

静岡県信用保証協会は、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、県内企業者の健全な育成と地域経済の発展のために努めてまいりました。

令和元年度の経営計画に対する実績評価は以下のとおりです。

なお、本評価につきましては、佐藤経済研究所 所長 佐藤克昭 様、静岡県立大学 特任教授 西野勝明 様、しんきん経済研究所 理事長 俵山初雄 様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て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

令和元年度の経営計画に基づき90項目のアクションプランを策定し業務に取り組んだ結果、保証承諾は前年並となりましたが、保証債務残高については、保証承諾額を上回る償還額の影響等により減少となりました。代位弁済については、計画を上回ったものの、経営改善支援などの効果により、前期比69.9%と大幅に減少しました。また、求償権回収については、平成31年4月に債権管理部を創設し業務集約による効率化を図ったものの、無担保求償権の増加等により回収環境が年々厳しさを増しており、計画比75.3%に留まりました。

(1) 地域経済および中小企業の動向

令和元年度の日本経済は、緩やかな回復基調で推移していたものの、海外経済の減速に伴う外需不振や消費税率引き上げの影響に加え、年明け以降、新型コロナウイルス感染症に係る世界的流行が国内外における経済活動の停滞を招き、景況感は急速に悪化しました。

静岡県内の景気動向についても、海外経済の減速を受けて主要産業である製造業の生産活動が弱めの動きとなってきたところ、新型コロナウイルス感染症の拡大が県内事業者にも様々な影響を及ぼし始め、景況感の悪化とともに不透明感が増した状況となりました。また、別の側面において、静岡県は従来からの課題である製造業の海外展開による空洞化や県内人口の減少、自動車産業のEV化といった産業構造の変化に直面しており、さらに、県内の中小企業・小規模事業者は依然として人手不足の深刻化や経営者の高齢化といった構造的な問題もあり厳しい経営環境が続きました。

(2) 中小企業向け融資の動向

静岡県内における金融機関の貸出残高合計は、令和2年3月末において16兆5,237億円、前期比99.6%と前年並になりました。

これに対して、当協会の保証債務残高は7,102億円、前期比90.6%と736億円減少し、保証承諾額については2,036億円、前期比98.2%となりました。

保証債務残高が減少傾向にある要因としては、金融緩和政策による超低金利の環境下における信用保証料の割高感などから保証利用が控えられていること、また、過去の経済変動時に積極的に対応した各種緊急保証の償還等による残高の減少が保証承諾額を上回っていることなどが挙げられます。

(3) 静岡県内中小企業の資金繰り状況

県内企業の資金繰りについては、消費税率引き上げの影響に加え、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、企業の資金繰りD Iは大きく低下しました。当協会においては、借換保証等による企業の資金繰り支援や金融機関や中小企業支援機関と連携した経営改善支援および事業再生支援に積極的に取り組むとともに、新型コロナウイルスの影響で業績の悪化した中小企業・小規模事業者への資金繰り支援を行いました。

このような取組の効果もあり、返済緩和残高は378億円減少し、代位弁済額は前期比69.9%となり、7期連続での減少となりました。代位弁済額を保証債務平均残高で除した代位弁済率は、全国平均が前年から僅かに増加して1.64%となった一方で、当協会は1.88%と前期比0.51ポイント減少したことにより全国との差も縮まりました。

2 事業概況について

- ・保証の状況については、令和元年度計画の策定時から資金需要の低迷や保証料の割高感により減少傾向にありましたが、各種保証制度の活用により、保証承諾額を2,000億円、保証債務残高を7,250億円と見込みました。実績については、保証承諾は2,036億円、保証債務残高は7,102億円とほぼ計画並となりました。
- ・代位弁済については、経営改善支援、事業再生支援への取り組みによる代位弁済抑制の効果を考慮し、平成30年度実績の199億円より少ない120億円を見込みました。実績については、計画を上回ったものの、前年度から大幅に減少した139億円となり7期連続で減少しました。
- ・実際回収（元金および損害金）については、第三者保証人の原則非徴求の実施や不動産担保に過度に依存しない保証の推進等により回収環境が厳しくなっているなか、債務者等との粘り強い交渉や効果的な法的措置の実施、サービスの有効活用等により回収の最大化に努めたものの、計画額50億円に対して実績は38億円となりました。

令和元年度 経営計画の評価

令和元年度の主要業務数値は、以下のとおりです。

(単位：億円)

令和元年度				
項目	実績額	対前年度実績比	計画額	対計画比
保証承諾	2,036	98.2%	2,000	101.8%
保証債務残高	7,102	90.6%	7,250	98.0%
代位弁済	139	69.9%	120	115.8%
実際回収 (元金、損害金の合計額)	38	69.6%	50	75.3%

3 決算概要について

令和元年度の決算概要（収支計算書）は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

令和元年度				
項目	実績額	対前年度実績比	計画額	対計画比
経常収入	9,571	89.1%	9,765	98.0%
経常支出	7,978	92.6%	8,524	93.6%
経常収支差額	1,594	75.0%	1,240	128.5%
経常外収入	19,339	82.8%	16,791	115.2%
経常外支出	20,402	81.7%	17,633	115.7%
経常外収支差額	-1,063	66.8%	-842	126.2%
収支差額変動準備金取崩額	0	0.0%	0	0.0%
当期収支差額	530	99.8%	398	133.2%

4 重点課題への取り組み状況について

令和元年度経営計画において重点課題として掲げた取り組み状況は、以下のとおりです。

(1) 企業のライフステージに応じた支援

① 創業支援

令和元年度の創業保証全体の保証承諾は866件、36.8億円で前年比90.6%と若干の減少となりました。静岡県制度融資「開業パワーアップ支援資金」(※)において県と協力して、平成30年度より実施している創業者の保証料負担をゼロにする創業促進キャンペーン「開業パワーアップS」の推進を継続した結果、保証承諾は450件、20.9億円となりました。

創業者や創業後5年未満のフォローアップを必要とする企業に対しては、各部支店の経営相談課に設置している「創業支援チーム」が、年間1,027企業(延べ1,255回)を訪問面談し、41企業に中小企業診断士等の専門家を派遣するなど、伴走型の支援に取り組みました。また、創業支援チームには女性職員を配置し、女性創業者に対してもきめ細やかなサポートを行いました。

創業希望者に対しては、有益な情報を提供するため、「創業セミナー」を県内3会場(東部・中部・西部)で開催し、3回で46名に参加いただきました。また、令和元年度は女性起業家の事業化支援を目的とした「女性起業家サポートセミナー」と、セミナーで学んだことを試す出店体験イベント『ちあふるマルシェ』を初めて開催し、起業して間もない女性や起業に挑戦する女性を積極的に後押ししました。

さらに、将来の企業家の育成に貢献するため、専門学校の子生向けに「創業に関する講義」(※)を3回開講しました。

(※)「開業パワーアップ支援資金」：創業者および創業後5年未満の企業を対象とした利子補給を伴う県の制度融資。

(※)「創業に関する講義」：9月に静岡県美容専門学校、沼津情報・ビジネス専門学校、1月に東海調理製菓専門学校で開講。

② 成長・発展支援

国の全国統一制度や県・市・町の制度融資などの政策保証を適切に推進し、企業の成長・発展に努めました。また、令和元年10月に、協会の創立70周年を記念し県内中小企業の明るい未来を応援する「しずおかみらい応援保証」(※)と、中小企業の事業内容や成長性等を評価して更なる事業の発展を支援する「事業性評価融資保証」(※)を創設するなど、政策保証に加えて、協会独自の保証制度の利用促進を図りました。実績として、「しずおかみらい応援保証」は1,092件、61億円を保証承諾し、「事業性評価融資」は113件、30億円を保証承諾しました。

(※)「しずおかみらい応援保証」：保証限度額1,000万円で低保証料率と、比較的小規模な事業者を対象とした制度。

(※)「事業性評価融資保証」：中小企業・小規模事業者の事業内容や成長性等を適切に評価し、幅広い資金需要に対応することで事業の発展や成長を支援する制度。

③ 小規模事業者への持続的発展支援

平成30年4月から小規模事業者向けの100%保証である「小口零細企業保証」(※)と「特別小口保証」(※)の限度額が1,250万円から2,000万円に拡充されたなどの政策趣旨も踏まえて、小規模事業者の持続的発展を支えるために資金繰りの円滑化に取り組んだ結果、令和元年度に係る両制度の保証実績は、合計で871件、27億円(前年比98.4%)となりました。

(※) 「小口零細企業保証」：小規模事業者に安定的な資金を供給するため、責任共有制度の対象外とされた100%保証の制度。

(※) 「特別小口保証」：県内で1年以上事業を営んでいる小規模事業者に無担保・無保証人で小口資金を供給するための100%保証の制度。

④ 事業承継支援

県制度融資の事業承継資金について、平成31年4月より、融資申込の対象者に持株会社が追加され、また、利用可能な保証制度として従来の「経営承継関連保証」(※)に加え、「特定経営承継関連保証」(※)、「事業承継サポート保証」(※)、「経営承継準備関連保証」(※)、「特定経営承継準備関連保証」(※)が追加されました。令和元年度の事業承継資金は合計で8件、245百万円を保証承諾しました。

また、後述する企業訪問や専門家派遣に加え、当協会も構成員となっている「事業承継ネットワーク」や専門機関である「事業引継ぎ支援センター」と連携し、県内企業の事業承継の促進に努めました。

(※) 「経営承継関連保証」：会社または個人事業主を対象として、事業承継に係る資金を保証する制度。

(※) 「特定経営承継関連保証」：事業の後継者である代表者個人を対象として、事業承継に係る資金を保証する制度。

(※) 「事業承継サポート保証」：事業承継に伴う株式取得を目的に新設された持株会社を対象として、株式取得資金を保証する制度。

(※) 「経営承継準備関連保証」：事業承継が困難で事業活動に支障が生じている中小企業の経営を承継しようとする会社または個人事業主を対象として、他の中小企業の株式や事業用資産等の取得資金を保証する制度。

(※) 「特定経営承継準備関連保証」：事業を営んでいない個人（従業員等）を対象として、株式や事業用資産等の取得資金を保証する制度。

⑤ 危機時のセーフティネット支援

平成31年4月に既存の「経営安定関連保証」(※)、「激甚災害保証」(※)、「危機関連保証」(※)に加え、新たなセーフティネット制度として、災害復興に必要な資金の保証料負担を最大ゼロにする県制度融資「中小企業災害対策資金」(※)が創設され、支援メニューの拡充が図られました。

令和元年度の「中小企業災害対策資金」は台風第19号被害に対する資金として、27件、373百万円を保証承諾しました。

また、平時から大規模地震などの激甚災害発生に備える事前対策として、県内における「事業継続計画（BCP）」(※)策定企業の増加に向けて保証予約制度である「BCP特別保証」を積極的に推進するとともに、被災時に事業継続に必要な当面の資金を保証する「災害時緊急支援短期保証」(※)や「災害時における緊急条件変更支援」(※)を被災時には迅速に発動するなど、企業の事業継続や地域の復興を円滑に支援する体制を整えました。令和元年度の「BCP特別保証」は178件、117億円で前年比100.5%の事前内定となりました。

さらに、新型コロナウイルス感染症の影響に対する資金として、経営安定関連4号指定、危機関連保証の発動および県制度融資「経済変動対策貸付（新型コロナウイルス感染症対応枠）」の拡充が順次なされ、年度末までに関連する保証制度全体の合計で448件、81億円を保証承諾しました。

- (※) 「経営安定関連保証」：中小企業信用保険法に基づいて事業活動の制限や不況業種等の指定を受けた企業を対象として、経営の安定に必要な資金を保証する制度。
- (※) 「激甚災害保証」：激甚災害の発生時に国が指定した地域の被災企業に対して、事業の再建に必要な資金を保証する制度。
- (※) 「危機関連保証」：中小企業信用保険法に基づいて、経営の安定に支障を生じている企業を対象として、経営の安定に必要な資金を保証する適用期限が原則1年となる制度。
- (※) 「中小企業災害対策資金」：激甚災害法または災害救助法が適用される災害、県知事が認めた災害で被害を受けた企業を対象として、災害復興に必要な資金を供給する県制度融資
- (※) 「事業継続計画（BCP）」：“Business Continuity Plan”の略で、災害や事故など不測の事態を想定して、事業継続の視点から対応策をまとめたもの。
- (※) 「災害時緊急支援短期保証」：災害救助法が適用される自然災害で被害を受けた企業を対象として、事業継続に必要な当面の資金を保証する短期保証制度。
- (※) 「災害時における緊急条件変更支援」：災害救助法が適用される自然災害で被害を受けた企業を対象として、半年以内の返済据置により当面の資金繰りの安定を図る制度。

(2) 金融機関および関係機関との連携強化

① 金融機関との連携

令和元年度は複数の金融機関職員を交えた「合同勉強会」やニーズに応じた「個別勉強会・事例研究会」を33回開催し、情報やノウハウの共有を図りました。また、協会職員が金融機関を訪問して行う「個別案件相談会」を69回開催し、計1,545件の保証申込に係る相談に応じ、最終的に296件、49億円の保証申込につながりました。

また、平成29年11月に開始したFAX照会による「簡易案件相談」は、速やかに保証の方向性の回答が得られるとして、令和元年度は2,617件の相談が寄せられ、798件、93億円と前期比155.3%の保証承諾につながりました。

② 適切なリスク分担による継続的な企業支援

中小企業の経営改善・生産性向上のために、金融機関の支援方針に着眼し、金融機関固有のプロパー融資と保証付き融資の柔軟な組み合わせによって適切なリスク分担を図り、協力して継続的な企業支援に取り組みました。具体的には、金融機関との定期的な対話を通じて連携を深め、「協調支援保証制度（コラボQ）」(※)などを活用して協調融資を行うほか、企業の規模や経営状況等に応じてプロパー融資と保証付き融資のバランスを考慮した対応を行い、ともに企業経営の改善発達を支援しました。その結果として、令和元年度の協調による保証実績は290件、39億円となりました。

(※) 「協調支援保証制度（コラボQ）」：プロパー融資と保証付き融資の協調により、企業に対して迅速（Quick）に資金を供給するための保証制度。

③ 関係機関との連携による支援体制の充実

営業時間内の相談対応に加えて、中小企業診断士の資格を有する職員等が相談員となる「夜間相談」を引き続き開催し、創業相談、経営

相談、資金繰り相談など多様化するニーズの把握に努め、実効性のある支援につなげました。

また、協会単独の「相談窓口」の設置に加えて、商工団体主催の「金融・経営相談会」等に協会職員が153回出張相談に赴くなど、連携の強化・支援体制の充実を図りました。

さらに、経営改善支援を行う「静岡県経営改善支援センター」、事業承継支援を行う「静岡県事業引継支援センター」、事業再生支援を行う「静岡県中小企業再生支援協議会」などと相互連携に努め、企業の課題解決に取り組みました。

④ 静岡県産業振興財団との連携

平成30年8月に静岡県産業振興財団と締結した「中小企業への相互連携による伴走支援に関する覚書」に基づき、双方の強みを活かした企業支援に努めました。

⑤ 金融仲介機能の発揮

公的機関としての仲介機能を発揮するため、創業者や企業に対する相談窓口を設けており、相談があったもののうち、令和元年度は15企業に対して金融機関への紹介・取次を実施しました。

また、複数の金融機関に対する借入返済で資金繰りに支障をきたしている企業には、必要に応じて当協会が仲介役となり、企業と各金融機関が一堂に会する「バンクミーティング」を開催しており、令和元年度は48回開催し総体的な返済見直し等金融調整を図りました。

(3) 経営改善支援

① 企業の経営課題に応じた経営支援

中小企業・小規模事業者は、経営改善や生産性向上、事業承継など様々な経営課題を抱えているため、相談窓口や企業への直接訪問による対話のなかでニーズを把握し、企業が抱える課題の解決に向けて外部専門家を活用した支援を行うなど、企業目線に立った経営支援に取り組みました。

令和元年度は、返済緩和に係る条件変更先や条件変更を未実施であるが経営状況が厳しい企業を対象に、保証残高3,000万円以上から7,000万円未満の約3,000企業を「簡易支援先企業」、また、保証残高7,000万円以上の約1,700企業を「重点支援先企業」と位置付け、合計約4,700企業に担当者を配置して、優先度や効果等を踏まえた効果的な経営支援に取り組みました。

また、平成30年度に個別企業ごとの支援方針や支援状況等を付加した「経営支援データベース」の構築を始めたことから、同データベースを活用して経営支援の進捗管理を行うとともに、経営支援の効果等についても検証しながら改善に努めました。

② 経営支援部による経営改善支援

重点支援先約1,700企業の内、特に残高の大きい9,000万円以上の約800企業を対象に経営改善計画の策定等の各種支援に取り組みました。具体的には、金融機関への支援要請に加え、協会の職員が支援先企業を受け持つ企業担当制により「企業訪問」や「専門家派遣」等の直接支援を実施しました。

令和元年度は、「経営診断に係る専門家派遣」を29企業、診断後の「経営改善計画の策定支援に係る専門家派遣」を28企業、「経営改善支援センター案件に係る専門家派遣」を12企業に実施しました。また、過去に計画策定した企業のための「フォローアップ診断に係る専門家派遣」を25企業に実施しました。

さらに、平成30年度から実施し、令和元年度で3回目となる「経営改善セミナー」を開催し、中小企業の経営者、支援機関および金融機関の担当者等、合わせて64名の参加があり、経営改善の必要性とその取組方法への理解を深めました。

③ 部支店による経営改善支援

各部支店の経営相談課に設置している「経営支援チーム」は、重点支援先約1,700企業の内、比較的保証残高の小さい約900企業および簡易支援先3,000企業に対して、経営改善のための各種支援に取り組みました。加えて、経営改善、事業承継、生産性向上などの個々の課題解決に向けて、専門家派遣に取り組みました。

令和元年度は、「経営診断に係るワンポイント診断」を35企業、「経営診断に係る専門家派遣」を39企業、「経営改善計画の策定支援に係る専門家派遣」を28企業、「事業承継に係る専門家派遣」を7企業に実施しました。

さらに、既に経営改善計画等を策定したものの、計画どおりに改善が進んでいない企業に対して行う「再チャレンジ診断に係る専門家派遣」を19企業に実施し、計画の見直しや実行支援などきめ細かな支援に取り組みました。

④ 返済緩和先の正常化

企業支援課や経営相談課では、経営改善支援と合わせて既存債務の借換えにより返済計画を組み直すことにより、返済緩和先の正常化を推進しました。令和元年度は、返済緩和先を正常化させる借換提案を450企業に実施し、うち270企業に借換保証を承諾しました。

⑤ 企業の生産性向上支援

新規設備の導入等で生産性の向上に取り組む前向きな企業を後押しすべく、各種事業計画に基づき「経営力向上関連保証」(※)や「経営革新関連保証」(※)等の申込があった場合は、各部支店に配置した「生産性向上支援チーム」が企業を訪問し、必要に応じて課題解決に向けた専門家派遣を行うなど、企業の生産性向上を支援しました。

令和元年度は、「生産性向上支援に係る企業訪問」を30企業、「生産性向上支援に係る専門家派遣」を3企業に実施しました。

(※)「経営力向上関連保証」：中小企業等経営強化法に基づく認定経営力向上計画に従って行われる新事業活動の実施に必要な資金を保証する制度。

(※)「経営革新関連保証」：中小企業等経営強化法に基づく承認経営革新計画に従って行われる事業の実施に必要な資金を保証する制度。

⑥ 「静岡県経営改善支援センター」との連携

国の「経営改善計画策定支援事業」は、「経営改善支援センター」(※)が実施しており、特に小規模事業者等については同センターを活用して経営改善を促すことが効果的であるため、当協会も積極的に利用を促進しました。

令和元年度の静岡県経営改善支援センターの利用受付件数は50企業で、そのうち47企業が当協会の利用企業となります。また、平成25年度からの累計受付件数では東京に次ぐ全国2位の1,056企業で、そのうち1,015企業（96.1%）が当協会の利用企業であり、取引金融機関が情報共有や支援方針を協議する場であるバンクミーティングへの参加や経営改善計画への同意などの各種支援を行ないました。

なお、令和元年度の同意実績は47件でした。

(※)「経営改善支援センター」：中小企業・小規模事業者の経営改善への取り組みを支援するため、国の予算措置により商工会議所内に設置された公的機関。

⑦ 「静岡県事業改善引継ぎ支援センター」および「静岡県事業承継ネットワーク」との連携

県内企業の円滑な県内企業の円滑な事業承継を促進するため、「事業承継ネットワーク」(※)の構成員として企業訪問や専門家派遣による支援を行うとともに、具体的な課題の解決にあたっては専門機関である「事業引継ぎ支援センター」(※)と連携して効果的な支援に取り組んでいます。令和元年度は、事業承継ネットワークに対して5企業、事業引継ぎ支援センターに対して1企業の仲介を実施しました。

(※)「事業承継ネットワーク」：早期・計画的な事業承継準備を促すことを目的とし、事業承継ニーズを掘り起こすために静岡県産業振興財団内に構築されたネットワーク。

(※)「事業引継ぎ支援センター」：中小企業・小規模事業者の事業承継への取り組みを支援するため、国の予算措置により商工会議所内に設置された公的機関。

⑧ 経営支援に関する情報発信

経営支援業務は、経営支援部と部支店の経営相談課が連携して取り組んでいるため、各部署で多くの改善事例が生まれています。

これらの具体的な改善事例をまとめて経営支援に関するノウハウを蓄積するとともに、協会内部で共有して支援業務に活用し、協会全体の経営支援のレベルアップを図りました。また、外部講師を招いた勉強会を7月に、職員を講師とした勉強会を2月に開催するなど、経営支援に関する知識の向上に努めました。

さらに、「専門家派遣」等で経営改善に繋がった経営支援事例集（ベストプラクティス）を6月に作成して利用企業や金融機関、商工団体に配布するなど、協会の経営支援事業の周知を図るべく継続的に情報発信を行いました。

(4) 事業再生支援

① 「静岡県中小企業再生支援協議会」等との連携

「中小企業再生支援協議会」(※)の活用は、事業の再生を図り、倒産を抑制して取引先や雇用を守るための効果的な施策であるため、主に重点支援先企業を対象に取引金融機関と連携して同協議会の利用を促進しました。令和元年度は24企業が静岡県中小企業再生支援協議会を活用した事業再生計画の策定を行い、そのうち23企業（95.8%）が当協会の利用企業でした。また、同協議会には協会職員が1名出向し、中立的な立場から金融機関との調整を図るなど同協議会の運営に協力しました。

なお、令和元年度の求償権放棄等を伴う抜本的な事業再生支援の実績は、第二会社方式による求償権実質放棄、代位弁済履行済みの企業の特定期間停止スキームによる実質放棄の計2件、金額ベースで255百万円の債権放棄に応じるなど、地域経済や雇用への影響を十分に考慮して事業再生支援に取り組みました。

(※) 「中小企業再生支援協議会」：中小企業の事業再生に向けた取り組みを支援するため、国の予算措置により商工会議所内に設置された公的機関。

② 「しずおか中小企業支援ネットワーク」の運営

県内企業に対する経営改善や事業再生を促す環境を整備し、地域経済の活性化を目的とした「しずおか中小企業支援ネットワーク」(※)は、行政、金融機関、商工団体等を会員として当協会が事務局を運営しています。

令和元年度は全会員(36機関)を対象とした全体会議を4月に、金融機関を中心とした会員で行う連絡会議を10月に開催し、各ネットワーク参加機関の情報共有および意見交換を行いました。

また、同ネットワーク内にて個別企業の支援を目的とした「経営サポート会議」を計60回開催し、取引金融機関と支援方針の協議や金融調整を図るとともに、事業再生計画の策定によって利用が可能となる「事業再生計画実施関連保証(経営改善サポート保証)」について152件、54億円(前期比81.3%)を保証承諾しました。

(※) 「しずおか中小企業支援ネットワーク」：県内中小企業に対する経営改善支援や事業再生支援の推進を目的として、行政、金融機関、商工団体など中小企業支援支援を行う関係機関が連携を図るために平成24年10月に構築されたネットワーク。

(5) 効率的な債権管理

平成31年4月に「債権管理部」を新設して浜松・沼津両支店における管理回収業務を本店に集約して一元的な管理を行い、事務手続の合理化や債権管理の充実に努めるなど、回収業務の効率化を図りました。

回収環境においては、第三者保証人の非徴求や無担保求償権の増加に伴い実質的に回収困難となる案件が増加基調にあります。したがって、債務者の実態や回収可能性などを精査した上で管理事務停止や求償権整理による債権の分類と選択を進め、重点的に対応が必要な案件を判別するなど債権管理の合理化と事務の効率化を促進しました。

また、個別案件の対応については、回収部署内における情報共有により管理方針の明確化と適正な期日管理に努めるとともに、債務者の状況を適宜把握し、定期的に管理方針を見直していくことで案件ごとの債権管理を徹底しました。

(6) 管理コストなどを考慮した求償権回収の最大化

① 目標数値の管理

目標管理を徹底するため、四半期ごとに業務統括部門が、管理回収担当役員や管理課長、サービサー営業所長が出席する「管理課長会」を開催し、目標に対する達成状況や回収促進策の実施状況などの確認を行いました。

また、毎月、「回収会議」および「回収フォローアップ会議」を開催して進捗管理を行い、求償権回収の最大化に努めました。

しかしながら、回収環境の厳しさから、令和元年度の回収実績は38億円（費用・保証料分を含む総回収は39億円）で前期比69.6%、計画比75.3%となりました。

② 効果的・効率的な回収と再生型回収の促進

法的措置の実施は有効な回収手段であるため、個別案件ごとの内容を的確に把握した上で、必要に応じて仮差押、仮処分等の保全措置ならびに不動産競売、債権差押等の執行手続を適切なタイミングで実施し、効果的な回収につなげました。

また、債権放棄を伴う抜本的な事業再生への協力や、保証人に再起の機会を与えることにも配慮して実質的な資力に応じた一部弁済を認めるなど、個別案件の実情等を十分に踏まえて合理的な回収に努めました。

③ 保証協会債権回収株式会社（サービサー）の活用

保証協会債権回収株式会社（サービサー）は、平成31年4月から浜松分室と沼津分室が静岡営業所に集約されました。

また、前述の「管理課長会」や「回収会議」、「回収フォローアップ会議」等の機会を活用し、協会とサービサーでの情報交換等を通じて相互に回収ノウハウの向上を図りました。

さらに、代位弁済後、早期に債権調査を行ってサービサーに回収委託するなど無担保求償権の回収の最大化を図るとともに、転居などにより債務者や保証人が県外に居住する域外求償権については、他都道府県のサービサーを積極的に活用して回収に努めました（域外委託実績2件）。

(7) 回収体制の充実

効果的な管理・回収手法の検討や実際の回収事例を共有するため、債権管理部の職員等による「回収担当者レベルアップ会議」を年2回、職場内勉強会を年14回開催し、債務者等との交渉術や回収成功事例などの実践的な回収ノウハウの蓄積や伝承を進め、担当者の回収能力の向上を図りました。

(8) 人材の活用による顧客満足と生産性の向上

中小企業者の多様なニーズを的確に捉えて質の高いサービスを提供するため、全国信用保証協会連合会が実施する各種研修や外部専門家や協会職員を講師とした内部研修を積極的に活用し、より業務に精通した専門家集団としての能力を持つ人材の育成に努めました。

具体的には、外部専門家を講師とする職員向け勉強会を8回開催しました。また、県、金融機関、商工団体等が主催するセミナーにも57回、延べ98人の職員を参加させ、知識の習得および能力の向上を図りました。

また、平成24年度から実施している業務改善運動「s s h運動」(※)に引き続き取り組み、7年目となった令和元年度は職員からの自発的な改善事例が204件に上りました。好事例については協会全体での共通運用に採用するなど適宜実施に移し、生産性と顧客サービスの向上につなげています。

さらに、女性職員の活躍を支える仕組みづくりとして、女性職員間のネットワークづくりを支援する「女性職員による意見交換会」について外部講師を招いた上で開催し、71人の女性職員が参加しました。加えて、三島信用金庫の女性職員との意見交換会を実施しました。

(※) 「s s h運動」：協会章にも使用されているs(静岡県) s(信用) h(保証協会)の各頭文字を冠し、協会職員の自発的な「創意工夫(s)」、「生産性向上(s)」、「ハイクオリティ(h)」な改革・改善によってサービスの向上を図る業務改善運動。

(9) コンプライアンス態勢等の強化

① コンプライアンス態勢およびガバナンスの強化

誠実かつ公正な事業活動を遂行するためには、役職員一人ひとりが高い倫理観とコンプライアンス意識を持つことが重要であると認識しコンプライアンス室を中心に令和元年度の「コンプライアンス・プログラム」に掲げた行動を計画的かつ確実に実行しました。

具体的には、チェックシートを活用した役職員の理解度および浸透状況の確認や、集合研修により更なる意識の喚起に取り組みました。

② 反社会的勢力等の排除

反社会的勢力等による信用保証制度の利用を未然に防止するため、関連情報を集約したデータベースを充実させるとともに、初めて協会を利用する企業からの保証申込に際しては、直接企業を訪問して経営者と面談することにより実態の把握に努めました。

また、平成21年5月に連合会が創設した反社会的勢力等の情報を共有する「反社会的勢力等情報共有化システム」が平成29年10月に拡充されて「全国暴力追放運動推進センター」からの情報提供も受けられるようになったため、毎月2回のデータ提供について既存顧客との突合作業を実施する等データベースの充実を図りました。

さらには当協会のほか静岡県警察本部等を構成員とする「静岡県信用保証協会・警察等連絡会」を10月に開催し、情報の共有や関係機関との連携を一層強化して反社会的勢力等の排除に努めました。

(10) 危機管理体制の確立

非常災害発生時においても、県内企業の事業継続を支援して地域経済の停滞を避けるために、協会の業務運営に支障をきたすことのないよう、訓練等を通じて役職員への災害発生時の具体的な行動の周知を徹底しました。具体的には、8月に勤務時間中の発災を想定した「災害対策本部の設置および自主防衛隊の行動確認訓練」、11月に勤務時間外の発災を想定した参集訓練およびシステム障害を想定した「代理代表拠点（浜松支店）の切替作業訓練」および「手作業による保証業務の対応訓練」などを実施しました。

(11) 広報活動・情報発信の充実

年間の広報活動計画を策定して計画的かつ積極的な広報活動を展開するとともに、マスコミを通じた広報活動であるパブリシティの活用や外部刊行物への広告掲載等、時機を得た広報にも努めました。

協会の創立70周年を契機に、記念広告を静岡新聞に3回シリーズで掲載し、10月に取扱いを開始した「しずおかみらい応援保証（みらい70）」、「事業性評価融資保証（パートナー）」についてリーフレット作成やホームページ掲載にて広報しました。

(12) 地方創生の取組

① 地域の事業創出支援

前述の「創業支援」のとおり、県内で多くの創業チャレンジを促すための「開業パワーアップS」による静岡県との連携事業の実施や企業訪問や専門家派遣などによる創業した企業に対する伴走型支援の実施のほか、創業セミナーの開催や関係機関との連携など、地域の事業創出を積極的に支援しました。

② 地域の防災力向上支援

県内企業の「事業継続計画（BCP）」の策定を促進するため、「BCP特別保証」の既存利用企業へ継続的なBCPの取組を要請する等企業の災害対応力と地域防災力の向上に取り組みました。

③ 関係機関と連携した地域の産業支援

金融機関や商工団体等が開催する「ビジネスマッチングフェア」などの企業支援関連の催事にブースを出展するなど、積極的に参加・協力し、地域産業発展の取組を支援しました。

④ 金融教育の取組

県内大学において「信用保証制度講座」を4回開講（5月・11月に静岡県立大学、7月に静岡大学、12月に静岡産業大学）し、地域社会における中小企業の役割とそれを支える金融の仕組みについて理解を広めました。また、前述の「創業支援」のとおり、新たな取組として専門学校での「創業に関する講義」を3回開講し、長期的な視点から企業マインドの醸成を図りました。

⑤ 地方創生保証制度「昇龍道・おもてなし」の創設

静岡商工会議所が認証機関を務める「おもてなし規格認証」（※）や中部北陸9県の広域連携施策である「昇龍道プロジェクト」（※）などの振興策の趣旨に当協会も賛同しておもてなし規格認証を取得し、その普及推進に努めるとともに、中部圏11協会共同の地方創生保証制度「昇龍道・おもてなし」（※）の取扱いを開始し、積極的に推進しました。

また、富士箱根伊豆地域をはじめ、県内全域の観光産業の活性化に寄与するため、地域貢献・地域連携の一環として、山梨県信用保証協会および神奈川県信用保証協会と連携した地方創生に係る統一保証制度「山静神観光保証制度」を創設し、令和元年度は15件、157百万円の保証承諾となりました。

（※）「おもてなし規格認証」：サービス産業の活性化と生産性向上を目的として、サービス品質を「見える化」するための規格認証制度。一般社団法人サービスデザイン推進協議会が事務局を運営し、静岡商工会議所が認証機関の一つを担っている。

（※）「昇龍道プロジェクト」：中部北陸9県（静岡、愛知、岐阜、三重、長野、富山、石川、福井、滋賀）の知名度の向上を図り、海外からのインバウンドを推進するために、中部運輸局、北陸信越運輸局、一般社団法人中央日本総合観光機構が各自自治体や観光関係団体等と協働して取り組むプロジェクト。

（※）「昇龍道・おもてなし」：中部圏11協会（中部北陸9県と名古屋市、岐阜市の11協会）が共同で創設したもので、「おもてなし規格認証」や「昇龍道プロジェクト」の取組と連携してその普及推進を図り、地方創生に貢献することを目的とする保証制度。

（※）「山静神観光連携保証」：山梨県・静岡県・神奈川県の3県の信用保証協会が連携して、地方創生に資するため、観光に関連する事業を営む中小企業・小規模事業者の事業の拡大または継続に必要な資金を円滑に供給することにより、地域の活性化を図ることを目的とする保証制度。

5 外部評価委員会の意見等

(1) 保証部門

- ・日銀によるマイナス金利政策や中小企業者数の減少など、信用保証協会を取り巻く環境が厳しい中、金融機関や関係機関と連携して、企業のライフステージに応じた金融支援が着実に推進されている。特に、創業支援への取組や、創立70周年を記念した協会独自の保証制度創設等、利用促進策を講じたことは評価できる。
- ・年明け以降は新型コロナウイルス感染症に係る保証の取組に尽力していることと思われるが、迅速・丁寧に対応することはもちろん、セーフティネット機能として信用保証協会が果たす社会的役割が適切に発揮されることを期待したい。
- ・また、事業承継について、新たに創設された「事業承継特別保証」を機会として多様な承継ニーズに応え、利用促進に繋がるよう取り組んでほしい。

(2) 期中管理部門

- ・「企業担当制」の導入による重点的な経営改善支援に加え、「経営支援データベース」を活用した情報の蓄積と分析や、ノウハウの共有等を進め、経営支援の高度化が図られている。
- ・また、積極的な企業訪問や専門家派遣の実施、返済緩和先の正常化に注力したこと等により、代位弁済が減少したことは評価される。
- ・今後、コロナ禍の影響による休廃業や倒産の増加が懸念されるため、返済緩和先を中心に金融機関と連携した、より一層の経営状況の把握や積極的な支援が求められる。

(3) 回収部門

- ・管理回収業務を本店に集約して一元化を図り、効率化を進めたことは評価できる。
- ・回収環境の厳しさが増す中、今後は債権放棄を伴う抜本的な事業再生への協力や一部弁済を認め、また、サービスの活用などを講じて、さらなる管理コストを意識した回収に取り組んでもらいたい。

(4) その他回収部門

- ・人材育成やコンプライアンス、危機管理等、間接部門全体にわたり、適切なテーマ設定と推進体制に基づき効果的な実行が図られている。
- ・特に、人材育成に関しては、各種研修や勉強会等の実施に加え、業務改善運動「s s h 運動」で職員による自発的な改善事例を生むとともに、組織内でその共有化が図られており、評価できる。
- ・今後は、今回のコロナ禍を踏まえ、あらゆる事態への対策を想定したBCPなど、危機管理体制の強化にも取り組んでもらいたい。