

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3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、浜松学院大学 学長 俵山初雄 様、静岡県立大学 教授 岩崎邦彦 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3年度の経営計画に基づき107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、保証承諾額は令和2年度のコロナ関連保証の取扱いの反動により前期比20.4%と大幅に減少しましたが、保証債務残高は前期比97.9%と一定水準を維持しました。代位弁済額については、継続的な資金繰り支援や経営改善支援の効果により、前期比77.3%と減少しました。求償権回収については、効率的な回収を推進したものの、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いることから、前期比91.5%となりました。

### (1) 地域経済および中小企業の動向

令和3年度の日本経済は、令和2年から続く新型コロナウイルス感染症の影響の長期化により、不安定な状況が続いています。最近でも、ワクチンの接種等により、一旦は社会経済活動が再開し始めたものの、新たな変異株の発生等により再び活動自粛を余儀なくされるなど、一進一退の状況が続いています。

静岡県内の景気動向についても、「緊急事態宣言」の発令や「まん延防止等重点措置」の適用等により、飲食業や観光・サービス業など対面型の業種が大きな打撃を受けています。また、製造業では半導体不足や東南アジアなど海外で生産される部品不足の影響を受けるなど、一層厳しい経営環境に置かれています。他方で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化による既存産業の規模縮小なども憂慮されています。

### (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は、令和4年2月末において14兆2,439億円、前期比98.1%と減少しました。

これに対して、当協会の保証債務残高は1兆3,658億円、前期比97.9%と294億円減少し、保証承諾額については2,228億円、前期比20.4%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は、新型コロナウイルス感染症の影響の長期化により、企業の資金繰りDIは依然として低調に推移しています。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216億円減少し、保証債務残高全体に占める返済緩和残高比率は前期比1.3ポイント低下して13.1%となりました。代位弁済額は前期比77.3%となり、9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0.69%と前期比0.35ポイント低下しました。代位弁済率の全国平均は0.57%となり、令和2年度と比較して全国との差は縮まりました。

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ます。

## 2 事業概況について

- ・保証の状況については、令和3年度はコロナ禍以前の保証承諾の水準に戻るものと想定する中、各種保証制度の推進や金融機関との連携強化を進めることにより、保証承諾額を2,500億円、保証債務残高を1兆3,500億円と見込みました。実績については、政策保証である伴走支援型特別保証等の活用により、保証承諾額は2,228億円、保証債務残高は1兆3,658億円となりました。
- ・代位弁済については、コロナ禍の影響により企業倒産等の増加が懸念されたことから令和2年度の124億円を上回る130億円を見込みました。実績については、金融支援や経営改善支援等の取組により、96億円となり9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中、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38億円に対して実績は35億円となりました。

## 令和3年度 経営計画の評価

令和3年度の主要業務数値は、以下のとおりです。

(単位：億円)

令和3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	2,228	20.4%	2,500	89.1%
保証債務残高	13,658	97.9%	135,000	101.2%
代位弁済	96	77.3%	130	74.0%
実際回収 (元金、損害金の合計額)	35	91.5%	38	91.6%

### 3 決算概要について

令和3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3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	14,928	116.6%	13,985	106.7%
経常支出	9,455	102.0%	9,903	95.5%
経常収支差額	5,473	155.1%	4,082	134.1%
経常外収入	17,719	115.6%	19,588	90.5%
経常外支出	18,497	89.2%	21,056	87.8%
経常外収支差額	-778	14.4%	-1,468	53.0%
収支差額変動準備金取崩額	0	-	0	-
当期収支差額	4,695	-	2,614	179.6%

## 4 重点課題への取り組み状況について

令和3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) 企業の多様な信用保証ニーズへの対応

#### ① 創業支援

令和3年度の創業保証全体の保証承諾は855件、36.3億円となりました。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521件、23.0億円となりました。

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、本支店に配置している「創業支援チーム」が、年間978企業(延べ1,115回)を訪問面談し、44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、創業者や創業予定者を対象に創業計画の作成方法を学ぶ「創業セミナー」を県内3会場(静岡市・磐田市・沼津市)で開催し、創業セミナーでの学びを活かす出店体験イベント「ちあふるマルシェ」をワークピア磐田で開催しました。マルシェでは、お菓子・パン・雑貨等の販売やマッサージなど計20店舗が出店し、当日は376名のお客様に会場いただきました。

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回実施しました。

(※)「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」：11月に沼津情報・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

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ため、協会独自の保証メニューである「事業性評価融資保証」(※)を活用するなど、企業の資金需要に応えました。

また、経営者保証に頼らない融資を目的とした「経営者保証に関するガイドライン」(※)に則り、経営者保証を不要とする取組については、67件となりました。

さらに、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3年度における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」(※)の保証実績は合計で564件、15.0億円となりました。

(※)「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。

(※)「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。

(※) 「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。

## ③ 生産性向上支援

新規設備の導入等により生産性の向上に取り組む前向きな企業を後押しするため、企業訪問や課題解決に向けた専門家派遣を行うなどの支援を行いました。生産性向上支援に係る企業訪問は11企業（延べ13回）、専門家派遣を3企業に対して行いました。

## 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。特に、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である「事業承継特別保証」(※) および「経営承継借換関連保証」(※) については、33件、9.9億円を保証承諾しました。また、本支店に配置した「事業承継支援チーム」が企業訪問等により、課題解決に向けた支援に取り組んでおり、令和3年度は企業訪問を48企業（延べ59回）、専門家派遣を8企業に実施しました。

さらに、県内の金融機関や関係団体で構成する「静岡県事業承継・引継ぎ支援センター」(※) の全体会議および連絡会議を通じて、事業承継に係る保証制度の周知や情報交換を行うなど、連携を図りました。なお、同センターには協会職員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。

(※) 「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。

(※) 「静岡県事業承継・引継ぎ支援センター」：静岡県事業承継ネットワークと静岡県事業引継ぎ支援センターの統合により発足し、国の予算措置により商工会議所内に設置されたワンストップで事業承継支援を行う機関。

## ⑤ 地域特性に応じた支援

県制度融資や令和3年4月に創設した低保証料率の「ベーシック保証」(※) 等について、金融機関訪問、勉強会等を通じて制度説明を積極的に行い、利用を促進しました。「ベーシック保証」は425件、17.7億円を保証承諾し、中小企業の保証料負担軽減と利便性向上を図りました。

(※) 「ベーシック保証」：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。

## ⑥ 経済環境の変化に応じた支援

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。

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。）が令和2年度で終了した中、令和3年度は資金面の円滑化に加え、継続的な伴走型支援を付加した「伴走支援型特別保証」（※）を新たに設け、引き続き企業の資金繰りを支援しました。「伴走支援型特別保証」は2,434件、376.0億円を保証承諾しました。

財務基盤を安定させるべく疑似資本的な資金を供給する「税理士連携短期継続保証」（※）は19件、2.7億円を保証承諾し、「継続サポート保証」（※）は88件、16.7億円を保証承諾しました。

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」を積極的に推進し、実績は191件、125.7億円となりました。

また、令和3年7月1日からの大雨を受け、県内全域において被災した事業者の保証料負担を最大ゼロとする県制度融資「中小企業災害対策資金」とともに、災害救助法が適用された熱海市においては自然災害に伴う当面の資金繰りに対応する「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」（※）の取扱いを開始し、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。「中小企業災害対策資金」は、20件、3.1億円を保証承諾しました。

（※）「伴走支援型特別保証」：新型コロナウイルス感染症の影響を受けた企業を対象とし、経営行動計画の作成および金融機関による継続的な伴走支援を要件とした制度。

（※）「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3年度はニーズに応じた「個別勉強会・事例研究会」を28回開催し、業務に係る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行う「個別案件相談会」を68回開催し、1,415件の保証申込の相談に応じ、247件、44.6億円の保証申込につながるなど、金融機関との連携強化に努めました。

### ② 適切なリスク分担による継続的な企業支援

業績に波がある中小企業を長期的視点から金融機関と連携して支援するため、金融機関固有のプロパー融資と保証付き融資の組み合わせにより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。協調による保証承諾は250件、32.5億円となりました。

### ③ 関係機関との連携による支援体制の充実

中小企業・小規模事業者に対するサービスの向上を図るため、経済団体が主催する「金融・経営相談会」等において、88回の出張相談を実施しました。また、税理士等の士業団体や中小企業支援に関わる関係機関と連携・協力して支援体制の充実に努めました。

令和3年7月には、各機関が連携して地域中小企業への事業承継支援を実施することを目的とし、当協会の他に、三島市、三島商工会議所、静岡県中小企業団体中央会、三島信用金庫、静岡県事業承継・引継ぎ支援センターが「三島市事業承継推進事業実施に係る協定」を締結し、事業承継に係る連携支援体制を強化しました。

## ④ 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3年度は3企業に対して金融機関への紹介・取次を実施しました。

## (3) 顧客満足の上昇

令和3年4月から「総合相談センター」の設置により相談体制の充実を図るとともに、同センター専用のフリーダイヤルおよびホームページ上にWeb相談フォームを追加し、相談の間口を拡充しました。また、ソーシャルネットワークサービス「LINE」の公式アカウントを取得し、当協会の取組について情報発信を積極的に行うとともに、ホームページやWeb相談フォームへのリンクメニューを追加することで利便性を高めました。保証制度のリーフレットや各種定期刊行物にLINEの公式アカウントにアクセス可能なQRコードを掲載することで「友だち」登録者の拡大に努めており、現在の登録者数は500人を超える状況となりました。

5月には、総合相談センターに関する案内等を明記したダイレクトメールをコロナ関連保証利用企業の約38,000社に対して発送し、その周知に努めるとともに、潜在的な支援ニーズの掘り起こしを行いました。

そのほか、企業や金融機関が信用保証を利用しやすくなるよう、保証業務の電子化への対応を順次進めました。4月に信用保証委託申込書および信用保証依頼書の押印レスや包括版の個人情報の取扱いに関する同意書の導入を行い、7月に信用保証委託契約書の後取り、10月には一部金融機関を対象として信用保証書の電子化を開始しました。

## (4) 経営改善支援体制の充実

### ① 相談体制と経営改善支援体制の充実

コロナ禍で増加した保証利用企業および新規利用企業の相談窓口として、「総合相談センター」を静岡・浜松・沼津の本支店に開設しました。対面および非対面での相談受付体制の整備を行い、創業から生産性の向上、経営改善、事業承継等の幅広い相談に対応しました。同センターには、3月末までに来店相談25件、電話相談326件、Web相談65件の合計416件の相談が寄せられました。営業時間外の相談者には、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、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、個別企業の経営改善を促進させるため、令和元年度に導入した「企業担当制」により企業の実態把握に努め、中小企業診断士などの専門家派遣や借換提案、支援機関の関与等により経営改善に努めました。

## ② 経営改善支援に係る情報発信

専門家派遣等が経営改善につながったベストプラクティス（経営支援好事例集）や、7月に改訂した経営支援に関するリーフレットを利用企業や金融機関等に配布し、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。

また、10月には経営改善セミナーをオンライン形式で開催し、中小企業者、支援機関および金融機関の担当者等、合わせて68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 ノウハウの蓄積による効果的な経営改善支援

個別企業ごとの支援方針や支援状況を付加した「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、経営支援の取組に関する定量的な効果検証の試行・準備を段階的に進めました。

## (5) 経営改善支援・事業再生支援の取組

### ① 経営改善支援の取組強化

経営改善が見込まれる返済緩和企業に対して、効率的かつ効果的な支援を行うため、令和3年度は保証債務残高5千万円以上の返済緩和先で経営改善の見通しがある約1,400企業を「重点支援先」とし、保証債務残高3千万円以上5千万円未満の返済緩和先または定期的な現況把握が必要な先の約700企業を「簡易支援先」と位置づけ、企業訪問や専門家派遣など重点的な支援を行いました。

また、金融機関との個別相談会を25回開催し、対象企業における支援方針のすり合わせを行うことで、支援体制の強化を図りました。

### ② コロナ関連保証利用企業に対するアフターフォロー

コロナ関連保証利用企業においては、返済据置期間中に半年ごとに金融機関から提出される「モニタリング報告書」等を有効に活用して経営状態の変化と返済見通しの確認を行い、経営悪化の兆候が見られる場合には早期に実態を把握するため、金融機関や企業に対してヒアリングを行いました。

その上で、経営改善支援の見通しや必要性の判断を行い、適宜、「早期支援先」として支援対象企業へ追加し支援を実施しました。令和3年度は、1,075企業を「早期支援先」として支援対象企業へ追加しました。

### ③ 各種支援メニューによる経営改善支援

令和3年度は、625企業に企業訪問を実施し、経営課題や資金繰りの状況などを確認する等、実態の把握に努めました。

経営改善支援に係る専門家派遣として、「経営診断」を27企業、「経営改善計画の策定支援」を25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」を29企業に実施しました。加えて、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた企業向けのメニューとして令和3年度から創設した「ワンポイント診断」を66企業、簡易的な経営改善計画を策定する「経営改善計画Light」を32企業に実施するなど実効性の高い直接支援に取り組みました。

また、返済緩和企業に対しては、経営改善支援と併せて、既存債務を借換えて返済計画を組み直すことによる正常化を推進しました。令和3年度は条件変更先を正常化させる借換提案を63企業に実施し、うち38企業の借換保証を承諾しました。借換保証については、コロナ禍の影響を受けている事業者を対象として、4月より取扱いを開始した「事業再生計画実施関連保証（感染症対応型）」（※）の利用促進を図り、保証承諾は34企業に対して計117件、31.5億円の実績となりました。

さらに、令和3年度から信用保証協会が申込対象者に追加された「中小企業知財経営支援金融機能活用促進事業」（※）を活用し、知的財産に着目した企業の事業・経営支援にも取り組んでおり、当協会が応募した案件が全国の信用保証協会ですべて採択されました。なお、年度累計の採択実績は2件となりました。

（※）「事業再生計画実施関連保証（感染症対応型）」：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（据置期間5年以内）の長期保証による借換えを可能とする制度。

（※）「中小企業知財経営支援金融機能活用促進事業」：金融機関が専門家とともに、取引先企業が保有する知的財産などの強みを活かして将来構想を実現するための経営支援策を提案する事業。

### （6）中小企業支援機関との連携

#### ① 「しずおか中小企業支援ネットワーク」の運営

当協会が事務局を務める「しずおか中小企業支援ネットワーク」（※）の運営を通じて、構成会員である行政や金融機関、経済団体、士業団体等の支援機関との連携体制を構築し、地域が一体となって県内企業の経営改善や事業再生を促す環境整備に努めています。

全会員による全体会議を4月に、金融機関を中心とした会員による連絡会議を12月に開催し、会員相互の連携強化を図りました。なお、連絡会議は中小企業支援の具体的な手法を学ぶ場として企画し、金融機関の実務担当者も参加のうえ情報共有や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29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。

（※）「経営サポート会議」：経営改善に取り組む企業と取引金融機関や関係機関が一堂に会して情報共有や支援方針等を協議する会議。

#### ② 事業再生支援に係る支援機関との連携

地域経済への影響が大きく事業再生が必要な企業については、「静岡県中小企業再生支援協議会」（※）の支援のもとで事業再生計画を策定し、継続支援を行いました。令和2年度より、同協議会のもとで、「特例リスクスケジュール」として新型コロナウイルス感染症の影響を受けた企業に対する最長1年間の暫定的な返済猶予対応を行っており、令和3年度は特例リスクスケジュール計画策定の相談を43件受付し、計画の同意成立が26件、そのうち23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71件、そのうち49件が当協会の利用企業でした。

さらに、令和3年度は27企業が同協議会を活用した事業再生計画の策定を行い、そのうち26企業が当協会の利用企業でした。

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。

そのほか、県内金融機関とともに出資している「静岡中小企業支援ファンド」(※)を活用するなど、地域経済や雇用への影響を考慮した債権放棄を伴う抜本的な事業再生支援にも取り組んでおり、2件、2億5千万円の債権放棄に応じました。

(※)「静岡県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。

令和4年4月に「静岡県中小企業再生支援協議会」と「静岡県経営改善支援センター」が統合し、「静岡県中小企業活性化協議会」として収益力改善・事業再生・再チャレンジを一元的に支援する組織となった。

(※)「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。

### ③ 経営改善支援に係る支援機関との連携

経営改善に取り組む企業に対して「静岡県経営改善支援センター」(※)の利用を促すとともに、同センターを活用した専門家派遣費用の一部負担による経営改善計画策定支援を10企業に対して行いました。

令和3年度の静岡県経営改善センターの利用受付件数は56企業で、そのうち55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1,139企業で、そのうち1,096企業(96.2%)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3年度の同意実績は32件でした。

(※)「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。

令和4年4月に「静岡県中小企業再生支援協議会」と「静岡県経営改善支援センター」が統合し、「静岡県中小企業活性化協議会」として収益力改善・事業再生・再チャレンジを一元的に支援する組織となった。

### ④ その他支援機関との連携

令和3年11月に、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小企業者への連携支援を推進するため、日本政策金融公庫・商工組合中央金庫・当協会の三者間で「新型コロナウイルス感染症により影響を受けた事業者に対し連携支援を行うための覚書」を締結しました。これに基づき、資金繰りの安定化や財務体質の強化を図る中小企業者に対し、日本政策金融公庫や商工組合中央金庫が提供する長期安定資金等を活用するとともに、保証協会付き融資や専門家派遣などを組み合わせることによって、資金繰り支援・経営改善支援・販路開拓支援などの本業支援を行う体制を整備しました。

また、EV（電気自動車）化の推進など、地域の中小製造業者を取り巻く環境が大きく変化していることを踏まえ、令和4年3月に「公益財団法人浜松地域イノベーション推進機構」（※）と、中小製造業者の次世代に向けての持続的発展支援に関する業務連携協定を締結しました。同機構のうち「次世代自動車センター浜松」（※）が実施する技術面の支援と当協会が実施する経営面の支援を相互に活用する連携体制を構築しました。

（※）「公益財団法人浜松地域イノベーション推進機構」：県西部地域における産学官による産業支援の中核的役割を担い、企業のニーズや活動段階に対応した支援を行う公的機関。

（※）「次世代自動車センター浜松」：県内の輸送用機器関連中小企業が「固有技術」を活かし、次世代自動車の部品を製造することで、新たなビジネス展開ができるように、開発・設計から製造・販売までをワンストップで支援している。

### （7）期中管理体制の充実

令和3年4月に、本支店の経営相談部署が担当していた調整業務を本店に集約して業務の合理化を図り、企業の事故・調整に係る早期支援体制を強化しました。事故報告の受付から求償権回収までの業務を一元管理することで、債権管理部内で情報共有するとともに、円滑な求償権回収に着手できる体制を構築しました。

また、イレギュラー案件等に関する情報共有を行うため、代位弁済・調整会議や勉強会を開催し、事例や実務のノウハウを蓄積して共有することで担当者の資質の向上を図りました。10月には、日本政策金融公庫から講師を招き、「信用保険研修」を開催し、職員の知識習得に努めました。

### （8）代位弁済の抑制

事故報告企業への対応として、必要に応じて企業と直接交渉し実態把握に努めるとともに、金融機関と協調しながら条件変更等による調整業務を行うことにより、代位弁済の抑制に努めました。令和3年度の代位弁済は96億円と前期比77.3%、計画比74.0%となりました。

また、事故報告書の提出および代位弁済に至った具体的な事例を蓄積するとともに、保証課の職員等を対象としたフィードバック会議を開催することで、保証審査のスキル向上につなげました。

### （9）回収体制の充実

令和3年4月に、期中管理部門と回収部門を一元管理する「管理統括課」を債権管理部内に設置し、業務の効率化を図るとともに、回収部門における機動性や判断の迅速化を図りました。

## (10) 効率的な債権管理

回収環境は、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。

## (11) 管理コストを考慮した求償権回収の最大化

### ① 目標数値による回収の最大化

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、回収担当課においては適宜開催するミーティング等により、債務者・保証人の資産や収入などの実情等について情報共有および適切な進捗管理を行うことで、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3年度の回収実績は35億円（費用・保証料分を含む総回収は36億円）と前期比91.5%、計画比91.6%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、「経営者保証に関するガイドライン」の適切な運用を図り、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、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。

### (12) 多様な人材を活かす職場づくり

職員向け勉強会として、外部専門家および内部職員による実務研修を4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、子供を持つ職員に対する「子の看護休暇」や男性職員に対する「配偶者出産休暇」の取得を推進するなど、職員の多様な働き方を推進することにより、仕事と家庭生活の両立を可能とするワーク・ライフ・バランスを意識した職場環境づくりに努めました。

平成25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、9年目となった令和3年度は職員からの自発的な改善事例が132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。

(※)「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。

### (13) 信頼される組織運営

#### 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、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3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。

#### ③ 非常災害発生に備えた体制の整備

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、防災訓練に加え、勤務時間外の発災を想定したBCPの初期対応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。

### (14) 新たな業務環境への対応

新型コロナウイルス感染症に対策を徹底するため、役職員に感染防止への高い意識を持たせ、保証業務部署の分散化など事務所内の感染防止対策を強化するとともに、内部会議等の開催に際しては非対面のWeb会議システムを活用するなど職員の感染リスク低減に努めました。

### (15) 地域や企業への広報活動・情報発信

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しました。令和3年度は、認知度向上への取組の一環としてエコバッグやクリアファイル等の新たなノベルティの制作に加え、4月に開設した当協会のLINE公式アカウントを活用したタイムリーな情報発信等に取り組みました。

また、地域への金融教育として、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。

## 5 外部評価委員会の意見等

### (1) 保証部門

- ・令和3年度はコロナ関連保証の反動により保証承諾が大きく減少したものの、伴走支援型特別保証の取組など令和2年度に引き続き危機対応の保証に注力したことは、セーフティネット機能を担う協会本来の役割を十分に果たしたものと評価できる。
- ・今後コロナ関連保証の利用企業において、利子補給期間の終了に伴い内容良好先の早期償還が予想される一方、業況の芳しくない先だけが残る可能性があり、一層のフォローアップに努める必要がある。
- ・国が施策の柱に掲げるスタートアップ支援に関しては、創業保証をコロナ禍以前の水準に回復させており、引き続き、積極的に取り組んでほしい。

### (2) 経営支援部門

- ・支援対象先の選定による効果的な経営支援を実施しており、その結果、返済緩和残高の減少に繋げるなど着実に成果を上げている。
- ・「総合相談センター」の創設は地方創生推進の延長線上にある良い取組と言えるが、電話相談に比べて来店相談がまだ少ないため、経営支援に関するコンサルティング力の強化を図り、利用促進につなげてほしい。

### (3) 期中管理部門

- ・企業の事故・調整に係る早期支援体制の構築に加え、引き続いて代位弁済の抑制が図られたことは評価できる。

### (4) 回収部門

- ・期中管理部門と回収部門に関して一元管理を図る体制にするなど、効果的かつ効率的な債権管理や円滑な求償権回収に向けて、組織を整備したことは評価できる。

### (5) その他間接部門

- ・DXの推進については、保証利用者や金融機関の利便性向上と、協会自身の業務効率化の両輪で進めてもらうよう、今後の進展に期待している。
- ・中小企業支援を行う組織の中から協会が選ばれるためには、ブランド力の構築が不可欠である。各種広報物のコンテンツを一層充実させ、効果的な情報発信に努めてほしい。