

第5次中期事業計画（平成30年度～令和2年度）の評価

令和3年7月27日

鹿児島県信用保証協会

はじめに

当協会は、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30年4月「第5次中期事業計画（平成30年度～令和2年度）」を策定し、これら計画の着実な推進に努めてきました。

また、当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、これら計画の当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」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、当協会は、令和3年5月、当協会の関係職員で構成する「計画等自己評価委員会」において協議・検討を重ね、「第5次中期事業計画（平成30年度～令和2年度）の評価（案）（以下「評価案」という）」を作成しました。

この「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、「第5次中期事業計画（平成30年度～令和2年度）の評価」を取りまとめました。

今後、この評価による成果を十分活かして、当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まいります。

「外部評価委員会」の委員各位におかれましては、「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。

令和3年7月27日
鹿児島県信用保証協会
会長 川 野 敏 彦

I 第5次中期事業計画の各部門別評価

1 保証部門

評価項目	評価項目の自己評価
ア 保証利用の推進	保証利用の推進のため、保証制度の創設や制度内容の拡充を行い、金融機関を訪問し保証制度を積極的に周知するとともに、関係機関等へリーフレットを送付すること等により保証制度の推進に繋げることができた。特に令和2年度は、協会全体での審査態勢の強化や事務処理の迅速化に取り組んだことで、新型コロナウイルス感染症（以下、「新型コロナ」という）により影響を受けている中小企業者等への積極的な資金繰り支援を行うことができたものと評価している。

課題解決のための方策	
方策の項目	項目別の自己評価
(ア) 保証制度の創設及び拡充	新たな保証制度の創設や制度内容の拡充により、保証制度の充実を図るとともに、金融機関や商工団体への積極的な周知と利用推進に努めた。 また、新型コロナの影響を受けている中小企業者等の資金需要等に対応するため、新型コロナウイルス感染症関連保証（以下、「コロナ関連保証」という）の積極的な推進による資金繰り支援を図った。 以上のことから、保証制度の創設等を通じた中小企業者等の資金繰り支援が図られ、保証制度の利用推進に繋がったものと判断している。
(イ) 保証申込への適切な対応	保証申込に際しては、金融機関との情報交換を重ねながら、簡易審査基準の活用や個々の状況を踏まえた保証審査を行い、進捗管理の徹底を図ることで、保証審査日数の短縮に努めた。 また、金融機関との勉強会等を実施し、必要書類の周知を図った。 さらに、令和2年度は、コロナ関連保証の申込が増大したことから、保証申込書類や審査事務の弾力的な運用を実施するとともに、協会全体での保証審査態勢の整備を行い、新型コロナの影響を受けた中小企業者等への円滑な資金繰り支援に繋がった。 以上のことから、保証申込への適切な対応が図られたものと判断している。
(ウ) 保証制度の利用推進・周知に向けた情報の提供	南九州税理士会との研修会において、新たに創設した保証制度の情報交換を実施し、保証利用の推進を図った。 また、完済先、完済予定先に対する再利用促進については、保証制度に関する情報提供を行うとともに、DM発送先への積極的な企業訪問や面談を実施し、保証利用の推進に努めた。 以上のことから、保証制度の利用推進、情報の提供が図られたものと判断している。

評価項目	評価項目の自己評価
イ 中小企業者等の経営改善・生産性向上のための金融機関等との連携強化	金融機関との連携を推進する保証制度の創設・拡充を行い、保証承諾額も大きく伸長したことから、中小企業者等の経営改善・生産性向上支援に繋げることができたと考えている。 また、金融機関本部との情報交換、連携強化に努めるとともに、保証申込に対して金融機関担当者との意見交換を重ねながら丁寧に対応を行ってきたことが、コロナ関連保証の円滑な運用につながったことから、金融機関等との連携強化が図られたものと評価している。

課題解決のための方策	
方策の項目	項目別の自己評価
(ア) 連携（リスク分担）に係る金融機関との対話を通じた情報共有	新型コロナの影響により、積極的な訪問が出来ない時期もあったが、可能な限り金融機関本部を毎月訪問し、情報共有を行うとともに、金融機関営業店や商工団体を訪問し、保証制度の円滑な運営に係る意見交換・説明等を行った。 また、信用保証セミナーを開催し金融機関若手担当者へ信用保証制度の周知を図った。 以上のことから、金融機関との対話を通じた情報共有が図れたものと判断している。
(イ) 連携（リスク分担）を推進するための保証制度の創設、拡充	平成30年度から令和元年度にかけて、金融機関との連携に係る保証制度の創設・拡充を行い、周知に努めた結果、保証承諾額の増加に繋がったことから、中小企業者等の経営改善・生産性向上支援に向けた金融機関との連携に係る体制の整備が図られたものと判断している。

2 期中管理部門・経営支援部門

評価項目	評価項目の自己評価
ウ 経営支援・事業再生支援の充実・強化	拡充された地公体制度の活用等により、創業保証の推進を積極的に行った。また、金融機関や関係機関との連携の下、専門家派遣事業などの実施により、企業の課題解決に向け、資金繰り、企業のランクアップ及び事業承継等の支援に努めた。さらに、新型コロナの影響を受けた返済緩和先の中小企業者等に対し、コロナ関連保証による追加保証や条件変更の実施により、積極的な資金繰り支援を行った。 これらのことから、経営支援・事業再生支援の充実・強化が図られたものと評価している。

課題解決のための方策	
方策の項目	項目別の自己評価
(ア) 創業に対する支援	創業に対する支援については、従来の鹿児島県・鹿児島市それぞれの創業資金に全国統一の制度である創業保証に準じた制度が追加されたことで、保証料引下げによる創業予定者の資金調達の利便性を高めることができた。 また、創業者モニタリングや創業者支援セミナーの開催等により、創業後間もない事業者への経営支援に努めた。 これらのことから、創業に対する支援の充実・強化が図られたものと判断している。
(イ) 早期経営改善に向けた支援 (ウ) 抜本的経営改善に向けた支援	業況が悪化している中小企業者等については、金融機関ヒアリングや企業訪問・面談による実態把握を行い、金融機関や関係機関との連携を図りながら、課題を抱える企業の課題解決に向けた専門家派遣事業の活用や資金繰り支援のための条件変更及び条件変更改善型借換保証等による支援を行った。 なお、計画3年度目（令和2年度）については、新型コロナの影響により資金繰りに支障が生じている中小企業者等に対して、コロナ関連保証の活用や返済緩和に係る条件変更の実施により積極的な経営支援を行った。 さらに、認定支援機関による経営改善計画策定において、事業者が負担する405事業に係る費用の一部を補助することにより、改善計画策定の促進を図った。 これらのことから、早期経営改善及び抜本的経営改善に向けた支援の充実・強化が図られたものと判断している。
(エ) 事業承継等に係る支援	事業承継については、計画2年度目（令和元年度）から対象地区と対象先を絞り、アンケート調査を実施し、相談希望先を事業承継支援センターと一緒に訪問・面談のうえ、課題等のヒアリングや事業承継に必要な知識の提供などを行った。 また、計画3年度目（令和2年度）に創設された事業承継特別保証制度の積極的なPRに努めるとともに、金融機関と連携し推進を行った結果、3件の保証承諾に繋がった。 これらのことから、事業承継に係る支援の充実・強化が図られつつあると判断している。
(オ) 経営支援・事業再生支援に係る金融機関や関係機関との連携・協力の推進	金融機関や各種支援機関への訪問や会議等への積極的な参加により、情報収集や意見交換等を行い、連携・協力を努めることができた。 計画3年度目（令和2年度）はコロナ禍において訪問等の回数は減少したものの、新型コロナの影響を受けている返済緩和先へのコロナ関連保証対応、返済緩和に係る条件変更対応及びコロナ関連保証利用時における優先弁済の取扱い等によって意見交換を行うなど、必要な連携に努めた。 これらのことから、経営支援・事業再生支援に係る金融機関や各種支援機関との連携・協力の推進は図られたものと判断している。

評価項目	評価項目の自己評価
エ 適時・的確な代位弁済の履行	金融機関との連携強化に努めるとともに、進捗状況管理の徹底を図ったことから、概ね適時・的確に代位弁済が履行できたものと評価している。

課題解決のための方策	
方策の項目	項目別の自己評価
(ア) 適時・的確な代位弁済の履行	代位弁済方針案件については、金融機関の営業店及び本部との連携強化に努めたことから、代位弁済請求書の早期受理に繋げることができたものと判断している。 また、代位弁済請求案件についても、進捗状況管理の徹底に努めたことから、適正且つ効率的な代位弁済に繋げることができたものと判断している。

3 回収部門

評価項目	評価項目の自己評価
オ 効率的な求償権の管理・回収等	新規・既存・有担保のいずれの求償権に対しても、的確な回収策に取組み、毎期回収計画を達成したこと、また、一部弁済による保証債務免除の推進、長期化求償権先への柔軟な対応、的確な管理事務停止と求償権整理の促進等により、管理コストを踏まえた効率的な求償権の管理・回収が図られたものと評価している。

課題解決のための方策	
方策の項目	項目別の自己評価
(ア) 求償権の適正管理と回収促進	新規求償権については、代位弁済前からの情報収集、代位弁済後の早期現況把握と効果的な回収方針の策定に取組んだこと等から、早期回収着手が図られたものと判断している。 既存求償権については、定期的な面談、電話、文書等の督促による債務者等の現況把握に努め、個々の実情に応じた効果的な回収策を講じることで、通常督促による回収の毎期増加へ繋げる等、回収促進が図られたものと判断している。 有担保求償権については、担保物件の現状や債務者等の実情に応じた効果的な処分や、長期化求償権先に対する換価性や既往弁済実績を考慮した柔軟かつ積極的な対応に取組んだこと等から、効率的な回収促進が図られたものと判断している。
(イ) 的確な管理事務停止と求償権整理の促進	回収が困難または不能な求償権については、費用対効果を踏まえながら、適時・的確な管理事務停止と求償権整理に取組んだことから、回収が見込まれる求償権への集中的な取組みに繋げることができたものと判断している。
(ウ) 求償権先に対する再チャレンジ支援	代位弁済後も事業継続中の求償権先への訪問による営業実態の把握・申告書徴求による経営内容の精査等に努め、再チャレンジ支援に取組んだ。

4 その他間接部門

評価項目	評価項目の自己評価
カ 安定的な協会経営及びリスク管理体制の確立に向けた取組み	中小企業者等や関係機関から信頼される組織として、公的使命と社会的責任を十分認識し、役割を果たしていくために、業務の効率化や各種経費削減、災害時の対応マニュアルの整備及び訓練を行うとともに、各種研修等を通じた役職員のコンプライアンス意識の醸成や専門知識を有する人材育成に努めたことで、経営基盤の強化及びリスク管理体制の確立に向けた取組みができたものと評価している。
課題解決のための方策	
方策の項目	項目別の自己評価
(ア) 安定的かつ持続可能な協会経営の推進	年度経営計画や中期事業計画を踏まえた長期的な収支見通しの策定を行った。 また、毎年度の予算編成を通じ、業務の効率化や各種費用の削減を検討するとともに、事務所移転に伴う契約の見直しを進め、リース物件の一部解約等更なる経費削減を行った。 以上のことから、安定的かつ持続可能な協会経営を推進することができたと判断している。
(イ) 中小企業者等のニーズに対応し得る人材の育成	新型コロナの影響により、縮小せざるを得ない研修もあったが、各年度において、研修基本計画に基づき、連合会等が実施する職務別、課題別研修等の対象となる職員を受講させるとともに、全体研修や部内研修を実施したほか、通信教育の受講を促す等、職員の能力向上に取組んだ。 以上のことから、中小企業者の経営・金融相談や経営課題等に対応し得る専門知識の習得とスキルアップが図られ、保証審査・経営支援等の日常業務に活かされているものと判断している。
(ウ) コンプライアンス態勢の充実・強化	コンプライアンス・プログラムに掲げる研修・啓発活動を計画的に実施した。 なお、令和2年度は、ハラスメント事案が発生したため、事実関係を調査のうえ厳正に対処するとともに、ただちにコンプライアンス委員会において再発防止策の検討を行い、職員全体研修及び管理職向けの研修を実施した。 また、保証事務処理において、一部不適切な事務処理があったが、ただちに適切な対応をとるとともに、再発防止に向けた規程の見直しを行った。 反社会的勢力への対応については、新聞記事や関係機関の情報を基に保証利用の未然防止に努めた。 以上のことから、全体としてコンプライアンスの遵守に向けた取組みは概ねできたものと判断している。
(エ) 事業継続及びシステムリスクに対応できる体制の確立	災害発生時の事業継続体制の確保については、災害等の非常事態に的確に対応できるように、災害時業務行動方針や行動マニュアルを整備のうえ、事業継続計画に基づく訓練を実施した。 特に令和2年度においては、職員への新型コロナ感染拡大防止のため、感染対策に係る注意喚起、アクリル板の設置やマスク配布、及び消毒訓練等の対策を実施し、業務運営の維持に努めた。 電算システムの安定的な運用については、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)と連携を図るとともに、年間計画に基づき、電算システム導入やIT化の推進に努めた。 内部監査に関しては、各部署の業務運営や事務処理等の不備の改善を促すことで、適正な事務処理に繋げることができた。 新事務所への整備については、移転スケジュールを策定し、着実に取組んだ。 以上のことから、事業継続及びシステムリスクに対応できる体制の確立が図られたものと判断している。

評価項目	評価項目の自己評価
キ 情報発信力の強化及び広報活動の充実に向けた取組み	マスメディアの活用や関係団体広報誌への広告掲載、LINEによる情報発信など、広報活動基本方針に基づいた活動を実施するとともに、地域貢献活動にも積極的に取組んだことで、情報発信力の強化及び協会認知度の向上に繋がったと評価している。

課題解決のための方策	
方策の項目	項目別の自己評価
(ア) 情報開示の推進	信用保証の利用状況やプロパー融資の状況、経営支援に関する情報を保証月報やホームページ、リーフレット等で開示することにより、金融機関等との連携や対話の強化に繋げることができたと判断している。
(イ) 広報活動の充実	平成30年4月に広報活動基本方針を定め、広報の充実及び質の向上を目的に広報委員会を設立し、協会全体で広報に取り組むための体制を構築した。 また、各種協会事業や中小企業者等が求める情報をマスメディアや関係機関の広報誌、LINE等の多様な広報手段を積極的に活用し、効果的に発信できたと判断している。
(ウ) 地域貢献活動の推進	地域貢献活動等の推進については、大学等との連携事業・出張講座を中心に地域貢献活動を行った。

Ⅱ 中期事業計画の事業計画に係る評価

(単位：百万円，％)

項 目		前年度 実績 A	当該年度		対前年度 実績比 C/A	計画比 C/B	実績の自己評価
			計画 B	実績 C			
保証承諾	平成30年度 (初年度)	56,732	58,000	54,703	96.4	94.3	新たな保証制度の創設や制度内容の拡充により保証制度の充実を図るとともに、金融機関や商工団体への積極的な周知と利用推進に努めた。 特に、令和2年度は、新型コロナに伴う県内中小企業者の資金需要に対応するため、コロナ関連保証の情報提供など保証利用の推進に積極的に取組んだ。 以上のような取組みにより、保証承諾は計画を上回った。
	令和元年度 (2年度)	54,703	57,000	59,990	109.7	105.2	
	令和2年度 (3年度)	59,990	98,000	245,485	409.2	250.5	
保証債務残高	平成30年度 (初年度)	149,618	145,000	140,735	94.1	97.1	保証承諾が伸びたことから、保証債務残高についても計画を上回る結果となった。
	令和元年度 (2年度)	140,735	139,000	138,574	98.5	99.7	
	令和2年度 (3年度)	138,574	171,000	291,766	210.5	170.6	
代位弁済	平成30年度 (初年度)	2,797	2,700	3,297	117.9	122.1	初年度において、小売業の代位弁済増加等により、計画を大幅に上回ったものの、その後の積極的な資金繰り支援や、保証後の経営支援強化に取組んだこと等から、2年度以降は計画を下回る代位弁済となった。
	令和元年度 (2年度)	3,297	2,900	2,756	83.6	95.0	
	令和2年度 (3年度)	2,756	2,700	1,974	71.6	73.1	
実際回収	平成30年度 (初年度)	716	570	645	90.1	113.2	新規求償権に対する回収の早期着手、既存求償権に対する督促強化、有担保求償権に対する柔軟な対応等に積極的に取組んだことにより、每期計画を達成した。
	令和元年度 (2年度)	645	520	606	94.0	116.5	
	令和2年度 (3年度)	606	520	619	102.1	119.0	

Ⅲ 自己評価に対する外部評価委員会の意見・助言

第5次中期事業計画（平成30年度～令和2年度）の実施状況等に関する当協会の自己評価について、令和3年7月2日、「外部評価委員会」に意見・助言を求めたところ、同年7月19日、同委員会の宮廻甫允委員長から当協会会長に対して、次のとおり、「第5次中期事業計画の自己評価に係る意見等について」の報告があった。

第5次中期事業計画の自己評価に係る意見等について

第5次中期事業計画（平成30年度～令和2年度）においては、中小企業者の資金繰り円滑化のため、新たな保証制度の創設や制度内容の拡充により保証制度の充実を図り、金融機関や商工団体との連携を強化するなど、保証利用の推進に向けた各種取組みを積極的に行った。

特に令和2年度は、新型コロナウイルス感染症に伴う中小企業者の急激かつ大幅な資金需要増大に対し、コロナ関連保証の周知や金融機関や自治体との連携等を積極的に推進した結果、保証承諾及び保証債務残高は大幅に増加し、ともに過去最高額となった。

経営改善や事業再生を必要とする中小企業者に対しては、金融機関や関係機関等との連携、サポートミーティング等の個別支援会議の積極的な開催、創業や円滑な事業承継に対する支援等、中小企業の個々の実態に即し、ライフステージに応じた支援に努め、代位弁済は計画2か年目以降、当初計画内に収まっている。

また、実際回収は、無担保求償権や第三者保証人のいない求償権の増加、法的整理や行方不明、債務者の高齢化等により回収環境が厳しくなる中、積極的かつ計画的な訪問督促による債務者の現況把握に努め、個々の返済能力に応じた回収手段を講ずるとともに、有担保求償権については担保物件の再調査結果を踏まえた任意処分や競売申立の積極的な推進により、3か年とも当初計画を達成している。

協会の運営については、業務の効率化や経費の見直し、リスク管理体制の強化等が計画的に実施され、安定的かつ持続可能な協会運営に繋がっており、人材育成強化の取組みも着実に成果が出てきている。また、はじめて広報活動基本方針を策定し、同方針に基づいた広報活動を実施するとともに地域貢献活動にも積極的に取り組んだことで、情報発信力の強化や協会認知度の向上に繋がっている。

平成30年4月に信用保証協会法等が一部改正され経営支援業務が加わる等、協会を取り巻く環境、求められる役割が大きく変化してきている中、年度計画実現のための具体的な推進計画を定め、毎年度効果を検証しながら改善活動に繋げる等、PDCAサイクルを確実に回すための取組み姿勢は評価できる。

引き続き、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けている中小企業の資金繰りに支障が生じないよう安定的な資金調達を支援するとともに、経営改善・生産性向上を一層進めていくために、これまで以上に金融機関や関係団体との連携を強化していただきたい。

また、中小企業者の経営改善・事業再生、事業承継に対する支援を強化するため、企業訪問や面談等を通じた実態把握に努め、中小企業者のライフステージに応じた支援を引き続き実施していただきたい。さらには、協会が地方創生に積極的に関与するための地域貢献活動等についても継続して取組んでいただきたい。

外部評価委員会

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	笹川 理子	(弁護士)