

# 中期事業計画の評価

平成27年度～平成29年度

## 中期事業計画の評価

横浜市信用保証協会は、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、中小企業・小規模事業者の健全な育成と地域経済の発展に貢献するため、金融支援・経営支援に努めてまいりました。

経営の透明性を一層向上させ、対外的な説明責任を適切に果たすために、経営計画を公表し、計画等の実施状況に係る自己評価を行うとともに第三者による評価を受け、その結果を公表することとしています。

平成 27 年度から 29 年度までの 3 ヶ年の中期事業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、大学教授、弁護士、税理士により構成される「外部評価委員会」の意見・アドバイスを踏まえ、作成いたしました。

### 1. 地域の動向及び信用保証協会の実績

#### (1) 横浜市内の景気動向

平成 27 年度は、春先までは輸出や生産が増加したものの、その後は中国景気減速の影響でアジア向け中心に輸出が弱含み、企業業績も製造業中心に改善の動きが一服し、設備投資にも先送りの動きが見られましたが、個人消費は雇用所得情勢の改善が続く中、底堅い動きが見られました。

平成 28 年度は、企業部門で輸出や生産に弱い動きが見られたものの、設備投資は増加基調で推移し、秋以降生産に持ち直しの動きが見られました。一方で、個人消費は鈍い動きで推移したものの、雇用所得情勢の全体的な改善が見られたため、終盤には持ち直しの動きが見られました。

平成 29 年度は、企業部門では海外経済の回復により輸出が増加し、企業業績が改善する中で設備投資は高水準で推移し、企業の景況感にも改善の動きが見られました。家計部門では消費マインドの改善などを背景に個人消費に持ち直しの動きが見られました。

## (2) 中小企業・小規模事業者を取巻く環境

平成 27 年度は、円安による輸出好調や原油安によるコスト軽減等が追い風になる企業が存在した一方で、円安が材料や資材価格の上昇に繋がり、人手不足を背景に労務費および外注費等を増加させ、コスト負担が体力の乏しい中小企業・小規模事業者の経営を圧迫することとなりました。また、平成 25 年 3 月末の「金融円滑化法」の適用期限到来後も金融機関が柔軟な支援を続けていることで企業倒産の抑制が図られましたが、返済緩和の条件変更先や経営支援を必要とする中小企業・小規模事業者が多く存在する状況が続きました。

平成 28 年度は、景気に回復の動きが見られる中で、人手不足等の経営不安を抱える企業や、後継者難や代表者の高齢化が深刻化し事業継続を断念する企業が存在したなど、中小企業・小規模事業者の経営環境は厳しい状況が続きました。企業倒産は、引き続き金融機関が柔軟な支援を継続したことで抑制されましたが、返済緩和の条件変更先や経営支援を必要とする中小企業・小規模事業者が依然として多い状況が続きました。

平成 29 年度は、引き続き倒産件数は減少したものの、経営者の高齢化、後継者不足等を背景に、休廃業・解散件数は高水準で推移し、中小企業・小規模事業者数の減少が続きました。景況感は全体として改善傾向にありましたが、景気回復の恩恵を受けている企業と、経営課題を抱え経営不振から脱却できない企業とでは景況感にばらつきが大きく、返済緩和の条件変更や経営支援を必要とする中小企業・小規模事業者は今もなお数多く存在しています。

## 2. 中期業務運営方針に対する評価

### 【保証部門】

#### 1) 政策保証・適正保証の推進および保証利用の促進

国や横浜市と連携して政策保証を推進するとともに、中小企業・小規模事業者の多様なニーズをとらえて適時適切な金融支援を行う。

##### ①政策保証・適正保証の推進

平成27年度から平成29年度にかけて、保証料補助のある「小規模事業者向け資金」や「創業系保証」等の政策保証に積極的に取り組みました。

平成27年度は当協会独自に「よこはまタイアップ保証（平成29年度には横浜市制度「成長サポート協調資金」も創設）」を創設し、平成29年度には「継続型短期保証」および「経営支援付長期設備資金保証」等を創設して、金融機関への営業訪問や業務説明会の開催、お客様に対するダイレクトメールの発送等により周知を行い、中小企業・小規模事業者が利用しやすい保証制度の利用促進に取り組みました。

##### ②金融機関や中小企業支援団体との連携

金融機関向け業務説明会や日々の金融機関への店舗訪問を通じて情報交換を行い、連携を図るとともに、金融機関および顧客のニーズの把握に努めました。

また、平成27年度からNPO法人が保証対象となったことからNPO法人に対する保証に取り組み、平成28年度には当協会、横浜市経済局、日本政策金融公庫、横浜市市民活動支援センターの4者にて「NPO法人資金調達おうえんチーム」を結成して定期的に資金調達相談会を実施するなど、外部機関等との連携に努めました。

平成27年9月には、地域の創業者支援と地域経済の活性化の促進を目的に、横浜信用金庫および日本政策金融公庫横浜支店と「創業支援等に係る業務連携・協力に関する覚書」を締結しました。

##### ③新規保証利用企業者獲得に向けた取り組み

新規保証利用企業者の獲得に向け、平成27年度に横浜市と協力して「女性おうえん資金」を創設し、平成28年度には「シニアおうえん資金」を創設し、創業支援メニューを充実させることで、女性創業者やシニア創業者の保証利用を促進するよう努めました。

また、平成27年度および平成28年度において金融機関向けに新規保証キャンペーンを実施し、当協会利用者の裾野拡大に努めました。（平成29年度は金融機関特別表彰基準に取り込んだため実施を見送りました）。

## 2) 企業支援態勢の強化・拡充

創業支援や経営支援、再生支援に取り組む企業支援態勢を強化・拡充するとともに、経営課題を抱える中小企業・小規模事業者を支援するため、金融機関や経営支援機関等との連携を強化する。

### ①創業支援

平成27年度から平成29年度にかけて、平成27年7月1日以降に創業保証（創業関連保証および創業等関連保証）を利用した先のうち、「保証承諾時点で創業後決算期未到来」の先に対して融資実行後6ヶ月経過後ならびに同18ヶ月経過後にフォローアップ訪問する取組み（以下「創業保証後訪問」という）を開始し、每期訪問実績を増加させて創業後の業績不安定な時期の支援を行いました。

平成29年度には、創業保証後訪問を実施した企業のうち「創業時の事業計画に対して業績が下振れ」している160企業に対して専門家派遣事業の事例集等を送付するなどして、経営者の経営支援への動機付けにも努めました。

また、平成29年度に女性起業家への支援強化を目的に広域関東圏女性起業家サポートネットワークに登録するとともに、当協会主催にて女性向け創業セミナーを初めて開催しました。

### ②経営支援

平成27年度は「信用保証協会中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助金」を活用した経営支援（以下「補助金事業」という）として、条件変更先への訪問、中小企業診断士等の専門家による経営診断の実施、経営改善計画の策定支援を中心に取組みました。

平成28年度は補助金事業の対象企業が「創業者（創業予定者を含む）」にも拡大されたことに伴い、創業保証後訪問を強化するとともに、経営改善計画等の実行を支援するために既支援先へのフォローアップ支援にも取組みました。

平成29年度には、補助金事業の支援対象としてさらに「事業承継を予定している企業」および「生産性の向上を目指す企業」が加わったため、事業承継に伴う円滑な株式移転を金融面でサポートすることを目的として当協会独自に「事業承継保証」を創設するとともに、生産性向上を目指す企業向けには「経営支援付長期設備資金保証」を創設して金融支援と経営支援の一体的な推進に取組みました。

また、保証部門と経営支援部門においてMcSS（簡易経営診断サービス）の実施により経営者の経営改善に対する動機付けにも努めました。

さらに、平成29年度にTKC神奈川会と覚書を締結し、中小企業・小規模事業者の持続的成長を支援する態勢を整えました。

### ③再生支援

平成27年度から平成29年度にかけて、平成24年10月に設立された神奈川県内三協会と神奈川県中小企業再生支援協議会が事務局となって県内金融機関・政府系金融機関等が参加する「かながわ企業支援ネットワーク（設立当初36団体、平成29年12月時点53団体）」において、ネットワーク会議を毎年度2回、計6回開催し、経営改善・事業再生・事業承継等について情報交換し、ノウハウの共有に努め

ました。

#### ④事業承継支援

平成29年7月に事業承継支援に係るノウハウに関する情報交換や引継ぎ・引受け双方向の事業承継者の紹介等を行うことを目的に事業引継ぎ支援センターと「事業承継支援に係る業務連携および協力に関する覚書」を締結し、9月から専門家派遣事業の案内時、実施時、フォローアップ時において経営者が60歳以上の場合は「事業承継診断」を実施し、個々の企業の事業承継に対する準備状況を確認して、必要に応じて事業承継に係る専門家派遣の提案や事業引継ぎ支援センターへ紹介する取組みを行いました。

また、事業承継に伴う円滑な株式移転を金融面でサポートすることを目的として当協会独自に「事業承継保証」を創設しました。

### 3) 利便性・審査精度の向上に向けた取組み

中小企業・小規模事業者のニーズにあった各種保証制度および企業支援メニューの提供を行い、利便性の向上を図るとともに、審査精度の向上に努める。

平成27年度から毎年度、保証承諾した顧客1,000企業に対して「お客様満足度調査」を実施し、併せて金融機関担当者向けアンケートも毎年度実施し、ニーズを把握するよう努めました。

また、横浜市と毎年度四半期ごとに「金融施策検討会」を開催し、中小企業・小規模事業者や金融機関のニーズ等について情報交換を行い、平成27年度は「平成28年度横浜市中小企業融資制度（以下「市制度」という）」に「NPO法人サポート資金」を創設、平成28年度は「平成29年度市制度」に「成長サポート協調資金」や「事業承継資金」を創設しました。平成29年度は「平成30年度市制度」に「条件変更改善型借換資金」を創設するなど、横浜市と協力して中小企業・小規模事業者や金融機関のニーズに合わせた保証制度創設を行いました。

さらに、利便性の向上のため毎年度、金融機関店舗への訪問や業務説明会を通じて事前相談の活用を推奨し、審査の迅速化に努めました。

平成27年度から「完済後当協会利用残高がゼロの先や一定の要件を満たす事業者」に対してダイレクトメールを発送して保証制度や経営支援メニュー等を紹介し、平成28年度からは当協会継続利用者および新規現地訪問実施後に保証承諾に至ったお客様に対して、信用保証書に挨拶文と経営診断のチラシを同封して協会利用時の付加価値サービス等について理解を深めていただく取組みを開始しました。

また、毎年度、専門家派遣事業等の経営支援事例をホームページに追加掲載し、計13事例の掲載を通じて当協会の経営支援に対する取組みの周知を図りました。

職員を講師とした事例研修や外部講師を招いた内部研修を実施することを通じて、審査精度の向上にも努めました。

## 【期中管理部門】

### 4) 期中管理の強化・充実

延滞・期限経過先への実態把握を金融機関に促すことによる事故の抑制や、金融機関との連携により代位弁済の抑制を図るとともに、保証部門と連携し改善の可能性のある企業に対し経営支援・再生支援に繋げる。また、代位弁済移行先については、回収部門と連携し回収の早期着手に繋げる。

平成27年度から平成29年度にかけて、金融機関に対して顧客の早期実態把握を促すとともに、当協会が直接接する必要があると思われる先に対しては現地確認・文書督促等を行い、顧客および保証人等の関連人の実態を把握し、早期見極めに努めました。

また、金融機関向け業務説明会や金融機関店舗への訪問を実施し、金融機関による顧客の実態把握と債権管理の徹底を通じた代位弁済の抑制を要請しました。

さらに、期中管理部門においても経営改善に向けた取組みを開始し、事故報告書受領先のうち経営支援の必要性があると判断した先に対して「訪問支援先企業」として、経営支援部門へ橋渡しすることで、顧客の経営改善支援に取り組みました。

代位弁済移行先に対しては、保有不動産の調査と顧客状況の調査および事前交渉を踏まえ、必要に応じた保全措置に取り組みました。

## 【回収部門】

### 5) 回収の促進

期中管理部門から提供される債務者の情報等を活用した回収の早期着手や、債務者の現況把握の徹底による求償債権管理の強化を図るとともに、サービサーを有効活用し効率的な回収に取り組む。

平成27年度から平成29年度にかけて、代位弁済前に期中管理部門が実施した資産調査を活用し、代位弁済後は早期に回収方針を策定・実行するとともに、毎年度管理職による全案件ヒアリングを実施して、求償債権の管理を強化しました。

さらに、求償債権ごとに債務者や関連人の現況把握を行ったうえで、債権管理の実益が無いと判断される求償債権については管理事務停止および求償債権整理を每期計画的に行い、回収事務の効率化に努めました。

保証協会債権回収(株)（サービサー）の活用については、每期継続して求償債権の回収を委託し、進行管理を行いました。

## 【その他間接部門】

### 6) コンプライアンスとガバナンス態勢の強化・充実

役職員のコンプライアンスおよびガバナンスに対する意識を高めるとともに、各種会議等を通じガバナンス態勢の強化・充実を図る。さらに、計画的な内部検査により適正な業務運営に努める。

平成27年度から平成29年度にかけて、全役職員が「コンプライアンス・チェックシート」による自己チェックを実施するなど、毎年度コンプライアンスプログラムに基づき活動し、コンプライアンスへの意識を高める取り組みを行いました。

平成28年度は弁護士を講師として招いてガバナンスやハラスメントについて全役職員向け研修を実施し、コンプライアンスやガバナンスに対する意識の醸成に努めました。

また、経営方針を徹底するため、月例経営会議を毎月開催するとともに、業務評価・推進会議を四半期毎に開催（平成29年度は変則的に4月、9月、1月の計3回開催）し、月例経営会議および業務評価・推進会議の議事要旨を全役職員向けに情報公開しました。

さらに、毎年度、計画的な内部監査（平成29年度から内部「検査」から内部「監査」に名称変更）を実施し、内部監査報告に基づき事務リスク管理態勢を改善することにより、適正な業務運営に努めました。

### 7) 人材育成の強化

人材育成基本方針を職員に周知徹底させるとともに、人材育成体系に基づいた各種研修を計画的に実施し、業務スキルおよびコミュニケーション能力の向上を図る。また、専門資格（国家資格、信用調査検定等）の取得を通じ保証審査および債権回収等のスキルアップを図る。

27年4月に職員の意見を集約して策定した「人材育成基本方針」と毎年度の研修計画に基づき、毎年度、全国信用保証協会連合会等が主催する外部研修を職員が受講するとともに、内部研修を実施して人材育成に努めました。

また、信用保証のみならず経営支援や再生支援も含めたサービスを提供していくために、信用調査検定の新規取得を促進させた結果、信用調査検定有資格者は3年間で34名増加し、平成29年度末時点で延べ77名となりました。

中小企業診断士については、平成27年度に1名が養成講座を受講し、平成29年度末時点では中小企業診断士が11名となっています。

### 8) 反社会的勢力排除に向けた態勢の整備

「信用保証協会向けの総合的な監督指針」において求められている組織としての対応や対応部署による一元的な管理等、反社会的勢力排除に向けた態勢を整備し対応を強化する。

毎年度、神奈川県警察本部による反社会的勢力に対応するための全役職員向け研修を実施し、反社会的勢力排除に向けた態勢の整備に



努めました。

また、平成27年度に反社会的勢力に関する情報を積極的に収集するため、公益財団法人神奈川県暴力追放推進センターに賛助会員として入会し、反社会的勢力の情報を取得するとともに当該情報を一元的に管理するデータベースを構築し、以後、情報の更新を行いました。

さらに、平成29年度には全国信用保証協会連合会経由で、全国暴力追放推進センターから反社会的勢力に係る情報提供を受けることとなり、当該情報をシステムに反映させることで、反社会的勢力の情報共有システムを拡充しました。

#### 9) コンピュータシステムの安定稼働および安全性強化

**保証協会共同システムの安定稼働維持と共に情報漏洩対策の強化や災害対応の改善に継続的に取り組む。**

平成26年度から保証協会共同システムの運用が開始されたことに伴い、平成27年度に「コンピュータシステム災害対策マニュアル」を改定するとともに、本所サーバーールームについて災害等による停電時にシステム稼働用の電力を得ることができるように対策を講じました。

平成28年度には本所サーバーールームの代替拠点を北部支所に設置・稼働させ、本所のサーバーールームが被災した場合でも業務継続可能な体制を構築しました。

平成27年度から平成29年度にかけては、毎年度職員向けに災害時のシステム操作等にかかる災害対策訓練を実施し、災害時でも業務継続できるよう努めました。

#### 10) 広報活動の強化・充実

**当協会の取組みや認知度向上を図るため、積極的に情報発信を行い広報活動の強化・充実に取り組む。**

平成27年度から平成29年度にかけて、ホームページを通じた毎年度の事業報告書、経営計画、経営計画の評価、お客様満足度調査結果等の公表を通じて経営の透明性の確保や最新情報の発信に努めるとともに、横浜経済記者クラブや業界紙に当協会の取組みおよび実績をプレスリリースしました。

また、毎年度横浜市工業会連合会等が主催する「テクニカルショウヨコハマ」に出展し、当協会の保証制度や経営支援などの取組みについてPRしました。平成28年度からは城南信用金庫が主催するビジネスフェア「“よい仕事おこし”フェア」にも出展しています。

対外的な広告活動として、平成27年度の西部支所の事務所移転に伴いラジオCMや鉄道車両内のモニター広告を実施し、平成29年度には横浜市営地下鉄の横浜駅、新横浜駅、上大岡駅に看板を設置して広く横浜市民に対して当協会の存在と取組みを発信しました。

平成28年度には横浜市教育委員会主催の「はまっ子未来カンパニープロジェクト（起業家コンテスト）」に協賛するとともに、横浜市内企業が参加する神奈川県産業振興センター主催の川崎ものづくり商談会を後援し、当協会の認知度向上に努めました。

さらに、地域社会への貢献の一環として平成27年度に横浜マラソンのボランティアに参加し、平成29年度は創立70周年を迎えることに

併せて全役職員が「サービス介助基礎検定」を受講し、高齢者や身体の不自由な方への接し方を習得しました。

### 3. 事業実績

(金額：百万円、%)

項目	平成27年度			平成28年度			平成29年度		
	金額	計画比	前年比	金額	計画比	前年比	金額	計画比	前年比
保証承諾	120,508	92.7%	99.3%	122,392	90.7%	101.6%	125,566	96.6%	102.6%
保証債務残高	376,394	100.1%	91.3%	352,270	91.2%	93.6%	330,652	83.5%	93.9%
代位弁済	7,562	79.6%	73.8%	5,818	58.2%	76.9%	5,017	46.5%	86.2%
実際回収	2,085	104.3%	100.4%	2,112	105.6%	101.3%	2,236	111.8%	105.9%

### 4. 外部評価委員会の意見等

#### 【保証部門】

- ・保証承諾に関して、每期前年実績を上回ることができた点は評価できます。
- ・保証部門においては、小口の保証に数多く取組むなどの取組みを通じて、保証利用企業者数および保証債務残高を維持していくよう努めてください。
- ・ダイレクトメールなどの媒体を通じて、新たな保証メニューやサービスの内容を発信する取組みは成果も上がってきているので、継続するようお願いします。

#### 【期中管理・経営支援部門】

- ・改善可能性のある企業について訪問支援に向けて橋渡ししたことで、正常返済に戻せた企業があったことは、大いに評価できます。今後も訪問支援に向けた橋渡しを継続してください。

- ・期中管理部門の経営支援について、訪問支援に結び付けるためにアポイントを取ることに難しい先に対するアプローチ方法を工夫するように努めてください。

#### 【回収部門】

- ・毎年度全案件ヒアリングを実施して、各案件の特殊性を把握することで毎期回収実績を伸ばすことができているので、今後も全案件ヒアリングを継続するようにしてください。
- ・代位弁済後長期化している先については早期見極めのうえ整理に努めてください。
- ・回収部門については、事務の効率化と早期解決の観点で業務に取り組むよう努めてください。

#### 【その他間接部門】

- ・役員だけではなく、全部門においてコンプライアンスに対する取り組みを行っている点は、大いに評価できます。
- ・コンプライアンスについて、セルフチェックを継続するとともに、周りの職員は問題無いかという視点でも見ることで、企業風土を健全に保つよう努めてください。
- ・法令遵守と併せ、地域貢献の観点も意識して取り組むよう努めてください。
- ・人材育成について、信用調査検定有資格者等を増加させることで職員のスキルの底上げができていますので、引き続き職員のスキルアップに努めてください。
- ・ホームページ等の広報について、継続的に市民から認知されるように取り組み、年配の方々にもわかりやすいものとなるよう工夫に努めてください。
- ・働き方改革の流れの中で、リフレッシュ休暇の取得率をできるだけ高めて行けるよう努めてください。