

年度経営計画の評価

2024(令和 6)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	12

年度経営計画の評価（2024(令和6)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（2024(令和6)年度）の実施状況について、外部評価委員会（共立女子大学ビジネス学部 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、全体としては持ち直しの動きがみられたものの、原材料価格の上昇による影響等が続きました。

県内の中小企業者の景況感は、全体として改善の傾向にありましたが、その判断は業種や規模によって大きく異なっていました。このような状況で、企業倒産の負債総額（負債総額1千万円以上）は前年度比80.4%の166億円となり前年度を下回ったものの、件数は小規模事業者の倒産増加により前年度比125.7%の127件と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6年度の事業実績は、以下のとおりとなりました。

○過剰な債務を抱えるなど、金融支援を必要とする中小企業者に対しては、カードローン等の根保証や経営改善サポート保証等の政策保証を活用し、資金繰り支援を推進した結果、保証承諾額は計画の1,300億円に対し、1,460億円（計画比112.3%）となり、計画を上回りました。

○新型コロナウイルス感染症対応資金等の償還が大きく進む中、保証承諾と同様に根保証や経営改善サポート保証を活用した資金繰り支援を推進した結果、計画の4,880億円に対し、4,939億円（計画比101.2%）となり、保証承諾額と同様に計画を上回りました。

○代位弁済は計画の90億円に対し、88億円（計画比97.7%）となり計画を下回ったものの、物価上昇などの影響もあり、依然として高い水準で推移しました。

○回収は債務者の高齢化などもあり、計画の17億円に対し、16億円（計画比96.8%）となり、計画を下回りました。

令和6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	12,781件	(86.5%)	1,460億32百万円	(80.5%)	1,300億円	112.3%
保 証 債 務 残 高	51,144件	(97.5%)	4,939億17百万円	(91.8%)	4,880億円	101.2%
代 位 弁 済	902件	(91.9%)	87億92百万円	(85.4%)	90億円	97.7%
回 収	—		16億46百万円	(83.2%)	17億円	96.8%

*（ ）内の数値は、対前年度比を示します。

3. 決算概要

令和6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	59億64百万円
経 常 支 出	41億77百万円
経 常 収 支 差 額	17億87百万円
経 常 外 収 入	120億48百万円
経 常 外 支 出	124億86百万円
経 常 外 収 支 差 額	▲4億37百万円
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	13億49百万円

* 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。

新型コロナウイルス感染症対応資金の繰上完済等により信用保証料の収入減少はあったものの、業務費が計画を大幅に下回ったこともあり、経常収支差額は計画を1億20百万円上回る17億87百万円となりました。

また、経常外収支差額は、前年度の代位弁済の増加に伴う求償権償却の増加等により、計画を16百万円下回る▲4億37百万円となりました。この結果、当期収支差額は計画を1億3百万円上回る13億49百万円となりました。

4. 重点課題への取組状況

令和6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に対しては、顧客の実情とニーズを正確に把握し、政策保証を活用した金融支援と経営支援を効果的に組合せることにより、借換等の資金繰り支援を推進することができました。また、顧客のライフステージに応じ、創業や事業承継、成長発展に関する保証制度の活用も推進し、事業の発展と安定に寄与するよう努めたほか、経営者保証を不要とする取扱いの着実な浸透を図るとともに、顧客が利用しやすい環境を整えることができました。

さらに、金融機関に対して保証申込電子受付システム等の利用促進を図ったほか、保証事務作業の効率化を推し進め、顧客への経営支援に注力できる体制構築に努めました。加えて、適切な保証審査につなげることを目的に、営業店と本部において事例等の共有を図り、保証審査能力の向上にも努めました。

一方で、多様化する中小企業者のニーズに適応するため、金融機関や支援機関との連携による保証制度の見直しや利用促進方法等を検討しましたが、情報の整理に時間を要し、具体的な対応については次年度に持ち越しとなりました。

1) 中小企業者の多様な資金ニーズに応じた資金繰り支援の推進

①過剰な債務を抱えており金融支援を必要とする中小企業者に対して、顧客の実情とニーズを正確に把握したうえで、政策保証を活用した借換等による資金繰り支援を実施する。

事業再生計画実施関連保証（経営改善サポート保証）について、金融機関への周知と積極的な借換提案を行った結果、保証承諾は249件、55億50百万円（前年度実績87件、20億6百万円）となり、目標（50億円）を上回りました。

②創業や事業承継、成長発展に関する保証等、中小企業者のライフステージに応じた政策保証を推進する。

創業に関する保証について、金融機関へ積極的に利用を提案した結果、取扱者数は616者（目標600者）となったほか、保証承諾は690件、33億19百万円（前年度実績668件、32億9百万円）となり、目標及び前年度実績を上回りました。

また、カードローンや当座貸越など根保証の保証債務残高は、1,390億12百万円（目標1,400億円）となり目標を下回ったものの、金融機関への積極的な利用提案の結果、保証承諾は6,522件、702億6百万円（前年度実績6,743件、660億25百万円）となり、保証承諾額は前年度実績を上回りました。

さらに、事業承継に関連する保証は、金融機関への周知に取り組んだ結果、目標の8者には届かなかったものの、取扱者数6者、保証承諾は9件、2億22百万円（前年度実績3件、95百万円）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経営者保証を不要とする取扱いの周知及び利用促進を図る。

経営者保証を不要とする取扱いについて、金融機関への訪問や勉強会等で周知に努めたほか、保証申込時において提案を行った結果、保証承諾は、446件、129億47百万円（前年度352件、110億80百万円）となり、前年度実績を上回りました。

②金融機関に対して、保証申込電子受付システム及び電子保証書交付サービスの利用促進を図る。

保証申込等に関する電子対応について、金融機関に対し利用を促進した結果、保証申込電子受付システムは6つの金融機関が運用を開始しました。また、電子保証書交付サービスは4つの金融機関が新たに運用を開始し、取扱金融機関は累計15機関となりました。

③多様化する顧客ニーズに適應するため、保証制度の見直しや利用促進方法等に関する検討を行う。

金融機関と連携のうえ、顧客のニーズを踏まえたGX・DX・SDGs関連制度の創設に向け、制度設計に関する検討を開始しました。また、創業（予定）者との接点を増やすとともに、「スタートアップ創出促進保証制度」の利用促進を図るため、新潟市創業支援等事業計画における創業相談窓口の事業に参画し、公益財団法人新潟市産業振興財団（I.P.C）と連携に向けた調整を進めました。

なお、いずれの取組も顧客の利用メリット等の情報整理に時間を要したため、次年度も継続して検討を進めることとしました。

④経営支援業務との一体的支援を展開するため、保証業務に関わる事務作業の効率化、集約化に取り組む。

保証業務に関わる事務作業の効率化等のため、全営業店において保証業務上の文書を電子保管に切り替えたほか、RPAを活用し、根保証更新事務における稟議書類の自動出力等の自動化に取り組みました。

3) 企業診断能力、保証審査能力の向上

①顧客の実情、ニーズ等を正確に把握し、その結果を適切な保証審査等につなげるまでの一連のスキル向上を図る。

営業店では個別案件に関するミーティングを部署単位で随時実施しました。また、本部では各営業店の事例を収集・選別・評価のうえ、各営業店にフィードバックし、全体での情報共有を図りました。

(2) 期中管理・経営支援部門

過剰な債務を抱える中小企業者に対しては、顧客の実情とニーズに応じて、金融機関や中小企業活性化協議会等の支援機関と連携を図るとともに、経営サポート会議を活用し実効性のある経営支援や事業再生支援を実施することができました。また、中小企業者のライフステージに応じた経営支援メニューの周知やセミナーの開催、支援機関との連携による包括支援体制の構築などを進め、当協会が主体的に経営支援を展開することができました。

さらに、経営支援の効果検証を実施するため、定量・定性両面のデータ収集に努めました。加えて、経営支援や事業再生支援のスキル向上を図るため、経営支援の専任部署と営業店の協働による部署の垣根を越えた経営支援を展開したほか、社内のトレーニー制度などを通じ、より実践的なノウハウとスキルの習得に努めました。

1) 顧客の経営課題に即応した協会主体型による経営支援・事業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。

過剰債務を抱えている中小企業者458者に対して、実情とニーズを把握するための面談を行い、そのうち224者（目標136者）に対しては、現状分析に基づく課題解決策の立案支援などを実施しました。また、経営サポート会議の開催を積極的に提案したほか、迅速かつ柔軟に会議を開催するため運営要領等の一部改正を行った結果、99者（目標55者）に対して同会議を開催しました。

さらに、経営支援の専任部署では条件変更先等への経営支援を78者（目標60者）に対して実施し、うち12者に対しては経営改善計画の策定支援を行ったほか、10者の事業再生計画に同意しました。

このほか、中小企業活性化協議会との連携を進め、回収部門も含め20者の相談を持込みしました。

②創業時や事業承継局面等、顧客のライフステージに応じた伴走支援等に取り組む。

創業者に対しては、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ました。また、事業承継局面にある中小企業者に対しては、当協会ホームページに掲載している「事業承継セルフチェック」の利用提案を実施しました。

さらに、創業者及び創業予定者を対象とした交流会に加え、後継者を対象とした「アトツギ支援セミナー」を新たに開催し、各支援活動の認知度向上や参加者の意識の醸成を図るとともに、ネットワーク作りの場を提供しました。

③当協会が主体的な役割を担い、よろず支援拠点等の関係機関と一層の連携強化を図り、地域ごとでの包括支援体制を構築する。

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の連携を図り、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。

さらに、中小企業活性化協議会、よろず支援拠点、事業承継・引継ぎ支援センター、商工団体、当協会による「5機関連携合同相談会」の実施に向け各機関と調整を進め、次年度からの実施体制を整えました。

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経営支援における定量・定性的な効果検証を行う体制を構築する。

経営支援の実効性に関する効果検証については、検証に必要なデータを蓄積するための経営支援データベースを整えました。また、定量指標の検証に備え、決算書データの入力状況について管理を徹底しました。さらに、定性指標の検証に備え、お客様アンケートの設問項目を見直したほか、支援を実施した顧客に対してインタビューを行いました。

②当協会が経営支援業務を円滑に遂行するため、組織内での緊密な連携体制を構築する。

担当者の交代により経営支援が途切れることのないよう、組織内の緊密な連携体制を構築するため、現担当者と前任担当者が協働し経営支援活動を展開しました。

3) 経営支援能力、事業再生支援能力の向上

①顧客の実情を正確に把握したうえで、適切な経営支援の実施からフォローアップにつなげるまでの一連のスキル向上を図るとともに、事業再生支援に関するノウハウの共有を図る。

高い専門性が求められる事案については、経営支援の専任部署と営業店による部署の垣根を越えた経営支援を展開し、スキルの向上を図りました。また、事業再生支援については、社内トレーニー制度*により専任部署以外の職員に実務経験を積み、スキルの向上とノウハウの共有を図りました。

*事業再生支援業務に興味関心を持った職員が、所属部署を問わず、副担当者として実務を経験することができる制度。

(3) 回収部門

求償権顧客の現況に応じた適切な回収方針を定め、代位弁済後の早期着手を徹底するとともに、回収見込みがない案件については管理事務停止を積極的に行い業務の効率化を図りました。また、管理回収事務に関して、デジタル化による業務の効率化を図るとともに、一部業務分担の再編を実施したが、さらなる再編については、代位弁済が高い水準で推移するなど、回収環境の変化を踏まえ、継続して検討を進めることとしました。

また、事業継続中の求償権顧客に対しては、支援機関と連携し経営支援や求償権消滅保証を活用した事業再生支援に積極的に取り組みました。さらに、求償権保証人に対しては、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、適切な現況把握に基づきめ細やかな対応に努めました。

このほか、管理回収業務の問題解決能力の向上を図るため、営業店と本部において事例等の共有を図り、ノウハウの蓄積に努めました。

1) 管理回収業務の効率化

①求償権顧客の現況を早期に把握したうえで、適切な回収方針を定め、早期着手により回収の促進を図る。

早期着手の取組状況について、代位弁済後3年未経過の顧客の一部を対象に、本部でモニタリングを行うとともに、状況に応じた助言を営業店に行い、さらなる回収の促進を図りました。

②将来にわたって回収見込みがない求償権について、速やかに管理事務停止を行う。

営業店では、回収見込みを適切に見極めるなどし、回収見込みがない求償権顧客319者（目標220者）について、管理事務停止を行いました。また、本部では、管理事務停止済の求償権顧客257者について求償権整理を実施しました。

③管理回収事務の集約化、IT化に取り組む。

前年度検討を行った法的措置申立手続等の本部集約については計画どおりに実施しました。一方で、回収長期化案件の本部集約については、業務環境の分析結果に基づき、さらなる検討が必要と判断し、今後も検討を進めることとしました。

また、自動督促システムの導入については、運用上の課題により全営業店での運用開始には至らなかったため、他県協会の運用方法などを参考に検討を継続することとしました。このほか、デジタル技術を活用した求償権進行管理ツールを導入しましたが、より効率的な運用に向け、さらなる改良を進めることとしました。

2) 適切な現況把握に基づく求償権顧客へのきめ細やかな対応

①事業継続中の求償権顧客に対して、経営改善支援につながる取組を実施する。

求償権顧客との面談により実態把握を進め、ニーズに応じた経営支援を13者（目標14者）に対して実施しました。また、そのうち2者については、中小企業活性化協議会と連携するなどし、求償権消滅保証を活用した事業再生支援を実施しました。

②誠実に弁済している求償権保証人に対して、生活再建につながる取組を実施する。

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ついては、これまでの推進により対象先が減少していることもあり、目標の63者に対し実績は28者となりました。そのほか、生活再建につながる取組として、損害金減免による完済等に応じました。

3) 管理回収業務に係る知識・能力の向上

①管理回収業務における問題解決能力の向上を図るため、ノウハウの蓄積及び知識・経験の共有を図る。

営業店では独自にテーマ設定を行い、管理回収業務の事例共有のためのミーティングや、経営支援ノウハウの共有のため勉強会などを積極的に行いました。また、本部ではグループウェアを用いて個別相談事案や回収の好事例などを随時情報発信し、全体での共有を図りました。

(4) その他間接部門

コンプライアンス・プログラムの着実な取組により、職員のコンプライアンスに対する意識の維持及び徹底を図ることができました。併せて、業務遂行に必要となる個人情報などの情報資産について、管理状況の定期的な確認により、管理体制を強化することができました。

また、ブランド方針の定着化を目指しインナーブランディングの促進を図ったほか、組織活性化に向けて、コミュニケーション活性化の仕組みづくりや機会創出に努めました。

さらに、デジタル技術を活用し業務のペーパーレス化や経理業務の見直しを進め、業務の効率化を計画的に実施することができました。

1) ガバナンスの強化

①健全な業務運営を維持するため、コンプライアンス態勢の徹底を図る。

コンプライアンス・プログラムに基づき、コンプライアンス・チェックや研修、また、統一テーマに基づく四半期毎の啓発活動などを実施し、コンプライアンス態勢の徹底を図りました。

②個人情報を含む情報資産の管理強化を図る。

担保ファイルの管理方法の変更に基づくファイルの現物調査が完了し、全て適切に管理されていることを確認しました。

また、インターネットに関するセキュリティポリシーに基づき、インターネット環境にある情報システムの利用状況を定期的に確認するとともに、職員による情報セキュリティの自己点検も行い、管理体制を強化しました。

2) ブランド定着化への取組

①ブランド方針について、協会内部への理解浸透を促進するための取組を展開する。

役職員と外部専門家を交えたブランド浸透会議を開催し、前年度に実施した職員ヒアリングの結果を踏まえ、経営支援活動の際に顧客と円滑に対話を進めるためのツールを導入しました。

また、インナーブランディングをより一層促進するため、令和5年6月に定めた取組手順を単純化し、職員が取り組みやすくなるよう改めるなどの改善を実施しました。

3) 職場内コミュニケーションの活性化

①全職員が共通目標に向かって取組める職場環境を整備する。

職員が目標の実現に向け自己肯定感を高められるよう、感謝の言葉を伝え合うサンクスカードの取組を試験的に実施しました。なお、本格的な導入は、試験結果を踏まえ改めて検討することとしました。

②部門間の円滑なコミュニケーションにつながる機会を創出する。

部門間のコミュニケーションの向上を図るため、職員交流会と社内ウォーキングイベントを開催しました。また、コミュニケーション強化月間を設定し、コミュニケーション活性化の機会を提供しました。

4) 業務効率化への取組

①デジタル技術を活用し、業務のペーパレス化を推進する。

電子文書管理システムを活用し、支店における保証ファイルの電子化を計画どおり実施しました。

また、ペーパレス化をより一層推進し、着実に実施するため委員会を立ち上げ、内部の事務手続き申請書類をペーパレス化するとともに付帯する業務74件をデジタル化しました。

②経理業務について、本支店横断的な業務の見直しに取り組む。

経理業務全般のフローを見直し、手続きの簡素化や標準化、RPA化などにより業務の効率化を進めました。また、営業店の経理業務の一部を本部に集約したことにより、営業店の業務負担が軽減されました。

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】

- ・過剰な債務を抱える中小企業者に対して、顧客の実情とニーズを正確に把握したうえで、政策保証を活用した資金繰り支援を推進したことは評価します。一方で、成長発展に関する保証（カードローン・当座貸越等の根保証）については、現状の取組にとどまることなく、今後より一層推進していくことを期待します。
- ・各種保証制度のほか、経営者保証を不要とする取扱いについて、金融機関への周知及び利用の推進に努めてきたことは評価します。一方で、利用の要件など、金融機関に十分に理解されていない点もあるため、引き続き外部機関との連携や広報活動等を通じ、制度等のさらなる理解と浸透に努めてください。
- ・保証制度の見直しや利用の促進に関する取組について、当年度中に実施・完了までには至りませんでした。地域経済社会の持続的発展のためには、中小企業者の多様なニーズに対応していくことが重要です。金融機関や支援機関との連携をさらに強化し、早期の実施・完了に向け着実に取組を進めてください。
- ・企業診断能力、保証審査能力の向上に向け、各営業店が自発的に勉強会やミーティング等を行っていることについては評価します。引き続きこの取組を奨励することで職員の高い自発性を維持し、実務能力のさらなる向上につなげてください。

【期中管理・経営支援部門】

- ・経営支援・再生支援の取組を強化するため、数多くの顧客に対して面談を実施し、実情やニーズを正確に把握したこと、また、顧客の現状分析に基づき、課題解決策の立案支援とともに経営サポート会議を積極的に開催し、実効性の高い支援を展開したことは評価します。今後も関係機関との連携を一層強化し、協会が主体となって支援活動を展開してください。
- ・事業承継支援に関しては、悩みを抱える中小企業者同士がつながることのできる機会を創出することも有効です。当年度に新たな取組として始めた「アトツギ支援セミナー」を通じて、事業承継支援の枠組みが今後広がっていくことを期待します。
- ・支援担当者が交代する場合でも顧客との信頼関係を保ち、経営支援活動が途切れないよう、引き続き組織内の連携体制維持に努めてください。

【回収部門】

- ・管理回収業務は、デジタル化の一層の推進により、さらなる効率化の余地があると考えられることから、今後、業務内容に応じ、生成AIの利活用などについても検討を進めてください。
- ・求償権保証人に対する一部弁済による保証債務免除については、目標を大幅に下回る実績でした。今後は、実績だけではなく、取組の検討が可能な対象条件等を十分に分析したうえで、適切な目標設定を行ってください。
- ・誠実に弁済している求償権保証人の生活再建を支援するため、一部弁済による保証債務免除以外の選択肢も視野に入れて取組を進めてください。また、求償権顧客の再チャレンジに向けた支援も引き続き積極的に取り組んでください。

【その他間接部門】

- ・近年、企業の不祥事が大きな社会問題に発展することが多く、コンプライアンスに向けた取組の重要性が一層増しています。引き続き、コンプライアンスに関する啓発活動のテーマを工夫するなどし、コンプライアンス態勢の強化に努めてください。
- ・協会のブランド方針は、職員一人ひとりが自分のこととして捉えられるようになっており、インナーブランディングは着実に進展していると考えられます。その効果を検証しながら柔軟にインナーブランディングを修正し、実践へとつなげてください。
- ・職場内におけるコミュニケーションの活性化は、コンプライアンス態勢の徹底や不正防止にもつながる取組です。したがって、部門、地域、職位を超えて職員がコミュニケーションを図れるよう取組を進めてください。