

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29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、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

平成29年度の経営計画に基づき、71項目のアクションプランを策定し業務に取り組んだ結果、保証承諾および保証債務残高については、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が減少し計画を下回りましたが、経営支援等の取り組みにより代位弁済は減少し、ほぼ計画達成となりました。また、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、概ね計画を達成しました。

(1) 地域経済および中小企業動向

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りますが、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1,403億円減少し、保証承諾額についても、借換保証等の推進に努めましたが、2,145億円、前期比89.3%となりました。

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か、金融緩和政策による超低金利の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417億円減少するとともに、代位弁済額は202億円、前期比75.1%と5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1.54%に対して当協会は2.11%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29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2,400億円、保証債務残高を9,500億円と見込みました。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、保証承諾は2,145億円、保証債務残高は8,960億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、経営改善支援、事業再生支援への取り組みによる代位弁済抑制の効果を考慮し、平成28年度実績の269億円より少ない200億円を見込みました。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や事業再生支援に積極的に取り組んだ結果、202億円とほぼ見込みどおりとなり、5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、サービスの有効活用等により回収の最大化に努めた結果、計画額70億円に対して実績は68億円と概ね計画額に近い回収を達成しました。

平成29年度 経営計画の評価

平成29年度の主要業務数値は、以下のとおりです。

(単位：億円)

平成29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	2,145	89.3%	2,400	89.4%
保証債務残高	8,960	86.5%	9,500	94.3%
代位弁済	202	75.1%	200	101.1%
実際回収 (元金、損害金の合計額)	68	99.1%	70	97.6%

3 決算概要について

平成29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29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	12,364	88.7%	12,675	97.5%
経常支出	9,502	91.7%	10,177	93.4%
経常収支差額	2,862	80.0%	2,498	114.6%
経常外収入	27,332	81.1%	26,932	101.5%
経常外支出	28,360	79.5%	28,152	100.7%
経常外収支差額	-1,028	52.7%	-1,220	84.3%
収支差額変動準備金取崩額	0	0.0%	0	0.0%
当期収支差額	1,834	112.6%	1,278	143.5%

4 重点課題への取り組み状況について

平成29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) 創業支援

各部支店の経営相談課に設置した「創業支援チーム」が年間1,199企業（延べ1,294回）の訪問面談や30企業（延べ89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、前年度に引き続き県東部・中部・西部で各3回「創業セミナー」を主催し、合計9回で延べ179名が参加するなど、具体的な支援に取り組みました。また、創業支援チームに配置した女性担当者を中心に、女性創業者等に対する積極的かつきめ細やかなサポートを実施しました。

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、631件、25億円（前期比94.1%）の保証承諾となりました。

(2) 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・市・町の制度融資など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以下のような制度を活用し取り組みました。

・「協調支援保証（コラボQ）」

金融機関プロパー融資と協調し、企業に対し迅速に資金を供給する保証制度として、平成29年4月に創設し、31件、5億円を保証承諾しました。

・「継続サポート保証」

安定的な資金を最長5年間保証し継続的に経営を支援する保証制度として、平成29年4月に創設し、72件、13億円を保証承諾しました。

・「税理士連携短期継続保証」

顧問税理士と連携し安定的な資金を最長5年間保証する制度として、平成29年7月に創設し、121件、10億円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、平成29年10月に、BCP特別保証の対象とする事業継続計画モデルとして「国土強靱化貢献団体の認証（レジリエンス認証）」を取得した計画を追加し、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、150件、102億円（前期比110.2%）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。

(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、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、既存債務を新たな借入で一本化する「借換保証」を提案・推進した結果、3,827件、512億円（前期比92.0%）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」(※)を積極的に提案・推進した結果、123件、32億円（前期比107.6%）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)を引き続き開催した結果、相談対応実績は年間130件（夜間相談20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98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、県内の17金融機関と「個別案件相談会」を74回開催し、その中で1,903件、280億円の保証相談を行い、321件、46億円の保証申込を受け付けました。加えて「金融機関との勉強会」を年間34回実施、県東部・中部・西部で開催した「若手職員向け合同勉強会」には県内4地銀12信金から113名が参加するなど、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約1,300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。平成29年度末には、借換による正常化、完済、代位弁済により110企業減少しました。また順次、経営支援に取り組んだ結果、再生支援協議会関与先、経営改善支援センター関与先および協会による専門家派遣による支援先など計画策定先は481企業となりました。

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送付して経営改善の早期着手を促しました。平成29年6月に実施した第4回目の対応状況は、発送先156企業のうち、6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、新規保証や借換保証の承諾、条件変更等の資金繰り支援を59企業に行いました。

さらに、平成29年度初めての取り組みとして、企業に経営改善の必要性とその方法について理解を深めてもらうことを目的に、「経営改善セミナー」を開催し、企業経営者を中心に36名が参加しました。

・ 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29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131企業（前期実績85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られ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29年度の静岡県経営改善支援センターの利用受付件数は74企業で、そのうち68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950企業で、そのうち916企業(96.4%)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29年度の同意実績は73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るため、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できるよう情報共有を行いました。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、9月、12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の充実に努めました。

また、金融機関や商工団体等に対して、専門家派遣をはじめとする協会の経営支援事業について周知するとともに、これまでの専門家派遣の好事例についても関係機関が参加する会議などにおいて随時発信しました。

(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29年度に静岡県中小企業再生支援協議会を活用して事業再生計画を策定した先は20企業あり、その全ての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29年度の求償権放棄等を伴う抜本的な事業再生支援の実績は、同協議会の関わる支援案件3企業について6億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)」(※)や弁護士による特定調停スキームなどが関わる支援案件においても3企業について3億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29年度は新たに静岡県弁護士会が加わり全39機関となり、全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9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意見交換を行いました。

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52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117件、39億円(前期比220.2%)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、各部支店の経営相談課に設置している「経営支援チーム」が、保証残高1億円未満の返済緩和先等について年間1,700企業（延べ2,078回）の訪問面談や100企業（延べ294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376企業に実施（うち163企業が借換実行）するなどの支援に取り組みました。

(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。したがって、債務者の実態や回収可能性などを精査した上で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、重点的に対応が必要な案件を判別するなど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案件ごとの債権管理を徹底しました。

(9) 求償権回収の最大化

・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「管理課長会」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。

その結果、平成29年度の回収実績は68億円（費用・保証料分を含む総回収額は71億円）で、前期比99.1%、計画比97.6%となりました。

・効果的・効率的な回収の促進

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。

また、債権放棄を伴う抜本的な事業再生への協力や、保証人に再起の機会を与えることにも配慮して実質的な資力に応じた一部弁済を認めるなど、個別案件の実情等を十分に踏まえて合理的な回収に努めました。

・保証協会債権回収株式会社（サービサー）の有効活用

前述の「管理課長会」、部支店における「回収会議」、「回収フォローアップ会議」等の機会を活用し、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（域外委託実績23件）。

・回収事例等の情報共有

効果的な管理回収手法の検討や実際の回収事例を共有するため、管理課職員等による「回収担当者レベルアップ会議」を9月に開催し、各担当者の能力の向上とノウハウの蓄積を図りました。

(10) 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29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。

・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、平成21年5月に連合会が創設した反社会的勢力等の情報を共有する「反社会的勢力等情報共有化システム」が平成29年10月に拡充されて「全国暴力追放運動推進センター」からの情報提供も受けられるようになったため、データベースの充実を図りました。

さらには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。

(11) 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、訓練等を通じて、役職員への周知を徹底しました。具体的には、9月に「避難訓練」、2月に「安否確認メールに連動した参集訓練」、「手作業による保証受付から承諾までの作業訓練」、「浜松支店のバックアップ機能を活用した訓練」などを実施しました。

また、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)」の見直しを実施しました。

(12) 積極的な広報活動

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、時機を得た広報にも努めました。

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、1月に静岡産業大学）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。

(13) 人材の活用による生産性の向上

信用保証協会を取り巻く様々な課題に対応すべく、全国信用保証協会連合会が実施する各種研修や協会内部の研修を積極的に活用し、協会業務の多様化、高度化に対応できる人材の育成に努めました。また、年に2回実施する職員ヒアリングにより役職員間のコミュニケーションを密にし、若手職員や女性職員の積極的な登用を行いました。

また、平成24年度から実施している業務改善運動「s s h運動」(※)に引き続き取り組み、平成29年度は職員からの自発的な改善事例が182件(うち17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適宜実施に移し、生産性と顧客サービスの向上につなげています。

(※)「s s h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

- ・保証協会の基本的なスタンスとして以前は量的な拡大であったが、この3年間も含めて方向性が持続可能な取組、質的な充実が変わってきている。その中でもリスクを取るものは取って、無担保保証、創業支援、協会独自の保証制度などに積極的に取り組んでおり、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ところは十分評価できる。
- ・金融機関との勉強会や相談会を多く実施しているが、金融機関の中にも保証協会の機能や役割を十分に分かっていない職員は多いため、こうした取り組みを継続することにより、企業の資金繰りの円滑化に貢献し保証協会の利用促進につながると考えられ、今後も連携して取り組んでもらいたい。

(2) 期中管理部門

- ・経営相談・経営支援の対象先に伴走型で支援する点は非常に評価できる。しかしながら、対象先が多く、伴走型で支えようとする大変な労力がかかり、限られた人員で実施していくためには効果的・効率的な取り組み方法が必要である。返済緩和残高について業種別等の状況把握を行い、効果的・効率的な取り組み方法を検討しながら、金融機関をはじめ専門家や支援機関と連携を強化し、返済緩和残高が代位弁済につながらないように経営支援を進めてもらいたい。
- ・中小企業に対する支援については、保証協会、金融機関、商工会議所・商工会、行政などが一緒になって取り組んでおり、地域のことは地域で支えるというオール静岡の発想を高く評価する。

(3) 回収部門

- ・回収環境が年々厳しさを増すなか、回収実績68億円は評価できる。なお、経営者など求償権の保証人に対し、再起の機会を与えることにも配慮して実質的な資力に応じた一部弁済を認めるなど、個別案件の実情を十分に踏まえた回収にもさらに取り組んでもらいたい。

(4) その他間接部門

- ・保証協会は公的機関であり、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、現状における取り組みを評価するとともに、厳しい環境下でさらに気を引き締めていくことが必要である。
- ・業務改善運動である「ssh運動」で自発的な改善事例の提案をして制度化するという事は素晴らしい取り組みであり、今後も継続して生産性と顧客サービス向上に向け、積極的に取り組んでもらいたい。