

中期事業計画の評価  
2021(令和3)年度～2023(令和5)年度

【概要版】

新潟県信用保証協会

## 目 次

1. 業務環境	-----	1
2. 業務運営方針に対する評価	-----	2
3. 業務運営方針に基づく取組状況	-----	3
(1) 保証部門	-----	3
(2) 期中管理・経営支援部門	-----	4
(3) 回収部門	-----	5
(4) その他間接部門	-----	6
4. 外部評価委員会の意見等	-----	7

## 中期事業計画の評価（2021(令和3)年度～2023(令和5)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、金融の円滑化と新たな企業価値の創出に寄与し、地域経済社会の持続的発展に貢献できるよう努めてまいりました。

今般、中期事業計画（2021(令和3)年度～2023(令和5)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

中期事業計画期間における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。）の長期化やロシアのウクライナ侵攻等による原材料価格上昇の影響を受けつつも、設備投資等の改善により緩やかな持ち直しの動きがみられました。

県内の中小企業者の景況感は、上記の経済情勢を受けて業況判断D I（中小企業の全産業）は「悪い」超で推移しましたが、緩やかに改善していきました。

なお、県内企業の倒産状況（負債総額1千万円以上）は、令和3年度の倒産件数は60件、負債総額97億円と低水準でありましたが、原材料価格の上昇による収益悪化等を背景に、令和4年度は同76件、同203億円、令和5年度は同101件、同207億円となり、倒産件数及び負債総額は増加傾向が続きました。

## 2. 業務運営方針に対する評価

このような環境のもと、中小企業者の経営改善や事業再構築等を促進し、地域経済社会の活力向上に貢献するため、当協会は、感染症により影響を受けた中小企業者への資金繰り支援を推し進めるとともに、求償権顧客の経営改善や事業再生・再チャレンジ、生活再建につながる管理回収業務を展開していくこととしました。さらに、デジタル社会への変革等、社会環境の大きな変化に対応するため、内部の業務態勢の整備を進めることとし、以下の事項を主要項目として業務運営に取り組みました。

### 1) 金融セーフティネット機能の発揮と経営改善へのスプリングボードとしての機能強化

感染症等の影響により過剰債務を抱える中小企業者を主な対象として、訪問や面談を通じて把握した個別企業のニーズ・実情に合わせた金融支援を実施するとともに、金融機関や商工団体、外部専門家等と適切に連携し、経営支援に取り組みました。

### 2) 効率性と求償権顧客の再起につながる管理回収業務の展開

「管理回収手順ガイドライン」（令和4年2月当協会策定）に基づき初動対応を徹底し、効率的な管理回収業務を実施するとともに、経営改善や事業再生・再チャレンジ支援、生活再建支援など、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。

### 3) 急速かつ非連続的な環境変化への対応

組織力の維持・向上やデジタル基盤の確立に向け、業務改革と組織の活性化に取り組みました。

### 3. 業務運営方針に基づく取組状況

業務運営方針に掲げた主要項目への取組状況は、以下のとおりです。

#### (1) 保証部門

感染症等の影響により過剰債務を抱える中小企業者を主な対象として、個別企業のニーズと実情を踏まえつつ、「伴走支援型特別保証制度」等を活用した資金繰り支援を推し進めたことにより、金融セーフティネット機能を発揮することができました。また、顧客の利便性向上のため、保証申込及び保証書発行の電子化推進や保証制度の創設に取り組み、信用保証の利用価値の向上につなげ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

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。）の取扱い終了以降、「伴走支援型特別保証制度」等の政策保証の周知に加え、個別企業の資金繰り改善につながる借換提案を実施しました。その後、ゼロゼロ融資の返済が本格化し、借換需要が増加する中、訪問や面談を通じて個別企業のニーズと実情把握を行い、伴走支援型特別保証制度を利用した資金繰り支援を積極的に推進しました。

##### ② 信用保証の利用価値の向上

顧客の利便性向上のため、保証申込及び保証書発行手続きの電子化を推進し、電子保証書交付サービスについては、令和4年度から運用を開始し、令和5年度までに11の金融機関に向けてサービスを開始しました。また、保証申込電子受付システムの導入に備え、令和6年3月に諸規程を改正しました。

なお、保証申込電子化に対応するため、令和5年度から保証申込の事前相談制を廃止しましたが、その後、金融機関からの希望に応じて事前相談を行うことができるように改めました。

さらに、新たな保証制度として、事業再構築補助事業に係る資金調達を支援するため、「事業再構築スプリングボード保証」を令和3年10月に創設したほか、過剰債務を抱える中小企業者の資金繰り安定を図るため、「資金繰りあんしん！長期一括保証」を令和4年6月に創設しました。

## (2) 期中管理・経営支援部門

感染症等の影響により過剰債務を抱える中小企業者を主な対象として、金融機関や商工団体、外部専門家等と連携しながら、個別企業の現状分析とニーズに応じた経営支援、再生支援を実施したことにより、経営改善に向けたスプリングボードとしての役割を果たすことができました。また、経営支援の実効性を高めるため、定量的な効果検証の実施に加え、経営支援、再生支援に関する職員のスキルアップを通じて、実効性のある支援活動に努めました。

### 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

ゼロゼロ融資の利用企業に対し、金融機関や支援機関等と連携して、組織的に経営支援に取り組みました。また、同融資の返済本格化に対応するため、「特別経営支援チーム」を設置し、主に過剰債務を抱える中小企業者を対象として伴走型の経営支援を行ったほか、経営支援の専任部署では、条件変更先等への経営支援に加え、事業再生の相談にも丁寧に対応し、3か年で13企業の再生計画に同意しました。

さらに、中小企業者の収益力改善を後押しするため、中小企業支援ネットワーク会議、商工団体との中小企業支援連携ミーティング及び県内に本店を置く協同組織金融機関との勉強会を開催し、金融機関や商工団体等との協働体制を強化しました。

### ② 経営支援の実効性を高めるための効果検証等の取組

経営支援の実効性に関する効果検証を行う際に必要となる経営支援データに加えて、「経営支援にかかるお客様アンケート」に基づく定量的な効果検証を行いました。

また、経営支援、再生支援に関するスキルアップを図るため、個別企業の経営支援の方向性等についてミーティングを部署単位で随時実施したほか、よろず支援拠点の外部専門家を交えたカンファレンスや、職員の階層別研修を行いました。

### (3) 回収部門

初動対応の徹底により、回収可能性の見極めを行うタイミングを早めたことに加え、求償権顧客の実情把握を併せて行ったことにより、管理回収業務の効率化を推し進めることができました。また、事業継続中の求償権顧客を対象に、経営改善支援や事業再生・再チャレンジ支援を行い、さらに求償権保証人を対象に生活再建支援に取り組むことで、実情を踏まえたきめ細やかな対応を展開することができました。

#### ① 効率性を重視した管理・回収の徹底

管理回収業務の平準化と効率化を図るため、「管理回収手順ガイドライン」を令和4年2月に策定するとともに、業務が適切に遂行されているかを確認するため、定期的に本部が営業店への現況調査を行い、求償権顧客の状況に応じた助言等を行いました。

また、求償権顧客の現状及び回収方針の一覧性を向上させるための要約登録に取り組み、令和5年度に全件の登録作業を完了しました。これらの取組により、初動対応が一層徹底され、回収率が改善しました。

さらに、代位弁済後、長期間が経過している案件の実情把握を進め、回収を図るべく十分な債権管理に努めたものの、将来にわたって回収が見込めない求償権を抽出し、3か年で1,198企業の管理事務停止を実施しました。

#### ② 求償権顧客の実情を踏まえたきめ細やかな対応

事業継続中の求償権顧客を対象に、決算書による経営状況の把握等に努め、顧客の実情に応じた情報提供や経営改善支援、事業再生・再チャレンジ支援を実施しました。

また、長期にわたり誠実に弁済を継続している求償権保証人を対象に、求償権顧客の実情を踏まえ、3か年で323件の一部弁済による保証債務免除を実施しました。

#### (4) その他間接部門

適切な組織運営を維持するためガバナンス態勢を徹底することができました。また、デジタル基盤の確立等、業務改革に関する取組施策の検討及び実行を推し進めるとともに、組織活性化に向け、職員のエンゲージメントの向上や人材育成のほか、組織イメージの向上にも努めました。

##### ① ガバナンスの徹底

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や統一テーマに基づく四半期毎の啓発活動など、コンプライアンス・プログラムの項目を全て行い、コンプライアンスに対する意識を徹底しました。

また、業務のデジタル化を見据え、「インターネットに関するセキュリティーポリシー」及び「インターネット環境運用ハンドブック」を令和5年10月に策定し、情報セキュリティ態勢の整備を図ったほか、セキュリティ対策の重要性等に関する研修を行い、情報セキュリティに対する意識の向上を図りました。

##### ② 業務改革の推進

全社的な事務フローの改善と併せて、デジタル基盤の確立に向けた取組を推進するため、業務改革に関するプロジェクトチームによる検討を、令和3年度から実施しました。同チームからは、令和3、4年度に合計12項目の答申がなされ、このうち6つの答申を実行しました。なお、未実行の答申については、担当部署の次年度の年度経営計画等に反映させつつ、実施に向けた検討や準備を継続的に行っていくことを決定しました。

##### ③ 組織活性化への取組

職員のエンゲージメント向上につなげるため、スキルマップコミュニケーションシートを活用した1on1（指導職員対被指導職員）の職場内研修を開始したことにより、人材育成をテーマとした活発な対話が行われるようになりました。また、研修計画を策定し、着実に人材育成を進めました。



#### 4. 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】

- ・コロナ禍において、感染症等の影響により過剰債務を抱える中小企業者を対象に個別企業のニーズと実情を踏まえ、政策保証を活用した資金繰り支援を推進し、金融セーフティネット機能を発揮できたことは評価します。感染症は収束し、平時にあることから、保証対応にあたっては、引き続き個別企業の実情を把握したうえで、単なる返済の引き延ばしとならないよう、適切な保証審査による資金繰り支援に努めてください。
- ・保証申込電子化に対応するため廃止した事前相談制について、希望に応じて事前相談を行うことができるように改めたことは、金融機関や中小企業者の利便性の向上につながるものと評価します。

##### 【期中管理・経営支援部門】

- ・感染症等の影響により過剰債務を抱える中小企業者を主な対象とし、関係機関等と連携しながら経営改善に向けたスプリングボードとしての役割を果たしたことは評価します。なお、原材料価格は高止まりが続いていることから、引き続き関係機関等と連携し、収益力の改善支援に取り組んでください。
- ・経営支援、再生支援に関するスキルアップを通じて、実効性のある支援活動に努めていることは評価します。なお、感染症を経て社会構造は変化していることから、従来の経営分析型の改善提案だけでなく、新たな事業の創造を促すことも重要になります。引き続き経営支援に関する知識の向上やスキルアップを図ってください。

#### 【回収部門】

- ・人的資源に限られる中、「管理回収手順ガイドライン」を策定し、管理回収業務の効率化を推し進め、回収率の向上を図ったことは評価します。要約登録により回収方針の一覧性が向上したことを踏まえ、初動対応をより一層徹底し、さらなる効率化と回収率の向上に努めてください。
- ・3か年で1,198件の管理事務停止を実施したことは評価します。実態把握を進め、回収可能性を早期に見極めたうえで、今後も求償権の管理事務停止に重点的に取り組むことを期待します。

#### 【その他間接部門】

- ・コンプライアンス・プログラムを着実に実施し、ガバナンス態勢を維持できたことは評価します。なお、コンプライアンスを徹底するには、風通しの良い風土を維持することが重要になります。そのためには、職員のコミュニケーションを図る機会を増やすなど組織の活性化を図りながら、組織風土を維持、醸成するように努めてください。
- ・業務改革において、全社的な事務フローの改善と併せ、デジタル化を推進したことは評価します。なお、プロジェクトチームによる答申のうち未実行の答申については、早期の実施に向け、引き続き検討を進めてください。