

平成29年度経営計画の評価

平成30年7月20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29年4月、「平成29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」（「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、平成29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」（「別紙2」参照）において協議・検討を重ね、「平成29年度経営計画の評価（案）」を作成しました。

この「平成29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29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29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30年7月20日  
鹿児島県信用保証協会  
会長 布袋 嘉之

# I 平成29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	評価項目の自己評価	達成度
ア 保証利用の推進	中小企業向け融資が拡大しているなかで、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、保証推進のためDM発送等の諸方策を実施するとともに、金融機関及び商工団体への訪問や各種研究会の実施・参加時において新たな取組みの説明や資金ニーズに関する情報交換等を行うなど連携を図ったことで、市場金利が低下し保証料の割高感が言われている状況のなか、一定程度の保証推進に繋げることができた。	B

課題解消のための方策			
方策の項目	項目別の自己評価	項目別達成度	評価項目の達成に向けた次年度以降の取組み
(7) 中小企業者等に対する保証推進 既利用先で完済した先や完済予定先に対し、引き続きDMを発送し、必要に応じて金融機関担当者との同行訪問を行い、企業の実情を的確に把握し、保証の再利用を促進する。 また、中小企業者等の利便性向上のため、事業者カードローン500の見直しを行う。 さらに、県の経営革新計画承認を受けている企業については、金融機関等と連携し、資金需要に応じた保証利用の推進を図る。	中小企業向け融資が拡大しているなかで、保証承諾は前年比減少したが、DM発送先への積極的な企業訪問や面談の実施により再利用の促進を図るとともに、中小企業者等の利便性向上を目的とした事業者カードローンの限度見直し等を実施したことで、市場金利が低下し保証料の割高感が言われている状況のなか、一定程度の保証推進に繋がったと判断している。 また、経営革新計画承認を受けている企業の情報を取引金融機関に提供することで資金需要の把握と保証利用の提案を行うことができた。	B	完済先や完済予定先に対して、DM発送を行い再利用を促すとともに、金融機関と連携を図りながら積極的な訪問を行い、保証制度の紹介等の情報提供により再利用の推進を図る。 また、生産性向上を図ることを目的とした設備投資支援資金の創設や、小規模事業者向け保証制度の拡充等により中小企業者の資金需要に応じた保証利用の推進を図る。
(4) 金融機関及び商工団体との連携 関係機関が主催する研修会等に積極的に参加し、信用保証制度や必要書類などの周知を行うとともに、部課長や審査担当者により金融機関等を積極的に訪問し、意見・情報交換を通して、さらなる保証推進・信頼関係の構築を図る。 また、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を行う。 さらに、金融機関や商工団体と連携し、保証協会を利用していない中小企業者等の新規利用先数増加キャンペーンを実施するとともに、地方公共団体の保証制度の利用推進のため、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の推進キャンペーンを実施する。	金融機関や商工団体への積極的な訪問を行うとともに、各種研修会に参加し保証制度等の周知を図った結果、保証利用の推進や信頼関係の構築に繋がったと判断している。 また、制度保証推進キャンペーンを行うことで、地方公共団体の保証制度利用推進を図ることができた。	B	金融機関や商工団体との連携を強化するため、積極的な訪問による意見・情報交換を行うとともに、引き続き協会主催の若手融資担当者向け「信用保証セミナー」を開催し、信用保証制度の周知を行う。 さらに、保証付きとプロパー融資を合わせた当協会独自の保証制度を創設し、中小企業等の経営改善・生産性向上の支援を行う。
(7) 経営相談会や創業セミナーへの参加 関係機関が主催する経営相談会や創業塾等のセミナーへ積極的に参加し、信用保証制度の周知を行う。	関係機関が主催する創業塾等に参加し、保証制度の周知を図った結果、創業者（予定者）の保証利用増加に繋がった。	A	創業チャレンジを積極的に後押しするため、創業者向けの保証制度を拡充するとともに、商工会等の創業支援機関が開催する経営相談会・創業塾等に積極的に参加し、創業に係る保証制度の案内や周知を行う。 また、創業サポートチームを新設し、創業者向けセミナーの開催を行うなど、創業支援体制の充実を図る。
(1) 経営支援強化促進補助事業の活用 創業者に対する支援については、引き続き国の「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、創業者の経営課題解決に向けた取組みを強化する。	創業者に対する専門家派遣事業については、対象先の取引金融機関と協議のうえ選定する方法に変更したことで、経営診断実施率の向上と、計画通りの専門家派遣の実施に繋がりが、創業者の経営課題解決に向けた取組みの強化ができたと認識している。	B	創業者に対する支援については、引き続き国の「経営支援強化促進補助事業」を活用し、金融機関との協調・連携を図りながら、創業者の経営課題解決に向けた取組みを強化する。
(4) その他 中小企業者等向け、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（リーフレット、ガイドブック等）の作成を行い、広報活動の拡充を図る。 また、地域経済の振興、中小企業者等の資金円滑化を図るため、各市町村に対し、保証料補助等の拡充を要請するとともに、引き続き鹿児島県や鹿児島市と意見交換会を実施し、地方公共団体制度の利用推進を図る。 さらに、引き続き、南九州税理士会など関係機関と連携し、保証利用の促進を図る。	各種リーフレット等を関係機関に配布するとともに、研修会等において保証制度等について周知を図った。 また、鹿児島県、鹿児島市及び南九州税理士会と定期的に情報交換を実施することで保証利用促進に向けた体制作りを行うことができた。 なお、各市町村を訪問し、保証料補助等に関する要請を行った結果、補助等の導入に向けた検討に繋がったことから、要請の効果があつたものと判断している。	B	新たな保証制度の創設に伴うパンフレットや各種リーフレットを関係機関や業界団体に対しても情報提供を行い広報活動の拡充を図る。 また、引き続き市町村に対して保証料補助等の拡充を要請するとともに、鹿児島県、鹿児島市及び南九州税理士会と定期的に情報交換を実施し、保証制度の拡充や利用促進を図ることとする。 さらに、明確な取引金融機関がない等の中小企業者等の資金繰りを支援するため、新たに金融機関紹介窓口を設置する。

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

評価項目	評価項目の自己評価	達成度
イ 保証審査体制の充実	保証申込みに適切に対応するため、課内のOJTや役席による進捗管理の徹底により、スピーディな審査に努めるとともに、保証後の創業資金のモニタリングや決算書徴求による財務内容の把握を行い、経営支援に努めたことで、保証利用先の経営改善等をサポートすることができた。	B

課題解消のための方策			
方策の項目	項目別の自己評価	項目別達成度	評価項目の達成に向けた次年度以降の取組み
(7) 保証申込への適切な対応 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、企業訪問・面談等を実施し、きめ細かな対応を図る。 さらに、OJTを充実するとともに、保証審査長期化事案や早期処理事案について部内研修による事例検証等を実施し、保証申込の早期処理に努める。	保証申込に際し、金融機関と連携を図りながら適切な対応を行うとともに、進捗管理等の徹底を図ることで保証処理内定平均日数は、5日以内処理日数の構成比が増加、スピーディな審査に努めることができた。 徴求書類の簡素化については、年度内の実現には至らなかったが、九州地区信用保証協会の合同処理による業務効率化検討会において徴求基準や様式の統一化の具体的な検討が進められた。	B	個々の中小企業者等の状況を踏まえた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適宜見直しを行い、中小企業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、きめ細やかな対応に努めるとともに保証申込も早期処理に努める。 さらに、経営者保証に拠らない保証の取扱いについては、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。
(4) 保証後の適切な対応 大口保証企業や政策保証利用先等については、保証後の経営計画の達成状況や財務状況を把握するとともに、財務内容が厳しい企業については、経営支援部と連携を取りながら適切な経営支援を行うなど必要な措置を講じる。 また、創業資金の利用先については訪問等によるモニタリングを実施し、必要に応じて「よろず支援拠点」など関係機関と連携し、支援強化を図る。	創業後のモニタリングを通じて把握した企業の経営課題に対し、新たな保証や条件変更等による資金繰り支援や10件の専門家派遣を実施するなど、創業資金利用先の成長発展及び経営改善をサポートすることができた。 また、よろず支援拠点に対し、必要に応じて情報交換・情報提供を行い支援体制の強化を図った。	B	保証後の経営計画の達成状況や財務状況を把握するとともに、必要に応じ、金融機関と連携を図りつつ協会独自の専門家派遣による支援措置を講じる。 創業資金保証の利用については、保証後のモニタリングを実施し、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、本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。

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

2 期中管理部門

評価項目	評価項目の自己評価	達成度
ア 経営支援・事業再生支援の充実・強化	業況悪化の初期段階や業況低迷期など企業のライフステージに応じ、金融機関など関係機関等との連携のもと各支援策に積極的に取組み、概ね計画通りに進んでいることから、経営支援・事業再生支援の充実・強化が図られているものと評価している。	A

課題解消のための方策			
方策の項目	項目別の自己評価	項目別達成度	評価項目の達成に向けた次年度以降の取組み
(7) 業況悪化の初期段階における支援 企業訪問・面談等により企業の実態把握を行い、必要に応じて金融機関と連携・協力のもとサポートミーティングの実施や外部専門家の派遣等を行うことを通じて、経営改善等への取組みを促すとともに、資金繰りに支障が生じている場合は、返済緩和の条件変更や借換保証等による金融支援を実施する。	業況が悪化している企業の初期段階においては企業訪問・面談等により実態把握を行い、金融機関、認定支援機関及び再生支援協議会等との連携を図りながら、それぞれの企業のライフステージに応じた支援に努めた結果、延滞先の減少に繋がった。	A	早期経営改善に向け、引き続き企業訪問・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MCS（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し、経営改善への取組みを促す。
(4) 業況低迷期における支援 返済緩和の条件変更を繰り返す等業績悪化が懸念される企業については、国や中小企業支援機関等が実施する支援事業を活用した経営改善計画の策定を促すとともに、適宜サポートミーティングを実施し、取引金融機関の支援姿勢を十分に勘案して対応する。	条件変更先をそれぞれの企業の状態に応じて分類を行い、分類ごとの支援方針に基づく対応に努めた。 業況低迷期にある企業に対しては、サポートミーティングにより金融機関間の調整等を行い、条件変更等による資金繰りを支援した。また、中小企業診断士など外部専門家の派遣により企業診断や経営改善計画の策定支援を行うとともに、業況が改善傾向にあり一定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により正常債権への転換を図った。 これらの取組みにより、業況低迷期における支援に努めた結果、返済緩和残高及び代位弁済被請求額の減少に繋がった。	A	条件変更の反復利用先に対しては、専門家派遣事業による経営診断や経営改善計画策定を促すとともに、サポートミーティングの活用や認定支援機関による経営改善計画策定支援事業の推進により抜本的な経営体質改善を目指す。また、一定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により正常化債権への転換を図る。
(9) 事業承継等による支援 事業承継に支障が生じている企業については、国の外部専門家活用による事業承継支援や事業引継ぎ相談窓口との連携により事業継続を支援する。 また、代位弁済後も事業を継続している求償権先のうち再生が見込まれる企業については、管理部と連携して求償権消滅保証等による事業再生に向けた支援を行う。	事業承継に支障が生じている企業への支援については、今年度から外部専門家派遣の委託先として税理士法人等と新たに契約を締結することにより支援体制の強化を図り、2企業に対し、専門家派遣を行うなど、必要な支援を実施した。	B	事業承継支援については、金融機関や関係機関との連携に努めるとともに、事業承継サポートチームを配置し、支援体制の強化を図る。

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

評価項目	評価項目の自己評価	達成度
イ 適時・的確な代位弁済の履行	期中支援担当者や金融機関管理部との連携を図りながら、代位弁済請求書の早期提出など、代位弁済手続の迅速化に努め、代位弁済支払利息の削減に繋がるなど、適時・的確な代位弁済が実施できた。	A

課題解消のための方策			
方策の項目	項目別の自己評価	項目別達成度	評価項目の達成に向けた次年度以降の取組み
(7) 代位弁済未請求案件に対する対応 期中管理方針を代位弁済と判断した企業については、当該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きや金融機関担保の確定手続きなどに着手する。	代位弁済方針と判断された企業については、金融機関に文書等で期限の利益喪失手続きや担保の確定手続きを依頼するとともに、その進捗状況を適宜ヒアリングすることで、代位弁済請求書の早期提出に繋がったと判断している。	A	代位弁済方針が決定している案件については、期中支援担当部署との連携を図るとともに、金融機関管理部門を定期的に訪問し、代位弁済請求書の早期提出と提出遅延事由の早期解決に取り組む。
(4) 代位弁済請求案件の早期処理に対する対応 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・履行手続き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きに関する勉強会を実施する。	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と不備事項の完備依頼を早急に行うとともに、金融機関管理部門の定期的な訪問や情報交換により、長期化案件等の課題の早期解決に努めた結果、代位弁済支払利息の削減が図られた。 また、金融機関の融資担当者向け勉強会において、代位弁済請求手続きについて周知したことで、迅速化が図られた。	A	代位弁済請求書を受理したものの、代位弁済履行に時間を要している案件については、課題解決のために、金融機関管理部門と個別課題の協議を行い、早期解決に取り組む。 また、今後も代位弁済手続きの迅速化を図るため、金融機関が開催する研修会に積極的に参加し、代位弁済手続きの周知に取り組む。

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

3 回収部門

評価項目	評価項目の自己評価	達成度
ア 求償権の適正管理と回収促進	各方策の積極的な取組みにより、前年比103.8%・計画比110.2%の回収実績を達成したことから、求償権は適正に管理され、回収促進が図られた。	A

課題解消のための方策			
方策の項目	項目別の自己評価	項目別達成度	評価項目の達成に向けた次年度以降の取組み
(7) 新規求償権（新規求償権の早期着手） 期中支援担当部署と連携を密にして、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、期中支援担当部署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。	代位弁済後の初期段階で実態把握に努め、把握した情報を基に、毎月の進行管理ヒアリングにおいて、回収方針・促進手段を決定し、行動に移すことができた。 新規有担保求償権については、代位弁済前から期中支援担当部署と連携し、任意処分等を進めた結果、代位弁済初年度の回収に繋がった。	A	期中支援担当部署との更なる連携強化に努め、回収の早期着手に取組む。 特に、営業中や返済中の代位弁済予定先については、期中支援担当部署の代位弁済前面談に同席し、現況把握や代位弁済後の返済方法を協議し、早期回収に取組む。
(4) 既存求償権（任意返済先の回収促進） 「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、「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。 また、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。	積極的かつ計画的な訪問督促による債務者等の現況把握に努め、「求償権の分類及び進行管理に関する要領」に基づき、個々の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措置を実施し、回収の促進を図ることができた。	A	債務者等の高齢化もあり、回収は長期化していることから、引き続き積極的な訪問督促等による現況把握に努め、債務者等の実態に即した回収策に取組む。 特に、保証人や相続人による長期定期入金先等については、既往入金実績や現状の返済能力に応じた一部弁済による保証債務免除により回収の最大化に取組む。
(7) 有担保求償権（有担保案件の物件処分促進） 平成28年度より推進してきた有担保求償権の物件調査を継続するとともに、調査結果を基に実情に応じた管理・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。	前年度に実施した有担保求償権全件ヒアリングにおいて、物件処分方針とした先を主体に、4月～6月を物件処分（任意処分・競売申立）強化期間とし、積極的な処分促進を実施したことが、回収目標達成に大きく貢献した。 なお、現地調査件数は前年同期を大幅に下回っているが、既存担保物件の現地調査や再評価については、前年度に集中的に実施しており、今期は、新規有担保物件を主体に物件調査を行ったことによるものである。	A	処分方針の物件については、早期の任意処分促進・競売申立に取組む。 特に、誠実に返済を継続するも、完済の目途が立たない長期化求償権については、物件の換価性や既往返済実績を勘案した担保抹消条件の提示等、柔軟な対応に取組む。
(2) 求償権先の再生支援態勢の構築 代位弁済後も事業を継続している企業の実態把握を引き続き行うとともに、経営支援部と連携し、再生が見込める先に対する専門家派遣や求償権消滅保証等による再生支援態勢の構築を図る。	専門家派遣や求償権消滅保証の対象先を選定するため、事業を継続している企業の実態調査を行い、一部の企業から申告書を徴求できた。 徴求した申告書を基に、再生支援策の実施について検討したが、具体的な支援策の決定までに至った事案はなかった。	B	代位弁済後も事業を継続している企業の実態調査を継続し、申告書の徴求等による経営内容の把握と経営課題解決に向けた支援策の検討に取組む。 特に、定期入金中の企業については、代表者の経営課題認識や事業再生意欲を確認し、専門家派遣や事業再生計画策定等の再チャレンジ支援策の検討に取組む。

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	評価項目の自己評価	達成度
イ 保証協会債権回収（株）との連携強化	保証協会債権回収（株）の回収実績は、前年比・計画比共に下回ったものの、部内定例会議や回収担当者連絡会議に営業所長を参加させ、部内スケジュールや回収方針の情報の共有化が図られ、連携の強化に繋がった。	B

課題解消のための方策			
方策の項目	項目別の自己評価	項目別達成度	評価項目の達成に向けた次年度以降の取組み
(7) 定期回収の促進 定期回収先の掘り起しと入金管理の徹底により回収額の増加を図る。特に不定期入金先への交渉頻度を高め、回収の定期化と増額に努める。	平成27年度以降に新規委託した求償権を主体とし、専任担当者の電話督促による定期回収の促進及び既存委託求償権の積極的な訪問督促を行ったが、入金者の高齢化や1件当たりの定期入金額の減少により回収の増額には至らなかった。	C	無担保求償権の回収促進のため、計画的な新規委託を行い、定期回収の促進に取組む。
(4) 回収方針の共有化 定例会議や研修等を通じ、回収方針を共有することにより効果的な回収を促進する。	訪問スケジュール及び訪問結果の共有、保証協会による全件ヒアリングの実施、回収担当者連絡会議への営業所長の参加等、委託後の関与を強化したが、回収促進には至らなかった。	B	回収担当者連絡会議へ営業所長を参加させ、回収方針や情報の共有化を図り、委託後の保証協会の関与に取組む。

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	評価項目の自己評価	達成度
ウ 的確な管理事務停止と求償権整理の促進	専任担当者の配置等により、的確な管理事務停止と求償権整理を行い、回収可能な求償権への集中的な取組みを行うことができた。	A

課題解消のための方策			
方策の項目	項目別の自己評価	項目別達成度	評価項目の達成に向けた次年度以降の取組み
的確な管理事務停止と求償権整理を行い、回収が見込まれる求償権へ注力する。 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。	管理事務停止及び求償権整理については、専任担当者により適時処理がなされ、回収可能な求償権への選択と集中が図られた。	A	管理費用負担（事務コスト）の軽減と、効率的な回収促進・回収の最大化を図るため、引き続き適時・適切な処理に取組む。

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	評価項目の自己評価	達成度
エ 管理担当者の能力開発・人材育成への取組み	研修会やOJTの積極的な取組みにより、必要な事務の合理化・統一化が図られ、管理担当者の能力開発・人材育成は推進された。	B

課題解消のための方策			
方策の項目	項目別の自己評価	項目別達成度	評価項目の達成に向けた次年度以降の取組み
(7) 研修会の実施等による能力開発 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。	研修会や司法書士・顧問弁護士と協議を行うことで、多様化する回収局面に対応するための法務・税務上の知識を習得できた。	A	債務者等の高齢化に伴う成年後見・相続問題や法的整理等の増加から、専門的知識を要する回収業務は増加している。 そのため、引き続き研修会の実施、各専門家等との情報交換や案件協議を積極的に行い、更なる専門知識の習得向上と活用に取組む。
(4) OJTの実施等による人材育成 求償権回収担当者とサービス営業所長が出席する「回収担当者連絡会議」を活用し、随時業務の合理化・統一化を協議検討するとともに、ベテラン職員が有する回収ノウハウの若手職員への伝承OJTの充実を図り、回収担当者のスキルの向上を推進する。	回収担当者連絡会議における意見・情報交換、事例（成功、失敗）発表や、訪問督促・物件調査時における管理職やベテラン職員の同行指導により、人材育成が図られた。	A	債務者毎に、年齢・生活基盤・資産力等は異なり、個々に応じた交渉や督促が必要である。 そのため、引き続き回収担当者連絡会議の活用、管理職やベテラン職員の督促同席・同行により、債務者等の現状に応じた回収ノウハウの伝承と人材育成に取組む。
(9) 事務処理の平準化 平成28年度に着手した「求償権回収マニュアル」等の見直しを継続して行い、事務処理の平準化を図る。	「求償権回収マニュアル」の見直しについては、信用保証協会法の改正及び民法（新債権法）の施行を控え、具体的作業が中断し、年度内の見直しに至らなかった。	C	これまでの資料・情報の収集による見直し検討結果と併せ、各関係機関による法改正後の運用指針（予定）を踏まえ、次年度見直しに取組む。

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

4 その他間接部門

評価項目	評価項目の自己評価	達成度
ア コンプライアンス体制の充実・強化	コンプライアンスに係る諸研修により意識の向上が図られ、また、個人情報の漏えい事案はなく、その重要性が役職員に浸透している。 反社会的勢力等への対応については、新聞情報の収集や関係機関との連携により、情報収集が図られ、反社会的勢力の不正利用防止や介入排除に向けた取組体制の充実・強化が図られた。	A

課題解消のための方策			
方策の項目	項目別の自己評価	項目別達成度	評価項目の達成に向けた次年度以降の取組み
(7) コンプライアンスの遵守 「コンプライアンス・プログラム」に基づき、会議や研修・啓発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。 また、コンプライアンス意識調査を実施し、コンプライアンス意識の浸透や実態を把握することを通じて、コンプライアンス体制の強化に努める。	平成28年度のコンプライアンス意識調査の結果を受け、平成29年度から新たな取組みとしていた事項については、計画通り実施でき、職員のコンプライアンス意識の底上げが図られた。	A	「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意識の向上を図るとともに、日常的な役職員の対話や意見交換を通じたリスク防止に努める。
(4) 反社会的勢力等への対応 反社会的勢力等については、警察、鹿児島企業防衛対策協議会等関係機関との連携を図りながら、一元的な管理体制のもと、反社会的勢力の不正利用防止や介入排除に向けて組織全体で取組む。	反社会的勢力の認定と認定後の見直しについて改めて整理を行い反社情報の管理強化を図った。さらに、全国信用保証協会連合会の「反社会的勢力等情報共有システム」の拡充に伴う、照会窓口の統一化や日本政策金融公庫の「包括保証保険約款(中小)」の改正に伴う当協会の反社会的勢力の定義の統一化を図り、マニュアル等の改正を行うなど、更なる体制の充実・強化が図られ、反社会的勢力による利用はなかった。	A	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、反社会的勢力の排除及び不正利用防止を図る。
(7) 個人情報の適正な管理 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、職員に対し指導徹底を行い、個人情報の適正な管理を行う。	個人情報保護に関する諸規程について、一部職員に認識不足が見られたが、個人情報の漏えい事案の発生はなかった。	B	個人情報の適正な管理を行っていくため、個人情報保護に関連する新聞記事・ネット情報を随時収集し、役職員への配信を行い、顧客情報管理の重要性を指導していく。 また、個人データの管理に関しては、規程に従った事務処理を徹底させ、個人情報の適正な管理に努める。

評価項目	評価項目の自己評価	達成度
イ リスク管理体制の強化	計画的な内部監査の実施により、各部署の業務不備の改善を促すとともに、各部署において事務作業や事務マニュアルの検証と改正を行った。また、電算システムの管理においては、規程等の認識不足が見られたが、システムの早期復旧に努めるとともに、業務への影響を最小限に留め安定的な運用を図ることができた。	B

課題解消のための方策			
方策の項目	項目別の自己評価	項目別達成度	評価項目の達成に向けた次年度以降の取組み
(7) 内部監査の計画的な実施 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・評価を行うとともに、業務改善に繋がる監査に努める。	内部監査の実施により、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。	A	内部監査規程に基づき、協会の業務処理が規程及び業務計画等により適正かつ合理的に行われているか、引き続き検証・評価を行い、適正な業務運営を促す。
(4) 事務リスク管理への取組み 各部署で作成している各種業務マニュアルが実情に即しているか検証し、必要に応じて見直しを行い、事務の更なる効率化・統一化に取組むとともに、適正な事務処理に努める。	各種業務マニュアルの見直しについては、改正作業が継続しているものもあるが、改正できるものは対応を行った。また、職員研修を通じて、事務リスク管理に対する意識の向上が図られた。	B	各部署で所管する各種マニュアル等の整備については、各部署において引き続き検証し、実情に応じた見直しを行い、事務の更なる効率化・統一化に取組むとともに、リスク管理体制の強化に努めていく。 なお、協会事務所が災害等で被災した場合における協会業務の対応方針が未整備であるため、被災時の円滑な業務遂行を実現するための施策や改善策の検討を行う。
(7) 電算システム管理への取組み 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、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。 保証協会システムセンター(株)の情報セキュリティ指針に基づき改正した諸規程の周知徹底を行い、また、事業継続計画(BCP)整備の一環として、被災時に備えた安否確認システムを構築する。	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)との連携や、電算機器の更改等も計画に従い実施し、システムの安定的な運用に努めている。 また、システムの事故・障害への対応については、規程等の認識不足が一部見られたが、早期復旧に努め、業務への影響を最小限に留め安定的な運用を図った。	B	引き続き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)との連携を図り、安定した運用と事故・障害の防止に努める。 また、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と事務処理の徹底を図る。

評価項目	評価項目の自己評価	達成度
ウ 人材育成と組織の活性化	職員の資質向上のため、研修計画等に基づき、各種研修、セミナー及び通信教育の受講を促しており、また、資格取得等支援の効果もあり、全体的な人材育成は進んでいるものと判断する。	B

課題解消のための方策			
方策の項目	項目別の自己評価	項目別達成度	評価項目の達成に向けた次年度以降の取組み
(7) 協会内外の研修への参加 中小企業者等の経営・金融相談に対応し得る専門知識の習得や、階層別の人材育成を進めるため、全国信用保証協会連合会（以下「連合会」という。）研修を主体に協会内外の研修に広く参加させる。 また、協会を取り巻く環境や業務のあり方及び協会収支に関する研修等を通じて、信用補完制度の現状認識を深め、職員の業務運営及び経営に対する意識を高める。	平成29年度研修計画等に基づき、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、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、保証審査等の日常業務に活用している。	A	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、職制に応じたマネジメント力及び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や外部セミナー等へ積極的に参加させる。 職場内研修として、税理士等の外部専門家による研修や、事例研修・研修報告等により職場全体のスキルアップを図る。
(4) 資格取得等への支援 資格取得等表彰制度や通信教育の受講奨励により、中小企業診断士や連合会が実施する信用調査検定等、協会の業務推進に緊密な関係を有する資格取得等を積極的に支援する。	中小企業診断士については、養成課程に派遣した1名が資格を取得し、連合会信用調査検定においても計4名が合格するなど、職員の資格取得や自己啓発の推進に効果があったものと捉えている。	A	検定試験の受検や資格取得については、引き続き奨励し、通信教育講座のメニューを拡充するなど自己啓発の機会を広げる。
(7) OJTの推進 OJTの充実に取組み、若手職員の育成や問題解決能力の向上を図る。	OJTの指導係を定めたことから、若手職員は直属の指導者が明確になり、質問等がしやすくなり、指導係も責任をもって積極的に指導できる体制となった。	B	若手職員へのOJTについては、引き続き指導係を定め積極的な指導・育成に取組む。
(1) コミュニケーションの向上 人事考課制度を見直し、職員一人ひとりが自分の役割と職務課題を認識し、課題解決に向けて上司と部下がコミュニケーションを高め、日常業務の中で成長することができるよう、効果的な運用に努める。	これまでの人事考課に係る職員の職務課題の設定が、各自の仕事内容を記載するケースが多かったため、規程の改正により、上司は部下の課題設定から課題解決に向けて積極的に関与する形式に改め、部下の成長を促す指導・アドバイスが増え、コミュニケーションの向上に繋がっている。	B	人事考課制度や課内会議等を利用し、職員間のコミュニケーションを高め、事務の効率化や課題解決等に繋げていくこととする。

評価項目	評価項目の自己評価	達成度
エ 顧客サービスの向上と広報の充実	顧客サービスの向上と広報の充実については、アンケート結果に対して一部の対応に留まったが、職員一人ひとりが広報マンとして積極的に情報発信を行うとともに、マスメディア等を使用したPR活動にも積極的に取り組むことで、協会の認知度向上や顔の見える協会実現に向けた取組みができた。	B

課題解消のための方策			
方策の項目	項目別の自己評価	項目別達成度	評価項目の達成に向けた次年度以降の取組み
(7) アンケート調査に対する対応 中小企業者等へのアンケート調査で得られた顧客ニーズについて引き続き検討を進め、改善結果については、適時、保証月報やホームページ等を通じて情報を発信していく。	アンケート結果から見えた中小企業者のニーズについて関係部署で検討を行い、対応できるものは随時、特集記事を保証月報やLINE等で情報発信を行った。	B	アンケート結果から得た中小企業者のニーズや金融機関等関係機関からの意見・要望を踏まえた改善に引き続き取組む。
(4) 協会事業のPR 職員一人ひとりが協会の広報マンとして、中小企業者等や金融機関に積極的に向き、フェイスツーフェイスで協会事業のPRに努める。	各種協会事業に関する中小企業者や金融機関担当者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等の機会をとらえ、保証制度の周知や協会事業についてPRすることができている。	A	協会職員が協会事業の把握を行い、中小企業者や金融機関等への訪問時や各種研修会等の機会がある都度協会PRを積極的に行う。
(7) マスメディア等を使用した広報 マスメディアを使用し協会の認知度を高め、また、新設するLINEの活用や金融機関及び中小企業者等向けの広報活動を行い、保証制度や協会の情報等をタイムリーかつ効果的に発信する。	ラジオCMや鹿児島市電の中吊り広告については、計画に基づき実施しており、協会の認知度向上や顔の見える協会実現に向けた取り組みとして評価している。 平成29年度中でのホームページのリニューアルは実施できなかったが、別に新たな取組みとして鹿児島市役所で使用されている共通封筒への広告掲載を行うとともに、LINEを活用した保証制度等の広報によりタイムリーな情報発信を図った。	B	協会事業を効果的かつ効率的に広報するため、新たに広報活動基本方針を策定し、各マスメディアの特性、情報発信量やコスト等を考慮したプロモーションを展開するとともに、発信内容にも工夫を凝らすことで協会のイメージアップを図る。また、ホームページのリニューアルについては、平成30年度早期での提供を目指す。

評価項目	評価項目の自己評価	達成度
オ 中期事業計画の策定	策定検討チームを立ち上げ検討会議を複数回行うことで、幅広く具体的な推進計画等を各部署に提案することができた。また、国からの情報を随時職員に配信し情報の共有を図ることで、協会に求められている役割を認識した計画を策定することができた。	A

課題解消のための方策			
方策の項目	項目別の自己評価	項目別達成度	評価項目の達成に向けた次年度以降の取組み
平成29年度は第4次中期事業計画の最終年度に当たるため、過年度の取組みの検証を行うとともに、県内情勢、中小企業者等の経営環境や金融動向、協会に対するニーズ等を的確に把握し、それらを反映させた次期中期事業計画の策定を行う。	平成29年6月に第5次中期事業計画策定検討チームを立ち上げ各部署のSWOT分析等を行いながら、計9回の検討会議を実施し、幅広く具体的な推進計画等を取りまとめ、中期事業計画に反映させた。 また、金融機関をはじめ、関係機関・団体と随時意見交換を実施し、意見・要望等を収集した。 平成30年3月26日開催の理事会において中期事業計画（案）を報告し、原案どおり承認された。	A	第5次中期事業計画及び平成30年度経営計画に掲げた取組みの実施状況を随時把握しながら、PDCAによる次年度以降の年度経営計画策定に繋げていく。

評価項目	評価項目の自己評価	達成度
カ 中・長期的な課題解決に向けた取組み	中・長期的な課題解決に向けた取組みとして、信用補完制度の見直しに伴う関係機関への周知は的確にできていると認識している。また、各部署が抱える課題への取組みとしては、他県協会視察や関係機関との情報交換により情報の収集を行うことで、協会に求められている課題の解決に努めた。	A

課題解消のための方策			
方策の項目	項目別の自己評価	項目別達成度	評価項目の達成に向けた次年度以降の取組み
(7) 信用補完制度の見直しに伴う対応 持続可能な信用補完制度の確立に向けた取組みとして、国の新たな施策等の情報収集を的確に行うとともに、適時、金融機関や商工団体等関係機関に情報を提供していく。 また、信用保証協会の役割として重要度が高まる創業支援、経営支援・事業再生支援及び事業承継支援等に係るサポート体制の充実に向け整備を行っていく。	的確な情報収集を行うことにより、金融機関等関係機関への情報提供ができており、信用補完制度の維持・確立に向けた取組みに対する理解と共通認識の醸成が図られている。 新たな経営支援に係るシステム構築について、一部調整の遅れがあったが、信用補完制度の見直しに伴うシステムを整備することができた。 また、税理士法人等との業務委託契約締結により、創業支援、経営支援・事業再生支援及び事業承継支援等に係るサポート体制の充実に向け整備を図ることができた。	A	第5次中期事業計画及び平成30年度経営計画に掲げた信用補完制度見直しに伴う本協会の新たな取組み事項について、金融機関等関係機関と対話・連携のもと、着実に実行していく。
(4) 各部署が抱える課題に対する解決に向けた取組み 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。	鹿児島県や鹿児島市との情報交換は、地方公共団体融資制度等に関する中小企業者や金融機関等関係機関の意見等を踏まえた協議を行うことで、より良い融資制度の創設や拡充・見直しに繋がっている。 また、他県協会の視察については、本協会における取組状況との比較や課題解決に繋がり、保証制度の充実や業務改善に向けた新たな取組みに反映することができた。	B	信用補完制度の見直しに更に対応するため、金融機関等関係機関との意見交換や情報共有を定期的に行うとともに、適宜情報交換を行いながら、協会に求められている課題解決に向けた研究・検討を行う。

## 平成29年度経営計画の事業計画に係る自己評価

### (1) 事業計画

(単位：百万円，%)

項 目	28年度 実績 A	29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	59,587	61,000	56,732	95.2	93.0	C	保証利用推進のため、中小企業者に対して再利用を促すDM発送を行い、発送先を訪問するとともに、関係機関を訪問し推進を図ったが、計画額を下回った。
(2) 保証債務残高	160,462	153,700	149,618	93.2	97.3	B	保証承諾が計画を下回ったことから、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	165,719	156,100	155,201	93.7	99.4	B	上記(2)により計画を下回った。
(4) 代位弁済	3,186	3,200	2,797	82.4	87.4	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、計画を下回った。
(5) 実際回収	690	650	716	103.8	110.2	A	求償権を適正に管理し、回収促進を図ったことにより、計画を大幅に上回った。
(6) 求償権残高	650	694	602	92.6	86.7	A	代位弁済額が計画を約4億円下回ったことや、自己償却率が計画を上回ったことなどから計画比△92百万円となった。

# 平成29年度経営計画の事業計画に係る自己評価

## (2) 収支計画

(単位：百万円，%)

項目	28年度 実績 A	29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	2,608	2,431	2,454	94.1	100.9		<p>(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110百万円の減少。計画では保証料率を1.10%と見込んでいたが、実績は1.12%となり、計画を若干上回った。</p> <p>(3) 運用資産収入 有価証券及び定期預金の運用額に変更はないものの、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】 28年度1.36%→29年度1.24%</p> <p>(7) 業務費 業務費のうち人件費、債権管理費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。</p> <p>(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+23百万円となった。一方経常支出は業務費が計画を66百万円下回ったことなどから計画比△83百万円となり、その結果、経常収支差額は計画比+106百万円となった。</p> <p>(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4億円下回ったことから、求償権補填金戻入及び求償権償却が計画を大きく下回ったが、収入及び支出共にほぼ同額が減少しており、経常外収支としては計画通りの実績となった。 そのため、当期収支差額は経常収支差額の増加分106百万円が計画を上回る結果となった。</p>
(2) 保証料	1,844	1,717	1,734	94.0	101.0		
(3) 運用資産収入	289	262	263	91.0	100.4		
(4) 責任共有負担金	367	346	346	94.3	100.0		
(5) その他	108	106	111	102.8	104.7		
(6) 経常支出	1,939	1,980	1,897	97.8	95.8		
(7) 業務費	767	845	779	101.6	92.2		
(8) 借入金利息	0	0	0	—	—		
(9) 信用保険料	1,082	1,025	1,030	95.2	100.5		
(10) 責任共有負担金納付金	85	72	74	87.1	102.8		
(11) 雑支出	5	37	14	280.0	37.8		
(12) 経常収支差額	670	451	557	83.1	123.5	A	
(13) 経常外収入	4,111	3,883	3,539	86.1	91.1		
(14) 償却求償権回収	114	103	131	114.9	127.2		
(15) 責任準備金戻入	1,065	1,010	1,008	94.6	99.8		
(16) 求償権償却準備金戻入	214	167	163	76.2	97.6		
(17) 求償権補填金戻入	2,718	2,604	2,239	82.4	86.0		
(18) その他	0	0	0	—	—		
(19) 経常外支出	4,330	4,206	3,862	89.2	91.8		
(20) 求償権償却	3,140	3,036	2,776	88.4	91.4		
(21) 責任準備金繰入	1,008	972	903	89.6	92.9		
(22) 求償権償却準備金繰入	163	179	159	97.5	88.8		
(23) その他	20	18	25	125.0	138.9		
(24) 経常外収支差額	△ 219	△ 323	△ 323	147.5	100.0		
(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	450	128	234	52.0	182.8	A	
(28) 収支差額変動準備金繰入額	225	64	116	51.6	181.3		
(29) 基金準備金繰入額	225	64	118	52.4	184.4		
(30) 基金準備金取崩額	0	0	0	—	—		
(31) 基金取崩額	0	0	0	—	—		

## 平成29年度経営計画の事業計画に係る自己評価

### (3) 財務計画

(単位：百万円、%)

項 目	28年度 実績 A	29年度		対前年度 実績比 C/A	計画比 C/B	
		計画 B	実績 C			
年金 中 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	225	64	118	52.4	184.4	
(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	9,548	9,612	9,666	101.2	100.6
	(10) 合 計	15,336	15,400	15,454	100.8	100.4

(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	225	64	116	51.6	181.3
(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	6,951	7,015	7,067	101.7	100.7

(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	332	334	341	102.7	102.1
(19) 保証料補給 (「保証料」計上分)	144	144	153	106.3	106.3
(20) 保証料補給 (「事務補助金」計上分)	71	73	71	100.0	97.3
(21) 損失補償補填金	117	117	117	100.0	100.0
(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	—	—

### 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234百万円となったことから、繰入額は計画より54百万円増加し118百万円となった。

(13) 収支差額変動準備金繰入  
平成29年度決算においては、収支差額234百万円の49.6%である116百万円を繰り入れた。

## 平成29年度経営計画の事業計画に係る自己評価

### (4) 経営諸比率

(単位：％，ポイント)

項目	28年度 実績 A	29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	1.10	1.12	0.01	0.02	
(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	0.47	0.55	0.51	0.04	△ 0.04	
(4) (人件費率)	0.34	0.37	0.37	0.03	0.00	
(5) (物件費率)	0.13	0.18	0.14	0.01	△ 0.04	
(6) 信用保険料の保証債務平残に対する割合	0.65	0.66	0.66	0.01	0.00	
(7) 支払準備資産保有率	16.85	17.40	18.04	1.19	0.64	
(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	37.74	37.62	37.45	△ 0.29	△ 0.17	
(10) 求償権による基本財産固定率	3.18	3.35	2.87	△ 0.31	△ 0.48	
	650	694	602	—	—	
(11) 基本財産実際倍率	10.46	9.99	9.68	△ 0.78	△ 0.31	
(12) 代位弁済率	1.92	2.05	1.80	△ 0.12	△ 0.25	
(13) 回収率	3.18	3.47	2.01	△ 1.17	△ 1.46	

(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0.04ポイント下回った。

(12) 代位弁済率

代位弁済額が計画を約4億円下回ったことから、代位弁済率は計画を0.25ポイント下回り1.80となった。

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	$\frac{\text{回収(元本)}}{\text{(期首求償権+期中代位弁済(元利計))}}$

## II 自己評価に対する外部評価委員会の意見・助言

平成29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、平成30年7月9日、「外部評価委員会」に意見・助言を求めたところ、同年7月13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29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29年度経営計画の自己評価に係る意見等について

全国的に保証承諾が減少傾向にある中、当県も保証承諾及び保証債務残高は中期事業計画を下方修正した目標数値が達成されていないが、代位弁済が計画を下回ったこと等から、当期収支差額は234百万円を計上するなど、厳しい金融情勢の中で概ねバランスのとれた業務体制が構築されているものといえる。

しかしながら、当期収支差額は年々減少しており、今後、保証承諾や保証債務残高の減少が続き、代位弁済が増加するような経済情勢になった場合には、厳しい経営状況となる懸念もある。

また、信用保証協会を取り巻く環境や役割等が大きく変化してきている中、平成30年4月には信用保証協会法等の一部改正が施行され、新たな状況に的確に対応するための体制の整備も必要となっており、今後の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。

#### 1. 保証部門について

保証推進の取組みとして、一部保証制度の見直しや債務完済先等へのDM発送・訪問に加え、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信頼関係の構築に努め、また、関係機関が主催する創業塾等にも積極的に参加し、創業者支援に努めるなど、各種取組みを行っていることは評価できる。

金融機関や中小企業を取り巻く環境の変化等により、保証承諾、保証債務残高は減少傾向にあるが、中小企業の経営改善や生産性向上を一層進めるため、引き続き、金融機関との日常的な対話を通じた連携体制の構築に努めるとともに、中小企業者等の実情を的確に把握し、新たな保証制度や経営支援に係る施策の検討を行い、中小企業者等に対する親身できめ細かな対応に努めていただきたい。

#### 2. 期中管理部門について

金融機関等と連携し、早期実態把握による延滞解消への取組みや、サポートミーティング等の開催や借換保証等による金融支援、さらに、国の補助事業を活用した経営診断支援や経営改善計画策定支援など、それぞれの中小企業の経営状況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等、経営改善が進まない企業もあることから、今後も企業の経営課題を把握・分析し、金融機関等関係機関と連携を図りながら、中小企業のライフステージに応じた適切な経営支援、事業再生支援に努めていただきたい。

また、中小企業の経営者は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、事業承継に支障が生じている中小企業への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り現況把握に努め、個々の返済能力に応じた回収手段を検討・実施し、回収の推進に努めたことは評価できる。

また、有担保求償権について、任意処分や競売申立による担保物件の処分を積極的に進め、回収目標の達成に大きく貢献したことも評価できる。

今後、回収環境は厳しさを増すことが予想されることから、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、回収の促進に努めていくとともに、個別求償権の実態把握に引き続き努め、個々の状況に即応し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

コンプライアンス体制の充実強化、リスク管理の体制の強化等について計画的に実施されており、安定的な業務運営に繋がっていると考える。

また、資格取得支援をはじめ、人材育成強化への取り組みも着実に成果が出ており評価できる。

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。

#### (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