

# 年度経営計画の評価

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. 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（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、年度経営計画（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

新潟県の景気動向は、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、厳しい状況が続いたものの、5月に緊急事態宣言が解除されて以降、徐々に持ち直しの動きが見られました。個人消費は、衣料品等一部で弱い動きとなりましたが、全体として緩やかな回復の動きが見られました。生産は、業種によるばらつきはあるものの、持ち直しの動きが広がりました。

県内の中小企業者の景況感は、感染症拡大の影響から年度当初から厳しい状況が続きましたが、年度末にかけて幾分和らぎました。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69.8%の60件となりましたが、負債総額は、県内過去最大の大型倒産の影響もあって前年度比494.8%の709億円となりました。

## 2. 事業概況

当協会の令和2年度の事業実績は、以下のとおりとなりました。

- 感染症の影響拡大に伴う資金需要により、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。）を中心に、年度当初から保証申込が急増しました。この結果、保証承諾は、計画1,280億円に対し、5,564億57百万円（計画比434.7%）となり、計画を大幅に上回りました。
- 保証債務残高は、実質無利子融資への対応等により、計画3,250億円に対し、6,617億83百万円（計画比203.6%）となり、計画を大幅に上回りました。
- 代位弁済は、国による各種の強力な金融支援策の効果等により、計画53億円を下回る29億64百万円（計画比55.9%）となりました。
- 回収は、代位弁済が計画を下回ったこと等から、計画17億円を下回る15億33百万円（計画比90.2%）となりました。

令和2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	37,810件 ( 262.7%)	5,564億57百万円 ( 426.9%)	1,280億円	434.7%
保 証 債 務 残 高	58,889件 ( 130.9%)	6,617億83百万円 ( 197.4%)	3,250億円	203.6%
代 位 弁 済	391件 ( 53.4%)	29億64百万円 ( 52.6%)	53億円	55.9%
回 収	-	15億33百万円 ( 82.3%)	17億円	90.2%

※ ( ) 内の数値は、対前年度比を示します。

### 3. 決算概要

令和2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	59億48百万円
経常支出	43億79百万円
経常収支差額	15億70百万円
経常外収入	60億14百万円
経常外支出	84億20百万円
経常外収支差額	▲ 24億06百万円
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	8億36百万円
当期収支差額	0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。

実質無利子融資をはじめとした保証承諾の増加により保証料収入が増加し、経常収支差額が15億70百万円となった一方で、保証債務残高の増加に伴う責任準備金繰入額の増加等により経常外収支差額が▲24億06百万円となりました。この合計額である▲8億36百万円について、収支差額変動準備金の取り崩しによって補填を行い、当期収支差額は0円となりました。

#### 4. 重点課題への取組状況

令和2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

危機時におけるセーフティネットとしての役割を果たすため、中小企業者の資金繰りに重大な支障が生じることのないよう、5月から取扱いが開始された実質無利子融資をはじめ、急増した保証申込への対応を最優先に全力を挙げて取り組みました。この結果、実質無利子融資の保証承諾は、件数では保証承諾全体の72.8%となる27,515件、金額でも77.9%となる4,335億円となり、県内中小企業者への資金供給に大きく寄与することができました。一方で、感染症拡大防止の観点から、外部との不急の接触を避けることとしたため、中小企業者や金融機関との対話や関係機関との連携については必要至急のものにとどめました。

##### 1) 個別企業の実情に応じた最適な信用保証の推進

数値目標を掲げた創業（等）関連保証（目標：21億円、実績：15.7億円）、小口零細企業保証（目標：63億円、実績：16.6億円）及び事業承継に係る保証（目標：5億円、実績：3.9億円）は、いずれも目標達成には至りませんでした。個別企業の実情に応じた保証提案については、経営者との直接対話を通じた提案を計画（目標：150企業）しましたが、感染症拡大防止の観点から、金融機関経由での提案に切り替え、実質無利子融資のメリットを最大限に活かし保証推進に取り組んだ結果、目標を大きく上回る267企業に対して提案を行い、資金繰り改善に寄与することができました。

##### 2) 金融機関との対話による適切な企業支援の強化

申込が急増した実質無利子融資への対応を最優先としたため、金融機関との対話を通じた経営改善提案は7回（目標：80回）のみとなり、金融機関本部との対話も1回（目標：2回）にとどまりましたが、コロナ禍における企業支援について相互理解を促進することができました。また、金融機関紹介による資金繰り支援は8企業（目標：10企業）でした。

##### 3) 関係機関との緊密な連携体制の強化

感染症拡大防止の観点から、計画していた商工団体と連携した会議等については実施を取り止めました。また、地方公共団体への積極的な往訪も控えたため、訪問実績は19回（目標：50回）にとどまりました。一方、10月から11月にかけて、新潟財務事務所から要請を受け、県内9か所で開催された「県ブロック別事業支援連絡会」に参加し、商工団体等との支援施策等の共有を図りました。

#### 4) 危機時におけるセーフティネット機能の十分な発揮

申込が急増した実質無利子融資への対応として、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んだ結果、政策保証である経営安定関連保証4号は15,020件2,235億円、同保証5号は4,147件514億円、危機関連保証は9,539件、1,833億円の実績となり、セーフティネット機能を十分に発揮することができました。

#### (2) 期中管理・経営支援部門

危機時にあって、中小企業者の資金繰りに支障が生じることのないよう、急増する保証申込への対応を最優先とし、保証部門への業務支援に人的資源を投入したため、併せて、感染症拡大防止の観点から、顧客等との不急の接触を避けることとしたため、創業者や事業承継局面にある中小企業者への個別の支援については必要至急のものにとどめました。

##### 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」として計画していた創業者向け交流会事業を取り止めたほか、個別の創業者に対する支援についても14企業（目標：20企業）にとどまりました。また、本部が行う創業者への支援についても、創業後フォローアップは33企業（目標：80企業）、ソリューション提案は0企業（目標：5企業）にとどまり、創業者への継続的な支援は、限定的な取組となりました。

##### 2) 企業の販路開拓や商品開発等の支援の強化

新潟市をはじめとした関係機関等と連携し、感染症防止対策を徹底しつつ、「BIZ EXPO 2020」を共催し、コロナ禍にあってもリアルのビジネスマッチング事業を展開しました。また、次年度に向けて、県内9信用金庫が主催する合同商談会に関連した連携事業（セミナー）を開催することを決めました。

### 3) 個別企業の実情に即したより実効性のある経営改善・事業再生支援の推進

条件変更先の金融正常化等につなげるための実地調査は47企業（目標：50企業）、経営改善計画策定支援は3企業（目標：10企業）、ソリューション提案は0企業（目標：5企業）にとどまったほか、経営サポート会議の開催も10企業（目標：50企業）と計画を下回りました。一方で、金融正常化支援の取組については、実質無利子融資等を活用し、案件の組成を推進した結果、目標を上回る131企業（目標：50企業）の実績となりました。また、今後の経営支援の効果検証に活用するため、引き続き「経営支援データベース」への蓄積を進めたほか、具体的な効果検証方法の確立に向け引き続き検討を進めました。

### 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

関係機関等との情報交換会等を通じた事業承継に関する保証制度の周知は行うことができました。一方で、個別企業への支援については、保証利用企業に対し事業承継に関するアンケートを実施し、アンケート回答企業を中心に、個別の相談対応を37企業（目標：30企業）に対して実施しました。

## (3) 回収部門

保証部門への業務支援に人的資源を投入したため、回収部門における業務の効率化及び回収スキルの向上に向けた取組は、対応可能な範囲での実施にとどまりました。また、感染症拡大防止の観点から、求償権顧客との不急の接触を避けることとしたため、事業再生支援等の取組については必要至急のものにとどめました。

### 1) 初動対応の徹底

代位弁済後3年以内のほぼ全ての求償権顧客に関して、回収方針の策定及びその実施状況の進捗管理を徹底しました。

### 2) 合理性・効率性を重視した債権管理の実施

かねてから交渉中であった案件を中心に、一部弁済による保証債務免除を72件（目標：60件）実施し、合理的な管理回収を展開しました。一方で、保証部門への業務支援もあり、管理事務停止は68.7億円（目標：100億円）、求償権整理は24.9億円（目標：100億円）にとどまり、債権管理の効率化の効果は限定的でした。

### 3) 事業継続中の顧客に対する事業再生支援の取組

感染症の先行き不透明感等の影響から、確度の高い経営計画の策定が困難なこともあって、求償権消滅保証等による事業再生支援の実施には至らなかった（目標：3企業）ものの、事業継続中の求償権顧客に関して、194企業の実態把握（目標：30企業）を進めたことに加え、経営改善を後押しするため、再生支援協議会等の支援機関や、雇用調整助成金等の各種助成金等に関する情報提供を23企業（目標：10企業）に対して実施しました。



#### 4) 管理回収業務担当者の育成

集合形式で行う法務研修会の開催は1回（目標：6回）にとどまりました。一方で、回収ノウハウの共有のための勉強会を1回（目標：1回）開催したほか、令和2年12月から「自然災害による被災者の債務整理に関するガイドライン」の適用対象に感染症が追加されたことを受け、計画になかった同ガイドラインに関する研修を開催し、これに基づいた要請への対応に備えました。

#### (4) その他間接部門

保証部門への業務支援に人的資源を投入したこととあわせて、感染症拡大防止の観点から、研修や会議等の役職員の接触についても制限することとしたため、間接部門におけるコンプライアンス、人材育成、業務環境の整備、及び広報等の取組は、対応可能な範囲での実施にとどめました。

##### 1) コンプライアンスの徹底に向けた取組

実質無利子融資への対応のため、四半期ごとのコンプライアンス啓発活動のうち、第1四半期の活動を取り止めたほか、集合研修を計画していた「反社会的勢力等に関する研修」について、各部署での啓発活動に変更するなど、コンプライアンス・プログラムの実施は、対応可能な範囲での取組にとどめたものの、プログラムの大部分を実施し、コンプライアンス意識の向上に努めました。

##### 2) 課題解決力のある人材育成

部門を超えて保証部門への業務支援を行う状況が続いたため、OJTは計画表に基づく実施を取り止めたほか、集合研修の多くは開催を取り止めたが、法務研修会やメンタル・ヘルスセミナー等においてリモート開催を取り入れ、研修の実施に努めました。さらに、中小企業診断士養成課程への派遣、「信用調査検定プログラム」受検及び通信教育受講の支援等、感染防止対策を図りつつ、一定の人材育成を推し進めました。

##### 3) 働きがいを実感できる職場づくり

保証部門への業務支援のため、各部署におけるワーク・ライフ・バランスの定着に向けた取組は取り止めたものの、業務環境等に関する職員同士の意見交換会等を年2回（目標：2回）開催したほか、下期にモラルサーベイ（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に取り組む上での分析を行うことができました。

#### 4) 業務効率化に向けた取組

保証部門への業務支援のため、内部検査を通じたムリ・ムダ・ムラの発見への取組は行うことができませんでした。また、同様に、RPAや新たなグループウェアについても、導入時期に遅れが生じたため、本格的な活用にまでは至りませんでした。

#### 5) プレゼンス向上に向けた情報発信

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し、約5万企業に対して、年3回（目標：3回）リーフレット等を配布して実質無利子融資をはじめとした保証制度等の周知を行ったほか、新潟県中小企業団体中央会の会員団体に対しても、リーフレット等の配布を年12回（計画外）行うなど、新たなチャネルを活用して情報発信力の向上に努めました。

#### 6) 円滑な事務所移転

本店事務所及び長岡支店仮事務所とも予定どおり5月に移転を完了しました。移転に際し、新聞広告、ホームページ等により広く外部に周知を行いました。また、事務所を移転し、安否確認システムを導入したことに伴い、事業継続計画（BCP）の整備を行いました。

## 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) 新型コロナウイルス感染症拡大の影響に伴って急増した資金需要に対し、速やかに部門を越えた業務支援態勢を整備するとともに保証審査の迅速化を図るなど、組織を挙げて県内中小企業者の資金繰り支援に迅速かつ適切に取り組んだことは、危機時におけるセーフティネットとしての役割を十分に果たしたものと評価します。資金繰り支援を最優先に取り組んだ結果、当初の計画どおりに進まなかった項目も見受けられますが、実質無利子融資の保証対応で繁忙を極める中、また、感染症拡大防止の観点から様々な制約の下では、やむを得なかったものと考えます。
- (2) 新型コロナウイルス感染症拡大をきっかけに社会的に広まったオンライン形式での対話は、今後も増えていくものと思われることから、保証提案や経営相談の局面における顧客とのオンライン対応について、金融機関等と連携しながら検討を進めていくことを期待します。また、経営改善支援の効果・効率の向上に向けて、引き続き経営支援に関するデータベースの蓄積を進めるとともに、データの検証に基づいて実効性の高い経営支援の施策を展開していくことを期待します。
- (3) 新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から様々な行動の制約がある中、代位弁済後の初動対応の徹底を図るとともに、一部弁済による保証債務免除の取組など合理性・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、「自然災害による被災者の債務整理に関するガイドライン」の適用対象に新型コロナウイルス感染症が追加されたことを踏まえ、内部研修会を計画外で実施したことは評価できます。今後も新たな社会規範に適切に対応できるよう、知識やノウハウの共有に向けた取組を継続してください。
- (4) コンプライアンス・プログラムで定めた研修や啓発活動等の成果により、コンプライアンスに対する意識の向上につながっていると評価できます。しかしながら、当年度のように業務が繁忙を極める中で、ひとたびメンタルヘルス面での不調が生ずると、コンプライアンス意識の緩みにつながることもあるため、多様化する職員の価値観にも配慮して働きやすい職場づくりに向けた取組と合わせて継続していくことを期待します。
- (5) DX（デジタルトランスフォーメーション）に関しては、その目的を職員全体に浸透させつつ、取組を一層推し進めることが重要です。そのためにも、経営幹部が率先して組織内への周知を図るとともに、積極的なICTの活用を進めていくことを期待します。また、社会的課題であるSDGs等に関する意識醸成や知識習得に向けた取組を進めていくことを期待します。