

# 中期事業計画の評価

## 平成27年度～平成29年度

【概要版】

新潟県信用保証協会

## 目 次

1. 業務環境	1
2. 業務運営における基本方針に対する評価	1
(1) 経営管理態勢のさらなる充実	2
(2) 顧客満足の上を目指した信用保証の提供	3
(3) 顧客の実態に則した経営支援・再生支援の実施	4
(4) 管理回収の合理化、効率化	6
(5) 長期的な視点に立った人材育成と知識等の組織内共有	7
5. 外部評価委員会の意見等	7

## 中期事業計画（平成27年度～平成29年度）の評価

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。）の資金調達の円滑化を図り、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、中期事業計画（平成27年度～平成29年度）の実施状況について、外部評価委員会（新潟大学大学院技術経営研究科 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県内経済の動きを見ると、国・県が講じた経済政策により、基調としては緩やかな景気回復が続きました。平成26年4月の消費税率引き上げに伴う駆け込み需要の反動減等から、個人消費に弱い動きが続きましたが、平成29年度後半には緩やかに持ち直しました。設備投資や生産は、中国をはじめとする新興国の経済動向や英国のEU離脱問題など、海外情勢に留意が必要な状況が続きながらも、平成29年度には、米国に加え、新興国の経済回復により海外受注が増加し、緩やかに増加しました。

県内中小企業者の景況感は、平成27年度までは消費税率引き上げ後の落ち込みから回復が鈍かったものの、その後は、上記の経済情勢を受け、改善の傾向が続きました。業況判断D I（中小企業の全産業）においても、平成29年12月調査以降、「良い」超が継続する状況となりました。

### 2. 業務運営における基本方針に対する評価

#### (1) 経営管理態勢のさらなる充実

地域社会からの信頼を獲得するため、コンプライアンスの徹底や危機管理態勢の構築等による公正かつ健全な協会経営を展開するとともに、関係機関との連携や効果的な情報発信に取り組みました。

- ① 各年度において、コンプライアンス・プログラムを着実に実施するとともに、実施結果の評価を踏まえた改善に取り組み、

研修活動の充実等をはじめ、次年度のプログラム策定に反映させました。

コンプライアンス意識のさらなる醸成を図るため、四半期毎に統一テーマを定め啓発活動を実施するとともに、各部署の取組みを協会内LANに掲載し、情報共有を行いました。

また、ワーク・ライフ・バランス（WLB）の推進に向けた意識醸成を図るため、平成29年4月に会長がWLB推進宣言を行いました。この会長宣言に基づき、各部署においても「私たちのWLB推進宣言」を表明し、自らの宣言の実現に向けて取り組み、同年12月に取組み状況について振返りを行いました。

② 年度検査計画に基づき内部検査を実施し、改善指導を行った事項については全て具体的な改善策を講じて業務の健全性と適切性の確保に努めました。

③ 年度経営計画について、四半期毎に所管部署が達成状況の把握と評価を行い、また、この報告を受けた常勤理事会において達成状況に対する二次評価を行うことにより適切な進捗管理と実行性の確保に努めました。さらに、年度毎に、常勤理事会において自己評価を行い、この自己評価に対して外部評価委員会から意見等の提言を受けました。

なお、年度経営計画の実績と評価については、評価終了後、速やかにホームページ、広報誌「保証にいがた」及びディスクロージャー誌「新潟県信用保証協会レポート」で公表し、中小企業者や関係機関に対して迅速な情報発信を行いました。

④ 経済政策及び金融動向等の協会経営に関する情報について、年度、四半期及びテーマ別に資料を収集、整理して調査分析を実施しました。また、調査分析結果については、「経営情報分析報告書」等にとりまとめ、協会内LANに掲載し情報共有を行いました。

⑤ 年度毎に広報活動の基本方針と年間広報計画を策定し、これらを基にした広報活動に取り組むとともに、活動状況の進捗管理と評価を行い、次年度の基本方針及び広報計画の策定に反映させました。

このほか、信用保証のメリットや経営支援の取組み等について中小企業者や関係機関から広く理解を得るため、各種保証制度の創設、改正及び相談窓口の開設等について、ホームページ、新聞及び広報誌「保証にいがた」に掲載し、適切かつ迅速な情報発信に努めました。特に創業支援については、創業保証等を利用した創業者の体験談や生の声を掲載したフリーペーパー「保証にいがた別冊 創業特集 TRY! NEXT STAGE」を平成28年度に発刊し、創業者及び関係機関等に対して取組みの周知を図りました。

⑥ 有事に備えた危機管理態勢を整備するため、「事業継続計画（BCP）」に基づき、平成27年度には全ての役職員に対し、

非常用備品一式等の帰宅支援セットを配布（貸与）したほか、毎年度、災害発生時を想定した教育訓練を実施し、防災・減災を含めたBCPの組織浸透を図りました。

- ⑦ 平成32年5月の本店事務所移転に向けて、業務運営の効率性に加え、顧客の利便性や情報保護等に十分配慮した事務所となるよう、「移転推進検討委員会」を設置（平成29年2月）し、事務所移転に係る具体的検討を行いました。移転推進検討委員会において、配慮すべき執務環境や情報保護のあり方、並びに専任部署の設置等について取りまとめを行い、この取りまとめに基づき、新たに「本店移転準備室」の設置（平成30年4月）を決定し、移転準備を進めることとしました。

## （2）顧客満足の向上を目指した信用保証の提供

金融機関及び商工団体等との連携を一層強固なものとしながら、個別企業の実情に応じた適切な保証提案や資金繰り支援に積極的に取り組み、信用保証の推進と新たな保証需要の発掘を行いました。

- ① 金融機関には、保証担当者に所属長が同行して積極的に訪問を行い、金融機関ニーズの把握や地域情報等の収集に加え、中小企業政策審議会金融ワーキンググループの取りまとめを受け、平成30年4月から実施することとなった信用補完制度見直しの周知を行いました。こうした訪問活動等を通じて得た金融機関の要望を取り入れた勉強会や保証推進会議を毎年度開催し、金融機関との緊密な連携体制の構築に取り組んだほか、毎年度、金融機関の行職員を対象とした「信用保証（基礎）研修会」及び「信用保証（実践）研修会」を開催し、信用保証への理解と利用促進を図りました。
- ② 商工団体とは、毎年度、全県を対象とした「中小企業・小規模事業者支援連携会議」を1回、新潟、長岡、県央、上越、佐渡の5つのエリアで実務担当者による「中小企業支援連携ミーティング」を各1回それぞれ開催し、中小企業支援について情報共有及び意見交換を行いました。

また、市町村には営業店が本部とともに訪問し、保証制度の周知と信用保証料補給拡充の要請を行ったほか、保証担当者は、地域における経営支援プラットフォームを積極的に訪問し、中小企業者支援のための連携体制の強化を図りました。

さらに、平成28年12月糸魚川市において発生した大規模火災に対する復興支援として関東財務局が開催した「糸魚川市復興フォーラム」に出席し、金融機関や商工団体等とともに同市の復興・発展に向けた議論に参加しました。

- ③ 各営業店に設置する「金融・経営相談窓口」及び「特別相談窓口」、本店営業部に開設する「夜間相談窓口」（毎週火曜日）、また、県内14か所の商工団体を会場とする「定例金融・経営相談会」において寄せられた相談に対し、担当者は親身に対応するとともに、本部は相談及び対応内容の共有を図り、相談対応の質の向上に努めました。

また、糸魚川市大規模火災の発生に際し、特別相談窓口を迅速に設置するとともに、年末の休日相談窓口に加え、年末年始には電話相談窓口を設置し、大規模火災により影響を受けた中小企業者からの相談に対し適切に対応できる体制を整備しました。

- ④ 企業のライフステージにおける必要な資金調達を後押しするため、「創業（等）関連保証」、「小口零細企業保証」、「設備資金に係る保証」及び「経営力強化保証」等について周知と利用促進を図りました。

また、平成27年度から、中小企業者の事業の創造や小規模事業者の維持、発展を力強く支援し、企業の積極的な設備投資を促すため、「創業（等）関連保証」、「支援創業関連保証」、「小口零細企業保証」及び「設備資金に係る保証」について信用保証料割引を実施したことに加え、中小企業者が必要とするまとまった資金を金融機関と連携して支援するため、保証付き融資と金融機関独自融資（プロパー融資）を同時実行する「協調連携保証（通称：にいがたコラボ保証）」の取扱いを開始しました。さらに、平成28年度から、小規模事業者の資金繰りの安定を支援するため、創業後1年未満の小規模事業者と業歴1年以上の小規模事業者を対象とする「小規模企業者カードローン当座貸越根保証（通称：miniカード）」の取扱いを開始しました。

- ⑤ 小規模事業者を中心に延べ281企業について実地調査による実態把握を行い、把握した情報を保証審査に反映させました。

### （3）顧客の実態に則した経営支援・再生支援の実施

保証利用企業の返済状況管理や実態把握を継続し、金融機関や経営支援機関との連携を深化させ、経営支援や再生支援を積極的に行いました。また、保証利用度の高い条件変更先や難度の高い経営課題の解決にあたっては、金融機関をはじめ中小企業支援機関等との十分な連携のほか、外部専門家の活用を図りました。さらに、経営支援の一環としてビジネスマッチングのための支援事業を継続し、中小企業者の発展を力強く支援しました。

- ① 難度の高い経営課題を抱える企業の経営改善を金融機関と連携して支援するため、経営サポート会議を活用し、建設業の工程管理改善や飲食店のストアコンセプトづくりに関する助言を行うなど、計115企業に対して経営支援を実施しました。さらに、協会がアドバイザースタッフに委嘱した外部専門家を派遣し、食料品製造業のWebデザインを含めたプロモーションに関する提案を行うなど、計143企業に対して経営改善に向けた支援を行いました。

また、国の「経営改善計画策定支援事業」を活用した中小企業者の計画策定費用に係る補助について、利用促進を図るため、協会独自の上乘せ補助に加え窓口の経営改善支援センターや金融機関等に対して積極的な周知活動を行い、計178企業

の計画策定支援による経営改善を後押ししました。

- ② 条件変更先や未だ経営が安定しない創業後間もない先等の経営改善を後押しするため、国の「経営支援等対策費補助事業」を活用し、延べ816企業の実地調査による実態把握を行いました。そのうち、創業後間もない飲食店のメニュー開発に関する助言を行うなど、計281企業に対して現状分析に基づく経営改善の具体的な助言を行い、さらに、条件変更を実施している旅館業の売上増加に向けた経営改善計画の策定支援など、計51企業に対して経営改善計画の策定支援まで行うことができました。

また、助言や計画策定支援を行った企業のうち、計27企業については外部専門家を派遣し、難度の高い経営課題の解決を支援しました。

- ③ 創業全般に亘る支援を実施するため、「創業あんしんサポート事業」を立ち上げ（平成28年4月）、住宅建築業のチラシ製作に関する助言を行うなど、創業保証を利用した計12企業に対して助言等の支援を行ったほか、創業志望者や創業して間もない創業保証利用者を対象にした交流会「創業交流実践カフェ」を年1回開催しました。この交流会には計21名の参加者が集まり、活発な意見交換が行われました。

また、平成27年度には「創業ガイドブック」を作成し、全営業店の窓口で配布するとともに、創業者との面談においても活用し、協会を利用した創業事例や創業制度等有益な情報を提供しました。

- ④ 「にいがた中小企業支援ネットワーク」（平成24年設置）の事務局として、「支援ネットワーク会議」を毎年2回開催し、参加機関の連携促進を図りました。

また、金融機関、商工団体及びにいがた産業創造機構（NICO）等との創業に係るセミナーの共同開催や新潟県弁護士会との共同勉強会の開催等を行ったほか、新潟県事業引継ぎ支援センターや新潟県よろず支援拠点、新潟県プロフェッショナル人材戦略拠点がそれぞれ開催する会議等に参加し、事業再生や事業承継等の支援に向け更なる連携強化を図りました。

さらに、平成27年度に第四銀行並びに日本政策金融公庫との間で「創業支援等に係る業務連携・協力に関する覚書」を締結したほか、平成28年度には新潟県弁護士会との間で、連携して県内中小企業を支援することを目的とした「中小企業支援に関する覚書」、平成29年度には日本政策金融公庫との間で、創業支援、経営支援、事業承継支援、企業再生支援等の取組みにおける一層の連携強化を目的とした「業務連携・協力に関する覚書」をそれぞれ締結しました。

- ⑤ 新潟県、NICO及び県内金融機関と共同で、展示商談会「うまさぎっしり新潟・食の大商談会」を開催しました。出展

企業は3年間で延べ316企業に及び、県内中小企業者の販路拡大を後押ししたほか、東京信用保証協会主催の「江戸・TOKYO技とテクノの融合展」に毎年3企業を推薦し、バイヤー等へのPR機会を提供しました。

#### (4) 管理回収の合理化、効率化

個別求償権毎に適時・適切な実態把握と回収方針の策定に取り組み、事業再生及び生活再生支援にも対応しながら、回収促進を図りました。さらに、管理事務停止及び求償権整理の実施と保証協会債権回収(株) (以下、「保証協会サービサー」という。)の有効活用により、合理的かつ効率的な管理回収業務を押し進めました。

- ① 年度毎に全体の回収計画を基に各営業店に月別回収目標を設定し、毎月の計画と実績の進捗管理を徹底するとともに、必要に応じ、回収方針の変更を行いながら回収の促進に努めました。

また、平成28年度からは過去1年以上折衝のない先、さらに、平成29年度には定期弁済継続先をそれぞれリスト化し、抽出された先の管理状況及び実態を確認のうえ回収促進を図ったものの、人的担保や不動産担保に過度に依存しない保証の浸透に加え、新規の代位弁済も低水準で推移したことから、回収計画総額72億円に対して実績は67億76百万円(計画比94.1%)となりました。

- ② 求償権消滅保証について、取組み候補先を選定のうえ、実態把握及び案件組成に取り組んだ結果、目標どおり計6企業の実績をあげることができました。

また、連帯保証人に対する積極的な実態把握を行った結果、一部弁済による保証債務免除について目標計25件に対し39件の実績をあげることができました。

- ③ 求償権の現況調査等により、求償権分類基準に則した分類に継続的に取り組んだ結果、回収見込みのない求償権の分類が進み、管理事務停止は目標総額110億円に対して256億円の実績となり、また、求償権整理も、対象求償権を選定し鋭意取り組んだ結果、目標総額60億円に対して87億円の実績となり、管理回収業務の合理化に繋がりました。

- ④ 保証協会サービサーに対して無担保化した求償権及び新規代位弁済先を中心に計319企業60億円の委託を行い、管理回収業務の効率化に取り組んだ結果、保証協会サービサーに委託した求償権の回収額は総額12億87百万円となりました。

また、保証協会サービサーと定期的な情報交換会を開催したほか、保証協会サービサー主催の営業推進会議や委託求償権の現況調査を通じ、意見交換や情報の共有を行い、協働で管理回収に取り組みました。



(5) 長期的な視点に立った人材育成と知識等の組織内共有

多様化する中小企業者の要請や期待に応じていくため、問題解決型の人材や業務に関する専門知識等を有する人材を長期的な視点に立って育成するとともに、組織内に偏在する知識やノウハウ等の共有化を図りました。

① 年度毎に階層別、目的別に策定した職員研修計画に基づき、各種研修を着実に実施し、人材の育成に取り組みました。

また、職員は、監督者（所属長）の定めた「教育方針」に対する「目標」と「目標達成のための具体的アクションプラン」を、指導者（上席者）と相談のうえ策定した「OJT計画表」により取り組み、日常の業務を通して職務遂行に必要な知識、ノウハウ及び態度等の習得及び向上を図りました。

さらに、職員研修要綱に定める「自己啓発支援プログラム」に基づき、通信講座等受講者に対する費用補助を行い、職務能力向上のための職員の自発的な取組みを支援しました。

② 中小企業診断士等、協会業務に有用な各種資格の取得を奨励し、取得希望職員に対する支援及び資格取得職員に対する表彰を行いました。

3年間で、中小企業診断士資格を6名が取得したほか、宅地建物取引士資格試験3名及び銀行業務検定に5名それぞれ合格しました。なお、中小企業診断士については、資格取得職員を講師とする座学及び企業訪問による実地研修を計5回実施し、資格取得職員個人が有する専門知識やノウハウ等の共有化を図りました。

③ 保証、期中管理、回収の各部門とも、本部並びに営業店が勉強会や意見交換会等を適宜開催し、多様な業務の知識やノウハウ等の共有による審査や回収のスキル向上及び若手職員の育成に取り組みました。

3. 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については、以下のとおりです。

(1) 県内経済が回復基調を維持したこともあり、保証承諾及び保証債務残高は減少を続けましたが、業績改善の遅れる中小企業者は依然として多く、また、経営者の高齢化・後継者不足による更なる休廃業の増加なども懸念されます。そのため、中小企業者の実情の的確な把握に基づく各種保証制度の適時・適切な推進と、中小企業者に寄り添ったきめ細やかな対応に継続して取り組み、県内中小企業者の金融の円滑化と地域経済の活性化に引き続き貢献してください。

(2) 様々な専門性を有するアドバイザーースタッフ（高次の経営支援を行うために協会が直接委嘱した外部専門家）の充実を図

るとともに、「経営サポート会議」や「創業あんしんサポート事業」などを通じて、個々の中小企業者が抱える多様な課題の解決に向けた経営支援に取り組んだことを評価します。地方創生の取組みが進められる中、新潟県では、開業率が全国と比較しても低い状況が続いています。引き続き金融機関をはじめ関係機関と連携しながら、中小企業者や創業希望者の経営・金融相談に親身な姿勢で対応してください。

- (3) 厳しい回収環境が続いており、3年間の合計で回収実績が計画を下回る結果となりましたが、求償権消滅保証や一部弁済による保証債務免除などを活用した再生・再挑戦支援に継続して取り組んだ結果、それぞれ目標を上回る実績をあげられたことは評価します。さらにこの取組みを推し進めながら、引き続き適切な実態把握と回収可能性の早期見極めによる回収促進に努めてください。
- (4) コンプライアンス・プログラムに則り、新入職員向けや反社会的勢力をテーマとした研修の実施に加え、四半期毎に統一テーマを定めて啓発活動を部署単位で実践し、活動内容について組織内で共有するなど、コンプライアンス態勢の充実に向けた取組みを着実に実施していると認識します。職員ひとりひとりにとって、コンプライアンスを「自分ごと化」させるよう弛まぬ取組みを継続してください。
- (5) 現在、金融機関においては進展するフィンテックへの取組みが進められています。協会は、平成32年5月に本店事務所の移転を控えています。こうしたことも契機と捉え、情報技術の利活用による業務の効率化を進めるとともに、人にしかできないきめ細やかな仕事・サービスを追求して、中小企業者や創業希望者に提供できるよう努めてください。