

# 年度経営計画の評価

2019(令和元)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	.....	5
(3) 回収部門	.....	6
(4) その他間接部門	.....	7
5. 外部評価委員会の意見等	.....	9

## 年度経営計画の評価（2019(令和元)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。）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、年度経営計画（2019(令和元)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

令和元年度の県内経済は、米中貿易摩擦の激化に伴い、中国をはじめとした海外経済減速の影響から回復の動きに足踏みがみられました。公共投資は持ち直しの動きが続いたものの、海外需要の減少等から生産が弱含みで推移し、消費税率引き上げの影響等から個人消費は横ばいの動きとなりました。こうした中、年度末にかけて、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う影響により弱い動きとなりました。

県内中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者」という。）の景況感は、消費税率引き上げ前の駆け込み需要を除いては全体として弱い動きが続き、年度末にかけては、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う影響により一層厳しさを増しました。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比111.68%の86件、負債総額は同110.45%の143億円となり、いずれも前年度を上回ったものの、引き続き低水準で推移しました。

## 2. 事業概況

当協会の令和元年度の事業実績は、以下のとおりとなりました。

- 保証承諾は、低金利政策下での信用保証料の割高感や金融機関における担保・保証に過度に依存しない、事業性を評価した融資の一層の推進等の影響から低調に推移しましたが、新型コロナウイルス感染症拡大に関連した保証需要により年度末にかけて増勢に転じ、この結果、計画1,200億円に対し1,303億39百万円（計画比108.6%）となりました。
- 保証債務残高は、新型コロナウイルス感染症拡大に関連した保証需要への対応等により、計画3,200億円に対し3,353億24百万円（計画比104.8%）となりました。
- 代位弁済は、県内の企業倒産が落ち着いていたこと等から、計画70億円を下回る56億37百万円（計画比80.5%）となりました。
- 回収は、代位弁済が計画を下回る中、担保からの回収や任意弁済等によって、計画18億円を上回る18億62百万円（計画比103.4%）となりました。

令和元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	14,391件（ 99.5%）	1,303億39百万円（ 96.2%）	1,200億円	108.6%
保 証 債 務 残 高	44,972件（ 94.2%）	3,353億24百万円（ 95.9%）	3,200億円	104.8%
代 位 弁 済	732件（ 101.5%）	56億37百万円（ 99.3%）	70億円	80.5%
回 収	-	18億62百万円（ 86.2%）	18億円	103.4%

※（ ）内の数値は、対前年度比を示します。

### 3. 決算概要

令和元年度の決算概要（収支計算書）は、以下のとおりです。

	金額
経常収入	42億82百万円
経常支出	35億99百万円
経常収支差額	6億82百万円
経常外収入	75億54百万円
経常外支出	80億47百万円
経常外収支差額	△ 4億93百万円
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	1億89百万円

年度経営計画に基づく業務の適正な運営と経営の効率化に努めた結果、収支差額は1億89百万円となりました。この収支差額の処理については、2分の1相当額の94百万円を収支差額変動準備金に、また、残額を基金準備金に繰り入れました。

#### 4. 重点課題への取組状況

令和元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

保証利用企業への企業訪問等を通じた実態把握、ライフステージに応じた各種保証制度の推進に努めたほか、各相談窓口の設置及び個別の相談対応と保証申込事前相談制を活用した資金繰り提案を通じて、中小企業の多様な資金ニーズにきめ細かく対応することができました。

また、保証申込事前相談時に経営改善提案を行う等資金繰り支援と経営支援の一体的な提供を行うことで生産性向上等のための支援を効果的に行うことができました。

さらに、こうした支援を効率的に行うため、金融機関とは本部同士及び営業店同士での対話を通じて企業支援に関する目線合わせを行ったほか、自治体や商工団体とは、相互の中小企業支援施策に関する情報交換等を継続的に実施し、連携体制の強化に努めました。

##### 1) 個別企業の実情に応じた最適な信用保証の推進

企業のライフステージに応じた資金需要に応えるため、「創業（等）関連保証」、「小口零細企業保証」及び「事業承継保証」について利用促進を図った結果、「創業（等）関連保証」21.7億円（目標19億円、前年度実績21.9億円）、「小口零細企業保証」63.5億円（目標49億円、前年度実績61.3億円）の実績となりました。なお、「事業承継保証」については制度の周知に努めましたが、利用はありませんでした（目標1億円、前年度実績0.3億円）。

また、経営サポート会議の開催を予定する企業や設備資金の借入を保証した企業、条件変更対応を行っている企業等を中心に208企業（目標150企業）の現地調査を通じて定性情報を把握し、個別企業の実情に応じた保証ニーズの発掘に努めたほか、金融機関本部等から顧客ニーズに関する情報収集を行い、新たな保証制度やサービスの提供に向けた検討を行いました。

##### 2) 相談窓口対応による顧客ニーズへの積極的な対応

山形県沖地震、台風19号及び異常少雪といった自然災害や新型コロナウイルス感染症拡大を受けて相談窓口をタイムリーに設置しました。相談実績は、対面相談、電話相談及び申込事前相談を含め、941件となりました。

また、創業者を中心に金融機関紹介対応を11企業（目標10企業）行い、資金調達の後押しに努めました。

### 3) 金融機関との対話による適切な企業支援の強化

営業店では、保証申込事前相談時や金融機関訪問時の金融機関担当者との対話により、保証申込企業に対する経営改善提案を87回（目標50回）、資金繰り改善につながる保証提案を1,524回（目標1,500回）、それぞれ行いました。

また、企業支援に関する金融機関との認識を共有するため、本部は金融機関本部を2回（目標2回）、営業店は金融機関営業店を31回（目標14回）訪問し、中小企業向けプロパー融資及び保証付き融資動向等についての意見交換を行いました。

### 4) 関係機関との緊密な連携体制の強化

市町村には営業店が延べ68回（目標50回）訪問し、地域情勢の情報収集、保証制度の周知及び保証料補給の拡充要請を行ったほか、県や市町村との勉強会を13回（目標8回）開催し、連携体制の強化を図りました。

また、商工団体とは、役員出席による「中小企業・小規模事業者支援連携会議」を1回、実務担当者出席による「中小企業支援連携ミーティング」を新潟、長岡、県央、上越及び佐渡の5つのエリアでそれぞれ開催し、中小企業支援策等についての情報共有や意見交換を行いました。

## (2) 期中管理・経営支援部門

創業前のアドバイスから創業後のフォローアップまで、新たな事業の創出及び維持の支援を行うとともに、ビジネスマッチング機会の提供を通じた首都圏・県外売上の獲得支援や、事業承継への相談対応等を通じ、雇用の場の維持増強を支援したほか、経営サポート会議や改善計画策定への支援・補助を通じた個別企業の改善支援等により、地域経済の活性化を後押しすることができました。

一方、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、年度末にかけて、自粛又は中止とした活動もありました。

### 1) 創業者への継続的な支援の強化

創業あんしんサポート事業に基づき、創業者・創業予定者18名が参加した「創業交流実践カフェin沼垂」を開催し、経営者及び販促コンサルタントを講師として創業体験談や創業期の広報のポイント等のセミナーを行ったほか、同事業に基づき、33企業（目標10企業）に対して、支援機関とも連携しながら創業に関する助言など個別の支援を行いました。

また、創業保証利用先で業歴5年未満の事業者147企業（目標50企業）に対して、フォローアップを行い、実態把握と相談対応を行いました。

さらに、各地の創業プラットフォームや創業塾等に参加し、創業時に活用できる保証制度の周知に取り組みました。

## 2) 企業の販路開拓や商品開発等の支援の強化

にいがた産業創造機構等と連携した「にいがた食の大商談会」（9月）や新潟市等と連携した「BIZ EXPO」（9月）といった展示商談会を共同開催し、バイヤー等へのPR機会を提供しました（「江戸・TOKYO技とテクノの融合展」は中止）。いずれの商談会でも多くの商談が行われ、成約に至った企業もあり、企業の販路開拓等に貢献しました。

## 3) 個別企業の実情に即したより実効性のある経営改善・再生支援の促進

保証利用企業の経営課題の早期把握と解決のため、194企業（目標200企業、3月は活動自粛）に対して実地調査による支援を行うとともに、68企業（目標50企業）に対して、外部専門家や金融機関と連携して経営サポート会議を開催しました。

また、経営改善計画の策定支援を10企業（目標10企業）に対して行ったほか、経営改善計画策定支援事業にかかる費用補助を65企業（目標50企業）に対して行い、企業の経営改善を後押ししました。

さらに、こうした経営支援の利用促進のため、経営支援事例を紹介するPR動画等を作製したほか、経営支援の効果検証に向けてデータベースを構築し、業務基幹システムを活用したデータの蓄積を開始しました。

## 4) 企業の円滑な事業承継に向けた保証制度の周知及び支援の推進

新潟県事業承継ネットワークをはじめ、さまざまな支援機関が開催する会議や研修会等に積極的に参加し、関係機関との連携体制の強化と保証制度の周知に努めました。

また、保証利用企業に対して事業承継に係る意識調査（アンケート）を行うとともに、後継者未定の企業を中心に56企業（目標20企業）との面談を通じた実態把握を行い、18企業（目標5企業）の相談対応を行いました。

## (3) 回収部門

「回収業務のあり方及び管理回収基準等のとりまとめについて（2019年2月）」に基づく実行体制を整備し、新規代位弁済に対する早期実態把握と回収方針策定及び実行といった初動対応を徹底したほか、回収見込の乏しい求償権の管理事務停止を進めたことで債権管理の効率化を推し進めました。

また、多様な法的措置の活用のほか、完済見込の乏しい求償権顧客に対する一部弁済による保証債務免除の促進や、再生見込のある求償権顧客に対する求償権消滅保証の実行とそれに向けたモニタリングの継続等、求償権顧客の再挑戦支援等の観点も踏まえた合理的な回収に努めました。

### 1) 初動対応の徹底

当年度代位弁済を行った279企業全てについて、営業店における期中管理段階からの実態把握に基づく回収方針策定と、本部による進行状況の確認により、早期回収へ向けた初動を徹底しました。



## 2) 有効な回収手段を用いた回収促進

法的措置については、一般的な民事執行手続のほか、事前求償権段階での債権仮差押や詐害行為取消請求訴訟などによっても回収につなげることができました。

## 3) 事業継続中の求償権先に対する事業再生支援

事業継続中の求償権顧客について、事業再生が見込まれる企業を中心にモニタリングや支援を行ってきましたが、求償権消滅保証の実績は1企業（目標5企業）にとどまりました。

## 4) 合理性・効率性を重視した求償債権管理の実施

求償権顧客ごとの回収見込みに応じて、一部弁済による保証債務免除を59件（目標30件）、管理事務停止を1,168件93.3億円（目標70億円）、求償権整理を1,079件102.8億円（目標100億円）、それぞれ実施しました。

## 5) 管理回収業務担当者の育成

若年層向けの勉強会を実施し、本年度4月に改正した信用保証業務基本方針に係る認識や管理業務全般に係るノウハウ等を共有しました。

また、法務研修会を活用して、顧問弁護士を交え回収実例を題材にスキル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実施を通じたコンプライアンス意識を醸成し続けるとともに、計画的な研修及び職員個々の課題に応じたOJTの実施等を通じた人材育成を促進することができました。

また、デジタルツールを活用した生産性向上に向けた取組を進めたほか、創立70周年記念事業をはじめ、ステークホルダーに向けた的確な情報発信等に取り組み、地域に必要とされる組織を目指した活動を展開しました。

さらに、本店及び長岡支店の事務所移転を円滑に進めるためのプロジェクトを推し進めることができました。

一方、年度末にかけては、新型コロナウイルス感染症に対し、職員の予防対応の徹底を図るとともに、感染症拡大防止の観点から縮小した会議や中止した研修等もありました。

## 1) コンプライアンスの一層の浸透に向けた弛まぬ意識醸成

コンプライアンスに関する研修（3回）及び啓発活動（四半期毎）をはじめ、コンプライアンス・プログラムに掲げるすべての項目を実施し、コンプライアンス意識の醸成を継続しました。

また、年度検査計画等に基づく内部検査等を着実に実施し、指摘事項に対する改善措置の実施を通じて、適正な業務運営への意識付けを推し進めました。

## 2) 課題解決力のある人材の育成と学習・対話する組織風土の維持・醸成

中小企業診断士資格取得職員を講師とした企業訪問研修をはじめ、研修計画に基づく各種研修を実施したほか、職員ごとに課題を設定し、年間を通じて部署内でOJTを実施するなど、人材の育成を推し進めました。

また、資格取得や通信教育受講等を奨励・支援し、職員の自発的な自己啓発を後押ししました。

加えて、若年層及び課長級職員をそれぞれ対象として、組織活性化へ向けた意見交換会を実施したことで、人材の育成と活用のあり方等について、広く認識を共有しました。

## 3) 生産性向上を目指した働き方改革の促進

RPAのトライアル版を導入し、PoC（概念実証）を通じて、費用対効果や本導入に際しての技術的課題を検証したほか、その他のデジタルツールに関する情報収集を行い、事務の合理化等について多角的に検討を進めました。

また、働き方改革についての発信やワーク・ライフ・バランスの促進を通じて職員の生産性向上への意識を高めたことで、各部署におけるスケジュールや業務量の見える化等の取組につなげることができました。

## 4) 中小企業者等に向けた的確な情報提供及び創立70周年の「感謝」の気持ちの発信

ホームページ、新聞広告、リーフレット及びラジオ広告等各種媒体を活用して協会の取組や保証制度等に関する情報を発信したほか、商工会議所等中小企業支援機関のホームページに協会のバナーを設置してもらうなど、幅広い県民に対して情報提供を行いました。

また、創立70周年記念事業に関する広報の取組として、記念誌、ロゴマーク及び記念グッズ等を作製し、広く感謝の気持ちを発信しました。

## 5) 事務所移転を円滑かつ確実に進めるための計画等の策定及びプロジェクト推進

本店、長岡支店ともに、協力事業者等との調整を進め、より具体的かつ実行可能なスケジュールで移転計画を策定しました。

また、各本部長等で構成した「本店移転準備連絡協議会」等における情報共有や協力事業者との連携体制の構築を通じて着実にプロジェクトを推し進めました。

## 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については、以下のとおりです。

(1) 金融機関や顧客企業との対話を重ね、企業支援にかかる課題を共有しながら、資金繰り相談時に経営改善提案を行う等、資金繰り支援と経営支援の一体的な提供に取り組んだことを評価します。

当面は、新型コロナウイルス感染症の影響に伴う資金需要に迅速・適切に対応し、金融のセーフティネット機能を十分に発揮していくことを期待します。

(2) 企業のライフステージに応じた経営支援を展開し、効率的・効果的な取組へ発展させてきたことを評価します。引き続き、経営支援データベースを活用しつつ、経営支援のノウハウが形式知化されるよう努めてください。また、協会の役割が変化する中においては、リブランディングの観点からも、こうした取組を広く発信していくことが重要です。

今後は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響から、これまでとは異なる経営支援の手法についても関係機関とともに構築していくことを期待します。

(3) 厳しい回収環境にあって、代位弁済後の初動対応の徹底を図るとともに、合理的・効率的な回収に努めてきたことを評価します。事業再生支援については、個別企業の実情を丁寧に捉えながら、部門を超えた連携による取組を継続してください。

(4) コンプライアンス・プログラムを着実に実行する等、コンプライアンスに対する意識は定着していると評価できます。形式的・表面的な取組を繰り返すといった、いわゆる「コンプラ疲れ」に陥らないよう留意しながら、組織的に取り組むことを期待します。

(5) RPA等のICTを活用した業務効率化の検討を進めてきたことを評価します。引き続き、オンライン型の会合や研修等、新型コロナウイルス感染症対策の観点も踏まえつつ、ICTの積極的な活用に向けた検討を進めてください。

また、引き続き若手職員が創発できるよう風通しの良い職場づくりに努めるとともに、社会的課題であるSDGsへの貢献等についても検討を進めていくことを期待します。