

第6次中期事業計画（令和3年度～令和5年度）の評価

令和6年7月19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、令和3年4月「第6次中期事業計画（令和3年度～令和5年度）」を策定し、これら計画の着実な推進に努めてきました。

また、当協会における経営の透明性の一層の向上と対外的な説明責任を果たすために、これら計画の当協会による自己評価を行い、弁護士、公認会計士及び学識経験者で構成する「外部評価委員会」の意見・助言を受けただうえで、その評価結果を公表することとしています。

このため、当協会は、令和6年5月、当協会の関係職員で構成する「計画等自己評価委員会」において協議・検討を重ね、「第6次中期事業計画（令和3年度～令和5年度）の評価（案）（以下「評価案」という）」を作成しました。

この「評価案」について、「外部評価委員会」による意見・助言を踏まえて、「第6次中期事業計画（令和3年度～令和5年度）の評価」を取りまとめました。

今後、この評価による成果を十分活かして、当協会の適切な業務運営の確保と運営規律の強化に努めてまいります。

「外部評価委員会」の委員各位におかれましては、「評価案」について、ご多忙の中、熱心に審議・検討していただき、貴重なご意見・ご助言を賜りましたことに対し、ここに、厚く御礼を申し上げます。

令和6年7月19日  
鹿児島県信用保証協会  
会長 川野敏彦

# I 第6次中期事業計画の各部門別評価

## 1 保証部門

評価項目	評価項目の自己評価
ア 新型コロナの影響を踏まえた資金繰り支援等	新型コロナの影響を受けている中小企業者等の資金繰り円滑化を図るため、コロナ関連保証について金融機関及び関係機関への周知及び利用促進に取り組むとともに、当座貸越根保証など利便性の高い制度の資格要件を一部緩和することによる柔軟な対応などに努めた。また、令和5年度に新設した経営改善支援連絡会議を通じて、中小企業者等に対する安定的な資金繰り支援等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) コロナ関連保証の活用	新型コロナ等により影響を受けている中小企業者等の資金繰りの円滑化を図るため、伴走支援型特別保証制度等の周知と積極的な活用に取り組んだほか、金融機関・関係機関の訪問や各種研修会、会議等へ積極的に参加し、各般の保証制度の説明や情報交換を行うことができた。 以上のことから、コロナ関連保証を活用した資金繰り支援を実施できたものと判断している。
(イ) 当協会独自の保証制度の創設	ゼロゼロ融資の借換えについては、中小企業者等にとって利便性の高い伴走支援型借換支援資金（県制度）の活用を推進したため、新型コロナ対策特別借換保証の利用状況は低調となったものの、継続型サポート保証については、一定程度の利用が図られた。
(ウ) 新型コロナの影響に係る金融機関等との情報共有	金融機関とは、本部の定期訪問による情報交換や営業店訪問、各種研修会等への参加により、保証制度の利用促進や情報共有を図るとともに、商工団体等の関係機関とも積極的に情報交換を行った。 以上のことから、金融機関、商工団体等の関係機関との情報共有が図られ、連携した保証利用の推進に取り組むことができたものと判断している。
(エ) 中小企業者等の経営改善に向けた支援	当座貸越根保証等の更新時における資格要件の一部を緩和する等の柔軟な対応を行ったことで、新型コロナ等で経営状況が悪化した中小企業者等の経営改善に向けた支援ができた。 また、早い段階から中小企業者等の金融支援、収益力改善を図るために新設した経営改善支援連絡会議を通じ、金融機関及び支援機関と連携・協働しながら、一体となって資金繰り支援及び本業支援に取り組んだ。 以上のことから、中小企業者等の経営改善に向けた支援ができたものと判断している。

評価項目	評価項目の自己評価
イ 保証利用の推進	新型コロナや物価高騰等の影響で厳しい経営を強いられている中小企業者等の資金繰りを支援するため、原油・原材料高騰等対策特別資金や伴走支援型借換支援資金等の周知・利用促進を図ったことから、ゼロゼロ融資終了直後の令和3年度を除き、保証承諾は前年度を上回って推移した。また、経営者保証を不要とする保証推進に取り組むとともに、保証申込への適切な対応ができたことから、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) 継続的な資金繰り支援	中小企業者等の資金繰り円滑化、経営課題の解決等に対応するため、金融機関や関係機関との勉強会、研修会等において、各般の保証制度の周知に努めるとともに、保証利用の推進を図ったことから、継続的な資金繰り支援ができたものと判断している。
(イ) 保証申込への適切な対応	簡易審査の活用や審査担当者の未処理案件の進捗管理及び進捗状況を踏まえた案件振り分けなど、的確でスピーディな保証審査に努め、保証処理内定日数の短縮化につなげることができた。 また、「経営者保証を不要とする保証」について、金融機関訪問時や研修会開催時に、保証利用実績、取組方針等について情報共有を行うとともに、経保免除に係る要件等の説明を行う等、制度の周知を図った。 以上のことから、保証申込への適切な対応ができたものと判断している。
(ウ) 保証制度の利用推進・周知に向けた情報交換	金融機関、商工会議所・商工会及び南九州税理士会に対して、訪問や研修会、勉強会等を通じた保証制度の利用推進・周知、情報交換により情報共有を図ることができた。 以上のことから、金融機関、商工団体等の関係機関との積極的な情報交換ができたものと判断している。

評価項目	評価項目の自己評価
ウ 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	コロナ関連保証に係るモニタリング報告書等を活用しながら、金融機関との情報共有を図るとともに、中小企業者等の企業訪問を通じ、その実態把握と支援に努めた。また、関係機関との連携推進保証制度の活用も図れたことから、中小企業者等の経営改善等のための金融機関等との連携が強化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) 金融機関との対話を通じた情報共有と連携の強化	金融機関本部の定期訪問によるプロパー融資の状況の共有、金融機関営業店訪問及び情報交換会等における保証制度の説明、意見交換などにより、金融機関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。
(イ) 関係機関との連携推進保証制度の活用	金融機関等と連携した保証制度について、各種広報媒体を通じた周知に努めるとともに、金融機関訪問時や税理士会との情報交換会時に保証制度の案内及び利用促進を図り、各保証制度の利用に繋がったことから、金融機関等と連携した保証制度の推進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
エ 経営支援・事業再生支援等の充実・強化	金融機関や関係機関との連携のもと、創業から事業承継までのライフステージに応じた経営支援に積極的に取り組んだ。特に新型コロナや原材料価格の高騰等の影響を受けている中小企業者等に対しては、借換保証や条件変更等への弾力的な対応に努めるとともに、企業訪問等で経営課題を把握した先には、専門家派遣やよろず支援拠点等の関係機関と連携した本業支援を行うなど、適切な経営支援を実施した。これらのことから、経営支援・事業再生支援等の充実・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、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案内を行ったこと等により、創業に係る保証制度の利用促進を図ることができた。 また、創業後間もない事業者に対しては、創業者支援セミナーの開催や創業保証利用後6か月を経過した事業者へのフォローアップを行い、個々の課題に応じて、適宜追加保証及び専門家派遣事業の実施による経営支援に努めた。 これらのことから、創業に対する支援については、適切な支援が行えたものと判断している。
(イ) 企業の経営実態に即した経営支援	新型コロナの影響を受けている中小企業者等については、一定の条件に基づき支援先を抽出し、面談等により業況や経営課題を把握したうえで、専門家派遣による改善計画策定支援や条件変更対応による資金繰り支援に繋がった。 また、条件変更先のうちコロナ関連保証の返済が開始する企業に対して、DMの発送や、取扱金融機関を通じたフォローアップを行い、更なる条件変更等による支援を実施した。 延滞や事故報告等により、業況悪化が表面化した中小企業者等には、金融機関ヒアリングや企業訪問等による実態把握に努めるとともに、関係機関との連携を図りながら必要に応じて経営サポート会議等を開催し、取引金融機関間における支援の調整を図った。 これらのことから、中小企業者等の経営実態に即した経営支援は適切に行えたものと判断している。
(ウ) 円滑な事業承継等に係る支援	円滑な事業承継等に係る支援については、DMによるアンケート調査を踏まえ、個別相談を希望する企業を事業承継・引継ぎ支援センターと同行・面談を行い、各々の課題に対するアドバイスや事業承継に必要な情報の提供などを行った。 また、事業承継を検討している企業に対し、専門家派遣による経営診断や事業承継特別保証制度等による経営支援を実施した。 これらのことから、事業承継等に係る支援要請は少なかったものの、円滑な支援に努めることができたものと判断している。

(エ) 経営支援の効果的な実施に向けた検証	<p>経営支援の効果的な実施に向けた検証については、蓄積した経営支援項目別のデータと経営支援後の信用保証関連データ及び財務状況等関連データを活用し、効果検証の試行及び評価手法等の検討を行った。</p> <p>これらの検討結果を踏まえ、定量的な効果検証の指標及び目標値を決定し、分析方法や効果検証のための要領を制定した。</p> <p>これらのことから、経営支援の効果的な実施に向けた検証への取組は適切に行われたものと判断している。</p>
(オ) 金融機関や関係機関との連携・協力の推進	<p>金融機関や関係機関への訪問や会議等への積極的な参加により、情報収集や意見交換等を行い、連携・協力を努め、計画2年度目（令和4年度）には、よろず支援拠点を運営するかごしま産業支援センターとの「業務連携・協力に関する覚書」に基づき、よろず支援拠点と連携して中小企業者の経営課題への支援を行う個社支援の仕組み「まるっと経営支援プロジェクト」を構築した。</p> <p>さらに、活性化協議会、九州経済産業局及び当協会の三者で連携協定を締結した。</p> <p>これらのことから、金融機関及び関係機関との連携強化は着実に図られたものと判断している。</p>

### 3 回収部門

評価項目	評価項目の自己評価
オ 適時・的確な代位弁済の履行	<p>代位弁済方針案件については、金融機関と緊密に連絡を取りながら、進捗状況の管理を徹底したことにより、対象案件は増加傾向にあったものの、迅速に対応することができたことから、適時・的確な代位弁済の履行ができ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) 適時・的確な代位弁済の履行	<p>代位弁済は、新型コロナや物価高騰、人手不足等の影響を受けている中小企業者等に対する資金繰り支援や条件変更への弾力的な対応等により、計画を大幅に下回る結果となった。</p> <p>代位弁済方針案件については、金融機関の営業店及び本部との連携強化に努めたことから、早期に代位弁済請求書を受理できたものと判断している。</p> <p>また、代位弁済請求後も、進捗状況管理の徹底に努めたことから、代位弁済処理日数及び支払利息率は低水準に抑えることができたものと判断している。</p>

評価項目	評価項目の自己評価
カ 効率的な求償権の管理・回収等	<p>新規求償権に対する早期回収着手、既存求償権への効果的な督促強化、有担保求償権に対する効果的かつ柔軟な対応、適時・的確な管理事務停止と求償権整理の取組、人員配置等の体制見直しにより、回収の最大化に向けた効率的な求償権の管理・回収が図られたものと評価している。</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) 求償権の適正管理と回収推進	<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に取り組んだことから、早期回収着手が図られた。</p> <p>既存求償権については、定期的な面談や電話・文書等の督促による債務者等の現況把握に努め、個々の実情に応じた効果的な回収策を講じることで、回収促進が図られた。</p> <p>有担保求償権については、担保物件の現状や債務者等の実情に応じた効果的な処分等に柔軟かつ積極的に取り組んだことから、効率的な回収促進が図られた。</p> <p>また、回収が困難または不能な求償権については、費用対効果を踏まえながら、適時・的確な管理事務停止と求償権整理に取り組んだ。</p> <p>以上のことから、求償権の適正管理と回収推進は適切に行われ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	<p>代位弁済後も事業継続中の求償権先については、訪問による営業実態の把握や確定申告書の徴求による経営内容の精査等に努め、再チャレンジ支援に取り組んだ。</p> <p>また、代位弁済前から期中管理担当部門と連携し、求償権消滅保証や不等価譲渡を行ったことにより、事業再生支援に貢献できたものと判断している。</p>

4 その他間接部門

評価項目	評価項目の自己評価
キ 安定的かつ効率的な協会経営及びリスク管理体制の確立に向けた取組並びに地方創生等への貢献	<p>基本理念等の制定による役職員の意識の向上、事務効率化等検討委員会を通じた業務効率化や経費削減に向けた取組、事務所移転に伴う事業継続計画の改定や同計画に基づく非常時訓練が実施できた。また、様々な広報媒体を活用して積極的な情報発信を行ったほか、大学での出張講座等を通じて地域に根差した活動を行うことができた。</p> <p>以上のことから、安定的かつ効率的な協会運営及びリスク管理体制の確立に向けた取組ができ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) 安定的かつ持続可能な協会経営の推進	<p>役職員全員参加のもと、真摯かつ丁寧に検討を重ね、組織の果たすべき使命や存在意義等を示す「基本理念」「ビジョン」「行動指針」を新たに制定し、定着に向けた取組を継続している。</p> <p>また、全職員が事務効率化や経費削減を意識した取組を継続したほか、SDGsに係る取組を続け、「鹿児島県SDGs登録制度」に認定された。資金運用についても新たな基準を導入し、安全性の高い運用に取り組んでいる。</p> <p>以上のことから、安定的かつ効率的な協会経営を推進することができたと判断している。</p>
(イ) 中小企業者等に信頼される人材の育成及び働きやすい職場環境の整備	<p>新型コロナの影響も一部受けたものの、各年度において、研修計画に基づき、連合会等が実施する職務別、課題別研修を職員に受講させるとともに、全体研修や部内研修を実施したほか、通信教育の受講を促す等、職員の能力向上に取り組んだ。</p> <p>また、新事務所への移転を契機とし、一般事業主行動計画の策定やかごしま「働き方改革」推進企業の認定等、働きやすい職場環境の整備にも努めた。</p> <p>以上のことから、中小企業者等に信頼される人材の育成及び働きやすい職場環境の整備を推進できたと判断している。</p>
(ウ) デジタル化の推進	<p>ほとんどの金融機関において信用保証書の電子化が開始されるとともに、保証申込受付についても、電子化に向けた取組を進め、一部の運用開始に繋がれたことから、信用保証業務における電子化を着実に進めることができた。</p> <p>また、Web会議、無線LAN、タブレットの導入など、職場のインターネット環境を整え、業務効率化等を推進することができたものと判断している。</p> <p>以上のことから、デジタル化を推進することができたものと判断している。</p>
(エ) コンプライアンス態勢の充実・強化	<p>コンプライアンス・プログラムに掲げる研修・啓発活動を計画的に実施したものの、期間中に2件の保証料誤徴収事案が発生した。</p> <p>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。</p> <p>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概ねできたものと判断している。</p>
(オ) リスク管理体制の確立等	<p>災害発生時の事業継続体制を確保するため、業務行動方針及び業務行動マニュアルを改定するとともに、事業継続計画に基づく各種訓練を実施した。</p> <p>電算システムの安定的な運用については、共同システム運用協議会や保証協会システムセンター(株)と連携を図るとともに、年間計画に基づき、システムの更改やIT化の推進に努めた。</p> <p>内部監査に関しては、各部署の業務運営や事務処理等の不備の改善を促すことで、適正な事務処理に繋げることができた。</p> <p>以上のことから、リスク管理体制の確立が図られたものと判断している。</p>
(カ) 広報活動の充実	<p>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し、金融機関等との連携強化に繋げることができた。</p> <p>また、広報活動基本方針に基づき、協会の各種取組や中小企業者等が求める情報について、マスメディアや関係機関の広報誌、LINE等の様々な媒体を通じて、積極的に発信できたことから、広報活動の充実が図られたものと判断している。</p>
(キ) 地方創生等への貢献	<p>大学等での出張講座やかごしまスポーツ応援団として、国体やプロスポーツ等への協賛、ボランティア活動等の実施を通じて、地方創生等への貢献を推進することができたものと判断している。</p>

## Ⅱ 中期事業計画の事業計画に係る評価

(単位：百万円，%)

項 目	前年度 実績 A	当該年度		対前年度 実績比 C/A	計画比 C/B	実績の自己評価	
		計画 B	実績 C				
保証承諾	令和3年度 (初年度)	245,485	75,000	49,882	20.3	66.5	令和3年度は、無利子無担保融資制度（ゼロゼロ融資）が終了し、新たな資金需要が伸び悩んだが、令和4年度に入り、原油・原材料高騰等対策特別資金（県制度）の利用の進展などにより増加に転じ、令和5年度はゼロゼロ融資の本格的な償還を迎え、同資金の借換えを可能とする伴走支援型借換え支援資金の利用が促進されたが、借換え需要が計画に比べ落ち着いて推移したことから、計画を大きく下回る結果となった。
	令和4年度 (2年度)	49,882	45,000	53,579	107.4		
	令和5年度 (3年度)	53,579	81,000	59,185	110.5		
保証債務残高	令和3年度 (初年度)	291,766	289,000	283,737	97.2	98.2	令和3年度及び令和5年度は、保証承諾が伸び悩んだため、それに伴って保証債務残高についても計画を下回った。
	令和4年度 (2年度)	283,737	262,000	281,820	99.3		
	令和5年度 (3年度)	281,820	249,000	237,141	84.1		
代位弁済	令和3年度 (初年度)	1,974	3,900	1,366	69.2	35.0	令和3年度は、ゼロゼロ融資による資金繰り支援や元金据置・返済額軽減による条件変更の効果等から、代位弁済は抑制され、前年度比及び計画比ともに大幅に下回った。 令和4年度以降は、増加傾向に転じたものの、新型コロナや原材料価格高騰、人手不足等の影響を受けている中小企業等に対する資金繰り支援や条件変更への弾力的な対応による効果もあり、計画を下回った。
	令和4年度 (2年度)	1,366	3,200	2,432	178.1		
	令和5年度 (3年度)	2,432	3,800	2,865	117.8		
実際回収	令和3年度 (初年度)	619	570	545	88.1	95.5	有担保求償権の減少や法的措置による債務整理案件の増加など、厳しい環境にあり、回収額は減少傾向にあったが、令和4年は求償権の管理事務に係る体制の見直しを行い、令和5年度には求償権の回収業務に係る体制の見直しを行うなど、効果的かつ効果的な管理回収に努めた結果、令和5年度は計画を上回る実績となった。
	令和4年度 (2年度)	545	520	452	83.0		
	令和5年度 (3年度)	452	520	588	130.2		

### Ⅲ 自己評価に対する外部評価委員会の意見・助言

第6次中期事業計画（令和3年度～令和5年度）の実施状況等に関する当協会の自己評価について、令和6年7月3日、「外部評価委員会」に意見・助言を求めたところ、同年7月11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6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6次中期事業計画の自己評価に係る意見等について

第6次中期事業計画（令和3年度～令和5年度）においては、新型コロナウイルスの影響を受けた中小企業者等の資金繰り支援、経営改善支援、事業再生支援などの各種支援に積極的に取り組んでおり、特に、令和5年4月、県中小企業支援ネットワーク内に協会が事務局となる経営改善支援連絡会議を新設し、新型コロナウイルスや物価高騰等の影響により、多様な経営課題に直面する中小企業者等に対して、地域金融機関や支援機関と連携・協働しながら、早期の経営支援に取り組んだことは評価したい。

計画期間中、保証承諾については、実質無利子無担保融資（ゼロゼロ融資）の元金返済開始を迎える中小企業者等の借換え需要に対応するため、令和5年1月、国の「伴走支援型特別保証制度」の改正が行われたことから、令和4年度以降の利用が増加した。

経営改善や事業再生を必要とする中小企業者等に対しては、金融機関等関係機関との連携のもと、条件変更等への弾力的な対応、専門家派遣やよろず支援拠点等の中小企業支援機関と連携した本業支援、創業や円滑な事業承継に対する支援など、中小企業の個々の実態に即し、ライフステージに応じた支援に努めている。

代位弁済については、増加基調にあるものの、金融機関と連携しながら、進捗状況の管理徹底により、適時・的確な代位弁済の履行に努めている。また、求償権回収については、ますます回収環境が厳しくなる中、管理事務・回収業務に係る体制の見直しも行いながら、新規求償権に対する早期回収着手など積極的に取り組んでいる。

協会の運営については、基本理念の制定による役職員の意識の向上、業務効率化や経費の見直し、事務所移転に伴う事業継続計画の改定などのリスク管理体制の確立に向けた取組が計画的に実施されている。また、一般事業主行動計画の策定など働きやすい職場環境の整備を推進している。さらに、様々な広報媒体を活用した積極的な情報発信、「かごしまスポーツ応援団体」としての取組等を通じて、地域貢献活動にも積極的に取り組み、情報発信力の強化や協会認知度の向上に繋げている。



中小企業者等を取り巻く環境は、物価高騰や人手不足等の影響により依然として厳しい状況にあり、今後も協会には中小企業者等の資金繰り支援、経営改善支援・事業再生支援まで、幅広い役割を果たすことが期待されている。これらの期待に応えていくため、中期事業計画や毎年度の経営計画及び具体的な推進計画に基づき、半期ごとの自己評価を通じてその効果を検証しながら、PDCAサイクルを確実に回すための取組を継続していただきたい。

外部評価委員会

委員長	宮廻 甫允	(鹿児島大学名誉教授)
委員	田畑 恒春	(公認会計士)
委員	笹川 理子	(弁護士)