

年度経営計画の評価

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. 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（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、年度経営計画（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

新潟県の経済動向は、原材料価格の上昇による影響等がみられたものの、新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）の5類移行により社会経済活動の正常化が進み、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も同様に緩やかな持ち直しがみられた一方、原材料価格の高騰と人件費負担の増加等を背景に、業績の回復が遅れた中小企業者も多く、企業倒産（負債総額1千万円以上）の件数は前年度比132.9%の101件、負債総額は同101.9%の207億円といずれも前年度を上回る水準で推移しました。

2. 事業概況

当協会の令和5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。）の返済が本格化し、当該融資制度の借換需要が増加する中、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し進めたことなどにより、保証承諾額は計画1,600億円に対し、1,815億13百万円（計画比113.4%）となりました。
- 伴走支援型特別保証制度の積極的な利用がみられましたが、ゼロゼロ融資の返済や繰上完済の動きもあり、保証債務残高は計画5,450億円に対し、5,377億91百万円（計画比98.7%）と計画を僅かに下回りました。
- 代位弁済は、物価高騰や人手不足等の影響による休廃業、代位弁済を伴う事業再生等の増加により、計画68億円に対し、103億円（計画比151.5%）と計画を大きく上回りました。
- 回収は、任意処分及び競売配当、代位弁済を伴う事業再生による回収が前年度に比べ大幅に増加し、計画14億50百万円に対し、19億78百万円（計画比136.4%）と計画を大きく上回りました。

令和5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	14,781件 (114.6%)	1,815億13百万円 (125.0%)	1,600億円	113.4%
保証債務残高	52,461件 (88.8%)	5,377億91百万円 (82.1%)	5,450億円	98.7%
代位弁済	981件 (176.4%)	103億00百万円 (219.6%)	68億円	151.5%
回収	—	19億78百万円 (162.4%)	14億50百万円	136.4%

* () 内の数値は、対前年度比を示します。

3. 決算概要

令和5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	63億20百万円
経常支出	43億73百万円
経常収支差額	19億47百万円
経常外収入	121億93百万円
経常外支出	125億72百万円
経常外収支差額	▲3億79百万円
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	15億68百万円

*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。

ゼロゼロ融資の繰上完済や一部内入れなどにより保証料の返戻が増加したことに伴い、経常収支差額は前年度を下回る19億47百万円となりました。一方で、代位弁済の増加により求償権償却と求償権償却準備金繰入が増加しましたが、保証債務残高の減少に伴い責任準備金繰入が減少したことにより、経常外収支差額は▲3億79百万円となり、前年度に比べ僅かに改善しました。この結果、当期収支差額は15億68百万円となりました。

4. 重点課題への取組状況

令和5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

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に合わせ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の機能を発揮することができました。

また、創業や事業承継に関する保証制度のほか、積極的な創業や前向きな設備投資等を促すため、経営者保証を不要とする制度も周知し、地域経済社会の発展につながるよう、保証の利用推進に努めました。

さらに、保証申込電子受付システムの導入に向けて諸規程を改正し、次年度からの実施体制を整えたほか、電子保証書交付サービスを利用する、導入金融機関が増加するなど、顧客の利便性向上を進めることができました。

このほか、中小企業者の多様なニーズに応じるため、保証制度の創設・見直しに向けた検討を行いました。事前の調査、検討が十分ではなかったため、具体的な対応には至りませんでした。

1) 個別企業のニーズと実情に応じた資金繰り支援の強化

①過剰債務を抱える中小企業者を主として、個別のニーズと実情を把握し、「伴走支援型特別保証制度」をはじめとする様々な保証制度を活用した借換等の金融支援に重点的に取り組む。

訪問や面談による個別企業のニーズと実情把握を624企業に行い、うち277企業に対して金融支援を実施しました。

また、ゼロゼロ融資の返済が本格化し、借換需要が増加する中、伴走支援型特別保証制度を利用した借換支援を推し進めたことにより、当該保証制度の保証承諾は4,422件、838億38百万円（前年度実績2,320件、381億95百万円）となり、前年度実績を上回りました。

②地域経済社会の持続的発展のため、創業・事業承継に関する保証を活用した金融支援に積極的に取り組む。

金融機関との会議や勉強会の場を通じて積極的な周知に努めた結果、創業に関する保証承諾は668件、32億9百万円（前年度実績729件、31億35百万円）と目標（31億円）を達成したほか、事業承継に関する保証承諾は3件、95百万円（前年度実績1件、4百万円）と前年度実績を上回りました。

③積極的な創業、前向きな設備投資、円滑な事業承継、再チャレンジを促すため、経営者保証を不要とする金融支援を推進する。

金融機関との会議や勉強会の場での周知に努めたほか、保証申込時において経営者保証を不要とする取扱い提案を行った結果、経営者保証を不要とする保証承諾は352件、110億80百万円（前年度実績157件、61億85百万円）となり、前年度実績を上回りました。

2) 信用保証の利用価値の向上

①顧客利便性向上のため、保証申込及び保証書発行手続の電子化を推進する。

保証申込電子受付システムの導入に向けて、令和6年3月に諸規程を改正しました。また、一連の電子化対応を見据えて廃止とした保証申込事前相談制について、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運用を改め、令和6年4月からの実施体制を整えました。

電子保証書交付サービスについては、昨年度からの着実な取組によって、今年度は9つの金融機関が新たに利用を開始しました。

②中小企業者の多様なニーズに応じ、かつ課題解決に寄与する保証制度の創設・見直しに取り組む。

地方創生に貢献するため、新潟県の主要産業である農業分野を保証対象とする「アグリビジネス保証」の創設を検討し、金融機関への訪問や自治体（30先）へのアンケート調査を行いました。また、経営者保証を不要とする保証の取扱拡大に向けて、根保証における取扱要件の見直しについて検討を進めましたが、いずれも事前の調査、検討が十分ではなかったため、具体的な対応には至りませんでした。

(2) 期中管理・経営支援部門

営業店に設置した「特別経営支援チーム」（以下、「特別チーム」という。）などが、金融機関や商工団体、外部専門家等と連携しながら、主に過剰債務を抱える中小企業者を対象に、ニーズに応じた伴走型の経営支援、再生支援を実施しました。また、創業者や事業承継局面にある中小企業者を対象に、経営支援サービスの周知を図ることで、プル型の経営支援を展開し、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。

さらに、各関係機関と情報交換会や勉強会を行い、経営支援や再生支援に関する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により、中小企業支援の協働体制の強化につなげることができました。

加えて、経営支援の実効性を高めるため、定量的な効果検証に加えて、「経営支援にかかるお客様アンケート」の結果についても検証、分析を行ったほか、部署単位でのミーティングや階層別研修の実施等を通じて、経営支援、再生支援に関するスキルアップを図り、実効性のある支援活動に努めました。

1) 感染症等の影響を受けた中小企業者への収益力改善に向けた経営支援、再生支援の取組強化

① 過剰債務を抱える中小企業者を主として、現状分析とニーズに応じた経営支援、再生支援を展開する。

主に過剰債務を抱える中小企業者218企業（うち、特別チーム83企業）に対して現状分析を行い、課題解決策の立案支援を125企業（うち、特別チーム52企業）、さらに、経営改善計画の策定支援を52企業（うち、特別チーム32企業）に対して実施しました。

また、経営支援の専任部署では、条件変更先等への経営支援を81企業に対して実施し、うち19企業に対し経営改善計画の策定支援を実施したほか、再生支援については、14企業から相談が寄せられ、うち11企業の再生計画に同意しました。

② 創業者や事業承継局面にある中小企業者に対し、現状分析とニーズに応じた支援に取り組む。

創業者を対象に、経営支援サービス「forte.」及び「創業あんしんサポート」をダイレクトメールで周知し、サービスの利用促進を図りました。また、創業者及び創業予定者を対象とした交流会を開催し、創業者同士のネットワーク作りの場を提供するとともに、参加者の創業マインドの醸成を図りました。

事業承継局面にある中小企業者に向けては、課題に関してセルフチェックが行える専用ページを当協会のホームページに開設したほか、事業承継に関する支援メニューを掲載したリーフレットを新たに作成し、ダイレクトメールでの周知を通じてサービスの利用促進を図りました。

③中小企業者の収益力改善を後押しするため、関係機関と協働し、連携事業に取り組む。

中小企業支援ネットワーク会議及び商工団体との中小企業支援連携ミーティングを開催したほか、県内に本店を置く協同組織金融機関との勉強会を令和5年10月に県内3か所で開催しました。また、令和6年2月には、勉強会参加機関からの要望に基づき再生支援をテーマとする会議を追加で開催し、金融機関や商工団体等との協働体制を強化しました。

このほか、県内9つの信用金庫が主催する合同商談会と連携し、販売促進支援を目的としたビジネスセミナーを開催しました。

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経営支援の取組に対する定量的な効果検証を行う。

経営支援の実効性に関する効果検証を行いました。コロナ禍による様々な外的要因を強く受けた決算書からでは、経営支援効果の有無を判別することが難しく、有意な検証結果を得るまでには至りませんでした。このことを受け、効果検証に用いる財務指標等も含めて次年度に見直すことを決定しました。

また、「経営支援にかかるお客様アンケート」の結果を検証、分析し、営業店へのフィードバックを実施しました。なお、アンケートの検証精度の向上を図るため、実施方法等について同じく次年度に見直すことを決定しました。

②経営支援、再生支援に関するスキルアップを図る。

個別企業の経営支援の方向性等に関する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の開催や、職員の階層別研修を行い、経営支援等に関するスキルアップを図りました。

(3) 回収部門

「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、早期解決を基本とした回収方針を定めたことにより、早期回収が図られたとともに、求償権顧客の実情把握も進み、回収見込みのない案件の管理事務停止を促進することができました。また、営業店業務の一部を本部に集約するための体制を整えるなど、管理回収業務の効率化に努めました。

さらに、事業継続中の求償権顧客を対象に、当協会の経営支援メニューを提供したほか、求償権消滅保証の利用提案など、経営改善から事業再生まで幅広い支援に取り組みました。加えて、求償権保証人を対象に、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み、求償権顧客の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。

このほか、求償権顧客の事業再生・債務整理に適時適切に対応するため、弁護士を講師とした研修を行い、専門知識の向上を図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

①「管理回収手順ガイドライン」の趣旨に則り、管理回収業務を適切に遂行する。

2022年度及び2023年度の代位弁済先の一部を対象に本部が営業店への現況調査を行った結果、「管理回収手順ガイドライン」に基づく管理回収業務が適切に遂行されていることを確認しました。また、より適切な運用を促すため、本部から求償権顧客の状況に応じた助言等も行いました。

②早期解決を基本とした回収・債務整理の対応方針を定め、個々の実情に応じた債権管理に努める。

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要約登録に取り組み、2023年度代位弁済先349件、2018年度から2022年度の代位弁済先525企業についての登録作業を全て完了しました。

また、これらの取組を通じて、初動対応が一層徹底されたことにより、回収率が改善しました。

③回収に向け十分な債権管理に努めたものの、将来にわたって進展が見込めない求償権については、速やかに管理事務停止を行う。

2015年度から2017年度の代位弁済先228企業、2014年度以前の代位弁済先1,188企業の要約登録を全て完了させ、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ました。この結果として、回収見込みがない案件319企業について管理事務停止（目標270企業）を行いました。

④管理回収業務の効率化に向けて、営業店業務の一部本部集約に取り組む。

回収部門における業務分担の再編案について検討を行い、営業店での法的措置申立手続や相続調査業務、資産情報登録業務等を本部に集約をすることとし、次年度からの実施体制を整えました。

このほか、事務効率化への取組として、自動督促及び自動入金に係るシステムツールを次年度から稼働させる準備を行いました。

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顧客の経営改善支援、金融機関等と連携した事業再生・再チャレンジ支援に取り組む。

事業継続中の求償権顧客を対象に、決算書の徴求を通じて経営状況の把握等に努め、経営改善や事業再生に資する情報提供を55企業（目標40企業）に対して行ったほか、経営改善支援、事業再生・再チャレンジ支援を19件（目標20件）実施しました。

②長期にわたり誠実に弁済を継続している求償権保証人に対し、一部弁済による保証債務免除を推進する。

求償権保証人の実情を踏まえ、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た結果、年度目標には及ばなかったものの、一部弁済による保証債務免除を70件（目標80件）実施しました。

③求償権顧客の事業再生・債務整理に適時適切に対応するため、「中小企業の事業再生等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」等に関する知識の向上を図る。

弁護士を講師とした廃業支援スキームに関する研修を実施し、知識の向上を図りました。また、本部は事業再生に関するオンラインセミナーの開催情報を随時発信し、回収部門職員に対して啓発を促しました。

(4) 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、職員のコンプライアンスに対する意識を徹底しました。併せて、顧客等に関する情報管理を強化するため、情報セキュリティに関する規程等の整備や研修を通じて、ガバナンス態勢を徹底することができました。

また、令和5年1月に制定した新たなブランド方針「“ともに”の姿勢による経営支援（ともに、その先へ。）」の確立に向けて、インナーブランディングの取組を促進したほか、ブランド方針等の認知度向上を図るための広報活動を積極的に行い、組織イメージの向上に努めました。

さらに、営業店業務の一部を本部に集約するための検討やデジタル化推進に関する取組を通じて、業務改革を推進しました。

このほか、高度化・多様化する業務に適切に対応できる人材育成を進めたほか、職員のエンゲージメントを高めるための取組を行い、組織活性化に努めました。

1) ガバナンスの徹底

①適切な組織運営を維持するため、コンプライアンスを徹底する。

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。

②顧客等に関する情報管理を徹底するため、情報セキュリティ態勢の整備・強化を図る。

「インターネットに関するセキュリティポリシー」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やインターネットPC使用における業務上の注意点について、役職員に対して研修を行い、情報セキュリティに対する意識の向上を図りました。

2) 組織イメージの向上に向けた取組

①内外に対する新ブランド浸透に向けた取組を展開する。

役職員と外部専門家を交えたブランド浸透会議の開催を重ね、インナーブランディングの取組を進めましたが、部署や職員ごとにブランド方針の浸透度にばらつきがみられたため、営業店職員を対象にヒアリングを行い、次年度以降のインナーブランディングの取組方法を検討することとしました。

②新ブランドや保証制度・経営支援等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、計画に掲げた取組は全て実施しました。なかでもテレビCMは9年振りにリニューアルを行い、改めて当協会の認知度向上を図りました。

3) 業務改革の推進

①業務改革の実行状況の進捗を管理する。

業務改革に関する取組の施策について実行状況の進捗を確認し、未実行の施策については、次年度の経営計画等に反映させつつ、実施に向けた検討や準備を担当部署において継続的に行うことを決定しました。

②営業店の業務効率化を図るため、営業店業務の一部集約に取り組む。

営業店の負担が特に大きい事務について、外部への委託も含めて本部集約の検討を行いました。業務に与える影響などを考慮しつつ、慎重に検討することを決定しました。

なお、営業店事務の一部を本部へ集約するにあたり、本部の業務量削減が必要であったことから、業務の棚卸や内容の見直しを行い、事務負担軽減を図ることで定例業務を省力化、簡素化しました。

③業務のデジタル基盤確立に向けた取組を展開する。

デジタル基盤の確立に向け、ペーパレス会議システムの運用を令和5年7月から開始したほか、電子文書管理システム及び勤怠管理システムについて、次年度からの運用体制を整えました。

また、一層のデジタル化推進のため、ロードマップの策定に着手し、中長期的なデジタル基盤の確立に向けた検討を行いました。

4) 組織活性化への取組

①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とともに、自己啓発の促進に取り組む。

研修計画を策定し、概ね計画どおり実施したほか、自己啓発支援ツールであるeラーニングサービスの利用を通じて、高度化・多様化する業務に対応できる人材の育成に取り組みました。

②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。

職員のエンゲージメントの向上に向けて、まずは職員間のコミュニケーションの促進を図るため、部署・営業店の垣根を越えた交流会を行いました。なお、スケジュールの都合等により定期的な取組には至らなかったことから、次年度以降の継続的な開催に向けて検討することとしました。

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】

- ・ゼロゼロ融資の返済が本格化する中、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把握し、「伴走支援型特別保証制度」を利用した借換支援を推し進め、金融セーフティネット機能を発揮したことは評価します。今後の資金繰り支援については、感染症が収束し平時にあることから、引き続き個別企業の実情把握をしたうえで必要性を見極めて対応するよう努めてください。
- ・創業や事業承継に関する保証制度のほか、経営者保証を不要とする制度を周知し、保証の利用推進に努めたことは評価します。中小企業者のライフステージに応じて、積極的な創業や前向きな設備投資、円滑な事業承継等を推進することを常に意識し、今後も地域経済社会の持続的発展につながる取組を継続してください。
- ・新たな保証制度の創設には至らなかったが、地方創生に貢献する取組として保証制度の創設は有効であり、金融機関への訪問や自治体へのアンケートなどで得た情報を今後の計画に活かせるよう、調査、検討を継続してください。

【期中管理・経営支援部門】

- ・営業店への特別チームの設置に加え、関係機関等との連携により経営支援の実施体制を強化し、中小企業者のニーズに応じた伴走型の経営支援や再生支援を機動的に展開したことは評価します。なお、原材料価格の高止まりが続いており、今後より一層収益力改善支援の必要性が高まっていくため、実効性のある支援活動が展開されることを期待します。
- ・事業承継局面にある中小企業者に向けて、今後も事業承継に関する支援サービスを周知し、利用の促進につなげてください。なお、地域の事業承継を重要課題と認識している自治体が数多く存在していることから、地域内の連携機関の一つとして協会が自治体から認知されるよう、関係性の強化に取り組んでください。
- ・今年度の経営支援の効果検証を踏まえ、実効性をより高めるために、新たな財務指標等での検証を着実に進めてください。また、「経営支援にかかるお客様アンケート」については、記述形式のアンケートに加え適宜経営者へのインタビューを取り入れるなど、より精度の高い効果検証の実施に向けて取り組んでください。

【回収部門】

- ・「管理回収手順ガイドライン」に基づき、管理回収業務の適切な遂行と効率性を重視した管理回収の徹底が図られていることは評価します。引き続き効率性とのバランスを保ちつつ、回収の最大化に努めてください。
- ・求償権保証人に対する一部弁済による債務免除については、要領等に基づき統一性のある対応が図られています。今後は求償権保証人の実情に応じて、より一層きめ細やかな対応に努めるとともに、求償権顧客の再チャレンジに向けた支援についても積極的に展開していくことを期待します。

【その他間接部門】

- ・コンプライアンス・プログラムの着実な実施については評価します。なお、コンプライアンスの徹底は、失敗することを恐れる風土を醸成する一面があります。良い風土を醸成、維持するためには、発言しやすい雰囲気づくりが重要であり、その観点を忘れずに取組を進めてください。
- ・協会内部へブランド方針の浸透を図るためには、抽象的な表現を具体的な取組に落とし込み、職員に手ごたえを感じさせ、上司がそのフィードバックを行うなど、具体的な取組として消化させることが重要なプロセスとなります。インナーブランディングを成功させるためには、丁寧かつ継続的な取組が必要であり、今後の展開に期待します。
- ・営業店業務の本部集約は、各営業店での業務負担が軽減される一方、本部に負荷が掛かるというジレンマが生じるため、本部の職員に対する上司の適切なフィードバックが重要になります。このフィードバックが職員のエンゲージメント向上にもつながるとの理解のもと、取組を進めてください。