

# 平成27年度経営計画

## 1 業務環境

### (1) 三重県の景気動向

平成26年度の日本経済は、デフレ脱却に向けた経済政策の効果や、日銀の金融緩和策による円安、株高の加速を受けて、大手企業や輸出関連企業を中心に企業収益は高めの水準で推移したが、消費税率引き上げ後の国内需要の反動減や円安の急激な進行、原材料・エネルギーコストの高騰など、中小企業・小規模事業者を取り巻く環境は依然として厳しい状況が続いている。

三重県内経済は、一部に弱さがみられるものの、緩やかに回復しており、先行きについては、各種政策の効果の下支えし、企業収益の改善が家計所得などに波及するなかで、景気の緩やかな回復基調が続くことが期待されるが、海外景気の下振れや労働力不足による供給制約などに注視していく必要がある。(※1)

このような状況の中、三重県では、「平成27年度三重県経営方針」において、「三重県中小企業・小規模企業振興条例」に基づき、引き続き関係機関と連携しながら、中小企業・小規模企業の経営の安定を図るための支援、新たな事業展開及び人材育成・確保の支援などに取り組むことを掲げており、県内企業の持続的な発展を地域全体で支援する環境の整備が期待される。

※1 東海財務局津財務事務所：平成27年1月発表

### (2) 中小企業・小規模事業者を取り巻く環境

平成26年年間の三重県内企業の倒産動向は、件数・負債額ともに過去20年間では最少となっている。景気が緩やかながら回復傾向が続く見通しであることから、県内倒産件数も、当面小康状態が続くと判断されるが、景気回復の実感はずしも中小企業・小規模事業者にまで及んでおらず、当面厳しい経営環境が続くものと予想される。(※2)

また、三重県景気動向調査（平成26年10月～12月期）によると、景況感DIはマイナス22.7ポイントとなり、平成26年7月～9月期と比較しマイナス14.8ポイントの大幅な下降となっている。平成27年1月～3月期の見通しも、マイナス25.0ポイントと悪化幅がわずかに拡大すると予想されており、引き続き厳しい状況が続くとされている。

※2 ㈱東京商工リサーチ津支店調査

## 2 業務運営方針

県内中小企業の経営環境は、一部に回復の兆しはあるものの依然として厳しい状況にある。そのような中、三重県信用保証協会は、中小企業・小規模事業者の経営安定と健全な育成・成長・発展のため、信用保証による金融支援を中心に、経営支援・事業継続支援、さらには関係機関と連携した創業支援・企業再生支援等に取り組むことで、地域における金融の円滑化と経済の発展に貢献することを目指す。

一方、当協会における保証承諾、保証債務残高については、景気回復傾向に反して、県内中小企業者数の減少と貸出金利の低下による保証料の割高感等により減少が続いている。同様に、保証利用者数についても減少傾向が続いていたが、関係機関と連携した新規顧客向け制度の推進を行った結果、ようやく減少に歯止めがかかったものの、依然として保証利用者数が回復するには至っておらず、更なる取り組みが必要となっている。

このため、「保証利用度の改善」を平成27年度経営計画の重点課題と位置づけ、より多くの中小企業・小規模事業者に信用保証が利用されることで、地域経済の活性化と発展に貢献する。また、この重点課題を遂行するため、国・県の施策に対応した保証の取り組みに加え、新規顧客向け制度を引き続き推進するとともに、ニーズに合った保証制度を提供する。

また、創業支援においては、各地域の関係機関と連携した支援に加え、自治体を中心として地域毎に策定されている「創業支援事業計画」に参画することで、より充実した支援を行う。

期中管理においては、返済緩和を行っている企業数が約2,000企業あり、依然として多くの企業が支援を必要としている。これらの企業の経営改善に向け、関係機関と連携しコンサルティング機能を発揮した経営改善支援を行うとともに、事業継続支援、再生支援に積極的に取り組む。

さらに、今後の景気動向によっては、代位弁済の増加等による収支悪化も懸念されることから、経営基盤強化に取り組むとともに、コンプライアンスを重視した経営を徹底し、地域から信頼される信用保証協会を目指す。

なお、「信用保証制度のあり方等に関する研究会」（一般社団法人全国信用保証協会連合会）において、保証制度全般に係る改革・見直しが検討されており、今後、変更が生じる場合は的確に反映させる。

#### (1)保証部門

国・県の施策に対応し、「三重県中小企業・小規模企業振興条例」に基づいた「みえ経営向上支援資金」等の各種政策保証を積極的に推進することにより、中小企業・小規模事業者の資金繰りの円滑化及び経営基盤の強化を支援する。また、保証利用度の改善を目指し、「新セレクト55」、「ビルド保証」等、ニーズに合わせた独自の信用保証制度を提供し推進する。

さらに、関係機関と連携し、創業、新分野進出、海外進出を目指している方に対しては、それぞれに見合った保証制度の提案等、効率的な資金調達が可能となるよう支援する。

#### (2)期中管理部門

平成27年度も引き続き、約2,000企業の返済緩和先への経営支援が課題となっている。このため、関係機関と連携した経営改善計画の策定支援とコンサルティング機能を発揮した経営改善支援を行う。

また、金融機関と連携し「経営力強化保証」、「借換保証2015」等を利用した正常化支援、事業継続支援に取り組む。さらに、再生が見込まれる中小企業・小規模事業者に対しては、三重県中小企業再生支援協議会や三重県経営改善支援センターとの連携や、経営サポート会議を活用し、関係機関と協調しながら積極的に再生支援に取り組む。

#### (3)回収部門

無担保無保証人の求償権が増加傾向にあり、回収の長期化が進んでいるなか、一層の回収強化を図るため、お客様との面談や実情把握を密に行うことで、有効な回収手段を講じる。また、保証協会債権回収株式会社（以下「サービサー」という）を積極的に活用し、効率的な債権管理と回収の促進を図るとともに、回収困難な求償権については、職員の弁護士や顧問弁護士等を積極的に活用し、必要に応じて法的手段を講じる。

さらに、回収見込のない求償権については、管理事務停止、求償権整理などを進め適切な債権管理を行う。

#### (4)経営基盤の強化

企業診断能力を有した人材の育成に取り組むとともに、危機管理の徹底と法律、規程及びマニュアルの習得などコンプライアンス体制を強化し、地域から信頼される信用保証協会を目指す。

## II 重点課題

### 1 保証部門

#### (1) 現状認識

県内中小企業の経営環境は、一部に回復の兆しはあるものの依然として厳しい状況にある。そのような中、県内中小企業者数の減少と貸出金利の低下による保証料の割高感により、保証承諾、保証債務残高、保証利用者数は減少傾向にある。但し、保証利用者数は、新規顧客増加の取り組みを関係機関と連携して実施したことにより、減少に歯止めがかかったものの、依然として回復するには至っておらず、更なる取り組みが必要となっている。

#### (2) 具体的な課題

- ①各関係機関との連携強化
- ②保証利用度の改善
- ③政策保証の推進
- ④創業支援の強化
- ⑤金融・経営相談の充実
- ⑥保証事務の効率化
- ⑦企業診断能力の向上

#### (3) 課題解決のための方策

##### ①各関係機関との連携強化

中小企業・小規模事業者に対する支援の充実を図るため、金融機関を中心とした関係機関との勉強会、相談会等を通じた組織間・担当者間の情報交換を積極的に行う。

##### ②保証利用度の改善

信用保証がより多くの中小企業・小規模事業者に利用されることを目指し、独自の信用保証制度である「新セレクト55」の継続と、新しく「ビルド保証」、「借換保証2015」を創設する。また、引き続き「営業推進本部」を中心に関係機関と連携し、これらを積極的に推進する。

③政策保証の推進

「みえ経営向上支援資金」等、国・県の施策に基づいた政策保証を関係機関と連携し積極的に推進する。

④創業支援の強化

創業を目指す方には、創業計画から創業後のフォローまで関係機関と連携し総合的な支援を行う。

また、自治体を中心として地域毎に策定されている「創業支援事業計画」に参画することで、より充実した支援を行う。

⑤金融・経営相談の充実

これまで培ってきた経営支援や財務アドバイスの知識・経験を活用することで、中小企業・小規模事業者の実情に応じた、金融・経営相談を行う。

⑥保証事務の効率化

保証利用時の書類の定型化、簡素化等を引き続き行うことで、申込に係る負担を軽減し、利便性の向上に取り組む。また、金融機関との事前相談や勉強会を実施することで、迅速な金融支援と実務の更なる周知を図り、保証利用の円滑化に繋げる。

⑦企業診断能力の向上

各種研修での財務分析などの知識習得とあわせて、現地訪問を積極的に行うことにより、企業の実態を把握し、経営課題の提起やアドバイスができる企業診断能力の向上に取り組む。

## 2 期中管理部門

### (1) 現状認識

中小企業・小規模事業者の業績回復の歩みが遅れている中、返済緩和先の状況は、企業数が約2,000企業、保証債務残高が約750億円となっており、依然として多くの企業が経営改善支援を必要としている。

平成27年度も引き続き、返済緩和先に対する期中管理の充実とコンサルティング機能を発揮した経営改善支援により、中小企業・小規模事業者の倒産を未然に防ぎ、事業継続支援に取り組む必要がある。

### (2) 具体的な課題

- ①返済緩和先の実態把握と事業継続支援
- ②コンサルティング機能を発揮した経営改善支援の推進
- ③初期延滞先に対する早期期中管理
- ④事業再生途上の企業に対する支援強化

### (3) 課題解決のための方策

#### ①返済緩和先の実態把握と事業継続支援

返済緩和先の事業実態と経営課題の把握のため、積極的に企業訪問を実施し、経営課題を事業者と共有するとともに、経営改善に向けた取り組みについて進捗状況のモニタリングを行い、事業継続を支援する。

また、国の「経営支援強化促進事業」等を活用し、再建の可能性が見込まれる先については、「経営力強化保証」、「借換保証2015」等を利用した正常化支援に取り組む。

#### ②コンサルティング機能を発揮した経営改善支援の推進

返済緩和先に対し、三重県中小企業再生支援協議会や三重県経営改善支援センターおよび経営サポート会議を通じて、関係機関と連携しながら資金繰りのアドバイスや経営改善計画の策定・実施支援など、経営改善や経営力の向上を支援する。

また、経営改善に取り組む事業者に対し、コンサルティング機能を発揮した専門的なアドバイスを行うため、関係機関や外部専門家と連携した体制を構築し、経営支援を充実させるとともに、国が開設した「ミラサポ」の

利用促進を図る。

③初期延滞先に対する早期期中管理

初期延滞先については、延滞解消を図るため早期に金融機関と連携し、個々の実情に応じた返済条件の緩和や経営改善計画の策定支援などを行う。

④事業再生途上の企業に対する支援強化

経営改善計画の達成に取り組む事業再生途上先で計画修正が必要とされる事業者については、「経営サポート会議」を開催し、関係機関の意見調整を行い、経営改善計画の再策定を支援する。

また、三重県中小企業再生支援協議会と連携し、「みえ中小企業再生ファンド」を活用した再生支援に取り組む。

### 3 回収部門

#### (1) 現状認識

代位弁済前後の休廃業や、破産・民事再生などの法的整理に至る企業が増加傾向にあることから、返済可能な求償権が年々減少している。また、返済可能な求償権についても、無担保求償権の増加や第三者保証人を徴求しない保証が大半を占めることから回収は長期化している。

このような求償権について、回収の強化と効率化を図るため、サービサーや職員の弁護士を活用し、求償権回収の早期着手等を一層進める必要がある。

#### (2) 具体的な課題

- ①回収の強化
- ②債権管理の適正化
- ③サービサーの活用
- ④職員の弁護士及び顧問弁護士の活用



### (3) 課題解決のための方策

#### ①回収の強化

求償権残高が少額のお客様、長期間定期入金のお客様に対し、返済額の増額、一括返済交渉を行う。  
また、お客様の承諾を得て不動産仲介業者の活用を図り担保処分を行う。

#### ②債権管理の適正化

法的整理等により、回収の見込みのない求償権については、適時管理事務停止・求償権整理を行い、求償権管理の適正化に取り組む。また、お客様が、求償権に係る「経営者保証に関するガイドライン」に沿って保証債務の履行を行う場合は、的確に対応する。

#### ③サービサーの活用

サービサーへの回収業務の委託を積極的に実施し、効率的な求償権の管理を図る。また、サービサーの全国営業所網を活用することで、回収を促進する。

#### ④職員の弁護士及び顧問弁護士等の活用

回収困難な求償権等については、職員の弁護士、顧問弁護士、司法書士等の専門家を積極的に活用し、適時適切な対応を行う。

## 4 経営基盤の強化

### (1) 現状認識

地域から信頼される信用保証協会を目指し、公的な役割を職員一人ひとりが十分認識し、中小企業・小規模事業者の支援者としての的確に業務を推進することが求められている。

### (2) 具体的な課題

- ①コンプライアンスの徹底
- ②反社会的勢力への対応

- ③危機管理の強化
- ④計画的な人材育成への取り組み
- ⑤組織体制の整備・強化と定数管理による効率的な人員配置

(3)課題解決のための方策

①コンプライアンスの徹底

役職員全員のコンプライアンス意識の向上を目的とした、階層別、テーマ別、部署別の研修など、きめ細かな対応策を実施し、徹底したコンプライアンス重視の経営を行うことで、地域社会から一層信頼される信用保証協会を目指す。

②反社会的勢力への対応

関係機関との連携を密にし、反社会的勢力を排除し、業務の健全性を確保する。

③危機管理の強化

災害等に備え事業継続計画を徹底するとともに、職員の危機管理意識を向上させ、危機管理に万全を期す。

④計画的な人材育成への取り組み

信用保証協会の役割と責任を自覚した職員の育成を基本に、計画的かつ効果的な研修の実施と、全国信用保証協会連合会実施の検定資格を含む各種公的資格の取得や職員の能力向上に取り組む。

⑤組織体制の整備・強化と効率的な人員配置

企業の創業支援や再生支援など、常にお客様のニーズに応じた柔軟な組織体制を意識し、定数管理により限られた人員の効率的な配置を行う。

### Ⅲ 平成27年度事業計画

(単位：百万円、%)

	金額	対前年度(26年度) 計画比	対前年度(26年度) 実績見込比
保証承諾	123,079	89.2%	98.7%
保証債務残高	362,838	90.6%	94.7%
保証債務平均残高	372,466	92.4%	95.0%
代位弁済	9,000	87.4%	105.5%
実際回収	2,650	103.1%	78.8%
求償権残高	1,572	58.3%	78.5%

積算の根拠(考え方)
保証承諾：平成26年度の実績、資金需要及び金融機関の動向等から算出
保証債務残高：過去の保証承諾に対する実行額、完済額、償還額を参考に算出
代位弁済：前年代弁実績と条件変更緩和先の残高を参考に算出
実際回収：定期回収額、例年のスポット回収額を参考に算出