

# 令和5年度経営計画の評価

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、「第6次中期事業計画（令和3年度～令和5年度）」の基本方針のもと、「令和5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5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5年度経営計画の自己評価（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5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6年7月19日  
鹿児島県信用保証協会  
会長 川野敏彦

# I 令和5年度経営計画の評価（各部門別）

## 1 保証部門

評価項目	評価項目の自己評価
ア 新型コロナ等の影響を踏まえた資金繰り支援	新型コロナや物価高騰等から業況回復に至っていない中小企業者等への資金繰り円滑化を図るため、コロナ関連保証の利用促進に積極的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ことから、中小企業者等への資金繰り支援を適切に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	項目別の自己評価
(ア) 国・自治体の創設した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等を行うことができた。 以上のことから、国・自治体の創設したコロナ関連保証を活用し、迅速かつ適切な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活用	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。なお、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) 当座貸越・カードローン当座貸越根保証等の柔軟な対応	前年度に引き続き、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安定的な資金繰り支援を実施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	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、金融機関と連携して伴走支援型特別保証制度（国・県）をはじめとする各種保証制度の利用推進を図ったことから、保証承諾額は前年度を上回った。また、経営者保証を不要とする保証の推進に積極的に取り組むとともに、的確でスピーディな保証審査、金融機関・関係機関との積極的な情報交換に努めた。以上のことから、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
(7) 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るなど、金融機関と連携し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に努めた結果、保証処理内定日数4.5日となり、目標日数を達成することができた。 また、信用保証協会電子受付システムの導入に向け、他県信用保証協会への業務視察やシステム運用開始に向けた協議を定期的に行う等、円滑な導入に向けた準備に取り組んだ。 さらに、「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、経保免除に係る要件説明、保証利用実績、当協会の取組方針等について情報共有を行う等、積極的な取組を行い成果につなげた。 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	金融機関本部や営業店訪問による情報交換、勉強会や研修会等への参加等により、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、商工団体等と連携のうえ、保証利用の推進が図られ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・収益力改善のための金融機関等との連携強化	金融機関等の訪問や情報交換会等を通じて、中小企業者等の資金ニーズやプロパー融資の状況等についての状況把握に努めるとともに、金融機関等と連携した保証制度の活用による資金繰り支援に努めた。また、一部の自治体においては保証料補助の創設・拡充が実現するなど、中小企業者等の支援に向けた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。

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把握、同営業店訪問や情報交換会を活用した保証制度等の説明等を通じ、金融機関との連携強化が図られたものと判断している。
(イ) 関係機関との連携による保証の活用	連携推進保証制度について、金融機関訪問時や南九州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行うとともに、各種広報媒体を通じた周知に努め、保証利用に繋がったことから、関係機関との連携による保証の活用が図られたものと判断している。
(ウ) 自治体との連携・協力の推進	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ったことなどにより、県制度について、納税証明書の提出に係る取扱いの緩和に繋がった。 また、市町村担当者会議において保証料補助等の創設・拡充の検討を依頼するとともに、中小企業者等の負担軽減のための、保証料補助等を実施していない市町村に対し、個別に要請を行ったことにより、霧島市の利子・保証料補助及び大崎町の保証料補助に繋がった。 以上のことから、自治体との連携・協力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
ア 早期の経営改善支援への取組強化	県の「かごしま中小企業支援ネットワーク」内に、協会が事務局となって経営改善支援連絡会議を新設し、金融機関等から支援依頼のあった企業に対して、1次支援（面談）による経営課題の把握を行ったうえで、2次支援において取引金融機関や各支援機関と連携を図りながら資金繰り支援や本業支援などに取り組むなど、早期の経営改善支援への取組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) 経営改善支援連絡会議の新設	金融機関及び支援機関参加のもと、経営改善支援連絡会議を新設し、全体会議で運営方針を定めるとともに、金融機関を構成機関とする幹事会を3回開催し、進捗状況や課題の整理などを行った。 また、必要に応じて、個別経営相談会議も開催しながら、金融機関や支援機関等と相互に連携・協働し、資金繰り支援や本業支援に取り組み、成果を積み重ねることができた。 以上のことから、新設した経営改善支援連絡会議を適切に運営できたものと判断している。
(イ) モニタリング報告書等を活用した情報収集と支援	令和4年度下半期及び令和5年度上半期のモニタリング報告書を活用し、一定の条件に基づき支援候補企業を抽出し、当該企業の現況や支援ニーズの把握を行い、早期の経営改善支援に取り組んだ。 本年度は具体的な支援に繋がらなかったものの、支援候補企業に対しては、引き続き、個別支援の要否を確認していく予定である。 また、保証利用先企業や金融機関営業店等からの早期経営改善支援依頼については、対象企業を訪問し、経営者に直接、現況や経営課題等のヒアリングを行ったうえで、支援が必要であると判断される企業に対しては、協会独自の専門家派遣やよろず支援拠点と連携した個社支援を実施した。 以上のとおり、モニタリング報告書を活用した情報収集及び分析は行ったものの、具体的な支援に繋げることはできなかった。しかしながら、協会独自の専門家派遣やよろず支援拠点などの支援機関と連携した個社支援が実施できたことから、早期の経営改善支援が実施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 経営支援・事業再生支援等の充実・強化	<p>新型コロナ等の影響を受けている中小企業者等に対して、条件変更等の金融支援を弾力的に対応するとともに、重点管理企業やコロナ関連保証の返済を開始する企業に対して、関係機関と連携した業況把握及び本業支援に努めた。また、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も積極的に取り組んだほか、経営支援の効果的な実施に向けた検証を行うための指標や目標値等を定めたこと等から、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。</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) 借入条件の変更を行っている中小企業者等への支援	<p>重点管理企業や準重点管理企業及び令和5年度にコロナ関連保証の返済を開始する企業に対して、顧客訪問や取扱金融機関を通じて、業況や経営課題等の実態把握を行い、個々の課題に応じた資金繰り支援や専門家派遣等の本業支援を行った。</p> <p>また、借入条件の変更申込については、金融機関等と連携し、中小企業者等の実情に応じた返済額を検討する等、弾力的な対応を行った。</p> <p>以上のことから、借入条件の変更を行っている中小企業者等への支援について、適切に実施できたものと判断している。</p>
(イ) 創業に係る支援	<p>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、スタートアップ創出促進保証など創業者向け保証制度の周知と利用促進を図った。また、昨年度に引き続き創業者支援セミナーを開催し、参加者からの好評を得た。</p> <p>さらに、創業保証利用後6か月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、追加保証等による資金繰り支援や専門家派遣等を実施した。</p> <p>以上のことから、創業に対する支援については、適切に実施できたものと判断している。</p>
(ウ) 企業の経営実態に即した経営支援	<p>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た。</p> <p>また、業況が芳しくない企業には、必要に応じ経営サポート会議等を開催し、取引金融機関間における金融支援の調整を行ったほか、本業支援が必要な先には、専門家派遣やまるっと経営支援等の実施により経営改善への取組を支援した。その他、条件変更改善型借換保証等を活用した金融取引の正常化を図った。</p> <p>なお、事故報告を受けた企業については、管理方針の早期決定に努めるとともに、事故管理状態にある企業については定期的な追跡管理を行った。</p> <p>以上のことから、企業の経営実態に即した経営支援は適切に実施できたものと判断している。</p>
(エ) 円滑な事業承継等に係る支援	<p>事業承継支援ニーズを把握するため、対象地区、対象先を絞ったうえで、DMIによるアンケート調査を行い、個別相談を希望する企業に対しては、企業の同意を得たうえで事業承継・引継ぎ支援センターと同行・面談を実施し、把握した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等を行った。</p> <p>事業承継等に係る個別の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。</p>
(オ) 経営支援の効果的な実施に向けた検証	<p>これまで蓄積した信用保証や取引先の財務状況等に関するデータを活用した試行を踏まえ、経営支援の効果的な検証を行うための検証方法や目標値等を決定し、「経営支援の効果検証に係る実施要領」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実施できたものと判断している。</p>
(カ) 金融機関や関係機関との連携・協力の推進	<p>定期的に金融機関や活性化協議会、事業承継・引継ぎ支援センター等を訪問し、経営支援に関する情報交換や意見交換を行ったほか、九州経済産業局や南九州税理士会等の関係機関とも意見交換を実施したことで、支援業務を着実に進めるための連携強化に繋がっ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
ア 適時・的確な代位弁済の履行	金融機関本部及び営業店との連携を図るとともに、代位弁済方針決定時から代位弁済履行時までの追跡管理を徹底したことから、代位弁済案件は増加したものの迅速に対応することができ、代位弁済請求書受理日数、代位弁済処理日数及び支払利息率も低水準に抑えられたことから、適時・的確な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) 迅速・円滑な代位弁済のための金融機関との連携	代位弁済件数・金額が増加したことに加え、債務者の死亡や担保移転の要否判断が必要な案件が増加したことなどから、金融機関からの代位弁済請求書の平均受理日数は若干増加したが、金融機関との連携強化に努め、迅速な期限の利益喪失手続きや金融機関担保の確定手続きを依頼することで、早期に代位弁済請求書を受理できたことから、迅速な代位弁済の履行に繋がっ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	適宜、管理者が代位弁済担当者へのヒアリングを実施し、代位弁済決定時から履行時までの進捗状況の把握や管理に努めたことにより、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ことと判断している。

評価項目	評価項目の自己評価
イ 効率的な求償権の管理・回収等	新規求償権に対する早期回収着手、既存求償権への効率的な訪問督促や弁済中断先等に対する督促強化、有担保求償権に対する担保物件や債務者等の現況に応じた効果的かつ柔軟な対応の取組により、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	新規求償権については、早期に現況把握を行い、効果的な回収方を立て対処したことから、代位弁済初年度の回収額が増加した。 既存求償権については、効率的な訪問督促や弁済中断先等への督促強化に努めたことにより、弁済がない先・6か月以上弁済中断先からの回収額が増加した。 有担保求償権については、担保物件の再調査を行い、物件や債務者等の現況に応じた効果的な処分や任意弁済による担保抹消にも取り組んだことから、回収推進が図られた。 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・的確な推進に努めたことにより、回収が見込まれる求償権へ集中的に取り組めた。 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。
(イ) 求償権先に対する再生支援	経営改善に意欲のある求償権先に対し、専門家派遣実施により経営改善計画書を策定するなど、事業再生に向けた支援に取り組んだ。 また、経営者保証ガイドラインに基づく保証債務整理にも適切に対応した。 以上のことから、求償権先に対する再生支援は適切に行われたものと判断している。

4 その他間接部門

評価項目	評価項目の自己評価
<p>ア 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>	<p>基本理念等の定着や主要事業の工程管理による業務の計画的な執行に努めるとともに、一般事業主行動計画に基づく働きやすい職場環境づくりや、職員研修等による人材育成に努めた。また、事務効率化やデジタル化を推進するとともに、事業継続計画に基づく訓練の実施により、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。 積極的な広報活動や地域貢献活動を含め、経営計画に沿っ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
<p>(ア) 安定的かつ効率的な協会経営の推進</p>	<p>職員一人一人が基本理念等を意識した課題を設定のうえ実践し、上司も基本理念等を意識した指導・助言を行うことで、基本理念等の定着に取り組んだ。 また、経営計画の主要事業について、年間工程管理表により着実な実行に努めたほか、事務効率化等検討委員会を活用し、事務効率化や経費削減を推進するとともに、安全で効率的な資金運用に引き続き取り組んだ。 加えて、中小企業者や当協会の取り巻く環境を踏まえた次期中期事業計画を策定したほか、新たな取組として、「鹿児島県SDGs登録制度」に申請し、登録された。 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ものと判断している。</p>
<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>	<p>外部研修への参加や職場内研修の実施、資格検定や通信教育の奨励に加え、若手職員の自主的な研修に対する支援等を行った。 また、働きやすい職場環境の整備に向けて、一般事業主行動計画に掲げるノー残業デーの実施、有給休暇の取得推進及び男性の育児休業取得を推進した。 さらに、衛生委員会を活用して職場環境の改善を図るとともに、ウォーキングイベント等を通じて職員の健康増進に努めた。 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ものと判断している。</p>
<p>(ウ) デジタル化の推進</p>	<p>信用保証協会電子受付システムについて、金融機関に募集を行った結果、1行から応募があり3月から運用を開始することができた。 また、Web会議システムの利用を推進するとともに、新しいデジタルツールの検証も行った。 以上のことから、デジタル化の推進に係る取組ができたものと判断している。</p>
<p>(エ) コンプライアンス態勢の充実・強化</p>	<p>コンプライアンス・プログラムに基づき各種の研修等を計画的に実施した。 保証料計算において、ヒューマンエラーを原因とする誤徴収が発生したが、チェック表の見直し等を行い、再発防止に努めた。 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データベースを蓄積することで保証利用の未然防止に努めるとともに、反社会的勢力認定先（全て求償権先）の現況を定期的に確認した。 以上のことから、概ね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。</p>
<p>(オ) リスク管理体制の確立等</p>	<p>災害等の非常事態に的確に対応し、事業継続体制の確保ができるよう、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の向上に努めた。 また、電算システムの安定的な運用を図るために、年次スケジュールに従い電算システムの更新等を行った。 内部監査では、各部署の業務運営や事務処理の不備の改善等を促すことで、適正な事務処理に繋がった。 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可能な体制の確立が図られてきているものと判断している。</p>
<p>(カ) 広報活動の充実</p>	<p>第2次広報活動基本方針及び令和5年度重点的取組事項に基づき、協会事業や中小企業者等に有用と思われる各種情報を、マスメディアや関係機関の広報誌、LINE等の様々な広報手段を通じて、積極的に情報発信した。 また、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等で積極的に開示することにより、金融機関等との情報共有、連携強化に資することができたものと判断している。</p>
<p>(キ) 地方創生等への貢献</p>	<p>地域貢献活動の一環として、大学での出張講座やインターンシップを実施した。 また、かごしまスポーツ応援団体として、かごしま国体、鹿児島ユナイテッドFC、鹿児島ギャランティーカップ等への協賛や広報、ボランティア活動を通じて、地域貢献活動を推進することができたものと判断している。</p>

## Ⅱ 令和5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	4年度 実績 A	5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			
(1) 保証承諾	53,579	81,000	59,185	110.5	73.1	ゼロゼロ融資の返済本格化を迎え、伴走支援型特別保証の活用による借換えに取り組んだものの、社会経済活動の正常化の進展などにより資金需要は計画より低い水準で推移し、保証承諾は計画を大幅に下回った。
(2) 保証債務残高	281,820	249,000	237,141	84.1	95.2	保証承諾が計画を下回ったことや、ゼロゼロ融資の期日前完済が想定以上だったことから、保証債務残高については計画を下回った。
(3) 保証債務平均残高	282,525	265,000	259,456	91.8	97.9	上記(2)と同様の理由により計画を下回った。
(4) 代位弁済	2,432	3,800	2,865	117.8	75.4	代位弁済は、前年度より増加したものの、原材料価格高騰や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。
(5) 実際回収	452	520	588	130.2	113.1	実際回収は、新規求償権に対する早期回収着手、既存求償権に対する効率的な訪問督促や督促強化、有担保求償権に対する効果的な処分等に積極的に取り組んだことから、計画を上回った。
(6) 求償権残高	894	912	812	90.8	89.0	求償権残高は、代位弁済が計画を下回り、回収が計画を上回ったことにより、計画を下回った。



## 2 収支計画

(単位：百万円，%)

項 目	4年度 実績 A	5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			
(1) 経常収入	3,167	2,976	3,088	97.5	103.8	<p>(2) 保証料 保証債務残高の減少から保証料収入も減収すると見込んでいたが、平均保証料率が計画を0.033ポイント上回ったことから計画額を38百万円上回る結果となった。</p> <p>(3) 運用資産収入 平均利回りが前年度より0.03ポイント上昇したことから、運用収入は前年度及び計画額を上回った。 【有価証券平残】 4年度23,917百万円→ 5年度24,200百万円 【有価証券利回り】 4年度1.12%→ 5年度1.15%</p> <p>(7) 業務費 職員等の増加などにより、前年度より増加したが、計画に対しては効率的な予算執行に努めた結果、計画額を106百万円下回った。</p> <p>(12) 経常収支差額 経常収入は、県からの補助金を含め、保証料収入が増加したことから、計画を112百万円上回った。 経常支出は、平均保険料率が計画を上回ったことから保険料は増加したが、業務費全般において減少したことから、計画を114百万円下回った。 その結果経常収支差額は計画より226百万円上回った。</p> <p>(27) 当期収支差額 経常外収支については、代位弁済の増加により求償権償却や求償権償却準備金が増加したが、保証債務残高の減少に伴う責任準備金の戻し入れ益が多く、計画を129百万円上回った。 これにより、当期収支差額は、計画を355百万円上回る1,010百万円となった。</p>
(2) 保証料	2,615	2,300	2,338	89.4	101.7	
(3) 運用資産収入	268	271	279	104.1	102.9	
(4) 責任共有負担金	110	138	139	125.7	100.2	
(5) その他	174	267	332	191.2	124.4	
(6) 経常支出	2,104	2,213	2,098	99.7	94.8	
(7) 業務費	758	876	770	101.7	88.0	
(8) 借入金利息	0	0	0	—	—	
(9) 信用保険料	1,312	1,278	1,304	99.4	102.1	
(10) 責任共有負担金 納付金	0	0	0	—	—	
(11) 雑支出	35	59	23	67.6	39.8	
(12) 経常収支差額	1,063	763	989	93.1	129.7	
(13) 経常外収入	3,590	5,303	4,607	128.3	86.9	
(14) 償却求償権回収	75	89	77	102.7	86.0	
(15) 責任準備金戻入	1,827	1,813	1,795	98.2	99.0	
(16) 求償権償却準備 金戻入	91	140	207	227.6	148.0	
(17) 求償権補填金戻 入	1,587	3,262	2,529	159.3	77.5	
(18) その他	10	0	0	0.0	—	
(19) 経常外支出	3,768	5,412	4,587	121.7	84.8	
(20) 求償権償却	1,742	3,507	2,793	160.4	79.7	
(21) 責任準備金繰入	1,795	1,628	1,549	86.3	95.2	
(22) 求償権償却準備 金繰入	207	266	230	111.1	86.5	
(23) その他	24	12	15	63.0	126.5	
(24) 経常外収支差額	△ 178	△ 109	20	△ 11.3	△ 18.5	
(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	885	655	1,010	114.1	154.3	
(28) 収支差額変動準備金 繰入額	442	327	504	114.0	154.1	
(29) 基金準備金繰入額	443	328	506	114.1	154.4	
(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	4年度 実績 A	5年度		対前年度 実績比 C/A	計画比 C/B	
		計画 B	実績 C			
年金 金融 機関 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	1	0	0	0.0	
	(4) 合 計	1	0	0	0.0	
(5) 基金取崩	0	0	0	—	—	
(6) 基金準備金繰入	443	328	506	114.1	154.2	
(7) 基金準備金取崩	0	0	0	—	—	
期 末 基 本 財 産	(8) 基 金	5,789	5,789	5,789	100.0	100.0
	(9) 基金準備金	10,892	11,241	11,398	104.6	101.4
	(10) 合 計	16,682	17,030	17,187	103.0	100.9

(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	442	327	504	114.0	154.1
(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	8,019	8,486	8,523	106.3	100.4

(16) 国からの財政援助	0	0	0	—	—
(17) 基金補助金	0	0	0	—	—
(18) 地方公共団体からの財 政援助	273	425	537	196.5	126.3
(19) 保証料補給 (「保証料」計上分)	90	85	54	60.0	63.5
(20) 保証料補給 (「事務補助金」計上分)	147	244	301	204.5	123.3
(21) 損失補償補填金	36	96	182	509.1	189.4
(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1,010百万円となったことから、繰入額は計画より178百万円増加の506百万円となった。

(13) 収支差額変動準備金繰入  
収支差額1,010百万円の2分の1以内である504百万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	4年度実績 A	5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	0.93	0.87	0.90	△ 0.03	0.03	<p>(3) 経費率</p> <p>職員等の増加などにより，前年度より人件費率は増加したが，計画に対しては効率的な予算執行に努めた結果，経費率は計画を0.04ポイント下回った。</p> <p>(12) 代位弁済率</p> <p>代位弁済は昨年度より増加したものの計画の範囲内であったため，代位弁済率は計画を0.33ポイント下回った。</p>
(2) 運用資産収入の保証債務平残に対する割合	0.09	0.10	0.11	0.02	0.01	
(3) 経費率	0.28	0.35	0.31	0.03	△ 0.04	
(4) (人件費率)	0.18	0.22	0.21	0.03	△ 0.01	
(5) (物件費率)	0.10	0.12	0.10	0.00	△ 0.02	
(6) 信用保険料の保証債務平残に対する割合	0.46	0.48	0.50	0.04	0.02	
(7) 支払準備資産保有率	11.44	12.06	13.36	1.92	1.30	
(8) 固定比率	7.15	6.83	6.76	△ 0.39	△ 0.07	
(9) 基金の基本財産に占める割合	34.70	33.99	33.68	△ 1.02		
(10) 求償権による基本財産固定率	4.12	3.79	3.39	△ 0.73	△ 0.40	
	894	912	812	—	—	
(11) 基本財産実際倍率	16.89	14.62	13.80	△ 3.09	△ 0.82	
(12) 代位弁済率	0.86	1.43	1.10	0.24	△ 0.33	
(13) 回収率	1.88	1.70	4.07	2.19	2.37	

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

### Ⅲ 自己評価に対する外部評価委員会の意見・助言

令和5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、「令和5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5年度経営計画の自己評価に係る意見等について

令和5年度の本県中小企業者等を取り巻く環境は、社会経済活動の正常化が進む一方、物価高騰や人手不足に加え、実質無利子無担保融資（以下「ゼロゼロ融資」という。）の返済の本格化などから企業倒産件数も増加に転じつつあり、さらには、賃上げ要請やデジタル化への対応など、中小企業者等が抱える課題は多く、依然として厳しい状況にある。

そのような状況の中、令和5年度の事業計画については、ゼロゼロ融資の返済本格化を迎え、昨年1月の改正によりゼロゼロ融資の借換えが可能となった「伴走支援型特別保証制度」等の利用促進に取り組んだものの、資金需要は計画より低い水準で推移し、保証承諾は計画を下回った。また、代位弁済は、前年に比べ件数・金額ともに増加したものの、条件変更への弾力的な対応等もあり計画を大幅に下回った。これらを反映した当期収支差額は、計画を355百万円上回る1,010百万円となった。

今後も、中小企業者等にとって厳しい経営環境が見込まれる中、ゼロゼロ融資の大半の元金返済が始まっていることから、代位弁済の増加等により厳しい協会経営を迫られることが懸念されるところである。

このようなことから、今後とも中小企業者等に対し、積極的な資金繰り支援ときめ細かな経営支援に努めるとともに、協会に求められる役割を十分に果たしていくための経営基盤の強化を図るため、当委員会として以下のとおり提言する。

#### 1. 保証部門について

新型コロナや物価高騰等により影響を受けている中小企業者等に対して、「伴走支援型特別保証制度」等の国・自治体の政策保証や独自の保証制度の活用及び当座貸越・カードローン当座貸越根保証の更新時における柔軟な対応などにより、継続的な資金繰り支援に努めている。

また、多様な保証制度の周知や利用推進に取り組むとともに、簡易審査の活用による保証処理日数の短縮、保証申込の電子受付開始など利用者目線に立った取組に努めている。

さらに、「経営者保証改革プログラム」の趣旨を踏まえ、経営者保証ガイドラインの適切な運用を図るとともに、経営者保証を不要とする保証制度等の周知、推進に努めている。

特に、金融機関、商工団体等への訪問活動や情報交換会を通じて、中小企業者等の資金ニーズやプロパー融資の状況等を把握し、金融機関等と連携した資金繰り支援に努めるとともに、自治体とも連携・協力を推進し、複数の自治体において保証料補助の創設に繋がったことは評価できる。

今後とも、金融機関や関係機関との情報共有や連携を強化しながら、中小企業者等のニーズに沿った保証制度や的確でスピーディな保証審査、電子化の推進などの環境づくりに努めていただきたい。

## 2. 期中管理・経営支援部門について

令和5年4月に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、資金繰りのみならず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、早期の経営支援に努めていることは評価できる。

また、返済に支障を生じている中小企業者等に対しては、条件変更等について弾力的に対応するとともに、大口保証先等の重点管理企業などには企業訪問等による実態把握に努め、個々の課題に応じた資金繰り支援や専門家派遣などの本業支援に取り組んでいる。

創業者に対しては、創業塾等での制度周知や創業後の支援セミナーの開催、フォローアップ活動による実態把握を通じた追加保証や専門家派遣等による支援に取り組んでいる。

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等には、事業承継・引継ぎ支援センターと連携して、訪問・面談を行うなど支援ニーズの掘り起こしに努めている。

これらの取組により、中小企業者等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。

今後とも、協会が金融機関や中小企業支援機関のハブとなり、様々な経営課題に直面している中小企業者等に寄り添った資金繰り支援、経営支援に取り組んでいただきたい。

### 3. 回収部門について

無担保求償権の増加、法的整理等の増加等により回収環境が厳しくなる中、新規求償権に対する早期の現況把握、既存求償権に対する効率的な訪問督促や弁済中断先に対する督促強化、有担保求償権に対する担保物件や債務者等の現況に応じた効果的な処分等の取組により、計画及び前年度を上回る回収実績を上げたことは評価できる。

また、経営改善意欲のある求償権先に対し、専門家派遣実施による経営改善計画書の策定支援など、事業再生に向けた支援を実施している。

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と緊密な連携を図り、個別求償権の早期の実態把握に努めるとともに、「経営者保証ガイドライン」等を踏まえながら、個々の状況に応じた回収方針に基づく効果的かつ効率的な求償権の管理・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

安定的かつ効果的な協会経営の推進を図るため、基本理念の定着に努めるとともに、業務の効率化や経費削減に取り組んだほか、一般事業主行動計画に基づく働きやすい職場環境づくりに取り組んだことは評価できる。事業継続計画に基づくリスク管理体制の確立に向けた取組も計画的に実施している。

また、広報活動においては、広報活動基本方針に基づき、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、情報発信の強化に努めている。県の「かごしまスポーツ応援団体」として「かごしま国体・大会」に協賛したほか、鹿児島ユナイテッドFCのスポンサーとしての活動など地域貢献活動の推進にも努めている。

ゼロゼロ融資の返済本格化を迎え、協会を取り巻く環境、役割が大きく変化する中、中小企業者等や金融機関に一層信頼される協会を目指し、経営基盤や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情報発信などに積極的に取り組み、協会に求められる公的使命に応えていただきたい。

#### 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)