

令和 6 年度経営計画の評価

横浜市信用保証協会は、中小企業・小規模事業者に対し、公的機関として「信用保証」を通じて金融の円滑化を図るとともに、「経営支援」を通じて経営基盤の強化に寄与することで、中小企業・小規模事業者の健全な育成と地域経済の発展のために尽力してきました。

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。

令和 6 年度の年度経営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. 業務環境

(1) 横浜市の景気動向

令和 6 年の横浜市内は、インバウンド消費の増加や飲食サービスの景況感改善、横浜港の連続貿易黒字等の好材料が見られ、国内全体においてもインフラ整備の工事拡大や春闘での高い賃上げ率、最低賃金の引上げによる名目賃金の増加、外出機会の増加等もあり、景気動向は足踏みの状態を抜け出し緩やかな持ち直しの動きがみられました。

先行きについては、横浜市内の中小企業・小規模事業者（以下「市内事業者」）の景況感が回復基調にある一方で、物価高に起因する消費低迷や人手不足の深刻化、米国による関税の引き上げや為替変動をはじめとした不安定な海外情勢、自然災害のリスク等、依然として不透明感が強くなっています。

(2) 中小企業・小規模事業者を取り巻く環境

市内事業者の景況感は改善傾向がみられるものの、物価高や人手不足への対応、賃上げ原資の獲得、既往債務返済のための資金繰り等の経営課題が山積みとなっており、また、令和6年の横浜市内の倒産件数は高止まり（帝国データバンク「神奈川県企業倒産集計 2024 年報」）の状況にあります。さらに、当協会においては約定通りの返済が困難となり条件変更や代位弁済に至る先が増加していることから、市内事業者の業績は厳しいことが窺えます。

今後は、脱炭素経営やデジタル化等の生産性向上が求められる中、事業承継問題やエネルギー・原材料価格の高止まり、価格転嫁の遅れ、金利上昇等といった課題も引き続き予想され、市内事業者にとって厳しい環境が続くと見込まれます。

2. 事業概況

保証承諾は 1,443 億 14 百万円、計画比 120.3%となりました（前年度比 103.8%）。令和6年6月末に伴走支援型特別保証制度の取扱いが終了したこと、同年9月末に横浜市中企業融資制度の伴走型経営支援特別資金の取扱いが終了したことに伴う駆け込み需要等により保証承諾額が増加し、計画額を上回る実績となりました。

保証債務残高は、5,303 億 39 百万円、計画比 107.8%となりました（前年度比 95.8%）。新型コロナウイルス感染症関連の保証制度の元金返済等により、保証債務残高は令和3年4月をピークに減少傾向となっています。

代位弁済は、85 億 16 百万円、計画比 71.0%となりました（前年度比 99.3%）。エネルギー・原材料価格の高騰、人件費上昇等により引き続き資金繰りに行き詰まる市内事業者は高止まりしていますが、資金繰り支援策の効果や大口の代位弁済が減少したこと等により代位弁済額は計画額を下回りました。

実際回収は、15 億 69 百万円、計画比 104.6%となりました（前年度比 100.0%）。代位弁済により取得する新たな求償権については無担保の割合が高い等厳しい回収環境にある中、損害金減免等の効率的な管理・回収に努めたことにより計画額を上回りました。

令和6年度の主要業務数値は、以下のとおりです。

(単位：百万円)

項 目	金 額	前 年 度 比	計 画 額	計 画 比
保 証 承 諾	144,314	103.8%	120,000	120.3%
保 証 債 務 残 高	530,339	95.8%	491,982	107.8%
代 位 弁 済	8,516	99.3%	12,000	71.0%
回 収	1,569	100.0%	1,500	104.6%

3. 決算概要

(単位：百万円)

項 目	金 額
経常収入	6,319
経常支出	4,073
経常収支差額	2,246
経常外収入	13,842
経常外支出	14,437
経常外収支差額	▲594
制度改革促進基金取崩額	0
収支差額変動準備金取崩額	0
当期収支差額	1,652

4. 重点課題への取組状況

(1) 保証部門

1) 市内事業者のニーズや実情に応じた資金繰り支援

①新型コロナウイルス感染症関連の保証制度等の利用により借入債務が増加し返済負担が重くなっている市内事業者に対して、金融機関や横浜市等と連携して、借換制度等の周知および利用推進に取り組む。

令和3年度より伴走支援型特別保証制度（横浜市中企業融資制度（以下「市制度」）を含む）を活用して、コロナ禍で債務が増大した市内事業者の借換支援や収益力改善等を支援してきましたが、伴走支援型特別保証制度は令和6年6月末で取扱いが終了しました。一方で、原材料価格高騰等、市内事業者を取り巻く環境が依然として厳しい状況であったことから、伴走支援型特別保証制度取扱終了後の令和6年7月1日から9月末まで、市制度の伴走型経営支援特別資金の要件を変更し、引き続き横浜市が保証料を一部助成することで、原材料価格高騰等の影響を受けている市内事業者の資金繰りを支援しました。

そのような状況を踏まえ、伴走支援型特別保証制度の取扱いが令和6年6月末で終了となることを金融機関に周知し、当該制度の利用推進について説明することに加え、借換対象候補先リストを金融機関に提供し、増大した債務に苦しむ市内事業者の借換支援を促しました。

その効果もあり、保証承諾額全体に対する伴走支援型特別保証制度および伴走型経営支援特別資金の保証承諾額構成比は30.2%を占め、当該保証制度の保証承諾件数の7割超は借換を含んでいたことから、返済負担が重くなっている市内事業者の資金繰り支援に貢献したと評価しています。

令和6年度の伴走支援保証制度承諾実績

(単位：件、百万円)

制 度 名	年度累計	
	件数	金額
伴走型経営支援特別資金	1,796	42,524
伴走型経営支援特別資金（取扱期間：～R6.6）	1,185	29,815
伴走型経営支援特別資金（取扱期間：R6.7～R6.9）	611	12,709
伴走支援型特別保証制度（取扱期間：～R6.6）	51	1,118
合計	1,847	43,642

②物価高・人手不足等の影響によるコスト負担の増加や脱炭素等の社会的課題解決等の対応に直面している市内事業者のニーズに対応するために、金融機関や横浜市等と連携して、保証制度の周知および利用推進に取り組むとともに、ニーズに応じた保証制度の創設や改正に取り組む。

四半期ごとに役員や統括部門による金融機関本部への訪問や、各保証窓口の職員における金融機関訪問を実施し、金融機関の各階層との接点を増やすことで、人的な関係性の構築を図りました。金融機関向け業務説明会については、横浜市経済局金融課長が同席する機会を設けたことで、横浜市・金融機関・当協会が一体となって市内事業者の資金繰り支援に取り組む体制を強化しました。

昨年度に引き続き、中小企業支援機関や各種業界団体を訪問し、チラシの配架依頼や会合に出席し制度説明を実施することにより連携を強化するとともに、各種業界団体の新規会員等に対し協会業務の周知を行いました。また、不動産業者へ保証制度の周知および利用推進を図るため、新たに（公財）神奈川県宅地建物取引業協会と打ち合わせを行い、チラシの配架を行うこととしました。

さらに、脱炭素に関連する保証制度を利用するメリットや利用要件の説明を記載したチラシを同封したダイレクトメールを約15,000者に発送し、保証制度の周知に加え、市内事業者に対する脱炭素経営の周知にも繋げました。

加えて、市内事業者や金融機関のニーズを反映した保証制度の創設や改正にも取り組みました。保証制度改正の一例として、金融機関に

保証制度のニーズをヒアリングした結果、長期の設備資金に関するニーズが多かったことから、当協会独自制度の「よこはまアドバンテージ保証」において有担保の設備資金の保証期間を 15 年から 20 年に延長する等の改正を行いました。改正前は有担保の設備資金に関する保証承諾件数が 3 件であったのに対し、改正後は 45 件と大幅に増加しました。金融機関にヒアリングした保証制度の要望を取り入れたことで、市内事業者のニーズに対応することができたと評価しています。保証制度の創設としては、既存の「よこはまタイアップ保証（プロパー協調制度）」よりも利用要件を緩和した当協会独自制度の「よこはまパートナーシップ保証（プロパー協調制度）」を創設し、プロパー融資と連携した事業者支援の必要性について金融機関に周知するとともに、金融機関の意識変容を促すこともできたと評価しています。

③創業期や事業承継期の市内事業者への資金繰り支援に取り組むため、金融機関や横浜市等と連携して、対応した保証制度の周知および利用推進に取り組む。

市制度の「創業おうえん資金」を利用する方に対し、横浜市による保証料助成に加え、当協会にて保証料割引（0.4%）をする取組を引き続き実施し、資金調達面で創業を後押ししました。

また、横浜商工会議所や横浜企業経営支援財団（以下、「IDEC」）等の中小企業支援機関や金融機関が主催する創業者向けのセミナー等に参加し、創業に関する保証制度や創業者支援の取組を説明するなど、周知活動に努めました。

さらに、新たな取組として創業予定者や創業して間もない方を対象とした「創業スクール」を開催しました。6 回にわたるスクールでは経営や財務等創業に必要な知識習得に加え、最終回では事業計画書の発表会を実施し、ビジネスモデルが一部似通う創業者同士が、事業を行う際に協力できないか、と声を掛け合う場面があるなど、創業スクールを開催する際の狙いの一つとしていた、創業者同士の「横のつながり」の提供に一役を担うことができました。

加えて、金融機関に対して経営者保証が不要となる事業承継特別保証制度の利用要件を満たす先のリストを提供し、当該保証制度の周知を図るとともに、事業承継期の市内事業者への資金繰り支援等について意見交換と情報収集を行いました。事業承継特別保証制度については、経営者保証非提供の選択肢が他にも拡充されていることもあり、1 件の実績となりました。

例年実施しているダイレクトメールの発送を引き続き実施し、設立 30 年以上で周年を迎えた企業約 500 者に対し、保証制度や事業承継支援を中心とした経営支援メニューなどの案内を発送しました。

令和 6 年度の創業おうえん資金およびスタートアップおうえん資金承諾実績

(単位：件、百万円)

制 度 名	年度累計			
	件数	金額		
		前年度比	前年度比	前年度比
創業おうえん資金	600	98.4%	4,392	95.9%
うち、ＳＳＳ保証該当	44	107.3%	497	125.0%
スタートアップおうえん資金（ＳＳＳ保証該当）	41	—	387	—

2) 経営者保証に依存しない融資慣行の浸透

経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けて、経営者保証の解除を選択できる新たな保証制度の周知や、各金融機関との対話を通じ、連携して経営者保証不要制度の利用推進に取り組む。

金融機関本母店に対して金融機関別の無保証人の保証実績資料を提供するとともに、経営者保証に依存しない融資の取組等について意見交換の実施や経営者保証の解除を選択できる保証制度の周知を行いました。また、内部においても事例を共有すること等により目線合わせを行いました。

これらの取組の効果もあり、経営者保証を取得しない保証承諾実績が 963 件（前年度比 161.6%）となり、経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けた取組ができたと評価しています。

3) 保証業務態勢の強化

①多様化・複雑化する市内事業者の課題に応じた資金繰り支援に対応するため、人材育成に取り組む。

昨年度に引き続き保証部門職員の経営支援への理解を深めることや経営者とのコミュニケーションに関するスキル向上を図るため、経営支援業務を経験するトレーニー派遣を 4 名に実施しました。参加した職員からは「創業・設備計画書にかかる審査ポイントの理解度が深め

られたので、今後の審査に活用できると感じた」、「今後、保証審査の場面で経営支援を推奨する際に具体的なイメージをもって説明できると感じた」等の感想があり、スキルアップや仕事のやりがい高めるとともに、新たな経営支援候補先の抽出に対する意識づけに繋げることもできたと評価しています。

また、保証部門新任者（保証部門以外に配属された新入職員を含む）に対し、保証業務に関する知識習得のための研修を実施しました。

さらに、審査能力の底上げを目的に、業種別支援の着眼点に関する内部研修を実施し、保証審査時の留意点や着眼点等の理解を深めました。

②市内事業者の課題把握に向けた金融機関等とのコミュニケーション機会を創出するとともに市内事業者や金融機関等の利便性向上のために、デジタル技術の活用による事務処理プロセスの見直しや保証事務の効率化に取り組む。

令和5年度に2つの保証部署にてトライアルを実施していたAI-OCR(※)を活用した当協会内部における申込手続きの電子化および保証稟議書の電子保存について、令和6年4月より全保証部署で本格稼働しました。保証稟議書の電子保存については、保証審査時に従前は倉庫から過去の書類を取り寄せていたのに対し、端末で確認できるようになり保証審査業務の効率化に繋げることができました。

また、保証部門の事務効率化を図るため他協会視察を実施し、他協会の審査手続を参考とした審査書類の削減や事務作業の見直しに組みました。

(※) AI-OCR とは、文字の読み取り技術である OCR 技術と AI 技術（人工知能）を組み合わせで開発されたシステム。AI を搭載していることで、従来の OCR に比べて高精度での文字の読み取りができる。そのため手書きの文章の読み取りも可能。

(2) 経営支援・期中管理部門

1) 市内事業者の課題に応じた経営支援の推進

①創業期および事業承継期にある市内事業者の現況を確認のうえ、必要に応じて外部専門家派遣等を活用して支援する。

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については、信用保証協会向けの総合的な監督指針の改正に対応すべく中小企業活性化協議会（以下「協議会」）への事前相談案件に注力したこともあり、「経営支援候補先への訪問」および「専

門家派遣」はともに前年度実績を下回りました。なお、「専門家派遣」について内訳を見ると、「経営改善等提案」については専門家の訪問回数が少なく経営者の負担も少ない等の理由から前年度実績を上回りました。一方で、専門家の訪問回数が多い「経営改善等計画策定支援」は前年度実績を下回りました。また、経営サポート会議については、31 者について当協会が主催し、市内事業者と金融機関の意見交換や金融支援に向けた合意形成の場を設けることができました。

さらに、経営支援のニーズがあると考えられる創業 3 年以内の先（創業先）や、経営者の年齢が 65 歳以上で事業承継が課題となってくるとされる先（事業承継先）をリスト化し、当協会からプッシュ型でアプローチを行うことで、39 者の専門家派遣に繋げました。

加えて、事業承継支援に繋げるべく、保証承諾した先のうち代表者が 65 歳以上という条件に加え、当協会の経営支援が必要と考えられる要件に該当する先を保証部門がチェックリストで確認して経営支援部門へ橋渡しをする取組を開始し、1 者の専門家派遣に繋げました。

令和 6 年度経営支援実績

（単位：者）

	実績	前年度比
経営支援候補先への訪問	666	96.9%
専門家派遣	307	99.0%
経営改善等提案	122	107.0%
経営改善等計画策定支援	48	87.3%
既支援先フォローアップ	137	97.2%
経営サポート会議	31	96.9%

②令和 6 年度以降に返済開始時期を迎える新型コロナウイルス感染症関連の保証制度等を利用している市内事業者の現況を確認し、必要に応じて外部専門家派遣等を活用して支援する。

令和 6 年 4 月以降に返済開始時期を迎える新型コロナウイルス感染症関連の保証制度等を利用している先に対し、訪問等により経営状況の確認や経営支援の紹介を行い、8 者を専門家派遣に繋げることができました。

また、プロパー融資が無い先は金融機関による積極的な経営支援を期待しにくいことから、保証承諾した先のうち、プロパー融資残高が無いという条件に加え、返済据置期間 6 か月以上等の条件に該当する先を保証部門から経営支援部門へ橋渡しし、経営支援部門の職員がアプローチして 9 者を専門家派遣に繋げることができました。

③返済軽減または元金据置している先等、資金繰りに課題を抱えていると思われる先の現況を確認し、必要に応じて外部専門家派遣等を活用して支援する。

返済軽減の条件変更を継続している先のうち経営支援により改善が見込まれそうな先（現状の返済を継続すると 20 年前後での完済が見込まれる先等）を訪問して経営支援について説明する等のアプローチを行い、1 者を専門家派遣に繋げることができました。

また、初めて返済軽減または元金据置の条件変更をする先のうち経営支援に関心のある先を期中管理部門から経営支援部門へ橋渡しし、経営支援部門の職員がアプローチして 11 者を専門家派遣に繋げました。

さらに、金融正常化が見込まれる先については経営サポート会議と事業再生計画実施関連保証（経営改善サポート保証）を活用して金融正常化を支援しました。

④セミナー開催等により市内事業者の事業継続または課題解決に有用な情報を発信するとともに、訪問時における経営支援事例集の配布等を通じて当協会の経営支援認知度向上に取り組む。

横浜商工会議所と共催で「2024 年の労働法改正が企業に与える影響と対応策セミナー」を開催しました。参加者からは「改正内容が具体的に明示され良かった」等の感想をいただき、市内事業者の事業継続に役立つ情報を提供できたと評価しています。

また、新たな取組として、当協会の専門家派遣実施先のインタビュー動画を作成し当協会 HP および YouTube チャンネルに掲載しました。専門家派遣の感想等の生の声を市内事業者や金融機関に伝える手段となり、経営支援の認知度向上に繋げる取組となったと評価しています。

さらに、専門家派遣実施先を当協会の広報誌（ハマ福★通信）に掲載し広報面での支援を実施したことや、保証部門と金融機関との業務説明会に出席し、当協会による経営支援を周知するとともに、経営支援を必要とする事業者の紹介を依頼するなど、当協会の経営支援認知度向上に取り組みました。

2) 金融機関・中小企業支援機関との連携深化

①経営支援ニーズや経営課題を把握した支援に繋げるため、金融機関との市内事業者に関する情報交換等を通じて連携深化を図る。

新たな取組として、金融機関から提出される業況報告書のうち、経営課題として「売上・販路の拡大」「経費の見直し・合理化」「事業承継」にチェックが入っている先で、業況に懸念がありながら金融機関の支援が未実施の先をリストアップし、42 者へアプローチした結果、1 者の専門家派遣に繋がりました。

また、当協会が主体となって協議会へ対象企業を橋渡しするにあたっては、金融機関（メインバンク）の理解が必要不可欠との認識のもと、金融機関本部と定期的に意見交換や情報交換を実施し、当協会の経営支援メニューや個別事業者に関する情報共有に加え、協議会への事前相談について各金融機関の理解やスタンスを確認することで、専門家派遣や協議会への橋渡し増加に向けた下地づくりに努めました。

さらに、令和 5 年 10 月に当協会、横浜信用金庫、日本政策金融公庫（県内 5 支店）で締結した事業承継支援に関する覚書に基づいた取組として、「事業承継セミナー」開催に向け協議を重ねました。セミナーの開催には至りませんでした。保証案件の相談対応や 3 者間の勉強会を開催するなど、連携強化に繋げることができました。

②収益力改善支援、事業再生等に取り組むため、金融機関や中小企業支援機関との連携深化を図り、特に保証付き融資の割合が高い先等についてはメインバンクと連携して当協会から中小企業活性化協議会に橋渡しする。

協議会への案件橋渡しに積極的な金融機関と候補先リスト交換を実施する取組や、金融機関から経営支援の相談を受けた先や条件変更を繰り返している先等のうち当協会の経営支援（専門家派遣）では抜本的改善が困難と考えられる先について、メインバンクの意向を確認したうえで協議会の支援に繋げる取組を実施し、25 者を協議会へ橋渡しすることができました。

また、協議会への案件橋渡しに積極的な 5 金融機関と候補先リスト交換を実施しました。当協会が候補先として抽出した 114 者につき 5 金融機関でさらに 41 者に絞り込みを行い、この 41 者に当協会からアプローチした結果、15 者を協議会の相談に繋げました。（先述の 25 者の内数）

③市内事業者に対する支援の幅を広げるため、また、経営課題解決のための実行支援に繋げるために、必要に応じて横浜企業経営支援財団、よろず支援拠点、事業承継・引継ぎ支援センター等の支援機関との連携深化を図る。

訪問などによるアプローチ先の中から必要に応じて中小企業支援機関に橋渡しして支援に繋げるとともに、経営支援実施先については必要に応じて最終報告会に中小企業支援機関の職員に同席してもらうなどの方法によりシームレスな橋渡しを行いました。

また、保証部門担当者が作成する「経営支援候補先検討チェックリスト」で要件に該当する事業者に対して IDEC の小規模事業者無料出張相談のニーズを確認し、相談を希望する事業者に申込書を送付した結果、2 者が申込となり、中小企業支援機関との連携強化および事業者の経営課題解決のための実行支援に繋げることができました。

さらに、IDEC が令和 6 年度より開始したデザイン相談（商品やサービスをより分かりやすく魅力的に伝えるための支援）を当協会利用先に紹介し、当該相談事業に橋渡しするスキームを新たに確立しました。これにより、当協会の経営支援を補完し、実行支援に繋げることができる支援策の拡充となりました。

加えて、IT 関連等のハイスکیل分野で能力・経験を有する高齢者人材と人材不足が深刻化する中小企業のマッチングを目的とした「中小企業・小規模事業者人材確保支援連携協定」を当協会、横浜商工会議所、IDEC、公益財団法人横浜市シルバー人材センターの 4 者で締結しました。

3) 効果的な経営支援に向けた取組

定量的な指標（ローカルベンチマークの売上高増加率・営業利益率、並びに営業キャッシュフロー、CRD 区分、財務点数）については経営支援実施先と経営支援未実施先の財務内容の変化を比較し、経営支援実施先のうち改善した事業者構成比が経営支援未実施先の同構成比を上回ることを目標として取り組む。また、経営支援実施先の満足度については「満足」および「やや満足」を合わせて 8 割以上となることを目標として取り組む。これらの効果検証結果を踏まえて今後の方策を検討する。

安定的な経営支援の効果検証を実施していくため、システム部門と協議を重ね、各定量指標を抽出する仕組みを構築することができました。

また、定性指標である経営支援実施先の満足度については「満足」および「やや満足」の合計が 93.3%と目標の 8 割を上回ることができました。

さらに、効果測定をより効果的なものとするために、他協会と効果検証に関する情報交換を実施し、他協会の効果測定の実施状況や課題を理解する機会を設けました。

4) 期中管理の徹底

①約定返済不履行等の先について金融機関とともに実態把握と適切な期中管理を行う。また、増加する条件変更に対応するためデジタル技術を活用した事務の効率化により迅速な対応を図る。

分割返済不履行先（事故報告書提出先）のうち、現況および代位弁済意向の確認等が必要な先に対して実態把握を行うため、電話連絡や来協依頼文の発送を実施しました。電話連絡や来協依頼文の送付をしても反応がない先に対しては、金融機関による現地訪問を促すとともに、必要に応じて当協会にて現地訪問を行うなどし、接触できた事業者には、代位弁済となった場合のデメリットを説明するとともに、金融機関と今後の返済についてしっかり話し合うよう促しました。その結果、2 者を延滞解消、1 者を条件変更に結び付けることができました。

また、返済軽減等の条件変更の受付入力事務を円滑に実施できるよう、金融機関担当者によるミスが多い期間計算や返済合計金額をエクセルの数式を活用してチェックできる「金融機関担当者向けのエクセル書式」を導入し、デジタル技術を活用した事務の効率化に繋がりました。

②延滞初期段階の先等期中管理を行っている市内事業者について、当協会の経営支援や支援機関への橋渡しも視野に入れた提案を行い、課題解決支援に繋げる。廃業型私的整理手続きについては適宜対応する。

延滞初期段階先 301 者（前年度比 107.9%）について通知文を金融機関へ送付し早期の実態把握を促したことにより、事故報告書の提出に至る前に延滞解消となった先が 87 者、条件変更実行となった先が 33 者という実績に繋がりました。

また、経営支援部門や協議会への橋渡しに関する取組として、事故事由の発生した先の中から経営支援部門へ橋渡しするため対象企業を

抽出し、622 者（前年度比 125.2%）に経営支援の提案を実施し、そのうち 15 者を訪問し、12 者を専門家派遣に繋げました。さらに、事故先から 6 者と条件変更先から 1 者の合計 7 者について協議会への橋渡しを実施することができました。

さらに、協議会が関与する再生支援および中小企業の事業再生等に関するガイドラインに基づく再生支援として 8 者に関与し、個別事情に則した対応を行うことができたと評価しています。

（３）その他間接部門

１）利便性と生産性の向上に向けたデジタル技術の活用

①市内事業者や金融機関の利便性向上のため、金融機関と連携して保証申込手続きの電子化の円滑な導入に向けて取り組む。

保証申込手続きの電子化対応では、保証協会システムセンター、全国信用保証協会連合会、金融機関、県内 3 協会が連携して協議を進めた結果、12 機関で導入を開始し、順調に取り組めていると評価しています。

②定型業務への RPA 拡充、AI-OCR 等を活用した業務の電子化や各種書類の電子保存を行うこと等、デジタル化の推進による業務の効率化を図り、生産性の向上に取り組む。

市内信用金庫と連携した保証債務残高等の情報照会アプリの開発に着手しました。開発業者および市内信用金庫と打ち合わせを 13 回実施し、令和 6 年 11 月からデモ機による検証を開始し、令和 7 年度からの運用開始に向け、令和 7 年 1 月から市内信用金庫によるテスト運用を開始しました。

また、定型業務への RPA 拡充や AI-OCR の活用については、昨年度に引き続き、新規の帳票開発や定型業務への RPA 拡充を行うことで各部署の業務効率化に取り組みました。

③システムの保守・改善、災害対策訓練等を通じて基幹システムの安定運用に努め、確実な業務運営に繋げる。

システムの安定運用に努める態勢を強化するため、令和 6 年 10 月に SE 経験のある社会人の採用を行いました。また、インターネット管理サーバのクラウド化による更改を実施し、災害発生時等のリスク軽減を図りました。

さらに、他協会（4 協会）から RPA に関する業務視察を受け入れ、当協会の RPA について説明を行いました。説明後には「このような RPA を自協会でも是非取り入れたい」といった感想をいただきました。

2) コンプライアンスの推進

①コンプライアンス・プログラムに基づく活動等によりコンプライアンスの推進を図る。

コンプライアンスに関する事項についてセルフチェックを行い、コンプライアンス意識を高めるとともに、職場内の課題を抽出するため、「コンプライアンス・チェックシート」を実施し、抽出された課題等に対して適切な対応を行いました。

さらに、ハラスメントに関する職員の意識や実態を把握し、ハラスメント防止対策の検討や取組実施に繋げるため、無記名方式の「ハラスメントに関するアンケート」を実施しました。アンケート結果をコンプライアンス委員会で審議し、対応策として、管理職にハラスメント研修を実施することとしました。

②ハラスメント防止を含めたコンプライアンス研修やコンプライアンス情報の発信による啓発等を通じ、ハラスメントのない職場環境の整備に向けて取り組む。

昨今問題となっているカスタマーハラスメントについての基礎知識や具体的な社内制度の整備方法・対応策などが学べる「カスタマーハラスメント対策ガイド」を各部署へ配布し、部署内での回覧や朝会での読み合わせ等により内容の理解を図りました。

また、引き続き毎月発信するコンプライアンス通信を活用し、外部相談窓口の周知、ハラスメントや不祥事について情報提供を行いました。周知を行った効果もあり、外部相談窓口への相談実績にも繋がりました。

さらに、新入職員に対しコンプライアンスやガバナンスおよび外部相談窓口などに関する研修を実施し、コンプライアンスの周知と浸透を図るとともに、全役職員を対象としたコンプライアンス内部研修を実施し、外部講師によるアクティブ・バイスタンダー等に関するハラスメント関係の説明やコンプライアンス部門からは外部相談窓口の紹介および最近の相談事例とその対応等について周知を行いました。

3) ガバナンスの推進

①ガバナンスを推進するために、経営会議等を通じて常勤役員が各部門の業務執行状況を管理する。

経営会議において、ハラスメントなどについて専務理事より周知および注意喚起を行い、ガバナンス態勢の徹底に取り組みました。

また、ゼロゼロ制度開始後4年が経過し、伴走支援制度の取扱いが令和6年6月末で終了したことを踏まえ、ゼロゼロ制度および伴走支援制度の現状分析を常勤役員および各部門へ報告することで、協会運営に必要な情報を共有することができたと評価しています。

さらに、支所（現：支店）のあり方について常勤役員に報告し、現状を認識し、引き続き支所（現：支店）のあり方について議論していく必要性を共有することができました。

②内部監査を通じて、適正な業務運営の推進を図る。

内部監査を計画通り全部署実施し、適正な業務運営の推進を図ることができました。また、新たに職員ヒアリングを実施し、現課の声を聴くとともに、業務の効率化につながるヒントを得ることができました。

4) 反社会的勢力との関係を遮断するための取組の推進

①反社会的勢力に関する情報を収集するとともに、当該情報を一元的に管理したデータベースを活用して、反社会的勢力との関係を遮断するための取組の推進を図る。

例年同様、新聞などの公知情報や全国暴力追放推進センターからの反社会的勢力に関する情報収集に努め、反社会的勢力排除に向けた取組を継続するとともに、データベースの充実を図りました。

②神奈川県暴力追放推進センターや神奈川県企業防衛対策推進協議会等の関係機関からの情報収集に努めるとともに、神奈川県警察本部、ならびに各支所を管轄する地元警察署、神奈川県弁護士会等との連携を図る。

神奈川県警察本部および各保証窓口管轄の警察署を訪問し、情報交換を実施するとともに、神奈川県警察本部より講師を招き、反社会的

勢力に関する内部研修を実施し、反社会的勢力排除に向けた取組や知識を習得する機会になったと評価しています。

5) 持続可能な業務態勢の整備

地震や台風等の自然災害に備え、役職員に対し事業継続計画の周知・徹底を図るとともに、事業継続計画に基づき実際に行動できるように訓練を実施して、非常時においても業務運営に支障を来すことがないように危機管理態勢を強化する。

地震、台風等の災害が発生した場合やその他役職員に緊急に連絡を必要とする場合に運用する緊急連絡システムの訓練（安否確認メールの送受信確認）を実施し、緊急時の連絡体制の確認および緊急事態発生時への備えを行いました。また、「BCP（事業継続計画）通信」を定期的に役職員へ配信し、BCPの周知・徹底を図りました。

さらに、日本各地で多発する自然災害の発生に備え、役職員に配布している非常用持出袋を見直すべく、まずはサンプルとして防災バッグを購入しました。これまでの食料を中心としたラインナップから、1泊程度の宿泊が可能となるよう、防災グッズの内容拡充の検討を実施しました。

加えて、台風や大雨、降雪予報の際にあらかじめ指名されている「駆けつけ職員」が、担当する事務所に出勤することや、自然災害による交通機関の乱れによる帰宅困難が予想され早期退社が必要な職員については所属長の判断で帰宅指示を行い、業務を継続するためおよび職員の安全に配慮した組織的対応を行いました。

6) 働きやすい職場づくりの推進

職員のロイヤルティやエンゲージメントを高めるため、「横浜健康経営認証クラス AAA」認証事業所として、就業環境の改善を図ること等によるワークライフバランスの推進と健康経営に取り組む。

職員の協会に対するロイヤルティやエンゲージメントを高めるための取組を検討するに当たり、エンゲージメント調査（ディープサーベイ／ショートサーベイ）を導入しました。年に2回実施する調査（ディープサーベイ）の結果を踏まえた改善施策の検討を進めるとともに、毎月実施する調査（ショートサーベイ）については各職員のセルフチェックツールとして定着できるよう取り組みました。

また、働きやすい環境を職員に提供するとともに業務に対するモチベーションの向上を期待して、「業務時間中の服装についての基準」を

改正し、自身の身だしなみを見つめ直す機会とすることができました。

さらに、福利厚生を充実させるため、健康経営の要素も取り入れた設置型社食を12月に2か月間トライアル導入しました。導入に向けたアンケートでは回答者の9割弱が賛成したことから2月に本格導入となりました。新鮮なサラダやフルーツ、お惣菜等健康的な食材があることは健康経営の要素であり、設置された冷蔵庫の前で役職員の会話が弾むなど職員同士のコミュニケーションのきっかけ作りにも寄与する取組となりました。

加えて、ノー残業デーの実施や、休暇を取得しやすい環境づくりの一環として職員が交代でゴールデンウィーク期間中に休暇取得する取組を推進し、ワークライフバランスの充実を図りました。

育児休業については、育児休業が可能な職員に対して制度説明および取得の意思を確認するスキームを策定し、制度の理解および取得を促す環境を整備したこともあり、男性職員1名が育児休暇を取得しました。

健康経営の更なる推進に向けた取組として、「サントリープラス」(※)を導入しました。12月にはサントリープラスの歩数機能を使って、期間内に歩いた歩数をチーム(部署別)で競い合う「歩こうフェス」を開催し、健康経営推進に寄与したのみならず、部署対抗で実施したことで、一部ではありますが参加者同士のコミュニケーションの種になりました。

(※) 個人の健康課題に即した健康行動タスクを実行することで健康行動を習慣化できる無料アプリ

7) 組織力の強化に向けた人材の育成

経営ビジョン等の着実な実行に向けて人材の育成を継続するとともに、経験豊富な職員の活躍機会の拡大と蓄積された知識・ノウハウ・経験値の伝承や優秀な人材確保に向けた取組等により、組織力の強化に繋げる。

昨今の就職活動の早期化を鑑み、学生向けインターンシップを冬季のみならず夏季にも実施しました。事前予約は即日満席となり、当日の参加者からも満足度の高い意見を得ることができました。また、11月から1月にかけてオープンカンパニー(1day 仕事体験)を開催し、就活イベントへのブース出展、WEB 会社説明会等も実施し、年間を通じた新卒採用活動の流れを構築することができました。

また、外部機関への研修出向を3機関に各1名実施し、人材の成長および人的関係の強化に繋がりました。

さらに、地元金融機関の職員を講師に招き「金融機関から見た横浜市信用保証協会」というテーマで新入職員を含む当協会若手職員向け

内部研修を実施するとともに、新たな取組として新入職員が所属部署以外の部署の業務を数日体験する「新入職員職場体験ローテーション研修」を実施しました。新入職員職場体験ローテーション研修は協会業務全体を理解する機会になるとともに、新入職員が他部署の職員と交流する機会となったと評価しています。全役職員向けの内部研修としては、「お客さまの声を業務改善に活かそう」というマインドを高めるため外部講師による内部研修を実施し、職員の「なぜお客さまの声を拾っていくことが重要なのか」、「どういった声の拾い方が業務改善に役立つか」等の知識習得に繋がりました。

加えて、人事考課に対する納得感を高めるため、上期終了時（9月末）および下期終了時（1月末）の人事考課期間までに考課者および被考課者が必ず面接し、目標達成の進捗状況の確認、今後考課者が被考課者に期待すること等を伝達する機会を設けるよう変更しました。3月には目標共有シートおよびキャリアデザインシートを制定し、目標共有シートを上司と部下の間で双方向コミュニケーションツールにする等の変更を令和7年4月1日より実施することとしました。

8) 地域社会や市内事業者等への情報発信の充実

市内事業者等のニーズを常に意識し、資金繰り支援や経営支援等の様々な取組とともに経営に有益な情報について、イメージキャラクターである「ハマ福」を積極的に活用しながら、ホームページやLINE、ハマ福通信等の各種媒体を通じて迅速かつ広くわかりやすく伝えることに努める。

他協会への視察を経てInstagramの公式アカウントを開設しました。創業スクールの開講を周知する投稿では、Instagramの広告機能を活用したことにより創業を目指す層からのリアクションが比較的大きく、これまで活用していたLINEとは異なるターゲット層に情報を発信するツールを確保することができたと評価しています。

また、「横浜ビジネスグランプリ 2024」において協賛賞を提供した企業のインタビュー記事を当協会の広報誌（ハマ福★通信）に掲載（令和6年5月発刊）したことで、広報面での支援を行いました。

さらに、当協会での経営支援実施企業1者に対し、テクニカルショウヨコハマへの出展費補助を実施し、当該企業からは多くの商談をすることができたと感謝の言葉をいただくことができました。

加えて、横浜商工会議所の機関誌への広告掲出においては、新たにデザインした事業者選択型経営者保証非提供促進特別保証制度の広告

を掲載し、ディスクロージャー誌および「信用保証のご案内」においては、広く分かりやすく伝えることを念頭にデザイン変更を行い、アップデートの意識を持って広報活動を行うことができました。

9) SDGs および CSR の推進

「SDGs 未来都市・横浜」の一員（Y-SDGs 認証事業者 Superior）として、持続可能な社会を実現するための取組を推し進めるとともに、当協会の社会的責任を果たすため、地域社会の貢献に繋がる活動に取り組む。

脱炭素に向けた取組として、横浜市が創設した「脱炭素取組宣言」制度に賛同し、当協会も7月に本所（現：本店）、12月に3支所（現：支店）で脱炭素取組宣言をしました。併せて、役職員の移動に利用していたリース車両の契約を解約し、公共交通機関やタクシーを利用することで脱炭素に繋がりました。なお、タクシー利用についてはタクシー配車アプリの利用を可能とすることで、配車時間の短縮による業務効率化や経費精算における事務効率化を図りました。

また、IDEC と共催で脱炭素経営セミナーを開催し、市内事業者に脱炭素経営について知識を深めていただく機会とすることができました。さらに、市制度に脱炭素に取り組む市内事業者向けの制度メニューが多く創設されたことから、脱炭素割の利用を促進することを目的にリーフレットを作成し、各保証窓口に配架することに加え、金融機関への配布やダイレクトメール発送を行いました。加えて、協会職員への理解を深めるため、社内報として脱炭素通信を配信し、脱炭素に関する情報発信ができたと評価しています。

教育機関との連携として、横浜市立大学で中小企業の資金調達の説明や経営支援業務に関するパネルディスカッションを盛り込んだ出張講義の実施に加え、新たにビューティ&ウェルネス専門職大学で創業計画書作成体験に関する講義を実施し、地域社会への貢献に繋がる活動ができたと評価しています。さらに、横浜市経済局が所管する「小中学生等を対象とする起業家教育プログラム」に参加し、将来の経営者となりうる小中学生の起業家精神を養う機会を支援しました。

SDGs に関する取組として、横浜高速鉄道(株)および神奈川県が発行するグリーンボンドを購入し、環境改善効果や社会的課題等持続可能な社会の形成へ資金面での貢献を進めました。

5. 外部評価委員会の意見等

【保証部門】

金融機関に対する保証制度のニーズのヒアリングを通じて保証制度の創設や改正に取り組まれたことを高く評価します。ヒアリングで終わらず、新たな取組に繋げるということを今後も続けてください。

創業スクールの実施は良い取組であると評価します。実施して終わりではなく、その後の関係継続や状況把握に努めてください。また、参加人数が多くなると目が行き届かなくなることもありますので、実施に適した人数で今後もこのような取組を続けてください。

経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けた取組について、情報や実績を蓄積されていることは非常に良い取組であると評価します。一方で、文字情報のみだけではなく、対面での意見交換等を通じた目線合わせにも努めてください。また、経営者保証に依存しない融資に積極的に取り組む姿勢は引き続き継続してください。

図書館での経営相談会は実績を踏まえて協会での実施に変更したことについては良い判断だと評価します。市内事業者が協会へ行くことで協会との距離感が縮まり、より身近な存在になるといった効果も期待できるので、引き続きこのような改善・変更を検討し取り組まれることを期待します。

【経営支援・期中管理部門】

経営支援実施先の満足度が目標の8割を超えたことは評価します。地道な活動にはなと思いますが、経営者に自社の数字の意味を理解してもらい、次の目標を設定していくという支援を目指していくことを期待します。また、主観的な手法だけではなく、客観的に経営支援の効果を確認するように努めてください。

金融機関から提出される業況報告書を活用した経営支援のアプローチや、横浜企業経営支援財団が実施するデザイン相談に橋渡しをするスキームの確立等新たな取組を実施されていることを評価します。今後も中小企業支援機関との連携深化を図り、取組の連携や橋渡しに努めてください。

【収支状況】

当期収支差額は、保証承諾額が計画を上回ったこと、代位弁済額が計画よりも下振れたことなどにより、計画額を上回りました。今後も適切に基金準備金や収支差額変動準備金を積み立てるなど、経営基盤の強化に努めてください。

【その他間接部門】

支店のあり方について検討されていることは非常に重要な取組と評価します。支店ならではのメリットがどこにあるのかを精査すること等、今後も継続して検討することに努めてください。

採用活動の強化として新たな取組を開始される等、様々な取組を実施していることは高く評価します。社会的使命等信用保証協会の魅力を学生に周知し良い人材の確保に努めてください。

他機関への出向は人材育成の観点で非常に良い取組と評価します。今後も継続して取り組まれることを期待します。

初任給引き上げの動きが見られますが、若手職員の育成に携わる中間層に対するインセンティブ等の検討にも取り組まれることを期待します。

【コンプライアンス体制及び運営状況】

外部相談窓口への相談があったことは、毎月発信するコンプライアンス通信を活用した外部相談窓口の周知活動などを徹底された結果であり良い事例であると評価します。なお、相談があった際の調査スキルの向上や相談者・通報者の保護に努めてください。