

## 中期事業計画の評価

横浜市信用保証協会は、『横浜の中小企業の「明日」を身近でサポート』をスローガンに、中小企業・小規模事業者（以下「市内事業者」）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、市内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3年度から令和5年度までの3か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

令和3年度は、新型コロナウイルス感染症の影響による「緊急事態宣言」と「まん延防止等重点措置」の繰り返しにより経済は疲弊した状況が継続したものの、総じて令和2年度より経済に回復の兆しが見えました。

一方でオミクロン型変異株の感染急拡大による再度の「まん延防止等重点措置」の実施や原油等資源価格の高騰、機械部品等の供給不足により経済回復に水を差される状況になりました。

令和4年度は、新型コロナウイルス感染症の影響に加え、原油等資源価格の高騰や半導体供給不足、為替の急激な変動等により経済環境は引き続き厳しい状況にあったものの、経済活動の正常化が進んだことから各業種において持ち直しの動きが見られました。

令和5年度は、インバウンド効果や飲食サービス需要の回復、横浜港における米国向け自動車輸出額回復といった好材料があった中で、物価高や人手不足を背景として市内事業者のコスト負担は増し、企業の業績回復を阻害する要因も多く、横浜市内の景気は一進一退を繰り返しました。

## (2) 中小企業・小規模事業者を取巻く環境

令和3年度は、新型コロナウイルス感染症の収束が見通せない状況にある中、企業の資金調達環境は過去の景気悪化局面と比べて総じて緩和的な状態が維持されましたが、令和3年の神奈川県内新型コロナウイルス関連倒産は110件となり、令和2年の43件から約2.5倍に増加しました（帝国データバンク「神奈川県企業倒産集計2021年報」）。また、資金繰り判断D Iは中小企業のみが低下（日本銀行「短観2021年12月」）し、加えて、世界的な経済活動回復に伴い原油等資源価格の高騰、機械部品等の供給不足などの新たな問題が発生したことや、消費者物価指数の上昇による持続的なインフレ圧力など、経済について不安定な情勢が続き、市内事業者にとって厳しい環境にありました。

令和4年の神奈川県内の倒産件数は令和3年に次ぐ低水準となりましたが、3年ぶりの増加に転じました。増減を繰り返しながらも全体では前年同月を上回る月が多く、コロナ禍での各種支援策により抑制されていた企業倒産は下げ止まりから緩やかな増加傾向に転じました（帝国データバンク「神奈川県企業倒産集計 2022 年報」）。また、不安定な国際情勢からくる原油等資材価格やエネルギー価格高騰による持続的なインフレ圧力が経済に与える影響は大きく、外部環境の影響を受けやすい市内事業者にとって厳しい環境にありました。

令和5年度の横浜市内の倒産件数は増加傾向が顕著となり（帝国データバンク「神奈川県企業倒産集計 2023 年報」）、横浜市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）の返済開始や公租公課の支払いが平時の対応に戻りつつある中、継続的な物価高や人手不足、後継者問題がコロナ禍で疲弊した市内事業者に追い打ちをかけていました。また、当協会においても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、市内事業者の業績回復は時間を要していることが窺えました。

また、3年間を通じ、神奈川県の後継者不在率は全国平均を上回り、事業承継は神奈川県内中小企業・小規模事業者の課題となっていました。

## 2. 中期業務運営方針に対する評価

### 【保証部門】

#### 1) 政策保証の活用および金融機関との連携による資金繰り支援

国や横浜市の中小企業振興施策に基づく政策保証を活用して、市内事業者の成長・持続的発展、危機時における事業継続を資金面で支援するとともに、金融機関と連携して個別の市内事業者に関する事業状況や金融機関の支援方針などを共有することで迅速な資金繰り支援に繋げていく。

コロナ禍で増大した債務に苦しむ市内事業者を支援するため、保証料負担が少なく金融機関による継続的な伴走支援を受けながら経営改善を図ることが特徴の「伴走支援型特別保証」を活用した借換支援を推進しました。

また、コロナ禍の影響を受ける中においても、Webを活用した相談会や業務説明会を開催することで金融機関との効率的な対話を実施しました。加えて、金融機関統括部門向けアンケートにより得られた金融機関の融資や保証申込の取組方針を金融機関訪問時の対話の一助とすることや、金融機関担当者アンケートにより得られた意見は各保証窓口にフィードバックするなど、金融機関との連携を深めつつ、資金繰り支援に努めました。

さらに、令和3年度からは土曜日開催の経営相談会を開催するとともに、令和4年度からは夜間経営相談会を開催し、市内事業者に寄り添った取組を行いました。

その他、各保証窓口が所在する地域の法人会や工業会、青色申告会などの各種業界団体を訪問し、チラシの配架を依頼することや、会合に出席して保証制度などの説明を行う周知活動に努めることで、中小企業支援機関との連携にも取り組みました。

#### 2) 地方創生への貢献を果たすための取組

横浜経済の担い手である市内事業者の減少を食い止めるためにも、創業者および事業承継局面にある市内事業者を資金面で支援する。創業者に対しては創業期を乗り越えるための支援も行い、事業承継が課題となっている市内事業者に対しては円滑な事業承継に向けた資金面での支援を行うことで、市内事業者の成長または持続的な発展をサポートする。

横浜市中小企業融資制度の「創業おうえん資金」を利用する方向けに、横浜市による保証料助成に加え、当協会にて保証料割引をすることで、資金調達面で創業を後押ししました。

創業計画の進捗確認とあわせて、業績安定期に入るまでの経営課題を解決するため経営支援への橋渡しなどを行うことを目的に創業保証後フォローアップを実施し、創業後間もない不安定な時期を支援しました。また、創業保証後フォローアップを実施した先のうち更なる経

営アドバイス希望された市内事業者については専門家によるアドバイスを実施し、創業時の悩み解決や事業を軌道に乗せるための支援を行い、創業者に対する支援に取り組みました。

金融機関訪問時に「事業承継特別保証制度」の周知を図ることに加え、令和4年度および令和5年度は設立50、60、70周年を迎え代表者が高齢の企業に対し、保証制度や事業承継支援をまとめた冊子を発送し当協会の事業承継支援の周知を図りました。

さらに、金融機関より代表者変更の報告を得た際に、保証窓口から金融機関に対し神奈川県事業承継・引継ぎ支援センターへの紹介可否を確認する取組を開始したことにより、事業承継支援ニーズのある事業者の橋渡しを実施し、円滑な事業承継の後押しに取り組みました。

## 【経営支援・期中管理部門】

### 3) 伴走型経営支援の実施

企業訪問を通じて市内事業者が抱える課題の共有に努めるとともに、金融機関および中小企業支援機関と連携し、ライフステージに応じた経営支援により市内事業者の経営課題の解決に向けて取り組む。経営支援にあたっては「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」を活用して外部専門家派遣などを実施し、市内事業者の持続的な経営改善・生産性向上のため、金融支援も含めて伴走型で取り組む。また、当協会の実施している経営支援の取組に関する定量的な効果検証に向けた試行・準備も行っていく。

コロナ禍で増大した債務に苦しむ市内事業者を中心に、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経営改善や生産性向上、事業承継支援など、当協会を利用している市内事業者のニーズに応じた経営支援メニューを提供しました。

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による金融正常化などを実施しました。

また、経営者が高齢の市内事業者を訪問する際には「事業承継診断チェック」を行い、事業承継の準備の必要性について説明し専門家派遣に繋げるなど、市内事業者のライフステージに応じた経営支援に取り組みました。

また、令和4年度からはプッシュ型の経営支援に注力し、保証支援をした先で経営支援のニーズがあると考えられる条件に該当する場合は経営支援の活用についてアプローチを行う取組や、経営支援のニーズがあると考えられる先に対して経営支援メニューなどを紹介するためダイレクトメールを発送し、発送後に電話や訪問によるフォローアップを行う取組を開始したことで、潜在的な経営支援ニーズが掘り起こされ、専門家派遣に繋げることができました。

さらに、経営支援の取組に関する効果検証のためのデータ収集などの準備を行い、令和6年度から令和8年度中期事業計画および令和6年度経営計画に明記する経営支援の効果指標と目標値を定め、目指すべき姿を明確にすることができました。

#### 4) 中小企業支援機関等との連携

市内事業者の様々なライフステージにおいて直面する個別の課題を的確に捉え、課題解決のために必要なノウハウを持つ中小企業支援機関等と連携する。

令和4年度には「中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合的支援に向けた連携協定」を神奈川県中小企業活性化協議会（以下、「協議会」）、関東経済産業局並びに県内3協会で締結しました。これにより、令和5年度には協議会による収益力改善支援先のうち、今後は保証協会で支援を実施することが望ましいと考えられる先について経営支援を実施しました。

また、令和5年度には日本政策金融公庫や横浜企業経営支援財団（以下、「IDEC」）との勉強会を開催したことにより、それぞれの支援内容を理解する機会となり、事業者の橋渡しをスムーズに行える態勢を整えることができました。

加えて、協議会が開催するバンクミーティングに参加し、金融機関などと連携して再生支援に取り組むことや、求償権消滅保証による金融正常化を図ることなど、個別企業の実情に応じた事業再生支援に取り組みました。

このように、様々な中小企業支援機関との連携により、個別企業に対する支援の厚みが出てきました。

#### 5) 期中管理の強化

当協会を利用している市内事業者の業績悪化の兆候を金融機関と連携して早期に把握し、経営支援などのニーズを探ったうえで経営改善できるように取り組む。事業継続を断念して代位弁済が避けられない先については、迅速な資産調査と債権保全に取り組み、早期回収に繋げる。

「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等に対して、電話連絡や来協要請文の発送を行い、実態把握に努めました。

事故報告書受領先のうち、経営改善の可能性がある先に対して経営支援の提案を行い、専門家派遣による経営支援に繋げました。

さらに、代位弁済が避けられない先については、必要に応じて事前求償権の行使や債務者との交渉により抵当権設定などの保全措置を行ってきました。



## 【その他間接部門】

### 6) 事業継続計画の実効性の確保と危機管理態勢の強化

役職員に対し事業継続計画の周知・徹底を図るとともに、自然災害等が発生した場合においても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事業継続計画をより実効性のあるものとする。また、自然災害の発生や感染症拡大など、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。

令和3年度および令和4年度は国や横浜市などからの情報提供に基づき、マスク着用基準や濃厚接触者の対応などについて、新型コロナウイルス感染症対応BCPの改正を行い、持続可能な業務態勢を維持しました。

また、自然災害の発生や感染症拡大など、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事業継続計画の周知・徹底を行うことに加え、災害対策訓練（前泊訓練、オンライン会議接続訓練、災害等対応短期保証制度取扱訓練）を実施し、自然災害時におけるマニュアルを制定し、危機管理体制の強化を行いました。

さらに、緊急連絡システムのテストや防災食料品の在庫管理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。

加えて、不審者・侵入者への備えとして、令和3年度に“さすまた”を設置しました。令和4年度には部署単位ごとに全部署で動画視聴により使用方法を学んだうえで職員同士の実技訓練を実施し、令和5年度には神奈川県警察本部および加賀町警察署から講師を招いた実技訓練を実施し、不審者・侵入者への備えを強化しました。

### 7) 組織力の向上

市内事業者の資金調達や経営支援などの多様なニーズに応えていくため、職員一人ひとりの業務能力を高めるとともに、協会内外の知見・見識や人的ネットワーク構築の機会を広げていくことにより、視野の広い協会職員を育成していく。

また、業務の効率化・合理化などを通じてワークライフバランスと健康経営を推進し、協会全体の力を向上させていく。

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、市内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2名、中小企業診断士資格保有者は4名増加しました。

また、令和5年度は、IDECと職員相互出向を実施し、人材の成長・人的関係の強化を図るとともに、出向した職員からの情報を協会内に還元・共有し職員の育成に取り組みました。

さらに、多様なライフスタイルに対応できる仕組みである時差出勤制度やワークライフバランスの推進のためのノー残業デーを実施しました。また、職員の健康を重要な経営資源と捉え、職員の「心と身体」の健康を推進する取組を継続的に実施したことで、市内事業所を対

象に、健康経営の取組の状況に応じて、横浜健康経営認証委員会の審査を踏まえて市長が認証する“横浜健康経営認証クラスAAA”の認証を取得することができました。

#### 8) コンプライアンス意識の向上

公的な保証機関として公益的使命および社会的責任を果たしていくため、コンプライアンスプログラムに基づく活動などを通じて役職員のコンプライアンス意識を高める。

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を実施することや、ハラスメント研修の実施、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。

さらに、コンプライアンスに関する内部研修の実施や、コンプライアンスに関する内容が“まんが”でわかりやすく掲載された冊子の配布、コンプライアンス・マニュアルのポイントを記載したポスターの掲示などを通じ、役職員のコンプライアンス意識を高めました。

外部相談窓口については、令和3年度にLINEを活用した相談機能を加え、令和4年度には新たなポスターの掲示による周知を図るなど、より相談しやすい環境を整えました。

#### 9) ガバナンス態勢の充実

経営の透明性を確保していくとともに、定期的な内部監査などを通じてガバナンス態勢を充実させ、日々の業務の適切な運営・管理を確保する。

経営会議を定期的開催することで、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、議事要旨を全役職員で共有しました。

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や、横浜市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）に関する分析を行うことなどにより、リスク管理に努めました。

加えて、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。

#### 10) 反社会的勢力排除に向けた取組の徹底

反社会的勢力に関するデータベースの充実に取り組むとともに、「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一元的な情報管理や組織としての対応に取り組む。また、神奈川県警察本部や神奈川県弁護士会との連携等により、反社会的勢力等との関係遮断を徹底する。

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

ることや、新聞などの公知情報については、検索対象範囲をより広げてデータベースの充実を図ることで、反社会的勢力の情報共有システムを拡充しました。

また、令和4年度には神奈川県弁護士会民事介入暴力対策委員会の弁護士、令和5年度には神奈川県警察本部より講師を招いて役職員向けの「反社会的勢力などに対する研修」を実施し、反社会的勢力等への対応などの知識習得の機会を設けました。さらに、神奈川県警察本部並びに各支所を管轄する地元警察署、神奈川県弁護士会などと連携し反社会的勢力排除に向けた取り組みを徹底しました。

## 11) 基幹システムの安定運用

業務の基幹となる保証協会共同システムの安定運用に継続的に取り組むとともに、コロナ禍で顕在化した非対面かつ迅速な手続きの重要性を踏まえ、業務の電子化などを推進していく。

保証協会システムセンター株式会社主催の災害対策訓練に参加しバックアップ拠点への切り替え訓練を実施することや、最近のセキュリティ動向をテーマとした内部研修の実施、「緊急時災害対策システム用端末」の使用について実際の端末を利用したシステム障害発生時でも信用保証を提供できる態勢を確認することなどにより、基幹システムの安定的な運用に努めました。

また、信用保証書の電子化の推進に取り組み、取扱金融機関が20機関となり保証承諾件数の約9割が電子化となったことで、市内事業者や金融機関の利便性向上に寄与しました。

さらに、令和4年度からは定型業務へのRPA導入により業務効率化を図りました。令和5年度は、AI-OCRを活用し、紙媒体の申込書（依頼書）からシステムへの自動登録および、稟議書を電子保存できるよう開発を行いました。その結果、一部の部署でトライアルを実施し令和6年度以降に全支所展開することとしました。加えて、保証申込手続きの電子化については、1金融機関で導入開始となり、業務の効率化および市内事業者や金融機関の利便性向上に繋がりました。

## 12) 広報活動の充実

国や横浜市による政策保証を活用した市内事業者への資金繰り支援策や各種支援策などを迅速に且つ広く周知する必要があることから、ホームページやLINE等の各種媒体を活用するとともに、マスメディアにも積極的に情報を提供するなど、市内事業者に有益な情報を適時に発信して市内事業者の経営を情報面で支援していく。

ホームページやLINEを活用した広報や商工会議所などの機関誌への広告掲出など、市内事業者に役立つ情報を積極的に発信することができました。また、事業者の利便性向上を目的として、保証申込書の記入方法など保証協会利用時に役立つ動画を製作し、YouTubeを活用して公開しました。

令和4年度は新会長就任に伴うプレスリリースにも注力し、神奈川新聞・ニッキンにおける就任時の記事掲載に加え、タウンニュース「人物風土記」、および神奈川新聞「トップに聞く」での取材対応による記事掲載により、トップメッセージを広く市民に周知することができ



ました。

さらに、事業概況広報誌のリニューアルを実施し、ご覧いただく皆さまが見やすく親しみをもっていただける内容に一新するとともに、経営支援実施企業のインタビュー記事を掲載することで、市内事業者や関係機関に当協会の取組をより理解していただく発刊物としました。

令和5年度は商工会議所などの機関誌への広告掲出において、ターゲットを踏まえた内容のデザインとした見直しを実施することや、テクニカルショウヨコハマへの出展においては経営支援の紹介をテーマとして展示内容を一新させるなど、市内事業者にとって有益な情報を提供しました。

また、「横浜ビジネスグランプリ2024」において協賛賞の提供を再開し、受賞企業を当協会の広報誌（ハマ福通信）に掲載（令和6年度5月発刊分）することで受賞企業のビジネスを広報面で支援をしました。

### 13) 地域社会への貢献

当協会をご利用いただいている市内事業者や地域に支えられている存在であることを改めて認識し、地域社会に貢献できる活動に様々な形で取り組む。

関係機関と連携した市内事業者支援や地域課題解決などの取組を通じて横浜市のSDGs認証制度であるY-SDGs認証を取得しました。

また、グリーンボンドなどのSDGs債を購入し、環境改善効果や社会的課題の解決等持続可能な社会の形成への貢献を進めました。

さらに、発刊物は、環境に配慮したFSC認証紙やベジタブルインキを活用して作成することによりSDGsの実現に貢献する活動を実施し、SDGsの推進に取り組みました。

CSRの推進として、全職員がサービス介助基礎検定および普通救命講習の受講を修了したことや、未利用品の寄贈や寄付に取り組んだことは、役職員にとってCSR活動の意義だけでなく、重要性を引き続き認識する機会にも繋がりました。また、地域貢献活動の一環として横浜市立大学にて出張講義を実施することや、令和4年度は、横浜市立大学みなとみらいサテライトキャンパスでの市民向け公開講座の実施、さらに、令和5年度は、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することなどを通じ、地域社会への貢献に繋がる活動を実施しました。

### 3. 事業実績

(金額：百万円、%)

	令和3年度			令和4年度			令和5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	121,651	110.6%	21.9%	126,679	126.7%	104.1%	139,050	126.4%	109.8%
保証債務残高	643,068	113.9%	98.3%	600,829	119.4%	93.4%	553,419	120.1%	92.1%
代位弁済	3,431	41.8%	83.6%	6,404	53.4%	186.6%	8,575	53.6%	133.9%
実際回収	1,572	104.8%	114.4%	1,559	97.4%	99.1%	1,569	92.3%	100.7%

### 4. 外部評価委員会の意見等

#### 【保証部門】

令和3年度から令和5年度にかけては、コロナ禍で増大した債務に加え、物価高や人手不足を背景としたコスト負担増加に苦しむ市内事業者を支援するため、「伴走支援型特別保証」を活用した借換による資金繰り支援を推進したことを評価します。今後は関係機関などと連携し借換後の経営支援に注力してください。

また、3年間を通じて Web を活用した相談会や業務説明会を開催して金融機関との効率的な対話に取り組んだことや、土曜日開催の経営相談会、夜間経営相談会の開催などによる市内事業者に寄り添った取組を積極的に行ったことを評価します。

さらに、創業者への支援として横浜市中小企業融資制度「創業おうえん資金」を利用する方向けに、横浜市による保証料助成に加え信用保証協会にて保証料割引をして資金調達面で創業を後押しすることや、事業承継が課題となっている市内事業者に対し、保証制度や事業承継支援をまとめた冊子を発送し、事業承継の重要性の気付き得る取組を実施するなど、横浜経済の担い手である市内事業者の減少を食い止める取組を継続したことを評価します。

#### 【経営支援・期中管理部門】

経営支援部門においては、3年間を通じてコロナ禍で増大した債務に苦しむ市内事業者の支援を中心に、経営改善や生産性向上、事業承継支援など、市内事業者のニーズに応じた経営支援メニューを提供したこと、特に令和4年度からはプッシュ型の経営支援に注力し、市内事業

者の潜在的な経営支援ニーズの掘り起こしに取り組んだことを評価します。今後は、支援を受ける事業者に響く経営支援の在り方をより一層意識してください。

期中管理部門においては、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を発送したことや、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を評価します。今後も積極的な期中管理に努めてください。

#### 【その他間接部門】

信用保証書の電子化や保証申込手続きの電子化対応への推進に取り組み、市内事業者や金融機関の利便性向上に寄与したこと、また、RPAの導入やAI-OCRなどのデジタル技術を活用した業務効率化を行ったことを評価します。

時差出勤制度の拡充や育児休業制度の整備、“横浜健康経営認証クラスAAA”の認証取得など、職員のワークライフバランスと健康経営を推進したことを評価します。引き続き信用保証協会全体の組織力の向上に努めてください。

#### 【コンプライアンス体制及び運営状況】

3年間を通じて各年度のコンプライアンスプログラムに基づいた活動を実施するとともに、コンプライアンスに関する内部研修を実施したことやコンプライアンスに関する図書の配布、ポスターの掲示などを通じて役職員のコンプライアンス意識を高める取組に努めたことを評価します。