

平成26年度経営計画

1 業務環境

(1) 三重県の景気動向

三重県がまとめた「三重県内経済情勢」(平成25年12月現在)によると、鉱工業生産指数は2か月連続で上昇し、消費面においては、大型小売店販売額は2か月連続で前年同月比減となったものの、消費税増税前の駆け込み需要もあり、自動車(新車)登録台数、新設住宅着工戸数は4か月連続でそれぞれ増加しています。

また、雇用情勢も、有効求人倍率1.19倍(平成25年12月現在)となり、10か月連続の上昇となっています。

このような状況の中、三重県では「みえ産業振興戦略」(平成24年7月)により、ものづくり産業とサービス産業を柱としたさまざまな産業政策が展開されています。さらに、「三重県中小企業・小規模企業振興条例」(平成26年4月施行)に基づき、より一層充実した施策が総合的かつ計画的に推進されようとしています。

(2) 中小企業を取り巻く環境

中小企業金融円滑化法は終了(平成25年3月)しましたが、中小企業者の経営改善を支援する施策は引き続き充実強化されてきました。そのような状況の中で、県内企業の倒産件数は落ち着きをみせており、代位弁済も減少しています。しかし、平成26年2月現在、返済条件緩和先の残高が依然として800億円を超えており、保証債務残高に占める割合は19.6%まで高まっていることから、今後の代位弁済の増加に繋がること懸念されます。

このような中、三重県による景気動向調査(平成25年12月実施)によると、景況感DIは前期(平成25年7月～9月)に+0.7ポイントと、これまでマイナスであったものが、6年振りにプラスに転じ、今期(平成25年10月～12月)においては+12.7ポイントとさらに改善傾向が続いています。来期(平成26年1月～3月)の見通しにおいては、+6.7ポイントと6.0ポイント下降するものの、プラス圏内で推移しています。

2 業務運営方針

三重県信用保証協会に対して求められる役割は多岐にわたっております。信用保証対応をはじめ、経営支援・事業継続支援、さらには関係機関と連携した経営改善や企業再生にも取り組んでいます。しかしながら、景気の回復に反して保証利用者数、保証承諾及び保証債務残高は減少の一途をたどっています。このため引き続き保証利用度の改善とともに、積極的な営業活動により保証推進に取り組めます。

また、平成26年度においても、国や県の施策に積極的に対応した金融支援や、関係機関と連携して実情に即した経営支援を行ってまいります。

一方、期中管理においては、引き続き2,000企業(800億円)を超える返済条件緩和先があり、関係機関と連携した経営支援、再生支援が平成26年度も重要な位置づけとなっています。

また、今後の景気動向等によっては、代位弁済が増加することも十分に予測されることから、引き続き協会自らの経営基盤強化に取り組み、地域から信頼される保証協会を目指します。

(1)保証部門

国・県の施策に対応し、「経営者保証ガイドライン対応保証」や「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、中小企業者の資金繰りの円滑化及び経営基盤強化の支援に取り組めます。

また、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します。このため、財務分析だけでなく、その企業の持つ強み等の定性要因を十分加味した企業支援に取り組めます。

(2)期中管理部門

平成26年度も引き続き、2,000企業(800億円)を超える返済条件緩和先への対応が喫緊の課題となっており、金融機関と連携を密にして「経営力強化保証」による正常化支援、事業継続支援に取り組んでいきます。また、中小企業支援ネットワーク会議において関係者間の連携を促進するとともに、再生可能な中小企業者に対しては、三重県中小企業再生支援協議会や経営サポート会議を通じ、積極的に企業再生に取り組めます。さ

らに平成25年6月に設立した「みえ中小企業再生ファンド」についても積極的に取り組みを進めます。

(3)回収部門

回収可能な求償権が減少傾向にあり、顧客との面談、実情把握を密に行い、有効な回収手段を講じます。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、債権回収の効率化を図るとともに、協会職員の弁護士や顧問弁護士等を積極的に活用して、必要に応じて法的手段を講じ、回収困難な求償権の回収に取り組めます。

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います。

(4) 経営基盤の強化

企業診断や経営コンサルティング能力を有した人材の育成に努めるとともに、職員への危機管理の徹底、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の強化を図り、中小企業者をはじめ地域から信頼される保証協会を目指します。

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依然として厳しい状況にあります。そのような中、引き続き中小企業者に対する資金繰り支援や経営支援への対応が求められています。

また、県内中小企業者が減少する傾向にある中、新たに創業する方、新分野進出を目指す方を関係機関と連携して積極的に支援し、中小企業者の育成や事業継続支援に取り組む必要があります。

(2) 具体的な課題

- ① 定性要因を重視した保証審査
- ② 事業継続支援、創業支援の強化
- ③ 保証利用度の改善
- ④ 金融・経営相談などの充実
- ⑤ 政策保証への積極的な取り組み

(3) 課題解決のための方策

① 定性要因を重視した保証審査

県内中小企業の経営環境は依然として厳しい状況の中で、財務分析に加え、面談や企業訪問により中小企業者の真の経営力、技術力などを把握し、定性要因を十分加味した保証審査に取り組みます。

② 事業継続支援、創業支援の強化

中小企業者の実情に応じた事業継続支援をはじめ、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も連携をしながら総合的な支援を行います。また、新分野進出、海外進出についても専任者を配置し、支援体制を充実させます。

③ 保証利用度の改善

保証利用先の減少傾向が続くなかで、保証制度の拡充、金融機関との連携強化及び中小企業者へのサービス向上を図ること等により、保証利用度の改善を目指します。

④金融・経営相談などの充実

丁寧な相談を通じて中小企業者の実態を把握し、これまで培ってきた経営支援や財務アドバイスの知識・経験を活用し、事業の継続・発展に繋がる経営支援を行います。

⑤政策保証への積極的な取り組み

「経営者保証ガイドライン対応保証」や「みえ経営向上支援資金」等による金融・経営支援について関係機関と連携して推進します。

2 期中管理部門

(1) 現状認識

中小企業の業績回復の歩みが遅れている中、返済条件緩和先に対する保証債務残高は引き続き2,000企業、800億円を超える状況となっています。

平成26年度も引き続き、返済条件緩和先に対する経営改善に向けた支援と期中管理の充実により、中小企業の倒産を未然に防ぎ、事業継続支援に取り組むことが重要な課題となっています。

(2) 具体的な課題

- ①返済条件緩和先等の業況把握
- ②経営改善のための支援
- ③再建可能な先に対する正常化支援
- ④初期延滞先及び大口先に対する早期期中管理の実施
- ⑤事業再生支援

(3) 課題解決のための方策

①返済条件緩和先等の業況把握

返済条件緩和先に対しては、取引金融機関や企業訪問等を通じて、積極的に業況把握を行います。

②経営改善のための支援

返済条件緩和先のうち重点管理先に対しては、経営診断ツールの活用や中小企業診断士等の分析により経営課題を提起し、金融機関と共に経営改善のための支援を行います。

さらに、経営改善計画が未策定の先には「経営改善計画策定支援事業」、計画達成困難な先等については「中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業」を活用した専門家派遣による支援を行います。

③再建可能な先に対する正常化支援

返済条件緩和先の中で、経営改善が見込まれる企業に対しては、積極的に金融機関に働きかけ「経営力強化保証」等の活用により正常化を推進します。

④初期延滞先及び大口保証先に対する早期期中管理の実施

初期延滞先に対しては、金融機関と連携し早期に返済条件の変更等を協議して、事故の発生を未然に防止します。

また、地域経済に与える影響が大きい大口保証先に対しては、定期的に決算書を徴求し、ヒアリングを実施する等により業況把握を行います。

⑤事業再生支援

事業改善意欲があり再生が可能な企業に対しては、三重県中小企業再生支援協議会及び金融機関と連携して、企業の状況に応じた手法により積極的な再生支援を行います。すでに取り組み始めた「みえ中小企業再生ファンド」をより積極的に進めるとともに、「産業競争力強化法」による「事業再生計画実施関連保証」等を活用して支援します。

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あることから、返済交渉可能な求償権

が年々減少しています。また、返済交渉可能な求償権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ていることから回収は困難となっています。

今後、代位弁済を実行した求償権の内容はますます劣化し、さらに回収困難な求償権の増加が予想されるため、早期回収の着手、サービサーとの連携、協会職員の弁護士の活用等による迅速、効率的な回収がますます必要となっています。

(2) 具体的な課題

- ①電算共同システムから出力する情報の刷新
- ②一括返済交渉の促進
- ③連帯保証人への回収強化
- ④サービサーとの連携強化による回収促進
- ⑤協会職員の弁護士及び顧問弁護士の活用
- ⑥債権管理の効率化
- ⑦経営者保証に関するガイドラインへの対応

(3) 課題解決のための方策

①電算共同化システムから出力する情報の刷新

お客様へ能動的に働きかけるため、現行の求償権回収関係の統計に加え、お客様の情報リストを出力して交渉等に活用します。

②一括返済交渉の促進

求償権残高が少額のお客様、長期間の少額定期入金のお客様に対し、返済額の増額、一括返済交渉を行います。

③連帯保証人への回収強化

定期的な返済がある場合でも、入金者と協議を行い、他の連帯保証人にも請求を行うなど多面的な回収を実施します。

④サービサーとの連携強化による回収促進

サービサーへのタイムリーな委託を継続し、県外へのお客様にはサービサーの全国営業所網を活用するなど協会とサービサーとの連携強化、情報の共有化を一層進めることで、迅速、効率的な求償権の管理を行い、回収強化に取り組めます。

⑤協会職員の弁護士及び顧問弁護士の活用

回収困難な求償権などについては、協会職員の弁護士、顧問弁護士、司法書士等専門家を積極的に活用し、適時適切な対応を行います。

⑥債権管理の効率化

法的整理により、回収見込のない求償権については、弁護士等の専門家と協議の上、適時適切に管理事務停止、求償権整理を行い、適正な求償権管理を行います。

⑦経営者保証に関するガイドラインへの対応

保証人が経営者保証に関するガイドラインに則った整理を申し立てた場合には、同ガイドラインに基づき的確に対応します。

4 経営基盤の強化

(1) 現状認識

地域から信頼される保証協会を目指して、協会の持つ公的な役割を職員一人ひとりが十分認識し、中小企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ます。

(2) 具体的な課題

- ①人材の育成
- ②経営基盤の強化
- ③コンプライアンスの徹底

④危機管理の強化

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人材の育成

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、財務諸表だけでは捉えることのできない企業の真の経営力を見極める「目利き能力」や「経営支援能力」を育成するとともに、全国信用保証協会連合会が実施する協会資格検定（信用調査検定プログラム）や銀行業務検定の資格取得を促す等、職員の専門的な能力の向上を図ります。

また、協会職員による中小企業診断士等を中心とした研修会を実施し、部署間を越えたOJTにより、経営支援を進めていく上で必要な知識の習得を促し、職員の実践力の向上に取り組みます。

②経営基盤の強化

国においては、持続的な信用補完制度に向けた見直しが進み、保険料の引き上げや責任共有負担金還流、セーフティネット保証5号の損失補償割合の引き下げなどにより協会の経費負担が増加するなか、協会の経営課題への早期着手と職員の提案制度による業務改善を進め、経営基盤の安定に取り組みます。

また、保険収支の改善を目指し、持続可能な信用補完制度の構築に努めます。

③コンプライアンスの徹底

コンプライアンスを重視する経営をより一層推進するとともに、お客様、関係機関に説明責任を果たすため経営の透明性を一層高めます。

④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します。

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

常に時代の変化に対応した組織体制を目指し、定数管理により効率的な人員配置を行います。

平成26年度は組織改革と定期人事異動を6月から4月に変更し、年度当初から業務運営がより円滑に行われるよう見直します。また、営業活動を機動的に実施していくために、組織を横断した「営業推進本部」を設置します。

Ⅲ 平成26年度事業計画

(単位：百万円、%)

	金額	対前年度(25年度) 計画比	対前年度(25年度) 実績見込比
保証承諾	138,000	97.2%	104.3%
保証債務残高	400,400	94.9%	98.4%
保証債務平均残高	403,300	93.2%	95.4%
代位弁済	10,300	84.2%	114.9%
実際回収	2,570	93.5%	91.7%
求償権残高	2,697	93.9%	107.4%

積算の根拠(考え方)
保証承諾：平成25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：CRDのカテゴリ別の保証債務残高及びデフォルト率を参考に算出
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