

第4次中期事業計画（平成27年度～平成29年度）の評価

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「第4次中期事業計画（平成27年度～平成29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」（「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、当協会は、平成30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」（「別紙2」参照）において協議・検討を重ね、「第4次中期事業計画（平成27年度～平成29年度）の評価（案）」を作成しました。

この「第4次中期事業計画（平成27年度～平成29年度）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4次中期事業計画（平成27年度～平成29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、「第4次中期事業計画（平成27年度～平成29年度）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 第4次中期事業計画の各部門別評価項目に係る自己評価

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傾向で推移するなか、保証承諾の実績は減少傾向で推移し計画を達成できなかったが、保証利用の推進のため、信用保証料率割引の実施や完済先・完済予定先に対する再利用促進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修会の実施・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	評価項目に関する今後の取組み
中小企業・小規模事業者の実情を的確に把握し、資金繰りの円滑化に寄与するために、金融機関や商工団体との連携強化、企業訪問・経営者との面談等を通じた適時的な審査の促進、効果的な広報等を行い、保証利用の推進を図ることとする。  <初年度から3年度を通しての取組方針> (ア) 中小企業者に対する保証推進 ①信用保証料率割引の実施 ②完済先、完済予定先に対する再利用促進	中小企業向け融資が拡大傾向で推移するなか、保証先数や保証承諾は減少傾向で推移しているが、新規先及び再利用先数増加のための割引キャンペーンや地球環境に配慮した保証、企業の顧問税理士と連携した保証等による保証料割引を実施することで、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、完済先、完済予定先に対する再利用促進については、DM発送先への積極的な企業訪問や面談を実施したことで、保証利用の推進を図ることができた。	B	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、当該中小企業者等に対する金融機関の支援方針に着眼し、柔軟に保証付き融資とフロー融資を組み合わせるリスク分担に注力する。 また、日常的に金融機関との対話に努め、再利用の促進や連携体制の構築を図り、拡充された小規模事業者向け保証を推進し、平成30年度は中小企業者の生産性向上を図ることを目的とした設備投資支援資金を実施する。 さらに、地方創生に一層の貢献を果たしていくため、新たに拡充された創業関連保証や従来の経営支援強化促進補助事業を積極的に推進する。
(イ) 金融機関及び商工団体等との連携 ①金融機関及び商工団体等との連携強化 ②金融機関等が主催する研修会への参加 ③信用保証セミナーの開催 ④保証推進キャンペーンの実施	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信用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。 さらに、各種保証制度の推進に係るキャンペーンを金融機関及び商工団体の協力のもと実施することで、各種保証制度の利用促進を図ることができた。	B	
(ウ) 経営相談会や創業セミナーへの参加 ①協会主催の経営相談会 ②創業塾等への参加	地方公共団体等関係機関や金融機関が主催する創業塾へ参加し、保証協会の仕組みや創業に係る保証制度の説明を行い周知を図った結果、保証利用の増加に繋がったものと評価している。	B	
(エ) その他 ①広報活動の充実 ②関係機関との連携強化	各種保証制度等のパンフレット等を作成し、金融機関等関係機関に配布し、制度創設や保証施策の周知に努めた。 また、鹿児島県や鹿児島市と定期的に情報交換会を実施することで、制度融資の新設や拡充に繋げることができた。 さらに、南九州税理士会との研修会を実施することで保証利用促進に向けた連携強化を行うことができた。	B	

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を把握を行い、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	評価項目に関する今後の取組み
保証申込に適切に対応するため、個々の状況を踏まえた的確でスピーディな保証審査や徴求書類の簡素化などに努め、利便性の向上を図るとともに、保証後の支援体制の強化を図る。  <初年度から3年度を通しての取組方針> (ア) 保証申込への適切な対応 ①保証審査の迅速化・効率化 ②徴求書類の簡素化 ③企業面談の実施	保証申込に際し、金融機関と連携を図りながら、個々の状況を踏まえた保証審査や進捗管理の徹底を図ることで、保証処理内定平均日数の短縮に繋がった。 徴求書類の簡素化については、計画期間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、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適宜見直しを行う。 また、保証審査が長期化した事案や早期処理事案についての事例検証を実施し保証申込の早期処理に努める。 創業資金保証の利用については、創業セミナーを開催するとともに、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い、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に引き続き取り組む。
(イ) 保証後の適切な対応 ①決算書の徴求 ②モニタリングの実施	創業後の決算書徴求やモニタリングを通じて把握した企業の経営課題に対し、専門家派遣を実施するなど、経営課題解決に向けた支援策を講じることができた。	B	

評価項目	評価項目の自己評価	達成度
ウ 期中支援の充実・強化	企業訪問や面談等により事業者の実態把握を行い、サポートミーティング等による金融機関間の調整や条件変更改善型借換保証等による正常債権への転換及び条件変更による資金繰りの安定化に努めることにより、期中支援の充実・強化が図られた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	評価項目に関する今後の取組み
中小企業者の経営力強化に向けた金融と経営支援の一体的な取り組みについては、中小企業金融円滑化法の終了後においても継続して求められており、金融機関等の支援体制に大きな変化はなく代位弁済の発生は落ち着いた推移を見せているが、保証債務残高に占める条件変更先の割合は依然として高水準で推移していることから、期中支援の充実・強化を図り、経営の安定に支障が生じている事業者への経営支援の取組みを強化するとともに、金融機関と連携を図りながら事業者の実態に即した有効な支援策を講じていくこととする。	企業訪問や面談等により事業者の実態把握を行い、事業者の実態に即した経営支援に努めた。 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等により正常債権への転換を図るとともに、返済緩和等の金融支援を必要とする企業に対しては、必要に応じて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、条件変更を実施することにより資金繰りの安定化に努めた。 また、認定支援機関による経営改善計画策定支援について、事業者が負担する費用の一部を補助することにより、経営改善への取組みを支援した。 これらの支援により、期中支援の充実・強化が図られた結果、延滞先及び返済緩和残高の減少に繋がった。	A	中小企業者等の状況を勘案しつつライフステージに応じたきめ細やかな対応を実施して行く必要がある。このため、企業訪問・面談等により企業の実態把握を行うとともに、新たにMoSS（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、中小企業者等の経営改善への意欲向上を促す。 また、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し、必要に応じてサポートミーティング等の実施や経営・再生支援チームを用いた支援を行う。 業況が回復基調にあり、一定の返済が見込める先については、条件変更改善型借換保証等の金融支援の実施によりランクアップを図っていく。
<p>&lt;初年度から3年度を通しての取組方針&gt;</p> <p>① 事業者の実態に即した経営支援の強化</p> <p>② サポートミーティングを活用した支援体制の拡充</p> <p>③ 事故先の早期実情把握及び適切な措置による代位弁済の抑制</p>			

評価項目	評価項目の自己評価	達成度
エ 経営改善・再生支援の充実・強化	金融機関や県中小企業再生支援協議会等と緊密に連携し条件変更等による資金繰り支援を行うとともに、中小企業診断士など外部専門家を派遣し、経営診断や経営改善計画策定支援などを実施することにより、経営改善・再生支援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	評価項目に関する今後の取組み
金融機関、県中小企業再生支援協議会等との緊密な連携による支援活動を推進するとともに、当協会主導による経営支援・再生支援に積極的に取組み迅速かつ効果的な再生支援に取組む。	バンクミーティング等へ積極的に参加し、金融機関や県中小企業再生支援協議会等との緊密な連携により条件変更等による支援を行った。 また、条件変更を繰り返すなど業況悪化が懸念される企業については、中小企業診断士など外部専門家の派遣により経営診断や経営改善計画策定支援を実施した。 これらの支援により、経営改善・再生支援の充実・強化が図られた結果、代位弁済被請求額の減少に繋がった。	A	金融機関や県中小企業再生支援協議会等との十分な連携・協力を図りながら、バンクミーティング等へ積極的に参加する。 条件変更を繰り返すなど経営改善が進まない企業に対して、引き続き中小企業診断士等の外部専門家派遣による経営課題解決に取り組んでいく。また、専門家派遣事業についてはより効果の高い支援策とすべく、アンケートの実施により踏み込んだ検証を行い改善に努めるとともに、協会独自の専門家派遣事業を実施し、より柔軟かつタイムリーな支援を行う。 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を支援する。
<p>&lt;初年度から3年度を通しての取組方針&gt;</p> <p>① 金融機関や県中小企業再生支援協議会との連携</p> <p>② 事業者の経営課題の解決を支援するためのコンサルティング機能の向上</p>			

評価項目	評価項目の自己評価	達成度
オ 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	評価項目に関する今後の取組み
期中管理方針が代位弁済と判断された企業に対しては、早期に代位弁済手続に着手し、債権保全等適切な措置を講ずるとともに、代弁請求から履行までの進捗管理の徹底を図り、適正かつ効率的な代位弁済履行に努めることとする。	① 代位弁済方針と判断された企業については、期中支援担当部署と連携し、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。 ② 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、金融機関管理部門との定期的な情報交換等により、長期化案件等の早期課題解決に努めた結果、代位弁済支払利息の削減が図られた。	A	期中管理方針が代位弁済と判断された企業については、代位弁済手続に早期に着手し、債権保全等適切な措置に取組む。 また、代位弁済請求から履行までの進捗管理の徹底を図り、適正かつ効率的な代位弁済の履行に取組む。
<p>&lt;初年度から3年度を通しての取組方針&gt;</p> <p>① 代位弁済見込み案件の進捗管理の徹底</p> <p>② 迅速、正確な代位弁済の審査・履行</p>			

評価項目	評価項目の自己評価	達成度
力 求償権回収の促進	有担保求償権の減少、第三者保証人の原則非徴求の影響により求償権の質は劣化しているが、各方針の積極的な取組により求償権は適正に管理され、3年間とも計画を上回る回収実績に繋がった。	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	評価項目に関する今後の取組み
<p>最近の代位弁済に伴い取得する求償権は、不動産担保や第三者保証人の無い求償権の累増、法的措置による債務整理案件の増加などにより質的劣化が進んでいる。</p> <p>また、既存の求償権についても、担保不動産の売却により無担保化した求償権の増加や債務者等関係人の高齢化など回収環境は年々厳しくなっている。</p> <p>このため、回収体制の強化を図るとともに、的確な進行管理を徹底し、求償権回収の促進に努める必要がある。</p> <p>また、保証協会債権回収(株)を活用し、定期回収求償権先の掘り起しと入金管理の徹底を図りながら、効率的かつ効果的に回収の最大化を図る必要がある。</p> <p>&lt;初年度から3年度を通しての取組方針&gt;</p> <p>① 期中支援課との連携による新規求償権の早期実態把握</p> <p>② 的確な現況把握に基づく求償権分類による進行管理の徹底</p> <p>③ 有担保求償権における担保処分促進</p> <p>④ 専任担当者による回収困難求償権の現状把握と整理促進</p> <p>⑤ 保証協会債権回収(株)による定期回収先の入金管理の徹底</p> <p>⑥ 管理担当者の能力開発・人材育成への取組み</p>	<p>① 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り、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回収方針・促進手段を決定し、行動に移すことができた。</p> <p>② 積極的且つ計画的な訪問督促による債務者等の現況把握に努め、個々の返済能力に応じた回収手段を講じたことにより、任意処分や競売の物件処分による回収実績に繋がった。</p> <p>③ 既存担保物件の現地調査や再評価については、28年度に集中的に実施し、債務者等の現況や物件の使用状況など、個々の実情に応じた処理方針を決定し、必要に応じて、競売や任意処分の交渉を行ったことにより、物件処分の回収実績に繋がった。</p> <p>④ 専任担当者による的確な管理事務停止と求償権整理がなされ、回収可能な求償権への集中的な取組みが図られた。</p> <p>⑤ 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、28年度及び29年度の回収は計画を達成できなかったが、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。</p> <p>⑥ 顧問弁護士等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。</p> <p>また、回収担当者連絡会議における意見・情報交換、事例発表や、訪問督促・物件調査時における管理職等の同行指導により、人材育成が図られた。</p>	A	<p>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や合理的な債権管理に取組む。</p> <p>また、回収が困難な求償権については、適時・的確な管理事務停止や求償権整理を行い、回収可能な求償権へ集中的に取組む。</p> <p>さらに、代位弁済後も誠実に返済を履行している債務者等については、個々の事情をよりきめ細かくフォローし、柔軟な対応に努めるとともに、事業継続中の求償権については、その事業の現況に応じた事業継続や事業再生に向けた支援に取組む。</p>

評価項目	評価項目の自己評価	達成度
キ コンプライアンス体制の充実・強化	コンプライアンスの体制の充実・強化については、コンプライアンス・プログラムに基づいた研修や啓発活動を行ったことで、役職員のコンプライアンス意識の底上げが図られるとともに、反社会的勢力に関するデータベースの構築や情報取得方法の拡充に対応したことで、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・強化を図ることができたと評価している。	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	評価項目に関する今後の取組み
<p>信用保証協会は、中小企業金融の公的使命と社会的責任を遂行するため、コンプライアンス体制の確立に継続的に取組むことが重要である。</p> <p>そのため、コンプライアンス・マニュアルに基づき、行動基準の周知徹底による役職員の倫理意識及び遵法意識の向上を図る。</p> <p>&lt;初年度から3年度を通しての取組方針&gt;</p> <p>①コンプライアンス・プログラムの周知徹底と役職員の倫理意識及び公共意識の向上</p> <p>②反社会的勢力との対応マニュアルの周知徹底と反社会的勢力の排除に向けた取組みの強化</p> <p>③個人情報保護に関する諸規程の周知徹底</p>	<p>① 年間計画(プログラム)に基づく計画的な研修・啓発活動に加え、職員からのコンプライアンス研修や意識調査の意見等を基に、コンプライアンス体制や研修内容の見直しを行ったことで、役職員のコンプライアンス意識の底上げが図られた。</p> <p>3年において、コンプライアンス違反事案の発生はなかった。</p> <p>② 新聞情報や関係機関の情報を基にデータベースの構築を行い、反社会的勢力等による保証利用の未然防止に努めた結果、不正な利用はなかった。</p> <p>また、全国信用保証協会連合会の「反社会的勢力等情報共有化システム」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の改正に伴う、本協会の反社会的勢力の定義の統一化を図り、マニュアルの改正を行い、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。</p> <p>③ 個人情報保護に関するガイドラインの改正等に適宜対応し、協会における関係規程の改正を行い役職員への周知を図った結果、期間中の個人情報情報の漏えい事案はなかった。</p>	A	<p>コンプライアンス・プログラムに基づく研修や啓発活動を行うとともに、コンプライアンス委員会において法令遵守に係る体制や取組状況を検証し、コンプライアンス態勢の充実・強化を図る。</p> <p>また、反社会的勢力の情報については、関係機関と引き続き連携・協力を努め、データベースの構築と活用を図り、反社会的勢力の排除及び不正利用防止に努める。</p>

評価項目	評価項目の自己評価	達成度
ク リスク管理体制の強化	リスク管理体制の強化については、電算システムにおいて事故・障害等の発生は無く、安定的な運用が図られたと評価している。また、電算業務に係る規程等の認識不足が一部見られたが、関係規程の制定・改廃や電算機器の更改等は計画に従い実施することができた。内部監査においては、年度経営計画の新たな業務運営事項を監査項目に反映させることで、監査機能の充実が図られた。	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	評価項目に関する今後の取組み
<p>業務における事務リスクやシステム障害などの未然防止のため、また、緊急事態においても一定の継続性を確保するため、計画的な内部監査や日頃から研修や訓練等を実施することにより職員の意識を高め、適正な業務運営を図る必要がある。</p> <p>&lt;初年度から3年度を通しての取組方針&gt;</p> <p>①内部監査による協会の業務活動やコンプライアンス体制等の適正化</p> <p>②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）との連携によるシステムの安定的な運用の確保</p> <p>③危機管理体制の充実</p>	<p>① 年度経営計画の新たな業務運営事項を監査項目に反映させることにより、監査機能の充実が図られた。</p> <p>監査の結果、業務改善が必要と判断された事項については、該当部署に改善を求め、その後のフォローを行うなど、効果的な監査の実施により事務リスクの防止に繋がった。</p> <p>② 電算システムにおいて、事故・障害等の発生は無く、安定的な運用が図られた。</p> <p>また、電算業務に係る関係規程の制定、改廃や電算機器の更改等も計画に従い実施し、システムリスクへの体制を強化することができた。</p> <p>③ 電算システムに係る事業継続計画に基づく模擬訓練の実施や安否確認システムの導入により、職員の災害対応に対する意識を高めることができた。</p>	A	<p>システム面では、引き続き関係機関との連携を図り、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。</p> <p>なお、事業継続計画を有効に機能させるため、災害等で協会事務所が被災した場合における協会業務早期再開に向けた改善策や対策の検討を行う。</p> <p>内部監査については、年度経営計画をもとに監査項目の見直しを行いながら計画的に内部監査を実施し、業務遂行状況の検証・評価を行い、職員のリスク管理に対する意識をさらに高め、業務運営の適正化を図っていく。</p>

評価項目	評価項目の自己評価	達成度
ケ 人材育成と職場環境への取組み	平成27年度から29年度までの3か年において、各種研修へ職員を積極的に参加させ各自のスキルアップを図るとともに、職員においても自己啓発に努め、中小企業診断士等の資格を取得するなど、人材育成に一定の成果があったものと判断する。	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	評価項目に関する今後の取組み
<p>厳しい経済環境にある中小企業の多様なニーズに迅速かつ的確に対応するために、人材の育成を積極的に支援していくとともに、職員が協会の目的を共有し、主体的・自発的に協働しながら目標達成していく組織風土の醸成を目指す。</p> <p>&lt;初年度から3年度を通しての取組方針&gt;</p> <p>①協会内外の研修に積極的に参加することによる専門知識の習得</p> <p>②業務推進に緊密な関係を有する資格取得等の積極的な支援</p> <p>③職場内コミュニケーションの活性化と職場環境の整備に向けた取組み</p>	<p>① 階層別・課題別研修等の受講により、専門知識の習得やマネジメントスキル等の向上が図られ、日常業務に生かされている。</p> <p>また、協会を取り巻く環境の変化に対応するため、信用補完制度や協会取支等に関する全体研修を継続的に実施し、情報の共有化が図られた。</p> <p>② 中小企業診断士については、平成27年度から29年度にかけて6名が診断士資格を取得し、目標の10名を上回る11名が診断士資格取得者となり、支援体制に効果があったものと捉えている。</p> <p>連合会検定試験については、初級から上級まで職員が継続的に挑戦し、その他の資格取得についても職員が自発的に受験しており、自己啓発の推進に効果があったものとする。</p> <p>③ コミュニケーション研修により、コミュニケーションの役割や必要性について認識を高め、また、若手職員に対しては各部署において指導係を定め、責任をもって指導する形とした。</p>	A	<p>中小企業者等の経営支援・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等が主催する研修へ計画的に参加させるとともに、外部専門家による研修の実施や、通信教育講座のメニュー拡充等により職員の自己啓発の機会を上げ、より一層人材育成を推進する。</p>

評価項目	評価項目の自己評価	達成度
コ 顧客サービス向上のための取組み	アンケート結果から見た中小企業者のニーズについては、対応できるものから随時実施し、検討したのものについては次年度経営計画に反映させた。協会の認知度向上への取組みは、各種協会事業に関するパンフレット等を作成し保証制度の周知や協会事業のPRを行うとともに、従来からの広告内容の見直しを適宜行い、LINEを活用したタイムリーな情報発信を行うなど顧客ニーズに対応した情報発信ができた。	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	評価項目に関する今後の取組み
顧客のニーズや要望について、改善等に具体的に取組むとともに、職員の意識改革に努める。 <初年度から3年度を通しての取組方針> ①顧客サービス向上に対する職員の意識の向上と親切丁寧な対応への取組み ②広報活動の充実	① アンケート結果から見た中小企業者のニーズについて、対応できるものについては、随時保証月報やLINE等で情報発信を行った。 また、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することができた。 ② ラジオCMや鹿児島市電の中吊り広告については、広告内容の見直しを適宜行い、協会の認知度向上に努めた。 また、情報発信の多様化に対応した新たな取組みとして、関係機関が使用す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等によりタイムリーな情報発信を行い、顔の見える協会実現に向けた取組みとして評価している。	B	顧客サービスの向上のため、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取組むとともに、協会職員が協会事業の把握を行い、機会がある都度に協会PRを積極的に行う。 さらに、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等を考慮した広報活動を展開することで協会のイメージアップを図る。

評価項目	評価項目の自己評価	達成度
サ 中・長期的な課題解決に向けた取組み	信用補完制度の見直しへの対応は、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を行うことで、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を図ることができたと評価している。また、関係機関との情報交換や他県協会視察については、当協会の課題解決を図るための貴重な情報を得る機会と有効な手段であると認識している。	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	評価項目に関する今後の取組み
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。	信用補完制度の見直しに伴う対応については、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を行うことで、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を図ることができた。 また、鹿児島県や鹿児島市との地方公共団体融資制度等に関する情報交換は、信用補完制度の見直しや中小企業者、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、制度上の要件緩和や融資利率の引き下げ等に繋がっている。 さらに、他県協会への視察については、本協会における取組状況との比較や課題解決に繋がりが、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基づき、協会と金融機関等関係機関が対話・連携して中小企業者等の資金需要や経営支援に取組む必要があるため、関係機関との意見交換や情報共有を定期的に行いながら、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。 なお、安定的な協会運営及び事業継続のための協会事務所のあり方について、必要な調査・研究を行う。

## 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	達成度	実績の自己評価	
		計画 B	実績 C					
保証承諾	平成27年度 (初年度)	68,016	70,000	69,803	102.6	99.7	B 保証利用の推進のため、保証料割引金融機関との提携保証の創設・DM発送等を行ってきたが、近年金融機関の融資利率が低く、保証料の割高感を払拭できず、年度計画を下回る結果となった。	
	平成28年度 (2年度)	69,803	70,500	59,587	85.4	84.5		D
	平成29年度 (3年度)	59,587	71,000	56,732	95.2	79.9		D
保証債務残高	平成27年度 (初年度)	179,504	173,000	172,034	95.8	99.4	B 保証承諾が伸び悩んだため、それに伴い、保証債務残高についても計画を下回る結果になった。	
	平成28年度 (2年度)	172,034	169,000	160,462	93.3	94.9		C
	平成29年度 (3年度)	160,462	166,000	149,618	93.2	90.1		C
代位弁済	平成27年度 (初年度)	3,637	3,700	3,008	82.7	81.3	A 金融機関との連携のもと早期延滞解消に努めるとともに、経営改善や再生支援に積極的に取組んだ結果、代位弁済の抑制に繋がり、計画を下回った。	
	平成28年度 (2年度)	3,008	3,600	3,186	105.9	88.5		A
	平成29年度 (3年度)	3,186	3,600	2,797	87.8	87.4		A
実際回収	平成27年度 (初年度)	840	700	785	93.5	112.2	A 適時・的確な法的措置を含めた督促や担保処分の促進に取組んだことから、計画を上回った。	
	平成28年度 (2年度)	785	650	690	87.9	106.2		A
	平成29年度 (3年度)	690	650	716	103.8	110.2		A

## Ⅱ 自己評価に対する外部評価委員会の意見・助言

第4次中期事業計画（平成27年度～平成29年度）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、「第4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4次中期事業計画の自己評価に係る意見等について

第4次中期事業計画（平成27年度～平成29年度）においては、中小企業者の資金繰り円滑化のため、金融機関や商工団体との連携を強化するとともに、保証料の割引等による保証料の割高感に対する取組みや完済予定先等に対するDMの発送や訪問による再利用促進に向けた取組み、創業者に対する支援など、各種取組みを積極的に行っていることは評価できるが、保証承諾及び保証債務残高は、金融機関や中小企業を取り巻く環境の変化等もあり、3か年ともに計画を下回る実績となった。

一方、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積極的な開催、中小企業の個々の実態に即した金融支援等を実施し、中小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るとともに、代位弁済は3か年とも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、当期収支は3か年とも利益を確保し、また、コンプライアンス体制の充実、リスク管理体制の強化等が計画的に実施され、安定的な業務運営に繋がっており、資格取得支援をはじめ、人材育成強化の取組みも着実に成果が出てきている。

平成30年4月に信用保証協会法等が一部改正され、信用保証協会を取り巻く環境、求められる役割は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、取組む過程で効果を検証し、改善活動に繋げていくため、自己評価に係る様式を見直すなど、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。

今後、PDCAサイクルによる効果検証、改善活動を確実に行動に移し、中小企業の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くとともに、信用保証協会が地方創生に一層の貢献を果たすべく、地

域の資金需要に応えるための保証メニューの拡大等，地域で抱える様々な課題に対しても継続して取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