

平成 30 年度経営計画の評価

群馬県信用保証協会は、公的な保証機関として、中小企業・小規模事業者の資金調達の円滑化を図り、中小企業・小規模事業者の健全な育成と地域経済の発展に貢献して参りました。

平成 30 年度の経営計画に対する評価は、以下のとおりです。この評価につきましては、石田弘義氏（弁護士）、廣瀬信二氏（公認会計士・税理士）により構成される外部評価委員会の意見・アドバイスを踏まえ作成いたしましたので、ここに公表いたします。

1. 業務環境

（1）地域経済及び中小企業の動向

平成 30 年度の群馬県内の景気は、政府・日本銀行（以下「日銀」という。）による一連の経済対策・金融政策により、緩やかな回復基調で推移しましたが、平成 31 年の年初から米中貿易摩擦等の通商問題や中国経済の減速等が影響し、好調を維持していた大企業の中にも、輸出や生産活動に弱い動きがみられる状況となりました。

中小企業・小規模事業者（以下「中小企業」という。）においては、人手不足への対応や生産性向上に向けた取り組みの遅れ等の課題に加え、原材料価格や輸送コストの上昇もあり、依然として厳しい経営環境が続きました。

（2）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。）の平成 30 年度の管内金融経済概況によりますと、県内金融機関の貸出金残高は、一貫して前年を上回る状況で推移しました。また、金利は、低いレベルで安定的に推移しました。

日銀前橋の企業短期経済観測調査（以下「短観」という。）における企業への金融機関の貸出態度判断 D I は、一貫して「緩い」が「厳しい」を上回り、総じて企業の資金調達はしやすい状況で推移しました。

（3）群馬県内企業の資金繰り状況

日銀前橋の短観によりますと、全産業における企業の資金繰り判断 D I は、平成 30 年 4 月から平成 31 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。企業向け融資の動向も踏まえ、安定した資金繰り状況にあると判断されます。

（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りますと、中小企業の平成 30 年度の設備投資実績見込みは、製造業では投資の後ずれ等の影響から前年度比マイナス 0.1%、非製造業では新規出店の前倒し等から前年度比プラス 16.6%となっています。

（5）群馬県内の雇用情勢

群馬労働局によりますと、有効求人倍率は 1.74 倍で、前年度より 0.12 ポイント増加しました。新規求人数は、前年度比で 1.4%増と 4 年連続して増加し、有効求人数も前年度比 2.2%増と同じく 4 年連続して増加し、雇用情勢は改善しています。

日銀前橋の短観における雇用人員判断 D I は、製造業、非製造業ともに「不足」が「過剰」を上

回る状況が続き、深刻な人手不足の状況が続きました。

2. 事業概況

保証承諾は、1,439億9百万円となりました。平成30年9月に創設した金融機関連携型短期継続保証「Gレポート保証」が活発に利用されたほか、「Gプライム保証」等の借換保証による企業の資金繰り支援に注力した結果、計画額を上回りました。

保証債務残高は、3,467億62百万円となりました。前年度実績を下回りましたが、計画額を上回り、保証債務残高の減少に歯止めがかかりつつあります。

代位弁済は、88億33百万円となりました。業績が思うように改善せず、事業継続を断念する企業の増加等により、前年度実績及び計画額を上回りました。代位弁済額が増加するのは9期ぶりとなります。

求償権回収は、17億30百万円となりました。無担保融資や保証人に依存しない融資の浸透から、回収環境は厳しい中にありますが、代位弁済後の早期の現況把握や地道な回収に努め、計画額を上回りました。

平成30年度の主要業務数値は、以下のとおりです。

項目	件数（前年度比）	金額（前年度比）	計画額	計画達成率
保証承諾	13,424件（109.8%）	1,439億円（116.5%）	1,358億円	106.0%
保証債務残高	45,828件（93.4%）	3,468億円（99.9%）	3,332億円	104.1%
代位弁済	1,116件（109.0%）	88億円（116.2%）	76億円	116.2%
回収	—	17億円（82.8%）	16億円	108.1%

3. 決算概要

平成30年度の決算概要（収支決算書）は、以下のとおりです。

項目	金額（単位：百万円）
経常収入	5,067
経常支出	3,904
経常収支差額	1,163
経常外収入	10,306
経常外支出	11,052
経常外収支差額	▲745
制度改革促進基金取崩額	0
収支差額変動準備金取崩額	0
当期収支差額	417

年度経営計画に基づき保証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4億17百万円のプラスとなりました。この収支差額の処理については、2億8百万円を収支差額変動準備金に、残額を基金準備金に繰入れました。この結果、基本財産は389億1百万円、収支差額変動準備金は157億76百万円となりました。

4. 重点課題への取り組み状況

(1) 中小企業の金融円滑化に資する保証制度の推進

中小企業の振興と地域経済の活力ある発展に貢献するため、金融機関をはじめとする関係機関と連携して、政策保証や借換保証等をはじめ、中小企業のライフステージに応じた保証依頼にきめ細かに対応し、金融の円滑化に努めました。

返済緩和企業の正常化に向けた「Gプライム保証」等の借換保証による借換集約や、金融機関連携型短期継続保証「Gリピート保証」等の利便性の高い保証制度の利用を推進する等、中小企業の金融円滑化に資するよう取り組みました。

また、金融機関と連携・協力して経営者保証ガイドラインの適切な運用と周知に努め、代表者交替時等の期中における経営者保証を不要とする対応にも取り組みました。

保証限度額が1千万円から2千万円へ拡充された「創業関連保証」や「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）の利用を推進し、創業期の資金需要に応えました。

このほか、「設備応援Gパワー保証」、「地域貢献応援私募債保証」、「パートナー保証」など、多様なニーズに応じた保証制度を推進し、中小企業の金融円滑化に資するよう取り組みました。

(2) 創業支援の取り組みの推進

地方創生へ貢献するため、4つの柱からなる創業トータルサポート体制（相談、ガイドブック、金融、広報・セミナー）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、国の補助金事業「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。）」を活用し、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取り組みました。

女性創業応援チーム「シルキークレイン」が中心となって、平成28、29年度に引き続き3回目の「女性向け創業セミナー」を開催しました。また、「シルキークレイン」と金融機関の女性職員との意見交換会等を2回開催したほか、前橋市主催の「創業支援塾」や金融機関主催の創業スクールで職員が講師を務めました。

「シルキークレイン」をはじめとする創業トータルサポート体制による経営支援の総合的支援パッケージが、女性の創業促進等に成果を上げていることが評価され、第8回地域産業支援プログラム表彰事業「イノベーションネットアワード2019」において、保証協会としては2協会目の優秀賞を受賞しました。

(3) 地方創生や中小企業の成長・発展に向けた金融機関との連携強化

金融機関との連携強化を図る取り組みの一環として、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・協力関係の構築と強化に努めました。また、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」を開催したほか、金融機関内部勉強会への講師派遣等を実施し、金融機関との関係強化に努めました。

地方創生に係る中小企業の振興を目的として、金融機関との相互協力に関する覚書の締結を継続して推進しました。平成30年度は新たに、しののめ信用金庫（平成30年11月）、アイオー信用金庫（平成31年3月）と締結し、締結先は合計10金融機関となりました。覚書を締結した金融機関とは、講師派遣や情報交換会等の具体策を実施することで実効性を高めています。

当協会においては、中小企業の安定的な資金調達を支援し、成長・発展を促すため、個別案件について、柔軟に保証付き融資とプロパー融資を組み合わせることを、以前から地道に提案していたことから、金融機関と協調して企業を支援することが定着しています。

(4) 地域経済活性化に向けた関係機関との連携強化

群馬県中小企業支援ネットワーク会議の全体会議を平成30年11月に74機関121名の出席を得て開催しました。なお、金融機関等を対象としたグループ別会議（分科会）は、5回開催しました。

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フェアやセミナー・スクール等を共催・後援するとともに、ブース出展や講師派遣等にも協力し、中小企業の販路開拓や創業支援等に努めました。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（以下「支援協議会」という。）等との連携を強化し、中でも支援協議会とは毎月情報交換会を開催し連携を深めました。

県、市等関係機関が開催した「群馬県中小企業サポーターズ協議会」や、「まえばし創業支援ネットワーク」、「あんなか創業支援ネットワーク会議」等の活動に参加し、連携強化を図りました。

(5) 反社会的勢力排除及び不正利用防止

反社会的勢力排除及び不正利用防止の対応として、新規利用企業の現地調査を実施しました。また、保証申込の受付や保証審査時に検査室と連携したチェック体制を構築し、公的機関としての使命感を持ち徹底したチェックに努めました。

(6) 金融支援と経営支援の一体的な取り組みの推進

返済緩和の条件変更を繰り返している中小企業の経営改善を図るため、平成30年4月に経営支援課の体制を強化し、経営改善計画の策定等が必要と判断される場合には、13億円事業や、認定支援機関による経営改善計画策定支援事業に対する当協会独自の費用補助等を活用して、専門家派遣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。当協会が事務局を務める「群馬県経営サポート会議（以下、「経営サポート会議」という。）」を積極的に開催し、金融支援と経営支援の一体的な取り組みを推進しました。

業績が改善基調にある企業に対しては、保証統括部に新設した財務支援課と営業部・各支店の保証

課が連携し、「Gプライム保証」や、「経営力強化保証」、「経営改善サポート保証」等の借換保証を提案・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の支援を実施し、個別企業の財務内容や資金繰り等を勘察し、必要に応じて真水支援も行いました。また、業績回復に時間を要する企業や、経営支援が必要と判断される企業に対しては、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。

企業再生の実現に向けて、支援協議会等の関係機関と連携し、保証債務の劣後化や求償権の一部放棄等の再生手法案件にも対応する等、再生支援に取り組みました。また、13億円事業を活用した事業承継に係る専門家派遣事業を積極的に提案し、専門家による事業承継計画策定支援、事業承継に関する助言を実施して円滑な事業承継が行えるよう支援しました。

(7) 事故の正常化に向けた取り組みと事故管理の強化

平成30年度から、中小企業や金融機関との距離が近い保証課へ事故調整機能に移管（従来の管轄部署であった管理統括部調整課を廃止）する等、期中の実態把握機能を強化しました。また、「事故報告受付指示書」を新設し、事故受付後の処理方針等を明確にし、事故管理の強化を図りました。

「事故整理強化月間」（年2回）を設け、事故受付から半年間経過し、かつ3ヶ月間未交渉の企業について集中的に現況確認を行い、金融取引の正常化が図れるよう取り組みました。

代位弁済が避けられないと判断された場合は、代位弁済課による速やかな代位弁済実行に向け事務手続きを進めるとともに、回収部門への情報共有を進めることで、早期の回収着手に努めました。

(8) 回収に係る多様な取り組み

求償権回収を取り巻く環境は、有担保求償権の減少、第三者保証人の原則非徴求等により、回収困難な求償権が増加しているため、厳しい状況が続いています。しかしながら、早期着手や地道な回収努力・事業再生支援等を心掛け、効率的な回収に努めました。

「一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン」に基づき、定期弁済継続先に対するきめ細かな交渉を実施しました。

事業継続中で定期弁済を行っている企業について、事業再生支援を視野に入れた業況把握を行うために積極的に企業を訪問しました。事業再生可能と見込まれる企業については、管理課と経営支援課が連携して、求償権消滅保証や、特定支援（株式会社地域経済活性化支援機構の関与による私的整理）による取り組みを実施しました。

(9) 人材の育成及び組織力の強化並びに働きやすい職場環境の向上

中小企業の多様なニーズを捉えてより良いサービスを提供するためには、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るため、これに積極的に取り組みました。

人材育成や組織力強化を図ることを目的として、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「目標管理制度」を導入しました。被評定者（次長以下の職員）と評定者（所属長及び次長・課長）がコミュニケーションを図りつつ、目標の達成に向けて取り組み、職員の業務改善に対する意識に変化が表れつつあります。

「年度経営計画」の策定及び評価にあたり、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、「意見交換会」を開催しました。

企業診断・経営支援業務を担える人材を育成するため、中小企業診断士の資格取得を推奨しており、資格を有する職員は平成30年度末時点で14名となりました。また、職員の均質的な能力の向上等を図るため、全国信用保証協会連合会（以下、「連合会」という。）が実施する「信用調査検定プログラム」についても積極的な受験を推奨しています。

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の向上を図ること、及び人材育成を目的として連合会への職員派遣を継続しました。

職場環境向上のために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、心身の健康に関する議題をテーマとして取り上げて意見交換を行い、その情報を全職員にメールで配信し、共有しました。また、季節休暇や、時間単位の有給休暇、リフレッシュ休暇等の取得を呼びかけ、各種休暇制度の取得率向上に取り組みました。

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、①所定外労働時間を削減するため定時退社を促すノー残業デー（毎月第1・第2の月曜日と水曜日）を実施すること、②子の看護休暇の周知と推進を図ること、③有給休暇の取得を推進し取得率の向上を図ること、④育児休業及び職場復帰に係る支援に努めることについて、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。この結果、一人当たりの所定外労働時間（管理職を除く正職員、嘱託員、派遣職員及びパートタイマー）については、前年度から短縮できました。

(10) コンプライアンス態勢の更なる強化及び検査体制の充実

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強化及び検査体制の充実に努めました。

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（年4回）や、コンプライアンス担当者会議（年2回）、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（年2回）等に取り組んだほか、役員が出席する協会内の各種会議等において、会長をはじめとした役員よりコンプライアンスの徹底を職員に要請しました。

内部検査規程を一部改正するとともに、「自店検査報告書」の様式を見直すことで事務的ミスの再発防止策を強化する等、内部検査体制の継続的な見直しと充実に努めました。

保証申込の受付や保証審査時に際しての反社会的勢力排除及び不正利用防止の対応としては、保証推進課と連携したチェック体制を構築して、外部情報検索サービスによる確認に加えて、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。そのほか、群馬県暴力追放運動推進センターが事務局を務める「暴力団員による不当な行為防止等に関する講習」を受講するなど、態勢の強化を図りました。

(11) 効果的な広報

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、中小企業に理解してもらうことが大切であるため、積極的に広報活動に取り組みました。

当協会がスポンサーとなりFM GUNMAと共同制作している創業応援番組「チャレンジ・ザ・ドリーム～群馬の明日をひらく～」を平成30年度も継続し、更なる周知を図りました。なお、平成29年度に放送した同番組の内容については、単行本を発行し、関係機関に加え県下の高校、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、起業意欲の向上に資するよう取り組みました。

ホームページについては、中小企業や金融機関等の主な利用者にとって、見易くかつ利便性を向上させることを目的に、平成31年3月に全面リニューアルを実施しました。

信用保証制度の見直しに係る対応としては、見直し内容や経営者保証に関する対応について、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や群馬テレビ「ビジネスジャーナル」でも紹介し、引き続き広報・周知に努めました。

(12) 電算システムの安定的な運用等

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（以下、「センター」という。）との緊密な連携を図りながら、システムの改修や変更の際には十分な事前検証を行い、オンライン処理や夜間バッチ処理において大きな問題の発生もなく安定した運用を行いました。また、センター主催の転入者・中堅者向け研修への参加や、外部講師を招いた「データベース検索・帳票作成ツール」に関する研修の情報システム課員全員での受講等により、運用担当者のスキル向上に努めました。

このほか、インターネット端末の利用に関する役職員への注意喚起、業務端末並びに財務入力システム・指静脈認証システム等サブシステムの更改作業等を適切に実施し、持続性のあるシステム環境の構築に努めるとともに、危機発生に備えてバックアップシステムへの切替訓練を実施しました。

5. 外部評価委員の意見等

○平成30年度の保証承諾は、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、借換保証制度「Gプライム保証」や平成30年9月創設の短期継続保証「Gリピート保証」等、独自保証制度の活発な利用により、2期連続しての増加となった。その結果、減少基調が続いていた保証債務残高についても、概ね前年度末実績が維持されたことは評価できる。また、中小企業のニーズを捉えた利便性の高い独自保証制度を創設したことや、各金融機関との各部署・各階層による訪問活動、勉強会・意見交換会等の実施、締結した覚書に基づく具体策の実施等により、対話を重ね連携強化に努めたことについても評価できる。引き続き、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て、金融の円滑化に積極的に取り組んでいただきたい。

○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は、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。女性創業応援チーム「シルキークレイン」が中心となり、女性向け創業セミナーも継続して開催しており、このような創業への取り組みが評価され「イノベーションネットアワード2019」での優秀賞受賞に結び

ついたものとする。県内経済の活性化につながる意義のある取り組みであり、引き続き積極的に対応していただきたい。

○経営支援については、組織変更を行って返済緩和を繰り返している中小企業の返済正常化を推し進めたことや、経営課題を抱える中小企業に対して、経営サポート会議等を積極的に開催し、国の補助金事業や協会独自の費用補助等の活用により、経営改善計画の策定支援等に取り組んでおり、積極的に対応されている。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。

○事業承継については、対応に難しい面もあり一朝一夕にはいかないことも理解している。しかし、社会的にも喫緊の課題であり、中小企業が抱える事業承継についての課題を関係機関と連携して解決し、事業承継が円滑に進むよう、関連する各種の保証制度や専門家派遣等を活用して、引き続き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中で、早期に回収可否を見極めて、返済交渉や法的措置等を推進しており、効率的な回収と継続的な管理がなされていると評価できる。なお、多様な手法を用いた再生支援についても、金融機関をはじめとする関係機関と連携を図り、引き続き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、検査業務の充実を図るとともに、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についても、不断の努力を重ねられたい。

○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る基幹システムの安定運用、インターネット環境を含めた情報セキュリティ対策等が行われており、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を図るため、「目標管理制度」の適切な運用と、意見交換会の開催や各種研修の充実が行われているが、その効果を最大限に発揮させるためにも、各取り組み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。

○以上のように重点課題等に積極的に取り組んだ中で、8年連続で減少していた代位弁済が増加に転じたこともあり、平成30年度の収支差額は計画に届かなかったものの4億17百万円を計上できており、経営努力が実ったものと評価する。