

令和5年度 年度経営計画

1. 業務環境

(1) 群馬県の景気動向

県内の景気の動向は、新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナ」という。）や原油・原材料価格の高騰等の影響により依然として厳しい状態が続いていますが、新型コロナワクチン接種の普及等により行動制限が段階的に緩和され、新型コロナの抑制と社会・経済活動の両立が進むもとの、個人消費や雇用・所得においては緩やかな改善がみられます。その一方で、引き続き、資源価格の動向や供給制約の影響、為替相場の変動などによる景気下振れリスクを注視していく必要があります。

(2) 中小企業及び当協会を取り巻く環境

県内の多くの中小企業・小規模事業者（以下「中小企業」という。）においては、長期化する新型コロナの感染拡大による経営への影響に加え、人手不足や賃上げ要請、DXや環境問題への対応等の新たな時代に向けた経営課題も抱えています。

新型コロナ関連の政策保証や外部専門家派遣等の経営改善支援を積極的に行ってきましたが、新型コロナの影響等による業績回復の遅れなどから、返済が本格化する中で増大した債務に苦しむ中小企業が多く、事故受付、代位弁済は増加傾向にあり、新型コロナの収束時期が見通せないことや原材料価格の高止まり等により動向を注視していく必要があります。

当協会はポストコロナ社会を見据え、金融機関をはじめとする関係機関と緊密に連携して、新型コロナの影響等で疲弊した中小企業の事業立て直しを支えるべく、新たな資金需要へのスピーディーな対応はもとより、経営改善支援や事業再生支援に更に注力します。また、国が推進する「経営者保証に依存しない融資慣行の確立」についても適切に対応し、円滑な事業承継や創業意欲の向上に努めるとともに、SDGs（持続可能な開発目標）や環境経営、社会貢献活動の普及・啓発等にも積極的に取り組んでいきます。

2. 業務運営方針

当協会は、「群馬県信用保証協会の3つの基本理念と行動指針」及び「令和3年度～令和5年度 中期事業計画」に基づき、公的な保証機関として、中小企業の金融の円滑化と、中小企業のライフステージに応じた経営支援業務等に積極的に取り組み、中小企業の振興と地域経済の活力ある発展に貢献するとともに、社会情勢の変化に合わせてSDGsやデジタル化等を推進するため、令和5年度の業務運営方針を以下のとおりとします。

(1) 保証部門 <中小企業の実情やニーズに応じた金融支援の推進>

- ① 厳しい経営環境にある中小企業に対して、既存借入金の借換による資金繰りの改善に努めるとともに、新規開業、事業再構築、経営改善、DX、GX等、中小企業の実情に応じた資金ニーズに対して、適切な保証制度や経営支援を推進することで、地域経済の維持・発展に貢献します。
- ② 経営者保証を不要とする保証の取り扱いについて一層の周知をすることで、創業意欲や前向きな資金需要を喚起し、中小企業の経営活動の活性化に貢献します。

③信用保証に係る手続きの電子化を進めることで、信用保証の利便性向上に取り組みます。

(2) 経営支援・期中管理部門 <ライフステージに応じた支援の取り組み強化>

- ①創業・経営改善・事業承継・事業再生・再チャレンジの各ステージにおいて、各企業の実態把握と課題抽出に努め、最適な経営支援施策を能動的に提案し、県内中小企業の振興と地域経済の活性化を後押しします。
- ②経営環境の悪化を理由として借入金の返済が困難となる中小企業の早期発見に努め、経営改善への早期着手を促すことで、返済緩和となる中小企業や延滞・事故の発生を未然に抑止します。
- ③事業再生支援により、地域経済における中小企業の活力の再生を図ります。
- ④各種支援に係る金融機関との目線合わせや、外部機関との連携強化に引き続き取り組み、経営支援の更なる拡充を図ります。

(3) 回収部門 <早期着手と現況把握による回収の最大化及び効率的な管理回収>

- ①代位弁済の増加に伴い、回収可能性のある案件を早期に見極め、回収方針を明確にしたうえで早期着手に努めます。
- ②求償権先の現況把握に努め、債務名義の活用や担保処分を進め回収の最大化を図ります。
- ③一部弁済の促進や管理事務停止を進め、事務の効率化と回収率の向上を目指します。
- ④事業再生の促進を図り、地域経済の持続的発展を支えます。

(4) その他間接部門 <公的保証機関としての経営基盤の強化と地域社会への貢献>

- ①コンプライアンス及び検査態勢の強化と、役職員のコンプライアンス意識の向上に努め、公正かつ誠実な事業の継続を図ります。
- ②人材育成を通じた組織力の強化とデジタル化の推進により、顧客ニーズへ迅速・適切に対応できる組織を実現します。
- ③情報システムの安定運用と事業継続計画（BCP）の実効性を確保し、危機時を含めた公的保証機関の社会的責任を果たします。
- ④広報活動の充実により協会の認知度を高めるとともに、SDGsを推進し、地方創生と地域社会の発展に貢献します。

3. 重点課題

【保証部門】

(1) 中小企業のニーズに応じた金融支援の推進

- ①新型コロナや原材料価格高騰の影響を受けている中小企業者の借入金返済負担を和らげるため、借換保証を推進します。
- ②中小企業のライフステージに応じた資金調達を支援するため、中小企業の資金繰り支援、経営改善支援、事業再構築等に活用可能な「伴走支援型特別保証」等を推進し、金融機関と共に中小企業の課題解決に向けた取り組みをサポートします。
- ③社会的な課題であるSDGsやGX等への取り組みを通じて成長・発展を目指す中小企業を支援

するため、「環境経営Gエール保証」、「環境経営Gエールプラス保証」及び「SDGs 私募債保証」を推進します。

(2) 経営者保証を不要とする保証の推進及び一層の周知

- ①国の「経営者保証改革プログラム」で示された経営者保証に依存しない融資慣行が定着するよう、経営者保証を不要とする信用保証の活用を推進するとともに、保証付融資において経営者保証の提供が必須ではないことについて周知します。
- ②創業者の負担軽減のため、スタートアップ・創業期における資金調達時に経営者保証を不要とする「スタートアップ創出促進保証」等の取り組みを推進します。

(3) 信用保証手続きの電子化推進

- ①信用保証の利便性を向上させるため、信用保証書及び信用保証申込手続きの電子化を推進します。
- ②信用保証申込手続きの電子化のプロジェクトチームを立ち上げ、事務手続きの見直しやデータの保存方法・活用の検討を行います。

(4) 金融機関をはじめとする関係機関との連携推進

- ①金融機関との対話や勉強会を積極的に実施し、情報共有を図ることで中小企業の実情に応じた支援を実施します。
- ②金融機関と協働で中小企業を継続的に支援するため、プロパー融資と保証付融資を柔軟に組み合わせる等、適切な役割分担に努めます。
- ③中小企業の経営改善や発展に資する支援を効果的に実施するため、地方公共団体及び多様な中小企業支援機関と連携を図ります。

(5) 反社会的勢力排除及び不正利用防止

業務の公共性を認識し、保証申込企業の情報収集や事業実態確認のための訪問調査によるチェック等を通じて、反社会的勢力の排除及び不正利用の防止を徹底します。

(6) 職員の保証審査能力の向上

保証審査に関する外部研修への参加、専門家による内部研修会や各保証課における内部勉強会の開催、及びOJTなどにより、保証課職員の保証審査能力の向上を図ります。

【期中管理・経営支援部門】

(1) 能動的な経営改善支援

- ①保証申込先について、資金繰り以外の面でも支援の可能性がないか検討し、必要な先に経営支援が行き届くよう、能動的に働きかけます。
- ②積極的に企業を訪問し、経営者との対話の中で、経営課題の抽出を一緒に進めていきます。経営改善の意識が低い経営者に対しては、McSS診断結果報告書やPL改善提案書等のツールを活用し、能動的に経営改善を促します。
- ③中小企業が抱える課題解決に関して、最適な支援施策を検討し、提案します。外部専門家派遣事

業や経営改善計画策定支援事業の活用に加えて、「経営改善サポート保証」等の保証制度も組み合わせ、経営改善と資金繰りの両面からサポートします。また、当協会の支援施策のみでの課題解決が困難な場合は、外部支援機関と連携して支援します。

(2) 創業支援態勢の拡充

- ①創業希望者に対しては、「創業応援チーム」が創業計画策定前の段階から、相談及び助言・計画策定支援・資金調達支援と一貫した対応を行い、創業者のよきパートナーとしての役割を実践します。
- ②事業が軌道に乗るまでの間は、訪問によるモニタリングやアンケート調査を通じて、創業後の状況把握を行います。経営課題を抱えている創業者に対しては、外部専門家派遣等のフォローアップを継続します。
- ③外部支援機関と連携し、多様化する創業ニーズの発掘に努めます。特に、女性創業希望者に対しては、女性創業応援チーム「シルキークレイン」がきめ細かい支援を行い、女性の社会進出を後押しします。

(3) 円滑な事業承継を後押しする取り組み

- ①「事業承継相談窓口」にて、多様化する事業承継の形や資金ニーズに関する相談に対応し、最適な事業承継支援メニューを提案します。
- ②事業承継に向けたステージに応じて、外部専門家による事業承継計画策定支援や助言指導を行い、必要に応じて群馬県事業承継・引継ぎ支援センターをはじめとする関係機関・金融機関とも協働します。また、有効活用できる保証制度を提案し、資金面でも事業承継を後押しします。

(4) 返済緩和先のフォローアップ

- ①資金繰りが厳しく初めて返済緩和を申請することが見込まれる方には、返済緩和を回避できるよう、実態の把握と早期の経営改善着手を当協会が能動的に提案します。
- ②返済緩和中の中小企業について、借換保証による返済正常化の可能性を検討し、金融機関と連携して返済正常化を図ります。
- ③延滞など事故要因が発生した中小企業について、早期に金融機関に働きかけ、条件変更や借換保証等の弾力的な取り組みを進め、代位弁済請求に至る前に正常化を図ります。

(5) 経営支援の拡充と効果の検証

- ①経営支援業務の拡充に向け、既存の経営支援メニューの見直しや、専門家・支援機関との連携の拡大、支援業務を担う人材育成に注力します。
- ②過去に経営支援を実施した先について、金融機関や認定支援機関等との連携によるモニタリングを通して、その後の業績動向にも注意していきます。特に、経営改善計画書の策定を行った先については、定期的に計画の実施状況を確認し、経営支援による経営改善効果を把握し、必要に応じて修正計画の策定等を促します。
- ③蓄積した経営支援データを活用し、経営支援の効果を検証するための手法の確立に取り組みます。各経営支援メニューを利用した企業の保証利用状況、ローカルベンチマークの財務指標、CRD

評点等が経営支援後にどのように推移しているかに着目し、より効果的な経営支援態勢の検討につなげていきます。また、経営支援先を対象としたアンケートにおける満足度や、事業再生支援による地域への貢献度合等、様々な側面から検証手法を検討します。

(6) 収益力改善・事業再生・再チャレンジ支援の着実な実行

- ①国の「中小企業活性化パッケージ」で掲げる収益力改善・事業再生・再チャレンジ支援の着実な実行に向けて、群馬県中小企業活性化協議会（以下「活性化協議会」という。）及び金融機関との連携・協働を強化し、中小企業の経営改善や事業再生に積極的に取り組みます。
- ②経営改善や事業再生に取り組む先に対しては、活性化協議会のトレーニー制度等により蓄積されたノウハウを活用し、支援先企業が抱える課題解決に向けて伴走型支援を実践するとともに、高度化・複雑化する抜本的な事業再生にも柔軟に対応します。
- ③自主廃業を選択した先に対して、活性化協議会の再チャレンジ支援を提案する等、円滑な事業撤退を支援し地域経済の安定に努めます。

(7) 求償権先に対する事業再生

- ①代位弁済後も事業を継続し、誠実に弁済を進める求償権先に対しては、金融機関、活性化協議会及び認定支援機関と連携して「求償権消滅保証」を活用した事業再生を支援します。
- ②「求償権消滅保証」による事業再生が時期尚早である場合には、外部専門家の派遣等による伴走型支援を通じて、求償権先が抱える事業承継問題や収益力向上等の課題解決を支援します。

【その他間接部門】

(1) コンプライアンス及び検査態勢の強化

- ①コンプライアンス委員会及びコンプライアンス・プログラムに基づく活動を通して、態勢の強化及び役職員の意識の向上を図ります。
- ②内部検査における検査項目等を継続的に見直し、検査態勢の強化を図ります。
- ③全国暴力追放運動推進センターからの情報活用及び群馬県暴力追放運動推進センター等との連携を図り、反社会的勢力排除に向けた取り組みを強化するとともに、不正利用の防止に努めます。

(2) 人材育成及び組織力の強化、デジタル化の推進

- ①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、「目標管理制度」を適切に運用するとともに、デジタル化の知識習得も含めた人材育成と組織力強化に取り組みます。
- ②各種研修への参加及び外部講師による講演会の開催、資格取得の奨励等により、職員として必要となる知識等を習得し能力開発を図るとともに、企業診断、経営・再生支援業務を担える人材の育成を推進します。
- ③活性化協議会や群馬銀行等の連携機関への派遣研修を実施して職員のスキルアップを図るとともに、研修で得られた知識や情報を業務に活かすことで、適切な業務運営につなげます。
- ④計画策定や業務改善に関する意見交換会等を開催し、職員が認識を共有して取り組むことで組織力の強化を図ります。
- ⑤衛生委員会の活動や産業保健セミナー等への参加、職員相互のコミュニケーションの機会を通し

てメンタルヘルスケア等に取り組みます。また、デジタル化も推進し既存業務を効率化することで働き方改革に取り組む等、職員が働きやすい職場環境づくりに努めます。

(3) 情報システムの安定的な運用と事業継続計画（BCP）の実効性の確保

- ①情報システムの安定的かつ効率的な運用を維持するとともに、各種の設備機器及びソフトウェアの計画的な更改、デジタル化への対応等により、利便性の高い利用環境の構築に努めます。
- ②災害等発生時に迅速な復旧ができるよう、システムセンターと連携し訓練を実施するとともに、事業継続計画（BCP）の点検・見直し・訓練と周知徹底を図ること等により実効性を確保します。

(4) 広報活動の充実

- ①保証制度に関する情報や創業支援・経営改善支援などの各種支援や、当協会の取り組みについて広く周知すべく、ホームページや広報誌「保証月報」等の内容充実を図ります。
- ②フリーペーパーやマスメディアなど、幅広く周知が期待される広報媒体を活用し、当協会の認知度向上を図ります。加えて、環境に配慮した事業活動の取り組みとして、既存の広報物や新たに検討する広報活動について、デジタル化・ペーパーレス化を推進します。

(5) 地域におけるSDGsの推進と地方創生への貢献

- ①ペーパーレス化や省エネルギー対策等に取り組むとともに、地球環境の保全につながる活動や各種ボランティア活動・地域の催しへの参加・協力、環境債購入のほか、研修実施により職員の理解を深めることでSDGsを推進し、地域社会の発展に貢献します。
- ②「シルキークレイン」の活動により女性活躍を支援する等、多様な人材が活躍できる地域づくりに貢献します。

4. 保証承諾等の見通し

令和5年度の保証承諾等の主要業務数値（見通し）は以下のとおりです。

項目	金額	前年度計画比
保証承諾	1,310億円	92.3%
保証債務残高	6,123億円	91.5%
代位弁済	95億円	121.8%
回収	16億円	100.0%