

## 1 業務環境

令和5年5月の新型コロナウイルス感染症の感染症法における分類見直しにより、社会経済活動が本格的に再開したほか、半導体等の供給制約が緩和したことから、静岡県の景気動向は緩やかながら回復基調にあります。先行きについては、全体として緩やかな回復が続くことが期待される一方、人手不足や原材料・エネルギー価格の高騰に加え、海外での紛争等による世界経済の下振れリスク等が懸念材料となっています。

また、県内の中小企業・小規模事業者（以下「中小企業」という。）数は減少傾向にあり、スタートアップを後押しする創業支援やその環境整備、中小企業の生産性向上や円滑な事業承継に向けた取組等の加速が、喫緊の課題となっています。

さらに、県内の構造的な問題として、人口減少や少子高齢化の進行に伴う労働力の低下、自動車産業のEV化による既存産業の規模縮小等が憂慮されており、今後も景気動向を十分に注視していく必要があります。

県内の景気は緩やかながら回復基調にある一方、中小企業を取り巻く経営環境は、人手不足や原材料・エネルギー価格の高騰等で依然として厳しい状況が続く中で、DXや脱炭素、人的資本投資など社会環境の変化や生産性向上に向けた様々な取組の推進も課題となっています。

これまでは国や地方公共団体の積極的な支援策により企業倒産は比較的抑制されてきましたが、足元では増加傾向にあり、今後もコロナ関連保証や伴走支援型特別保証の返済据置期間の終了に伴い、資金繰りが悪化する中小企業の増加が懸念されています。

このような中、当協会としては信用保証を通じた中小企業の多様なニーズや経営課題解決への対応に加え、金融機関や支援機関と連携した実効性の高い金融支援・経営支援への取組が一層必要とされています。

## 2 業務運営方針

このような業務環境を踏まえ、当協会は「中小企業に寄り添い地域から必要とされる協会」を目指し、行政や金融機関および関係機関と連携して県内中小企業の経営の安定・発展に貢献していきます。信用保証協会には、危機時におけるセーフティネット機能を迅速に果たすことはもとより、従来以上に中小企業の事業継続や発展を支えるため、実効性の高い金融支援や経営支援が求められています。当協会は、中小企業が置かれている経営環境を十分認識の上、中小企業に寄り添った真に必要なとされる支援を実施できる体制を構築し、その実効性を高めていきます。

また、ポストコロナや社会経済活動の正常化に伴い、中小企業においては更なる強みの伸長や事業再構築等により成長・発展に資する取組が一層重要となっています。したがって、当協会は現在行っている金融支援や経営改善・事業再生支援をはじめ、創業支援、成長・発展支援、事業承継・生産性向上支援の全てを包括して「経営発展支援」と位置づけ、「マイナスをプラスに、ゼロもプラスに、プラスはさらにプラスに」という意識を持って中小企業の企業価値向上を強力に推進していきます。この実現のため、各拠点の保証部門と経営支援部門の一体化を目的として、同一の部長・支店長が統括する組織改編を行い、各業務について緊密な連携を図っていきます。

さらに、地域に根差した公的機関としての使命や社会的責任を果たすため、協会経営の健全性を保ち、コンプライアンスを遵守するとともに、人材育成の取組を強化し、SDGsやGX、BCP、脱経営者保証等の様々な社会的課題に対しても積極的に取り組んでいきます。これらを通じて、顧客満足度の向上を図り、県内の保証利用度4割を目標とします。

業務の運営にあたっては、引き続き「経営計画アクションプラン」を策定して、PDCAサイクルによる業務管理の向上を図りながら各種施策に取り組んでいきます。

## 【保証部門】

### (1) 中小企業の多様なニーズや課題解決への対応

#### ① 組織改編による保証部門の強化

同一拠点にある保証部門と経営支援部門を統括する部長・支店長を配置し、各地域で金融支援と経営支援の一体的な取組を行う体制を整備します。保証申込や相談内容に応じて、保証部門と経営支援部門が連携し、中小企業の実情に応じた効果的な支援に取り組みます。

また、民間ゼロゼロ融資の返済開始の最後のピークに万全を期すため、伴走支援型特別保証を活用した借換を推進する等、継続的に資金繰り支援に努めます。

なお、繁忙期や危機時においては、経営支援部門の担当者が保証業務を行う等、機動的な体制を構築します。

#### ② 創業支援

##### ア 創業期における円滑な資金供給

創業は雇用機会の創出や地域経済の活性化に資する中小企業施策の重要な柱であるため、創業者の保証料負担を一定の条件のもとゼロにする県制度融資「開業パワーアップ支援資金」を推進する等、創業期における必要な資金を円滑に供給します。また、県・市町等のスタートアップ支援機関との連携や、創業時の経営者保証を不要とする全国统一制度「スタートアップ創出促進保証」の利用促進を図り、中小企業の創業を後押しします。

##### イ 創業支援チームによる伴走型支援

本支店に「創業支援チーム」を配置し、創業時や保証後6か月経過時に企業を直接訪問して様々な相談に対応するとともに、専門的な知識や助言が必要な場合には専門家派遣を行う等、きめ細かなサポートを行います。

##### ウ 創業機運の醸成

起業家の創業マインドを醸成するため、創業に関する具体的な知識を学ぶ「創業セミナー」やセミナーでの学びを実践する出店体験イベント「ちあふるマルシェ」を開催します。

また、市町や経済団体が開催する創業に関するセミナー等に参加し、当協会の支援メニューのPRに努めるとともに、専門学校の学生向けに「創業に関する講義」を開催し、金融関係の知識の習得と長期的な視点からの創業機運の醸成を図ります。

#### ③ 成長・発展支援

##### ア 経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けた取組

経営者保証に依存しない融資慣行の確立を加速して中小企業の発展を支えるため、「経営者保証に関するガイドライン」や令和6年3月から開始した「保証料上乘せにより経営者保証の提供を不要とする新制度」の周知に努め、適切に対応します。

## イ 社会的課題の解決に向けた支援

脱炭素社会の実現に向けて「GX推進保証」を創設し、脱炭素に取り組む中小企業を金融機関とともに積極的に支援します。その他、SDGsやDX、事業再構築など社会の変化に前向きに対応しようとする中小企業に対して、適切な金融支援や経営支援を行い、その成長・発展を支援します。

## ウ 地域特性に応じた支援・小規模事業者向けの持続的発展支援

静岡県は東西に広く多種多様な業種業態の企業が活動しているため、地域環境の変化や顧客のニーズに応じて、国の政策保証や県・市町の制度融資等を適切に推進し、地域特性に応じた幅広い信用保証の提供に努めます。

また、経済環境の変化に影響を受けやすい小規模事業者には、「小口零細企業保証」や「特別小口保証」を活用して資金繰りの円滑化に取り組み、その持続的発展を支えます。

## ④ 事業承継・生産性向上支援

### ア 「事業承継特別保証」、「経営承継借換関連保証」等の活用

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、事業承継に係る各種保証制度を活用した金融支援を実施します。特に、全国統一制度「事業承継特別保証」および「経営承継借換関連保証」は、事業承継時に後継者確保のネックになっている経営者保証を解除可能な保証制度であり、両制度の活用により事業承継を後押しします。

### イ 「事業承継支援チーム」による取組

本支店に配置した「事業承継支援チーム」が中小企業を訪問し、必要に応じて保証制度の案内や専門家派遣を実施するほか、「静岡県事業承継・引継ぎ支援センター」への仲介等を行い、事業承継に係る課題解決を支援します。

なお、同センターに派遣している出向職員を活用し、同センターとの連携を強化していきます。

### ウ 「生産性向上支援チーム」による取組

新規設備の導入等により生産性の向上に取り組む中小企業から保証申込があった場合は、本支店に配置した「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等、生産性向上を支援します。

## ⑤ 危機時のセーフティネット支援

信用保証協会の重要な役割の一つに危機時のセーフティネット機能があります。大規模な経済危機や自然災害の発生時には、国や地方自治体と密接に連携し、不可抗力による中小企業の倒産や雇用の喪失を防止するために積極的な金融支援に取り組みます。

また、平時から大規模地震等の激甚災害発生時への準備を促すため、県内の「事業継続計画（BCP）」策定企業の増加に向けた保証予約制度である「BCP特別保証」を積極的に推進します。

### (2) 金融機関との連携強化

地域を支える重要なパートナーである金融機関とは、経営支援部門との共同開催による「金融機関合同勉強会」、「個別勉強会・事例研究会」等を継続的に開催して金融機関の担当者と企業支援の情報やノウハウの共有を図り、相互の連携を深めていきます。

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」の開催や、FAX照会に対応して速やかに保証の方向性を回答する「簡易案件相談」の活用により、事前相談の機会を充実させ利便性の向上を図ります。

### (3) 顧客満足度の向上

保証審査や各種支援にあたっては、職員一人一人が協会の顔という意識を持ち、中小企業や金融機関に対して親切かつ丁寧な対応を行います。

また、内部勉強会やOJT等により専門家集団として能力を高めることで、中小企業や金融機関の様々なニーズに応えられる体制を強化し、顧客満足度の向上を図ります。

## 【経営支援・期中管理部門】

### (1) ライフステージに応じた経営支援への取組強化

#### ① 組織改編による経営支援部門の強化

##### ア 保証部門と経営支援部門の連携

同一拠点にある保証部門と経営支援部門を統括する部長・支店長を配置するとともに、「総合相談センター」による相談体制の充実を図ることで、様々な課題に向き合う中小企業に対し、金融と経営の両面からライフステージに応じた切れ目のないワンストップ支援を行います。

上記体制のもと、コロナ関連保証や伴走支援型特別保証の返済据置期間が終了していく企業に対しても、両部門が連携して柔軟な対応を行います。

##### イ 選択と集中による伴走支援

経営支援部門における「企業担当制」を継続し、ターゲットを絞った伴走型の経営支援に取り組みます。具体的には、保証債務残高5千万円以上の返済緩和先で支援の効果が見込まれる約600企業を「重点支援先」とするとともに、「重点支援先」のうち担当者1人あたり3企業を選定して従来以上に寄り添ったサポートを行う「寄りサポ先」の支援基準の見直しを行い、その効果を意識した支援に取り組みます。

また、これまでの「簡易支援先」は「資金繰管理先」に名称を変更し、一定の支援実施後のフォローや資金繰り管理を効率的に行うほか、従来からのコロナ関連保証の利用企業に加えて、中リスク層についても「コロナ対策チーム」がフォローアップを行い、早期の支援が必要と判断される企業を「早期支援先」として早めの支援に取り組みます。

##### ウ 経営支援の効果検証

経営支援の実施にあたっては、定量的な効果検証を行い、その自己評価と再検証を継続的に行うことで、より効果的な経営支援につなげます。

効果検証に用いる指標は、累積平残代位弁済率（※1）、ローカルベンチマーク（売上増加率、営業利益率）、NPS（※2）とします。経営支援部門における支援対象先と専門家派遣等実施先（以下「支援実施先」という。）をグループ化して比較を行い、累積平残代位弁済率については、支援実施先が支援対象先の数値を下回ることを目指します。ローカルベンチマークについては、支援開始以前と支援終了後における改善状況をグループごとに算出し、支援実施先が支援対象先の改善状況を上回ることを目指します。NPSについては、支援実施先に対して支援終了後にアンケートを行い、スコアがゼロを上回ることを目指します。また、その他項目についても引き続き効果検証を行い、よりよい経営支援を目指します。

- (※1) 「累積平残代位弁済率」：経営支援部門における支援対象先と支援実施先の平残代位弁済率を支援年度ごとに、支援後3年間算出し、年度単位および3年間の累積値で比較を行う。
- (※2) 「NPS」：ネット・プロモーター・スコアの略で、企業や商品、サービスに対してどの程度愛着や信頼があるかを図る指標。顧客に対し、0～10の11段階でそのサービス等を友人や取引先に奨めたいかを問い、0～6を批判者、7～8を中立者、9～10を推奨者とし、推奨者の割合から批判者の割合を差し引いたものを値として算出する。

## ② 各種支援メニューの活用

### ア 企業訪問や専門家派遣を活用した経営支援

企業訪問等による経営者との継続的な対話を通じて、経営課題や資金繰り状況等の把握に努めます。加えて、専門家による経営診断や経営計画の策定支援は高い効果が期待されるため、国の補助金制度を活用しつつ、当協会においても独自に費用を一部負担する仕組みにより積極的な活用を進めます。

経営支援に係る専門家派遣メニューとして、「ワンポイント診断」、「経営診断」、「計画策定支援」、「フォローアップ診断」、「再チャレンジ診断」等、段階的なメニューを用意して継続的な支援に取り組みます。

また、複雑化・高度化する中小企業の課題に対して、本格的な支援に入る前にまずその課題の抽出や整理を目的とした「コーディネート診断」を創設します。

専門家派遣にあたっては、中小企業がより効果的な支援を受けられるように経営課題に即したメニューや専門家を選定し、金融機関と協会の担当者が同行して経営者の意識向上を促します。

### イ 返済緩和企業の正常化

返済緩和企業は、経営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り正常化が期待されます。一般の「借換保証」のほか、国の政策保証として長期の返済期間で借換えが可能な「事業再生計画実施関連保証（経営改善サポート保証）」等を活用し、事業計画や経営改善計画の策定と実行による企業の業績向上に取り組みます。

## ③ 事業再生支援の促進

事業再生支援を効果的に進めるため、静岡県中小企業活性化協議会等と連携して事業再生計画の策定をはじめ継続的な支援に取り組みます。あわせて、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」の適切な運用に努めることにより、地域経済や雇用への影響、法的整理と比較した場合の経済合理性等を考慮し、債権放棄を伴う抜本的な事業再生支援や廃業支援に協力します。

なお、同協議会には引き続き職員1名を出向派遣し、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ます。

## ④ 中小企業に対する人材育成支援

中小企業基盤整備機構中部本部との業務連携・協力に関する覚書に基づき、「サテライト・ゼミ」を経営者や管理者向けに開催し、中小企業者の人材育成機会の拡大と課題解決力の向上を図ります。

また、成長や発展を目指す中小企業を対象に関係機関と連携して「経営発展セミナー」を開催し、経営者の事業発展意欲を高めるとともに、当協会の支援メニューを紹介して経営発展の取組につなげます。

## (2) 中小企業支援機関との連携強化

### 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、士業団体等との連携を強化し、地域が一体となって県内企業の経営発展を促す環境整備を進めます。全会員が参加する同ネットワークの「全体会議」に加え、金融機関を中心とした会員で行う「連絡会議」や「分科会」の開催により、参加機関の適時適切な情報共有と企業支援に関する目線合わせを行います。

また、個別企業の具体的な支援については、専門家や取引金融機関が一堂に会する「経営サポート会議」を適宜開催し、総体的な返済計画の見直しや今後の支援方針の調整を行います。

### ② 各種支援機関との連携

商工会議所・商工会や士業団体のほか、静岡県中小企業活性化協議会、静岡県産業振興財団、静岡県中小企業団体中央会、静岡県事業承継・引継ぎ支援センター、静岡県よろず支援拠点、日本政策金融公庫、商工組合中央金庫、独立行政法人中小企業基盤整備機構、公益財団法人浜松地域イノベーション推進機構における「次世代自動車センター浜松」、独立行政法人工業所有権情報・研修館 静岡県知財総合支援窓口（INPIT）、公益社団法人静岡県国際経済振興会（SIBA）、独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）等との連携を強化し、当協会がハブ機関の一つとして各支援機関の強みを活かした効果的な支援に取り組みます。

また、経営支援には金融機関の協力が必要であるため、金融機関と支援対象企業の間での目線合わせをするための個別相談会等を開催し、協調した支援体制により対象企業の経営支援を進めます。



### (3) 顧客満足度の向上

#### ① 顧客満足度向上のためのノウハウの蓄積と人材育成

複雑化・高度化する中小企業の課題解決に向け、より効果的な経営支援の取組を行うことで顧客満足度の向上を図ります。そのために、ノウハウの蓄積とともに、内部研修やOJT、中小企業への同行訪問、事例発表会等を通じて、企業支援や外部支援機関との連携構築に必要な知識を身に着け、支援の高度化に努めます。

#### ② 経営支援に係る情報発信

ベストプラクティス（経営支援好事例集）や支援メニューのリーフレットの配布、パブリシティの活用等、経営支援に係る取組を様々な媒体を通じて積極的に情報発信することで、当協会の経営支援事業の活用を促します。

## 【その他間接部門】

### (1) 多様な人材を活かす職場づくり

#### ① 中小企業に信頼される人材の育成

ジョブローテーションや目標管理制度の実施を通じて、職員の実務遂行能力の向上とキャリアパスにつながる体系的な人材育成を進めます。

また、年度研修計画に基づき階層別研修やCS（顧客満足度）向上研修等を実施するとともに、リスクリングの機会を充実させ、職員のやりがいや専門的な能力の向上を図り、中小企業に信頼される人材の育成に取り組みます。

#### ② 従業員満足度の向上を目指す職場づくり

職員のワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）の実現と、ES（従業員満足度）の向上を目指した職場環境づくりに努めます。次世代育成支援対策推進法および女性活躍推進法に基づき策定している「一般事業主行動計画」において、育児・介護等の家庭の事情に配慮した多様な働き方の推進、長時間労働の抑制、休暇の取得促進等の労働時間の削減に関する取組計画を掲げ、実行していきます。

また、令和4年8月に「健康企業宣言」を行って以降、健康づくりに関する取組にも注力し、令和5年度には特に役職員の運動機会の増進に関する取組等の実績が評価され、令和6年3月11日付で「健康経営優良法人2024」の認定を受けました。今後も引き続き、食生活の改善等、一步踏み込んだ取組を役職員一丸となって実施し、職員の活力向上と組織の活性化を目指します。

さらに、職員からの自由な発想に基づく提案により業務改善を促進する「ssh運動」を引き続き実施し、組織の生産性や顧客サービスの向上を図ります。

### (2) 信頼される組織運営

#### ① DXの推進とコンピュータシステムの安定運用

信用保証業務は社会に必要不可欠なインフラであることを自覚し、コンピュータシステムの安定運用を図るとともに、保証申込受付の電子化をはじめとした各種業務のデジタル化を推進し、利便性の向上や業務の効率化に取り組みます。

協会業務に係る共同システムを運用する「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等、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す。

また、システムダウン等のリスクに備えて、同システムセンターと連携した訓練を定期的実施し、システム運用におけるリスク管理体制の実効性を確保します。

## ② コンプライアンス態勢およびガバナンスの強化

信用保証協会の公共的使命や社会的責任を十分に果たすため、コンプライアンス態勢の強化に取り組みます。令和6年度の「コンプライアンス・プログラム」に基づき、役職員を対象とした研修を開催するほか、チェックシートの活用による全職員の理解度の定期的な確認、役員・管理職が出席する「コンプライアンス委員会」や部支店の「コンプライアンス連絡会議」の開催等により、役職員のコンプライアンス意識の定着に取り組みます。

また、監査部による全部署を対象とした監査により協会内部のガバナンスの強化を図り、公的機関にふさわしい組織運営に努めます。

## ③ 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、初めての取引となる中小企業については訪問による面談を行って実態の把握に努めます。

また、当協会のほか静岡県警察本部や弁護士等を構成員とする「静岡県信用保証協会・警察等連絡会」の場を活用して、関係機関との情報共有や連携を一層強化することで、反社会的勢力等の排除を徹底します。

## ④ 非常災害発生に備えた体制の整備

災害から役職員の生命と財産を守り、被害を最小限にとどめるとともに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、当協会では「非常災害等対策要領」および「事業継続計画（BCP）」を定めていますが、引き続き、具体的な運用を確認する訓練の実施や状況の変化に応じた要領・計画の見直しを行う等、その実効性を高めて緊急時に備えます。

## (3) 社会や地域への貢献と情報発信

### ① SDGsへの貢献

令和3年12月に行った当協会の「SDGs宣言」に基づき、社会的課題の解決に取り組む団体との連携またはその取組への参画等を通じて、SDGs達成に向けた取組を推進します。

脱炭素社会の実現に向け、令和6年度に新たに創設する「GX推進保証」の推進や、静岡県SDGs・ESG金融コンソーシアムへの参画等により、県内中小企業の脱炭素経営を積極的に後押しします。

さらに、グリーンボンドやソーシャルボンド等、環境や社会に配慮した債券を購入することにより、環境問題等に取り組む中小企業を間接的に支援します。

### ② 地方創生の取組

金融機関や経済団体が開催する「ビジネスマッチングフェア」等に参加・協力し、地域産業発展の取組を支援します。

また、平成30年8月に業務連携の覚書を締結した静岡県産業振興財団と協力して、中小企業の創業から成長発展を目指す幅広い企業支援に取り組みます。

地域社会における中小企業の役割とこれを支える金融の仕組みについて理解を広めるため、県内大学において「信用保証制度講座（中小企業金融と信用保証協会の役割）」を開催し、地域の教育機関と連携した金融教育に取り組みます。

### ③ 積極的な広報活動と情報発信

協会内に設置した「広報・サービス向上推進委員会」において年間の広報活動計画を策定し、計画的かつ積極的な広報活動を展開します。

具体的には、随時更新するホームページやLINE、季刊誌等の充実を図り、協会が果たしている役割や具体的な取組を広く発信するほか、マスコミを通じたパブリシティの活用により、社会的な知名度・理解度・信頼度の向上に努めます。

当協会が主催し行政、金融機関、経済団体が参加して信用保証協会の業務について意見交換する「信用保証業務推進協議会」の開催の場を通じて当協会の取組内容を発信し、各関係機関との情報共有により相互の連携を図ります。

## 3 事業計画

令和6年度の保証承諾等の主要業務数値（計画）は、以下のとおりです。

（単位：億円）

年度 項目	令和6年度		
	金額	対前年度計画比	対前年度実績見込比
保証承諾	2,100	84.0%	70.1%
保証債務残高	10,000	83.3%	87.1%
代位弁済	240	141.2%	150.7%