

静岡県信用保証協会は、公的な「保証機関」として、成長・発展支援や創業支援など中小企業の置かれている状況やニーズに応じた支援を行うことにより金融の円滑化に努めるとともに、経営改善支援および事業再生支援により企業業績の改善と企業倒産の抑制に注力して、県内中小企業者の発展と雇用の安定のために努めてまいりました。

平成27年度から平成29年度までの3か年間の当協会の実績についての評価は、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、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. 地域の動向及び信用保証協会の実績

(1) 地域経済及び中小企業の状況

日本経済は、政府が実施した各種経済対策に加え、堅調な世界経済を背景に緩やかな回復基調が続きました。企業の設備投資は増加し、雇用や所得環境の改善により個人消費も持ち直すなど、好循環が進展しました。

静岡県内の景気動向については、日本経済の動きと同様に全体としては緩やかに回復しつつあるが、従来からの課題である製造業の海外展開による空洞化や県内人口の減少、更には自動車産業のEV化といった構造的なリスクを内包しており、将来を見据えた取組が急がれる状況となりました。

また、県内の中小企業・小規模事業者においては、大手企業の好調な業績に比べて、波及効果はまだ十分とは言い難い状況にあり、加えて、人手不足の深刻化や事業承継といった問題も抱えるなど、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30年3月末において16兆7,770億円、前期比100.6%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、8,960億円、前期比86.5%となっており、平成27年度から平成29年度の3年間で4,837億円減少しています。

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調ななか、金融緩和政策による超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、また、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等による残高の減少が保証承諾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、金利水準の低下とともに企業の資金繰りDIは改善傾向にあり、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、返済緩和残高は平成27年度から平成29年度の3年間で1,091億円減少（平成29年度の返済緩和残高3,382億円）し、代位弁済額についても3年間で167億円減少（平成29年度の代位弁済額202億円）しました。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平成29年度で2.11%と3年間で0.42%低下しましたが、全国平均の1.54%を上回る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. 中期業務運営方針についての評価

平成27年度から平成29年度までの3か年間の中期事業計画に基づき、業務に取り組んだ結果、保証承諾および保証債務残高は、金融緩和策による超低金利環境下における信用保証料の割高感などから計画を下回りました。一方、代位弁済については、各種経営支援の積極的な取り組み等により減少し、中期事業計画のすべての年度において計画を達成しました。求償権回収については、回収状況の進捗確認を徹底し、サービサーを有効活用するなど回収の最大化に努めた結果、ほぼ計画を達成しました。中期事業計画における業務上の基本方針についての各部門の実施評価は、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・県の政策保証や協会独自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。また、平成29年度には、金融機関のプロパー融資と協調し迅速に資金を供給する保証制度として「協調支援保証制度（コラボQ）」（※）、安定的な資金を5年間保証する制度として「継続サポート保証」（※）、顧問税理士と連携して安定的な資金を保証する制度として「税理士連携短期継続保証」（※）を創設し、企業の多様なニーズに対応できる体制を整備しました。

（※）「協調支援保証制度（コラボQ）」：プロパー融資と保証付き融資の協調により、企業に対して迅速（Quick）に資金を供給するための保証制度。

（※）「継続サポート保証」：安定的な資金を5年間保証する制度。企業の財務内容等により短期継続対応と長期一括返済対応がある。

（※）「税理士連携短期継続保証」：税理士および金融機関と連携して企業に疑似資本的な資金を供給するための短期継続保証制度。

(2) 創業支援

平成28年4月に各部支店の経営相談課に設置した「創業支援チーム」が、2年間で2,354企業（延べ2,576回）の訪問面談や61企業（延べ177回）への専門家派遣を実施しました。また、県東部・中部・西部で平成28年度は各1回、平成29年度は各3回「創業セミナー」を主催し、合計12回で延べ273名が参加しました。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、3年間で1,861件、75億円の保証承諾となりました。

（※）「開業パワーアップ支援資金」：創業者および創業後5年未満の企業を対象とした利子補給を伴う県の制度融資。

(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直しを確認して継続性のある審査に努めるとともに、金融機関のプロパー融資と保証付き融資のバランスを考慮した適切な保証対応などにより、双方が協力して継続的な企業支援に取り組む体制の構築に努めました。

また、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。

さらに、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、3年間で11,791件、1,580億円の保証承諾となりました。

(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、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）を実施しました。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3年間で計227回出張相談に赴くなど、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、「金融機関との勉強会」を3年間で計111回実施、新たな取り組みとして平成28年度より「若手職員向け合同勉強会」を県東部・中部・西部でそれぞれ開催し、県内4地銀12信金から2年間で約230名が参加しました。また、金融機関に直接出向いて案件の相談を受ける「個別案件相談会」については県内の17金融機関において74回開催しました。

(5) 経営改善支援

企業の業績を改善するためには、経営改善計画の策定とその後のモニタリングが最も有効な方策であるため、保証残高1億円以上の返済緩和先等を「重点管理企業」と位置づけ、金融機関に対して経営改善計画の策定支援を要請しました。

また、当協会が費用の一部を負担する独自の専門家派遣について、専門部署である「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実績は3年間で273企業となりました。

国の経営改善計画策定支援事業を実施している「静岡県経営改善支援センター」(※)は、特に小規模企業者等の経営改善に効果的であるため、積極的に活用しました。同センターの平成25年度からの累計受付件数は950企業で、そのうち916企業(96.4%)が当協会の利用先であり、経営改善計画の同意など各種支援を実施しました。

(※) 「静岡県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

事業再生支援において、「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27年度から平成29年度の3年間に同協議会を活用して事業再生計画を策定した先は86企業あり、そのうち85企業が当協会の利用先でした。なお、3年間の同協議会や地域経済活性化支援機構(REVIC)(※)等と連携した求償権放棄等を伴う抜本的な事業再生支援の実績は、17企業について26億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た対応に努めました。

また、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」(※)については、各年度において全会員を対象とした全体会議を年1回、金融機関を中心とした会員で行う連絡会議を年2回、定期的に開催し、各ネットワーク参加機関の情報共有および意見交換を行いました。

さらには、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3年間で計214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)」については、3年間で183件、60億円を保証承諾しました。

(※)「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、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」：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

平成27年度は事故報告書が提出された企業を訪問し、金融調整や企業の実態把握等に取り組みました。平成28年度からはさらに早期段階での支援が必要と考え、各部支店の経営相談課に「経営支援チーム」を新設し、重点管理先以外の保証残高1億円未満の返済緩和先等について、2年間で訪問面談を2,771企業(延べ3,481回)、必要に応じた専門家派遣を176企業(延べ505回)に実施し、各企業のニーズに応じた経営支援を行いました。また、条件変更先を正常化させる借換提案を696企業に実施(うち271企業が借換実行)するなどの支援にも取り組みました。

(8) 債権管理の徹底

第三者保証人の非徴求や無担保求償権の増加に伴い実質的に回収困難となる案件が増加基調にあるため、管理事務停止や求償権整理による債権の分類と選択を進め、債権管理の合理化と事務の効率化を促進しました。

また、個別案件の対応については、回収部署内における情報共有により管理方針の明確化と適正な期日管理に努めるとともに、債務者の状況を適宜把握し、定期的に管理方針を見直していくことで、債権管理の充実を図りました。

(9) 求償権回収の最大化

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「管理課長会」を開催するとともに、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うなど、求償権回収の最大化に努めました。

また、法的措置の実施は有効な回収手段であるため、個別案件ごとの内容を的確に把握した上で、必要に応じて仮差押、仮処分等の保全措置ならびに不動産競売、債権差押等の執行手続を適切なタイミングで実施し、効果的な回収につなげました。

さらに、代位弁済後の早期に債権調査を行い、適宜、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に努めるとともに、協会とサービサーと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。

(10) コンプライアンス態勢の強化

コンプライアンス態勢およびガバナンスの強化策として、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、各年度の「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。

また、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、初めての取引となる企業については、直接訪問して経営者と面談するなど実態の把握に努めました。

さらに、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、訓練等を通じて役職員への周知を徹底し、危機管理体制の強化を図りました。

また、企業に対して平時からの大規模地震などの激甚災害発生に備える事前対策として、従来から積極的に推進している「BCP特別保証」(※)に継続的に取り組むとともに、平成28年4月に発生した熊本地震を受けて「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（※）を平成29年度に制度化し、被災時には迅速に発動するなど企業の事業継続を円滑に支援する体制の整備に努めました。

加えて、災害発生時に速やかに具体的行動が起こせるよう「非常災害対策要領」および「事業継続計画（BCP）」（※）について見直しを実施しました。

（※）「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。

（※）「災害時緊急支援短期保証」：災害救助法が適用される自然災害で被害を受けた企業を対象として、事業継続に必要な当面の資金を保証する短期保証制度。

（※）「災害時における緊急条件変更支援」：災害救助法が適用される自然災害で被害を受けた企業を対象として、半年以内の返済据置により当面の資金繰りの安定を図る制度。

（※）「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。

（11）積極的な広報活動

信用保証協会の公共的使命と社会的責任について広く理解を得るため、各年度において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するとともに、マスコミを通じた広報活動であるパブリシティの活用や外部刊行物への広告掲載等、協会の社会的認知度の向上に努めました。

また、県内大学（静岡大学、静岡県立大学、静岡文化芸術大学、静岡産業大学）での信用保証制度講座を3年間で延べ8回開講するなど社会貢献活動にも積極的に取り組み、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向上

平成27年4月に従来の職種区分を廃止して、役割等級制度による新たな人事制度を導入し、若手および女性職員の採用や登用を図るとともに、職務・職責に応じた各種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協会業務の多様化、高度化に柔軟に対応できる体制を整備しました。

また、平成24年度から実施している業務改善運動「ssh運動」（※）に継続的に取り組み、職員からの自発的な改善事例について、3年間で337件が提案され（うち、38事例を表彰）、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適宜実施に移し、生産性と顧客サービスの向上につなげました。

（※）「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。

外部評価委員会の意見等

- ・平成29年度の日本経済は、政府が実施した各種経済対策に加え、堅調な世界経済を背景に緩やかな回復基調が続いたが、静岡県内においては主要産業である輸送用機械や電気機械関連の業種において回復の遅れが見られる。従来からの課題である製造業の海外展開による空洞化や企業数・県内人口の減少といった構造的なリスクも内包しており、後継者不足や事業承継の問題等を踏まえつつ、主要産業に替わる成長産業をどのように支援し育てていくかが重要である。また、今後の3年間においては、来年10月に予定されている消費税の引き上げや平成32年度の東京オリンピックの開催、さらには米中の貿易関係の悪化など、経済・金融環境における先行きに不安定要素も多いことから、保証協会として変化に柔軟に対応できるような体制づくりをお願いしたい。
- ・平成27年度から平成29年度の3年間は、関係機関と連携した経営支援や創業支援、国の全国統一制度などの政策保証に加え協会独自保証制度の利用促進など、持続可能な取組により業務の質的な充実が図られたと感じており、中小企業・小規模事業者の資金調達・資金繰り円滑化に貢献したという点においては高く評価できる。また、業務遂行と組織マネジメントの観点においては、経営計画に基づいた具体的な行動を示したアクションプランを作成し、目標管理や進捗管理を適切に実施している点についても評価できる。一方、条件変更による返済緩和残高の金額は、平成25年度をピークに減少しているものの、保証残高全体の減少に伴い返済緩和残高の割合は上昇傾向にあることから、引き続き経営支援や借換保証の推進に取り組み、返済緩和残高を減少させていくことが重要な課題である。
- ・近年は、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の利用が控えられるといった傾向にあり、保証債務残高が減少している。また、このような環境下、経営支援に重きを置き返済緩和残高の減少や代位弁済の抑制に注力するというスタンスは評価できる。保証協会自身が企業を訪問し経営者の声に耳を傾けることで、今まで見えなかったものがよく見えるようになり、確実に中小企業の課題解決、経営改善につながっていくものと考えられる。

平成27年度～平成29年度 中期事業計画の評価

事業実績

平成27年度から平成29年度までの事業実績は以下のとおりです。

(単位：百万円、%)

年 度 項 目	平成27年度実績			平成28年度実績			平成29年度実績		
	金 額	対計画比	対前年度実績比	金 額	対計画比	対前年度実績比	金 額	対計画比	対前年度実績比
保 証 承 諾	251,438	93.3%	89.1%	240,187	90.6%	95.5%	214,537	80.9%	89.3%
保 証 債 務 残 高	1,206,475	96.5%	87.4%	1,036,313	88.6%	85.9%	895,976	81.5%	86.5%
代 位 弁 済	31,211	94.6%	84.6%	26,921	96.1%	96.3%	20,213	80.9%	75.1%
実 際 回 収	7,208	98.7%	103.9%	6,890	98.4%	95.6%	6,831	97.6%	99.1%