

# 令和5年度経営計画の評価

山梨県信用保証協会

山梨県信用保証協会は、公的な「保証機関」として、中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者」という。）の資金調達の円滑化を図り、事業の維持・発展に向けた経営支援に取り組み、中小企業者の健全な育成と地域経済の発展に貢献できるよう努めて参りました。

令和5年度の年度経営計画の実施に対する評価は、以下のとおりです。なお、実績評価にあたりましては、学識経験者、弁護士、公認会計士により構成される「外部評価委員会」の意見・助言を踏まえ、作成しましたので、ここに公表いたします。

## 1. 業務環境及び中小企業の動向

令和5年度の県内景気は、資源高や海外経済の減速の影響により、一部に弱めの動きがみられるものの、緩やかに持ち直してきました。

新型コロナウイルス感染症の5類移行に伴い社会経済活動が正常に戻りましたが、中小企業者においては、原材料や資源価格の高騰に加え、深刻な人手不足への対応も求められ、コスト上昇が顕著となりました。このため、価格転嫁が進まず、コロナ禍で疲弊した経営を直撃することとなりました。

コロナ禍以降、企業倒産は低水準で推移してきましたが、コロナ関連融資の返済が本格化する中、円安、物価高により収益の下振れ圧力も強まっており、資金繰りに窮した中小企業者の倒産が増勢を強める可能性が高まっています。

## 2. 事業概況

### ○保証承諾

伴走支援型特別保証制度や山梨県新型コロナ・物価高騰対応経営再生融資の申込が増加したため、計画値を上回りました。

### ○保証債務残高

県経済変動対策融資（新型コロナウイルス感染症対策関係）（以下、ゼロゼロ融資という）の元金の返済開始時期を迎え、償還が進んだことから計画値を下回りました。

### ○代位弁済

コロナ禍での借入増加や原材料価格高騰により中小企業者の経営環境は厳しさを増しており、代位弁済は増加傾向にあるものの、計画値を下回る結果となりました。

### ○実際回収

不動産任意売却の促進や計画的に法的措置を実施したことにより、計画値を上回りました。

令和5年度の主要業務数値は、以下のとおりです。

|        | 実績金額(百万円) | 計画金額(百万円) | 計画比(%) |
|--------|-----------|-----------|--------|
| 保証承諾   | 67,099    | 58,000    | 115.7  |
| 保証債務残高 | 248,172   | 251,000   | 98.9   |
| 代位弁済   | 3,149     | 4,000     | 78.7   |
| 実際回収   | 693       | 450       | 153.9  |

### 3. 決算概要

令和5年度の決算概要（収支計算書）は、以下のとおりです。

| 項目           | 実績金額(百万円) | 計画金額(百万円) | 計画比(%) |
|--------------|-----------|-----------|--------|
| 経常収入         | 2,864     | 2,825     | 101.4  |
| 経常支出         | 1,802     | 1,897     | 95.0   |
| 経常収支差額       | 1,062     | 928       | 114.4  |
| 経常外収入        | 4,711     | 5,142     | 91.6   |
| 経常外支出        | 4,643     | 5,294     | 87.7   |
| 経常外収支差額      | 68        | ▲152      | -      |
| 当期収支差額       | 1,131     | 776       | 145.7  |
| 収支差額変動準備金繰入額 | 565       | 388       | 145.6  |
| 基金準備金繰入      | 565       | 388       | 145.6  |

(注) 端数処理を四捨五入により行っていることから、内訳と差額とが一致しない場合がある。

経常収支は、保証承諾の増加により保証料収入が計画値を上回ったことや、業務費が抑制されたため、計画値を上回りました。

経常外収支は、代位弁済が計画金額以下に収まったことより、計画値を上回りました。

これにより令和5年度の当期収支は、1,131百万円となりました。この収支については、収支変動に備えるための収支差額変動準備金に565百万円を繰り入れ、残額を基金準備金に繰り入れ、経営基盤の強化を図りました。

この結果、年度末における収支差額変動準備金は4,289百万円、基本財産の額は、13,983百万円となりました。

#### 4. 重点課題への取組みについて

##### (1) 保証部門

###### 1) 政策保証の推進

① コロナ禍に加え、原油・物価高騰等の影響を受け、業況悪化や債務の増加により資金繰りに支障が生じている中小企業者に対し、金融機関と連携しながら「伴走支援型特別保証」等の周知・提案を積極的に行い、経営改善・生産性向上や事業再構築に向けた金融支援を行う。

・ゼロゼロ融資の元金返済開始先のリストを金融機関へ提供するとともに、金融機関本部・営業店への訪問、及び勉強会を通し、伴走支援型特別保証等の周知、借換手法の提案等に取り組みました。

・ゼロゼロ融資の元金返済開始先で収益が悪化している中小企業者を重点的に、伴走支援型特別保証などを活用し、借換を対応することにより、経営改善に向けた金融支援を行いました。

###### 【承諾実績】

|                     |      |           |
|---------------------|------|-----------|
| 伴走支援型特別保証           | 385件 | 8,603百万円  |
| 県コロナ・物価高騰対応経営再生支援融資 | 713件 | 15,039百万円 |

・新分野展開や業態転換等の前向きな資金需要に対しては、補助金連携支援保証により支援し、事業の維持発展に向けた新たな企業価値の創出をサポートしました。

###### 【補助金連携支援保証の承諾実績】

112件 1,477百万円

② 経営者保証に関するガイドラインの趣旨を踏まえ、経営者交代等の期中時に限らず、通常の保証申込時においても要件に該当する案件については、金融機関と連携し、経営者保証に依らない保証を推進する。

・経営者保証を不要とする取扱いや関連する保証制度を金融機関本部・営業店の訪問、及び勉強会を通し周知するとともに、保証申込時においても金融機関に提案するなど、経営者保証に依らない保証の推進を図りました。

**【経営者保証免除の承諾実績】**

|                                 |                  |
|---------------------------------|------------------|
| 3類型 <sup>※1</sup> による対応（条件変更含む） | 54件（R4年度末比 +48件） |
| 伴走支援型特別保証による対応                  | 54件（R4年度末比 +28件） |

※1 財務要件型・金融機関連携型・担保充足型

・令和6年3月に取扱いが開始となった事業者選択型保証非提供制度等<sup>※2</sup>について、金融機関への早期周知のためオンライン説明会を実施し、経営者保証に依らない取扱いの浸透に努めました。

※2 信用保証料を上乗せすることにより、経営者保証を不要とする取扱い

**【承諾実績】** 1件

## 2) 創業支援の充実

① 関係機関が実施するセミナー等へ協力し、創業支援のメニューの周知により、地域における創業を後押しする。特に創業時における必要な資金を円滑に供給するために、「スタートアップ創出促進保証（SSS保証）」等を積極的に活用し、創業後におけるモニタリングやフォローアップ等、伴走支援を行うことで、創業者の事業発展の実現に寄与する。

・商工会議所や商工会などが主催する創業セミナーや金融機関の勉強会において、当協会の創業支援を紹介するとともに、創業時における経営者保証を不要とするスタートアップ創出促進保証（SSS保証）について、制度の趣旨や活用方法を周知し、創業資金の円滑な調達を支援しました。

### 【セミナー等参加実績】

甲府商工会議所創業セミナー、山梨中央銀行創業セミナー、峡東地区商工会創業塾、甲府市女性起業等支援「Can-pass」、北杜市創業支援ネットワーク会議、やまなし産業支援機構起業家育成セミナー、笛吹市創業塾

### 【創業保証の承諾実績】

223件 1,446百万円（内、SSS保証 11件 96百万円）

・過年度創業保証を利用した先で、決算書等から支援が必要と判断した先にモニタリングを行い、経営課題に応じた金融支援や専門家派遣を活用したフォローアップを実施し、創業者の事業発展をサポートしました。

### 【主なフォローアップ実績】

創業フォローアップセミナーの開催 参加企業 20者

モニタリング実施 43先

金融支援 5先 経営支援 6先（専門家派遣2先、マッチング支援4先）

### 3) 信用保証の利便性向上に向けた取り組み

① 保証審査業務において迅速な保証対応や利便性の向上に繋げられるよう、現行の保証審査プロセスにおける業務の効率化に努める。

・保証審査業務における改善検討項目を洗い出し、重要度、優先度の高いものから、事務改善や事務フロー改善等を行いました。事務運用の変更に伴う保証申込時の事務取扱上の留意点を金融機関へ周知することにより、保証審査の迅速化及び効率化を図りました。

#### 【実績】

改善 17項目

## (2) 期中管理・経営支援部門

### 1) 効果的な経営支援の取り組み

- ① コロナ関連融資の据置期間終了を見据え、返済見通しを確認し、経営課題に即した早期の経営支援に着手する。
- ・金融機関に対しゼロゼロ融資の据置期限到来先リストを提供することにより、金融機関へ中小企業者の早期状況把握を促し、迅速かつ柔軟な条件変更や借換による安定した資金繰りの確保に努めました。

#### 【据置期限到来案件の状況】

令和5年度据置期限到来 4, 268件

借換 339件 返済緩和 242件 返済開始（完済含む） 3,641件 代位弁済 46件

・ゼロゼロ融資の据置期限到来先で返済緩和を行った中小企業者の内、経営支援が必要とされる先に対して、金融機関や関係支援機関と連携した経営支援を実施し、早期の経営改善に繋げました。

#### 【返済緩和先への経営支援の実績】

山梨県中小企業活性化協議会の関与 41先 金融機関と支援方針を協議 17先  
専門家派遣 13先 経営サポート会議開催 4先



② 金融機関、専門家、協会の三者間で連携し、中小企業者の経営課題や支援策を共有するとともに、専門家派遣後の経営状態をフォローアップすることで、より効果的な派遣事業に繋げる。

・三者連携の事業スキームを構築し、98先に317回の専門家派遣を実施し、中小企業者の実情に応じた経営課題の解決に取り組み、効果的な経営支援に繋がりました。

【派遣内容】

売上増加 43先 経営計画策定 38先 創業支援 12先 財務改善 12先 事業承継 1先

※経営課題は1先で複数の場合があり、派遣先数とは一致しない。

・専門家派遣後の経営状態を効果的・効率的にフォローアップするために、過年度において計画を策定した内53先に対しモニタリングを実施し、必要に応じ金融機関と連携のうえ条件変更等の追加の支援を行いました。

【モニタリング先の売上推移】

増加 26先 横這い 7先 減少 20先

③ 中小企業者との対話を通じ、経営状況の把握やビジネスモデルの理解に努め、個々の実情に応じた適切な支援策を提案する。

・金融機関や関係支援機関の支援が行き届いていないと思料される中小企業者に対し、面談や金融機関とのヒアリングによる業況把握を行いました。

また、保証申込時においても積極的に企業面談を実施し、ビジネスモデルの理解に努め、実情に応じた支援策の提案に繋がりました。

【取組み内容】

面談・金融機関とのヒアリング 15先（内、金融支援実施 13先）

保証申込時における面談 83先

④ 経営支援の取組実績の分析に努め、ノウハウの蓄積を行うとともに、経営改善を目指す企業や金融機関等の取り組みの参考となるよう、経営支援事例を紹介する等、経営支援メニューの活用を促す情報発信を行う。

・経営改善を課題とし専門家派遣を実施した中小企業者80先の内、72先から決算書を徴求し、ローカルベンチマークの指標に基づいた検証を行いました。検証した結果、売上増加率、営業利益率、労働生産性の項目において改善が見られ、6割の企業において収益性改善が確認できました。

・経営改善の取り組みの参考となるよう専門家派遣事業や経営サポート会議の活用により経営改善を図った経営支援事例について、ホームページへの掲載や各種会議での紹介により、積極的に情報発信しました。

## 2) 関係支援機関との連携強化

① 中小企業活性化協議会をはじめとした関係支援機関との連携や情報交換、業務の相互理解を深め、各関係機関とのネットワークを活用し、多面的かつ継続的な期中・経営・事業再生支援に取り組む。

・山梨県中小企業活性化協議会をはじめとした関係支援機関との情報交換や勉強会により、相互の経営支援策について理解を深め、連携の強化を図り、支援フェーズに応じた多面的な支援を実施するための協力関係を構築しました。

### 【実績】

関係支援機関との勉強会 5回（山梨県中小企業活性化協議会、山梨県よろず支援拠点など）

関係支援機関との情報交換 13回（山梨県中小企業家同友会、TKC西東京山梨会、山梨県事業引継ぎ支援センターなど）

・経営再建を急務とする中小企業者については、関係支援機関へ紹介し、より専門的な経営支援をサポートしました。

### 【案件紹介の実績】

山梨県中小企業活性化協議会 7件

日本政策金融公庫 6件

山梨県よろず支援拠点 2件

### (3) 回収部門

#### 1) 求償権の効率的な管理・回収

- ① 個々の求償権の状況を把握し、回収可能性を早期に見極めることにより、管理債権の選択と集中を図り、合理的かつ効率的な回収業務に努める。

・求償権債務者等の状況把握に努め、回収方針を明確化し、案件の状況に応じた的確な回収策を講じました。また、回収が見込まれない先については、早期に見極めを進めることにより、回収業務の効率化に努めました。

#### 【実績】

調査対象先 148先

内、調査中 72先 回収方針 14先 管理事務停止方針 33先 方針検討中（調査済） 29先

#### 2) 事業再生・生活再建に向けた取り組み

- ① 事業継続している求償権債務者には、今後の業況を見通した上で、保証部門や関係機関との連携により「求償権消滅保証」を活用した事業再生に取り組む。

・求償権消滅保証の対象先として1先を選定し、専門家派遣事業を活用して再生計画の策定に取り組んでおります。今後、金融機関、関係支援機関と情報共有を行いながら、求償権消滅保証による金融正常化を図り事業再生を支援します。

- ② 求償権保証人の生活状況を勘案し、「一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン」の積極的な活用により生活再建に繋げる。

・求償権保証人の生活実態や弁済能力などを把握して、保証債務免除ガイドラインに基づく一部免除手続きを促進することにより、生活再建を支援しました。

【実績】 11先（R4年度末比 +6先）

3) サービスの有効活用

① サービスへの有効的な委託と解除により、求償権管理体制の最適化を図る。

- ・計画的にサービスへの委託と委託解除を進めることにより、求償権管理の効率化を図りました。

【実績】 委託 19先 (R4年度末比 +19先) 委託解除 165先 (R4年度末比 +33先)

## (4) その他間接部門

### 1) コンプライアンスの徹底

- ① コンプライアンス実践プログラムを着実に実施し、役職員のコンプライアンス意識の向上に努め、コンプライアンスを重視した業務遂行を徹底する。

・コンプライアンス実践計画及び実践プログラムに基づき活動を進めました。チェックシートの実施やマニュアル・規程の読み合わせ等を行うとともに、知識確認シートによる啓発に取り組みました。また、役員より、各種会議等を通じたコンプライアンスの周知徹底や各部署のコンプライアンス活動の内部共有など、全社的なコンプライアンス意識の向上を図りました。

さらに、コンプライアンス委員会により、コンプライアンス態勢のチェックを行い、適正な対応が図られていることを確認しました。

### 2) 危機管理・リスク管理態勢の強化

- ① 自然災害等多様な不測の事態に備え、組織として迅速な復旧と業務継続が出来るよう、BCP等の不断の見直しを行い、危機管理態勢の強化を図る。

・人事異動等の内部環境の変化に伴う対応や信用保証協会を取り巻く環境の変化への情報収集に努め、現在の危機管理マニュアルとBCPの整合性を検証しました。次年度以降、実効性の高い管理態勢を構築するため、危機管理マニュアルの再制定を進めてまいります。

・停電などの電源障害が発生した際に、バックアップ電源を供給し、データ損失やハードディスクの破損等から保護するためサーバ用UPS（蓄電池）を導入し、システムの安全性向上を図りました。

- ② 計画的に内部監査を実施し、諸規定や業務プロセスの見直し、是正などのリスク管理意識を組織内に浸透させ、効率的かつ適正な業務運営の推進を図る。

・内部監査実施計画に基づき、諸規程等に則った事務処理の整合性に加え、リスク管理を主体とした内部監査を行い、指導・助言により、効率的かつ適正な業務運営を促しました。

また、各部署における個人データの点検計画に基づく取り扱いについて、安全管理の遵守状況の検証を行い、管理の徹底を図りました。

③ 保証協会システムセンター等と連携・協力し、定期的な保守点検や機能改善等を継続させ、基幹システムをはじめとした各種システムの安定的な運用を確保する。

・保証協会システムセンターをはじめ、各ベンダーと連携し、基幹システムや各種システムの機能修繕や更改に取組み、安定稼働の維持に努めました。

### 3) 人材の育成と組織の活性化

① 多様化する中小企業者のニーズや外部環境の変化に対応した多岐に亘る業務に注力できるよう、職員の専門的な知識習得や能力向上を図るとともに広い見識を持つ人材への育成を進める。

・資格取得や通信講座を奨励するとともに、全国信用保証協会連合会主催の階層別・業務課題別研修や外部機関の各種研修への参加を通して、専門的な知識と主体性を高め、変化適応力のある人材の育成を進めました。

・新入職員に対しては、OJTの一環としてエルダー制度とともに、心理面でサポートするメンター制度を導入し、効果的な育成やフォローに取り組んだことにより、職場や業務へのスムーズな定着が図れました。

・業務の電子化やシステム活用を推進するため、保証協会システムセンターから提供されたDVD教材を活用した情報セキュリティ研修の実施により、職員のITリテラシーの向上を図りました。

・山梨県中小企業活性化協議会によるトレーニー制度へ職員を派遣し、再生支援の知識習得と質の向上を図りました。

② ワークライフバランスの実現と職員の健康への意識向上を図り、働きやすい職場環境づくりを推進する。

・ストレッチ教室の実施や職員への健康関連書籍の貸し出しにより、職員の健康への意識向上を図るとともに、職員の時間外勤務における課題や対策、実施状況を役職員間で共有するなど管理を徹底し、健康経営の実現に向けた取り組みを強化しました。

・衛生委員会による意見交換や職員への関連情報の発信を通して、職員の健康保持や職場環境の衛生促進に努めました。

#### 4) 広報活動の充実

- ① 中小企業者、金融機関や関係機関の利便性向上を図るための効果的な情報発信と、当協会のプレゼンスを高めるための積極的な広報活動に努める。

・信用保証を利用する際の参考となるよう、ホームページの「経営支援事例」や「よくあるご質問」コーナーの充実を図り、利用者に有益となる情報を積極的かつ迅速に発信しました。

・当協会の存在を認識してもらうとともに、業務への理解を図るため、創業保証の利用先や新たに当協会をご利用いただいた中小企業者へパンフレットなどを発送し、信用保証の仕組みや当協会の取り組みを周知しました。

#### 5) 業務改革の推進

- ① 信用保証書の電子交付の拡大や信用保証申込の電子化の普及に向け、関係機関と連携し、業務のデジタル化を進め、金融機関や中小企業者の利便性向上を図る。

・認証付電子保証書交付サービス（電子保証書発行）について、山梨中央銀行、山梨信用金庫、静岡銀行との間で取扱いを開始しました。これにより、信用保証書の約5割が電子発行に切り替わり、融資実行までの迅速化が図れました。

・信用保証協会電子受付システム（信用保証申込手続き）については、利用開始を希望する金融機関や全国信用保証協会連合会、保証協会システムセンターと情報交換を行うとともに、現場部署と情報共有しながら、内部事務フローの見直しを行うなど、取扱開始に向けた準備を進めました。

- ② 業務運営のデジタル化を段階的に進め、抜本的な事務の見直しを行うとともに効率化・省力化に取り組む。

・ペーパーレス会議システムを導入し、社内会議や金融機関との勉強会等において活用することにより、ペーパーレス化への取り組みを進展させました。

・グループウェアを活用したワークフローシステム（電子決裁）の導入に向け、当該システムの仕様の確認とテストを実施するとともに、既存のグループウェアのバージョンアップを行い、本格的な運用を見据えた検証に取り組みました。



③ 業務におけるDX活用について組織的に研究を進めるとともに、職員の意識改革を図りデジタル時代に対応した業務態勢の構築を進展させる。

・DX推進を組織的に進めるため、部署横断的なプロジェクトチームを発足しました。令和5年度においては、改善の必要性がある業務の洗い出しや、グループウェアの効果的な活用に向けた意見交換を行い、検討結果を取り纏めました。また、DXに関係する外部セミナーへの参加や外部機関への業務視察を通して、職員のDX推進への意識醸成に努めました。

## 2. 外部評価委員会の意見等

### [保証部門]

ゼロゼロ融資の後処理が重要だと感じているが、その点をしっかりフォローしているところは評価できる。伴走支援型特別保証、補助金連携支援保証等の周知・提案を積極的に行ない、経営改善・生産性向上や事業再構築に向けた金融支援、借換手法の提案等により、経営改善に向けた金融支援ができていた。

また、創業支援に関しても、十分行われていたことがうかがえる。創業支援のメニューの周知や創業時における経営者保証を不要とする「スタートアップ創出促進保証（SSS保証）」について、制度の趣旨や活用方法を周知し、創業資金の円滑な調達を支援しており、SSS保証を含む創業保証の承諾実績は大きいと評価できる。

経営者保証に依らない保証の推進では、経営者保証を不要とする取扱いや関連する保証制度を周知するとともに、保証申込時においても金融機関に提案していた。経営者保証免除の実績も増加しており、推進が図られていると感じた。一方で、このような取扱いは、今後のM&Aや廃業を進め経済の活性化を促すことに有効なものと思われるが、未だ認知度が低い。金融機関から積極的に提案するインセンティブも働きにくいと考えられるので、貴協会が積極的に推進することで地域に浸透するような状況になることを期待する。また、事業者選択型保証非提供制度については、信用保証料の上乗せに対する中小企業者の抵抗感もあると思うので、取扱いを浸透させ、実績をあげるために、工夫して取り組む必要がある。

この他、保証審査プロセスにおける業務の効率化に努める目標に対し、17項目の改善で、保証審査の迅速化及び効率化が図られており、評価できる。

#### [期中管理・経営支援部門]

金融機関に対しゼロゼロ融資の据置期限到来先リストを提供することにより、中小企業者の早期状況把握を促し、迅速かつ柔軟な条件変更や借換による安定した資金繰りの確保に努め、しっかり取り組んできたことがうかがえ、評価する。

また、金融機関、専門家、協会の三者間での連携に関しても、三者連携の事業スキームの構築により、98先に対して317回の専門家派遣を実施したことは評価できる。

金融機関や関係支援機関の支援が行き届いていないと思料される中小企業者に対しては、面談や金融機関とのヒアリングによる業況把握の結果、実情に応じた支援策の提案に繋がれており、積極的な支援を行ったことがうかがえる。

さらには、関係支援機関との情報交換や勉強会が実施され、相互の理解、連携の強化によって、多面的な支援を実施するための協力関係が構築されていると評価できる。

経営支援の結果について、ローカルベンチマークを基にして、売上増加率、営業利益率、労働生産性の項目から検証し、6割の企業で収益性改善が確認できるなど、実情に応じた経営課題の解決が図られている実績がある。当該数値が最適なものは疑義があるが、客観的な指標を用いて評価することには賛成である。今後も経営者への情報の提供、助言に努めていただきたい。

この他、経営改善を図った経営支援事例について、ホームページへの掲載や各種会議での紹介により、積極的に情報発信しており、今後も積極的に行っていただきたい。

#### [回収部門]

求償権債務者等の状況把握に努め、回収方針を明確化し、案件の状況に応じた回収策を講じていると評価できる。

管理対象900件に対して148先の調査を実施しており、多くの先について見直しが行われたものと思われる。また、回収が見込まれない先については、早期に見極めを進めることにより、回収業務の効率化に努めたことは評価できる。回収方針を明確化することは重要であり、今後も続けていただきたい。協会として継続して見直しを実施されるよう、方針に準拠した一定の基準などがあるとより効率的になると考えられる。

また、事業継続している求償権債務者には、「求償権消滅保証」を活用した事業再生、求償権保証人には、「一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン」の積極的な活用により生活再建支援が効率よく実施されている。

#### [その他間接部門]

全体的に十分に取り組んできたことがうかがえる。

コンプライアンス実践計画及び実践プログラムに基づく活動が進められていると評価する。特に、役員によるコンプライアンスの周知徹底や各部署のコンプライアンス活動の内部共有は重要で効果的である。

危機管理・リスク管理態勢では、危機管理マニュアルとBCPの整合性の検証がなされており、サーバ用UPS（蓄電池）が導入され、システムの安全性向上が図られていた。

また、業務のデジタル化が進められ、保証書の電子発行の増加による業務の軽減や社内資料のペーパーレス化等、効率化が進んでいると判断できる。

メンタルが問題となって休んでいる職員はおらず、時間外勤務削減へ取り組む現状が継続することを期待する。

#### [全体評価]

各部門において積極的、効果的に取り組んでおり、問題なく経営されていると思う。個々の分野の目標に対して、十分取り組んでいると評価できる。

デジタル化が進んでいて、感心した。ペーパーレスによる紙資源の節約、ペーパーを用意するための労力・時間の節約など、有効性は計り知れないので、なお一層の導入と活用を図ってほしい。

経済状況の変化とともに協会に求められる役割は変化し続けており、新たな課題も出てくると思うので、課題に対してどのように取り組むのか、検討を行ってほしい。

また、業務の効率化により確保されたリソースを、新たに求められる分野に適切に投下することで機動的で効率的な経営がなされることを期待する。