

静岡県信用保証協会は、公的な「保証機関」として、創業、成長・発展、事業承継など中小企業・小規模事業者のライフステージに応じた支援を行うとともに、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた企業に対して、資金繰り支援に積極的に取り組みました。また、行政や金融機関、関係機関と連携し、県内企業の経営改善と地域経済の発展のために努めてまいりました。

平成30年度から令和2年度までの3か年間の当協会の実績は、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、浜松学院大学 学長 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. 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状況

日本経済は、政府の経済政策や堅調な世界経済を背景に緩やかな回復基調が続いていましたが、令和2年1月以降、世界規模で流行する新型コロナウイルス感染症の影響拡大により、急激に悪化しました。その影響は依然継続しており、地域性や業種によって受ける影響の度合いも異なっています。

静岡県内の景気動向についても、感染拡大とともに、飲食業や観光関連産業などの売上が大きく落ち込むなど、多くの業種が厳しい環境下にあります。現在、国や地方自治体等による各種政策の効果が見られるものの、感染が収束するまでは、一進一退の経済状況が続くものと見込まれます。また、静岡県の構造的な問題として、少子高齢化や人口の減少に加え、リーマン・ショック後に加速した製造業の海外展開による空洞化や、自動車産業のEV化等による既存産業の規模縮小が憂慮されており、県内の中小企業者数は既にこの10年間で2万企業を超える減少を見せています。

こうしたなかで、当協会は各年度の「経営計画」を実行するにあたり「経営計画アクションプラン」を毎年策定し、中小企業・小規模事業者のライフステージに応じた金融支援および経営支援に取り組むとともに、新型コロナウイルスに係る事業者向け支援としてセーフティネット機能を果たすべく、積極的に取り組みました。また、行政や金融機関、関係機関と連携し、県内企業の経営改善と地域経済の発展のため、「身近で信頼される協会」を目指し、顧客満足度の向上に努めました。

(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3年3月末において17兆5,094億円、前期比106.0%と増加しました。これに対して、当協会の保証債務残高は、1兆3,952億円、前期比196.5%となっています。平成30年度から令和元年度の2年間では、1,858億円減少したものの、令和2年度は新型コロナウイルス感染症に係る保証（以下、「コロナ関連保証」という。）の申込等を理由に、保証債務残高が大幅に増加しました。また、保証利用企業数についても、前期比132.8%の約5万企業と県内中小企業約12万企業の4割を超える水準に増加しました。

(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、令和元年10月の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を受けて、企業の資金繰りDIは大幅に低下しました。

当協会においては、中小企業・小規模事業者のライフステージに応じた金融支援に加え、コロナ関連保証に積極的に取り組むことで、保証利用企業の資金繰りを下支えしました。また、借換保証や、金融機関および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みました。

このような取組の効果もあり、返済緩和残高は平成30年度から令和2年度の3年間で1,378億円減少（令和2年度の返済緩和残高2,004億円）し、代位弁済額についても3年間で78億円減少（令和2年度の代位弁済額124億円）しました。また、代位弁済額を保証債務平均残高で除した代位弁済率は、令和2年度で1.04%と3年間で1.07%低下しましたが、全国平均の0.69%を上回る水準で推移しており、コロナ関連保証利用企業に対するアフターフォローを含めて、引き続き企業業績の改善と倒産の抑制につながる支援に取り組めます。

2. 中期業務運営方針についての評価

平成30年度から令和2年度までの3か年間の中期事業計画に基づき、業務に取り組んだ結果、平成30年度から令和元年度の保証承諾および保証債務残高は金融緩和政策による超低金利環境下における信用保証料の割高感などから計画を下回りましたが、令和2年度はコロナ関連保証の取扱いにより計画を大幅に上回りました。一方、代位弁済については、各種経営支援の積極的な取組等により減少したものの、中期事業計画の各年度において計画を上回りました。求償権回収については、無担保求償権の増加等により回収環境は年々厳しくなっており、各年度において計画を下回りました。中期事業計画における業務上の基本方針についての各部門の実施評価は、以下のとおりとなります。

(1) 企業のライフステージに応じた支援

企業のライフステージに応じて適時適切な支援を行うため、行政や金融機関および関係機関と協力して、各種施策に積極的に取り組みました。

3年間における創業保証は、全体で2,419件、106億円を保証承諾しました。そのうち、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」の保証承諾額は、合計で1,333件、63億円となりました。

また、事業承継支援については、一定の要件のもとで事業承継時の経営者保証を不要とする保証制度として「事業承継特別保証」(※)および「経営承継借換関連保証」(※)を創設するなど、支援体制の整備を進め、事業承継関係に係る保証制度の利用促進を図りました。

さらに、危機時のセーフティネット支援として、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」(※)の創設により支援メニューを拡充したほか、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた企業に対しては「国連携新型コロナウイルス感染症対応貸付(以下、「国連携貸付」という。)」(※)等のコロナ関連保証により、迅速な資金繰り支援に努めました。

(※) 「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。

(※) 「事業承継特別保証」：事業承継時における後継者の経営者保証を可能な限り解除することを後押しするため、一定の要件の下で経営者保証を不要とする真水資金および借換資金を保証する制度。

- (※) 「経営承継借換関連保証」：事業承継時における後継者の経営者保証を可能な限り解除することを後押しするため、一定の要件の下で経営者保証を不要とする借換資金を保証する制度。
- (※) 「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。
- (※) 「国連携新型コロナウイルス感染症対応貸付」：保証限度額6,000万円。国からの補助により保証料全額と3年間の利子について事業者負担がない制度（一部を除く）。

(2) 金融機関および関係機関との連携強化

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。

また、金融機関と「個別勉強会・事例研究会」等を開催し、情報やノウハウの共有を図るとともに、地域の支援機関との相互連携に努め、企業の課題解決に取り組みました。

3年間の実績としては複数金融機関の職員を交えた「合同勉強会」やニーズに応じた「個別勉強会・事例研究会」を83回開催しました。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」については197回開催し、4,430件の保証申込に係る相談に応じ、最終的に739件、116億円の保証申込につながりました。さらに、FAX照会による「簡易案件相談」は、5,719件の相談が寄せられ、1,534件、195億円の保証承諾につながりました。そのほか、商工団体主催の「金融・経営相談会」等に協会職員が389回赴きました。

(3) 経営改善支援

平成30年度に期中管理部を経営支援部に改め、協会全体の経営支援業務を管理・推進する総括部署とし、経営支援部企業支援課と部支店の経営相談課が連携し、企業規模等に応じた支援と県内全域でのきめ細かい支援に取り組みました。具体的には、保証残高の大きな返済緩和企業を「重点支援先企業」として、企業支援課が経営改善計画の策定等を中心に支援を実施し、保証残高の比較的小さな返済緩和企業については「簡易支援先企業」として、部支店の経営相談課が資金繰り状況の確認等、各種支援を実施する体制を構築しました。

また、同じく平成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、同データベースを活用した経営支援の進捗管理を行うとともに、令和元年度からは個別企業に担当者を配置して課題解決を図る「企業担当制」を導入し、継続的な支援を行いました。

平成30年度から令和2年度までの3年間で、経営改善支援に係る企業訪問を3,756企業、経営改善支援に係る専門家派遣として「簡易診断」を259企業、「経営改善計画策定」を115企業、「フォローアップ診断」を62企業に実施しました。また、「静岡県経営改善支援センター」(※)による経営改善計画の同意実績は133企業となりました。

(※)「静岡県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組を支援するため、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。

(4) 事業再生支援

「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。3年間で59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56企業(94.9%)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。

求償権放棄等を伴う抜本的な事業再生支援の実績は、13企業について14億円の債権放棄(実質放棄を含む)に応じるなど地域経済や雇用への影響を十分に考慮した対応に努めました。

また、「しずおか中小企業支援ネットワーク」については、全会員を対象とした全体会議や、金融機関を中心とした連絡会議を定期的に開催し、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。さらには、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3年間で計139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「経営改善サポート保証」については、3年間で425件、148億円を保証承諾しました。

(※)「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

(※)「経営改善サポート保証」：経営サポート会議等で合意された経営改善計画とモニタリングを前提に、低保証料率かつ一般保証とは別枠で最大15年の長期保証による借換えを可能とする制度。

(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、浜松・沼津両支店における管理回収業務を本店に集約することにより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。

第三者保証人の非徴求や無担保求償権の増加に伴い回収環境は年々厳しくなっており、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選択と集中を進め、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。

(6) 管理コストなどを考慮した求償権回収の最大化

目標の管理を行う「回収会議」および回収状況の進捗管理を行う「回収フォローアップ会議」を毎月開催し、管理コストや効率性を重視した目標管理のもとで、回収の最大化に取り組みました。

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。

さらに、保証協会債権回収株式会社（サービサー）においては、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、一元的な管理回収が行われるようになっており、サービサーを有効に活用して、無担保求償権の回収の最大化を図りました。

(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」を適宜開催し、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) コンプライアンス態勢の充実

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、各年度の「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。

また、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。

(9) 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行動の周知を徹底しました。具体的には、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」、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。

(10) 広報活動・情報発信の充実

各年度において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。令和元年度は、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ました。令和2年度は申込が急増したコロナ関連保証の対応状況等について、ホームページや定期刊行物による情報発信に加え、マスコミへの積極的な情報提供により、記事掲載等につなげました。また、協会PRポスターの刷新やインタビューボードの導入を行い、さらにノベルティグッズとしてマスクケースやオリジナル手提げ袋を作製するなど、協会の社会的な認知度向上にも努めました。

(11) 人材の活用による顧客満足と生産性の向上

職員の専門的な能力の向上を図るため「年度研修計画」に基づいて職務・職責に応じた階層別研修を実施するとともに、審査能力の向上など協会業務に関連する各分野の専門家を講師に招く実務研修や指導力の向上を目的とした各種研修を開催し、人材の育成に努めました。

また、CS（顧客満足度）向上研修の開催により顧客サービスに対する意識を養い、顧客目線で考え行動できる人材の育成に取り組んだほか、外部講師を招き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」を開催し、女性職員の活躍を支える仕組みづくりに取り組みました。

さらに、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、職員からの自発的な改善事例が3年間で545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きます。

(※) 「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。

(12) 地方創生の取組

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。

関係機関と連携した地域の産業支援として、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。

金融教育の取組として、県内大学において「信用保証制度講座」を3年間で延べ10回開講（静岡県立大学、静岡大学、常葉大学、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、専門学校での「創業に関する講義」を3年間で延べ9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。

さらに、静岡商工会議所が認証機関を務めていた「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、おもてなし規格認証を取得するなど、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」(※)を創設して、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「山静観光保証制度」(※)を創設して、積極的に推進しました。

(※)「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。

(※)「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た。

令和3年4月1日からは、事務局について「一般社団法人サービスデザイン推進協議会」から「おもてなし規格認証機構」に引き継がれ、併せて、静岡商工会議所で行っていた認証業務についても、同機構に引き継がれた。

(※)「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。

外部評価委員会の意見等

- 令和2年度の日本経済は、新型コロナウイルス感染症の影響拡大により、企業の業況判断DIは大きく低下した。また、コロナ禍による外国人観光客や国内旅行者の減少に伴い、国内観光収入は大幅に減少するなど、地域に及ぼす影響も大きなものとなっている。さらに、中小企業の経営環境に目を向けると、業種や企業間における格差は拡大しており、厳しい状況が続いていると言える。
このような状況において、信用保証協会はコロナ関連保証の対応により、県内中小企業の資金繰りを下支えし、セーフティネット機能を十分に発揮して貢献した。これにより、近年減少傾向にあった保証債務残高および保証利用企業数は大幅な増加に転じたが、今後は資金繰り支援、本業支援、事業承継支援に加え、事業再構築支援の分野にも取り組み、地域経済の活性化に繋げてほしい。
- 平成30年度から令和2年度の3年間においては、コロナ関連保証の対応や、継続的な経営改善支援等により返済緩和残高および代位弁済を減少させたことは評価できる。
また、保証債務残高の減少が長らく続いていた状況下で、金融機関や関係機関との連携に注力し、保証の利用促進や経営支援の取組を進め、地域を支える仕組みづくりに貢献したことは大いに評価できる。今後についても、引き続き、金融機関等との連携強化に努めながら、大幅に増加した保証利用企業に対して経営支援等に努めるなど期中管理に注力してほしい。
- 信用保証協会は、これまで、経営計画アクションプランの策定による目標および進捗管理体制の構築、また、経営支援部や債権管理部の創設に関わる組織体制の改編等、不断の改革を行い危機に備えて準備してきた成果がコロナ禍のような緊急時に十分発揮されたものと評価している。
一方で、県内経済についてはリーマンショック以降、衰退が続いており、現状カンフル剂的な要素も乏しい。また、県内中小企業においても苦しい状況が続いており、今後厳しい経営状況に陥る企業の増加が懸念されるため、保証利用企業における資金繰り等の状況を早期に把握し、着実に経営改善支援に取り組む必要がある。

平成30年度～令和2年度 中期事業計画の評価

事業実績

平成30年度から令和2年度までの事業実績は以下のとおりです。

(単位：百万円、%)

年度 項目	平成30年度実績			令和元年度実績			令和2年度実績		
	金額	対計画比	対前年度実績比	金額	対計画比	対前年度実績比	金額	対計画比	対前年度実績比
保証承諾	207,248	96.4%	96.6%	203,580	101.8%	98.2%	1,092,404	520.2%	536.6%
保証債務残高	783,798	98.0%	87.5%	710,170	98.0%	90.6%	1,395,179	199.3%	196.5%
代位弁済	19,893	132.6%	98.4%	13,896	115.8%	69.9%	12,441	124.4%	89.5%
実際回収	5,411	98.4%	79.2%	3,766	75.3%	69.6%	3,803	92.8%	101.0%