

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28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（浜松学院大学 客員教授）佐藤克昭 様、静岡県立大学 特任教授 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28年度の日本経済は、政府が実施した経済対策や金融政策のほか、米国大統領選挙以降の円安・株高等を背景として、雇用・所得環境の改善とともに緩やかな回復基調が続きました。

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、製造業の海外展開による空洞化や県内人口の減少等の影響により、全国に比べて回復の速度はやや遅れています。

特に、中小企業・小規模事業者においては、大手企業とは異なり、景気回復の効果が十分に波及したとは言えず、力強さに欠ける消費動向や円安による原材料高、人手不足等により依然として厳しい経営環境が続きました。

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支援等に取り組みました。

(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合計は、平成29年3月末において16兆6,826億円、前期比101.0%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、1兆363億円、前期比85.9%と1,702億円減少しましたが、保証承諾額については、借換保証等の推進に努めた結果、2,402億円、前期比95.5%と全国値（前期比95.2%）を上回りました。

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調ななか、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柔軟に対応してきた結果、返済緩和残高が高水準にあることから、この改善のために、借換保証等による企業の資金繰り支援、金融機関や中小企業支援機関と連携した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、返済緩和残高は435億円減少するとともに、代位弁済額は269億円、前期比86.3%と4期連続での減少となりました。ただし、代位弁済額を保証債務平均残高で除した代位弁済率は、全国平均の1.62%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と倒産の抑制につながる支援に取り組みます。

2 事業概況について

- 保証の状況については、平成28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、中小企業者の資金繰りに寄与する借換保証等を推進することから、保証承諾を2,790億円、保証債務残高を1兆1,700億円と見込みました。実績については、県内金融機関の競争が激しく貸出金利も低率で推移するなか、相対的に保証料の負担感が一層増していることなどが影響し、保証債務残高は1兆363億円と計画額を下回りましたが、借換保証等の推進により保証承諾は2,402億円、前期比95.5%と下げ止まりの兆しが見られました。
- 代位弁済については、平成27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27年度実績の312億円より少ない280億円を見込みました。実績については、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、269億円と見込みを下回り、4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71億円に対して実績は69億円と概ね計画額に近い回収を達成しました。

平成28年度 経営計画の評価

平成28年度の主要業務数値は、以下のとおりです。

(単位：億円)

| 平成28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 | 2,402 | 95.5% | 2,790 | 86.1% |
| 保証債務残高 | 10,363 | 85.9% | 11,700 | 88.6% |
| 代位弁済 | 269 | 86.3% | 280 | 96.1% |
| 実際回収 (元金、損害金の合計額) | 69 | 95.6% | 71 | 97.0% |

3 決算概要について

平成28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28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 | 13,936 | 88.2% | 14,650 | 95.1% |
| 経常支出 | 10,358 | 91.9% | 11,123 | 93.1% |
| 経常収支差額 | 3,578 | 79.0% | 3,527 | 101.4% |
| 経常外収入 | 33,717 | 85.2% | 34,567 | 97.5% |
| 経常外支出 | 35,667 | 85.0% | 36,745 | 97.1% |
| 経常外収支差額 | -1,950 | 82.1% | -2,178 | 89.5% |
| 収支差額変動準備金取崩額 | 0 | 0.0% | 0 | 0.0% |
| 当期収支差額 | 1,628 | 74.1% | 1,350 | 120.6% |

4 重点課題への取り組み状況について

平成28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応じて、国や県の政策保証や協会独自保証制度の利用促進を図り、成長・発展を目指す企業の支援に取り組みました。

「新規先特別保証（ダッシュ）」

協会に利用残高のない新規先企業に対して特別に低い保証料率の保証を提供する制度であり、より多くの企業に利用機会の拡大を図るために周知を図った結果、151件、14億円（前期比169%）を保証承諾しました。

「スーパーとくせん保証」

一定の財務基準に該当する企業に対して与信枠の拡大と迅速な保証対応を行う制度であり、前向きな資金需要にタイムリーに応えるために利用促進に努めた結果、123件、20億円（前期比125%）を保証承諾しました。

「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、131件、92億円（前期比105%）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。

(2) 創業支援

平成28年4月から各部支店の経営相談課に「創業支援チーム」を新設し、年間1,155企業（延べ1,282回）の訪問面談や31企業（延べ88回）への専門家派遣により創業期の経営課題の解決をお手伝いするとともに、県東部・中部・西部で「創業セミナー」を初めて主催し94名が参加するなど、具体的な支援に取り組みました。

その結果、県制度融資の「開業パワーアップ支援資金」等の創業保証制度は、667件、27億円（前期比120%）の保証実績となりました。

また、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、希望した6企業に外部専門家を派遣するなどの支援を行いました。

(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、財務内容の厳しい先については、実態の把握と業績改善の見通しを確認して継続性のある審査に努めるとともに、必要に応じて金融機関との「協調融資」により双方において企業支援に取り組む体制の構築を進めました。

また、既存債務を新たな借入で一本化する「借換保証」を積極的に提案・推進した結果、4,055件、556億円（前期比109%）を保証承諾し、条件変更に頼らず返済軽減を図る資金繰り支援に努めました。

さらに、平成28年7月に創設した「当座貸越借換保証」、「カードローン借換保証」（※）は、149件、30億円の保証実績となりました。
（※）「当座貸越借換保証」、「カードローン借換保証」：当座貸越根保証等について利用要件の欠落等により残高確定したものを、条件変更ではなく新たな保証付き融資に借り換えるための制度。

（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、営業時間内の相談業務に加えて毎週木曜に夜間相談（19時まで受付）を引き続き開催するとともに、相談窓口全般についてリーフレットの配付やホームページ等を活用して広報に努めた結果、相談対応実績は年間143件となりました。

また、企業から直接相談を受ける機会を拡大するため、商工団体主催の「金融・経営相談会」等に協会職員が年間73回出張相談に赴き44件の相談に対応するなど、連携による相談窓口の充実を図りました。

さらに、地域を支える金融機関との連携を強化するため、新たな試みとして「若手職員向け合同勉強会」を県東部・中部・西部で開催し、県内4地銀12信金から約120名の担当者と30名の協会職員が参加しました。加えて、各金融機関との個別勉強会も年間47回実施し、企業支援のための情報交換やノウハウの共有を図りました。

（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、保証残高1億円以上の返済緩和先等約1,200企業を「重点管理企業」と位置づけ、担当役員が金融機関本部を訪問して計画の策定支援を要請しました。このうち、計画策定済または策定中の先は6割超の約750企業となりました。

また、条件変更未実施の企業においても突発的な倒産が見られることから、これを回避するため、厳しい経営状況にありながら返済緩和を行っていない企業に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ました。平成28年7月に実施した第3回目の対応状況は、発送先197企業のうち、17企業は協会の専門家派遣等により経営改善計画の策定に着手し、その他129企業に対し状況に応じて専門家派遣の打診や新規保証承諾等の各種支援を行いました。

・協会独自の専門家派遣事業の推進

中小企業・小規模事業者の経営上の課題は、専門性が高く、内容も多岐にわたることから、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28年度に「期中管理部 企業支援課」が重点管理企業を対象に取り組んだ専門家派遣実績は85企業（前期実績57企業）となり、前年度を上回る先に対して経営改善への取り組みを後押ししました。

専門家の派遣にあたっては、企業がより効果的なアドバイスを受けることができるように、経営課題に即した専門家を選定するとともに、診断等の際には金融機関職員と協会職員も同行して経営改善に対する経営者の意識の向上を促すなど、実効性のある計画の策定支援に努めました。

・「静岡県経営改善支援センター」の活用

国の「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、特に小規模事業者等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28年度の静岡県経営改善支援センターの利用受付件数は100企業で、そのうち97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876企業で、そのうち848企業（97%）が当協会の利用先であり、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（平成28年度の同意実績は162件）などの各種支援を行いました。

（※）「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。

・経営支援に関する情報発信等

経営支援業務は、期中管理部の企業支援課が中心となり、部支店の経営相談課等と連携して取り組んでいます。このため、協会内部の情報共有として、企業支援課がこれまでに蓄積した改善事例や経営支援に関するノウハウを経営相談課等が行う支援業務にも活用する仕組みを導入しました。具体的には、企業支援課の取組実績や好事例を協会職員向けに適宜開示するとともに、企業支援課と経営相談課の合同での事例勉強会を6月、11月、3月の計3回開催するなど、支援部署が一体となって経営支援に取り組む体制を整備しました。

また、保証を利用する企業や金融機関、商工団体など対外向けの情報発信として、専門家派遣事業を紹介するリーフレットを作成し、金融機関や企業訪問時に配付するなどの広報に努め、経営支援メニューの活用を促しました。

（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、主に重点管理企業を対象に取引金融機関と連携して同協議会の利用を促進しました。

平成28年度の静岡県中小企業再生支援協議会の活用実績は、22企業の事業再生計画を策定し、そのうち21企業が当協会の利用先でした。また、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。

なお、平成28年度の抜本的な事業再生支援実績は、同協会の関わる支援案件5企業について10億円の債権放棄に応じるとともに、「地域経済活性化支援機構（REVIC）」（※）の関わる支援案件1企業について2億円の債権放棄に応じるなど、地域経済や雇用への影響を十分に考慮して事業再生支援に取り組みました。

（※）「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、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。

（※）「地域経済活性化支援機構（REVIC）」：中堅・中小企業の事業再生および地域経済の活性化を支援する官民ファンド。

・「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28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4月に1回、金融機関を中心とした会員で行う連絡会議を10月と2月の計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73回開催し、取引金融機関と支援方針の協議や金融調整を図るとともに、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50件、18億円（前期比555%）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、行政、金融機関、商工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平成24年10月に構築されたネットワーク。

（7）期中管理体制の充実

重点管理先以外の比較的規模の小さな企業に対しては、平成28年4月から各部支店の経営相談課に「経営支援チーム」を新設し、保証残高1億円未満の返済緩和先等について年間1,071企業（延べ1,403回）の訪問面談や76企業（延べ211回）への専門家派遣により各企業のニーズに応じた経営支援を行うとともに、条件変更先を正常化させる借換提案を320企業に実施（うち108企業が借換実行）するなどの支援に取り組みました。

（8）求償権回収の最大化

・回収目標数値の管理

協会全体および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・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など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」を開催して進捗管理を行い、求償権回収の最大化に努めました。

・保証協会債権回収株式会社（サービサー）の有効活用

サービサーへの協会職員の出向や前述の「管理回収促進検討会議」等を活用し、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。

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。

（9）コンプライアンス態勢の強化等

・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、平成28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。

また、平成28年度は機構改革により「指導検査室」を改めて「監査部」を設置し、協会内部のガバナンス強化を図りました。

・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、当協会のほか静岡県警察本部等を構成員とする「静岡県信用保証協会・警察等連絡会」を10月に開催し、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。

（10）危機管理体制の確立

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、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し、実効性の向上に努めました。

具体的には、9月に「防災・避難訓練（被災時の対応確認や当協会BCPの読み合わせ等を含む）」を実施したほか、コンピュータシステムの障害発生を想定し、1月に「浜松支店を拠点とするバックアップ機能の確認訓練」、2月に「手作業による保証受付から承諾までの作業訓練」などを実施しました。

（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、「顔の見える協会」を目指して計画的かつ積極的な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配布などにより、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・協力や、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、11月に静岡文化芸術大学、12月に静岡産業大学、1月に静岡大学）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

信用保証協会に求められる役割が広範化かつ専門化しているなかで、人材の育成と職員の資質の向上による組織力の強化が重要な課題となっています。これに対応するため、平成27年4月から従来の職種区分（総合職・専門職・一般職）を改める新たな人事制度を導入しており、若手および女性職員の登用や職務・職責に応じた研修の実施等により職員の活躍の場を広げ、限られた人員体制で業務処理の高度化に柔軟に対応できる体制の整備を進めています。

また、平成24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、平成28年度は職員からの自発的な改善事例が95件（うち10件を表彰）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、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。

5 外部評価委員会の意見等

(1) 保証部門

- ・創業支援の取り組みや各種保証制度による成長・発展支援、借換保証の推進等による資金繰り支援、関係機関と連携した金融・経営相談体制の充実など、中小企業・小規模事業者の状況に応じて積極的な支援を展開していることは評価できる。
- ・信用保証協会を取り巻く環境は、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から、保証承諾や残高の減少がまだ続くものと見込まれるが、無理をして伸ばすということは考えず、代位弁済の減少に努めるべきである。したがって、保証部門の実績が計画と乖離している点についても、今後の計画策定時にはそのようなトレンドを考慮して立案する必要があるのではないかと考える。
- ・信用補完制度の見直しでは、リスクシェアによる金融機関と信用保証協会の連携した企業支援の促進を求めており、金融機関においては、事業性評価の結果、必要に応じて信用保証を活用しながら最大限の支援を行うことが中小企業・小規模事業者のためになると考える。
- ・県内経済の活性化につながる創業や新事業への進出など前向きな企業に対する支援は、地域全体で連携して取り組むことが重要である。

(2) 期中管理部門

- ・期中管理については、支援対象企業を保証残高1億円以上と1億円未満の先に分けて、本部と現場の支援チームが連携して対応するなどのきめ細かな対応や、金融機関および中小企業支援団体と連携して経営改善支援・事業再生支援に取り組んでいることは大変評価できる。これを継続することで、企業業績の改善や返済緩和残高および代位弁済の減少を図ることが重要である。
- ・中小企業診断士や税理士など外部専門家を活用した経営支援は非常に有効であり、信用保証協会の専門家派遣事業は金融機関の現場でも評価が高いとの声も聞いている。専門家の派遣にあたっては、対象企業にとって効果的であるかという視点での選定が必要である。

(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によって回収環境が年々厳しさを増すなか、個々の債務者の状況を踏まえた適切な回収業務に努め、全国と比較して高い回収率を維持していることは評価できる。
- ・回収業務にあたっては、事業再生や保証人に再起の機会を与えることなどにも配慮しつつ、信用補完制度の持続的な運用を図るために、引き続き適正な取り組みが求められる。

(4) その他間接部門

- ・公的機関である信用保証協会においては、コンプライアンス態勢の強化や反社会的勢力等の排除などの取り組みは非常に重要であるため、これを評価するとともに、さらに気を引き締めていくべきである。
- ・人材活用および育成を重点的に推進していることは高く評価できる。社会的要請である働き方改革や健康経営、女性の活用などにも一層気を配りながら今後も取り組んでほしい。