

# 令和 2 年度経営計画の評価

令和 3 年 7 月 2 7 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、「第5次中期事業計画（平成30年度～令和2年度）」の基本方針のもと、「令和2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、令和2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、「令和2年度経営計画の評価（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、「令和2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、「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 令和2年度経営計画の各部門別評価

## 1 保証部門

| 評価項目      | 評価項目の自己評価                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ア 保証利用の推進 | 新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナ」という）の影響を受けた県内中小企業者等の資金需要の増大に対し、コロナ関連保証制度について、保証月報やリーフレット等の広報活動による保証利用の推進に積極的に取り組むとともに、協会あげての審査態勢の強化や事務処理の迅速化に努めたことにより、保証承諾の実績は大幅な伸びとなり、保証利用企業者数も増加するなど、新型コロナにより影響を受けている中小企業者等への保証利用の推進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) 保証制度の創設及び拡充          | <p>新型コロナの影響を受けた県内中小企業者の資金需要の増大に対応するため、コロナ関連保証制度について、保証月報やリーフレット等による周知や保証利用の推進に積極的に取り組むとともに、保証申込の増大に、協会あげて審査態勢を強化、事務処理の迅速化に努めたことにより、保証承諾、保証債務残高ともに大幅に伸び、いずれも過去最高となった。</p> <p>なお、マル優保証制度等については、コロナ関連保証に申込が集中したことから、低調に推移した。</p> <p>以上のことから、新型コロナの影響を受けた中小企業者等への積極的な資金繰り支援ができたものと判断している。</p> |
| (イ) 保証申込への適切な対応          | <p>コロナ関連保証の申込が殺到したことで保証処理内定の目標日数には届かなかったが、保証申込書類や審査事務の弾力的な運用、徴求書類の簡素化を実施し、併せて審査態勢の整備を図ったことから、コロナ関連保証等の保証申込に対して適切な対応ができたものと判断している。</p>                                                                                                                                                     |
| (ウ) 保証制度の利用推進・周知に向けた情報交換 | <p>新型コロナの影響による制約がある中で、可能な範囲で金融機関等の関係機関の訪問や研修会に参加し、コロナ関連保証制度の周知や情報共有を図ることができた。</p> <p>また、保証申込の場等を活用し、金融機関担当者との情報交換を積極的に行い、保証利用の推進に努めたことにより、保証利用推進に繋がったものと判断している。</p>                                                                                                                       |

| 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 | <p>新型コロナの影響による制約がある中であって、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、随時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い、コロナ関連保証の円滑な運用がなされたことから、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。</p> |

| 課題解決のための方策                |                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 方策の項目                     | 項目別の自己評価                                                                                                                                                                                                        |
| (ア) 連携に係る金融機関との対話を通じた情報共有 | <p>新型コロナの影響による制約がある中で、金融機関や商工団体の訪問を可能な範囲で実施した。特に、定期的な金融機関本部の訪問活動を通じ、コロナ関連保証に係る意見交換、情報共有が図られるとともに、保証申込に対して金融機関担当者と随時意見交換を重ね、適切に対応することができた。</p> <p>以上のことから、金融機関等との対話を通じた連携強化が図られ、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。</p> |
| (イ) 連携強化による保証制度の利用推進      | <p>新型コロナの影響により「れんけい」保証等の申込については低調に推移したが、コロナ関連保証に係るワンストップ手続きなど、金融機関等との連携強化による保証利用推進が図られたものと判断している。</p>                                                                                                           |
| (ウ) 金融機関紹介窓口の設置           | <p>前年度に引き続き、専任担当者を配置し、各種広報媒体を通じた周知に努めたが、紹介実績は1件にとどまった。</p>                                                                                                                                                      |

| 評価項目            | 評価項目の自己評価                                                                                                                     |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ウ 自治体との連携・協力の推進 | 県や、鹿児島市をはじめとする県内市町村との連携・協力の下、新たに創設・拡充されたコロナ関連保証の積極的かつ弾力的な活用に努めた。保証料全額補助等による中小企業者等の負担軽減にも繋がったことから、自治体との連携・協力の推進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) 自治体との連携・協力の推進 | 県や、鹿児島市をはじめとする県内市町村との連携・協力の下、随時意見交換を行いながら、新たに創設・拡充されたコロナ関連保証の積極的かつ弾力的な活用に努めた。<br>コロナ関連保証における保証料全額補助、利子補助の実施などにより、中小企業者の負担軽減に繋がったことから、自治体との連携・協力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                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ア 経営支援・事業再生支援の充実・強化 | 新型コロナの影響により、各方策の項目については計画通りの推進が困難であったものの、資金繰りに支障が生じている中小企業者等に対してはコロナ関連保証の活用や条件変更の実施により積極的な支援を実施した。<br>また、金融機関や関係機関との連携の下、創業保証や事業承継保証など企業のライフステージに応じた支援にも取組むことができた。<br>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、新型コロナ拡大防止のため、緊急事態宣言解除後に、地公体や商工団体が開催した創業塾等に積極的に参加し、創業者向け保証制度の周知や保証後の経営支援について説明を行ったことにより、創業資金の承諾件数、金額ともに前年度並みの実績となった。<br>創業後における支援については、新型コロナの影響もあり、創業者支援セミナーの参加者は例年と比べ減少したものの、セミナー参加者の反応は概ね好評であった。また、創業保証利用者を対象に実施している創業モニタリングについても、同様に、計画は下回ったものの、年度後半は計画的な訪問に努めたことから、創業保証利用者の実態把握や課題解決のための追加保証、専門家派遣による経営支援に繋がったものと判断している。                            |
| (イ) 早期経営改善に向けた支援<br>(ウ) 抜本的経営改善に向けた支援 | 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は、コロナ関連保証の活用や返済緩和や元金据置による条件変更により積極的な経営支援を行った。<br>これらのことから、経営改善に向けた支援は適切に行われたものと判断している。<br>また、延滞や事故報告等により業況の悪化が表面化した中小企業者等に対しては、金融機関ヒアリングや企業訪問等により実態の把握に努めた。<br>業況不振の中小企業者等については、関係機関との連携を図りながら、必要に応じサポートミーティング等の開催により、取引金融機関間における支援について調整を図った。<br>さらに、返済緩和の条件変更実施先のうち、業況の改善により今後安定した返済が見込まれる先については、債権の正常化を図るために条件変更改善型借換保証等を活用した。 |
| (エ) 事業承継等に係る支援                        | 事業承継に関しては、対象地区・対象先を絞り込み、アンケート調査を実施し、個別相談を希望する中小企業者等に対し、事業承継支援センターと同行・面談のうえ、経営課題等のヒアリングを行った。<br>また、事業承継に係る専門家派遣事業（事業承継計画策定支援）を実施し、前年並みの実績となった。<br>さらに、本年度創設された「事業承継特別保証制度」について、金融機関や関係機関に向け積極的な周知を図り、3件の保証承諾に繋がった。<br>新型コロナの影響による制約があったものの、円滑な支援に努めることができたと判断している。                                                                                                    |
| (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 | 金融機関や関係機関と情報交換会や勉強会を行ったことに加え、新型コロナの影響を受けている返済緩和先の中小企業者等に対する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時における優先弁済の取扱い等について意見交換を行うなど、連携・協力を努めることができた。<br>コロナ禍において、実施頻度は少なかったものの、必要な連携は図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 適時・的確な代位弁済の履行 | 新型コロナの影響により、積極的な金融機関訪問や研修会の開催を控えざるを得ない状況の中で、電話やファックス等による金融機関との連携強化に努めたこと、また、代位弁済方針決定時から代位弁済履行までの進捗状況管理の徹底を図ったこと等から、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) 金融機関との連携            | 金融機関営業店及び本部との連携強化に努めたことから、早期の代位弁済請求書受理に繋げるとともに、円滑な代位弁済が履行できたものと判断している。                                              |
| (イ) 迅速な代位弁済審査及び履行手続きの実施 | 代位弁済を適正に履行するための調査及び手続を必要とする案件の増加から、平均処理日数は長期化したものの、常に進捗状況の把握と管理徹底に努めたことにより、迅速・的確な代位弁済に繋がり、代位弁済支払利息の削減が図れ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                                                                                                                                            |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ア 効率的な求償権の管理・回収等 | 新型コロナの影響により、積極的な訪問督促や担保物件の現地調査を控えざるを得ない状況の中で、新規求償権に対する早期回収着手、既存求償権の弁済中断先等に対する督促強化、長期化した有担保求償権に対する柔軟な対応等に積極的に取り組んだことから、計画及び前年度を上回る回収実績に繋がっ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    | <p>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り組んだこと等から、早期回収着手が図られたものと判断している。</p> <p>既存求償権については、文書や電話等による督促に積極的に取り組み、債務者等の現状に応じた適正な求償権管理を行ったことにより、回収の促進に繋がったものと判断している。</p> <p>有担保求償権については、担保物件の現況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り組んだこと等から、回収の促進が図られたものと判断している。</p> <p>管理事務停止と求償権整理については、費用対効果を踏まえながら、適時・的確に行うことにより、回収が見込まれる求償権への集中的な取り組みに繋がったものと判断している。</p> |
| (イ) 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返済を履行している求償権先に対して、営業訪問や申告書徴求等により、支援策を検討したが、専門家派遣や求償権消滅保証には至らなかった。                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

#### 4 その他間接部門

| 評価項目                          |  | 評 価 項 目 の 自 己 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 |  | 新型コロナの影響により、協会内外を問わず行動が制限され、予定していた研修が中止になる等の影響を受けたものの、コンプライアンス・プログラムや事業継続計画に基づく活動を計画的に行ったほか、新事務所への移転に向けた取組みを着実に行うなど、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         |  | 保証債務残高の増加など当協会を取り巻く環境の変化を踏まえた長期収支シミュレーションの見直しを行った。<br>また、収支改善のため、新事務所への移転を見据えた経費削減や資金運用の拡充を行う等、協会の経営状況の把握や収益向上に向けた取組みが図られた。<br>また、第五次中期事業計画が最終年度であったため、過年度の取組を検証したうえで、県内の金融・経済動向や協会に対するニーズを踏まえ、新型コロナの影響を踏まえた資金繰り支援・経営支援を柱とした第六次中期事業計画を策定した。<br>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外部研修等への参加は限定されたが、令和2年度研修基本計画に基づき、通信教育や資格検定の受講を促すとともに、内部研修の実施やオンラインによる外部研修への参加も行った。<br>これらの取組等により、専門知識の習得や業務遂行能力の向上が図られ、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) 働きやすい職場環境の実現              |  | 職員への新型コロナ感染拡大防止対策として、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。<br>コロナ関連保証への対応により多忙を極めたが、電算システムを活用した労働時間の適正管理や有給休暇の取得促進を行い、職員のワーク・ライフ・バランスの充実に取り組んだ。<br>また、衛生委員会を活用した健康増進のための情報提供や各種施策を実施した。<br>以上のことから、職員の健康に対する意識向上と職場環境の改善に繋げることができたと判断している。                                                                                                                                                     |  |
| (エ) コンプライアンス態勢の充実・強化          |  | 令和2年度コンプライアンス・プログラムに掲げた会議や研修を計画的に実施した。<br>なお、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、直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、職員全体及び管理職向け研修を実施する等、コンプライアンスの徹底を図った。<br>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、直ちに適切な対応をするとともに、再発防止に向けた規程の見直しを行った。<br>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。<br>以上のことから、全体としては、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。                                                                                   |  |
| (オ) リスク管理体制の確立等               |  | 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、事業継続計画に基づく訓練等を実施し、職員の危機管理意識を醸成することができた。<br>電算システムの安定的な運用を図るとともに、年間計画に従い電算システムの更新やIT化の推進に努めた。なお、金融機関との連携のもと保証書電子化に向けた取組みを進めた。<br>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。<br>新事務所への整備・移転に向けた取組みについては、建築工事や設備の選定等のスケジュール管理を行い、順調に進捗した。<br>また、移転を契機とした事務効率化に関しても、文書保存規程の見直しや文書の廃棄等を実施し、IT化の推進にも努めた。<br>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可能な体制の確立が図られてきたと判断している。 |  |

| 評価項目                       | 評価項目の自己評価                                                                                                                                                                          |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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 | 新型コロナの影響により、地域貢献活動の推進計画で予定していた行事等が一部中止や延期となったが、広報活動においては、コロナ関連保証の利用状況について積極的にマスメディアを活用したほか、関係団体広報誌への広告掲載やLINEによる情報発信など、広報活動基本方針に基づいた積極的な活動を実施することで、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   | コロナ関連保証を中心とする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、金融機関との連携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   | 広報活動については、令和2年度広報活動基本方針に基づき、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、特にコロナ対応については、新聞やテレビに取り上げられる等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、新型コロナの影響により、計画していた一部行事が中止になったものの、鹿児島国際大学との連携事業など中核となる地域貢献活動は推進することができたと判断している。                                      |

## Ⅱ 令和２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          | 元年度<br>実績<br>A | 2 年度    |         | 対前年度<br>実績比<br>C/A | 計画比<br>C/B | 実績の自己評価                                                                                            |
|--------------|----------------|---------|---------|--------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              |                | 計画<br>B | 実績<br>C |                    |            |                                                                                                    |
| (1) 保証承諾     | 59,990         | 98,000  | 245,485 | 409.2              | 250.5      | 新型コロナの影響を受けた中小企業者等の資金繰り支援を行うため、コロナ関連保証の周知や推進に積極的に取り組んだ結果、前年度比4.1倍と大幅な伸びとなり、過去最高額を更新するとともに、計画も上回った。 |
| (2) 保証債務残高   | 138,574        | 171,000 | 291,766 | 210.5              | 170.6      | 保証承諾が大幅に伸びたことから、保証債務残高についても前年度比2.1倍の伸びとなり過去最高額を更新し、計画も上回った。                                        |
| (3) 保証債務平均残高 | 138,963        | 173,000 | 242,361 | 174.4              | 140.1      | 上記(2)と同等の理由により計画を上回った。                                                                             |
| (4) 代位弁済     | 2,756          | 2,700   | 1,974   | 71.6               | 73.1       | コロナ関連保証等の積極的な資金繰り支援により、代位弁済請求が大幅に減少し、代位弁済は計画を下回った。                                                 |
| (5) 実際回収     | 606            | 520     | 619     | 102.1              | 119.0      | 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り組んだことにより、計画を達成した。                            |
| (6) 求償権残高    | 594            | 527     | 445     | 74.9               | 84.4       | 求償権残高は、代位弁済が大幅に計画を下回り、回収が計画を上回ったことにより、計画を下回った。                                                     |

## Ⅱ 令和2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               |                 | 元年度<br>実績<br>A | 2 年度    |         | 対前年度<br>実績比<br>C/A | 実績の自己評価                                                                                                                       |
|-------------------|-----------------|----------------|---------|---------|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   |                 |                | 計画<br>B | 実績<br>C |                    |                                                                                                                               |
| (1) 経常収入          |                 | 2,220          | 2,671   | 3,210   | 144.6              | (2) 保証料<br>新型コロナにより経営に支障が生じた中小企業者等への積極的な資金繰り支援を行った結果、保証承諾・保証債務残高が大幅に増加し、保証料は、計画を543百万円上回った。                                   |
|                   | (2) 保証料         | 1,552          | 1,737   | 2,280   | 146.9              |                                                                                                                               |
|                   | (3) 運用資産収入      | 241            | 231     | 247     | 102.5              |                                                                                                                               |
|                   | (4) 責任共有負担金     | 320            | 545     | 545     | 170.3              |                                                                                                                               |
|                   | (5) その他         | 107            | 159     | 138     | 129.0              |                                                                                                                               |
| (6) 経常支出          |                 | 1,770          | 2,056   | 2,277   | 128.6              | (3) 運用資産収入<br>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ているが、入替売買を積極的に行ったことなどから計画を16百万円上回った。<br>【有価証券利回り】<br>元年度1.10%→<br>2年度1.13%            |
|                   | (7) 業務費         | 750            | 805     | 763     | 101.7              |                                                                                                                               |
|                   | (8) 借入金利息       | 0              | 0       | 0       | —                  |                                                                                                                               |
|                   | (9) 信用保険料       | 944            | 1,081   | 1,268   | 134.3              |                                                                                                                               |
|                   | (10) 責任共有負担金納付金 | 68             | 126     | 242     | 355.9              |                                                                                                                               |
|                   | (11) 雑支出        | 8              | 44      | 4       | 50.0               | (7) 業務費<br>保証申込の大幅な増加に対応するための残業手当の増加や派遣社員・パートの人員増等から、業務費は前年度比13百万円の増となったが、計画の範囲内であった。                                         |
| (12) 経常収支差額       |                 | 450            | 615     | 932     | 207.1              |                                                                                                                               |
| (13) 経常外収入        |                 | 3,382          | 3,255   | 2,863   | 84.7               |                                                                                                                               |
|                   | (14) 償却求償権回収    | 97             | 81      | 115     | 118.6              |                                                                                                                               |
|                   | (15) 責任準備金戻入    | 851            | 831     | 838     | 98.5               |                                                                                                                               |
|                   | (16) 求償権償却準備金戻入 | 202            | 156     | 160     | 79.2               | (12) 経常収支差額<br>経常収入は、保証料の増収等により、計画を539百万円上回った。<br>経常支出も信用保険料や責任共有負担金納付金等の増加により、計画比221百万円増となった。<br>その結果、経常収支差額は計画比317百万円増となった。 |
|                   | (17) 求償権補填金戻入   | 2,232          | 2,187   | 1,739   | 77.9               |                                                                                                                               |
|                   | (18) その他        | 0              | 0       | 11      | —                  |                                                                                                                               |
| (19) 経常外支出        |                 | 3,706          | 3,867   | 3,947   | 106.5              |                                                                                                                               |
|                   | (20) 求償権償却      | 2,697          | 2,675   | 2,073   | 76.9               |                                                                                                                               |
|                   | (21) 責任準備金繰入    | 838            | 1,033   | 1,756   | 209.5              | (27) 当期収支差額<br>責任準備金繰入が、計画より723百万円増加したことが主因となり、経常収支と経常外収支の合計がマイナスとなったため、収支差額変動準備金を152百万円取り崩し、当期収支差額は0円とした。                    |
|                   | (22) 求償権償却準備金繰入 | 160            | 147     | 106     | 66.3               |                                                                                                                               |
|                   | (23) その他        | 11             | 12      | 13      | 118.2              |                                                                                                                               |
| (24) 経常外収支差額      |                 | △ 324          | △ 612   | △ 1,084 | 334.6              |                                                                                                                               |
| (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       | 152     | —                  |                                                                                                                               |
| (27) 当期収支差額       |                 | 126            | 3       | 0       | 0.0                |                                                                                                                               |
| (28) 収支差額変動準備金繰入額 |                 | 62             | 1       | 0       | 0.0                |                                                                                                                               |
| (29) 基金準備金繰入額     |                 | 64             | 2       | 0       | 0.0                |                                                                                                                               |
| (30) 基金準備金取崩額     |                 | 0              | 0       | 0       | —                  |                                                                                                                               |
| (31) 基金取崩額        |                 | 0              | 0       | 0       | —                  |                                                                                                                               |

## Ⅱ 令和2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                                          |           | 元年度<br>実績<br>A | 2 年度    |         | 計画比<br>C/B |
|----------------------------------------------|-----------|----------------|---------|---------|------------|
|                                              |           |                | 計画<br>B | 実績<br>C |            |
| 年度<br>金融<br>機関<br>等<br>の<br>金<br>担<br>・<br>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                                  |           | 64             | 2       | 0       | 0.0        |
| (7) 基金準備金取崩                                  |           | 0              | 0       | 0       | —          |
| 期<br>末<br>基<br>本<br>財<br>産                   | (8) 基 金   | 5,788          | 5,788   | 5,788   | 100.0      |
|                                              | (9) 基金準備金 | 9,803          | 9,792   | 9,803   | 100.1      |
|                                              | (10) 合 計  | 15,591         | 15,580  | 15,591  | 100.1      |
| (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<br>残高                        |           | 0              | 0       | 0       | —          |
| (13) 収支差額変動準備金繰入                             |           | 62             | 1       | 0       | 0.0        |
| (14) 収支差額変動準備金取崩                             |           | 0              | 0       | 152     | —          |
| (15) 収支差額変動準備金期<br>末残高                       |           | 7,201          | 7,191   | 7,049   | 98.0       |
| (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<br>政援助                       |           | 338            | 451     | 372     | 82.5       |
| (19) 保証料補給<br>(「保証料」計上分)                     |           | 150            | 216     | 176     | 81.5       |
| (20) 保証料補給<br>(「事務補助金」計上分)                   |           | 74             | 132     | 110     | 83.3       |
| (21) 損失補償補填金                                 |           | 114            | 103     | 86      | 83.5       |
| (22) 事務補助金<br>(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0円となったことから、基金準備金繰入額も0円となった。

(14) 収支差額変動準備金取崩  
責任準備金繰入の増加が主因となり、収支差額変動準備金を152百万円取り崩した。

## Ⅱ 令和2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                     | 元年度<br>実績<br>A | 2 年度    |         | 対前年度<br>実績増減<br>C-A | 計画比<br>増減<br>C-B | 実績の自己評価                                                                         |
|-------------------------|----------------|---------|---------|---------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|                         |                | 計画<br>B | 実績<br>C |                     |                  |                                                                                 |
| (1) 保証平均料率              | 1.12           | 1.00    | 0.94    | △ 0.18              | △ 0.06           | (3) 経費率<br><br>保証債務平均残高の大幅な増加や、コロナの影響で旅費や指導普及費等が減少し、物件費率は計画より0.06ポイント減少した。      |
| (2) 運用資産収入の保証債務平残に対する割合 | 0.17           | 0.13    | 0.10    | △ 0.07              | △ 0.03           |                                                                                 |
| (3) 経費率                 | 0.55           | 0.48    | 0.32    | △ 0.23              | △ 0.16           |                                                                                 |
| (4) (人件費率)              | 0.40           | 0.34    | 0.24    | △ 0.16              | △ 0.10           |                                                                                 |
| (5) (物件費率)              | 0.15           | 0.14    | 0.08    | △ 0.07              | △ 0.06           |                                                                                 |
| (6) 信用保険料の保証債務平残に対する割合  | 0.68           | 0.62    | 0.52    | △ 0.16              | △ 0.10           |                                                                                 |
| (7) 支払準備資産保有率           | 19.12          | 14.74   | 11.20   | △ 7.92              | △ 3.54           |                                                                                 |
| (8) 固定比率                | 2.14           | 2.18    | 2.30    | 0.16                | 0.12             |                                                                                 |
| (9) 基金の基本財産に占める割合       | 37.12          | 37.15   | 37.12   | 0.00                | △ 0.03           |                                                                                 |
| (10) 求償権による基本財産固定率      | 2.78           | 2.44    | 2.18    | △ 0.60              | △ 0.26           |                                                                                 |
|                         | 593            | 527     | 445     | —                   | —                | (12) 代位弁済率<br><br>積極的な資金繰り支援により、保証債務平均残高は増加し、代位弁済も減少したため、代位弁済率は計画を0.75ポイント下回った。 |
| (11) 基本財産実際倍率           | 8.89           | 10.98   | 18.71   | 9.82                | 7.73             |                                                                                 |
| (12) 代位弁済率              | 1.98           | 1.56    | 0.81    | △ 1.17              | △ 0.75           |                                                                                 |
| (13) 回収率                | 3.69           | 2.42    | 1.94    | △ 1.75              | △ 0.48           |                                                                                 |

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)) |

### Ⅲ 自己評価に対する外部評価委員会の意見・助言

令和２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３年７月７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、「令和２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２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、各種政策の効果もあり、個人消費が基調としては緩やかに改善する等、一部に持ち直しの動きも見られるが、新型コロナウイルス感染症（以下、「新型コロナ」という。）が経済へ与えた影響は甚大であり、経済の水準は新型コロナ前を下回った状態で推移している。

令和２年度の経営計画については、新型コロナに対する全国統一保証制度である民間金融機関の実質無利子・無保証制度により、保証承諾および保証残高が大きく伸び、ともに過去最高額となった。また、代位弁済が計画を８億円下回り、回収額も計画を上回ったものの、収支差額が０円となったのは、保証残高の大幅な増加によって経常外収支における責任準備金繰入額が前年度より９億円増加したことなどから、収支差額変動準備金を１億５２百万円取り崩したことによるものである。

今後、新型コロナの影響が長引けば長引くほど、代位弁済が増加し、厳しい経営を迫られることが懸念されることから、引き続き、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

新型コロナの影響を受けた中小企業者の資金需要の増大に対し、速やかに部署間を超えた保証部門への応援体制や保証部職員以外の職員への兼務発令を実施するなど、機動的な業務支援体制を整備した。

また、徴求書類や審査事務処理の簡素化により事務負担を軽減して審査日数の短縮を図り、休日に電話相談対応や保証業務の処理を行うなど、中小企業者の利便性向上に努め、政策実施機関としての役割を果たすべく柔軟な対応を行ったことは評価できる。

自治体との連携については、今後とも、より多くの市町村で保証料補助等の支援が得られるよう、継続的に粘り強く取り組んでいただきたい。

新型コロナの収束が見えないなか、今後も、県内中小企業者の資金繰りに支障が生じることがないように、資金繰りの円滑化に迅速に取り組んでいただきたい。

さらには、中小企業者の経営課題の解決を図るため、中小企業者に対する融資状況の把握や分析を行うとともに、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・経営支援部門について

新型コロナの影響を受けた条件変更先に対しては、コロナ関連保証の活用や返済緩和、元金据置の条件変更等の実施により積極的な支援を行った。

延滞先等の要経営改善先について、金融機関や企業訪問により実態把握に努め、専門家派遣の実施、金融機関等と連携したサポートミーティングの開催に加え、コロナ関連保証を活用した借換を推進した。

創業者に対しては、創業塾等での周知活動や創業後のモニタリング、創業者セミナー等による課題解決支援の取組みにより、創業資金の保証承諾は前年並みの実績を確保した。

事業承継に関しては、アンケート調査を実施し、個別相談を希望する中小企業者に対し、事業承継支援センターと同行して経営課題等のヒアリングを行うとともに、新たに創設された事業承継特別保証制度について積極的な周知を図り、3件の保証実績に繋がっている。

これらの取組みにより、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と評価できる。

## 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なか、代位弁済前の情報収集、代位弁済後早期の企業の現況把握、担保物件の現況や債務者の実情に応じた処分等が回収促進に寄与し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、協会内の関係部署相互の連携を一層図り、個別求償権の実態把握に努めるとともに、再チャレンジ支援の重要性も十分認識し、「経営者保証に関するガイドライン」「一部弁済による保証債務免除」等も適切に運用しながら、効率的な求償権の管理・回収に取り組んでいきたい。

## 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、長期収支シミュレーションの作成、新事務所への移転を見据えた経費削減や資金運用の拡充を行う等、経営状況の把握や収益向上のための取組みを行ったほか、働きやすい職場環境への取組み、コンプライアンスやリスク管理の体制強化等を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報・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。

新型コロナに対する資金繰り対策も含め、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協会を目指し、その経営基盤とリスク管理体制の充実・強化、人材の育成及び様々な広報媒体を用いた積極的な情報発信などに、引き続き積極的に取り組んでいきたい。

さらに、ウイズコロナやアフターコロナの社会においては、非接触型やリモートでのビジネスモデルが構築されつつあり、信用保証書の電子化やweb会議等のデジタル化への対応等、協会業務の効率化に繋がるような取組みについて新事務所移転を機に一層推進されたい。

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)       |