

# 中期事業計画の評価

平成30年度～令和2年度

---

長崎県信用保証協会

# 目次

---

1. 地域の動向及び信用保証協会の実績
2. 事業概況
3. 中期業務運営方針についての評価
4. 外部評価委員会の意見

# 1. 地域の動向及び信用保証協会の実績

長崎県信用保証協会は、公的な「保証機関」「支援機関」として、中小企業・小規模事業者（以下「中小企業」といいます。）の資金調達の円滑化を図り、中小企業の健全な育成と地域経済の発展のため尽力しています。平成30年度から令和2年度までの3カ年における、長崎県内の動向および当協会の実績についての評価は以下のとおりです。

## （1）県内の経済動向

長崎県の景気は、平成30年度までは緩やかな回復を続けていましたが、令和元年度から新型コロナウイルス感染症（以下「コロナ」といいます。）拡大の影響により厳しい状況となりました。

観光も、平成30年度までは、外国人観光客の増加や「長崎と天草地方の潜伏キリシタン関連遺産」の世界文化遺産登録の効果がみられ堅調に推移していましたが、令和元年度からは、韓国人観光客の減少に加え、コロナ拡大の影響から厳しい状況となりました。

生産は持ち直しています。

企業倒産は、この間、落ち着いた動きとなっています。

中小企業の景況感は、平成30年度まで弱い動きでしたが、令和元年度に悪化し、令和2年度に入ると、コロナの影響により、急激に悪化しました。

## （2）中小企業向け融資の動向

県内主要金融機関の中小企業向け貸出金残高について、平成30年度は若干の減少が見られましたが、令和元年度は増加し、令和2年度には、国の施策による「長崎県新型コロナウイルス感染症対応保証」（実質無利子・無担保・据置最大5年・保証料減免）の影響もあり、増加しました。

## （3）県内中小企業の資金繰り状況

平成30年度までは、厳しいながらも安定した動きとなっていましたが、令和元年度から悪化し、コロナの影響により、令和2年度第一四半期に急激に悪化しました。その後、回復してきていますが、厳しい状況は続いています。

## （4）県内中小企業の設備投資動向

平成30年度は前年度を下回りました。令和元年度は平成30年度より増加しましたが、令和2年度は、コロナの影響もあり減少しました。

## （5）県内の雇用情勢

令和元年度までは人手不足感の強い状況でしたが、令和2年度には弱い動きとなっています。

## 2. 事業概況

(単位：百万円、%)

	平成30年度			令和元年度			令和2年度		
	金額	対計画比	対前年度比	金額	対計画比	対前年度比	金額	対計画比	対前年度比
保証承諾	65,241	91.5	90.4	77,208	108.7	118.3	187,053	267.2	242.3
保証債務残高	138,814	97.3	94.4	142,018	104.0	102.3	232,896	168.6	164.0
代位弁済	1,171	97.6	116.3	1,247	95.9	106.5	1,150	82.1	92.2
実際回収	905	181.1	127.3	692	138.4	76.4	572	143.0	82.7

# 3. 中期業務運営方針についての評価①

平成30年度から令和2年度までの3ヵ年における、業務上の基本方針についての実施評価は以下のとおりです。

## (1) 中小企業のライフステージに応じた保証の推進と金融機関・地方公共団体・中小企業支援機関との連携強化

金融機関等との連携強化や各種保証制度の推進により、保証承諾は平成30年度65,241百万円、令和元年度77,208百万円、令和2年度187,053百万円と増加し、保証債務残高も平成30年度138,814百万円、令和元年度142,018百万円、令和2年度232,896百万円と増加しました。

信用補完制度の見直しに伴う金融機関との連携強化については、保証部門にエリア管理制を導入し、令和元年度には嘱託職員2名を総合支援推進役として配置するなど、金融機関との日常的な対話を通して中小企業や金融機関のニーズの把握に努め、中小企業のライフステージに応じ、融資・保証における金融機関と連携した適切な協調支援を推進しました。

令和2年度はコロナ感染防止のため、面談、訪問、情報交換会等を自粛せざるを得ない状況にありましたが、3ヵ年で2,991回の来会相談に対応し、2,553回の金融機関訪問を行いました。また、金融機関との業務研修会・情報交換会及び離島相談会を計100回開催し、平成30年度からは金融機関の若手職員向けの合同研修会を開始しました。

保証制度については、平成30年度に金融機関の事業性評価を要件とする「事業性評価保証（みらい）」を創設し、県制度である「長崎県経営安定資金保証」、「長崎県経営安定長期設備資金保証」、「長崎県地域産業支援資金保証」も事業性評価を行っている場合に保証料の割引を行う取扱いを開始しました。

令和元年度には、金融機関との新たな提携保証を創設し、保証推進を図りました。一方、県との連携により、「長崎県地方創生推進資金保証」、「長崎県地域産業支援資金保証」の保証対象者の拡大等の改正を行ったほか、令和元年9月には韓国人観光客の減少に対応するため、また、令和2年3月には、コロナの影響に対応するため、「長崎県緊急資金繰り支援資金保証」の改正を行い制度の充実を図りました。

令和2年度には、コロナの影響が拡大し、令和2年5月に国の施策による「長崎県新型コロナウイルス感染症対応資金保証（実質無利子・無担保・据置最大5年・保証料減免）」を創設したほか、2市1町でコロナ対応資金の創設、改正を行いました。

なお、コロナの影響を受けている中小企業に対しては、各種制度の周知や相談窓口（休日の電話相談を含みます。）の設置を行うとともに、殺到した保証申込に対応するためピーク時には本支所合わせて通常26名の保証担当スタッフを47名に増員し、丁寧かつ迅速な資金繰り支援に全力を挙げて取り組みました。

# 3. 中期業務運営方針についての評価②

全体としては、3カ年で、「短期資金活用継続保証（タンカツGO）」、「社会貢献応援型特定社債保証」等、27制度の創設、信用補完制度の見直しに伴う「小口零細企業保証」の改正等99制度の改正を行い、ホームページや季報での広報に加えて、金融機関等との情報交換会、面談時にも周知、保証推進を図りました。

中小企業の経営改善や生産性向上の一助として、平成30年度から、McSS（協会の利用の有無に関わらず無料で利用できる経営診断報告書）の提供を開始しました。金融機関との連携による周知もあり、3カ年で276企業に提供しました。

経営者保証ガイドラインについては、令和2年度はコロナ拡大の影響により活動が制限されたものの、金融機関訪問や業務研修会で周知を図るとともに、制度要件に該当している企業をリストアップし同制度の利用による資金調達を提案する等の推進を行いました。

代表者を保証人とし不在保証承諾については、3カ年で、「財務要件型無保証人保証（財務型）」は10件、271百万円「財務要件型無担保・当座貸越根保証（根当座・財務型）」は18件、1,020百万円、「金融機関連携型」は53件、2,039百万円、「担保充足型」は6件、425百万円の保証承諾となりました。

## (2) 創業支援の充実

創業支援については、地方公共団体との連携を広げ、平成30年度に1町において新たに創業保証制度を創設し、県および市町の創業保証制度は15制度（県制度1制度、市町制度14制度）となりました。また、顧客が負担する保証料を地方公共団体が補助する仕組みの拡充（県の創業保証制度への保証料補助4市、市町の創業保証制度の保証料全額補助13市町、一部補助1市）や、信用補完制度の見直しに伴う保証限度額の引き上げ等を行いました。

地方公共団体、金融機関、商工関係団体等と連携した創業支援に努め、3カ年で創業相談838回、創業保証618件、保証金額3,413百万円を実施しました。

商工会議所主催の創業資金支援会議（計34回出席）、金融機関やよろず支援拠点との共催による創業・経営セミナー（計3回実施）、地方公共団体や商工会議所が主催するセミナー・創業塾（計28回参加・講師派遣）、金融機関との共催等による専門学校向けの創業セミナー（計10回開催）等において、創業保証制度や創業支援メニューの紹介、創業者等との個別相談を実施しました。さらに、県内大学へ講師を派遣し、金融教育や創業マインドの醸成を図るための講義を計8回実施しました。

令和元年度には、新たな取り組みとして「女性の起業スタートアップセミナー2019」を日本政策金融公庫・長崎市立図書館と共同で開催し、全5回の開催で延べ164名が参加しました。

# 3. 中期業務運営方針についての評価③

一方、創業者の利用者目線に立った経営に関する知識、創業に関する情報の充足のため「創業応援ガイドブック」のリニューアルを行いました。

平成30年9月には、長崎県と「長崎県における移住施策の推進に係る包括連携に関する協定」を締結し、東京、名古屋、福岡などで開催された移住相談会に3カ年で10回参加したほか、移住者支援として「長崎県地域おこし協力隊全体研修」へも講師を派遣するなど、移住者の創業に向けた相談対応を行いました。令和2年度については、コロナ拡大の影響を受け、移住相談会が中止またはWEBでの開催となり、離島地区の移住相談会にWEBで参加しました。

創業保証利用の企業の中から3カ年で延べ321企業に対し、業況確認や経営相談等のフォローアップを実施しました。

経営支援強化促進事業を活用した創業者支援としては、3カ年で22企業に対し外部専門家派遣による経営改善指導等の支援を実施しました。

## (3) 経営支援の推進

コロナ拡大の影響を受け、経営の安定に支障をきたしている中小企業に対して、資金繰り支援のみならず、経営改善・生産性向上に向けた経営支援に取り組んでいます。

「がんばる長崎 中小企業経営支援ネットワーク」については、代表者会議（計2回開催）、実務責任者会議（計4回開催）及びサポート会議（計192回開催）により金融機関や関係機関と連携した経営支援を行い、令和2年度は、代表者会議と実務責任者会議の開催に代えて、各幹事団体へコロナ関連の支援施策・取組状況のアンケートを実施し、参加団体間での情報の共有を行いました。また、バンクミーティングにも計388回参加し経営改善・再生支援に努めました。

令和元年度からは、新たな取り組みとして、長崎県商工会連合会・日本政策金融公庫と共催で「魅力発信！ながさき商談会」を開催し、出展中小企業者とバイヤー等新規取引先とのマッチング支援を行いました。

令和元年度に、たちばな信用金庫・日本政策金融公庫と創業・成長・再生・事業承継に取り組む中小企業者を資金面・情報面で支援することを目的とする「業務連携・協力に関する覚書」を締結しました。

平成27年度から取り組みを開始している経営支援強化促進事業については、当協会の保証を利用し創業した企業や経営の安定に支障が生じている企業の中から3カ年で延べ205企業に対し企業訪問を行いました。

### 3. 中期業務運営方針についての評価④

外部専門家派遣による創業者支援として計22企業、生産性の向上を目指す企業への支援として計16企業、経営改善計画策定支援として計73企業に対して経営改善を積極的に支援しました。また、過年度に支援した企業のうち87企業に対してモニタリングを実施し、計画の進捗や改善の状況を確認の上、必要に応じてアドバイスを行いました。

協会独自の専門家派遣事業として計35企業に対して経営改善支援を実施し、計25企業に対し支援実施後のフォローアップを行いました。

長崎県事業引継ぎ支援センターおよび長崎県事業承継ネットワークの関係機関連絡会議や、「事業承継セミナー」等に計21回出席し、金融機関や中小企業支援機関との情報交換を行い、事業承継特別保証制度等について金融機関へ説明し周知を図りました。

平成30年度には、長崎県事業引継ぎ支援センターから講師を招き内部研修会を開催し連携強化に努めました。

また、事業承継の問題を抱える中小企業に対する支援を行うにあたり、支援対象として「65歳以上、資産超過、CRDカテゴリ⑥以上の企業」について、専門家派遣事業、事業承継特別保証制度の利用を念頭に置いた情報収集を行うとともに、令和3年3月に1,437企業に対して「事業承継アンケート」を実施しました。今後、集計結果をもとに今後の支援策や個別対応の検討を行うこととしています。

金融機関と連携し事業承継の問題を抱える中小企業に対して、一般保証対応分を含め、計70件、902百万円の事業承継資金の保証承諾を行いました。

令和元年7月には、全国信用保証協会連合会にて特定経営承継関連保証の事例発表を行い、令和2年2月には信用保証協会トップセミナーにて事例発表を行いました。

平成30年11月に、中小企業庁より「経営支援の効果的な実施に向けた検証の取組について」として、経営支援の効果を検証するために必要なデータの蓄積、および蓄積したデータに基づいた効果検証の試行・準備に取り組むことが示され、令和6年度からの中期事業計画において、自協会の経営支援の取組に関する定量的な効果検証の試行・準備を行うことを明記するとともに、経営支援の取組に関する定量的な効果検証の指標および目標値を明記するよう周知されたことを受け、当協会においては、平成28年度から実施している、当協会独自の経営支援メニュー別（「AD会議・経営サポート会議・バンクミーティング開催による支援」「専門家派遣事業による支援」「経営改善計画策定支援補助事業による支援」の3つの支援メニュー）の効果測定を継続するとともに、新たな経営支援の効果検証方法や、定量的な目標値設定方法等について模索を続けています。



# 3. 中期業務運営方針についての評価⑤

## (4) 期中管理と再生支援の推進

資金繰りが厳しい企業や初期の延滞が発生している企業、コロナ拡大の影響を受け、経営の安定に支障をきたしている企業について、金融機関と情報を共有し、早期に実態把握を行い、経営支援メニュー活用 の提案や、借換保証・条件変更等の措置を講じ、経営の正常化と、事故の抑制に努めました。

事故報告受付は、平成30年度392件、2,386百万円、令和元年度331件、2,534百万円、令和2年度255件、2,094百万円と落ち着いた動きとなり、事故報告を受け付けた企業についても、金融機関と連携し早期に実態把握を行うとともに、状況に応じ、条件変更や借換保証等を行い、事故の解除（平成30年度208件、985百万円、令和元年度202件、1,684百万円、令和2年度170件、1,065百万円）を行いました。

その結果、代位弁済は、平成30年度201件、1,171百万円、令和元年度179件、1,247百万円、令和2年度124件、1,150百万円と低い水準で推移しました。

金融機関、中小企業再生支援協議会等の関係機関と連携し、3カ年で107企業に対して事業再生計画策定に向けた支援を実施し、うち8企業には、抜本再生案件として計画策定を支援しました。

## (5) 回収の効率化、最大化

第三者保証人の非徴求や無担保債権の増加に加え、破産等法的手続も高止まりの傾向で回収環境は悪化しているため、期中段階での債務者等に対する調査（面談や電話による聴取を含みます。）内容を基に、債務者等に見合った回収方針を策定し、代位弁済後、速やかに求償権回収に着手するとともに、経営者保証ガイドラインや一部弁済による連帯保証債務免除ガイドラインを利用した保証債務免除の提案など、個別求償権の状況に応じた回収方針の見直しを適宜行い、回収の合理化に努めました。また、分割弁済の履行状況の管理および回収については「督促予定一覧」を活用し、電話・訪問・郵便による督促を行い、定期回収額の維持管理に努めました。

実際回収は、平成30年度905百万円（計画額500百万円）、令和元年度692百万円（計画額500百万円）、令和2年度572百万円（計画額400百万円）と減少しましたが、全年度で計画額を上回りました。

一方、求償権事務の効率化のため、3カ年で1071件、7,177百万円の管理事務停止、1294件、9,488百万円の求償権整理を実施しました。

なお、サービサー長崎営業所は、環境変化や当協会の業務見直し・人員確保・収支、全国営業所の動向等を総合的に判断し、令和2年度末をもって休止しましたが、平成30年度177百万円、令和元年度144百万円、令和2年度148百万円と、3カ年合計では計画額を上回る回収実績を上げました。

# 3. 中期業務運営方針についての評価⑥

## (6) 協会の運営・体制における取り組み

信用補完制度の見直しや銀行統合・合併に適切に対応し、円滑な業務運営を行うため、階層別会議やファイル共有システム等により、各種情報を共有するとともに、平成30年10月に実施した「業務等改善アンケート」について、職員からの80提案61項目を役職員で検討し多くの改善を行いました。特に、年度経営計画に基づく部門毎の取り組みをとりまとめた「行動計画の見える化」は、実績・成果に至るまでを役職員が共有する重要なツールとなりました。

また、平成30年3月に制定した「規程管理規程」を基に、諸規程を体系的に整備し、「就業規則」をはじめ、システムリスクへの備えとしての「電算システム障害時対応マニュアル」や「代理代表拠点運用マニュアル」、運用益確保のための「資金運用要領」など、多面にわたる見直しを行いました。

組織改正においては、令和元年度は企画部門を強化の上、企画部門と業務部門の役割分担の明確化、連携強化、事務効率化及び迅速化を図り、令和2年度は業務の電子化や電算システム活用による協会業務改善を進めるため、企画部門に電算部門を統合しました。（さらに、令和3年度は企画部門と総務部門を統合しました。）これらにより、WEB会議やペーパーレス会議（タブレット活用）の導入、BCP対応としてのサーバ二重化（佐世保支所へのサーバ構築）等の改善を行い、加えて、更なる業務改善や協会内部で学び合う環境づくりを進めるため、令和2年9月に全職員に対して「業務の電子化・電算システム活用及び内部研修に関するアンケート」を実施しました。

人材育成については、OJTや内部研修のほか、全国信用保証協会連合会等が実施する外部研修を3カ年で延べ140名（令和2年度はコロナ禍でほとんどが中止）、通信教育を同じく169名が受講し、職員の能力向上を図りました。この間、中小企業診断士は1名が合格し10名、経営アドバイザーは5名が合格し18名になりました。

当協会のコロナ対策としては、協会機能の維持に万全を期すため、長崎県の施策に基づいた上で、より厳しい対策として「協会独自のステージ別対策」を講じ、本所事務所の3区分対応（接触遮断）、消毒、換気、3密回避、行動制限、出勤停止等の感染予防を徹底しました。

一方、コンプライアンス態勢については、コンプライアンス・プログラムを着実に実践し、外部研修の受講や内部研修の実施のほか、コンプライアンス・チェックシートによる意識調査、不祥事件等事例の掲示などを行い、コンプライアンス・マインドの向上・堅持に努めました。遺憾ながら、令和2年10月に電子メールの誤送信事案が発生しましたが、添付ファイルの自動暗号化ソフト導入、「電子メールの送信に関する手順書」作成、データファイルへのアクセス制限強化、関連規程改定等の対策を講じ、再発防止を徹底しました。

### 3. 中期業務運営方針についての評価⑦

反社会的勢力に対しては、警察、長崎県暴力追放運動推進センター、金融機関等と排除に向けた体制を整え、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」や当協会固有の「新聞報道等関連情報検索」を適正に運用し排除に努めました。

広報活動においては、ホームページ・機関紙・チラシ等の活用、大学・専門学校での講義、金融機関合同研修会等により、協会の認知度や協会実務の理解度の向上に継続的に取り組みました。

## 4. 外部評価委員会の意見①

長崎県の景気は、平成30年度までは緩やかな回復を続けていましたが、令和元年度から新型コロナウイルス感染症（以下「コロナ」といいます。）拡大の影響により厳しい状況となり、これに伴い、中小企業・小規模事業者（以下「中小企業」といいます。）の景況感も令和元年度から令和2年度にかけて急激に悪化しました。

このような中、貴協会は、公的な「金融と経営の総合支援機関」として、中小企業のライフステージに応じた金融支援や経営支援の充実に努めるとともに、信用補完制度の見直し、コロナ対応等、国や地方公共団体の施策に適切に対応し、県内中小企業および地域経済の維持・発展に貢献したものと評価できます。

中期事業計画に対する事業実績では、3カ年で保証制度の創設27件、改正99件と資金ニーズの多様化に継続的に対応し、保証承諾および保証債務残高については、平成30年度は前年度に引き続き減少したものの、令和元年度は統合・合併した銀行との提携保証が寄与して増加に転じ、令和2年度はコロナ関連保証により大きく増加しています。全国的に対前年度比を見ると、令和2年度の実績は低位な状況にも映りますが、長期的視点に立つと、各種保証制度の推進や金融機関との協調支援を継続的に行い、求められる役割を十分に果たしているものと認められます。

今後は、根の深い変化が予想される県内中小企業の全体的なアフターコロナの状況を綿密に把握して対応するとともに、貴協会の支援スキルやノウハウの向上が重要となります。

一方、代位弁済は、金融機関、中小企業再生支援協議会等の関係機関と連携した経営支援・再生支援を継続していることもあり、若干の増減はあるものの、金額は3カ年とも12億円程度と依然として低い水準で推移しています。また、実際回収は、回収環境が厳しい中、年々回収額は減少しているものの、3カ年とも計画を上回り、努力の跡が窺えます。

基本方針の実施状況では、信用補完制度の見直しに伴い、融資・保証における金融機関と連携した適切な協調支援を推進するため、訪問や面談に加えて、エリア管理制の導入や情報交換会の開催など、金融機関との日常的な対話に積極的に取り組んでいます。

また、令和2年度には、コロナの影響を受けている中小企業に対して、各種制度の周知や相談窓口の設置を行うとともに、殺到した保証申込に対して、保証審査体制を整備した上で、丁寧で柔軟な対応を行い、迅速な資金繰り支援を実現したことは大いに評価できます。

創業支援および経営支援については、「がんばる長崎 中小企業経営支援ネットワーク」等を通じた金融機関等関係機関との連携をはじめ、経営支援強化促進事業、外部専門家派遣事業、創業セミナー、個別企業へのモニタリング・フォローアップ等を継続しつつ、地方公共団体の創業保証制度をさらに拡充したほか、移住相談会、商談会、事業承継アンケート等にも新たに組み込むなど、支援の充実に努めています。なお、令和2年度に対面業務を抑制したことは、コロナ感染防止のためにやむを得ないものと理解しています。

## 4. 外部評価委員会の意見②

期中管理および再生支援については、資金繰りが厳しい企業、コロナ拡大により経営の安定に支障をきたしている企業等について、金融機関と情報を共有し、経営支援メニューの活用、借換保証、条件変更等により経営の正常化を図るとともに、中小企業再生支援協議会等の関係機関と連携して事業再生計画策定に向けた支援を実施しており、これらが代位弁済の抑制にも繋がっているものと評価します。

求償権回収については、回収環境が厳しい中、毎年度計画を達成して努力の跡は窺えますが、令和2年度末をもってサービサー長崎営業所を休止し、また、今後はコロナの影響により代位弁済の増加も懸念されるため、さらに効率的な管理・回収を行うとともに、求償権先の再生支援や経営者保証ガイドラインの活用など、再チャレンジを考慮した適切な対応に努める必要があります。

運営・体制における取組については、信用補完制度の見直しや銀行統合・合併に適切に対応し、円滑な業務運営を行うため、役職員で行動計画や各種情報を共有するとともに、「業務等改善アンケート」や「業務の電子化・電算システム活用及び内部研修に関するアンケート」により職員から要望・提案を集め、業務改善に向けて活用しています。非常にいい取組であり、アフターコロナに対応するためにも、職員が活力を持ってやりがいを感じる事が重要であり、今後も職員の資質の向上と併せて、職員のやりがいを高めることにも組織的に継続して取り組むことを強く希望します。

また、電子化への取組については、セキュリティ管理にしっかりと対応しつつ、積極的に検討し実行していくことが重要です。

コンプライアンス関係では、電子メールの誤送信事案が発生し再発防止対策がとられていますが、現実的な対応も考えた再発防止対策を徹底するとともに、コンプライアンス意識の向上、コンプライアンス態勢の堅持および反社会的勢力の排除については、組織的に継続して取り組む必要があります。

長崎県では、人口や事業所数の減少、少子高齢化等により経済が縮小する中、令和4年秋の九州新幹線西九州ルート開業に向けた長崎駅周辺の整備など、各地域において新たなまちづくりやプロジェクトが進められ、また、AI・IoT・ロボット関連産業、航空機関連産業、海洋エネルギー関連産業等の新たな産業での展開も期待されています。

今後、貴協会には、コロナの影響を受けた中小企業に対する金融支援・経営支援の継続のみならず、コロナ後の社会変化に対応した適切できめ細やかな支援も求められてきます。

貴協会は公的な「金融と経営の総合支援機関」として、引き続き、業務環境の変化に適切かつ柔軟に対応し、中小企業のライフステージに応じた支援体制の充実・強化とともに、支援能力を向上させるための職員の持続的な育成に努めていく必要があります。

信用補完制度は、中小企業金融に欠かせない重要な制度です。中小企業のサポーターとして、より一層の活躍を期待します。