

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4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、学校法人興誠学園 理事長 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4年度の経営計画に基づき106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、「SDGs 支援保証」の保証承諾が好調に推移したことやコロナ禍の影響を受ける事業者に対して「伴走支援型特別保証」による継続的な資金繰り支援等を実施したことで、保証承諾額は前期比146.1%と大幅に増加し、保証債務残高は前期比100.0%となりました。一方、代位弁済額は前期比129.5%となり、平成25年度以降ではじめて増加に転じました。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が年々厳しさを増していることから前期比92.8%に留まりました。

(1) 地域経済および中小企業の動向

令和4年度の日本経済は、新型コロナウイルス感染症の発生から2年以上が経過し、ウィズコロナの下での感染拡大防止と社会経済活動との両立が徐々に進みつつある一方、令和4年2月のロシアによるウクライナ侵攻等をきっかけとした原材料・エネルギー価格の高騰や海外経済の減速等により不安定な状況が続いていました。

静岡県内の景気動向についても、国内同様、緩やかに持ち直しの動きがあるものの、感染症の動向や物価高騰に加えて海外経済の減速等が今後の懸念材料となっており、先行きについては予断を許さない状況にありました。

(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は、令和5年2月末において14兆3,026億円、前期比100.4%となりました。

これに対して、当協会の保証債務残高は1兆3,660億円、前期比100.0%となり、保証承諾額については3,256億円、前期比146.1%と増加しました。

(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D Iは、物価高騰や海外経済の減速等の影響により、依然として低調に推移しています。当協会においては、借換保証の推進等による企業の資金繰り支援に加え、個別企業の状況に応じ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75億円減少して1,713億円となり、保証債務残高全体に占める返済緩和残高比率は前期比0.6ポイント低下して12.5%となりました。一方、代位弁済額は前期比129.5%の124億円となり、平成25年度以降ではじめて増加に転じました。代位弁済額を保証債務平均残高で除した代位弁済率も0.90%と前期比0.21ポイント上昇しましたが、全国平均が0.86%と前期比0.29ポイント上昇したことで、令和3年度と比較して全国との差は縮まりました。

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52,614企業となり、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みました。

2 事業概況について

- 保証の状況については、令和4年度は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1兆3,000億円と見込みました。実績については、「SDGs支援保証」や「伴走支援型特別保証」等の推進により、保証承諾額は3,256億円、保証債務残高は1兆3,660億円となりました。
- 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3年度の96億円を上回る130億円を見込みました。実績については、124億円と計画を下回ったものの、前期比+28億円と平成25年度以降ではじめて増加に転じました。
- 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32億円となりました。

令和4年度 経営計画の評価

令和4年度の主要業務数値は、以下のとおりです。

(単位：億円)

令和4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	3,256	146.1%	2,500	130.2%
保証債務残高	13,660	100.0%	13,000	105.1%
代位弁済	124	129.5%	130	95.7%
実際回収 (元金、損害金の合計額)	32	92.8%	38	85.0%

3 決算概要について

令和4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4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	13,959	93.5%	13,579	102.8%
経常支出	8,960	94.8%	9,295	96.4%
経常収支差額	4,998	91.3%	4,285	116.7%
経常外収入	19,121	107.9%	20,528	93.1%
経常外支出	20,206	109.2%	21,541	93.8%
経常外収支差額	-1,084	139.4%	-1,013	107.0%
収支差額変動準備金取崩額	0	-	0	-
当期収支差額	3,914	83.4%	3,272	119.6%

4 重点課題への取り組み状況について

令和4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4年度の創業保証全体の保証承諾は939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503件、20.5億円となりました。

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1,062企業(延べ1,264回)を訪問面談し、61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)で計6回開催し、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、フードや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363名のお客様に来場いただきました。

さらに、将来の起業家の育成に貢献するため、専門学校生を対象とした「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」：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

令和4年4月に金融機関との提携商品である「SDGs支援保証」を創設し、SDGsに取り組む企業を金融機関とともに積極的に支援しました。同保証の保証承諾は、件数が5,532件、金額が1,329.8億円となりました。

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、671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4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486件、14.4億円となりました。

(※)「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6企業（延べ16回）、専門家派遣を4企業に対して行いました。

④ 事業承継支援

事業承継時に一定の要件のもとで経営者保証を不要とする「事業承継特別保証」（※）や「経営承継借換関連保証」（※）などの保証制度の促進を図っており、これらの保証承諾は、件数が70件、金額が28.2億円となりました。また、本支店に配置した「事業承継支援チーム」が37企業（延べ54回）を訪問し、課題解決に向けた専門家派遣を10企業に実施しました。

さらに、経営者が高齢の協会利用先について、事業承継に関する取組状況等を把握することを目的として、令和4年5月にアンケートを実施しました。これにより、事業承継に関する悩み等を把握するとともに、当協会および専門機関である「静岡県事業承継・引継ぎ支援センター」（※）への相談を希望する企業に対して、優先的に各種支援を行いました。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

国による政策保証はもとより、県や市町の制度融資などを適切に推進しました。令和3年4月に創設した低保証料率の「ベーシック保証」（※）は245件、10.6億円を保証承諾し、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保証

新型コロナウイルス感染症に係るセーフティネット支援として、令和3年度に創設した「伴走支援型特別保証」を活用のうえ、資金繰り支援を継続して行いました。同保証の保証承諾は、件数が2,770件、金額が478.1億円となりました。

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201件、134.3億円となりました。

また、台風15号による被害を受けた事業者に対しては、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」による資金繰り支援を実施しました。同保証の保証承諾は、件数が379件、金額が43.8億円となりました。

(※)「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。

(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4年度は金融機関職員との「個別勉強会・事例研究会」を29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85回開催し、3,455件の保証申込の相談に応じ、700件、285.8億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。

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、91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。

さらに、静岡県事業承継・引継ぎ支援センターが主催し、県内の金融機関や関係団体で構成する「全体金融機関等連絡会」等を通じて、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。

④ 金融仲介機能の発揮

創業者や企業に対する相談窓口を設け、公的機関として仲介機能を発揮することに努めるとともに、金融機関や関係機関から資金繰り支援等を必要とする中小企業の紹介がある場合は、速やかな対応を行いました。

(3) 顧客満足の向上

令和3年4月に開設した「総合相談センター」による相談体制の充実に努めるとともに、同センター専用のフリーダイヤルやホームページ上のWeb相談フォームからの相談に対して、きめ細かく対応しました。また、ソーシャルネットワーキングサービス「LINE」を活用し、当協会の取組について情報発信を積極的に行いました。現在のLINE「友だち」登録者数は700人を超える状況となりました。

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準備を進めました。昨年度に引き続き、信用保証書の電子化を希望する金融機関への対応を順次進め、令和5年3月末までに9金融機関との間で信用保証書の電子化を実施しました。

(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

静岡、浜松、沼津の本支店に設置している「総合相談センター」において、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。令和4年度は、来店相談25件、電話相談165件、Web相談24件、合計214件の相談が同センターに寄せられました。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。

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）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。

令和4年度より中小企業基盤整備機構と連携して「中小企業大学校サテライト・ゼミ」を開催し、静岡、浜松、沼津の3会場合わせて57名（37企業）が受講しました。また、11月には「経営改善セミナー」を、リアル会場とオンライン配信のハイブリッド形式で開催し、中小企業者、支援機関、金融機関など会場50名、オンライン配信53名の合計103名が参加し、経営改善の必要性和その取組方法について理解を深めました。

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」を活用し、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

返済緩和に係る条件変更先や経営状況が厳しい先のうち、保証残高8,000万円以上の企業を「重点支援先」、5,000万円以上8,000万円未満の企業を「簡易支援先」とし、企業訪問や専門家派遣などを行いながら、企業の状態に応じて随時区分の入れ替えを行うなど柔軟な支援に取り組みました。令和4年度は伴走支援の強化を図るため、「重点支援先」のうち担当者1人あたり3企業を選定し、対象先には訪問頻度を上げるなど、これまで以上に寄り添ったサポートを行いました。

また、金融機関との個別相談会を26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支援強化

金融機関OBを中心とした「コロナ対策チーム」を創設しフォロー体制を強化するとともに、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、経営状態の変化と返済見通しの確認を行いました。その上で、経営支援の必要性等の判断を行い、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。なお、令和4年度は、597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

経営改善支援に係る専門家派遣として、「経営診断」を46企業、「経営改善計画の策定支援」を26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51企業（90回）に実施しました。加えて、主に早期支援先を対象として企業が抱える特定の課題を解決するための「ワンポイント診断」を92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40企業に実施するなど、業務改善につなげています。

返済緩和企業に対しては、経営改善支援と併せて、既存債務を借り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4年度は条件変更先を正常化させる借換提案を44企業に実施し、うち33企業の借換保証を承諾しました。借換保証は、コロナ禍の影響を受けている事業者を対象とした「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109件、24.1億円の実績となりました。

（※）「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。

（6）金融機関および関係機関との連携

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月に開催しました。さらに、令和4年度は金融機関の経営支援担当者を対象とする「分科会」を新設し、7月に「金融機関によるアフターコロナを見据えた経営支援の方針等」についての情報共有を、令和5年1月には「中小企業の事業再生と経営者保証ガイドライン」をテーマに、講師を招いた意見交換会を実施しました。

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30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、「静岡県中小企業活性化協議会」(※)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。また、令和4年9月には、関東経済産業局および同協議会とともに、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う影響などに苦しむ中小企業者を支援するため、「中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合的支援に向けた連携協定」を締結しました。なお、同協議会には平成20年度から継続して協会から職員1名を派遣しており、中立的な立場から関係機関との調整を図ることにより円滑な支援を促進しています。さらに、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、令和4年度は1件の不等価譲渡を実施しました。

(※)「静岡県中小企業活性化協議会」：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。

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、特に小規模事業者に対して「静岡県中小企業活性化協議会」の利用を促すとともに、同協議会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等支援を7企業に対して行いました。

④ その他支援機関との連携

令和3年11月に締結した新型コロナウイルス感染症の影響を受けた事業者への支援を協調して行うことを目的とした日本政策金融公庫および商工組合中央金庫との三者連携に関する覚書に基づき、引き続き相互に連携した支援を実施しました。

また、令和4年3月に締結した公益財団法人浜松地域イノベーション推進機構(※)との業務連携協定に基づき、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等、中小製造業者の次世代に向けての持続的発展のため、連携した取組を行いました。

さらに、令和4年4月に独立行政法人工業所有権情報・研修館(INPIT)(※)の静岡県知財総合支援窓口(※)と、県内企業における知的財産権の取得や有効活用について情報提供や助言を行うため、包括連携協定を締結しました。

令和5年3月には、中小企業の人材育成や事業承継の円滑化等、静岡県内における相互の連携を円滑にすることを目的として、独立行政法人中小企業基盤整備機構中部本部と業務連携協定を締結し、支援体制を一層拡充させました。

(※)「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。
- (※) 「独立行政法人工業所有権情報・研修館（INPIT）」：「知財総合支援窓口」を各都道府県に設置する公的機関。
- (※) 「静岡県知財総合支援窓口」：一般社団法人静岡県発明協会が運営し、中小企業等の知的財産に関する悩みや課題などの相談に応じ、様々な支援を行う。

（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、円滑な求償権の回収につなげました。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。また、月刊登記情報編集室開催の「登記・法務オンラインスクール」（3回開催）に部内で参加希望者を募り、実務に関連する知識の習得を図りました。

（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が、経営環境の厳しさから、令和4年度の代位弁済は124億円と前期比129.5%と増加し、計画比95.7%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年度から債権管理部内に「管理統括課」を設置し、期中管理部門と回収部門を統括して一元管理する体制としており、引き続き業務の効率化を図り、回収部門における機動性や判断の迅速化を図りました。

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20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。

(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 目標管理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」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4年度の回収実績は32.3億円（費用・保証料分を含む総回収は32.9億円）と前期比92.8%、計画比85.0%に留まりました。

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）のとの連携

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、無担保求償権回収の最大化を図りました。

また、前述の「回収会議」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、内部講師による研修を2回、外部専門家による研修を5回開催しました。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。

第3期の一般事業主行動計画（令和2年4月1日から令和4年3月31日）に目標として定めたノー残業デーの実施や年次有給休暇の取得

促進等を達成し、また、女性職員の育児休業取得率75%以上や男性職員の子の看護休暇取得等についても一定の基準を満たしたことから、令和4年7月25日付で2回目の「くるみん認定」を取得しました。

また、職員の健康保持への取組をさらに推し進めるべく、令和4年8月1日付で「健康企業宣言」を行いました。「健康企業宣言」は、企業全体で職員の健康づくりに取り組むことを宣言するもので、職員が健康で活き活きと働ける職場環境づくりを目指して、役職員一丸となって取組を進めました。

平成25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、10年目となった令和4年度は職員からの自発的な改善事例が124件に上りました。好事例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。

(※)「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。

(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4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しました。

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。

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。

④ コンピュータシステムの安定運用

現在のコンピュータシステムは全国の42協会が参加する「共同システム・コモン（COMMON）システム」（※）を利用しており、運用を委託している「保証協会システムセンター株式会社」に引き続き職員を出向派遣するなど、共同システムの保守・改善を通じた安定運用に積極的に協力しました。

（※）「共同システム・コモン（COMMON）システム」：当協会のほか東京、千葉、愛知、福岡の5協会が開発し、平成19年5月に運用を開始。信用保証協会の業務全般で利用可能なコンピュータシステムで、現在は全国51協会中42協会が利用中。

⑤ DXの推進

令和4年4月に経営企画部内にDX推進グループを設置し、各種書類のペーパーレス化など業務のデジタル化に取り組みました。保証業務の電子化への準備等、引き続きDX推進に係る新たな施策・取組について、迅速な試行導入と慎重な正式導入を両立させながらデジタル化を推進しました。

（14）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。ホームページや定期刊行物などの誌面の充実を図るほか、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やマスコミを通じたパブリシティの活用により、社会的な認知度向上に努めました。また、令和4年度はSDGsを意識し、環境に優しい素材を使用したノベルティグッズとして、自然素材の竹を混ぜ込むことで合成樹脂の使用料を減らしたカトラリーセット（はし、スプーン、フォークの持ち運びセット）を作製しました。

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2回開講（10月に静岡産業大学、11月に静岡県立大学）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4年度は保証承諾が全国的に対前年比で減少する中、静岡県では大幅に増加している。これはSDGs支援保証や伴走支援型特別保証の推進の成果であると理解しており、ポストコロナを見据えた前向きな保証とコロナ禍の影響を受けた中小企業者への継続的な保証の両輪でバランスよく支援を行ったものと評価する。
- ・創業保証に関して、サービス業や一人親方の建設業、飲食店、小売業等、初期投資があまりかからないものを中心となっているが、静岡県内のスタートアップ創出のために協会が担える役割がないか検討してほしい。

(2) 経営支援部門

- ・コロナ関連保証の利子補給期間終了に伴い、資金繰りに余裕のある先の繰上償還が進む一方、残るのは資金繰りの厳しい先が中心となるため、こうした企業をいかに支えるかが重要となる。その意味でも総合相談センターをうまく活用し、経営が厳しい先の収益性向上に向けた本業支援を一層強化してほしい。
- ・経営相談を行う支援機関は官民含め多数あるため、その中から協会が選ばれるために協会の独自性を出すことも検討してほしい。

(3) 期中管理部門

- ・企業の事故・調整に係る早期支援体制を強化していることは評価できるが、代位弁済額が平成25年度以降はじめて増加に転じたことは気になるところであり、引き続き、企業のフォローアップに努めてほしい。

(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としており、効率的な債権管理や管理コストを考慮した求償権回収の最大化を図っていることは評価できる。

(5) その他間接部門

- ・多様な人材を活かす職場づくりを積極的に進めており、働き方改革への対応についても十分評価できる。
- ・経営支援等を行うためには職員の能力開発が必須となるため、人材育成には今後も力を入れてほしい。
- ・協会の広報に関して、協会業務に馴染みのない方でも理解ができるように統計情報の見せ方等を工夫してほしい。