

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2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、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 業務環境

令和2年度の経営計画に基づき96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。）の申込等を理由として、1兆924億円と大幅に増加するとともに、保証承諾額が償還額を上回ったことで保証債務残高は大幅に増加しました。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89.5%と減少しました。また、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が年々厳しさを増しているなか、前期並みの実績となりました。

### (1) 地域経済および中小企業の動向

令和2年度の日本経済は、世界規模で流行している新型コロナウイルス感染症の拡大に伴って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みられるものの、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。

### (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6,850円増加し、保証承諾額については1兆924億円、前期比536.6%となりました。令和元年度までは、保証債務残高をはじめとした各項目の減少が続いていましたが、令和2年度はコロナ関連保証の対応により、計画を大幅に上回る保証実績となりました。

## (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、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は急激に低下しました。当協会においては、コロナ関連保証や借換保証等による企業の資金繰り支援に加え、金融機関や支援機関と連携した経営改善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587億円減少し、保証債務残高全体に占める返済緩和残高比率は前期比22.1ポイント低下して14.4%となりました。代位弁済額は前期比89.5%となり、8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1.04%と前期比0.84ポイント低下したものの、全国平均が当協会以上に減少して0.69%となったため、全国との差はやや広がりました。

一方、コロナ関連保証の対応により、当協会の保証利用企業は県内中小企業約12万企業の4割を超える約5万企業に増加しており、各種保証による資金繰り支援に加え、「モニタリング報告書」等を活用し、金融機関や支援機関と連携した継続的な伴走型の経営改善支援に取り組んでいる状況です。

## 2 事業概況について

- ・保証の状況については、令和2年度計画の策定時点での新型コロナウイルス感染症に係る影響度や先行きが読み切れないなか、各種保証制度の利用促進により、保証承諾額を2,100億円、保証債務残高を7,000億円と見込みました。実績については、コロナ関連保証の対応により前年度から大幅に増加し、保証承諾は1兆924億円、保証債務残高は1兆3,952億円となりました。
- ・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、令和元年度実績の139億円より少ない100億円を見込みました。実績については、計画を上回ったものの、124億円となり8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41億円に対して実績は38億円となりました。

## 令和2年度 経営計画の評価

令和2年度の主要業務数値は、以下のとおりです。

(単位：億円)

令和2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	10,924	536.6%	2,100	520.2%
保証債務残高	13,952	196.5%	7,000	199.3%
代位弁済	124	89.5%	100	124.4%
実際回収 (元金、損害金の合計額)	38	101.0%	41	92.8%

### 3 決算概要について

令和2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2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	12,801	133.7%	9,093	140.8%
経常支出	9,272	116.2%	8,100	114.5%
経常収支差額	3,528	221.4%	993	355.3%
経常外収入	15,325	79.2%	14,674	104.4%
経常外支出	20,742	101.7%	15,336	135.3%
経常外収支差額	-5,417	509.5%	-662	818.5%
収支差額変動準備金取崩額	1,888	-	0	-
当期収支差額	0	0.0%	331	0.0%

## 4 重点課題への取り組み状況について

令和2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2年度の創業保証全体の保証承諾は635件、28.9億円で前年比78.5%と減少しました。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412件、19.3億円となりました。

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、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989企業(延べ1,153回)を訪問面談し、29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、女性創業者の案件に対しては、原則、女性が担当し、きめ細やかなサポートを行った結果、令和2年度の女性職員による相談対応実績は43件となりました。

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2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、11月に沼津情報・ビジネス専門学校で開講。

#### 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、安定的な資金供給を可能とする「継続サポート保証」(※)や、協会の創立70周年を記念して令和元年10月に創設した「しずおかみらい応援保証」(※)など、政策保証に加えて、協会独自保証制度の利用促進を図り、企業の多様な資金需要に応えました。実績として、「継続サポート保証」は102件、17.5億円を保証承諾し、「しずおかみらい応援保証」は103件、5.4億円を保証承諾しました。

経営者保証を取らない基準を定める「経営者保証に関するガイドライン」(※)に則った経営者保証を不要とする保証の令和2年度の実績は8,523件と大幅に増加しました。そのうち、令和2年5月に取扱いを開始した「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)」(※)に係る経営者保証免除対応が8,150件を占めました。

(※)「継続サポート保証」：安定的な資金を5年間保証する制度。企業の財務内容等により短期継続対応と長期一括返済対応がある。

(※)「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。

(※)「経営者保証に関するガイドライン」：中小企業庁と金融庁の後押しで日本商工会議所と一般社団法人全国銀行協会が事務局となり、経営者保証を提供せずに融資を受ける際や保証債務の整理の際の「中小企業・経営者・金融機関共通の自主的なルール」として策定・公表されたガイドライン。

(※)「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)。

### 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2年度における両制度の保証実績は、合計で277件、9.3億円となりました。

(※)「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

中小企業の事業承継時に必要となる幅広い資金ニーズに対応するため、事業承継関係の保証制度の利用促進を図りました。従来の事業承継資金に加えて、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、令和2年4月に「事業承継特別保証」(※)、令和2年10月に「経営承継借換関連保証」(※)を創設し、事業承継に係る支援体制の整備を進めました。令和2年度の事業承継資金は合計で23件、8.2億円を保証承諾し、そのうち「事業承継特別保証」については10件、4.8億円を保証承諾しました。また、事業承継支援に係る専門家派遣を4件実施しました。

(※)「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。

### ⑤ 危機時のセーフティネット支援

大規模な経済危機や自然災害発生時には、国や地方自治体と密接に連携し、不可抗力による企業の倒産や雇用の喪失を防止するため、セーフティネット機能を果たすべく、積極的な金融支援に取り組みました。

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、令和2年3月に「経営安定関連」(※)4号指定および「危機関連保証」(※)の発動がなされるとともに、保証料がゼロとなる県制度融資「経済変動対策貸付(新型コロナウイルス感染症対応枠)」、「国連携貸付」の創設等、保証制度の拡充が順次図られました。コロナの影響を受けた企業に対して、資金繰りを支えるべく迅速な対応に努めた結果、令和3年3月末のコロナ関連保証に係る累計の保証承諾は、61,677件、9,580億円となりました。

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2年度の「BCP特別保証」は、169件、113億円で前年比96.6%となりました。

- (※) 「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。
- (※) 「危機関連保証」：中小企業信用保険法に基づき、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。
- (※) 「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2年度はニーズに応じた「個別勉強会・事例研究会」を15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13回開催し、235件の保証申込に係る相談に応じ、最終的に42件、8.5億円の保証申込につながりました。

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2年度は948件の相談が寄せられ、240件、41億円の保証承諾につながりました。

コロナ禍の影響により、「個別勉強会・事例研究会」の開催数は例年に比べて少ない結果となったものの、コロナ関連保証の申込を数多く受領したことから、その保証審査を通じて金融機関との連携強化が図られました。

#### 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。その結果として、令和2年度の協調による保証実績は108件、15.8億円となりました。

#### ③ 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2年度は4企業に対して金融機関への紹介・取次を実施しました。

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対しては、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2年度は9回開催し総体的な返済見直し等金融調整を図りました。

### ④ 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。令和2年1月29日からは「新型コロナウイルスに関する経営相談窓口」を設置し、令和3年3月末までに累計323件の相談対応を行いました。

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96回赴くなど、連携の強化・支援体制の充実を図りました。

### ⑤ 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、創業支援や事業承継支援等について連携を図るなど、双方の強みを活かし、企業支援に努めました。

### ⑥ 「静岡県事業承継ネットワーク」および「静岡県事業引継ぎ支援センター」との連携

親族内承継を行っている「静岡県事業承継ネットワーク」(※)や第三者承継支援を行っている「静岡県事業引継ぎ支援センター」(※)と連携を図りました。同ネットワークには協会職員1名が出向しており、経営者保証コーディネーターとして中立的な立場で中小企業者と金融機関の調整を行いました。

(※)「静岡県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て、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が事務局を務めるネットワーク。

(※)「静岡県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。

## (3) 顧客満足の上

### ① 顧客満足の上を目指す業務運営

企業の資金需要に幅広く応じるため、売上減少に係る市町の認定を取得する前から保証申込の受付を行うなど、柔軟に対応しました。

また、コロナ関連保証について急増する申込に対応するため、保証審査部門および受付・決算入力・保証書発行業務の保証事務部門に人員を増加するなど、保証審査体制の拡充を図ることで迅速な処理に努め、顧客目線に立った業務運営に取り組みました。

## (4) 経営改善支援

### ① 企業の経営課題に応じた経営支援

令和2年度は、返済緩和企業等を対象に、保証残高5,000万円以上の約1,500企業を「重点支援先企業」、5,000万円未満の約1,300企業を「簡易支援先企業」と位置づけ、改善の効果が見込まれる約2,800企業を対象に重点的な支援を行いました。

また、支援先企業に対して「企業担当制」を敷く体制と併せて、個別企業ごとの支援状況や支援方針を付加した「経営支援データベース」の活用により、定期的な進捗管理を図るとともに継続的な支援を行いました。

さらに、コロナ関連保証利用企業の中で1年超の返済据置対応を行っている企業に対しては、金融機関から提出される「モニタリング報告書」を活用して実態把握を行い、必要に応じて支援対象先企業に追加して経営改善支援に取り組みました。

### ② 経営支援部による支援

「重点支援先企業」約1,500企業を対象に経営改善計画の策定支援等、各種支援に取り組みました。令和2年度は、従来配置していた部支店の「経営支援チーム」を経営支援部の管轄とし、本店、浜松支店、沼津支店の3地区で業務を行うサテライト方式の導入により、「重点支援先企業」について指揮命令系統の一本化および一元管理化を図りました。

金融機関に対して支援先企業に係る経営改善計画の策定支援を要請したほか、「経営支援チーム」が251企業に「企業訪問」を実施し、「経営診断に係る専門家派遣」を18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11企業、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11企業に実施するなど、直接支援に取り組みました。

### ③ 部支店による経営改善支援

各部支店の経営相談課に配置している「経営相談チーム」は、「簡易支援先企業」約1,300企業を対象に経営改善のため各種支援に取り組みました。国の「経営支援強化促進補助金」を利用して、「経営相談チーム」が41企業に「企業訪問」を実施して資金繰りの状況など実態把握に努めたほか、「専門家派遣」による簡易診断を7企業に実施しました。

また、経営改善の見込みが高いと判断された企業については、「重点支援先」に引き上げて、より実効性の高い支援に取り組みました。

### ④ 返済緩和先の正常化

企業支援課と経営相談課において、経営改善支援と合わせ、既存債務の借換えで返済計画を組み直すことにより、返済緩和企業の正常化を推進しました。

令和2年度は、返済緩和企業を正常化させる借換え提案を201企業に実施し、うち141企業の借換え保証を承諾したほか、国の政策保証として長期返済が可能な「経営改善サポート保証」(※)については、保証承諾が69件、26.6億円となりました。

(※) 「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 「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2年度の静岡県経営改善支援センターの利用受付件数は27企業で、そのうち26企業が当協会の利用企業でした。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1,083企業で、そのうち1,041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いました。なお、令和2年度の同意実績は22件です。

（※）「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。

### ⑦ 経営支援に関する情報発信

経営支援業務は、経営支援部企業支援課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、経営支援部内で改善事例の共有会を3回実施し、経営支援業務のレベルアップを図りました。

また、「専門家派遣」等が経営改善に繋がったベストプラクティス（経営支援好事例集）を利用企業や金融機関、商工団体等に配布し、協会の経営支援事業の周知による継続的な情報発信を行いました。

### 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、商工団体等に配布するなど、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 「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。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15回開催し、取引金融機関と支援方針の協議や金融調整を行いました。

（※）「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、経済団体など中小企業支援を行う関係機関が連携を図るために構築されたネットワーク。

### ② 「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2年度はコロナの影響を受けた中小企業者に対して、同協議会において特例リスクスケジュール計画策定の相談を114件受付し、計画の同意成立が80件、そのうち79件が当協会の利用企業でした。

また、中小企業者の早期経営改善計画策定支援として同協議会が行う「ポストコロナ持続的発展計画事業」については、利用申請が46件、そのうち33件が当協会の利用企業でした。

さらに、令和2年度は9企業が同協議会を活用した事業再生計画の策定を行い、そのすべてが当協会の利用企業であった。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2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、整理回収機構、地域経済活性化支援機構(REVIC)(※)および再生支援協議会案件の計3件、金額ベースで293百万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

(※)「地域経済活性化支援機構(REVIC)」：中堅・中小企業の事業再生および地域経済の活性化を支援する官民ファンド。

### (5) 効率的な債権管理

平成31年4月「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を図っており、回収業務のさらなる効率化に努めました。

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、個々の求償権の実態把握により債権管理の選択と集中を進め、重点的に対応が必要な案件に注力して効率的な回収業務につなげました。

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

債権管理部内において目標の管理を行う「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、目標に対する達成状況や回収促進策の実施状況などの管理を行いました。また、各課においては毎週のミーティングでの進捗管理に加え、回収ノウハウ等の情報共有を行うことで、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2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）と前期比101.0%と前年度実績を上回ったものの、計画比では92.8%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月から浜松支店と沼津支店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、引き続きサービサーを有効に活用して、無担保求償権の最大化を図りました。

また、前述の「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。

## （7）回収事例等の情報共有と回収ノウハウの伝承

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1回、職場内勉強会を年11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

令和2年度はコロナ禍により、当初予定していた「年度研修計画」の各研修が軒並み中止となったなか、コロナの感染状況を見極めながら、職員向け勉強会について外部専門家を講師として3回、女性管理職等を講師として2回実施しました。そのほか、組織内で自主的にテーマを設定して発表と意見交換を行う「職場内実務勉強会」を適宜実施し、職員間の知識の蓄積と経験の承継に努めました。

また、平成24年度から実施している業務改善運動「ssh運動」(※)に引き続き取り組み、8年目となった令和2年度は職員からの自発的な改善事例が114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、次世代育成支援対策推進法に基づく子育て支援のための第2期一般事業主行動計画に定めた目標を達成し、女性職員の育児休暇取得率75%以上、男性職員の子の看護休暇取得率等について、一定の基準を満たしたことから、令和2年7月17日付で「子育てサポート企業」の認定を受け、次世代認定マーク「くるみん」を取得しました。

(※) 「ssh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2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。

### （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、9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、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努めました。

### (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、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 金融教育の取組

県内大学において「信用保証制度講座」を3回開講（7月・11月に静岡県立大学、11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、専門学校での「創業に関する講義」を2回開講（9月に静岡県美容専門学校、11月に沼津情報ビジネス専門学校）し、長期的な視点から企業マインドの醸成を図りました。

#### ④ ファンドへの出資

地域の金融機関と連携して県内企業の事業再生を目的とした「静岡中小企業支援ファンド」(※)に出資し、再生支援に取り組んでおり、令和3年1月に組成された「静岡中小企業支援6号ファンド」に対して出資を行いました。

(※)「静岡中小企業支援ファンド」：独立行政法人中小企業基盤整備機構や地方銀行、信用金庫、静岡キャピタル株式会社および当協会が出資を行う、新型コロナウイルスの影響で経営が悪化している中小企業の再生支援などを目的とする事業再生ファンド。

### 5 外部評価委員会の意見等

#### (1) 保証部門

- ・令和2年度はコロナ禍の影響により信用保証協会を取り巻く環境が激変する中、急増するコロナ関連保証の申込に対して迅速な処理に努め県内企業の資金繰りを下支えしたことについて、協会本来の使命や存在感を発揮するとともに、社会的役割を十分に果たしたものと評価している。
- ・他方、コロナ関連保証の対応により保証利用企業が大幅に増加した現状において、信用保証協会の認知度を高めるチャンスである。企業は様々な経営課題を抱えているため、多様なニーズに応えるべく、顧客が利用しやすいよう創意工夫して利用促進に取り組んでほしい。

#### (2) 期中管理部門

- ・返済緩和残高の改善が進んだことは評価できるものの、依然として2,000億円程度あり、代位弁済率についても全国と比較すると高水準にある。
- ・今後はアフターコロナを見据え、大幅に増加した保証利用先への期中管理および経営改善支援が重要になってくる。一方で、条件変更による返済緩和や代位弁済の増加が予想されるため、金融機関や関係機関と一層の連携強化を図りながら、企業の経営状況を早期に把握し、経営改善支援に取り組んでほしい。
- ・併せて、個別企業ごとの支援状況や財務情報等が付加された「経営支援データベース」の活用については、継続的なデータの蓄積および分析を進めることにより、実効性の高い経営改善支援に繋げてほしい。

#### (3) 回収部門

- ・回収環境の厳しさが増す中、債権放棄を伴う抜本的な事業再生への協力や、実質的な資力に応じた一部弁済による保証債務免除にも取り組むなど、合理的な回収に努めたことは評価できる。

#### (4) その他間接部門

- ・「子育てサポート企業」の認定を受け、次世代認定マーク「くるみん」を取得するなど、職員が働きやすい環境に向けた取組が図られている。今後は男性職員にも育児休暇取得を促すなど、引き続き、職員の働きやすい環境整備を進めるとともに、DXに関する能力向上等、人材育成にも注力することで職員が個々の能力を十分に発揮できる職場環境をつくってもらいたい。
- ・また、最近金融機関や中小企業において取組が増加しているSDGsについては、職員のモチベーション向上にも効果的であることから、信用保証協会としてSDGsを打ち出すことも視野に入れていくべきである。