

## 1 業務環境

静岡県内の景気動向は、大手企業を中心とした企業収益の拡大や雇用・所得環境の改善が続くなか、緩やかな回復基調が続いています。しかしながら、地域経済を支える中小企業・小規模事業者への波及効果はまだ十分とは言い難く、厳しい経営環境が続いています。

先行きの見通しは、海外情勢の不安定化が懸念材料としてあるものの、基本的には現況の継続が予測され、輸出関連など好調な外需が景気をけん引するとともに個人消費など国内需要の持ち直しが進むことで、一層の景気拡大が期待されます。その一方、製造業の海外展開による空洞化や県内人口の減少に加えて、今後は自動車産業のEV化といった構造的なリスクを内包しており、これらの課題に対応するために、企業の新事業展開や生産性向上などの取組が必要とされています。

## 2 業務運営方針

業務運営にあたっては、平成29年度に引き続き経営計画アクションプランを策定して各種施策に取り組むとともに、「顔の見える協会」から更に「身近で信頼される協会」を目指して顧客満足の向上に努めます。各業務部門において次の方針に基づいた施策に重点的に取り組みます。

### (1) 企業のライフステージに応じた支援

#### ① 創業支援

平成30年4月から100%保証である「創業関連保証」の限度額が1,000万円から2,000万円に拡充されるなど機能強化が図られるとともに、静岡県と協力し、県制度融資の「開業パワーアップ支援資金」の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を実施し、事業の創出を積極的に支援します。

#### ア 創業支援チームの配置

各部支店の経営相談課に「創業支援チーム」を配置し、創業者および創業後5年未満の企業を対象として年間1,000企業を目標に、直接訪問して様々な金融・経営相談に対応します。具体的支援のために専門的な知識やスキルが必要な場合には「専門家派遣」による支援を行うとともに、女性創業者等に対しては女性担当者も配置するなど、積極的かつきめ細かなサポートを行います。

#### イ 金融機関との業務連携

ビジネスコンテストを主催する金融機関と連携し、受賞者に対して、信用保証による創業資金の供給や専門家派遣による経営診断等の各種支援を行います。

#### ウ 創業セミナーの開催

県内の東部・中部・西部において、地域の金融機関や関係機関と連携して「創業セミナー」を開催します。

## エ 創業に関する講義の実施

専門学校にの学生向けに「創業に関する講義」を新たに実施します。

## ② 成長・発展支援

### ア 政策保証と協会独自保証による金融支援

国の全国統一制度や県・市・町の制度融資などの政策保証を適切に推進するとともに、「税理士連携短期継続保証」、「継続サポート保証」などの独自保証メニューを提供し、企業の多様な資金需要に応じていきます。

### イ 借換保証の提案・推進による資金繰り支援

既存債務を新たな借入で一本化する「借換保証」の積極的な提案・推進を行い、条件変更に頼らず返済負担を軽減することで資金繰りの安定を支援します。

### ウ 経営者保証に関するガイドラインへの対応

経営者保証に頼らない融資の推進を目的とした「経営者保証に関するガイドライン」への対応については、その趣旨に則り、金融機関の支援状況なども踏まえて適切かつ柔軟な運用を図ります。

## ③ 小規模事業者への持続的発展支援

小規模事業者は、地域に根ざして経済や雇用を担う重要な存在であるが、経営資源の制約などにより信用力が相対的に低いため、創業者と並んで特に公的支援が必要とされています。平成30年4月から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」の限度額が1,250万円から2,000万円に拡充されるため、小規模事業者の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

事業承継の促進に係る金融支援のため、既存制度の「経営承継関連保証」に加えて、「特定経営承継関連保証」、「事業承継サポート保証」の2制度を創設し、事業承継時に必要な幅広い資金ニーズに対応します。

また、企業のライフステージにおいては、後継者への承継やM&A等による事業の継続見通しが立たず、円滑な撤退を支援すべき状況も存在するため、「自主廃業支援保証」を創設し、経営者が自主的に廃業を決断した場合に必要な清算までのつなぎ資金の調達を支援します。

## ⑤ 危機時のセーフティネット支援

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」を積極的に推進するとともに、「災害時緊急支援短期保証」や「災害時における緊急条件変更支援」を被災時には迅速に発動するなど、企業の事業継続や地域の復興を円滑に支援する体制を整えます。

また、支援メニューの拡充を図るべく、新たなセーフティネット制度として適用期限が原則1年の「危機関連保証」を創設し、危機の状況に応じた保証制度の提供により企業活動の継続を支援します。

## (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

「金融機関合同勉強会」や「個別勉強会・事例研究会」などを継続的に開催することで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」の推進などにより、事前相談の機会を広げて利便性の向上を図ります。

### ② 適切なリスク分担による継続的な企業支援

事業の拡大や新事業への展開を目指す企業に対しては、事業内容の将来性や地域社会への影響などを考慮してその成長・発展を支えるとともに、厳しい経営環境にある企業に対しては、経営改善や資金繰りの状況などを確認しながら継続的に支援を行っていきます。

また、中小企業の経営改善・生産性向上のために、金融機関の支援方針に着眼し、金融機関固有のプロパー融資と保証付き融資の柔軟な組み合わせによって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す。

### ③ 関係機関との連携による支援体制の充実

営業時間内の相談対応に加えて、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」を引き続き開催します。

また、商工団体等と協力して企業向けの「金融・経営相談会」の開催に取り組むほか、中小企業支援に携わる関係機関等と連携・協力して支援体制の充実を図ります。

### ④ 金融仲介機能の発揮

複数の金融機関と取引があり、総合的な返済計画の見直しが必要な企業には、当協会が仲介役となり、企業と各金融機関が一堂に会する「バンクミーティング」の開催によって返済計画を調整するなど、取引金融機関と連携した企業支援に努めます。

また、相談窓口を設けて、創業者や企業からの要望に基づき金融機関や関係機関の紹介および取り次ぎ支援を行うなど、公的機関としての仲介機能を発揮します。

## (3) 顧客満足の上

### ① 顧客満足の上を目指す業務運営

企業に寄り添い顧客目線に立った丁寧な対応や、スピーディーな審査など迅速かつ的確なサービスの提供に努め、「身近で信頼される協会」を目指します。

## (4) 経営改善支援

### ① 企業の経営課題に応じた経営支援

相談窓口や企業への直接訪問による対話のなかでニーズを把握し、企業が抱える課題の解決に向けて外部専門家を活用した支援を行うなど、企業目線に立った経営支援に取り組みます。

## ② 経営支援部（旧期中管理部）による経営改善支援

### ア 金融機関と連携した経営改善計画の策定支援

返済緩和に係る条件変更先や条件変更を未実施であるが経営状況が厳しい先などを対象とし、金融機関に「経営改善計画」の策定支援を継続的に要請しています。同計画の策定支援にあたっては、窮境原因の分析と具体的な改善策を備えた実現可能性の高い計画とするために、協会の経営支援メニューを紹介するほか、金融機関や専門家とも連携していきます。

### イ 企業訪問や専門家派遣による直接支援

協会独自の施策として「企業訪問」や「専門家派遣」による直接支援に継続的に取り組みます。特に外部専門家を活用した経営診断や経営改善計画の策定支援は効果が高いため、協会が費用を一部負担する仕組みにより積極的な活用を推進します。

「専門家派遣」については、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専門家を選定するとともに、金融機関と協会の担当者も同行して経営改善に対する経営者の意識の向上を促します。

### ウ 経営改善セミナーの開催

経営改善を目指す企業には、関係機関と連携して「経営改善セミナー」を開催し、経営者の改善意欲を高めるとともに協会の経営支援メニューを紹介し、改善の取組につなげます。

## ③ 部支店による経営改善支援

### ア 企業訪問や専門家派遣による直接支援

部支店の経営相談課に、「経営支援チーム」を配置し、経営支援部と連携して年間2,000企業を目標に直接訪問を行い、経営者との面談を実施します。訪問時の対話を通じて、その実態や事業見通しを確認するとともに、経営改善、生産性向上、事業承継など個々の課題を把握し、その解決に向けて「専門家派遣」などの経営支援を行います。

### イ 関係機関と連携した相談対応と各種経営支援

経営支援チームの「企業訪問」や部支店の「相談窓口」での対応、商工団体等の「金融・経営相談会」への参加など、協会内外で広く企業からの相談に応じ、それぞれのニーズに合わせて、信用保証や借換提案による資金繰り支援、「経営サポート会議」の開催による金融調整、「専門家派遣」による経営支援、地域の支援機関への仲介などのきめ細かな支援に取り組みます。

## ④ 条件変更先の正常化

経営改善支援と合わせて既存債務の借換えで返済計画を組み直すことにより、条件変更先の正常化を推進します。

具体的には、一般の「借換保証」による提案のほか、国の政策保証として長期の返済期間で借換が可能な「経営改善サポート保証」や「条件変更改善型借換保証」などを活用し、事業計画や経営改善計画の策定とその実行による業績改善に取り組みます。

## ⑤ 「静岡県経営改善支援センター」との連携

経営改善に取り組む企業に対して「経営改善支援センター」の利用を促し、必要に応じて「経営改善計画」の策定に係る専門家派遣費用を協会が一部負担するなど積極的な支援に取り組みます。特に小規模事業者については、同センターを最大限活用して経営改善を進めることが効果的であるため、金融機関や税理士など経営改善計画の策定支援を行う「認定経営革新等支援機関」と連携して同センターの利用を促進します。

## ⑥ 「静岡県事業引継ぎ支援センター」との連携

県内企業の円滑な事業承継を促進するため、企業訪問や専門家派遣による支援を行うとともに、具体的な課題の解決にあたっては「事業引継ぎ支援センター」と連携して効果的な支援に取り組みます。

## ⑦ 経営支援に関する情報発信

経営支援に関する具体的な改善事例やノウハウを蓄積し、協会内部で共有して支援業務に活用するなど、協会全体のレベルアップを図ります。また、保証を利用する企業や金融機関、商工団体等に経営支援事業の周知を図るべく、継続的に情報発信を行っていきます。

## (5) 事業再生支援

### ① 「静岡県中小企業再生支援協議会」等との連携

企業の倒産を回避し代位弁済を抑制するためには、「中小企業再生支援協議会」の支援のもとで「事業再生計画」を策定し、フォローアップを行うことが極めて効果的であることから、金融機関に同協議会への持ち込みを要請し、必要に応じて計画策定に係る専門家派遣費用を一部負担するなどの支援を行います。

### ② 「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、商工団体、士業団体等の支援機関と連携を図り、中小企業支援に関する目線合わせを行うとともに、「経営サポート会議」により個別企業の支援方針の決定等を行います。

## (6) コンプライアンス態勢等の強化

### ① コンプライアンス態勢およびガバナンスの強化

「監査部」による監査などを通じて協会内部のガバナンスの強化を図るとともに、「コンプライアンス室」を中心に平成30年度の「コンプライアンス・プログラム」に掲げた内容を計画的かつ確実に実行し、引き続きコンプライアンス態勢の強化に取り組みます。

## 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、初めての取引となる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るとともに、「静岡県信用保証協会・警察等連絡会」を活用し、関係機関との情報共有や連携を一層強化していきます。

## (7) 危機管理体制の確立

### ① 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協会の業務運営に支障をきたすことのないよう、平成29年度に見直しを行った協会の「非常災害等対策要領」や「事業継続計画（BCP）」について、具体的な運用を確認する訓練の実施などにより、その実効性を高めていきます。

### ② 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41協会が参加する共同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させるなど、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ていきます。

## (8) 広報活動・情報発信の充実

### ① 積極的な広報活動

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」や毎月発行の「保証月報」、季刊誌「SEASON REPORT」等により、協会が果たしている役割や経営支援などの具体的な取組を分かりやすく発信します。

### ② 関係機関との連携に係る情報発信

当協会が主催する「信用保証業務推進協議会」や、静岡県が主催する「静岡県・金融機関情報交換会」などの関係機関も参加する場で当協会の取組を積極的に情報発信し、各関係機関との情報共有を図り、相互の連携を強化していきます。

## (9) 人材の活用による顧客満足と生産性の向上

### ① 信頼される人材の育成

「年度研修計画」に基づいて職員各人の職務・職責に応じた研修を行うなど、人材の育成と職員の資質の向上により、組織力を強化します。

## ③ 「s s h 運動」による業務改善

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「s s h 運動」について、平成30年度も、より提案しやすい環境を整えるなど積極的に取り組み、業務における生産性や顧客サービスの向上を図ります。

## (10) 地方創生の取組

### ① 地方創生の取組

#### ア 地域の事業創出支援

静岡県と協力した「開業パワーアップ支援資金」の創業者の保証料負担をゼロにする創業推進キャンペーンの実施や、創業セミナーの開催、企業訪問・専門家派遣などによる創業時から創業後のフォローアップまでの伴走型支援等を通じて、地域の事業創出を積極的に支援します。

#### イ 地域の防災力向上支援

県内企業の「事業継続計画（BCP）」の策定を促進するために、「BCP特別保証」の推進に取り組むとともに、関係機関のBCPセミナー等にも協力するなど、企業の災害対応力と地域防災力の向上に貢献します。

#### ウ 関係機関と連携した地域の産業支援

金融機関や商工団体等が開催する「ビジネスマッチングフェア」などの企業支援関連の催事に積極的に参加・協力し、地域産業発展の取組を支援します。

#### エ 金融教育の取組

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）」を開催するとともに、新たに専門学校での「創業に関する講義」を開催します。

#### オ ファンド出資の対象拡大

創業や企業の経営改善の支援などを目的とする「成長ファンド」に出資の対象範囲が拡大するため、必要に応じて一層の地域貢献に努めます。

#### カ 地方創生保証制度「昇龍道・おもてなし」の創設

静岡商工会議所が認証機関を務める「おもてなし規格認証」や中部北陸9県の広域連携施策である「昇龍道プロジェクト」が展開されており、中部圏11協会共同の地方創生保証制度「昇龍道・おもてなし」の取扱いを開始し、地域の活性化を積極的に支援します。

## 3 事業計画

平成30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	平成30年度		
	金額	対前年度計画比	対前年度実績見込比
保証承諾	2,150	89.6%	99.1%
保証債務残高	8,000	84.2%	89.4%
代位弁済	150	75.0%	74.2%
実際回収 (元金、損害金の合計額)	55	78.6%	82.1%