

# 平成27～29年度中期事業計画の評価

## 1. 地域の動向及び信用保証協会の実績

### (1) 地域経済及び中小企業の動向

政府・日本銀行（以下「日銀」という。）による一連の経済対策・金融政策の効果により、為替相場は円安基調で推移し、株価の上昇・雇用環境の改善が進み、大企業を中心に緩やかな景気回復基調で推移しましたが、取引先からのコストダウン要請や原材料の仕入れコスト上昇の問題のほか、人手不足や労働生産性向上の遅れ等の課題を抱える中小企業においては、依然として厳しい経営環境が続いています。

### (2) 中小企業向け融資の動向

日本銀行前橋支店（以下「日銀前橋」という。）の27年4月から30年3月までの管内金融経済概況によると、一貫して前年を上回る状況で推移しました。また、金利は、下降基調で推移しました。日銀前橋の企業短期経済観測調査（以下「短観」という。）における中小企業の金融機関の貸出態度判断D Iは、「緩い」が「厳しい」を上回る状況で推移しました。

### (3) 群馬県内中小企業の資金繰り状況

日銀前橋の短観によると、中小企業の資金繰り判断D Iは、27年4月から30年3月まで連続して「楽である」が「苦しい」を上回る状況で推移しました。

### (4) 群馬県内中小企業の設備投資状況

日銀前橋の短観によると、設備投資実績はそれぞれ前年度対比で、27年度が製造業マイナス、非製造業プラス、28年度が製造業、非製造業ともにマイナス、29年度が製造業マイナス、非製造業プラスとなりました。

### (5) 群馬県内の雇用情勢

群馬労働局によると、有効求人倍率は、27年度は1.28倍（前年度比0.12ポイント増加）、28年度は1.48倍（前年度比0.20ポイント増加）、29年度は1.62倍（前年度比0.14ポイント増加）と、高い水準で推移しました。

日銀前橋の短観によると、雇用人員判断D Iは、「不足」が「過剰」を上回る状況で推移しました。

### (6) 当協会の実績

保証承諾額は、日銀のマイナス金利政策や金融機関を取り巻く環境の変化等の影響もある中で、中小企業にとって利便性の高い保証制度の推進や、金融機関と連携し返済緩和先の正常化に向けた借換保証に積極的に取り組んだ結果、27年度が1,160億22百万円（計画比105.5%・前年度比108.5%）、28年度が1,074億18百万円（計画比83.9%・前年度比92.6%）、29年度が1,235億77百万円（計画比114.4%・前年度比115.0%）となりました。

一方、保証債務残高は、低金利下における金融機関のプロパー融資での取り組みや、保証付融資の繰上償還等が要因となり、27年度末が4,213億66百万円（計画比96.3%・前年度比91.1%）、28年度末が3,795億13百万円（計画比97.8%・前年度比90.1%）、29年度末が3,470億90百万円（計画比98.8%・前年度比91.5%）と、減少傾向で推移しました。

代位弁済は、中小企業金融円滑化法の終了後も、その趣旨を踏まえ条件変更や借換保証に積極的に取り組んだことや、経営・再生支援の強化が功を奏し、27年度が80億90百万円（計画比89.9%・前年度比82.5%）、28年度が79億59百万円（計画比99.5%・前年度比98.4%）、29年度が76億5百万円（計画比101.4%・前年度比95.5%）と減少傾向で推移しました。

回収は、有担保求償権の減少、第三者保証人の原則非徴求、関係人の法的整理移行等により回収困難な求償権が増加する中で、地道な回収努力や事業再生支援への注力効果もあり、27年度が21億51百万円（計画比113.2%・前年度比106.3%）、28年度が16億18百万円（計画比85.1%・前年度比75.2%）、29年度が20億89百万円（計画比122.9%・前年度比129.2%）と、概ね20億円前後で推移しました。

## 2. 中期業務運営方針についての評価

### （1）信用補完制度の持続可能性を高める取り組み

中小企業政策審議会金融ワーキンググループによる信用補完制度見直しの議論等を踏まえながら、金融機関との対話の機会を増やすとともに、中小企業のライフステージやニーズに応じた保証制度の創設や、効果的な利用の推進を図りました。

全国的な傾向と同様に群馬県内の事業者数が減少を続ける中、創業支援による事業者数の増加や、経営・再生・事業承継の各支援による事業者数の維持に取り組みました。

また、金融機関との情報交換の場として年間4～5回程度開催している保証業務連絡協議会に加えて、27年度は県内に本店を置く5つの信用金庫、3つの信用組合との間で、保証の適切な利用に係る意見交換会を開催しました。さらに、役員による金融機関本部訪問や、営業部・各支店長による金融機関営業店訪問を積極的に行い、意見交換を行う中で、信頼関係・協力関係の強化に努めたほか、金融機関営業店との相互理解を深めることを目的に、「若手職員向け基本研修・意見交換会」や「金融機関向け勉強会」の開催、「金融機関内部勉強会への講師派遣」を行う等、各階層、各部署において金融機関との相互理解に向けた取り組みを積極的に行いました。「金融機関向け勉強会」等は、27年度は34回、28年度は33回、29年度は38回開催しました。このほか、事前相談書の様式変更により中小企業の利便性向上を図りました。

保証新規先・再利用先を対象に保証料率を0.1%割引くキャンペーンを実施し、27年度は252件、27億8百万円、28年度は118件、11億60百万円、29年度は62件、6億22百万円の実績となりました。

中小企業のライフステージやニーズに応じた保証制度の創設や効果的な利用の推進を図り、プロパー融資との協調支援である「パートナー保証」は、計15金融機関と覚書を締結して取り組み、27年度は566件、54億5百万円、28年度は255件、31億95百万円、29年度は131件、15億25百万円の実績となりました。

28年度は、設備投資による生産性向上支援のため保証料率を0.1%割引した「設備応援Gパワー保証」、金融機関と連携し積極的に地域貢献に取り組む中小企業の資金繰りを支援する「地域貢

「献応援私募債保証」を創設し、「設備応援Gパワー保証」は、28年度は300件、46億96百万円、29年度は288件、42億95百万円と活発に利用されました。

29年度は、複数の異なる保証制度を利用した借入金の借換集約を可能とした借換保証制度「Gプライム保証」、利用対象者を法人に限定し、全国统一制度よりも資格要件を緩和し利便性を向上させた事業者カードローン当座貸越根保証「Gライト」（以下「Gライトカード」という。）、事業承継を後押しするため保証料率を0.2%割引した事業承継保証制度「次世代サポート保証」を創設しました。実績については、「Gプライム保証」は863件、245億47百万円、「Gライトカード」は681件、28億14百万円と活発に利用されましたが、「次世代サポート保証」の実績はなかったため、利便性を周知して実績をあげることが今後の課題です。

条件変更による返済緩和を繰り返している中小企業の経営改善と、延滞先の返済正常化に、積極的に取り組みました。

中小企業金融円滑化法の終了後も、その趣旨に則り条件変更による返済緩和に応じてまいりましたが、条件変更による返済緩和を繰り返している中小企業の経営改善を推し進めるため、金融機関をはじめとする関係機関と連携して当協会が能動的に関与し、個々の中小企業の状況に応じた提案を行いました。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事業（以下、「13億円事業」という。）や、認定経営革新等支援機関（以下、「認定支援機関」という。）による経営改善計画策定支援事業（以下、「405事業」という。）への当協会独自の費用補助による経営改善計画策定支援に加えて、群馬県経営サポート会議（以下、「経営サポート会議」という。）を開催し、業績が改善基調にある先に対しては、当協会独自の「Gプライム保証」や、「経営力強化保証」、「県経営力強化アシスト資金」、「経営改善サポート保証」等の借換保証を活用して、借入金の借換集約による資金繰りの安定と返済正常化を図りました。

また、業績回復に時間を要する先に対しては、暫定的な計画策定を提案し、返済額の軽減を継続して資金繰りを支援しました。

借換保証の承諾実績は、27年度は3,369件、353億7百万円、28年度は3,678件、364億27百万円、29年度は4,466件、605億87百万円と増加基調で推移しました。特に29年度は「Gプライム保証」が活発に利用された影響により大幅に伸張し、29年度の保証承諾金額全体に占める借換保証の構成比は49.0%となりました。

条件変更の件数は、27年度は14,709件（前年度比96.5%、保証承諾件数全体に占める構成比53.9%）、28年度は13,655件（前年度比92.8%、保証承諾件数全体に占める構成比53.3%）、29年度は12,235件（前年度比89.6%、保証承諾件数全体に占める構成比50.0%）となり、依然として高い水準で推移していますが、少しずつ減少しています。

延滞先に対しては、企業支援課と保証課が連携して、延滞解消及び正常化に向けて取り組みました。企業支援課では、金融機関の本部へ「営業店別の延滞先個別リスト」等を毎月送付し、営業店への延滞解消への働きかけを依頼しました。保証課では、延滞率の高い管轄区域内の営業店に対して、訪問や電話照会等により延滞先に関するヒアリングを行い、正常化に向けた具体策を協議しました。また、26年度から27年度にかけて、2名の専任担当者による延滞初期段階での早期正常化に注力しました。

延滞率は、27年度の0.22%から、28年度の0.32%、29年度の0.43%となり、28年以降は、専任担当者を経営支援業務へ振り向けたこともあり、若干増加傾向にあるため、今後は、経営支

援課と保証課の連携による初期延滞先管理を強化してまいります。

国や地方公共団体の中小企業政策と連携し、中小企業のライフステージに応じた利便性の高い政策保証等の利用を促進し、中小企業の資金繰りの円滑化と、地域経済の安定と発展への貢献に努めました。

セーフティネット保証5号については、27年度は422件（前年度比123.4%）、64億84百万円（前年度比156.9%）、28年度は320件（前年度比75.8%）、47億56百万円（前年度比73.4%）、29年度は185件（前年度比57.8%）、25億38百万円（前年度比52.6%）と、指定業種の増減に比例し変動したため、減少傾向にありました。

県制度融資は、28年12月から小口資金を除く各資金の上限金利が一律0.2%引き下げられたものの、県制度融資全体としては減少傾向で推移しました。また、市町村小口資金については、高崎市に次いで28年度に前橋市が保証料全額補助を開始したことにより、28年度は4,446件（前年度比121.7%）、263億87百万円（前年度比131.3%）と伸張しましたが、29年度は3,903件（前年度比87.8%）、225億26百万円（前年度比85.4%）と、利用が浸透したこともあり減少に転じました。

経営者保証ガイドライン対応保証については、27年度は2件、1億50百万円、28年度は1件、30百万円、29年度は1件、15百万円と、件数は少ないが適切に対応しました。また、経営者保証のない特定社債保証も、27年度は9件、5億12百万円、28年度は12件、8億72百万円、29年度は15件、6億16百万円の実績となりました。

## **（2）金融支援と経営支援の一体的な取り組みの推進**

経営支援は、企業支援課を中心に推進しましたが、営業部・各支店においても各保証課の中小企業診断士資格を有する職員や経験豊富な職員である経営支援担当者が、中小企業の経営改善に取り組みました。

繰り返し借入金の返済方法の変更を余儀なくされる等、経営に支障を生じている中小企業に対して、経営改善計画の策定等が必要と判断される場合には、国の補助金事業である13億円事業や認定支援機関による405事業に対する当協会独自の費用補助等を活用し、専門家による経営診断や経営改善計画の策定支援等に積極的に取り組みました。13億円事業による経営改善計画等の策定取り組み企業数は、27年度は33企業、28年度は55企業、29年度は60企業となりました。405事業の当協会費用補助による経営改善計画等の策定企業数は、27年度は41企業、28年度は31企業、29年度は26企業となりました。

金融支援と経営支援の一体的な取り組みを推進するため経営サポート会議を開催し、経営力強化保証や経営改善サポート保証等を活用して既往借入金の借換集約等を図り、資金繰りの安定や返済の正常化に取り組んだほか、妥当性があると判断される企業に対しては真水支援も行いました。経営サポート会議は、27年度は103企業に対し、116回開催、28年度は87企業に対し、90回開催、29年度は92企業に対し、96回開催しました。

経営力強化保証の承諾実績は、27年度は35件、7億4百万円、28年度は65件、11億74百万円、29年度は144件、19億49百万円となりました。経営改善サポート保証の承諾実績は、27年度は114件、40億49百万円、28年度は45件、12億65百万円、29年度は123件、39億6百万円となりました。

28年度下期から、大口保証利用先の業況把握のためのモニタリングを金融機関と連携して実施しました。28年度は87先（計画比96.7%）、29年度は132先（計画比94.3%）に対して実施しました。今後も、金融機関のモニタリング資料を活用する等により、適切なモニタリングを継続します。

### （3）「三つの支援」（創業支援・経営支援・再生支援）の拡充

将来の地域経済を担うことが期待される創業予定者の起業を強力にバックアップするとともに、これまで地域経済を支えてきた中小企業の経営の安定と発展に寄与するため、経営支援と再生支援を拡充し取り組みました。

創業支援については、地方創生への貢献のためにも、4つの柱からなる創業トータルサポート体制（相談：創業応援チームやシルキー クレインによる相談、ガイドブック：創業サポートガイドによる創業計画策定支援、金融：創業チャレンジ資金等による金融支援、広報：FM GUNMAとの共同制作の創業応援番組「チャレンジ・ザ・ドリーム」とセミナー開催）を引き続き推進し、創業相談から保証、創業後のモニタリングまで、積極的に取り組みました。また、13億円事業を活用して、専門家による創業相談、アドバイス、創業計画策定支援等についても積極的に取り組みました。

創業に関する保証承諾（創業等関連保証・創業関連保証）は、27年度は250件（前年度比89.0%）、14億30百万円（前年度比92.1%）、28年度は236件（前年度比94.4%）、13億74百万円（前年度比96.1%）、29年度は219件（前年度比92.8%）、11億83百万円（前年度比86.1%）となりました。このうち当協会又は認定支援機関が創業計画の策定支援等を行う「創業チャレンジ資金、女性・若者・シニアチャレンジ資金」（群馬県創業者・再チャレンジ支援資金B-2、B-3）は、27年度は94件（前年度比81.0%）、5億5百万円（前年度比86.3%）、28年度は88件（前年度比93.6%）、4億52百万円（前年度比89.4%）、29年度は85件（前年度比96.6%）、4億23百万円（前年度比93.6%）となりました。それぞれ、承諾実績は減少傾向にありますが、合計8金融機関との創業支援を含んだ業務提携の覚書締結や、各種支援機関との連携も図り、創業者の増加に向けて積極的に取り組みました。

27年8月には、女性ならではの視点・感性を活かして女性の創業を支援するため、当協会の女性職員で構成する女性創業応援チーム「シルキー クレイン」を創設しました。シルキークレインでは、金融機関の女性職員との意見交換会や勉強会を開催して情報交換をしたほか、県や市等が開催する交流会への参加、前橋市や金融機関等が主催する創業セミナー・創業スクールへの相談ブース出展や講師派遣等を行いました。また、シルキークレインが中心となって、当協会独自の女性向け創業セミナーを28年9月に富岡市内で、29年10月に桐生市内でそれぞれ開催する等、様々な取り組みを行い創業機運の醸成に努めました。シルキークレインの相談実績は、27年度は13件、28年度は14件、29年度は13件であり堅調に推移しました。

当協会による創業モニタリングは、企業支援課に創業支援係を設置した28年度に開始し、28年度は93先（創業支援係）、29年度は168先（創業支援係125先、保証課43先）に対して行い、うち6先について13億円事業の専門家派遣に結びつけました。

経営支援については、条件変更を繰り返す等経営の安定に支障を生じている中小企業に対して、経営サポート会議を積極的に活用して、金融支援と経営支援の一体的取り組みを推進しました。

特に、収益力が改善基調にある返済緩和先や業績の改善が見込まれる先等に対しては、13億円事業や405事業等を活用し、積極的に経営改善計画の策定等に取り組み、個々の企業に適した経営支援を行いました。

再生支援については、貸出残高割合に応じた返済額の調整が中心ですが、企業再生の実現に向けて、群馬県中小企業再生支援協議会等の関係機関と連携し、求償権消滅保証や債権放棄、保証債務の劣後化、第二会社方式（会社分割）等の再生手法案件にも積極的に取り組みました。特に、取り扱い件数の大部分を占める中小企業再生支援協議会とは、毎月定例会議を開催したほか、年々複雑化する支援内容に適切に対処するため、情報交換に努めました。再生支援の実績としては、27年度は合計82企業、28年度は合計79企業、29年度は合計73企業の支援に取り組みました。

事業承継支援については、29年度下期から群馬県中小企業診断士協会との業務委託契約を改定し、専門家派遣事業に「事業承継助言」「事業承継計画策定」を追加し、専門家派遣を実施できる体制を整えました。28年度に経営改善計画策定支援を実施した企業に対して、当協会より円滑な事業承継に向けた事業承継計画策定の提案を行い、1先に対して専門家派遣を実施しました。

中小企業からの相談窓口として当協会に常設している「金融・経営窓口相談コーナー」への相談は、27年度は274件、28年度は217件、29年度は235件でした。このほか、中小企業の現場へ直接訪問し面談する「出前金融・経営相談」が27年度は2件、28年度は4件、29年度は3件、年末や年度末の資金需要が高まる時期に営業時間を延長して対応した「特別金融・経営相談会」が27年度は1件、28年度は2件、29年度は0件でした。

また、「中小企業経営診断システム」については、29年7月より中小企業への訪問時に持参して、企業経営の参考資料や対話の糸口として積極的に提供・活用を開始し、29年度は27件の実績がありました。

#### **(4) 「三つの支援」等を効果的に進めるための関係機関との連携強化**

各階層、各部署における金融機関との相互理解に向けた取り組みを積極的に行いました。

なお、30年4月より実施される信用保証制度の見直しに係る対応については、「保証業務連絡協議会（30年1月24日）」、「連絡所担当者情報交換会（30年1月25日）」、「信用保証制度見直しに係る金融機関実務担当者向け説明会（30年2月7日）」を開催して説明し、金融機関をはじめとする関係機関等への周知に努めました。

地方創生や中小企業への創業支援・経営支援等を目的とした金融機関との業務提携に係る覚書の締結を推進し、28年度は5金融機関と、29年度は3金融機関とそれぞれ締結し、締結先は合計8金融機関となりました。

関係89機関で構成される群馬県中小企業支援ネットワーク会議（以下、「支援ネットワーク会議」という。）は、全体会議を毎年度11月に開催した。金融機関等を対象としたグループ別会議（分科会）は、27年度は9回、28年度は4回、29年度は9回開催し、連携を深めました。

また、群馬県中小企業診断士協会や群馬県産業支援機構、群馬県中小企業再生支援協議会等との連携を強化するとともに、県、市等関係機関が開催する、中小企業への各種支援を目的とした各種の会議や説明会、情報・意見交換会等に積極的に参加し、連携強化を図りました。

このほか、県、市、金融機関等関係機関が主催するビジネスマッチング・商談会等に後援団体として加わり、中小企業の販路開拓支援等に努めました。

## (5) 事故管理の強化と経営改善への支援

事故状態の中小企業について、金融機関と緊密な連携を図り、経営状況を把握したうえで、経営改善や正常化への取り組みを行ないました。

事故受付は、27年度が104億67百万円（前年度比87.2%）、28年度が94億5百万円（前年度比89.9%）、29年度が85億55百万円（前年度比91.0%）と、一貫して減少傾向で推移しました。しかし、事故受付した企業の経営環境は非常に厳しく、休業・廃業、債務整理委任等で代位弁済が避けられない企業や、税金滞納・保険料未納等による債権差押・不動産差押等を受け、事故解除の余地が乏しく事故状態が長期化傾向にある企業が増加しています。そのような中、企業訪問、金融機関訪問、来会要請等を積極的に実施し、業況把握に努めるとともに、条件変更や借換保証を有効に活用し、事故状態からの正常化に注力しました。また、事故状態が長期化している中小企業については、毎年度2回「事故整理強化月間」を設け、集中的に状況を確認し事故解除に向けた取り組みを行いました。

事故調整額は、27年度が25億71百万円（前年度比91.4%）、28年度が24億74百万円（前年度比96.2%）、29年度が21億26百万円（前年度比85.9%）と減少傾向で推移しました。事故残高は、27年度が73億96百万円（前年度比97.6%）、28年度が63億71百万円（前年度比86.1%）、29年度が51億57百万円（前年度比80.9%）と減少傾向で推移しました。

代位弁済は、延滞管理や事故管理の強化をはじめ、条件変更や借換保証の推進、金融支援と経営支援の一体的な取り組み等が奏功し、27年度が80億90百万円（前年度比82.5%）、28年度が79億59百万円（前年度比98.4%）、29年度が76億5百万円（前年度比95.5%）と減少傾向で推移しました。

## (6) 速やかな代位弁済の実行

代位弁済が避けられないと判断された場合、期限の利益喪失後、速やかに代位弁済請求を受付しました。期限の利益喪失後2か月以内の代位弁済請求受付の割合は、27年度が全体の62.8%、28年度が全体の61.4%、29年度が全体の63.7%と、60%を超える水準で推移しました。

また、代位弁済請求受付後2か月以内の代位弁済実行の割合は、27年度が全体の90.8%、28年度が全体の93.8%、29年度が全体の92.4%と、90%を超える高水準で推移しました。

なお、代位弁済被請求残高は、27年度が10億64百万円、28年度が10億10百万円、29年度が7億74百万円と減少しています。

## (7) 回収に係る多様な取り組み

有担保求償権の減少や第三者保証人の原則非徴求、関係人の法的整理移行の増加により、回収困難な求償権が増加しており、求償権回収を巡る環境は非常に厳しい状況となっていますが、信用補完制度の持続可能性を高めることや、事業再生支援の側面を持つ重要な業務として回収に取り組みました。

現況把握を最優先課題と位置付け、現地調査に積極的に取り組みました。また、再生支援に向けての取り組みとして、求償権消滅保証の候補先企業の情報について、管理課から企業支援課に提供し連携しました。

経営者保証ガイドラインによる保証人の免除については、2企業に対して実施しました。

保証協会債権回収(株) (略称：サービサー) に、求償権の管理回収業務を委託し、低コストによる管理回収体制を構築し活用しました。

#### (8) コンプライアンス態勢の強化、人材育成及び職場環境の向上による組織力強化、 電算システムの安定的な運用

信用保証協会としての公共的使命・社会的責任を再認識し、コンプライアンス態勢の更なる充実・強化に努めました。

27年度に検査室を設置し、総務課とともにコンプライアンスを統括する部署としました。コンプライアンス委員会は、検査室及び総務課との連携を図り、コンプライアンス・プログラムの実施等を通して、役職員のコンプライアンス意識の向上に努めました。具体的には、コンプライアンス委員会やコンプライアンス担当者会議の開催、コンプライアンス・チェックシートの内容見直し及び実施・検証、DVD研修、群馬県警察本部組織犯罪対策課の警部補を講師に招いた暴力団排除研修、コンプライアンス関連規程類の制定・改正、運転免許証の確認、役員が出席する協会内部の各種会議におけるコンプライアンス徹底の要請、ホームページでの取組姿勢掲示、ディスクロージャー誌への取組姿勢掲載、内部監査におけるコンプライアンスに係る事項の監査(随時)等を実施しました。また、個人情報保護宣言の掲示、個人データ取扱状況の点検のほか、27年度の「個人情報の保護に関する法律」の一部改正に伴い、29年度の同法施行に対応した手続きを行いました。

内部検査に関しては、29年度より総務部、保証統括部及び管理統括部の各課について、検査実施間隔を3年から2年に短縮したほか、29年6月より、金庫の管理状況及び各支店の入退室の管理状況に関する検査項目の見直しを行う等、内容の充実を図りました。

啓蒙活動に関する取組みとして、28年度に職員からコンプライアンスに関する標語を募集し、173点の応募の中から優秀賞3点、入選6点を選考し、12月から優秀賞3点を本・支店の各部署に標語として掲示しました。

27年11月に施行されたマイナンバー制度についても、規程類を整備して適切に対応しました。

反社会的勢力の排除に関する取り組みとしては、28年9月に「反社会的勢力排除に係る対応マニュアル」を改正し、反社会的勢力の定義や反社会的勢力に係る情報を得た場合等の対応について整備するとともに、取り組みを強化しました。また、反社会的勢力の排除及び不正利用防止の対応として、保証推進課と連携して保証申込の受付や保証審査時の事務対応についてチェック体制を構築し、外部情報検索サービス(日経テレコン)により確認しているほか、全国暴力追放運動推進センターからの情報の活用並びに群馬県暴力追放運動推進センターとの連携により、徹底したチェックを行いました。

危機管理及び反社会的勢力等に対する抑止効果のため、28年5月本・支店の接客用応接付近及び本店4階、5階、6階のエレベーター付近に防犯カメラを設置しました。

28年5月12日から6月17日までの実質19日間、関東財務局と関東経済産業局の合同の立ち入り検査が行われ、経営管理態勢(ガバナンス)、法令等遵守態勢(コンプライアンス)及び信用リスク管理態勢について指摘事項があり、28年10月14日に改善報告書を提出し改善に取り組みました。具体的には「理事会運営規程」を改正し、理事会に報告すべき重要な規程の改廃及び組



織変更等業務執行に関する重要事項等について、理事会への報告事項として明記しました。また、常勤監事は28年7月よりコンプライアンス委員会に出席し意見を述べる等、重要な会議への出席等を通して、業務執行状況の検証を行うこととしました。

信用保証協会法第35条に係る報告については、保証料等誤徴収事案等が2件あり、各々について速やかに事案の分析及び再発防止策を講じました。

中小企業へのより良いサービスの提供や、多様化する業務を適切に運営するためには、個々の職員の資質向上を図るとともに、その能力を十分に発揮できる組織体制の構築と強化、及び職場環境の整備が重要であり、これに積極的に取り組みました。

全国信用保証協会連合会（以下「連合会」という。）等の定例的な研修以外にも、企業訪問研修、商店街視察研修、他協会視察、各種外部研修等により、人材育成に努めました。

資格取得を推進している中小企業診断士については、27年度に3名が取得し、資格を有する職員は13名となりました。29年度は中小企業診断士試験の一次試験に2名が合格し、30年3月より同職員を中小企業診断士養成課程へ派遣しました。

また、職員の均質的な能力の向上等を目的として連合会が実施している「信用調査検定プログラム」はマスター（上級）、アドバンス（中級）、ベシス（初級）の3段階がありますが、積極的に受験を呼びかけ、27年度はマスター9名を含む16名、28年度はマスター7名を含む14名、29年度はマスター9名を含む16名が合格しました。これにより、合格者の累計は、マスター38名、アドバンス53名、ベシス19名、合計110名となりました。

国の動向や全国の保証協会の様々な取り組み等に関する情報をスピーディーかつタイムリーに収集し、職員への情報提供や職員の資質向上を図ること、及び人材育成を目的とし、28年4月から30年3月まで連合会へ職員1名を派遣しました。30年4月からも職員1名を派遣します。

「年度経営計画」及び「中期事業計画」の策定については、多くの職員が計画の策定段階から参加し認識を共有することにより、全役職員が一丸となって経営計画等に取り組めるよう、29年1月より、本部組織のほか、各部・支店より一般職を含む職員が参加する意見交換会（計画策定の都度2回）を開催しました。また、「29年度（上期）経営計画の評価」に際しても、計画策定時の意見交換会のメンバーと所属長が出席した意見交換会を29年11月に開催し、年度経営計画の進捗状況を確認するとともに、達成に向けて認識を共有しました。

当協会が取り組むべき課題等について、所属長が意見交換を行う場として「所属長意見交換会」を29年度は7回開催しました。所属長意見交換会においては、返済緩和先の返済正常化に向けて、複数の異なる保証制度を借換一本化する独自の借換保証制度の創設について議論したほか、信用保証協会法の改正等に対応し、経営支援業務への取り組みを強化する組織体制の検討を推し進めるため、企画課を事務局とする「経営支援業務等に対応するための組織体制の検討等に係るワーキンググループ」の設置を検討しました。ワーキンググループでは、合計10回の検討会議を開催し、29年10月には所属長意見交換会と常勤役員に対する中間報告、29年11月から12月にかけて所属長意見交換会と常勤役員に対する最終報告案の報告を行い、最終報告を取りまとめました。

人材育成や組織力強化を図ることを目的として、30年度から職員個人が自ら経営計画等に関連した業務上の目標を設定し管理する「自己申告書」を導入するとともに、勤務評定に係る事務の見直しを行うため、事務説明会（29年8～9月）、外部講師による被評定者研修・評定者研修（29年10～11月）、自己申告書等に係る実務研修（30年2月）をそれぞれ実施し、運用開始に備えま

した。

職場環境向上のため、毎月1回開催している衛生委員会において、職員のメンタルヘルスケア等職員の心身の健康に関する議題を主要なテーマとして取り上げて意見交換を行い、その議事録と議題に沿った資料等の情報を全職員にメールで配信しました。また、メンタルヘルス対策として、27年度と28年度に、パート職員や派遣職員まで含めた全職員を対象に、メンタルヘルス研修会を実施しました。

28年8月には、有給休暇の範囲内でリフレッシュ休暇（連続3日間）を新設し、29年度には、年次有給休暇とは別枠の季節休暇を年間5日以内（従来は4日以内）へ拡大したほか、時間単位での有給休暇の取得を可能とする等、職員の心身のリフレッシュを図るとともに、有給休暇の効率的な取得促進に努めました。

次世代育成支援対策推進法に基づき策定した一般事業主行動計画に掲げたとおり、所定外労働時間を削減するために、毎月第1・第2の月曜日と水曜日を「ノー残業デー」と定め、働きやすい職場づくりのための取り組みを継続しました。29年度には、育児短時間勤務についても、適用可能期間を「子が小学校就学の始期に達するまで」（従来は3歳に達するまで）に拡大したほか、子の看護休暇、介護休業及び介護短時間勤務等についても、関連する法改正等に対応し見直しを行いました。育児休業取得については、男性職員の取得も含め、職場全体での取得を推進しました。

27年1月に移行稼働した保証協会共同システム（以下「コモンシステム」という。）については、システムの運用委託先である保証協会システムセンター株式会社（以下「センター」という。）との緊密な連携により、運用に関する疑問点やデータの保守等について、センターと相談して解決する等、オンライン処理や夜間バッチ処理等においても、大きな問題の発生もなく安定した運用を行っています。また、移行後の制度変更や運用改善に伴うシステム変更、及び29年10月より運用を開始した「反社会的勢力等情報共有システム」、30年度から実施される信用保証制度の見直しに伴う「金融機関支援状況システム」等の新規運用に伴う事前検証作業についても、センターからの情報提供や協力を得て、着実に実施しました。

安定運用に向けての人材の育成については、詳細設計書を随時確認して理解を深め、センターが主催する「転入者研修」や「中堅者研修」等の各種研修へ積極的に参加したほか、外部講師を招いた「データベース検索・帳票作成ツール」の研修を電算課の課員全員で受講して、他部署からの統計データ抽出依頼への対応力向上を図る等、運用担当者のスキル向上に努めました。

システムリスクに備えた事業継続計画（BCP）については、27年度に主要部分の情報を計8回に分けて全役職員へメール配信し、周知を図りました。

このほか、各部署に設置されているインターネットパソコンのセキュリティー強化策の実施、30年2月の統計システム更改に伴う入れ替え作業等、利用環境の維持・強化に努めました。

石川県信用保証協会のコモンシステムへの移行対応については、移行支援協会として全面的な協力体制を整え、当協会の移行作業全般にわたる資料を提供したほか、部門別の業務フロー研修会及び端末操作研修会の実施、並びに移行進捗に関する助言等を行った結果、29年1月に無事移行し本番稼働を迎えることができました。

## (9) 広報の強化

信用補完制度を健全に運営するには、保証業務のみならず、支援業務や関係機関との連携体制、信用補完制度の仕組み等についても、中小企業に理解してもらうことが大切であり、そのために、適切な広報活動に取り組みました。中でも、当協会が注力している創業支援、経営支援、再生支援の「三つの支援」と、事業承継の支援業務については、積極的な広報により周知を図りました。

27年度は、「新規・再利用キャンペーンのご案内」と「中小企業・小規模事業者経営安定化支援事業」、28年度は、「創業トータルサポート体制」、「新規・再利用キャンペーンのご案内」、「設備応援Gパワー保証」、「シルキークレイン presents ガールズ創業カフェ in 富岡」と、「日本政策金融公庫との創業連携パッケージ『“創”思“創”愛』」、29年度は、事業者カードローン当座貸越根保証「Gライト」、事業承継保証制度「次世代サポート保証」、借換保証制度「Gプライム保証」、「シルキークレイン presents ガールズ創業カフェ in 桐生」と、「信用保証制度の見直し」の計12種類のチラシを作成、関係機関に幅広く配布し、保証制度と支援業務の周知やセミナーへの参加募集に努めました。

27年度以降も継続して、相談・ガイド・金融・広報の4つの柱からなる「創業トータルサポート体制」を推進しました。28年度に、リニューアルしたチラシ20,000枚を作成し、幅広く配布しました。当協会がスポンサーとなりFM GUNMAと共同制作し、25年4月からスタートした創業応援番組「チャレンジ・ザ・ドリーム～群馬の明日をひらく～」を継続し、26、27、28年度の放送内容を単行本化して、3年度で計33,000冊を発行し、関係機関だけでなく、県下の高校、大学、専門学校にも配布したほか、各種創業セミナーの参加者にも配布し、若者や女性の起業意欲の向上に取り組みました。また、放送内容は保証月報やホームページにも掲載し、一層の周知を図りました。

「創業計画サポートガイド」については、27年度と29年度に、内容をリニューアルした改訂版を発行しました。

「ぐんまグッドサポートガイド（三つの支援小冊子）」については、各支援事例を追加したほか、保証制度の追加や補助金事業の説明等内容の充実を図り、27年度と28年度に改訂版を作成し、関係機関に配布しました。「群馬県信用保証協会レポート（ディスクロージャー誌）」、「信用保証ガイド」についても発行しました。

そのほか、群馬テレビ「ビジネスジャーナル」の定期出演（半年に1回）、東京信用保証協会主催のビジネスフェア「江戸・TOKYO技とテクノの融合展」への出展企業（3社）紹介及び出展支援、群馬イノベーションアワード・群馬イノベーションスクールへのフィナンシャル・サポーターとしての協賛及び参加、保証月報やホームページ、マスコミの活用（記事・広告の双方）による適切な情報発信等により、当協会の取り組みについて広報に努めました。

30年4月から実施される信用保証制度の見直しに係る対応では、信用保証制度の見直し内容を保証月報やホームページに掲載したほか、創業応援ラジオ番組「チャレンジ・ザ・ドリーム」のお知らせコーナーでの一部制度の拡充の紹介等を行い、広報・周知に努めました。また、中小企業向けには、チラシ「信用保証協会の新たな取り組みについて」を作成し、金融機関をはじめとする関係機関の窓口に配布して対応しました。

### 3. 外部評価委員の意見等

- 27年度から29年度の3年間においては、保証承諾は、独自保証制度の創設効果等もあり、2

期で前年度実績を上回ったが、保証債務残高については減少が続いている。しかし、中小企業にとって利便性の高い独自保証制度を創設したことや、役員による各金融機関への訪問、各金融機関の支店長及び担当者との勉強会・意見交換会の実施、金融機関若手職員向け研修・意見交換会等の実施、地方創生や中小企業の振興に資することを目的とした金融機関との覚書の締結、中小企業の販路開拓のために金融機関等が主催するビジネスマッチング等への後援等の推進により、連携強化に努めたことは評価できる。今後も金融機関をはじめとする関係機関との連携を密にし、中小企業の資金需要に的確に対応し、金融の円滑化に引き続き積極的に取り組んでいただきたい。また、30年度に実施される信用補完制度の見直しに向けた周知活動についても、適切な対応がなされたと評価できる。

- 4つの柱からなる創業トータルサポート体制を推進し、創業に係る多面的な金融・経営支援や、創業に係る広報について、今後県内の創業機運の醸成に寄与する重要な取り組みであると評価する。27年8月に女性職員からなる女性創業応援チーム「シルキークレイン」を発足し、28年度と29年度に女性向け創業セミナーを開催したことも評価できる。創業支援に対するこのような取り組みは、県内経済の活性化につながる意義のあることであり、引き続き積極的に対応していただきたい。
- 経営支援について、条件変更を繰り返す等経営に支障を生じている中小企業に対して、支援ネットワーク会議や経営サポート会議の積極的な開催等により、支援体制を強化し、国の補助金事業の活用や協会独自の費用補助等により、経営改善計画の策定支援等に積極的に取り組んだことは、中小企業にとって心強いことであり、引き続き親身な支援業務を実施していただきたい。
- 事業承継支援については、次世代サポート保証の創設や事業承継に係る専門家派遣の体制が整えられており、事業承継に課題を抱える中小企業の円滑な事業承継に対して、積極的に取り組んでいただきたい。
- 求償権の回収環境が年々厳しくなり、回収実績を上げることが難しい状況にあるが、積極的な現地調査の実施により現況把握に努力している。多様な手法を用いた再生支援についても、引き続き金融機関をはじめとする関係機関と連携を図り、積極的に取り組んでいただきたい。
- コンプライアンス委員会、検査室及び総務課の連携によりコンプライアンス・プログラムの充実及びコンプライアンス態勢の強化並びに検査内容の充実を図ったことは、評価できる。引き続きコンプライアンス意識の徹底と態勢の充実強化を図るとともに、検査業務についても充実を図り、反社会的勢力の排除及び不正利用の防止に関する取り組みも、徹底していただきたい。
- 電算システムについては、センターとの緊密な連携と運用担当者の育成により、安定運用が行われていることは評価できる。
- 衛生委員会の活動を通じたメンタルヘルスケアへの取り組みや、一般事業主行動計画等に基づき、より良い職場づくりのために注力していることは評価できる。また、人材育成と組織力強化の見地から、意見交換会の開催や各種研修を強化しているが、職員の意識やスキルを高める機会を与えるため、研修の内容や方法等について、引き続き工夫を凝らしていただきたい。なお、30年度導入の「自己申告書」については、業務上のコミュニケーションが進み、人材育成と組織力の強化につながるよう、適切に取り組んでいただきたい。
- 条件変更や借換保証、延滞先の管理、経営支援・再生支援に積極的に取り組んだこと等により、代位弁済が減少基調で推移していることも寄与し、収支差額は概ね安定的に確保されており、経

営努力が実ったものと評価する。