電子稟議システム等の導入に向けて、協議・検討を進めました。

4) 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

職員研修要綱を一部改正し、スキルマップコミュニケーションシートを活用した1 on 1（指導職員対被指導職員）の対話に基づく職場内研修を開始しました。業務を遂行する上で必要なスキルと実際のスキルの習得状況が見える化されたことにより、人材育成をテーマとして活発なコミュニケーションが交わされるようになりました。

②人材育成を積極的に進めるため、研修計画を策定し着実に実施する。

令和4年4月に研修計画を策定し、概ね計画どおりに研修を開催しました。職場内研修では、スキルマップコミュニケーションシートを用いた新たな実施形式へのリニューアルを図りました。職場外研修では、感染症拡大の影響で開催を見合わせていた「企業訪問による実地研修」を再開しました。

また、経営支援能力の底上げを図るため、WEB会議システムを活用した計画外の研修についても積極的に推進（計4テーマ：延べ受講者数89名）し、人材育成を推し進めました。

③前年度に実施したモラルサーベイの結果を踏まえ、コミュニケーションの活性化等に向けた取組を行う。

令和3年度に実施したモラルサーベイの結果等について、役職員間での意見交換会を実施しました。また、改善策の立案に関する部門別及び年代別の意見交換会を開催しました。その後、両意見交換会で議論された内容を取りまとめ、関係する部署に対して報告を行いました。年度内での改善策の立案及び実施には至りませんでした。

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】

- ・主にゼロゼロ融資の返済据置期間が終了する中小企業者に対して、個別企業の実情に合わせた資金繰り改善提案に組織を挙げて取組んだことは、感染症の影響を受けた中小企業者の資金繰りの安定に大きく寄与したものとして評価します。ゼロゼロ融資の返済は今後本格化することから、資金繰りを中心に引き続き中小企業者の動向を注意深くモニタリングするよう努めてください。
- ・中小企業者の資金繰りを力強く下支えしたことは評価します。一方で、とりわけ借換保証においては、単純に返済据置期間を延長するだけの安易な保証対応にならないよう、中小企業者の実態を踏まえた支援に努めてください。
- ・創業に関する保証制度など政策保証の積極的な周知活動の実施について評価します。なお、事業承継関連の保証制度の推進は、金融機関との連携をより一層強化した上でなければ難しい取組です。金融機関との情報共有や意見交換などを積極的に図りながら、より円滑な事業承継に向けたサポートが今後展開されていくことを期待します。

【期中管理・経営支援部門】

- ・協会独自の経営支援サービス「forte.」の創設を評価します。経営環境の変化等に苦慮している中小企業者のニーズに沿った非常に良いサービス内容であり、引き続き取組を進めていき、支援の実績を積み上げてください。
- ・創業先等への経営支援のアプローチとして、ダイレクトメールを利用したのは良い方法です。一度に1,000を超える中小企業者に対して情報の発信ができるうえ、真に支援を必要としている中小企業者に対して、経営支援を適時適切に提供できることは大変有益であり、今後もこのような取組を継続してください。
- ・経営支援の実施に加えて、その効果検証についても積極的に取組んでいることは評価します。NPSアンケートに関して、現在は中小企業者と担当職員とのコミュニケーションの程度に係る設問が主ですが、今後、経営支援活動と満足度の関連も含めた分析や仮説検証へ進むと、インパクトの強い効果検証になると思います。次なるステップへの着実な移行を期待します。

【回収部門】

- ・「管理回収手順ガイドライン」を制定し、その効果が十分に現れてきたことは評価します。次年度以降においては、代位弁済の増加が予想される中、初動対応の徹底と管理回収業務の平準化及び効率化を引き続き推し進め、求償権顧客が再チャレンジしやすい土壌を協会が主体となり醸成していくことを期待します。

【その他間接部門】

- ・リブランディングへの取組については、内容に加えて職員向けの説明資料等も良く工夫されており、これからの広がりが楽しみな取組としても評価します。その成功に向けては、インターナルブランディングが重要です。職員が納得できるよう、双方向のコミュニケーションの場を設けながら進めてください。
- ・スキルマップコミュニケーションシートを用いた職場内研修の取組は評価します。職員同士がお互いのスキルを可視化して理解することで、業務上の相談やフォローアップ等をより円滑に行うことが可能となります。職員同士のコミュニケーションの活性化は、コンプライアンス上の対策にも繋がることから、今後も組織を挙げて取組んでいくよう期待します。