

中期事業計画の評価  
2018(平成30)年度～2020(令和2)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	-----	2
(1) 中小企業者の生産性向上に向けた取組の強化	-----	2
(2) 顧客の実情に応じた各種経営支援の促進	-----	3
(3) 地方創生に資する創業支援等に係る取組みの積極的な推進	-----	4
(4) 経営基盤の更なる強化	-----	5
(5) 業務効率化の推進	-----	6
3. 外部評価委員会の意見等	-----	7

## 中期事業計画の評価（2018(平成30)年度～2020(令和2)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、中期事業計画（2018(平成30)年度～2020(令和2)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県内経済の動きをみると、国や県が講じた経済政策により平成30年度は回復基調にありましたが、令和元年度に入ると、中国をはじめとした海外経済減速の影響や消費税率引上げの影響等から徐々に弱い動きとなり、令和2年度初めには新型コロナウイルス感染症（以下、「感染症」という。）拡大の影響を受け急速に悪化しました。その後も厳しい状況が続きましたが、令和2年5月に緊急事態宣言が解除されて以降は、緩やかな回復の動きが見られました。

県内の中小企業者の景況感は、上記の経済情勢を受けて、平成30年度の業況判断DⅠ（中小企業の全産業）は「良い」超が継続していましたが、令和元年度からは「悪い」超に転じ、令和2年度に入ると感染症拡大の影響を受けてさらに悪化しました。

## 2. 業務運営における基本方針に対する評価

### (1) 中小企業者の生産性向上に向けた取組の強化

経済危機時等における金融のセーフティネットとしての役割を果たすことはもとより、中小企業者の多様な資金需要にきめ細かく対応するとともに、生産性向上に向けた改善を促進するため、中小企業者の実情に応じ、金融機関との対話を通じた適切な連携に取り組みました。

#### ① 危機時におけるセーフティネット機能の十分な発揮

令和2年度において申込が急増した「新型コロナウイルス感染症対応資金（以下、「実質無利子融資」という。）」に対応するため、保証部門に対し、経営支援部門、回収部門及び間接部門からの業務支援態勢を整備するとともに、嘱託職員や派遣職員の増員を行いました。また、決算書データ登録用OCR端末の増設や信用保証書自動封入封かん機の導入を行ったほか、決裁権限の委譲や徴求書類の簡素化等を進め、可能な限り保証審査を迅速化するなど、組織を挙げて保証対応に取り組み、金融セーフティネット機能の発揮に努めました。

#### ② 個別企業の業況やライフステージに応じた信用保証の推進

個別企業の業況に応じた信用保証の提案等に向けて、年度ごとに数値目標を掲げて、企業を訪問しての現地調査及び経営者との対話に取り組みました。

また、企業のライフステージに応じた資金需要を支援するため、小口零細企業保証、創業（等）関連保証及び事業承継に関する保証について、年度ごとに数値目標を掲げて利用促進に努めました。

#### ③ 相談窓口対応の充実

感染症の影響拡大のほか、地震や異常少雪・大雪等の自然災害が発生した際は、相談窓口を速やかに立ち上げ、資金繰りに影響が生じ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えました。

また、平成30年には、金融機関紹介対応の相談窓口を整備し、創業予定者等を中心に、3か年で27企業の資金調達を後押ししました。

#### ④ 金融機関との適切なりスク分担を踏まえた企業支援の促進

中小企業信用保険法の改正を受けて、平成30年4月に「保証申込事前相談票」を改正し、保証申込時点の金融機関プロパー融資残高や金融機関における経営支援状況等を把握できるようにしました。これを基に、保証申込事前相談時に金融機関との対話を行い、経営サポート会議の開催提案や外部専門家派遣等の提案を、3か年で147企業に対して実施しました。

また、平成30年に国から公表されることとなった「信用保証協会別の金融機関別保証実績」を基に、毎年金融機関本部を

訪問する等して、各金融機関の融資動向及び経営支援動向等に関する意見交換を行いました。

⑤ 中小企業者等への的確な情報提供

ホームページをはじめ、各種広報媒体を活用して、保証制度等の情報発信に努めたほか、商工団体等が会員事業所向けに会報を配布する際のチラシ同封サービスを活用するなど、チャンネルの多様化にも努めました。

(2) 顧客の実情に応じた各種経営支援の促進

中小企業者の経営改善や事業再生を着実に進めるべく、金融機関等との連携・協力を進めるとともに、特に事業再生の局面においては、中小企業者の個別事情を勘案しつつ、きめ細かい対応に取り組みました。

① 条件変更先等に対する保証・経営支援の一体的な促進

金融機関及び外部専門家等と連携した経営サポート会議を、3か年で延べ138企業に対して開催し、課題解決策の提案や金融取引の調整に取り組み、条件変更先等の経営改善を後押ししました。併せて、経営力強化保証（3か年実績：154件24.4億円）や事業再生実施関連保証（3か年実績：209件45.3億円）を活用し、金融取引の正常化にも取り組みました。

② 個別企業の実情に即したより実効性のある経営改善支援の推進

保証利用企業の経営課題の早期把握と解決のため、国の「信用保証協会中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助金」を活用し、延べ481企業に対して実地調査を行い、課題抽出とその解決のための助言活動を行いました。うち29企業に対して、経営改善計画策定支援を行いました。

より高度なアドバイスを必要とする企業に対して、協会からの積極的な働きかけを行い、延べ209企業について、386回の専門家派遣を実施、多岐にわたる分野の専門的な見地から課題解決策の提案を行いました。

国の「経営改善計画策定支援事業（通称405事業）」の対象企業について、協会独自でも163企業に対して費用補助を実施し、経営改善に向けた計画策定を後押ししました。

これらの経営支援の実効性をさらに高めていくため、令和元年度に経営支援業務に関するデータベースを構築し、以降データの蓄積を進めました。

③ 事業継続中の求償権顧客に対する事業再生支援の取組

代位弁済を行った企業のうち、事業継続中である延べ254企業に対して、実地調査や経営者面談を通じて経営実態の把握を進めるとともに、再生支援協議会等の支援機関や、小規模事業者持続化補助金等の支援施策に関する情報提供を行うなど、事業再生に向けた支援に取り組みました。こうした取組の結果、3か年における求償権消滅保証の実績は7企業となりました。

### (3) 地方創生に資する創業支援等に係る取組みの積極的な推進

地域に根差した公的機関として地方創生に貢献していくため、県・市町村や金融機関等と連携しながら、創業や事業承継等に係る各種支援を展開しました。

#### ① 創業者への継続的な支援の強化

創業者全般を支援する独自の取組である「創業あんしんサポート事業」を展開しました。具体的には、感染症の影響が広がった令和2年度を除いて、毎年1回、創業者向け交流会事業を開催したほか、3か年で64企業に対して、資金調達方法の助言等の支援に取り組みました。

また、創業者へのフォローアップについて、令和元年度からは国の「信用保証協会中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助金」も活用し、3か年で、延べ330企業に対する相談対応を行いました。

#### 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」（平成30年度及び令和元年度開催、令和元年度をもって終了）や新潟市等と連携した「B I Z E X P O」といった展示商談会を共同開催し、中小企業者の販路拡大を後押ししました。また、東京信用保証協会が主催する「江戸・T O K Y O 技とテクノの融合展」（平成30年度開催、令和元年度は感染症拡大を受けて急遽中止、令和2年度は不開催）に県内企業の出展を推薦し、バイヤー等へのP R機会を提供しました。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 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・引継ぎ支援センター等の事業承継支援機関が開催する会議等に積極的に参加し、関係機関との連携体制の構築、強化に努めるとともに、事業承継関連の保証制度の周知に努めました。

また、事業承継局面にあると考えられる保証利用企業（令和元年度及び令和2年度の合計1,869企業）を対象に、「事業承継に係る意識調査（アンケート）」を行い、この回答企業を中心に、98企業に対して個別相談対応を実施しました。

#### ④ 自治体、商工団体等との連携体制の強化

県や各市町村とは、勉強会等を通じて地域情勢の情報交換を実施したほか、保証制度の周知や保証料補助の拡充要請等を行いました。

また、商工団体とは、役員同士による「中小企業・小規模事業者支援連携会議」を毎年度1回、実務担当者同士による「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（令和2年度は感染症拡大のため中止）、相互の中小企業支援策等の協働に向け、情報共有や意見交換を行いました。

#### (4) 経営基盤の更なる強化

コンプライアンス態勢の徹底と併せ、信用保証制度や経営支援業務の多様化・高度化を踏まえて、長期的な視点に立った人材の育成に取り組むとともに、職員が働きがいを実感し活躍できる職場づくりに取り組みました。

##### ① コンプライアンスの徹底に向けた取組

毎年度、コンプライアンス・プログラムを策定し、反社会的勢力等に関する研修や、四半期ごとの統一テーマに基づく全部署でのコンプライアンス啓発活動に取り組み、職員のコンプライアンス意識の維持向上に努めました。

##### ② 課題解決力のある人材育成

毎年度、研修計画を策定し、階層別研修、業務別専門研修及び法務研修会等の研修を着実に実施したほか、中小企業診断士養成課程や信用調査検定プログラム受検に向けた支援等に継続的に取り組みました。なお、感染症の影響が広がった令和2年度においては、集合形式での研修の多くを取り止めることとした一方で、リモート形式の新たな研修形式にも取り組みました。

##### ③ 働きやすい職場環境づくり

全職員のワーク・ライフ・バランスの実現に向け、毎年度当初に、全部署でそれぞれ「ワーク・ライフ・バランスに向けた取組方針」を設定し、半期ごとに取組状況の振り返りを行うことで、定着化に取り組みました。

また、令和2年度には全職員を対象にモラルサーベイ（職員意識調査）を実施し、働きがいを実感できる職場づくりを発展させていくための分析を行うことができました。

##### ④ 本店事務所移転プロジェクト

顧客の利便性向上やセキュリティの強化に配慮した新しい本店事務所づくりに向け、専任部署として「本店移転準備室」を平成30年4月に設置し、施工事業者や移転時の搬送事業者を選定し、業務に極力支障の生じることのないよう、計画的に移転プロジェクトを推し進め、令和2年5月に予定通りの移転を完了することができました。

## (5) 業務効率化の推進

組織として中小企業者の事業発展を支え続けるため、進展する情報技術を活用するとともに、業務効率を高める取組や事務改善を推し進めました。

### ① デジタル技術の活用に向けた取組

平成30年度に「協会業務におけるデジタル化に関する調査・検討チーム」を設置し、ICTに関する情報収集等を進めました。これを踏まえ、令和元年度にRPAのトライアル版を導入し、P o C（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の検証を行い、本導入を決定しました。令和2年度には、RPAの本導入及び活用拡大を計画していましたが、実質無利子融資への対応を優先する中で、導入するのみにとどまりました。

### ② 合理性・効率性を重視した管理回収業務への転換

平成30年度に、効率性を重視した管理回収業務を検討するための「管理回収基準策定検討チーム」を立ち上げ、ここでの答申を踏まえ、業務基本方針の見直しや、「管理事務処理要領」、「一部弁済による保証債務免除要領」及び「管理事務停止要領」等の関連諸規定の改正を行い、早期回収に向けて代位弁済後の初動対応を徹底しました。併せて、管理回収業務の合理化かつ効率化を推進するため、保証協会債権回収株式会社に対する回収の個別委託について平成30年度をもって解除し、協会が直接管理を行うため、体制の見直しを図りました。

また、3か年で、管理事務停止を278億円、求償権整理を245億円実施したほか、一部弁済による保証債務免除を148者に対して実施し、債権管理の効率化に努めました。

### ③ 業務改善推進委員会の取組

平成30年度に「業務改善推進委員会」を設置し、全職員から募集した改善提案等について集中的に検討し、3か年で大小さまざまな79件の事務改善施策を実行しました。



### 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) 中小企業者の生産性向上に向け、申込事前相談制を通じた金融機関との対話や、企業訪問を通じた経営者との対話を行い、ライフステージに応じた資金繰り支援と経営支援を一体的に提供してきたことを評価します。中期事業計画期間の最終年度については、危機時におけるセーフティネットの役割を最優先したため、生産性向上に向けた支援への取組が停滞した印象がありますが、今後改めて、ICTの推進をはじめとした生産性向上支援について、関係機関と連携しながら取り組むことを期待します。
- (2) 金融機関や関係機関と連携し、経営サポート会議の開催や、国の経営支援強化促進補助金を活用した経営支援専門部署による経営改善支援や事業再生支援の取組を通じて、条件変更顧客や求償権顧客の金融正常化の実績を上げたことを評価します。今後は、こうした経営支援の実効性をさらに高めるため、経営支援に関するデータベースを検証し、具体的支援の手法の改善につながるよう検討を重ねることを期待します。
- (3) 地方創生に向けた取組として、創業あんしんサポート事業等による創業支援や、保証利用先に対する事業承継アンケートを踏まえた個別相談対応等による事業承継支援に取り組んできたことを評価します。特に創業支援については、創業者へのメンタリングを充実させる観点から、県内各地の創業支援関係機関等との連携の可能性を含めて検討を進めていくことを期待します。
- (4) コンプライアンス・プログラムの継続的な実践により、コンプライアンスに対する意識は向上していると認識します。今後もコンプライアンス意識の高い組織を維持するため、引き続きコンプライアンス・プログラムの実践に努めてください。また、経営支援業務をはじめとした業務の高度化を踏まえ、引き続き課題解決力のある人材育成や働きやすい職場づくりに向けた取組を推し進めていくことを期待します。
- (5) 回収部門において、管理事務停止や求償権整理、一部弁済による保証債務免除を推し進め、合理性・効率性を重視した債権管理に努めてきたことを評価します。また、平成30年度からDX（デジタルトランスフォーメーション）に向けて取り組んでいますが、デジタル化に関しては、組織内の業務プロセスの改革にとどまることなく、顧客に対するサービスの価値向上も見据えて全社的に取組を進めていくことを期待します。