

## 中期事業計画（平成30年度～令和2年度）と評価

### 1) 地域経済の動向

平成30年度の日本経済は、海外経済の不確実性や金融資本市場の影響に留意する必要があったものの、各種政策の効果もあって、緩やかな回復が続くことが期待されてきました。しかしながら、「人手不足」や「売上げの停滞・減少」等事業経営上の課題を背景に、予断を許さない状況にありました。

平成31年度の日本経済は、輸出の弱含みや通商摩擦等の動向が世界経済に与える影響等に留意する必要があったものの、緩やかな回復が続くことが期待されてきました。しかしながら、第4四半期には新型コロナウイルス感染症の感染拡大を背景として、景況感が大幅に後退しました。

令和2年度の日本経済は、コロナ禍の影響により、個人消費を中心とした大幅な内需の減少と、より強制力のある感染症対策を実施した諸外国への輸出の大幅な減少により、これまでになく厳しい状況となりました。

### 2) 中小企業を取り巻く環境

平成30年度は、全体として緩やかな長期回復基調にあり、企業倒産も減少傾向にある一方で、深刻化する人手不足を背景とした人件費の上昇や売上げの伸び悩み等様々な経営課題を抱える中小企業にとって経営環境は依然として厳しい状況にありました。

平成31年度も全体として緩やかな長期回復基調にあった一方、中小企業においては、その経営環境は依然として厳しい状況にありました。さらに、新型コロナウイルス感染症の感染拡大が、国内のみならず景気を足下で大幅に下押しし、先行きについても厳しい状況が続くことが大いに懸念されました。

令和2年度は、実質無利子・無保証料等の新型コロナウイルス感染症に係る各種政策の効果もあり、倒産件数は前年を下回りました。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の収束は不透明であり、売上の停滞・減少といった課題が一層深刻化していることから、厳しい経営環境が続くことが懸念されています。

業務運営方針についての実績評価

1) 中小企業の経営改善・生産性向上に向けた取組みの推進

- ① 中小企業の円滑な資金調達を支援するため、金融機関営業店訪問、保証事務説明会、金融機関本部訪問等により対話を重ね、連携強化に取り組みました。

	平成 30 年度	平成 31 年度	令和 2 年度
金融機関営業店舗訪問回数	282 回	349 回	103 回
保証事務説明会開催回数	15 回	17 回	2 回
金融機関本部との対話回数	4 回	24 回	16 回

- ② 中小企業の多様なニーズに応えるため、平成 30 年度は既存制度を基に対象を広げた「コラボmini保証制度」及び「発展サポートmini保証制度」に加えて、短期資金を一定期間継続可能とする「短期継続保証制度」を創設しました。また、これらの制度については、協会創立 70 周年事業の一環として信用保証料率の引下げを行いました。

平成 31 年度は、令和元年東日本台風やコロナ禍により経営に支障が生じている中小企業に「激甚災害対策資金」、「災害対策資金（セーフティネット保証 4 号）」等を活用して資金繰りを支援しました。

令和 2 年度は、セーフティネット保証に加え、コロナ禍の資金繰り支援として「川崎市新型コロナウイルス感染症対応資金」等を活用して支援を行いました。

制 度 名	平成 30 年度		平成 31 年度		令和 2 年度	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
協会制度						
コラボmini保証制度	5 件	216 百万円	0 件	0 百万円	0 件	0 百万円
発展サポートmini保証制度	64 件	1,943 百万円	4 件	85 百万円	0 件	0 百万円
短期継続保証制度	25 件	433 百万円	20 件	373 百万円	11 件	231 百万円
川崎市中小企業融資制度						
川崎市設備強化支援資金	66 件	1,201 百万円	123 件	1,589 百万円	71 件	917 百万円
激甚災害対策資金	—	—	68 件	1,586 百万円	6 件	278 百万円
災害対策資金（セーフティネット保証 4 号）	—	—	148 件	4,101 百万円	394 件	11,424 百万円
不況対策資金（セーフティネット保証 5 号）	—	—	3 件	73 百万円	101 件	3,085 百万円
危機対策資金（危機関連保証）	—	—	41 件	1,447 百万円	530 件	18,256 百万円
川崎市新型コロナウイルス感染症対応資金	—	—	—	—	8,120 件	141,645 百万円

- ③ 受注減少や突発的な事象により経営が急変しやすい小規模事業者の持続的発展を支えるため、川崎市中小企業融資制度等を活用して資金調達を支援しました。

	平成 30 年度		平成 31 年度		令和 2 年度	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
川崎市中小企業融資制度						
川崎市小規模事業資金	484 件	4,873 百万円	442 件	4,150 百万円	71 件	686 百万円
川崎市小口零細対応小規模事業資金	1,071 件	5,148 百万円	1,087 件	5,342 百万円	230 件	1,140 百万円
協会制度						
小口零細企業保証 (全国小口)	76 件	361 百万円	101 件	428 百万円	28 件	129 百万円

## 2) 経営支援に関する取組みの推進

- ① 中小企業の生産性向上、経営改善に向けた取組みを促すため、企業訪問等により経営課題を把握し、経営に係るアドバイスや課題に適した専門家の派遣を提案する等の支援を行いました。

	平成 30 年度		平成 31 年度		令和 2 年度	
	者数	回数	者数	回数	者数	回数
生産性向上に係る訪問支援	152 者	延べ 174 回	39 者	延べ 129 回	31 者	延べ 94 回
経営改善に係る訪問支援	150 者	延べ 273 回	270 者	延べ 398 回	51 者	延べ 96 回

- ② 中小企業の経営課題に適した専門家を派遣し、経営診断、生産性向上及び経営改善に向けた計画策定の支援を行いました。また、専門家派遣実施後の経営状況や計画の進捗状況を確認し、アドバイス等の支援を行うフォローアップ診断を行いました。

	平成 30 年度		平成 31 年度		令和 2 年度	
	者数	回数	者数	回数	者数	回数
経営診断	39 者	延べ 166 回	41 者	延べ 153 回	38 者	延べ 147 回
生産性向上に係る経営計画策定	3 者	延べ 12 回	8 者	延べ 29 回	11 者	延べ 39 回
経営改善計画策定	15 者	延べ 64 回	16 者	延べ 69 回	3 者	延べ 14 回
フォローアップ診断	13 者	13 回	11 者	11 回	8 者	8 回

- ③ 事業承継について、中小企業が取組むきっかけとなるよう訪問支援による事業承継診断を実施したほか、パンフレットを活用して早めに準備することの重要性を周知しました。

また、事業承継を課題としている中小企業に対しては、専門家による事業承継計画

策定支援を行いました。

事業承継に関する情報等を提供するため、神奈川県よろず支援拠点及び川崎市産業振興財団と共催で事業承継セミナーを開催しました。なお、令和2年度は、コロナ禍の影響により関係者間での調整が図れず、中止しました。

	平成30年度		平成31年度		令和2年度	
	者数	回数	者数	回数	者数	回数
事業承継に係る訪問支援	75者	延べ81回	36者	延べ40回	77者	77回
事業承継診断	118者	118回	116者	116回	76者	76回
事業承継計画策定支援	2者	延べ7回	1者	延べ5回	1者	延べ5回
事業承継セミナー	(※) 34者	2回	(※) 22者	2回	開催せず	

※事業承継セミナーの者数は、出席者数

- ④ 経営改善に取り組んでいる中小企業と、その支援機関等が経営課題や解決策を共有するための「経営サポート会議」を開催しました。

また、協会が事務局となり経営支援に関する情報を金融機関等と共有し、連携を強化するための「かながわ企業支援ネットワーク会議」を開催しました。なお、令和2年度は、コロナ禍の影響から書面により開催しました。

	平成30年度		平成31年度		令和2年度	
	者数	回数	者数	回数	者数	回数
経営サポート会議	15者	延べ16回	16者	延べ17回	4者	4回
かながわ企業支援ネットワーク会議	—	2回	—	1回	—	1回

### 3) 地方創生等への貢献を果たすための取組みの推進

- ① 川崎市男女共同参画センター（すくらむ21）と連携して、創業予定者向け無料相談窓口を開設し、協会職員による課題解決のためのアドバイスや保証協会を利用した資金調達方法の紹介を行うとともに、専門家を活用した「創業計画策定支援」の提案を行いました。また、地域における起業を促進するため、金融機関等と連携して創業セミナーを開催しました。

	平成30年度	平成31年度	令和2年度
無料相談窓口の相談者数	8者	3者	11者
創業計画策定支援	0者	0者	1者

	平成30年度	平成31年度	令和2年度
協会主催の創業セミナー	2回	3回	1回（オンライン）
金融機関等と共催の創業セミナー	3回	3回	1回（オンライン）

- ② 創業5年未満の中小企業を対象とする「アーリーステージ対応資金」について、川崎市の信用保証料補助に加えて、協会も地方創生の一環として信用保証料率の引下げを行い、信用保証料をゼロとして創業者支援に取り組みました。

	平成30年度		平成31年度		令和2年度	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
川崎市アーリーステージ対応資金	161件	797百万円	167件	913百万円	106件	635百万円

(参考：協会制度「創業関連保証」及び「創業等関連保証」)

平成30年度 9件 104百万円、平成31年度 1件 4百万円、  
令和2年度 2件 12百万円)

- ③ 保証を利用した創業者について、訪問支援や専門家を活用した創業フォローアップ診断を実施し、継続的な創業支援に取り組みました。なお、令和2年度の創業フォローアップ診断については、提案したものの利用希望はありませんでした。

	平成30年度		平成31年度		令和2年度	
	者数	回数	者数	回数	者数	回数
創業に係る訪問支援	23者	延べ24回	9者	延べ11回	3者	延べ5回
創業フォローアップ診断	2者	2回	2者	2回	0者	0回

#### 4) 回収の最大化に向けた取組みの強化

- ① 求償権関係者の状況に応じた柔軟な対応と適正な管理の推進

代位弁済審査時に関係者の資産調査や担保を再評価し、代位弁済後に資産背景等を踏まえ交渉及び督促を行いました。

	平成30年度	平成31年度	令和2年度
資産調査や担保の再評価を行った先 うち、仮差押による保全を図った先	30件 6者	32件 5者	20件 7者

定期弁済先や交渉継続先については、早期解決のため求償権関係者の収入状況等を把握し、増額弁済交渉や一括弁済交渉の推進を図りましたが、コロナ禍の影響により所得が減少した求償権関係者もあり、回収額は減少しました。

	平成30年度	平成31年度	令和2年度
定期弁済の回収実績	124百万円	109百万円	85百万円
スポット回収（一括弁済等）の回収実績	185百万円	220百万円	183百万円
担保物件処分の回収実績	89百万円	158百万円	34百万円

② 効率性を重視した管理回収の推進

対面折衝や訪問等による管理回収を図るため、無担保求償権を保証協会サービスへ委託しました。

また、委託求償権の管理状況について保証協会サービスから適宜報告を受けるとともに、連絡会議を開催し、状況に応じて事件申立等を指示しました。

信用保証協会サービスへの委託状況

	平成 30 年度				平成 31 年度				令和 2 年度			
	件数	割合	金額	割合	件数	割合	金額	割合	件数	割合	金額	割合
新規委託	72 件	—	685 百万円	—	69 件	—	480 百万円	—	56 件	—	604 百万円	—
実際回収	—	—	213 百万円	53.5 %	—	—	206 百万円	42.3 %	—	—	142 百万円	46.9 %
委託残高	3,508 件	49.7 %	28,064 百万円	46.3 %	3,075 件	43.6 %	24,608 百万円	40.6 %	2,674 件	38.9 %	21,549 百万円	36.1 %

※実際回収の割合は、協会の回収に占める割合

※委託残高の割合は、協会の実際求償権残高に占める割合

回収見込みについて早期に見極め、交渉に応じない等誠意のない求償権関係者に対しては、顧問弁護士名による文書督促や仮差押、支払督促、請求訴訟等の法的手続きを行い回収の向上を図りました。

なお、令和 2 年度はコロナ禍の影響から顧問弁護士名による文書督促は減少しました。

	平成 30 年度	平成 31 年度	令和 2 年度
顧問弁護士名による文書督促	70 件	74 件	10 件
仮差押	14 件	8 件	18 件
支払督促	8 件	5 件	2 件
請求訴訟	33 件	25 件	27 件
競売申立	2 件	0 件	4 件

求償権管理の効率化を図るため、法的手続等により回収不能となった求償権については、管理事務停止及び求償権整理を行いました。

	平成 30 年度		平成 31 年度		令和 2 年度	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
管理事務停止	362 件	3,233 百万円	281 件	2,200 百万円	320 件	3,358 百万円
求償権整理	152 件	1,728 百万円	146 件	1,587 百万円	249 件	2,031 百万円

③ 求償権関係者の再チャレンジに向けた取組みの促進

事業を継続し誠実に弁済を継続している求償権債務者には、金融機関等と連携、協力し再チャレンジに向け、求償権消滅保証や経営者保証に関するガイドラインを活用した再生支援に取り組めました。

	平成 30 年度		平成 31 年度		令和 2 年度	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額
求償権消滅保証	0 者	0 百万円	1 者	20 百万円	1 者	30 百万円
経営者保証ガイドライン	0 者	0 百万円	0 者	0 百万円	1 者	9 百万円

※経営者保証ガイドラインの金額は弁済額

誠実に弁済を継続しているものの、完済の見込みがない保証人の再起を図るため、一部弁済による連帯保証債務免除に取り組めました。

	平成 30 年度		平成 31 年度		令和 2 年度	
	件数	弁済金額	件数	弁済金額	件数	弁済金額
一部弁済による連帯保証債務免除	0 者	0 百万円	6 者	9 百万円	0 者	0 百万円

5) 利用者から、より信頼される態勢づくり

① コンプライアンス規則やマニュアルに則り、コンプライアンス・プログラム及び実施計画に基づいた研修や啓発活動等を着実に実施することにより、コンプライアンスや不正等に対する役職員の意識向上を図りました。

	平成 30 年度	平成 31 年度	令和 2 年度
コンプライアンス研修	2 回	3 回	2 回
コンプライアンス啓発活動	94 回	73 回	89 回

② 反社会的勢力の排除と不正利用の防止を図るため、神奈川県内信用保証協会暴力団等排除連絡協議会等により、反社会的勢力に関する情報を共有する等関係団体との連携に取り組めました。なお、令和 2 年度は、コロナ禍の影響を考慮し、協議会等の開催は中止しました。

③ 災害やシステム障害等の緊急事態においても業務の継続を図るため、事業継続計 (BCP) を改訂するとともに、非常時に役職員が迅速に初動対応できるよう要約版を令和 2 年 3 月に制定しました。また、安否確認訓練に加え、システム停止等に備えるための信用保証書の手書き対応訓練や共同システムの切替訓練を実施しました。

- ④ 経営計画や事業活動等について、ホームページやディスクロージャー誌等により情報発信を行い、協会運営の透明性の向上に取組みました。
- ⑤ 基幹業務からの適切な収入確保及び経費抑制に加え、自己資金運用計画に基づく安全性に配慮したポートフォリオの見直しや債券入替による効率的な資金運用を行い、経営基盤の強化に取組みました。
- ⑥ 中小企業の多様なニーズに的確に応えるため、各種資格取得を推進した。

	資格取得者数			有資格者数
	平成 30 年度	平成 31 年度	令和 2 年度	令和 3 年 3 月末時点
中小企業診断士	1 名	0 名	0 名	4 名
信用調査検定上級	1 名	3 名	※ 0 名	6 名
社会保険労務士	0 名	0 名	1 名	1 名
宅地建物取引士	0 名	0 名	0 名	1 名

※ 2 名一次試験合格（コロナ禍の影響により、二次試験は延期となっている。）

## 外部評価委員会の意見等

平成30年4月の信用補完制度見直しを踏まえ、中小企業の多様な資金ニーズに応えた保証制度の創設、令和元年東日本台風やコロナ禍に対応してセーフティネット機能を発揮して資金繰り支援に務めており、協会の存在意義を十分に発揮してきた。

また、信用保証協会法の改正により、中小企業に対する経営支援が協会の業務として位置づけられたことに関しては、協会は経営改善、事業承継等中小企業の経営課題の解決に向けて、訪問支援や専門家派遣による経営支援に取り組んでいた。コロナ禍の収束は不透明であることから、今後も中小企業の経営改善に向けて経営支援に取り組むよう努められたい。

回収については、無担保求償権や第三者保証人のない求償権が増加している等、厳しい回収環境であることは理解できるものの、信用補完制度の維持やモラルハザードの防止を図るうえで重要な業務であることから、回収の最大化に向け効率性を重視して取り組むよう努められたい。

今後も中小企業支援機関として、利用者からより一層信頼される組織となれるよう、金融円滑化や経営支援をより高い水準で提供するため、組織力を向上させ、経営基盤強化に取り組むよう努められたい。