

平成30年度経営計画の評価

令和元年7月9日

鹿児島県信用保証協会

— 目 次 —

はじめに	1
I 平成 30 年度経営計画の各部門別評価	2
1 保証部門	
ア 保証利用の推進	2
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	3
2 期中管理部門・経営支援部門	
ア 経営支援・事業再生支援の充実・強化	4
イ 適時・的確な代位弁済の履行	5
3 回収部門	
ア 効率的な求償権の管理・回収等	6
4 その他間接部門	
ア 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	8
イ 情報発信力の強化及び広報活動の充実に向けた取組み	9
(参考) 平成 30 年度経営計画に係る実績	11
(1) 事業計画	11
(2) 収支計画	12
(3) 財務計画	13
(4) 経営諸比率	14
II 外部評価委員会の意見・助言	15

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、「第5次中期事業計画（平成30年度～平成32年度）」の基本方針のもと、「平成30年度経営計画」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・助言を受けただうえで、その評価結果を公表することとしています。

このため、平成30年10月に、上半期についての中間的な評価を行うとともに、本年5月から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、「平成30年度経営計画の評価（案）」を作成しました。

この「平成30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、「平成30年度経営計画の評価」として取りまとめました。

今後、この評価結果を十分に活用しながら、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、「平成30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。

令和元年7月9日
鹿児島県信用保証協会
会長 布袋嘉之

I 平成30年度経営計画の各部門別評価

1 保証部門

評価項目	評価項目の評価
ア 保証利用の推進	保証承諾の実績は前年を下回り年間計画を達成できなかったが、新たな保証制度の創設や一部保証制度の限度額拡充を実施し保証制度を充実させるとともに、自治体との連携強化により制度融資保証に係る申込窓口の拡大や新たな保証料補助の開始など中小企業者の利便性の向上が図られたことにより、保証利用推進に繋げることができた。

課題解決のための方策

方策の項目	項目別の評価
(7) 保証制度の創設及び拡充 a 継続的な資金繰り支援 中小企業者等の資金繰りの円滑化、経営課題の解決等に対応するため、引き続き保証利用の推進を図るとともに、信用保証制度の見直しに呼応した対応を適切に行い、見直し内容を踏まえたきめ細やかな対応と保証利用の推進に努める。 b 新たな保証制度の創設等 平成30年は明治維新から150年という大きな節目に当たることから、中小企業者等の将来的発展、生産性向上のための前向きな設備投資に取り組む中小企業者等を支援するため、信用保証料を割引いた当協会独自の保証制度を新たに創設する。 また、中小企業者等がBCP（事業継続計画）を策定等し、災害に対して平時から備える取組みを支援するため、信用保証料率を割引いた当協会独自の保証制度を新たに創設する。 さらに、小規模事業者に対しては、拡充する小規模事業者向け保証を推進し、積極的な支援に努める。 c 自治体との連携・協力 鹿児島県及び鹿児島市と、鹿児島県中小企業制度資金保証及び鹿児島市中小企業融資資金保証に係る意見交換を定期的実施し、新たな保証制度の創設や拡充に繋げる。 また、中小企業者等の費用負担の軽減を図るため、引き続き市町村に対し保証料補助等の拡充を王政する。	保証承諾は前年に比し減少したが、マル優保証及び小規模事業者向け保証の限度額引き上げや設備投資支援保証「いしん150」等の新たな保証制度の創設により保証推進に繋がったものと判断している。 鹿児島県及び鹿児島市と地公体融資制度等に関し、定期的に意見交換を行い、従前は商工団体のみであった一部の鹿児島県中小企業融資制度の申込窓口金融機関が加わり中小企業者の利便性が向上した。 各市町村を訪問し、保証料補助等の支援拡充を要請した結果、既に保証料補助を実施している8自治体に新たに1自治体が加わることとなり、中小企業者の負担軽減に繋がった。
(イ) 保証申込への適切な対応 a 利用者目線に立った保証審査 個々の中小企業者等の状況を踏まえ、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、中小企業者等や金融機関等が保証を利用しやすい環境づくりに努める。 また、必要に応じ、企業訪問・面談等を実施し、きめ細かな対応に努めるとともに、保証審査が長期化した事案や早期処理事案について事例検証等を実施し、保証申込の早期処理に努める。 b 経営者保証に拠らない保証への取組み 経営者保証に拠らない保証の取扱については、新たな保証制度を創設するとともに、金融機関との連携のもと、適切な対応に努める。	保証申込に際し、簡易審査を活用するとともに進捗管理を徹底、併せて金融機関との勉強会等で必要書類の周知に努めた結果、スピーディな保証審査に繋がり、保証申込への適切な対応ができた判断している。

(ウ) 保証制度の利用推進・周知に向けた情報の提供
保証付きの完済先や完済予定先に対して保証制度の紹介や再利用に繋がるようなDMを発送し、保証の利用を促す。

また、DMを発送した完済予定先に対しては、必要に応じ企業を訪問し、企業のニーズを的確に捉えるとともに、保証制度の説明や資金繰りの相談に応じるなど、中小企業者等が求める情報の提供に努める。

さらに、南九州税理士会や業界団体の関係機関と連携し、保証利用の推進を図る。

南九州税理士会とは、協会主催にて研修会を開催し保証制度の推進を要請した。

また、鹿児島県理容美容専門学校において学生に向けた保証制度の講演を実施し、今後の保証制度利用推進を図った。

各種リーフレットは、金融機関、商工団体に送付するとともに、各種団体への訪問時や金融機関との研修会において配布し周知を図った。

新たに創設した保証制度については、地元新聞や商工団体の広報誌に掲載するとともに、勉強会で周知を図り、PRを行った。

以上のことから、保証制度の利用推進・周知に向けた情報の提供は積極的に実施できたものと判断している。

評価項目	評価項目の評価
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	金融機関や商工団体を積極的に訪問し意見・情報交換を行うとともに、連携推進を目的とした保証制度を新設し、保証審査時においても必要に応じ金融機関の支援方針の確認に努めたことから、中小企業者等の実情に応じ適切なリスク分担が図られ中小企業者等の経営改善・生産性向上に繋がった。

課題解決のための方策

方策の項目	項目別の評価
(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 中小企業者等の安定的な資金調達を支援し、経営改善・生産性向上を促すため、保証申込審査を行うに当たっては金融機関担当者との対話を繰り返し行い、申込企業に対する金融機関の支援姿勢等の把握に努めるとともに、金融機関の本部・営業店及び商工団体を積極的に訪問して意見・情報交換を行い、金融機関とのリスク分担の状況(協調融資の状況を含む。)の把握を行う。 また、引き続き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を開催し、信用保証制度の周知を行う。	保証申込審査時において、金融機関担当者との対話を行い、申込企業に対する金融機関の支援姿勢等の把握に努めた。更には、金融機関の本部・営業店及び商工団体への積極的な訪問により、リスク分担を含む連携に係る意見・情報交換がなされ、金融機関等との連携強化に繋がったものと判断している。 また、信用保証セミナーを開催したことにより、金融機関若手担当者へ信用保証制度の周知を図ることができた。
(イ) 連携(リスク分担)を推進するための保証制度の創設 中小企業者等の実情に応じた金融機関とのリスク分担を推進することを目的として、保証付きとローパー融資を組み合わせた当協会独自の保証制度を創設する。	金融機関との連携に係る保証制度の創設を行うとともに、各種広報媒体の活用や制度説明会の実施等による保証利用促進に努めた。 制度創設等による中小企業者等の実情に応じた金融機関等とのリスク分担の推進による経営改善・生産性向上支援に向けた体制の整備が進んでいるものと判断している。
(ウ) 金融機関紹介窓口の設置 金融機関が十分な融資を行えない、明確な取引金融機関がない等の理由により中小企業者等の資金繰りに支障が生じた場合における支援のため、金融機関紹介窓口を新たに設置し、金融機関等との十分な連携・調整のもと、専任担当者や専用電話回線等による対応に努める。	専任担当者の配置や専用ダイヤルの設置を行うとともに、各種広報媒体を通じた周知に努めた結果、相談・紹介実績も生まれており、中小企業者等の資金繰り支援に繋がっ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	評価項目の評価
ア 経営支援・事業再生支援の充実・強化	金融機関など関係機関との連携のもと企業のライフステージに応じたセミナーの開催や専門家派遣の実施、さらには、サポートミーティングの開催など経営支援業務の適切な推進を行った結果、条件変更改善型借換保証によるランクアップに繋がるなど、効果的な経営支援・事業再生支援が実施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	項目別の評価
(7) 創業に対する支援 a 創業チャレンジ支援 創業チャレンジを積極的に後押しするため、創業サポートチームを新設し、支援体制の充実を図る。 また、創業者向け保証制度を拡充するとともに、商工会・商工会議所が開催する経営相談会・創業塾等に積極的に参加し、必要に応じて相談窓口を設置するなど、創業に係る保証制度の案内等を行う。 b 創業後における支援 創業後に事業者が抱えている課題の解決に資するための創業者支援セミナーを開催する。 創業資金保証の利用者については、保証後のモニタリングを実施し、モニタリングにより把握した創業者個々の課題に対して、関係機関と連携を図り、適切な経営支援を行うとともに、必要に応じて国の「経営支援強化促進補助事業」を活用し、金融機関と連携のもと、専門家派遣による創業者の経営課題解決に引き続き取り組む。 また、当協会の創業支援に係る取組みについては、かごしま中小企業支援ネットワークの創業支援連絡会議へ情報提供を行い、創業支援に係る連携を図る。	創業サポートチームにおいて地方公共団体や商工会議所等が開催する経営相談会や創業塾に積極的に参加して保証利用の推進を図った。 創業後における支援については、新規に開催した創業者支援セミナーが好評であった。また、創業後の事業者を対象に実施しているモニタリングにより事業者のニーズを把握することで、追加保証や専門家派遣等に繋げることができた。 以上のことから、創業者が抱える課題の解決に寄与できたものと判断している。
(4) 早期経営改善に向けた支援 中小企業者等の経営改善への意欲向上を促すことを目的として、企業訪問・面談等により企業の実態把握を行うとともに、金融機関との十分な連携・協力のもと、新たにM・C・S・S（経営診断報告書）をコミュニケーションツールとして利用する。 また、必要に応じて金融機関との十分な連携・協力のもとサポートミーティング等の実施や国の補助事業及び協会独自事業を活用した外部専門家の派遣等を行い、経営改善への取組みを促すとともに、借換保証等による金融支援を行う。 (5) 抜本的経営改善に向けた支援 a 経営改善計画策定による支援 返済緩和の条件変更を繰り返す等経営改善が進まない企業に対して経営改善計画の策定を促すため、国や中小企業支援機関等が実施する支援事業を積極的に活用する。 b サポートミーティング等による支援 個々の企業が抱える課題を勘案しつつ、当該中小企業者等の各局面に応じたきめ細かい対応を行うため、金融機関との十分な連携・協力を図りながら適宜サポートミーティング等の実施や、必要に応じて経営・再生支援チームを用いた支援を行う。	延滞先に対しては、金融機関ヒアリングや企業訪問・面談により企業の実態把握を行った。 また、関係機関との連携を図りながら条件変更やサポートミーティングによる金融機関間の調整等を行うことで資金繰りの安定を図るとともに、専門家派遣事業により経営の改善を進めるなど、それぞれのライフステージに応じた支援に努めた。 さらに、業況の改善が進み一定額以上の返済が見込める企業については、条件変更改善型借換保証の推進を行うことで正常債権へのランクアップを行い、その後の追加保証にも適切に応じていることから、企業の円滑な資金繰りに寄与できている。 以上のことから、業況の悪化した企業に対する経営支援は適切に実施できたものと判断している。

(イ) 事業承継等に係る支援 地域経済の再生・持続的な発展を支えるため、事業承継サポートチームを新設し、中小企業者等の円滑な事業承継支援を行う。 また、事業承継を検討している中小企業者等については、外部専門家等の活用による事業承継支援や、新たに創設する保証制度を活用した円滑な事業承継支援に努める。 経営者自らが廃業を望む企業については、新たに創設する保証制度を活用した円滑な撤退を支援し、さらに、代位弁済後も事業を継続している中小企業者等のうち再生が見込まれる企業については、求償権消滅保証等による再チャレンジに向けた支援を行う。	金融機関に対しては事業承継が予想される対象者のリストを配付することにより支援先情報を共有し、また、関係機関に対しては事業承継診断票により各種事業承継に関する支援を希望した企業の紹介を行った。 さらに昨年度より支援対象が拡大された専門家派遣事業による支援を実施した。 以上のことから、事業承継に関しては関係機関と連携した取組みができたものと判断している。
(ロ) 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 経営支援・事業再生支援業務を着実に進めるため、金融機関の経営・再生支援部署の定期的な訪問、意見交換に加え、再生支援協議会、よろず支援拠点、南九州税理士会や日本政策金融公庫等の関係機関との連携強化を図る。	定期的に金融機関本部を訪問するとともに、関係機関の会議等に積極的に出席することにより情報収集や意見交換を行うことができた。 これらのことから、金融機関を含む関係機関との連携強化は行えたものと判断している。

評価項目	評価項目の評価
イ 適時・的確な代位弁済の履行	本協会の期中支援担当部署から早期に情報収集を図るとともに、金融機関の管理部門との連携により、代位弁済請求書の早期受理・代位弁済手続の迅速化に努めたことから、支払利息の軽減に繋がるなど、適時・的確な代位弁済が実施できたと判断している。

課題解決のための方策	
方策の項目	項目別の評価
(7) 期中管理方針を代位弁済と判断した企業については、金融機関との連携を密にし、遅滞なく期限の利益喪失手続や金融機関担保の確定手続などに着手する。	代位弁済方針と判断された企業については、金融機関に期限の利益喪失手続や金融機関担保の確定手続を早急に依頼し、その進捗状況を適宜把握することで、代位弁済請求の早期受理に繋がった。
(イ) 期中段階における金融機関等との折衝経過に基づき、迅速・的確な代位弁済審査・履行手続を実施することにより、支払利息の削減を図る。 また、円滑に代位弁済を履行するため、金融機関向けの代位弁済請求事務手続に関する研修会を行う。	代位弁済請求を受理した案件については、金融機関から提出された書類の確認や不備事項の完備依頼を早急に行い、代位弁済支払利息の軽減に繋がった。

3 回収部門

評価項目	評価項目の評価
ア 効率的な求償権の管理 ・回収等	管理事務停止や求償権整理が前年度を下回ったものの、新規求償権や既存求償権の回収に積極的に取り組んだことにより、回収促進が図られ、計画比113.2%の回収実績に繋がったものと判断している。

課題解決のための方策	
方策の項目	項目別の評価
(7) 求償権の適正管理と回収促進 a 新規求償権の早期回収着手 期中管理担当部門と連携を密にして、代位弁済後の初期段階において、債務者等の資産調査や現況把握を徹底し、実情に応じた効果的な回収方針を立て対処する。 特に大口有担保求償権については、期中管理担当部門の情報を基に代位弁済前より金融機関を訪問し、任意処分等による早期回収に着手する。 b 既存求償権の回収促進 「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、適時・的確な法的措置（裁判による請求、支払督促、仮差押、競売等）を講ずることにより、回収促進を図る。 さらに、無担保求償権の回収促進のため保証協会債権回収㈱の活用を図る。 代位弁済後も誠実に弁済を継続している先に対しては、「経営者保証に関するガイドライン」や「一部弁済による連帯保証人債務免除に関する事務取扱要領」の規定に基づき、債務者等の履行能力に応じた柔軟な対応を行う。 c 有担保求償権の回収促進 従来から行ってきた有担保求償権の物件調査を継続するとともに、新規有担保求償権については、代位弁済方針が確定した段階で期中管理担当部門との連携のもと、早期に実態を把握し、調査結果を基に実情に応じた管理・処分策の検討を行い、任意処分又は競売等効果的な手段を遅滞なく講じる。 また、有担保求償権のうち誠実に返済を継続しているが、完済の目途の立たない先に対しては、個々の債務者等の実情をよりきめ細かくフォローするなど、柔軟な対応に努める。	新規求償権については、代位弁済後の初期段階で実態把握に努め、任意返済や不動産処分による代位弁済初年度の回収に繋がった。 既存求償権については、積極的かつ計画的な訪問による債務者等の実態把握に努め、返済能力に応じた回収促進手段を検討し、一部弁済による保証債務免除や法的手段を実施し、回収の推進を図ることができた。 有担保求償権については、現地調査や物件処分の交渉を実施し、新規の有担保求償権は任意処分による回収に繋がった。 物件処分が低調であったものの、全体としては、回収促進を図ることができたと判断している。
(4) 的確な管理事務停止と求償権整理の促進 回収が困難又は不能な求償権については、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。	管理事務停止及び求償権整理については、前年度に比べ低い実績となり、回収が見込まれる求償権への集中的な取組の観点からは不十分であったと判断している。

(ウ) 求償権先に対する再チャレンジ支援

代位弁済後も事業を継続しながら誠実に返済を履行し、事業再生に意欲のある求償権先に対しては、中小企業診断士等の専門家を派遣し、経営診断や事業再生計画策定支援等を行うことによる再チャレンジを支援し、キャッシュフローの増加による返済増加を目指すとともに、さらに再生が見込める先に対しては、経営支援部門における事業再生支援に繋げる。

求償権先に対する再チャレンジ支援については、事業を継続している企業の実態調査を行ない、一部の企業から申告書を徴求できた。

また、具体的支援策の決定には至らなかったものの、専門家派遣事業の提案を行った。

以上のことから、再チャレンジ支援に繋がる取組ができたものと判断している。

4 その他間接部門

評価項目	評価項目の評価
ア 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	協会シミュレーションの作成により、安定的かつ持続的な協会経営の推進に繋がるとともに、職員の各種研修等への参加や資格取得等の支援策の拡充により、職員の継続的な自己啓発や資質向上に繋がる取組みを行うことができた。 また、年度計画を基にコンプライアンスに係る諸研修及び内部監査の実施など計画に沿った取組みを行ったことで、コンプライアンス態勢及びリスク管理体制の充実・強化を図ることができた。

課題解決のための方策

方策の項目	項目別の評価
(7) 安定的かつ持続可能な協会経営の推進 公的使命と社会的責任を果たすため、持続的な協会運営を可能にするため保証利用の推進等を図るとともに、持続的な経営の安定を図るため長期的な収支見通しの策定を行い、コストの削減や事務の効率化等を進める。 また、当協会の経営基盤の構築とリスク管理体制の充実・強化、コンプライアンス態勢の充実・強化、業務運営に関する外部評価制度による経営の透明性の確保を図っていく。	協会収支シミュレーションの作成は、安定的かつ持続可能な協会運営と今後の業務の活用につながるものと判断している。 職員に対しては、毎年度、決算状況等を説明し、保証債務残高の減少等に伴う協会収支の減収など、協会の置かれた状況について、共通認識が図られてきている。
(4) 中小企業者等のニーズに対応し得る人材の育成 中小企業者等への経営支援・再生支援などの多様なニーズに対応し得る職員の育成や専門知識の習得、職制に応じたマネジメント力やコミュニケーションスキル等の向上のため、全国信用保証協会連合会が主催する研修への参加や外部専門家による研修の実施、通信教育の受講奨励を行う。	平成30年度研修計画に基づき、連合会等が実施する職務別・課題別研修等に対象となる職員を受講させるとともに、協会を取り巻く環境の変化に対応し得る人材育成のため、全体研修や部内研修を実施し、通信教育の拡充を図った。 これらの研修等により、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。
(ウ) コンプライアンス態勢の充実・強化 a コンプライアンスの遵守に向けた取組み 「コンプライアンス・プログラム」に掲げた会議や研修・啓発活動を計画的かつ着実に実行し、役職員のコンプライアンス意識及び公共の意識の向上を図るとともに、日常的な報・連・相を通じたリスク防止に努める。 b 反社会的勢力に対する不正利用防止や介入排除に向けた取組み 鹿児島県警・鹿児島企業防衛対策協議会等の関係機関と引き続き連携・協力するとともに、全国信用保証協会連合会が運用する「反社会的勢力等情報共有化システム」を活用し、反社会的勢力による不正利用防止や介入排除に組織全体で取り組む。	平成30年度のプログラムに掲げた会議や研修を計画的に実施するとともに、コンプライアンス意識調査の結果を受けた研修等を行い、役職員のコンプライアンス意識の向上に繋がった。 反社会的勢力等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ており、反社会的勢力による利用はなかった。 なお、保証事務処理において規程等の認識不足が一部見られたが、早期解決したうえで、規程の見直しを行い、適正な事務処理対応に繋げることができた。 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はできたものと判断している。

(イ) 事業継続及びシステムリスクに対応できる体制の確立 a 電算システムの安定的な運用に係る取組み 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、研修等を通じた役職員の意識向上、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。 b 内部監査 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証し、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態勢等の遂行状況の検証・評価を行うとともに、業務改善に繋がる監査に努める。 c 事業継続のための協会事務所のあり方についての調査研究 協会業務を安定的に推進していくため、また、新たに追加された経営支援の機能強化等に対応する必要性から、現在の事務所は手狭であり、個人情報保護の観点からも十分なスペースの確保が難しいため、当協会の事務所のあり方について必要な調査研究を行う。	システムリスクについては、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)との連携を図るとともに、電算機器の更改等を年間計画に従い実施し、システムの安定的な運用に努めた。 また、災害時に協会事務所が利用できない場合の対応策として、外部に事務所を確保するための協定を締結することができた。 内部監査の実施に関しては、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がっている。 協会事務所の移転に関する情報収集や検討を行うとともに、関係機関への説明等を実施し、移転について具体的な方針を決定することができた。 以上のことから、協会の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 評 価
イ 情報発信力の強化及び広報活動の充実に向けた取組み	協会事業の効果的で効率的な広報に取り組むため、広報基本方針に基づいた広報を実施することで、情報発信の強化を図ることができた。また、マスメディア等の活用や関係機関・業界団体と連携した広告・記事の掲載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、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	項目別の評価
(7) 情報開示の推進 金融機関との連携を図るため、信用保証利用の状況、代位弁済の状況、プロパー融資の状況や経営改善・事業再生支援の状況等について情報開示を行う。	信用保証の利用状況に関し、従来からの保証月報やホームページでの情報掲載を継続するとともに、プロパー融資の状況等や経営支援に関する情報提供を行うことで、金融機関との連携や対話の強化に繋げることができた。
(4) 広報活動の充実 協会の事業を効果的かつ効率的に広報するために新たに広報基本方針を策定し、保証制度や協会又は信用保証制度を活用した中小企業者等の取組み等を様々な広報媒体を通じて積極的に周知を行う。 また、広報活動に係るPDCAを組織的に行うために、新たに広報委員会を設置する。	平成30年度の広報基本方針に基づき、各種協会事業に関する中小企業者や金融機関向けのパンフレット等を作成し、中小企業者や金融機関等への訪問時や各種研修会の開催時において、保証制度の周知や協会事業について適時適切な広報を行うことができた。 また、関係機関や団体と連携した広報や新聞等へのプレスリリースを積極的に行ったことで、広報手段の多様化が図られた。 ホームページのリニューアルや協会の創立70周年に合わせて制作したシンボルマークやキャッチコピーは、協会の認知度向上やイメージアップに繋がったと評価している。

(ウ) 地域貢献活動の推進

地域により深く根差した公的性質を有する機関として、鹿児島ユナイテッドＦＣへの協賛など、地域貢献活動を行う。

平成30年度から開始した大学等での出張講義については、各教育機関との協議を重ね、鹿児島国際大学等での講義を実施し、信用保証制度等の周知を行うことで、協会業務の認知度向上に繋げることができた。

また、鹿児島ユナイテッドＦＣ等への協賛や地域行事に参加することで、地域への貢献と協会のイメージアップにも繋がったと評価している。

(参考) 平成30年度経営計画に係る実績

(1) 事業計画

(単位：百万円，%)

項 目	29年度 実績 A	30年度		対前年度 実績比 C/A	計画比 C/B	評 価
		計画 B	実績 C			
(1) 保証承諾	56,732	58,000	54,703	96.4	94.3	保証制度の創設・拡充や自治体との連携及び保証利用の推進に向けた情報提供などの各種取組みを進めたが、計画を下回った。
(2) 保証債務残高	149,618	145,000	140,735	94.1	97.1	保証承諾が計画を下回ったことや代位弁済の増加などから、保証債務残高についても計画を下回った。
(3) 保証債務平均残高	155,201	147,000	145,125	93.5	98.7	上記(2)により計画を下回った。
(4) 代位弁済	2,797	2,700	3,297	117.9	122.1	1件当たりの代位弁済額は例年同様であるものの、件数が428件（前年比+67件）と増加したため、計画を大きく上回った。
(5) 実際回収	716	570	645	90.1	113.2	新規求償権や既存求償権の回収に積極的に取り組むとともに、有担保求償権の任意処分を促進したことにより、計画を上回った。
(6) 求償権残高	602	600	660	109.6	110.0	代位弁済額が計画を約6億円上回ったことなどから、求償権残高も計画額を上回った。

(2) 収支計画

(単位：百万円、%)

項 目		29年度 実績 A	30年度		対前年度 実績比 C/A	計画比 C/B	評 価
			計画 B	実績 C			
(1) 経常収入		2,454	2,342	2,362	96.3	100.9	(2) 保証料 保証承諾額及び保証債務残高の減少により前年度比87百万円の減少。計画では保証料率を1.12%と見込んでいたが、実績は1.14%となり、計画を若干上回った。 (3) 運用資産収入 有価証券の運用額を500百万円増加したものの、低金利政策の影響により有価証券等の利回りは年々低下し、運用資産収入は減収となっている。 【有価証券利回り】 29年度1.24%→30年度1.17% (7) 業務費 業務費のうち人件費、指導普及費、負担金については前年度を上回ったものの、事務費等については前年度及び予算を下回り、全体としては予算の範囲内となった。 (12) 経常収支差額 経常収入は保証料及びその他収入が計画を上回ったこともあり計画比+20百万円となった。一方経常支出は業務費が計画を76百万円下回ったことなどから計画比△111百万円となり、その結果、経常収支差額は計画比+131百万円となった。 (27) 当期収支差額 経常外収支については、代位弁済が計画を約6億円上回ったことから、求償権補填金戻入及び求償権償却が計画より増加したことで、経常外収支差額のマイナスは88百万円の増加となった。 これにより、当期収支差額は計画を42百万円上回る145百万円となった。
	(2) 保証料	1,734	1,641	1,647	95.0	100.4	
	(3) 運用資産収入	263	250	254	96.6	101.6	
	(4) 責任共有負担金	346	345	345	99.7	100.0	
	(5) その他	111	106	116	104.5	109.4	
(6) 経常支出		1,897	1,961	1,850	97.5	94.3	
	(7) 業務費	779	861	785	100.8	91.2	
	(8) 借入金利息	0	0	0	—	—	
	(9) 信用保険料	1,030	990	977	94.9	98.7	
	(10) 責任共有負担金納付金	74	73	80	108.1	109.6	
	(11) 雑支出	14	37	8	57.1	21.6	
(12) 経常収支差額		557	381	512	91.9	134.4	
(13) 経常外収入		3,539	3,372	3,825	108.1	113.4	
	(14) 償却求償権回収	131	90	97	74.0	107.8	
	(15) 責任準備金戻入	1,008	903	903	89.6	100.0	
	(16) 求償権償却準備金戻入	163	158	159	97.5	100.6	
	(17) 求償権補填金戻入	2,239	2,221	2,666	119.1	120.0	
	(18) その他	0	0	0	—	—	
(19) 経常外支出		3,862	3,651	4,192	108.5	114.8	
	(20) 求償権償却	2,776	2,571	3,127	112.6	121.6	
	(21) 責任準備金繰入	903	885	851	94.2	96.2	
	(22) 求償権償却準備金繰入	159	171	202	127.0	118.1	
	(23) その他	25	24	12	48.0	50.0	
(24) 経常外収支差額		△ 323	△ 279	△ 367	113.6	131.5	
(25) 制度改革促進基金取崩額		0	0	0	—	—	
(26) 収支差額変動準備金取崩額		0	0	0	—	—	
(27) 当期収支差額		234	102	145	62.0	142.2	
(28) 収支差額変動準備金繰入額		116	51	72	62.1	141.2	
(29) 基金準備金繰入額		118	51	73	61.9	143.1	
(30) 基金準備金取崩額		0	0	0	—	—	
(31) 基金取崩額		0	0	0	—	—	

(3) 財務計画

(単位：百万円，％)

項 目		29年度 実績 A	30年度		対前年度 実績比 C/A	計画比 C/B
			計画 B	実績 C		
年度金融 中関等 出えん 金担金	(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		118	51	73	61.9	143.1
(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	9,666	9,708	9,739	100.8	100.3
	(10) 合 計	15,454	15,496	15,527	100.5	100.2

(11) 制度改革促進基金取崩	0	0	0	—	—
(12) 制度改革促進基金期末 残高	0	0	0	—	—

(13) 収支差額変動準備金繰入	116	51	72	62.1	141.2
(14) 収支差額変動準備金取崩	0	0	0	—	—
(15) 収支差額変動準備金期 末残高	7,067	7,109	7,139	101.0	100.4

(16) 国からの財政援助	0	—	0	—	—
(17) 基金補助金	0	—	0	—	—
(18) 地方公共団体からの財 政援助	341	330	337	98.8	102.1
(19) 保証料補給 (「保証料」計上分)	153	157	144	94.1	91.7
(20) 保証料補給 (「事務補助金」計上分)	71	70	72	101.4	102.9
(21) 損失補償補填金	117	103	121	103.4	117.5
(22) 事務補助金 (保証料補給分を除く)	0	0	0	—	—
(23) 借入金運用益	0	0	0	—	—

評 価

(6) 基金準備金繰入

当期収支差額が計画を上回る145百万円となったことから、繰入額は計画より22百万円増加し73百万円となった。

(13) 収支差額変動準備金繰入

平成30年度決算においては収支差額145百万円の49.7%である72百万円を繰り入れることとした。

(4) 経営諸比率

(単位：％，ポイント)

項 目	29年度 実績 A	30年度		対前年度 実績増減 C-A	計画比 増減 C-B	評 価
		計画 B	実績 C			
(1) 保証平均料率	1.12	1.12	1.14	0.01	0.01	(3) 経費率 経費率の内，人件費率は計画通りの実績となり，物件費率は事務費・債権管理費等が計画を下回ったことから計画比△0.04ポイントとなり，経費率も計画を0.05ポイント下回った。 (12) 代位弁済率 代位弁済額が計画を約6億円上回ったことから，代位弁済率は計画を0.43ポイント上回り2.27%となった。
(2) 運用資産収入の保証債務平残に対する割合	0.17	0.17	0.17	0.00	0.00	
(3) 経費率	0.51	0.60	0.55	0.04	△ 0.05	
(4) (人件費率)	0.37	0.41	0.40	0.03	△ 0.01	
(5) (物件費率)	0.14	0.19	0.15	0.01	△ 0.04	
(6) 信用保険料の保証債務平残に対する割合	0.66	0.67	0.67	0.01	0.00	
(7) 支払準備資産保有率	18.04	18.78	19.03	0.99	0.25	
(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	37.45	37.35	37.28	△ 0.17	△ 0.07	
(10) 求償権による基本財産固定率	2.87	2.76	2.95	0.08	0.19	
	602	600	660	—	—	
(11) 基本財産実際倍率	9.68	9.36	9.06	△ 0.62	△ 0.30	
(12) 代位弁済率	1.80	1.84	2.27	0.47	0.43	
(13) 回収率	2.01	3.81	2.89	0.88	△ 0.92	

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

Ⅱ 外部評価委員会の意見・助言

平成30年度経営計画の実施状況等に関する当協会の自己評価について、令和元年6月28日、「外部評価委員会」に意見・助言を求めたところ、同年7月9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、「平成30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。

令和元年7月9日

鹿児島県信用保証協会
会長 布袋 嘉之 様

外部評価委員会
宮廻 甫允
田畑 恒春
笹川 理子

平成30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、個人消費は底堅く、観光は堅調に推移しているものの、生産は弱含んでおり、人手不足感の強い状況が続いていることから、中小企業者を取り巻く経営環境は依然として厳し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、保証債務残高及び代位弁済は事業計画を達成できていないものの、求償権回収は計画を上回り、経費（主に業務費及び雑支出）節減に努めたことなどから、当期収支差額は145百万円となった。

しかしながら、当期収支差額は年々減少しており、今後、保証債務残高の減少による信用保証料収入の減少や低金利政策に伴う運用益の減少に加え、代位弁済が増加するような景気情勢となった場合には、厳しい経営状況となる懸念もある。

持続的な信用保証業務の確立と経営基盤の強化を目指しつつ、協会に求められる役割を十分に果たしていくために、当委員会は以下について提言する。

なお、自己評価の実施に際しては、その客観性を高めるための工夫を重ねていただきたい。

1. 保証部門について

保証利用推進の取組みとして、中小企業者の様々なニーズに対応する保証制度の創設や拡充に加え、金融機関、商工団体を積極的に訪問し、意見交換や保証制度の周知等を通じた連携強化に努め、また、制度融資保証の申込窓口の拡大や保証料補助制度を新たに導入した地方公共団体が増えるなど、中小企業者の利便性向上や支援拡充へ向け、各種取組みを行っていることは評価できる。

一方で、金融機関や中小企業を取り巻く環境の変化などにより、保証利用は減少傾向

にあることから、創設・拡充した保証制度の更なる浸透を図るとともに、実績を把握・分析し、改善点を洗い出すなど、そのフォローアップに努めていただきたい。

また、中小企業の経営改善や生産性向上を図るため、中小企業者に対する融資状況の把握や分析を行い、金融機関との日常的な対話を通じた情報共有に努め、中小企業者に対し、より親身できめ細かな対応に取り組んでいただきたい。

2. 期中管理部門について

経営支援・事業再生支援の取組みとして、金融機関等と連携し、サポートミーティングの開催やセミナーの開催、専門家派遣の実施など、経営支援を推進した結果、中小企業者のライフステージに応じた支援の充実・強化が図られていることは評価できる。

しかしながら、返済緩和の条件変更を繰り返すなど、経営改善が進まない企業も多いところであり、協会内の中小企業診断士の更なる活用を図ることにより、企業の経営課題を把握・分析し、的確な経営支援、事業再生支援に努めていただきたい。

また、中小企業の経営者の高齢化が進んでおり、雇用・技術等の経営資源を円滑に次世代に承継させていくためにも、関係機関と連携し、事業承継支援にも引き続き取り組んでいただきたい。

3. 回収部門について

無担保求償権や第三者保証人のいない求償権の増加、また、法的整理等の増加により回収環境が厳しくなる中、有担保求償権の任意処分による回収に努めたほか、積極的かつ計画的な訪問督促を継続し、個々の返済能力に応じた回収手段を検討・実施するなど、回収の推進に努めたことは評価できる。

今後とも、回収環境は厳しさを増すことが予想されることから、引き続き、協会内の関係部署及び金融機関との一層の連携強化を図り、個別求償権の実態把握に努め、個々の状況に応じた回収方針を策定し、効果的かつ効率的な管理回収に取り組んでいただきたい。

4. その他間接部門について

安定的かつ持続的な協会経営の推進を図るため、職員の継続的な自己啓発や資質向上に繋がる取組みやコンプライアンス態勢の充実強化、リスク管理体制の強化等について計画的に実施してきたことは評価できる。

また、広報活動においても、効果的な広報に取り組むため、広報基本方針に基づき、マスメディア等の活用や関係機関・業界団体と連携した広告・記事を掲載するなど、情報発信の強化を図り、協会の認知度向上に努めたことは評価できる。

信用保証協会を取り巻く環境、役割は大きく変化してきており、中小企業者や金融機関等からより一層信頼される信用保証協会を目指し、協会の経営基盤とリスク管理体制の充実・強化、人材の育成に引き続き取り組むとともに、様々な広報媒体を用いた積極的な情報発信に取り組んでいただきたい。