

## 1 業務環境

静岡県の景気動向は、一部に弱めの動きもみられるものの、雇用・所得環境の改善や企業活動における設備投資の活発化等から緩やかに回復しています。一方、人手不足や原材料価格の高騰に加え、不安定な国際情勢、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・少子高齢化の進行に伴う消費や労働力の低下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。

中小企業を取り巻く経営環境は、人手不足や原材料価格の高騰等により依然として厳しい状況が続いています。一方、脱炭素やDX、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、第二創業や円滑な事業承継への対応等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、近時は全国的に増加傾向にあり、今後も資金繰りが悪化する中小企業の増加が懸念されます。

## 2 業務運営方針

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。当協会では、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」と位置づけており、前向きな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、保証部門と経営支援部門が一体となり、各業務における連携をさらに深化させていきます。

また、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徹底するとともに、人材育成の取組を強化し、SDGsや脱炭素、DXの推進、生成AIの適切な活用、BCPの充実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。

なお、令和8年度は共同システムの次期システム開発がスタートすることに伴い、新たに開発要員を出向させる等、貢献していきます。

## 【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 保証部門と経営支援部門の連携深化

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・支店長の下、両部門が協力して金融支援と経営支援の一体的かつ柔軟な対応に努め、中小企業の実情に応じた効果的な支援に取り組みます。具体的には、通常の保証申込の中から早期支援案件を見出し、保証部門から経営支援部門につなぐことで早い段階での支援に取り組み、業績回復につなげます。令和8年度は、早期支援候補案件の選定にCRD区分低下等の一定の基準を加えることで、経営支援の実効性を高めていきます。

また、保証部門に経験豊富な職員を配置し、金融支援のサービス向上も図っていきます。

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・スタートアップ支援

##### 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、スタートアップ支援の取組として、これまで構築してきた行政や金融機関、支援機関との連携支援体制のもと、当協会独自制度である「スタートアップ推進保証（ファンド協調型）」等の成長ステージに沿った保証制度を活用し、本部部署の専任担当者が保証申込前の相談対応から保証後のフォローアップまで行うことで、地域の未来を切り拓くスタートアップの挑戦を支援します。

##### 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、創業時や保証後に企業に対して丁寧にフォローアップを行うとともに、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講師または受講者として参加し、当協会の支援メニューのPRに努めるとともに、専門学校や学生向けに「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」や保証料上乘せにより経営者保証の提供を不要とする「事業者選択型経営者保証非提供制度（横断的制度）」等の周知に努め、利用促進を図ります。

### イ 社会的課題の解決に向けた支援

人手不足や原材料価格の高騰等の影響を受ける中小企業に対しては、全国統一制度の「協調支援型特別保証」や「モニタリング強化型特別保証」（令和8年3月創設）を推進し、金融機関や土業等との連携支援体制を強化します。

また、当協会独自制度の「GX推進保証」や「中小企業特定社債保証（地方創生貢献型）」を活用し、脱炭素やSDGsを含む地方創生に貢献する取組を行う中小企業の成長・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活用し、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」等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 事業承継支援

### ア 「事業承継特別保証」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、全国統一制度の「事業承継特別保証」等を活用した金融支援を実施し、円滑な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

ダイレクトメールを活用して事業承継に係る各種施策を広く周知するとともに、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」、「中小企業基盤整備機構中部本部」、各市町の事業承継支援ネットワーク等と連携しながら、事業承継に係る課題解決を支援します。

なお、「静岡県事業承継・引継ぎ支援センター」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。

### 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、「個別案件相談会」の開催等により、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 経営支援体制の強化

##### ア 経営支援部門と保証部門の連携深化

保証部門による金融支援にあわせ、「モニタリング強化型特別保証」によるモニタリング等、金融機関や士業等と連携した予兆管理を通じ、早期支援の取組を強化します。

各部支店においては、内部勉強会の実施等により保証部門から経営支援部門につなぐ目利き力を養い、連携体制を深化させます。

また、金融機関訪問により経営支援・事業承継支援メニューを案内するほか、本部部署の「事業承継担当部長」が中心となって、「静岡県事業承継・引継ぎ支援センター」、「中小企業基盤整備機構中部本部」、各市町の事業承継ネットワーク等と連携しながら事業承継支援に係る取組を強化します。

さらに、既存事業の大胆な転換等、第二創業への相談にも対応します。

##### イ 選択と集中による伴走支援

限られた人員の中、経営支援部門における「企業担当制」を継続しつつ、代位弁済の適正化を意識したメリハリのある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等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企業を選定して協会主体の寄り添ったサポートを行う「寄りサポ先」について、その効果を意識した支援に取り組みます。

また、「資金繰管理先」に対しては、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います。

さらに、コロナ関連保証や伴走支援型特別保証等の利用先、保証部門担当先でCRD区分の低下先、保証部門と経営支援部門との連携先を「早期支援候補先」としてアプローチします。

「早期支援先」とした企業に対しては、「資金繰管理先」とともに「早期支援チーム」がフォローアップを行います。

### 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、「コーディネート診断」、「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。

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、協会の担当者だけでなく、金融機関担当者にも同行を促し、専門家と連携して取り組むことで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「経営改善サポート保証（経営改善・再生支援強化型）」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 事業再生支援等の促進

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取り組みます。

なお、同協議会に引き続き職員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 人手不足に悩む中小企業の支援

経営支援部門と保証部門との連携により、人手不足に悩む先など、早期に経営支援が必要な先を経営支援部門につなげ、生産性向上・経営改善等の専門家派遣や外部支援機関と連携した支援を実施するとともに、必要に応じてフォローアップまで行います。令和8年度は、新たに「プロフェッショナル人材戦略拠点」との連携を強化し、中小企業のニーズに合った人材のマッチングをサポートする等の取組を行っていきます。

また、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、参加を促すため当協会が独自に費用を一部負担しながら中小企業の人材育成機会の拡大と課題解決力の向上を図ります。

さらに、成長や発展を目指す中小企業を対象に「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」の運営の効率化を図りつつ、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、地域金融機関を中心とした会員で行う「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中部本部、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）、公益社団法人日本技術士会中部本部静岡県支部、静岡県プロフェッショナル人材戦略拠点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不可欠であり、金融機関と支援対象企業が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付け、支援の高度化に努めます。

また、外部の同行訪問支援サービスの利用を拡充し、訪問先に対して最適な解決策を提案できるように職員のレベルアップを図ります。

### 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

業務上必要なスキルを見える化し、能力ごとの向上策を効果的に提示するスキルマップの活用等により、職員の自発的な学び・リスキングを促し、職員一人一人のやりがいを高め、当協会の価値および顧客サービスの向上を図ります。

また、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プランにつながる体系的な人材育成を進めるとともに、階層別研修の充実を図り、CS（顧客満足度）向上研修等についても年度研修計画に基づき実施します。

さらに、令和8年度は金融機関と当協会との双方向で出向し合う6か月間の「短期人事交流研修制度」を創設するほか、他協会視察等を有効に活用して職員の知見や視野を広げるなど、人材育成の充実を図ります。

#### ② 従業員満足度の向上を目指す職場づくり

職員を当協会の「人財」と捉え、人的資本経営の考え方を一層進めていくため、スキルマップを活用するなどして個々のスキルを最大限に発揮できる環境、やりがいを感じる環境を整備し、自発的な行動を起こしやすい職場を作ることでチーム力向上を図り、顧客サービスの向上につなげていきます。

その一環として、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るべく、定期的に職員とのヒアリングを実施し、職員のキャリアプランの意向を確認・共有するとともに業務内容や人間関係、職場環境から見えた課題について適切に対応します。

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、実行してまいります。

また、令和6年度から開催している信用保証協会の女性役員による「女性サミット」等で得た情報を参考に、女性の活躍を促進し、当協会でも「女性サミット分科会」を開催する等、男女ともに活躍できる職場づくりを進めてまいります。

令和4年度に「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ており、今後も引き続き、運動機会の増進等、一歩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の推進とシステムの安定運用および次期開発への貢献

信用保証業務は社会に必要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。

令和8年度から次期システムの開発が始まり、当協会からも3名の開発要員を東京信用保証協会に出向させ、将来に向けて貢献をしていきます。併せて、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。

さらに、DXの推進体制の強化を図るため、専務理事をDX推進統括担当とし、担当部長、課長を中心に全部門網羅的にDX推進が図られるよう体制を改め、生成AIやモバイル端末、クラウド等の活用を検討することで、組織力向上や生産性向上につなげます。

### 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8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、必要に応じて訪問面談等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。

近年、集中豪雨などの自然災害リスクや南海トラフ地震の発生確率が高まっていることを考慮し、事業所在地のリスク評価に基づく事前対策、災害時の連携協定、防災の取組を浸透させるための教育・訓練の実施等を通じて、危機対応力を強化し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た「GX推進保証」や、SDGsの達成や地域貢献への取組を後押しする「中小企業特定社債保証（地方創生貢献型）」の推進に加え、「しずおかカーボンニュートラル金融コンソーシアム」への参画等により、県内中小企業の前向きな取組を積極的に支援します。

また、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。令和8年度はホームページをリニューアルし、訴求力の向上や閲覧者の利便性向上を図るとともに、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します。このほか、オリジナルキャラクター「しずぼ」の活用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8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8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	100.0%	79.5%
保証債務残高	9,000	94.7%	89.0%
代位弁済	220	110.0%	123.0%