

平成27年度経営計画の評価

平成28年7月28日

鹿児島県信用保証協会

— 目 次 —

はじめに	1
I 経営方針	
1 業務環境	2
2 業務運営方針	3
II 平成 27 年度経営計画の各部門別評価項目に係る自己評価	
1 保証部門	
(1)保証利用の推進	4
(2)中小企業者等の利便性向上に向けた取り組み	6
(3)創業の支援体制の強化及び地球温暖化対策に取り組む中小企業者への支援	7
2 期中管理部門	
(4)期中支援体制の充実・強化	8
(5)経営・再生支援の充実・強化	9
3 回収部門	
(6)求償権の適正管理と回収促進	10
4 その他間接部門	
(7)能力開発・人材育成の取り組み強化	12
(8)業務文書の電子化の推進及び電算処理システムの適正かつ効率的な運用	13
(9)個人情報の適正な管理及びコンプライアンス態勢の充実・強化	14
(10)効果的な情報の収集・伝達の充実・強化	15
(11)内部監査を通じての経営目標の効果的な達成への貢献	16
5 事業計画	17
6 収支計画	18
7 財務計画	19

8 経営諸比率	20
Ⅲ 自己評価に対する外部評価委員会の意見・助言	21

はじめに

本協会は、業務運営に関する経営方針や取り組むべき重点課題を明確にするとともに、その解消方策を着実に実施することによって、適切な業務運営を確保するため、平成 27 年 4 月に策定した「第 4 次中期事業計画（平成 27 年度～平成 29 年度）」の基本方針のもとに、平成 27 年 4 月、「平成 27 年度経営計画」を策定し、信用保証協会法第 35 条第 1 項に基づき国に報告を行い、これら計画の着実な推進に努めてきました。

また、本協会における経営の透明性の一層の向上と対外的な説明責任を果たすために、これら計画の本協会による自己評価を行い、弁護士、公認会計士及び学識経験者で構成する「外部評価委員会」（「別紙 1」参照）の意見・助言を受けたうえで、その評価結果を公表することとしています。

このため、本協会は、上半期に中間的な評価を行うとともに、平成 27 年 5 月、本協会の関係職員で構成する「計画等自己評価委員会」（「別紙 2」参照）において協議・検討を重ね、「平成 27 年度経営計画の評価（案）」を作成しました。

この「平成 27 年度経営計画の評価（案）」について、「外部評価委員会」による意見・助言を踏まえて、調整・修正し、次のとおり「平成 27 年度経営計画の評価」を取りまとめたところであります。

今後、この評価による成果を十分活かして、本協会の適切な業務運営の確保と運営規律の強化に努めて参る所存であります。

なお、「外部評価委員会」の委員各位におかれましては、「平成 27 年度経営計画の評価（案）」について、ご多忙の中、熱心に審議・検討していただき、貴重なご意見・ご助言を賜りましたことに対し、ここに、厚く御礼を申し上げます。

平成 28 年 7 月 28 日
鹿児島県信用保証協会
会長 山田 裕章

I 経営方針

平成27年度経営計画においては、経営方針について、次のとおり業務環境と業務運営方針を記述しているが、県内の経済動向と中小企業を取り巻く環境は、依然厳しい状況が続いており、引き続き中小企業者に対する経営支援・再生支援の充実、政策保証等の推進、期中管理の充実・強化による代位弁済の抑制、求償権の回収促進等に注力することとなったが、全体としては、概ね業務運営方針に沿った運営が推進された。

1 業務環境

(1) 鹿児島県の経済動向

我が国の経済は、大手企業や輸出産業を中心とした企業業績が堅調な推移を示すなど景気回復の流れが着実に表れている一方で、円安の急激な進行、原材料高騰の影響等により、中小企業・小規模事業者の経営環境は依然厳しい現状にあるなど、景気回復の実感が地方経済にまで十分に行き届いていない状況にある。

一方、最近の県内経済をみると、生産活動は一部を除きやや弱含みで投資関連も弱めの動きにあるものの、消費関連は横ばいで推移する中で雇用環境は改善の動きが続き、観光関連は外国人観光客に支えられやや持ち直しており、景況は総じて緩やかな回復基調にある。

今後については、人口減少や高齢化社会に伴う県内経済規模の収縮という懸念材料はあるものの、平成26年度政府補正予算における経済対策や「地方創生」を柱とした「新・日本再興戦略」の本格的な支援策の効果により、景気回復が地方経済にまで着実に浸透してくることに期待するところである。

(2) 中小企業を取り巻く環境

日本経済は、長いデフレ経済から脱却し、景気回復の流れが着実に前進しているという状況にある一方、円安による物価上昇や実質賃金の伸び悩み、個人消費低迷への懸念、建設業における資材高騰や人手不足など、中小企業を取り巻く環境は不透明感も増しており、依然として厳しい実情にある。

本県においても、県内の経済動向は、緩やかな回復基調にあるとはいえ企業の財務体質改善につながる状況にまではなく、資金繰り支援や経営改善支援を必要とする中小企業等は依然として多い。

また、県内経済規模の収縮、事業の後継者不足等による影響などもあり、中小企業・小規模事業者を取り巻く経営環境は、予断を許さない状況が続いていくものと予想される。

2 業務運営方針

このような県内の経済動向や中小企業等を取り巻く環境の中にあって、本協会は、平成25年3月に終了した中小企業金融円滑化法の精神を受け継ぎつつ中小企業等の資金繰りを支え、地域経済の活性化、成長に貢献することを目的とした取組みを行うこととする。

そのため、政府の施策に呼応し、引き続き政策的な保証制度である創業関連保証、経営改善サポート保証等の借換保証や地域経済に密着した地方公共団体の政策的保証制度を積極的に運用することにより、県内事業者に対する金融支援に取り組むこととする。

また、中小企業者の経営改善を支援するサポートミーティング（個別支援会議）の実施等、金融機関や商工団体等経営支援機関との連携を強化していくとともに、条件変更先等経営状況が厳しい事業者のうち、経営支援を行うことで経営の改善が図られ将来的に正常化が見込まれる事業者については、国の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補助事業を積極的に活用し、経営支援の取組みの一層の強化を図ることとする。

一方、求償権回収については、不動産担保や第三者保証人の無い求償権の累増、法的整理による債務整理案件の増加などにより求償権の質的劣化が進んでいるため、期中管理部門との連携による迅速な対応や、保証債務免除制度、保証協会債権回収（株）などを一層有効活用することにより、回収の最大化を図っていくこととする。

さらに、本協会の財政及び経営基盤の充実・強化、リスク管理体制の強化、コンプライアンス体制の充実・強化、業務運営に関する外部評価制度による透明性の確保を図っていくこととする。

平成27年度経営計画の各部門別評価項目に係る自己評価

1 保証部門

評価項目	(1) 保証利用の推進	達成度
		B
課題解消のための方策		
方策の項目	実施状況	達成度
<p>ア 保証利用度の向上と保証利用の促進を図るため、新規先や再利用先を対象とした信用保証料率割引を行うとともに、環境マネジメントシステムの認証を取得し、その管理・維持を必要とする中小企業者についても、引き続き信用保証料率の割引を実施する。</p> <p>また、既利用先で完済した先や完済予定先に対し、引き続き金融機関等との連携のもとDMの発送や訪問により保証の再利用を促進する。</p>	<p>保証利用度の向上及び保証利用の促進を図るため、関係機関との連携強化、中小企業者へのDM発送等を実施した。</p> <p>ア 中小企業者に対する保証推進 (ア) 直近2か月以内に債務完済した中小企業者661企業に対し、毎月DMによる再利用案内通知を発送し、117企業を訪問した。DM発送のうち222件の保証申込、208件の保証実績に繋がった。 (イ) 証書貸付1口利用で1年後債務完済予定である中小企業者702企業に対し、DMによる再利用案内文書を発送した。このうち147件の保証申込、137件の保証実績に繋がった。 (ウ) 環境マネジメントシステムの認証を取得している中小企業者については、引き続き保証料の割引を行った。 【環境対策サポート保証実績】 24件（前年比61.5%） 411百万円（同55.4%） 【環境マネジメント認証取得者に対する保証実績】 84件（同89.3%） 2,427百万円（同97.2%） (エ) 新規先や再利用先については、9月から2月まで、一般保証、鹿児島県振興資金及び鹿児島市産業振興資金の3制度について保証料割引を実施した。 【新規先及び再利用先に対する保証料割引の保証実績】 339件 2,042百万円</p>	B
<p>イ 保証利用度の向上と保証利用の促進を図るため、積極的に金融機関等を訪問するとともに、関係機関が主催する研修会等に積極的に参加し、意見・情報交換を行い、さらなる信頼関係の構築を図る。</p> <p>また、金融機関との継続的な情報交換を行うため、金融機関の若手担当者等を対象とした信用保証セミナーや、各金融機関の営業店別研修会を開催し信用保証制度の周知による適正保証の推進を図る。</p> <p>さらに、保証協会を利用していない中小企業者の新規・再利用を推進するため、金融機関や商工団体と連携し、新規利用先数の増加キャンペーン等を実施する。</p>	<p>イ 金融機関及び商工団体等との連携 (ア) 審査担当者による関係機関の積極的な訪問を実施した。特に、金融機関訪問については、大島郡を除く融資店舗276営業店を訪問し、情報収集等に努めた。（金融機関延べ334店舗（前年比168.7%）商工団体延べ82団体（同227.8%）） (イ) 金融機関との研修会を3回開催及び金融機関が主催する研修会に7回出席するとともに、商工団体等が主催する会議に5回出席し、保証実務について説明した。 (ウ) 地元5金融機関の若手職員を対象とした信用保証セミナーを開催（参加者30名）し、保証協会の仕組みの説明と併せて意見交換を行った。 (エ) 利用先数増加キャンペーンを9月から2月まで実施した。 期間中の新規利用者364企業、再利用者220企業（貸付実行ベース） (オ) 商工組合中央金庫と提携し、8月から協調融資型保証「スクラム」を開始した。 （保証実績 2件 80百万円）</p>	A
<p>ウ 定期的に協会主催の経営相談会を実施するとともに、関係機関が主催するイベント等にも積極的に参加し、相談窓口の充実を図る。</p> <p>また、創業資金については、創業塾等のセミナーへ積極的に参加し、創業予定者への支援の充実を図る。</p>	<p>ウ 経営相談会や創業セミナーへの参加 (ア) 志布志市商工会、南さつま市商工会議所、始良市商工会及び出水商工会議所の協力により、それぞれ一日経営相談会を開催した。 (イ) 地方公共団体や商工団体が開催する創業塾への参加、創業保証制度の説明と併せて、創業予定者からの相談等にも対応した。 【創業資金に係る保証実績】 239件（前年比94.5%） 1,376百万円（同90.3%）</p>	B

<p>エ 中小企業者向け、金融機関向け及び各種団体向けなど、配布先に応じた普及促進資料の作成を行い、広報活動の拡充を図る。 また、南九州税理士会などの関係機関と連携し、保証利用の促進を図る。</p>	<p>エ その他 (ア) 金融機関や商工団体向けのパンフレット、及び創業者向けのリーフレットを作成し、関係機関等へ配布した。 (イ) 南九州税理士会鹿児島連合会と提携し、税理士等連携型短期サポート保証を創設した。 また、南九州税理士会鹿児島連合会が主催する研修会に参加し、保証業務や保証制度について説明を行い、保証利用の促進を図った。 (保証実績 5件 100百万円)</p>	<p>B</p>
<p>評価項目の自己評価</p>		
<p>近年金融機関の融資利率が低く、保証料の割高感等により保証承諾は前年比減少傾向で推移する状況が続いていたが、年度当初に計画していた方策を着実に実行してきた結果、保証承諾は前年比102.6%、年度計画比99.7%の実績となり、年度経営計画に基づく取組みが一定の保証利用推進に結びついたものと評価している。</p> <p>また、保証利用先数増加キャンペーンについては、新たに新規先や再利用先の保証料割引を実施したことから、昨年と比較して新規先38企業、再利用先8企業の増加があり、一定の効果があったものと評価している。</p> <p>しかしながら、保証利用企業者数は今年度も減少傾向で推移したことから、保証利用者数の減少に歯止めをかけるに至らなかったものと判断している。</p>		
<p>評価項目の達成に向けた次年度以降の取組み</p>		
<p>関係機関との連携は、県内中小企業の経営環境に関する情報や保証協会に関する意見・要望等を収集し、保証利用者の目線に立った保証推進を行うためにも重要な要素であることから、更に連携強化に努めるとともに、関係機関に対して積極的な保証推進を要請していくこととする。</p> <p>また、完済先及び完済予定先に対するDMの発送や訪問、保証利用先数増加キャンペーンについては、引き続き金融機関等と協力のもと保証利用の推進策として継続するとともに、本協会に鹿児島県から通知がある経営革新計画承認を受けている企業に対し、新たに保証利用の推進を行っていくこととする。</p>		

注) 達成度については、A・B・Cの3段階とする。A～高い B～普通 C～低い

評価項目	(2) 保証審査体制の充実	達成度																								
		B																								
課題解消のための方策																										
方策の項目	実施状況	達成度																								
<p>ア 保証申込に適切に対応するため、個々の状況を踏まえ、的確でスピーディな保証審査を行うとともに、徴求書類や審査事務手続き等について随時見直しを行い、事務の効率化を図る。また、必要に応じ、企業面談等を実施し、きめ細やかな対応を図る。</p> <p>イ 大口保証企業や政策保証利用先等については、必要に応じ、直近の決算書を徴求し、併せて創業資金については訪問等によるモニタリングを引き続き実施し、保証後の支援体制の強化を図る。</p>	<p>保証申込に適切に対応するため、関係機関と連携を図るとともに、適宜保証審査事務の見直し等を行った。</p> <p>ア 保証申込への適切な対応 (ア)簡易審査により、的確でスピーディな保証審査に努めた。 【簡易審査の実績】 保証承諾2,142件(承諾全体に占める割合31.8%) (前年 1,697件 同割合24.8%) 【保証処理内定日数】 5日以内を目標として定め、早期処理に努めた結果、平均5.0日(前年4.4日)となった。 【内定処理までの経過日数状況】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th rowspan="2">5日以内</th> <th rowspan="2">6~14日以内</th> <th rowspan="2">15日以上</th> <th colspan="3">構成比</th> </tr> <tr> <th>5日以内</th> <th>6~14日以内</th> <th>15日以上</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>平成27年度</td> <td>4,207</td> <td>1,439</td> <td>277</td> <td>71.0</td> <td>24.3</td> <td>4.7</td> </tr> <tr> <td>平成26年度</td> <td>4,755</td> <td>1,020</td> <td>222</td> <td>79.3</td> <td>17.1</td> <td>3.7</td> </tr> </tbody> </table> <p>(イ)保証申込のあった企業のうち463企業(前年比97.9%)に対して審査担当者による訪問・面談を実施した。</p> <p>イ 保証後の対応 (ア)保証部において、創業保証やABL保証などの政策保証利用先のうち239企業について決算書を徴求(徴求率91.2%、前年76.0%)し、保証後の経営計画の達成状況や財務状況の把握を行ったが、経営支援の実績はなかった。 (イ)創業資金については、創業後のフォローアップとして、197企業(前年214企業)についてモニタリングを行った。</p>		5日以内	6~14日以内	15日以上	構成比			5日以内	6~14日以内	15日以上	平成27年度	4,207	1,439	277	71.0	24.3	4.7	平成26年度	4,755	1,020	222	79.3	17.1	3.7	<p>A</p> <p>B</p>
	5日以内					6~14日以内	15日以上	構成比																		
		5日以内	6~14日以内	15日以上																						
平成27年度	4,207	1,439	277	71.0	24.3	4.7																				
平成26年度	4,755	1,020	222	79.3	17.1	3.7																				
評価項目の自己評価																										
<p>保証処理については、内部研修等による保証審査時の注意事項の周知、役席による進捗状況のチェックや適切な指示に基づく審査処理に努めた結果、保証処理内定の平均日数は例年同様5日以内で推移し、保証申込に対するスピーディな対応が行えたものと評価しているが、第4四半期に内定処理日までの経過日数6日以上が増えたことから、引き続き役席による進捗状況のチェックが必要である。</p> <p>決算書徴求については、融資先金融機関の協力により高い徴求率となったが、経営支援までは至らなかったことから、更なる財務状況等の把握が必要である。</p> <p>また、保証協会を利用して創業した企業へのモニタリングについては、創業後に発生した資金繰り等の問題解決に向けたアドバイスを行うなど、適宜、適切な支援がなされたものと評価している。</p>																										
評価項目の達成に向けた次年度以降の取組み																										
<p>部内研修等において、保証審査に時間を要した事案の検証を行い、保証処理の円滑化に努めることとする。</p> <p>また、課長補佐以上の役席による職員への日常業務におけるOJTを充実することで審査担当者の能力を高め、中小企業者や関係機関からの相談等に適切・丁寧に対応することとし、審査体制の充実を図る。</p> <p>決算書徴求後の経営支援については、引き続き経営計画の達成状況や財務状況の把握を行い、経営支援部と連携し必要な措置を講ずることとする。</p> <p>さらに、引き続き創業後のフォローアップとしてモニタリングを行うとともに、平成28年度から経営支援強化促進補助金補助事業に創業関係が追加されるため、専門家派遣による経営診断や経営上の各種課題解決を図るために活用を行うこととする。</p>																										

注)達成度については、A・B・Cの3段階とする。A~高い B~普通 C~低い

平成27年度経営計画の各部門別評価項目に係る自己評価

2 期中管理部門

評価項目	(3) 期中支援の充実・強化	達成度												
		A												
課題解消のための方策														
方策の項目	実施状況	達成度												
<p>業況悪化の初期の段階より、当該企業との面談等による早期実態把握を行い、企業の持続可能性や経営課題を見極め、必要かつ適切な措置を講ずるとともに、効果的な支援を行うため、積極的にサポートミーティングを開催し関係支援機関との連携を図りながら、事業者の資金繰り及び経営の改善を支援する。</p>	<p>延滞及び事故報告先の企業について、破綻危機回避のため金融機関・認定支援機関等と連携を図り、必要かつ適切な支援措置を講じた。</p> <ul style="list-style-type: none"> 延滞及び事故報告先への対応 <ul style="list-style-type: none"> 【4日以上30日以内の延滞先】 専任担当者による金融機関への毎月ヒアリングの実施。 【30日超の延滞先及び事故報告受理企業】 金融機関と連携を図り、訪問・呼出等による実態把握、必要に応じた条件変更等の実施。 条件変更の実績 (単位：件、百万円、%) <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th rowspan="2">件数</th> <th rowspan="2">金額</th> <th colspan="2">前年比</th> </tr> <tr> <th>件数</th> <th>金額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>承諾</td> <td>2,510</td> <td>31,981</td> <td>96.0</td> <td>93.8</td> </tr> </tbody> </table> <p>【年度末における延滞件数】 490件 (前年比 84.9%)</p> <p>【当年度中事故報告受付状況】 624件 (前年比 86.2%)、4,588百万円 (同 74.4%)</p> <ul style="list-style-type: none"> 金融支援が必要な企業への対応 返済緩和等の金融支援が必要な企業のうち、経営改善計画の策定・金融機関間の合意調整等が必要である企業に対してはサポートミーティングを開催し、60企業 (前年比148.1%) の支援に向けた枠組みを迅速に構築した。 		件数	金額	前年比		件数	金額	承諾	2,510	31,981	96.0	93.8	A
	件数				金額	前年比								
		件数	金額											
承諾	2,510	31,981	96.0	93.8										
評価項目の自己評価														
<p>延滞先及び事故報告先に対しては、金融機関との連絡を密に行い早期延滞解消に努めた結果、延滞先数や事故報告企業数の減少がみられたとともに、代位弁済抑制にも繋がったことから、期中支援の効果がでてきているものと評価している。</p> <p>また、返済緩和等の金融支援が必要な企業については、実態把握を行ったうえで、適宜、サポートミーティングを開催し、条件変更等の対応を行っていることから、当該企業の資金繰り安定化に寄与しているものと判断している。</p> <p>さらに、関係機関等からのサポートミーティングに係る相談企業数も増加傾向にあることから、経営支援策の手法として認知され、活用も進んでいると認識している。</p> <p>上記取組み実施により、総合的には期中支援の充実・強化は図られているものと判断している。</p>														
評価項目の達成に向けた次年度以降の取組み														
<p>金融機関との連携を密にし、企業の状況に応じた期中支援を行っているが、依然として中小企業の経営環境は厳しく、条件変更は高い水準で推移していることから、引き続き、的確な期中支援を実施し、延滞の長期化防止及び代位弁済の抑制に繋げていくこととする。</p> <p>条件変更の反復企業の内、返済緩和の状態から脱却できない企業については、サポートミーティングを活用し、金融機関と連携のもと、認定支援機関による経営改善計画策定支援事業の推進を行うことで、抜本的な経営体質改善を目指していく。また、返済緩和の条件変更先でも一定の返済が見込める企業については、資金繰りの安定化を目的とした条件変更改善型借換保証等を提案し正常化に導くなど、支援強化を図りたい。</p>														

注) 達成度については、A・B・Cの3段階とする。A～高い B～普通 C～低い

評価項目	(4) 経営改善・再生支援の充実・強化	達成度																	
		A																	
課題解消のための方策																			
方策の項目	実施状況	達成度																	
<p>ア 経営改善・強化に取り組む企業に対し金融機関や中小企業再生支援協議会等との連携による支援策を講ずるとともに、「経営改善サポート保証」等の推進により資金調達円滑化を図り、企業の再生に向けた事業計画の推進を支援する。</p> <p>イ 「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補助事業」や「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」を活用し、経営診断や経営改善計画の策定を行う専門家等と連携を図るとともに経営改善計画策定を支援する。</p> <p>また、企業の経営課題の解決を図るため、専門家派遣事業の推進に努めるとともに、顧問弁護士・顧問税理士及び事業再生に関する外部専門家を有効活用し、支援を強化する。</p>	<p>経営改善・強化に取り組む企業を支援するため、金融機関・中小企業再生支援協議会等との連携を強化し、改善計画の策定や事業再生の推進を支援した。</p> <p>ア 中小企業再生支援協議会が関与する案件については、引き続きバンクミーティングに積極的に参加し、改善計画に沿った必要な措置を講じた。</p> <p>・協議会案件 (単位:件, 百万円, %)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th rowspan="2">件数</th> <th rowspan="2">金額</th> <th colspan="2">前年比</th> </tr> <tr> <th>件数</th> <th>金額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>保証承諾</td> <td>9</td> <td>98</td> <td>81.8</td> <td>31.0</td> </tr> <tr> <td>条件変更</td> <td>482</td> <td>10,251</td> <td>110.6</td> <td>107.8</td> </tr> </tbody> </table> <p>また、企業の資金繰り改善を支援するため、サポートミーティングを活用した「経営改善サポート保証」等を推進し、経営改善計画の推進を図った。</p> <p>保証実績 2件 114百万円</p> <p>イ (ア) 国の「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」を利用し、経営改善に取り組む企業を支援するため、認定支援機関と連携を図り、適宜、サポートミーティングを実施するとともに、計画策定費用の補助事業を実施することにより企業の負担軽減を図った。</p> <p>・認定支援機関による改善計画策定企業 26企業 (前年21企業)</p> <p>・補助利用申請企業 30企業 3,238千円</p> <p>(イ) 経営の安定に支障が生じている企業の経営課題の解決のため、国の補助事業である「経営支援強化促進補助金補助事業」を活用し、専門家派遣を実施することで、経営診断や経営改善計画の策定支援を実施した。</p> <p>・訪問企業 52企業</p> <p>・経営診断支援 16企業</p> <p>・経営改善計画策定支援 16企業</p> <p>(ウ) 業種別経営セミナーは9回開催 (建設業、製造業、サービス・小売業を対象に開催)</p>		件数	金額	前年比		件数	金額	保証承諾	9	98	81.8	31.0	条件変更	482	10,251	110.6	107.8	A
	件数				金額	前年比													
		件数	金額																
保証承諾	9	98	81.8	31.0															
条件変更	482	10,251	110.6	107.8															
評価項目の自己評価																			
<p>中小企業再生支援協議会が関与する企業に対しては、支援協議会及び金融機関との連携を密にし、迅速かつ適切な金融支援を行うとともに、バンクミーティングを通じ、経営者に再生計画の達成に向けた自覚を促し、企業の抜本的な再生に向けた支援を行うことができたものと評価している。</p> <p>認定支援機関による経営改善計画策定支援事業については、協会独自の補助事業の実施と併せ、経営改善支援センターや税理士会等との連携を強化し推進に努めた結果、計画策定企業の増加に繋がっている。</p> <p>また、経営支援強化促進補助金補助事業を活用した専門家派遣事業については、金融機関等と連携し推進した結果、経営課題を抱える企業の経営診断・改善計画策定の支援に繋がり、経営改善に取り組む企業への支援強化が実現できているものと判断している。</p>																			
評価項目の達成に向けた次年度以降の取組み																			
<p>中小企業再生支援協議会や認定支援機関等の関与による経営改善計画策定企業については、引き続き金融機関・支援機関と連携を密に行い、サポートミーティングや企業訪問等を実施し、各支援策の積極的推進を図り、企業の経営課題の解決を支援していくこととする。</p> <p>また、経営状況の改善を図ることが見込まれる企業については、経営支援強化促進補助金補助事業を活用することにより、専門家派遣事業を行うとともに、当協会が主体となって、金融機関・中小企業診断士協会と連携を図り、企業の経営課題の解決や経営改善への取組みを支援することとする。</p>																			

注)達成度については、A・B・Cの3段階とする。A～高い B～普通 C～低い

平成27年度経営計画の各部門別評価項目に係る自己評価

3 回収部門

評価項目	(5) 求償権の適正管理と回収促進	達成度																																
		A																																
課題解消のための方策																																		
方策の項目	実施状況	達成度																																
	<p>求償権には代位弁済後間もないものや長く時間が経過したもの、担保付や無担保など様々な形態の案件がある。これらの求償権を効率的に管理し、回収を促進するため、求償権の実態を早期に把握し、状況に応じた回収方針を定め、対応してきた。</p>																																	
<p>ア 期中支援担当部署と連携を強化して代位弁済後の初期段階において、債務者等の実情に応じた効果的な回収方針を立て対処する。</p>	<p>ア 期中支援担当部署との回収に係る連携強化 従来から大口代位弁済案件を中心に、事前に期中支援部署より情報の提供を受けていたが、今年度より期中支援部署と債務者等の現況及び代位弁済後の回収方針等を協議する連絡会を開催した。同連絡会において今期35企業の協議を実施した結果、8企業から総額120百万円の早期回収に繋がった。</p>	A																																
<p>イ 「求償権の分類及び進行管理に関する要領」等の規定に基づき適正な求償権管理を行うとともに、各種規定に基づき、債務者等の履行能力に応じた柔軟な対応を行う。 また、適時・的確な法的措置を講ずることにより、回収促進を図る。</p>	<p>イ 適正な求償権管理と管理回収 (ア) 新規求償権の適正管理と回収促進 平成27年度に代位弁済を実施した218企業のうち、行方不明又は破産等の法的手続きに移行しているものを除く139企業について、代位弁済後20日以内を目途に債務者との接触に努め、早期実態把握による回収方針の確立を図った。</p> <p>(イ) 既存求償権の適正管理と回収促進 「求償権の分類及び進行管理に関する要領」に基づき全件ヒアリングを実施し、債務者等の現状に応じた回収方針を定め、法的手続きを含めた督促を行った。 なお、完済見込みのない求償権においては、連帯保証人の資力・生活実態を踏まえ、履行能力に応じた積極的な一部弁済による保証債務免除を提案し、長期化する回収の早期解決と最大化に努めた。</p> <p style="text-align: center;">【法的手続状況】 (単位：件)</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>裁判による請求</th> <th>支払督促</th> <th>競売</th> <th>仮差押等</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">47</td> <td style="text-align: center;">8</td> <td style="text-align: center;">18</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">77</td> </tr> </tbody> </table> <p>※法的執行件数 前年比 96.3%</p>	裁判による請求	支払督促	競売	仮差押等	合計	47	8	18	4	77	A																						
裁判による請求	支払督促	競売	仮差押等	合計																														
47	8	18	4	77																														
<p>ウ 担保物件の処分促進のため、大口先を主体に物件の再調査を実施し、実情に応じた管理・処分策を検討し、遅滞なく任意処分又は競売等効果的な手段を講じる。 また、処分推進のため取引金融機関等との情報交換を充実させ、タイムリーな情報発信に努める。</p>	<p>ウ 有担保求償権の回収として、不動産担保のうち、処分対象となっている不動産情報を、金融機関・不動産業等を訪問し、提供することにより、早期売却の促進に努めた。</p> <p style="text-align: center;">【不動産処分状況】 (単位：百万円、%)</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="2">平成26年度</th> <th colspan="2">平成27年度</th> </tr> <tr> <th>金額</th> <th>前年比</th> <th>金額</th> <th>前年比</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>任意処分</td> <td style="text-align: center;">313</td> <td style="text-align: center;">94.5</td> <td style="text-align: center;">246</td> <td style="text-align: center;">78.8</td> </tr> <tr> <td>競売</td> <td style="text-align: center;">130</td> <td style="text-align: center;">48.1</td> <td style="text-align: center;">138</td> <td style="text-align: center;">106.3</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td style="text-align: center;">443</td> <td style="text-align: center;">73.7</td> <td style="text-align: center;">384</td> <td style="text-align: center;">86.7</td> </tr> </tbody> </table> <p>なお、訪問状況は次のとおり。 (単位：件)</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>実地調査</th> <th>金融機関</th> <th>不動産業者等</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">52</td> <td style="text-align: center;">11</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">59</td> </tr> </tbody> </table> <p>※実地調査・金融機関等訪問件数 前年比 84.3%</p>		平成26年度		平成27年度		金額	前年比	金額	前年比	任意処分	313	94.5	246	78.8	競売	130	48.1	138	106.3	合計	443	73.7	384	86.7	実地調査	金融機関	不動産業者等	合計	52	11	2	59	B
	平成26年度		平成27年度																															
	金額	前年比	金額	前年比																														
任意処分	313	94.5	246	78.8																														
競売	130	48.1	138	106.3																														
合計	443	73.7	384	86.7																														
実地調査	金融機関	不動産業者等	合計																															
52	11	2	59																															
<p>エ 保証協会債権回収(株)との連携を強化し、効率的かつ効果的な回収に努める。</p>	<p>エ 保証協会債権回収(株) (以下「サービサー」という。)を活用して、定期回収先からの確実な回収と古い求償権の掘起こしを図った。 また、保証協会とサービサーの求償権管理・回収方針の統一化を図るため、訪問スケジュール管理や全件ヒアリングを行うなど、委託後も関与し、効果的な回収に努めた。 さらに、下期にサービサー職員を1名増員するとともに受託案件数を増加させ、新たな定期回収先の掘起こしを行った。</p>	B																																

<p>オ 回収が困難又は不能な求償権については、引き続き専任担当者を配置することにより、適時・的確な管理事務停止及び求償権整理を行い、回収が見込まれる求償権への集中的な取組みを行う。</p>	<p>オ 回収困難な求償権の適時・的確な管理 回収が困難と判断される求償権については、適時、管理事務停止と求償権整理の事務処理を推進し、管理事務の効率化を図った。</p> <p>【決裁状況】 (単位：件、百万円)</p> <table border="1" data-bbox="662 257 1220 392"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="2">平成26年度</th> <th colspan="2">平成27年度</th> </tr> <tr> <th>件数</th> <th>金額</th> <th>件数</th> <th>金額</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>管理事務停止</td> <td>502</td> <td>3,618</td> <td>488</td> <td>3,584</td> </tr> <tr> <td>求償権整理</td> <td>367</td> <td>2,099</td> <td>348</td> <td>2,642</td> </tr> </tbody> </table>		平成26年度		平成27年度		件数	金額	件数	金額	管理事務停止	502	3,618	488	3,584	求償権整理	367	2,099	348	2,642	<p>A</p>
	平成26年度		平成27年度																		
	件数	金額	件数	金額																	
管理事務停止	502	3,618	488	3,584																	
求償権整理	367	2,099	348	2,642																	
<p>カ 顧問弁護士等による研修会を実施し多様な回収局面における法務・税務上の問題点の解決策習得に努める。 また、若手職員へのOJTの充実を図り、回収担当者のスキルの向上を推進する。</p>	<p>カ 顧問弁護士等による研修及び人材育成 若手職員へのOJTによる回収のスキル向上を図るため、現地督促時に管理職等が同行して指導を行った。</p>	<p>A</p>																			

評価項目の自己評価

今年度から新規求償権における早期実態把握を目的として、代位弁済前に期中支援担当部署との連携を強化した結果、代位弁済後速やかに回収方針を立てて対処することに繋がり、一部の早期回収に結び付いたものと判断している。

また、回収が長期化した求償権、無担保、保証人のない求償権の増加など、回収環境が厳しくなっている中、これまで継続的に行ってきた適時・的確な法的措置を含めた督促や担保物件処分の手続き促進への取組みにより回収計画を上回ることができた。

しかしながら、不動産処分による回収額が減少傾向にあることから、処分促進のため担保物件の再調査による実態把握を行い、遅滞なく任意処分や不動産競売等効果的な手段を講じるとともに不動産業者、金融機関等へのタイムリーな情報提供の充実を行う必要があると認識している。

さらに、サービサー委託の求償権は、保証協会が関与した全件ヒアリングなどにより、回収方針の統一化及び明確化がなされ回収の効率化が図られたが、回収額の減少傾向が続いていることから、引き続き連携を強化する必要があるものと認識している。

管理事務停止や求償権整理については、今年度も専任担当を配置し、対象求償権を適時処理していることから、回収可能な求償権に対する業務に集中がなされている。

なお、若手職員に対するスキル向上についても、顧問弁護士による講演の実施やベテラン職員が現地督促時に同行し指導を行うなど、OJTの充実は図られており、着実にスキルアップがなされているものと判断している。

評価項目の達成に向けた次年度以降の取組み

新規求償権については、期中支援担当部署との連携強化による早期着手に引き続き努めるとともに、既存求償権については、個々の債務者等の実態に即した回収手段を講じることにより、回収が長期化することで債権が劣化しないよう対応していく必要がある。

特に、有担保求償権の回収を促進するため、既存の全担保物件について再調査を実施し現況を確認のうえ実情に応じた管理・処分策の検討を行うとともに、当該不動産情報を不動産業者や金融機関等へ効果的に提供し任意処分の推進を強化する。また、任意処分が困難なものについては、速やかに法的手続きを講じるなど進行管理に努めたい。

なお、サービサーについては、訪問スケジュールや訪問結果を共有するとともに、協会による全委託案件ヒアリング時に効果的な回収策を協議することで、回収額の増加と連携の強化を図ることとする。

注) 達成度については、A・B・Cの3段階とする。A～高い B～普通 C～低い

平成27年度経営計画の各部門別評価項目に係る自己評価

4 その他間接部門

評価項目	(6) コンプライアンス体制の充実・強化	達成度
		A
課題解消のための方策		
方策の項目	実施状況	達成度
ア 「コンプライアンス・プログラム」に基づき、会議や研修・啓蒙活動を通じて役職員の倫理意識及び公共意識の向上を図り、業務上守るべき法令・諸規程等を遵守するとともに、関連する情報を共有してコンプライアンス体制の充実・強化を図る。	<p>業務運営上の最優先課題であるということを念頭に、役職員のコンプライアンス遵守の徹底と意識向上を高めるよう計画的に取り組んできた。</p> <p>ア コンプライアンス遵守の徹底は、常勤役員会の承認した年間計画（プログラム）に基づき主に研修を主体に実施し、役職員としての意識向上を図った。</p> <p>【研修実績】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス担当者向け研修 講師：常務（5月）、専務（2月） ・全体研修 講師：(株)鹿児島経済研究所（6月） 講師：顧問弁護士（10月） ・個別研修 講師：各部長（4月）、課長（7月） <p>【その他】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各種行事における役員の訓示 ・役職員に対するコンプライアンス意識調査（10月） ・地域社会に対する貢献活動（産業会館周辺の清掃活動 7月、9月、12月、3月） 	A
イ 反社会的勢力等については、「反社会的勢力との対応マニュアル」に基づき一元的な管理体制を構築するとともに、警察、鹿児島企業防衛対策協議会等関係機関とも連携を図りながら、反社会的勢力の排除への対応を強化する。	<p>イ 反社会的勢力の排除、不正防止のため、新聞情報や鹿児島県企業防衛対策協議会からの情報について、毎月開催のコンプライアンス委員会において反社会的勢力の認定作業を行い、データベース化を行った。</p> <p>また、反社会的勢力との取引解消に向けた体制強化のため「反社会的勢力との対応マニュアル」の改正を行った。</p> <p>さらに、全国信用保証協会連合会情報共有システムによる情報も取得し、現業部門へフィードバックしている。</p>	A
ウ 個人情報保護に関する諸規程の周知徹底を図るとともに、日常業務における顧客情報管理の重要性について、職員に対し更なる指導徹底を行い、個人情報の適正な管理を行う。	<p>ウ 個人情報保護に関しては、各部署における研修の実施や、協会外において情報漏えいに関する事件等が発生した都度役職員に情報を提供することを通じ、日常業務における顧客情報管理、個人情報保護に対する意識づけの徹底に努めた。</p> <p>また、「金融分野における個人情報保護に関するガイドライン」が改正されたことに伴い、協会における関係規定の改正を行い、職員への周知を図った。</p> <p>さらに、日本年金機構等の大規模な個人情報流失事案を踏まえ、「個人情報の適正な管理のため電子メールの送受信に関するルール」及び管理職向けに「個人情報の適正な管理についてのルール」を制定し、個人情報の適正な管理を行っている。</p>	A
評価項目の自己評価		
<p>平成27年度のコンプライアンス・プログラムに基づいた研修の実施、他企業のコンプライアンス違反事例の提供や情報漏えい防止のための新たなルール制定等により、コンプライアンス体制の充実が図られた。また、コンプライアンス上問題となる事案発生はなかったことから、コンプライアンス遵守に向けた取組みが機能していると評価している。</p> <p>反社会的勢力については、鹿児島県警、暴力追放センターとの連携やデータベースに構築された情報の活用、さらには、平成27年度より協会利用後に反社会的勢力と判明した先に対する排除に向けた今後の取組方針の審議・策定を3か月ごとにコンプライアンス委員会で実施しており、反社会的勢力排除に向けた体制の構築ができたものと判断している。</p>		

評価項目の達成に向けた次年度以降の取組み

コンプライアンス・プログラムに基づく研修や啓蒙活動を引き続き実施することで、適正な業務運営に努める。特に、個人情報の管理については、他企業における個人情報漏えい事案情報の分析による防止対策の検討を行うとともに、個人情報保護ガイドラインに基づく情報漏えい防止策を構築していく。

反社会的勢力の情報については、関係機関との連携強化による情報の収集に努め、データの蓄積を進めるとともに、反社会的勢力の排除及び不正利用防止について組織的な対応を継続していく。

注)達成度については、A・B・Cの3段階とする。A～高い B～普通 C～低い

評価項目	(7) リスク管理体制の強化	達成度
		B
課題解消のための方策		
方策の項目	実施状況	達成度
<p>ア 内部監査は適宜監査項目の見直しを行いながら計画的に実施し、協会の業務活動状況、財産保全状況及び会計処理状況並びにコンプライアンス体制等の遂行状況の検証・評価を行い、協会の経営目標の効果的な達成に貢献するとともに、職員の事務リスク管理に対する意識を一層高め、適正な業務運営を図る。</p> <p>なお、常勤監事と緊密な連携をとり協会運営に対する政策提言を行いながら、より効果的な内部監査を実施する。</p>	<p>ア 内部監査は、年間監査計画に基づく項目を月別、部署別に実施した（各部4回実施）。また、無通告監査も実施し（2回実施）業務運営のチェックを行った。</p> <p>基本的には規程・マニュアルに沿った業務の適正な運営状況を主に監査を実施し、必要に応じ現業部門への改善を指摘したほか、コンプライアンス遵守のためのプログラム実施状況等についても監査を行った。</p> <p>また、常勤監事とは決算監査や監事会運営等について連携を図った。</p>	A
<p>イ システムリスクについては情報漏えいの防止に努め、共同システム運用協議会、保証協会システムセンター（株）との連携を密にすることによりシステムの安定的な運用を確保するとともにシステムの事故・障害の発生防止に向けた対応の強化を図る。</p> <p>また、事業継続計画（BCP）についての知識と理解・習得を深めるとともに、緊急事態においても一定水準の業務の継続性を確保するため、模擬訓練を実施する。</p>	<p>イ 平成28年5月より統一化される保証料業務については、九州各県協会との協調・連携を図りながら概ねスケジュール通りの準備ができた。</p> <p>また、内部的には各部署からの要請に応じ、適正なシステム処理を実施した（開発1件、変更1件）。</p> <p>事業継続計画（BCP）の一環として定める「業務事務手作業マニュアル」の一部改正を行い、改正後の同マニュアルに基づき緊急時の模擬訓練を実施した。</p>	B
評価項目の自己評価		
<p>決算監査や年間監査計画に沿った内部監査を実施し、各部署の業務遂行状況をモニタリングすることにより、文書保存規程の改正を促すなど業務改善等各現業部門の円滑かつ適正な執行に貢献できたと判断している。</p> <p>また、システム面では共同システム運用協議会や保証協会システムセンター（株）との連携を図ることにより、システムの安定的な運用を図ることができた。さらに、平成28年5月より始動する保証料業務統一化については、協会内外への周知や関係規定等の変更等に取り組んだものの、当初のスケジュールから遅延した事項も発生するなど、一部調整不足も見られた。</p> <p>事業継続計画（BCP）については、現行の手続きに即したマニュアルに基づく模擬訓練を通して、職員への周知が図られ、また、スムーズな作業を行うための留意点を把握することができた。</p>		
評価項目の達成に向けた次年度以降の取組み		
<p>内部監査においては、今後も適宜、監査項目の見直しを行いながら計画的に実施し、業務活動状況及びコンプライアンス態勢等の遂行状況における検証・評価を行い、協会の経営目標の効果的な達成に貢献するとともに、より効果的な監査を実施していくこととしたい。</p> <p>システム面では、引き続き共同システム運営協議会や保証協会システムセンター（株）との連携を図り、保証料業務統一化が安定して運用できるように現業部門のフォローを実施する。</p> <p>また、保証協会システムセンターから提示された「情報セキュリティ指針」を検証し、協会において対応が不十分と判断される項目については関係規定の見直しを行うとともに、セキュリティ強化に向けた措置を講じていく。</p> <p>また、事業継続計画（BCP）については、前年度の訓練を踏まえたうえで、引き続き模擬訓練を実施することとしたい。</p>		

注)達成度については、A・B・Cの3段階とする。A～高い B～普通 C～低い

評価項目	(8) 人材育成と組織の活性化の取組み	達成度
		A
課題解消のための方策		
方策の項目	実施状況	達成度
<p>ア 協会内外の研修に積極的に参加し、広く中小企業者の経営・金融相談に対応し得る専門知識の習得に努める。 また、関係機関が主催する中小企業者向けのセミナーやビジネスフェア等に職員が参加し、業界動向や新たな商品・技術などへの見識を深める。</p> <p>イ 資格取得等表彰制度により、中小企業診断士等協会の業務推進に緊密な関係を有する資格取得の奨励や全国信用保証協会連合会が実施する信用調査検定の資格取得等を積極的に支援する。</p> <p>ウ 決算状況説明会や経営計画に係る自己評価の結果報告を行うとともに、信用保険の収支状況等の研修会を実施し職員の信用補完制度に関する現状認識を深める。</p> <p>エ 組織内コミュニケーションの活性化を図り、職員が率直な意見や提案が出せるような組織風土を熟成する。</p>	<p>職員の能力開発・人材育成のため、協会内外の研修・セミナー等への参加を年初に策定し、計画的に実施した。</p> <p>ア 職員の業務に関する専門知識の向上については連合会が実施する業務別・課題別研修及び階層別研修に対象となる職員を受講させた。 また、職員の知見を深めるため、関係機関主催によるセミナー等にも積極的に参加させ、16研修に延べ26名が参加した。</p> <p>イ 平成27年度は、中小企業診断士一次試験合格者3名を診断士養成課程に派遣し、2名が診断士の資格を取得した。(残り1名は平成28年4月取得) また、2名が販売士の資格を取得した。 信用調査検定については、上級に6名、中級に2名、初級に2名が合格した。</p> <p>ウ 各部における中期事業計画及び経営計画説明会、平成26年度の協会収支説明会、日本公庫職員による信用保険関連の研修会等を実施した。 また、協会に関する新聞情報等の他に、県内の経済動向や各業界に関するトピックスなどを適時配信する体制をつくり、職員全員に対し積極的に情報提供を行った。</p> <p>エ 外部講師によるコミュニケーション研修を実施するとともに、連合会が実施する階層別研修に参加させ、職員の意識改革に努めた。</p>	<p>A</p> <p>A</p> <p>A</p> <p>B</p>
評価項目の自己評価		
<p>年初に策定した研修計画に基づく諸研修の受講や、協会業務に関連するセミナー等への参加により、専門知識の習得や業界動向の把握ができ、日頃の業務に活用されている。</p> <p>資格取得支援については、平成27年度は、2名の職員が中小企業診断士の資格を取得し、また、新たに2名の職員が一次試験に合格しているため、診断士資格取得者の目標10名の達成が見込まれる状況となり、保証・経営支援業務での資格の活用が期待される。(診断士:平成28年4月末8名)</p> <p>信用調査検定では、前年受験合格者が今年度はさらに上位の検定を受験するなど、資格取得への挑戦意欲を引き出すことができているものと判断している。</p> <p>職員への情報提供については、提供する範囲の拡大と内容を充実したことにより、提供量も大幅に増え、タイムリーな提供が出来ており、情報の共有化が図られている。</p>		
評価項目の達成に向けた次年度以降の取組み		
<p>職員のより一層の専門知識の習得、資質向上を図るため、引き続き、計画的に研修等へ参加させるなど、人材育成に関し積極的な取組みを行う。また、職員が外部との交流を通じ、幅広い情報の収集とコミュニケーション能力の向上を図るため、関係機関や団体等が主催する視察研修(国外を含む)へも参加させることとする。</p> <p>組織活性化への取組みとして、上司は、部下が「報告・連絡・相談」をしやすい環境作りに努めるとともに、部署間で情報を共有し、意見交換できる機会を設けることとする。平成28年度も外部講師によるコミュニケーション研修を実施し、引き続き組織内コミュニケーションの活性化を高める取組みを行う。また、ストレスチェック制度を活用した、職員のストレスマネジメントの向上を図ることとする。</p>		

注)達成度については、A・B・Cの3段階とする。A～高い B～普通 C～低い

評価項目	(9) 顧客サービス向上のための取組み	達成度
		B
課題解消のための方策		
方策の項目	実施状況	達成度
<p>ア 親切丁寧な対応に努めるとともに、関係機関等へのアンケート調査を継続的に実施することで顧客ニーズを把握し、迅速かつ適切な対応を行うことにより顧客満足度の向上に努める。</p> <p>イ ビジスマナーをはじめとするコミュニケーション能力向上の研修に参加させることにより、中小・零細企業等の目線に立った身近な対応ができる職員の育成を図る。</p> <p>ウ ホームページや金融機関及び中小企業者向けの広報活動の見直しを行い協会の知名度を高めながら広報の充実やサービスの向上を図る。</p>	<p>ア 顧客ニーズ把握の手段として、11月に金融機関の県内営業店277先と県内の商工会議所、商工会及び鹿児島県中小企業団体中央会の計38団体にアンケート調査を実施した。 アンケート結果は職員に周知し、改善が必要と判断したものは、各部門ごとに改善取組みを策定させ、実施に取組んだ。</p> <p>イ 金融機関に2年間出向していた職員を講師として金融機関側から見た顧客サービスの実態や外部講師によるビジスマナーの職員全体研修会を実施した。 また、CS（顧客満足）活動を担当する部署の職員3名を全国信用保証協会連合会主催の専門研修（CS向上のための研修）に参加させた。</p> <p>ウ 情報発信ツールの多様化に対応した新たな広報活動を検討する一環として、「若手職員による広報に対する意見交換会」を3回実施した。 協会知名度向上を目的として11月から3月末までラジオCMと鹿児島市電の中吊り広告を実施した。</p>	<p>B</p> <p>B</p> <p>A</p>
評価項目の自己評価		
<p>前年度に引き続き金融機関及び商工団体にアンケートを実施したが、改善に向けて取組みを強化すべきと判断される事項もあった。</p> <p>また、金融機関に出向していた職員及び外部講師による職員全体研修や連合会主催の研修に参加することで、顧客に接する際の心構えや接遇の重要性を再認識することができた。</p> <p>若手職員（35歳以下）との広報に関する意見交換会の実施により、多様化した情報発信ツールの活用方法等について検討することができた。</p>		
評価項目の達成に向けた次年度以降の取組み		
<p>金融機関及び商工団体向けアンケートで判明したニーズや課題解決に向けた取組みの進捗を管理するとともに、必要に応じ取組みを見直すなど、改善に向けたフォローアップを実施していく。</p> <p>また、平成28年度は中小企業者に対するアンケートを実施することで利便性の向上に向けた意見を幅広く収集し、今後の諸施策に反映させていくこととする。</p> <p>さらに、ホームページのリニューアルやリーフレットの充実等に取り組むことで、より積極的な情報発信を促進し、広報面での顧客サービス向上を図る。</p>		

注) 達成度については、A・B・Cの3段階とする。A～高い B～普通 C～低い

評価項目	(10) 中・長期的な課題解決に向けた取組み	達成度
		B
課題解消のための方策		
方策の項目	実施状況	達成度
<p>早期に着手検討すべき問題や将来的な課題について、関係機関と適宜情報交換を行いながら、その課題解決に向けた研究・検討を行う。</p>	<p>保証部においては、鹿児島県中小企業融資制度の現状把握や問題点等を協議検討するために、鹿児島県と定期的（6回）に勉強会を実施した。</p> <p>また、経営支援部では、香川県信用保証協会と徳島県信用保証協会を訪問し、経営改善・経営支援を目的とした保証の推進や専門家派遣事業の取組み等について視察を実施した。</p> <p>監事及び調査室において、各部の業務改善や検討課題に関する政策提言を行うこととしており、平成27年度は職制と待遇に関する提案が1件行われた。</p>	B
評価項目の自己評価		
<p>今年度より鹿児島県と中小企業融資制度についての勉強会を開催し、鹿児島県中小企業融資制度の推進策として、金利負担軽減や利便性向上に関する意見交換会を行うことができた。</p> <p>また、他県協会への業務視察や九州内での各部門別研究会等に参加し、業務改善や協会業務の効率的な運用に繋がる情報の収集に努めてきていることから、今後は各部門が抱える課題の解決に向けた議論を積み重ねていく必要がある。</p>		
評価項目の達成に向けた次年度以降の取組み		
<p>平成28年度は、鹿児島県との勉強会を引き続き実施するとともに、鹿児島市とも勉強会を開催することで、顧客の利便性向上に繋がる提案を行っていくこととしたい。</p> <p>国において、持続可能な信用補完制度の確立に向けた具体的な検討が行われていることから、適時関係機関に情報を提供していくとともに、業務運営における影響度合いを的確に把握できるように努める。</p> <p>さらに、各部門が抱える中・長期的な課題に対しては、優先順位を定めたいえで解決に向けた研究・検討の実施や進捗管理を行っていくとともに、現業部門が参考となる情報の収集を積極的に図っていくこととする。</p>		

注) 達成度については、A・B・Cの3段階とする。A～高い B～普通 C～低い

平成27年度経営計画の事業計画に係る自己評価

5 事業計画

(単位：百万円，%)

項 目	26年度 実績 A	27年度		対前年度 実績比 C/A	計画比 C/B	達成度	実績の自己評価
		計画 B	実績 C				
(1) 保証承諾	68,016	70,000	69,803	102.6	99.7	B	保証料率の割高感等もあったが、鹿児島県・鹿児島市の融資制度等を積極的に推進した結果、計画をほぼ達成した。
(2) 保証債務残高	179,504	173,000	172,034	95.8	99.4	B	保証承諾は計画をほぼ達成したが、借換え保証が多く、真水部分が少ないことも影響し、保証債務残高は計画を若干下回った。
(3) 保証債務平均残高	185,260	176,500	175,356	94.7	99.4	B	上記(2)と同様の理由により、保証債務平均残高は計画を若干下回った。
(4) 代位弁済	3,637	3,700	3,008	82.7	81.3	A	早期延滞解消に努めたことや経営改善・再生支援に積極的に取り組んだ結果、代位弁済の抑制に繋がり、計画を下回った。
(5) 実際回収	840	700	785	93.5	112.2	A	これまで継続的に行ってきた適時・的確な法的措置を含めた督促や担保処分の促進への取組から、回収計画を上回った。
(6) 求償権残高	936	833	728	77.8	87.4	A	求償権残高は、代位弁済が計画を下回ったことや、損失補償金による補填等により前年度を2億8百万円下回った。

平成27年度経営計画の事業計画に係る自己評価

6 収支計画

(単位：百万円，%)

項目	26年度 実績 A	27年度		対前年度 実績比 C/A	計画比 C/B	達成度	実績の自己評価
		計画 B	実績 C				
(1) 経常収入	2,929	2,784	2,726	93.1	97.9		<p>(2) 保証料 平均保証料率は前年度とほぼ同じであったが、平均保証債務残高が約100億円減少したことから、保証料は前年度比1億9百万円の減収となり、計画比は97.9%となった。</p> <p>(3) 運用資産収入 運用資産収入の内訳は、預け金利息が5百万円、有価証券利息が3億4百万円となっており、運用利回りの低下から年々減少傾向にある。</p> <p>(7) 業務費 事務費等の経費節減に努めたことから、計画比7.3%の減となった。</p> <p>(9) 信用保険料 平成23年度保証承諾分から信用保険料率が0.1%引上げられたことなどから、信用保険料は年々増加してきたが、平均保証債務残高の減少もあり前年度より8百万円減少した。</p> <p>(12) 経常収支差額 経常収入が計画比△58百万円、経常支出が計画比△113百万円となり、支出の減少額が収入の減少額を上回り、経常収支差額は計画より55百万円の増となった。</p> <p>(27) 当期収支差額 上記(12)に加え、回収が計画を上回り、代位弁済が計画を下回ったことから、経常外収支差額のマイナスは計画より減少した。これにより、当期収支差額は計画を2億66百万円上回る8億16百万円となった。</p>
(2) 保証料	2,055	1,983	1,946	94.7	98.1		
(3) 運用資産収入	333	312	309	92.8	99.0		
(4) 責任共有負担金	447	377	377	84.3	100.0		
(5) その他	94	112	94	100.0	83.9		
(6) 経常支出	2,078	2,110	1,997	96.1	94.6		
(7) 業務費	784	831	770	98.2	92.7		
(8) 借入金利息	0	0	0	—	—		
(9) 信用保険料	1,130	1,146	1,122	99.3	97.9		
(10) 責任共有負担金 納付金	159	98	98	61.6	100.0		
(11) 雑支出	5	35	6	120.0	17.1		
(12) 経常収支差額	851	674	729	85.7	108.2	A	
(13) 経常外収入	4,535	4,666	4,188	92.3	89.8		
(14) 償却求償権回収	133	111	121	91.0	109.0		
(15) 責任準備金戻入	1,175	1,112	1,115	94.9	100.3		
(16) 求償権償却準備 金戻入	232	254	271	116.8	106.7		
(17) 求償権補填金戻 入	2,923	3,189	2,607	89.2	81.7		
(18) その他	72	0	74	102.8	—		
(19) 経常外支出	4,722	4,947	4,260	90.2	86.1		
(20) 求償権償却	3,323	3,670	2,968	89.3	80.9		
(21) 責任準備金繰入	1,115	1,069	1,065	95.5	99.6		
(22) 求償権償却準備 金繰入	271	197	214	79.0	108.6		
(23) その他	13	11	13	100.0	118.2		
(24) 経常外収支差額	△ 187	△ 281	△ 73	39.0	26.0		
(25) 制度改革促進基金取崩 額	150	156	160	106.7	102.6		
(26) 収支差額変動準備金 取崩額	0	0	0	—	—		
(27) 当期収支差額	814	550	816	100.2	148.4	A	
(28) 収支差額変動準備金 繰入額	406	275	408	100.5	148.4		
(29) 基金準備金繰入額	408	275	408	100.0	148.4		
(30) 基金準備金取崩額	0	0	0	—	—		
(31) 基金取崩額	0	0	0	—	—		

平成27年度経営計画の事業計画に係る自己評価

7 財務計画

(単位：百万円，%)

項 目	26年度 実績 A	27年度		対前年度 実績比 C/A	計画比 C/B	
		計画 B	実績 C			
年金 金融 機関 中 出 え ん 金 担 金 ・ 金	(1) 県	0	0	0	—	
	(2) 市 町 村	0	0	0	—	
	(3) 金融機関等	0	0	0	—	
	(4) 合 計	0	0	0	—	
(5) 基金取崩	0	0	0	—	—	
(6) 基金準備金繰入	408	275	408	100.0	148.4	
(7) 基金準備金取崩	0	0	0	—	—	
期 末 基 本 財 産	(8) 基 金	5,788	5,788	5,788	100.0	100.0
	(9) 基金準備金	8,914	9,189	9,323	104.6	101.5
	(10) 合 計	14,703	14,978	15,111	102.8	100.9

(11) 制度改革促進基金造成	82	40	40	48.8	100.0
(12) 制度改革促進基金取崩	150	156	160	106.7	102.6
(13) 制度改革促進基金期末 残高	120	—	0	0.0	—

(14) 収支差額変動準備金繰入	406	275	408	100.5	148.4
(15) 収支差額変動準備金取崩	0	0	0	—	—
(16) 収支差額変動準備金期 末残高	6,318	6,592	6,726	106.5	102.0

(17) 国からの財政援助	82	—	40	—	—
(18) 基金補助金	82	—	40	—	—
(19) 地方公共団体からの財 政援助	207	223	187	90.3	83.9
(20) 保証料補給 (「保証料」計上分)	0	0	0	—	—
(21) 保証料補給 (「事務補助金」計上分)	50	72	66	—	—
(22) 損失補償補填金	157	151	121	77.1	80.1
(23) 事務補助金 (保証料補給分を除く)	0	0	0	—	—
(24) 借入金運用益	0	0	0	—	—

実績の自己評価

(6) 基金準備金繰入
当期収支差額が、計画を上回る8億16百万円となったことから、繰入額は計画より1億33百万円増加し4億8百万円となった。

(12) 制度改革促進基金取崩
制度改革促進基金については、平成27年度の基金造成分を含めて全額取り崩し、期末残高はゼロとなった。

(14) 収支差額変動準備金繰入
当期収支差額が、計画を上回る8億16百万円となったことから、計画と比べ1億33百万円の繰入額の増加が図られた。

平成27年度経営計画の事業計画に係る自己評価

8 経営諸比率

(単位：%，ポイント)

項目	26年度 実績 A	27年度		対前年度 実績増減 C-A	計画比 増減 C-B	実績の自己評価
		計画 B	実績 C			
(1) 保証平均料率	1.11	1.12	1.11	0.00	△ 0.01	<p>(1) 保証平均料率 県制度の保証料補助は、平成25年度から事務補助金として処理しているため、保証料収入の減少が見込まれた一方、保証料率の低い緊急保証の構成比が前年度より更に低下することから、保証平均料率は0.01ポイント上昇すると見込んだが、保証債務平均残高が計画を下回ったこともあり26年度とほぼ同率(プラス0.001ポイント)となった。</p> <p>(3) 経費率 事務費等の経費削減に努めたことから、計画比0.04ポイント減となった。</p> <p>(12) 代位弁済率 代位弁済額が計画の37億円を大きく下回り30億円の実績となったことから、代位弁済率は計画比0.38ポイント減となった。</p>
(2) 運用資産収入の保証債務平残に対する割合	0.18	0.18	0.18	0.00	0.00	
(3) 経費率	0.43	0.48	0.44	0.01	△ 0.04	
(4) (人件費率)	0.31	0.33	0.32	0.01	△ 0.01	
(5) (物件費率)	0.11	0.15	0.12	0.01	△ 0.03	
(6) 信用保険料の保証債務平残に対する割合	0.61	0.65	0.64	0.03	△ 0.01	
(7) 支払準備資産保有率	14.64	15.15	15.48	0.84	0.33	
(8) 固定比率	0.01	0.01	0.01	0.00	0.00	
(9) 基金の基本財産に占める割合	39.37	39.49	38.30	△ 1.07	△ 1.19	
(10) 求償権による基本財産固定率	4.52	4.34	3.40	△ 1.12	△ 0.94	
	936	833	728	—	—	
(11) 基本財産実際倍率	12.21	11.80	11.38	△ 0.83	△ 0.42	
(12) 代位弁済率	1.96	2.10	1.72	△ 0.24	△ 0.38	
(13) 回収率	3.87	2.41	5.38	1.51	2.97	

注) 1 基本財産とは、決算処理後のものとする。

2 基本財産固定料欄の下段には、計算根拠となる各年度末ごとの求償権残高の実数(単位：百万円)を記入する。

3 算式

(1) 保証平均料率	$\frac{\text{保証料収入}}{\text{保証債務平均残高}}$
(2) 運用資産収入の保証債務平残に対する割合	$\frac{\text{運用資産収入}}{\text{保証債務平均残高}}$
(3) 経費率	$\frac{\text{経費【業務費+雑支出】}}{\text{保証債務平均残高}}$
(4) 人件費率	$\frac{\text{人件費}}{\text{保証債務平均残高}}$
(5) 物件費率	$\frac{\text{物件費【経費-人件費】}}{\text{保証債務平均残高}}$
(6) 信用保険料の保証債務平残に対する割合	$\frac{\text{信用保険料}}{\text{保証債務平均残高}}$
(7) 支払準備資産保有率	$\frac{\text{(流動資産-借入金)}}{\text{保証債務残高}}$
(8) 固定比率	$\frac{\text{事業用不動産}}{\text{基本財産}}$
(9) 基金の基本財産に占める割合	$\frac{\text{基金}}{\text{基本財産}}$
(10) 求償権による基本財産固定率	$\frac{\text{(求償権残高-求償権償却準備金)}}{\text{基本財産}}$
(11) 基本財産実際倍率	$\frac{\text{保証債務残高}}{\text{基本財産}}$
(12) 代位弁済率	$\frac{\text{代位弁済額(元利計)}}{\text{保証債務平均残高}}$
(13) 回収率	$\frac{\text{回収(元本)}}{\text{(期首求償権+期中代位弁済(元利計))}}$

Ⅲ 自己評価に対する外部評価委員会の意見・助言

平成27年度経営計画の実施状況等に関する本協会の自己評価について、平成28年7月8日、「外部評価委員会」に意見・助言を求めたところ、同年7月26日、同委員会の宮廻甫允委員長から本協会会長に対して、次のとおり、「平成27年度経営計画の自己評価に係る意見等について」の報告があった。

平成27年度経営計画の自己評価に係る意見等について

本県中小企業者を取り巻く環境は、景気回復の流れが地方経済まで十分に行き届いていない状況の中、平成28年4月に発生した熊本地震により、観光関連が大きく落ち込んでいるほか、生産活動の一部に影響が残っているなど、依然として予断を許さない状況が続いている。

全国的に保証債務残高が減少傾向で推移する中、本県も保証承諾並びに債務残高は事業計画の数値が達成されない状況にあるものの、対前年度実績比では保証承諾額が102.6%と前年度を上回り、また、経営改善・事業再生に取り組む企業の支援を積極的に進めたことにより代位弁済の抑制に繋がり、当期収支差額は816百万円を計上するなど、概ねバランスの取れた業務執行が行われていることが窺える。

以上の状況を踏まえ、今後の安定した信用保証業務の継続と、より一層の経営基盤の強化を目指していただくために、当委員会は以下について提言する。

1. 保証部門について

新規先・再利用先を対象とした保証料割引の実施や金融機関と提携した保証制度の創設、さらには協会主催による信用保証セミナーや債務完済先及び完済予定先に対するDMの発送等、新たな取り組みを含む保証推進策を積極的に行っていることは評価できる。

一方、保証債務残高や保証利用企業者数の減少傾向が続いていることから、保証利用拡大に向けた施策の検討、実施に努めるとともに、創業者支援にも積極的に取り組んでいただきたい。

2. 期中管理部門について

金融機関と連携し、中小企業者の早期実態把握による延滞解消に努めたこと、また、サポートミーティング（個別支援会議）の開催や国の補助事業を活用した経営診断や経営改善計画の策定支援など、経営・再生支援部門の充実・強化が図られていることは評価できる。

しかしながら、返済緩和を行っている条件変更残高は依然として高い水準で推移していることから、経営・再生支援に対する各種施策の周知徹底を図るとともに、さらなる

コンサルティング機能の向上に努めていただきたい。

3. 回収部門について

無担保求償権や第三者保証人のない求償権の増加、また、債務者等の高齢化などにより回収環境が厳しくなる中、新規求償権の早期実態把握と早期着手に努めたことが、事業計画を上回った回収に繋がったと考える。

今後、回収環境は一段と厳しさを増すことが予想されるため、担保物件の再調査を含めた処分促進やサービサーの有効活用等を行うことにより、一層の回収促進に努めていただきたい。

4. その他間接部門について

その他間接部門においては、コンプライアンス体制の充実・強化、リスク管理体制の強化など、それぞれの部署において計画的に実施されており、安定的な業務運営に寄与している。

また、協会内外の研修参加や業務推進に資する資格の取得に向けた取組みについては、各種資格取得者が順調に増加するなど、これまでの取組みの成果が出てきている。

今後も、質の高い信用保証、経営・再生支援等のサービスを継続して提供するため、さらなる組織体制の整備及び人材育成に引き続き取り組んでいただきたい。

(参考) 外部評価委員会委員

委員長	宮廻 甫允	鹿児島大学名誉教授
委員	田畑 恒春	公認会計士
委員	野田 健太郎	弁護士