

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。

平成27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、実績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 教授 西野勝明 様、静岡県西部地域しんきん経済研究所 理事長 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

(1) 地域経済および中小企業動向

平成27年度の我が国経済は、新興国経済の減速の影響等を受けつつも、政府の経済対策や金融政策等を背景として大手企業を中心に収益の拡大や雇用・所得環境が改善するなど緩やかな回復基調が続きました。ただし、年明け後は円高・株安が進行しており、不安定な海外情勢や個人消費の先行き見通しなどから足踏み感が強まりました。

静岡県内の景気動向についても、日銀短観における企業の業況判断D I や有効求人倍率等の各種統計は改善傾向にあり、全体としては緩やかに回復しましたが、製造業の海外展開・県外移転による空洞化の影響等を受けて全国に比べると回復の動きはやや遅れています。

特に、県内の中小企業・小規模事業者においては、景気回復の効果が広く波及しているとは言い難く、全国と比較した当協会の各種指標の上からも厳しい状況が見られました。

こうしたなかで、地方自治体や経済界を中心に官民一体となった地方創生への取り組みが行われており、当協会においても、行政や地域の金融機関、商工団体など関係機関と連携を強化して創業支援や経営改善支援等に取り組みました。

(2) 中小企業向け融資の動向

県内金融機関の貸出残高合計は、平成28年3月末において16兆5,115億円、前年比102.1%と前年度を若干上回りました。

これに対して、当協会の保証債務残高は、同1兆2,065億円、87.4%と1,732億円の減少となりました。全国においても同様の傾向にありますが、全国と比較して当協会の減少幅は大きくなっています。

保証債務残高が減少傾向にある要因としては、県内企業を取り巻く環境が依然として厳しく、設備投資等の前向きな資金需要が低迷するなか、歴史的な低金利環境下における信用保証料の割高感などから保証申込の減少が続いていること、過去の経済変動時に積極的に対応した各種緊急保証の償還や一部大口利用先の繰上償還等による残高の減少が保証申込額を上回っていることなどが挙げられます。

(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、金融機関が積極的に資金供給に努めていることから、金利水準の低下とともに企業の資金繰りD Iは改善傾向にあり、年間を通して大きな混乱はありませんでした。

当協会においては、返済緩和の条件変更に対応した結果、条件変更残高が高水準で推移しており、企業の資金繰り支援と併せて、金融機関や中小企業支援機関と連携して経営改善支援および事業再生支援に積極的に取り組みました。

このような取り組みの効果もあり、平成27年度の代位弁済額は312億円、前年比84.6%と減少し、改善の兆しが見られます。ただし、代位弁済額を保証債務残高で除した代位弁済率は、全国平均の1.68%に対して当協会は2.43%と依然高い水準で推移しており、引き続き企業業績の改善につながる支援に注力していきます。

2 事業概況について

- 保証の状況については、平成27年度計画の策定時から資金需要の低迷や保証料の割高感により減少傾向にありましたが、一方で平成26年度後半から下げ止まり感が見られたことから、保証承諾を2,694億円、保証債務残高を1兆2,500億円と見込みました。実績については、静岡県の景気回復が全国に比べ遅れ気味であることや、金融機関の貸出金利が低利で推移する中、相対的に保証料の負担感が増していることなどから保証申込が減少し、保証承諾2,514億円、保証債務残高1兆2,065億円と計画額を下回る結果となりました。
- 代位弁済については、平成26年度の事故報告書受付金額の減少や経営改善支援、事業再生支援への取り組み効果を踏まえて、平成26年度実績の369億円より少ない330億円の代位弁済を見込みました。実績については、全国の動きと同様に緩やかながら県内経済が回復しつつあることや経営改善支援等に積極的に取り組んだ結果、312億円と計画を下回り、3期連続での減少となりました。
- 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、効果的な法的措置の実施、サービサーの有効活用等により回収の最大化に努めた結果、計画額73億円に対して実績は72億円と概ね計画額に近い回収を達成しました。

平成27年度 経営計画の評価

平成27年度の主要業務数値は、以下のとおりです。

(単位：億円)

平成27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	2,514	89.1%	2,694	93.3%
保証債務残高	12,065	87.4%	12,500	96.5%
代位弁済	312	84.6%	330	94.6%
実際回収 (元金、損害金の合計額)	72	103.9%	73	98.7%

3 決算概要について

平成27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)

平成27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	15,803	90.0%	16,026	98.6%
経常支出	11,273	93.2%	11,803	95.5%
経常収支差額	4,530	83.0%	4,223	107.3%
経常外収入	39,594	94.5%	40,045	98.9%
経常外支出	41,968	93.5%	41,839	100.3%
経常外収支差額	-2,374	80.5%	-1,794	132.3%
制度改革促進基金取崩額	42	55.3%	75	56.0%
収支差額変動準備金取崩額	0	0.0%	0	0.0%
当期収支差額	2,197	85.0%	2,504	87.7%

4 重点課題への取り組み状況について

平成27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) 成長・発展支援

中小企業・小規模事業者のニーズに合った保証制度を積極的に推進して企業の成長・発展に寄与するため、国や県の政策保証に加えて、「BCP特別保証」や「地域企業支援協調保証（コラボしずおか）」など当協会の独自保証制度の利用促進を図りました。

・「BCP特別保証」

大規模地震等の激甚災害発生時に迅速な保証承諾によって事業継続や復興を支援するための保証予約制度であり、平時からの備えとして「事業継続計画（BCP）」（※）の普及拡大に向けて利用促進に努めた結果、125企業、88億円（前年比123.9%）を内定しました。

（※）「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。

・「地域企業支援協調保証（コラボしずおか）」

金融機関との協調支援を前提として、一定の財務基準に該当する企業に対して与信枠の拡大を可能とする制度であり、企業の成長・発展を支援するために利用促進に努めた結果、45件、16億円（前年比102.3%）を保証承諾しました。

(2) 創業支援

全国制度として、創業予定者および創業後5年未満の企業者を対象とする創業関連保証および創業等関連保証の実績は、2制度合計で563件、22億円（前年比97.8%）と前年並みの保証承諾を行いました。

また、創業前および創業後1年以内の創業資金として、上記2制度に限らず全ての保証制度を含めて保証承諾した先は、520企業、25億円（前年比92.3%）でした。

さらに、業務連携の覚書を締結した金融機関主催のビジネスコンテストの受賞者に対して、信用保証による金融支援に加え、初めて外部専門家の派遣を実施（平成27年度は6企業に着手）するなど具体的な支援を行いました。

(3) 資金繰り支援

企業の経営改善を見据えた保証審査を実施するため、財務内容の厳しい企業については業績改善の見通しや進捗状況を確認し「次につながる」継続性のある審査を徹底するとともに、金融機関と協調した融資により双方において企業支援に取り組む体制の構築に努めました。

また、企業の資金繰りの円滑化を支援するため、既存債務を新たな借入で一本化する「借換保証」を積極的に推進した結果、3,909件、513億円（前年比109.6%）を保証承諾しました。

さらに、資金繰りの厳しい企業に対しては、返済緩和の条件変更にも柔軟に対応するとともに、初めて条件変更を行う企業を中心に協会職員が訪問するなど、実態や今後の見通しの把握に努めました。

(4) 金融・経営相談

「顔の見える協会」を目指して金融・経営相談体制の充実を図るべく、平成27年7月から営業時間外の夜間相談（19時まで受付）を月2回から毎週木曜の実施に増加するとともに、相談窓口全般についてポスターやリーフレットを作成して広報に努めた結果、相談対応実績は年間188件（うち夜間相談分20件）となりました。

また、商工団体主催の相談会等に協会職員が参加し、年間56回出張相談に赴くなど、企業から直接相談を受ける機会の拡大を図りました。さらに、金融機関等との勉強会を年間30回開催し、保証制度の内容や相談体制等について周知を図りました。

(5) 経営改善支援

・経営改善計画の策定支援

企業業績の改善には「経営改善計画」の策定が効果的であるため、保証債務残高1億円以上の返済緩和先を重点管理企業と位置づけ、金融機関を訪問して計画の策定支援を要請しました。

また、平成27年度は初の試みとして、当協会の要請に応じて対象企業の経営支援に積極的に協力いただいた県内金融機関への感謝状贈呈式を行いました。選定対象となった過去3年度の支援完了実績は299企業で、計画作成中の先も加えると計984企業を支援しました。

さらに、厳しい経営環境にありながら返済緩和を行っていない企業に対して、ダイレクトメールを発送して経営改善の早期着手を促しており、平成26年8月に実施した第1回目の発送先115企業のうち、81企業に対して専門家派遣や経営改善計画の策定支援、新規保証等の各種支援を行いました。さらに、平成27年12月には第2回目として、第1回目で経営改善への着手が確認できていない企業を含め、あらためて154企業に発送し、平成28年3月末時点で29企業に同様の各種支援を行いました。

・協会独自の専門家派遣事業の充実

中小企業・小規模事業者の経営上の課題は、専門性が高く、多岐にわたる事柄も多いことから、課題解決のために協会が費用の一部を負担して企業に外部専門家を派遣し、経営診断や経営改善計画の策定支援等を行う取り組みを継続的に実施しています。

平成27年度の実績は、57企業に対して合計1,684万円の派遣費用を負担し、経営改善への取り組みを後押ししました。その結果、対象となった57企業は当面の危機を脱し、合計保証債務残高107億円の代位弁済を回避するとともに、対象企業に従事している従業員約1,200人の雇用維持にも貢献しました。

・「静岡県経営改善支援センター」の活用

平成25年3月から中小企業庁の事業として開始された「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。

平成27年度の静岡県経営改善支援センターの利用受付件数は167企業で、そのうち160企業が当協会の利用先でした。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776企業で、そのうち751企業（97%）が当協会の利用先であり、取引金融機関が一堂に会

して情報共有を行う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（平成27年度中の同意件数は195件）等の各種支援を行ないました。

(※)「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。

(6) 事業再生支援

・「静岡県中小企業再生支援協議会」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、特に重点管理企業について金融機関を通じて活用を促しました。

平成27年度の静岡県中小企業再生支援協議会の活用実績は、44企業の事業再生計画を策定し、その全てが当協会の利用先でした。

また、同協議会には協会から職員1名を派遣しており、両機関が連携して金融機関との調整を図ることで円滑な企業支援に努めました。

なお、中小企業再生支援協議会や地域経済活性化支援機構等と連携した求償権放棄を伴う抜本的な事業再生案件については、再生の可能性や方向性を適宜判断して積極的に対応した結果、平成27年度は6企業に対して合計7億円（前年度実績なし）の求償権放棄による支援を実施しました。

(※)「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、経済産業大臣の認定を受けて商工会議所内に設置された公的機関。

・「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。

平成27年度の運営実績は、全38機関の会員を対象とした全体会議を1回、金融機関を中心とした会員で行う連絡会議を2回開催し、各ネットワーク参加機関の情報共有および目線合わせを行いました。

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89回開催し、取引金融機関との金融調整等を図るとともに、事業再生計画の策定によって利用が可能となる「事業再生計画実施関連保証（経営改善サポート保証）」について16件、3億円（前年比153.7%）を保証承諾しました。

(※)「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、信用保証協会が事務局を務め、中小企業支援にかかわる関係機関が情報交換や研修会等を通じて連携を図るために構築されたネットワーク。

(7) 期中管理体制の充実

代位弁済見込みとして事故報告書(※)が提出された企業に対しても、早期に企業の実態を把握し、倒産回避の可能性を判断の上で金融機関との調整を行い、代位弁済回避に努めました。

(※)「事故報告書」：返済不履行、手形不渡り、差押え、休廃業、行方不明、法的整理等の事故事由が発生した際に、金融機関から協会に提出される報告書。

(8) 回収目標管理の徹底

協会全体および各部支店における目標管理を徹底するため、四半期ごとに業務統括部門が、管理回収担当役員、管理課長、サービサー営業所長、同分室長が出席する「管理回収促進検討会議」を開催し、目標に対する達成状況や回収促進策の実施状況等の確認を行いました。

また、各部支店においては、毎月、「回収会議」および「回収フォローアップ会議」を開催するとともに、管理課内にて毎週開催するミーティングにおいて管理職が回収担当者にヒアリングを実施するなどの進捗管理を行い、求償権回収の最大化に努めました。

その結果、平成27年度の回収実績は72億円で、前年比103.9%、計画比98.7%となりました。

(9) 保証協会債権回収株式会社（サービサー）の有効活用

前述の「管理回収促進検討会議」を活用し、協会とサービサーの情報を共有することで回収ノウハウの向上を図りました。

また、代位弁済後、早期に債権調査を行ってサービサーに回収委託するなど無担保求償権の回収の最大化を図るとともに、転居等により債務者や保証人が県外に居住する区域外求償権については、他県のサービサーを積極的に活用して回収に努めました。

(10) コンプライアンス態勢の強化等

・計画的なコンプライアンス態勢の強化

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、平成27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に実行し、コンプライアンスの知識や理解の浸透に努めました。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、集合研修による更なる意識の向上等に取り組みました。

・反社会的勢力等の排除

反社会的勢力等の保証制度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面談を行うことにより実態の把握に努めました。

また、「静岡県信用保証協会・警察等連絡会」を8月と11月の計2回開催し、情報の共有や関係機関との連携を一層強化して反社会的勢力等の排除に努めました。

・危機管理体制の確立

大規模災害等の発生時においても、県内企業の事業継続を図り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「事業継続計画（BCP）」の役職員への周知や安否確認システム等の運用管理を徹底するとともに、震災によるコンピュータシステムの回線障害を想定したBCP訓練を1月に実施し、実効性の向上に努めました。

(11) 積極的な広報活動

協会内の「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、計画的かつ積極的に広報活動を展開しました。

具体的には、随時更新するホームページや毎月発行の保証月報、季刊誌「SEASON REPORT」、保証制度や無料経営相談をPRするリーフレットの作成・配布等により、協会の取り組みや各種情報を発信したほか、マスコミを通じた広報活動であるパブリシティによって協会の社会的な認知度の向上に努めました。

また、金融機関主催のビジネスフェア等への参加や県内大学での信用保証制度講座の開講（5月に静岡県立大学、12月に静岡産業大学で実施）などを通じて、信用保証協会の公共的役割や事業内容等の周知を幅広く行いました。

(12) 人材の活用による生産性の向上

・新たな人事制度による人材の有効活用

信用保証協会に求められている役割が広範化かつ複雑化している中で、限られた人員体制で業務処理の高度化に努め、組織力を向上していくことが必要であるため、平成27年4月から従来の職種の区分を廃止し、職員の活躍の場を広げることで様々な業務に柔軟に対応できる体制を構築しました。

・人材育成のための研修体系の充実

中小企業の多様なニーズに的確に対応し質の高いサービスを提供していくためには、職員の質的向上が必要であることから、総務部職員課において職員研修を一元管理し、職員の階層に応じた研修の充実や長期的な視点に立った人材の活用および育成に取り組んでいます。

・業務改善への継続的な取り組み

平成24年度から実施している小集団活動による知識・経験の承継や業務改善運動を促進する「s s h運動」(※)を引き続き実施し、人材育成の強化とともに顧客サービスの向上に努めました。平成27年度「s s h運動」の実績については、職員からの自発的な改善提案が60事例（前年度51事例）に上るなど積極的に取り組みました。

(※)「s s h運動」：協会章にも使用される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（s）」、「ハイクオリティ（h）」な改革・改善によるサービス向上を促す業務改善運動。

5 外部評価委員会の意見等

(1) 保証部門

- ・信用保証協会を取り巻く経営環境は、過去の緊急保証の償還に加えて、事業性評価によるプロパー融資の推進や低金利環境下における保証料の割高感等から、保証債務残高の減少が続くなど厳しい状況にあるが、無理をして伸ばすということは考えない方がよい。それよりも、創業支援や経営支援への取り組みに注力すべきである。加えて、例えば農業の6次産業化など新しい分野への保証拡大も重要な課題である。
- ・協会独自保証制度の推進、創業支援、資金繰り改善のための借換保証の推進等に積極的に取り組んでいることは評価できる。
- ・地方創生のためには、飲食店やサービス業だけでなく基盤産業の創業も必要だが、初期投資の大きな製造業等はリスクが高く、若者にも起業志望が少ないため、完全な新規創業では難しい。対応策としては、既存企業の分社化や新事業展開等による事業創出の促進が有効と考えられるため、信用保証による既存企業の成長・発展支援にもさらに工夫して取り組んでほしい。

(2) 期中管理部門

- ・静岡県では、過去の経済危機に対応した緊急保証に積極的に取り組むとともに、高リスクの企業にも踏み込んだ支援を行ってきたと認識しており、保証利用企業の経営改善支援や事業再生支援は特に重要な施策である。引き続き関係機関と連携しながら推進してほしい。
- ・経営改善支援等の取り組みは全国に先駆けて静岡県が最も促進してきたところという認識を持っている。
- ・企業の経営改善には一番身近にいる税理士の支援が効果的であり、信用保証協会でも税理士の活用やネットワークの強化を図るとよい。

(3) 回収部門

- ・第三者保証人の原則非徴求や不動産担保に過度に依存しない保証の定着等によって回収環境が年々厳しくなっているなか、回収業務に努め、前年度の回収実績を超える成果を上げたことは評価できる。
- ・信用補完制度の持続的な運用のためには保険収支の改善が重要な課題である。依然として代位弁済は高水準で推移している状況にあるが、全国と比較して高い回収率を維持している点は保険収支の改善に寄与するものと言える。

(4) その他間接部門

- ・信用保証協会の業務内容や様々な取り組みを、県内の中小企業・小規模事業者をはじめ、金融機関や関係機関等に広く理解してもらうことが、信用保証の利用促進や創業支援・経営支援等の円滑な推進にも寄与するため、各種広報活動について引き続き積極的に行っていくべきである。
- ・経営改善支援、事業再生支援、創業支援など業務の高度化に対応するために、人材育成を重点的に推進していることは高く評価できる。