

## 中期事業計画の評価

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。

平成30年度から令和2年度までの3ヵ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、大学理事、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30年度は、企業部門では海外景気の回復などを受けて輸出が増加基調で推移し、企業業績の改善や省力化投資などが後押しとなって設備投資も増加しました。一方、家計部門では雇用情勢の改善が続いたものの、個人消費は天候不順などにより盛り上がりを欠きました。

令和元年度は世界経済情勢の影響で輸出が弱い動きとなったことに加え、消費税率引上げや令和元年房総半島台風（台風第15号）などの影響により10月から12月にかけて企業の景況感が悪化したものの、高水準で推移した設備投資や公共投資が景気を下支えしました。

令和2年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により厳しい状況にありましたが、「新型コロナウイルス感染症緊急経済対策」などの効果もあって個人消費が改善してきたことなどから持ち直しの動きが見られました。一方で、経済水準はコロナ前を下回った状態にとどまり、経済の回復はいまだ途上でした。

#### (2) 中小企業・小規模事業者を取巻く環境

平成30年度は、これまで倒産件数は減少してきましたが、消費税率引上げや為替変動リスク、人手不足などを背景に、先行きについて慎重な見方を強めている企業が増加していました。

中小企業・小規模事業者の景況感が全体として緩やかに改善してきた一方で、大企業との生産性格差は拡大し、中小企業・小規模事業者の生産性向上が課題となりました。また、経営者の高齢化と後継者難などにより休廃業・解散件数が高水準で推移する中、特に小規模事業者の廃業が多くなりました。

令和元年度は、中小企業・小規模事業者の景況感は消費税率引上げ前の7～9月期に一旦回復が見られたものの、年間を通じては悪化の傾向にありました。横浜市内企業の景気見通しは横ばいとなっはいるものの、人手不足や海外経済などの懸念材料を背景に、厳しい見方をしている企業は少なくありませんでした。

このような中において、生産性向上など企業の持続的な成長・発展に向けた支援が必要であるとともに、神奈川県内企業のうち後継者不在の企業の割合は全国平均を上回る水準が続いていることから、円滑な事業承継に向けた支援も必要となりました。

令和2年度は、新型コロナウイルス感染症の再拡大が続いている状況においても、民間金融機関や日本政策金融公庫による「実質無利子・無担保融資」のほか、柔軟な条件変更対応などにより企業倒産は抑制された状態が続きました。一方で、全国で休廃業・解散した企業は調査開始以降最多となっており、また、神奈川県は休廃業・解散率は全国2番目になっていることから、2度目の緊急事態宣言の発令などを受けて、先行きを見通せずに休廃業を選択する企業が増加する可能性があります。

また、神奈川県の後継者不在率は72.3%と全国で6番目の高水準となっていることから、事業承継が神奈川県内企業の課題の1つとなっています。

## 2. 中期業務運営方針に対する評価

### 【保証部門】

#### 1) 信用保証協会と金融機関との連携を通じた中小企業・小規模事業者支援の推進

中小企業・小規模事業者の安定的な資金調達を支援し、経営改善・生産性向上を促すため、企業に対する金融機関の支援方針に着眼するとともに、金融機関との対話を通じて連携を行う。

##### ①保証付き融資とプロパー融資を柔軟に組み合わせる取組みの推進

平成30年度および令和元年度は、プロパー融資との協調が条件となっている保証制度である「成長サポート協調資金」や「よこはまタイアップ保証」の推進を積極的に取組みました。

また、各階層（役員・役席者・担当者）による金融機関訪問を実施し、人的な繋がりをつくとともに、個別企業の実態や金融機関の支援方針の共有、ニーズに対応した保証制度の紹介を通じて連携を図りました。

さらに業務説明会、金融機関店舗訪問、感謝状贈呈など、金融機関との対話の機会を積極的につくることで、協調融資制度をはじめ、市内中小企業・小規模事業者（以下「市内事業者」）のニーズに応じた保証制度の推進に繋げることができました。

令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響から、新型コロナウイルス感染症関連保証制度の申込が増大しましたが、保証担当者の増員や審査書類の簡素化などに取組み、「新型コロナウイルス感染症対応資金」（実質無利子・無担保融資）などを迅速かつ柔軟に活用することで、危機的な状況下にあった市内事業者の資金繰りを支援することができました。

##### ②金融機関を紹介する取組みの充実

平成30年度から令和2年度を通じて、取引金融機関のない創業者や十分な資金が調達できない市内事業者に対して金融機関紹介を実施するべく、中小企業支援機関などとの連携により取組みの周知を図るとともに、他機関において対応できない金融相談を受け入れ、市内事業者の資金調達を支援することができました。

また、資金調達時の検討資料として利用していただくため、令和元年度から横浜市内の新設法人宛に保証制度や金融機関紹介などを纏めた冊子をダイレクトメールとして発送し周知を図りました。

## 2) 地方創生への貢献や中小企業・小規模事業者へのサービス向上

地域に根ざした信用保証協会として、創業保証の支援拡充など地方創生に貢献する取組みを行うとともに、中小企業・小規模事業者へのサービス向上を図る。

### ①関係機関との連携

平成30年度から横浜市と連携し、創業3制度の保証料実質無料を開始し、創業期における市内事業者の資金面での支援に積極的に取り組みました。また、(公財)横浜企業経営支援財団(以下「IDEC」)などの中小企業支援機関、各種業界団体などと連携し、保証制度や各取組みに関する周知を図るとともに、各保証窓口においては、各地域の工業会や商店街との連携にも取り組みました。

さらには、市立図書館において「図書館で創業(独立・起業)を考える」と題して、期間展示による新たな周知活動を開始することができました。

令和元年度には、(公財)木原記念横浜生命科学振興財団、(一社)横浜建設業協会などの新しい先との連携を行うとともに、図書館など既存先との連携拡充にも取り組んだことで、市内事業者のライフステージや資金ニーズに応じた適切な保証制度や取組みの周知につなげ、保証利用実績の増加に寄与することができました。

令和2年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により中止・延期となる取組みもある中、新たな取組みとして(一社)横浜市食品衛生協会と横浜中華街発展会(協組)に対し、新型コロナウイルス感染症の影響を最も受けている飲食業・小売業の支援を目的に、新型コロナウイルス感染症関連保証制度について説明しました。また、当協会、横浜市経済局、IDECにて特別経営相談窓口を設置し、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けた市内事業者の相談に親身に対応するよう努めました。加えて、市内支援機関との連携を一層強化し、事業者の状況や支援メニューの共有・情報の発信などを行うことで、小規模事業者が新型コロナウイルス感染症拡大の影響を乗り越え安心して事業を継続できるよう、効果的な支援を行っていくことを目的として開催される、横浜市小規模事業者支援関係機関情報共有会議に連携機関として参加しました。

### ②保証審査の迅速化

平成30年度から令和2年度を通じて迅速な保証審査に取り組んだ結果、5日以内で処理する件数割合を70%以上、うち継続利用先では5日以内で処理する件数割合を80%以上とした目標を概ね達成することができました。特に新型コロナウイルス感染症関連保証制度の申込が急増した令和2年度は、金融機関職員の応援受け入れや保証担当部署以外の部署から危機関連等特別保証制度担当を配置するなど、総力をあげて保証審査の迅速化に努めました。

### ③職員のスキルアップに向けた研修等の実施

平成30年度は、内部職員による事例研修やフィードバック研修の実施により、新任担当者の審査スキル向上、事務ミス削減に向けた注意喚起を促すことができました。さらに、一般社団法人CRD協会の職員を講師に迎え、お客さまとのコミュニケーションに関するロールプレ

イ形式を取り入れた研修も実施し、担当者のスキルアップに繋げることができました。

令和元年度は、内部研修に外部の中小企業診断士を講師に迎えて講義を行い、職員に対する経営支援ノウハウの蓄積に貢献することができました。また直近で中小企業診断士資格を有する職員から、診断業務のやりがいや業務内容の説明、試験のポイントなどを説明し、職員が中小企業診断士に興味を持ってもらえるきっかけ作りに貢献することができました。

令和2年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、職員向けの全国信用保証協会連合会主催の研修は中止となりました。

## 【期中管理・経営支援部門】

### 3) 期中管理の強化、経営支援の充実

個別企業の実態に即した期中管理の強化、および中小企業・小規模事業者のパートナーとして事業承継支援、生産性の向上へ向けた経営支援、創業者への支援、事業再生支援の取組みを行う。

#### ① 期中管理の強化による条件変更先の正常化

平成30年度から令和2年度を通じて「1ヶ月延滞先リスト」や「事故報告未着リスト」を活用し、金融機関宛てに早期の実態把握を促す通知文を毎月発送するほか、接触が必要な債務者などに対して、電話連絡や来協要請通知文の発送を行い、実態把握に努めました。

金融機関から事故報告が提出されており、協会が直接状況の把握あるいは督促を行った方が良いと判断した事業者については、日中の現地訪問督促、文書督促、夜間電話連絡などを実施することで正常化を促しました。

さらに、代位弁済が避けられない案件については、「回収の入り口」としての機能を意識した取組みを徹底するべく、積極的に事前求償権の行使などを行ってきました。

令和2年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり、現地訪問督促や夜間電話連絡は限定的にならざるを得ませんでした。経営支援の実施候補先の抽出を行うなどの取組みにより経営改善を促しました。

#### ② 企業のライフステージに応じた経営支援の強化

平成30年度から令和2年度を通じて、創業ステージにある当協会の創業保証制度を利用した事業者には、創業保証後の訪問を実施し創業後の課題解決に取組み、創業予定者に対しては、創業セミナーや創業計画策定勉強会の開催により起業意欲の喚起を行いました。

また、既に当協会を利用している事業者の中で、経営改善や生産性向上、事業承継などの各企業のライフステージに応じ求められている経営支援を、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提供してきました。

さらに、専門家派遣による経営改善等計画策定から、経営サポート会議による金融調整までを一体的に運用することで、条件変更先の正常化や求償権消滅保証などを実施することができました。



事業承継段階においては、早期の気づきを与えることが事業承継の成功への近道と考え、訪問支援を中心に事業承継診断を実施し、事業者には事業承継の準備を促進させることができました。また他支援団体との連携強化を含め、各種会議への参加を通じ、事業者の事業承継や事業再生に着手しました。

令和2年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり、対面を中心とした項目について実施数が減少しましたが、オンラインを活用した経営支援に取り組むなど新型コロナウイルス感染症拡大の影響に対応した支援も実施することができました。

### ③ 中小企業支援機関等との連携強化

平成30年度から令和2年度を通じて、「かながわ企業支援ネットワーク会議」を通じて国、地方公共団体、金融機関、支援機関、士業団体などとの連携強化に努めました。また、日本公認会計士協会神奈川会と覚書を締結したことで、派遣可能な専門家が中小企業診断士と公認会計士となり、当協会と新たに公認会計士3名と個別に契約を締結したことで、事業承継段階での支援体制の強化が図れました。

また、神奈川県事業引継ぎ支援センター（現：神奈川県事業承継・引継ぎ支援センター）との連携を図ることで、第三者承継を検討している事業者の紹介などに繋がり、後継者不在による廃業の抑止の一助となりました。

令和2年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり、各種会議の中止などはあったものの、書面開催やオンライン開催などによる代替措置での実施や、個別訪問による意見交換の実施により、アフターコロナに向けた経営支援に関して、金融機関や中小企業支援機関等との連携を強化することなどに繋げることができました。

## 【その他間接部門】

### 4) コンプライアンス意識の向上とガバナンス態勢の充実

役職員のコンプライアンス意識を高めるとともに、日々の業務運営において適正な運営・管理の実施に向けてガバナンス態勢の充実を図る。

#### ① コンプライアンス意識の向上

平成30年度から令和2年度を通じて、全役職員が「コンプライアンス・チェックシート」によるセルフチェックの実施やハラスメント研修の実施、また定期的にコンプライアンス通信を配信するなど、毎年度コンプライアンスプログラムに基づいた活動を行いました。

令和元年度には「コンプライアンス・チェックシート」の改訂や、コンプライアンス・マニュアル及びコンプライアンスカードの改正を行い、コンプライアンス意識の向上を図るとともに、外部の民間企業に相談窓口を設置するなど健全な職場環境の確保に努めました。

#### ② 月例経営会議や諸会議を通じたガバナンス態勢の充実

平成30年度から令和2年度を通じて、月例経営会議を毎月開催することで、常勤役員が各部門の業務執行状況を把握・管理し、必要な指示

などを行うとともに、月例経営会議および振り返り会議の議事要旨を全役職員向けに情報公開しました。  
また、経営上重要な事項に関しては常勤役員会にて審議することでリスク管理に努めました。

### ③ 内部監査の計画的な実施と適正な業務運営の推進

平成30年度から令和2年度を通じて、計画的な内部監査を実施し、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。

## 5) 人材育成の強化

**経営支援や再生支援等を含めた様々なニーズに対応するため、専門資格の取得を促進し、職員の育成に努める。**

平成30年度および令和元年度は、当協会の人材育成に関する基本的な考え方などをまとめた「人材育成基本方針」に基づき、各種研修に計画的に参加することで職員一人ひとりの業務知識、能力の向上を図るとともに、中小企業・小規模事業者の多様なニーズや課題に対応する職員の専門性を高めるため、中小企業診断士、全国信用保証協会連合会主催の信用調査検定などの各種専門資格の取得を促しました。その結果、信用調査検定（最上位資格）有資格者は6名増加しました。

なお、令和2年度は新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、各種研修の多くが中止・延期となりました。

中小企業診断士資格については、資格保有者増加への取組みに向けて、初めに中小企業診断士資格を保有する職員に対し、資格保有によるメリットや業務内外で役に立った事案などについてアンケートを実施しました。その後全職員にアンケート結果のフィードバックを行うとともに、中小企業診断士資格への受験意思や受験障壁、現行の取得支援制度などについて別途アンケートを実施し、資格保有によるメリットなどを共有することができました。

## 6) 危機管理態勢の強化

**災害等の非常事態に迅速に対応できるように、危機管理態勢の強化を図る。**

平成30年度から令和2年度を通じて、災害等の非常事態に迅速に対応できるよう、事業継続計画に基づく訓練実施や広域応援態勢の整備に取組み、業務運営に支障をきたさないよう努めました。

また、緊急連絡システムのテストや参集訓練などを各年度において実施することで危機管理態勢の維持に努めました。

令和2年2月には新型コロナウイルス感染症にかかる緊急災害対策本部を設置し、各種取組みを講じたことにより、感染防止を図るとともに、有事の際の対応が実践できました。加えて、感染者や体調不良者の発生後に備えて新型コロナBCPの策定や消毒訓練、職員へのPCR検査などを実施し、感染拡大の回避に向けて取組みました。

さらに令和2年度には、支所の駆けつけ職員を各2名から3名に増員することで、有事における営業体制を強化することができました。

## 7) 反社会的勢力排除に向けた取組みの徹底

「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一元的な管理等により、反社会的勢力排除に向けた取組みの徹底を図る。

### ① 反社会的勢力排除に向けた取組みの徹底

平成30年度から令和2年度を通じて、全国信用保証協会連合会経由で受けた全国暴力追放運動推進センターからの反社会的勢力に係る情報を、保証協会共同システムに登録す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。

令和元年度には、神奈川県警察本部の暴力団対策課から講師を招いて反社会的勢力の現状と対策などについて全役職員向けに研修を実施し、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、日本政策金融公庫からの金融詐欺事例に関する情報を、全役職員に向けて事例フィードバック内部研修として実施することで、情報の共有や対応方法などについて周知を図りました。

### ② 神奈川県警察本部並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

平成30年度および令和元年度は、神奈川県企業防衛対策協議会の総会ならびに連絡会に出席し、情報収集および情報交換を行うことができました。また、神奈川県内信用保証協会暴力団等排除連絡協議会の総会および情報交換会に参加し、神奈川県警察および神奈川県弁護士会等との情報交換を行うことで連携をより緊密に図ることができました。

令和2年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により諸会議が中止となりましたが、県警への照会は滞りなく行うことができました。

## 8) コンピュータシステムの安定運用

業務基幹システムである保証協会共同システムの継続的な安定運用に取り組む。

平成30年度は、基幹システムに使用しているソフトウェアのバージョンアップ作業や、業務用プリンターの入れ替えなどを計画的に実施し、コンピュータシステムの安定運用に取り組みました。また、倉庫会社との書類授受の際に利用している文書管理システムのサーバー入れ替えを行い、費用削減およびバージョンアップを行うことができました。

令和元年度には、改元に伴う対応によって業務運営に支障をきたすことの無いよう、事前テストを含め念入りに対応を行うことで、コンピュータシステムの安定運用に取り組みました。OSの更新に伴う端末入替作業も業務に支障をきたすことなく実施できました。

令和2年度は、新型コロナウイルス感染症関連保証制度の申込急増によるシステム稼働時間延長に対応するとともに、業務用端末の増設などにより、コンピュータシステムの安定運用に取り組みました。また、財務情報登録に使用しているOCRシステムを新たなシステムへ切り替えることにより、業務の効率化を図ることができました。加えて、Web会議システムを導入して非対面による意思疎通ツールを確立するとともに、本所各部署にモバイルPCを配布して利便性を向上させることができました。

全年度を通して、情報漏えい対策として四半期ごとに外部提供データ管理簿とシステムログのレポートとの突合調査を実施した結果、デー



夕漏えいはありませんでした。

### 9) 広報活動の充実

当協会の認知度の向上を図るため、中小企業・小規模事業者や、広く横浜市民に信用保証協会の役割や存在意義等の周知に努める。

平成30年度から令和2年度を通じて、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などの公表により、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、3年間で計22回掲載されました。

また、横浜市工業会連合会などが主催する「テクニカルショウヨコハマ」に全年度出展し（令和2年度はバーチャル開催）、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。

令和元年度には当協会のLINE公式アカウントを開設し、保証制度や相談窓口などの情報を発信して当協会の認知度向上に努めました。また、初めてIDEC主催の「横浜ビジネスグランプリ」に協賛し、ファイナリスト 10 組のうち1組に協賛賞を贈呈しました。

さらに、地域社会への貢献の一環として、引き続き横浜マラソンのボランティア活動に参加（令和2年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響から大会自体が中止）するとともに、令和元年度からは横浜市立大学での出張講義を実施することなど、有意義な取組みができました。

## 3. 事業実績

(金額：百万円、%)

	平成 30 年度			令和元年度			令和 2 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	120,924	105.2%	96.3%	178,352	155.1%	147.5%	554,797	482.4%	311.1%
保証債務残高	312,938	101.5%	94.6%	339,751	116.0%	108.6%	654,184	231.4%	192.6%
代位弁済	6,132	130.5%	122.2%	5,307	117.9%	86.6%	4,104	91.2%	77.3%
実際回収	1,811	100.6%	81.0%	2,098	119.9%	115.9%	1,375	83.3%	65.5%

## 4. 外部評価委員会の意見等

### 【保証部門】

平成30年度から令和元年度にかけては、金融機関との協調が条件となっている保証制度を積極的に推進したこと、また役員・担当者などの各階層による金融機関訪問や業務説明会、保証推進をいただいた店舗に対する感謝状贈呈などを通じ、金融機関との対話の機会を積極的につくったことは評価します。更に3年間を通じて、取引金融機関のない創業者や十分な資金が調達できない市内事業者に対して、関係機関と連携して金融機関紹介の仕組みを周知するとともに、金融相談に応じた取組みについて評価します。

一方で、審査日数の短縮など審査の迅速化に取り組めていましたが、今後は合理化だけではなく、時間を割くべきところには割くといった緩急をつけた保証審査を期待します。

加えて、新型コロナウイルス感染症関連保証制度の利用で大幅に保証承諾・保証債務残高が伸長していますので、当該保証利用について特に注視し、検証を行うようにしてください。

### 【期中管理・経営支援部門】

3年間を通じて、金融機関に対し早期実態把握を促す通知文の発送や、接触が必要な債務者に対する電話連絡などにより実態把握に努めたことは、代位弁済の減少につながった取組みとして評価します。

経営支援部門においては、廃業を防止する事業承継支援が今後益々重要となってくる中で、事業承継・引継ぎ支援センターなどと連携を図っていることは評価できます。

一方で、創業保証利用先への経営支援ニーズを確認する経営支援事例集を送付する取組みはできていますが、その後の動向は把握できていません。今後は取組みの結果がどうだったのかに関心を向けていただき、今後活かしてください。

### 【その他間接部門】

昨今は情報漏洩を起こさないということ自体が、信用の一番の源となりますので、3年間を通じて情報漏洩がなかったという点は大変評価できます。引続き情報漏洩の防止に努めてください。

また、広報活動の中で（公財）横浜企業経営支援財団主催の「横浜ビジネスグランプリ」への協賛は評価できます。こういった場面は意欲

のある企業とのマッチングの場となりますので、このような取組みは継続するようにして下さい。

3年間を通じてコンプライアンス研修など、各種研修を積極的に実施してきたことは評価できます。今後は経営を強くするといった視点の研修を取り入れていくことも効果的かと思しますので、検討してほしいと思います。