

# 平成28年度経営計画

## 1 業務環境

### (1) 三重県の景気動向

三重県内経済は、一部に弱さがみられるものの、緩やかに回復している。経済動向を個別に見ると、消費は、乗用車販売など一部に弱さがみられるものの、緩やかに持ち直しているほか、生産は、持ち直しつつある。また、雇用情勢は、有効求人倍率が上昇するなど、改善している。

先行きについては、各種政策の効果もあって、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予測される。但し、株価の下落など金融市場の動揺、中国を中心とした新興国や資源国の景気動向や、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。

(東海財務局津財務事務所：平成28年1月発表)

### (2) 中小企業・小規模事業者を取り巻く環境

県内経済は緩やかに回復しているものの、多くの中小企業・小規模事業者が実感するまでに至っておらず、取り巻く環境は依然として厳しい状況が続いている。

このような中、三重県では「平成28年度三重県経営方針」において、中小企業・小規模事業者を本県の経済をけん引し、地域社会の持続的な形成および維持に寄与している重要な存在であると位置づけており、その振興についても、「三重県中小企業・小規模企業振興条例」に基づき、人材育成、資金供給の円滑化、創業、事業承継、販路拡大、技術力向上など事業者の特性に応じ、きめ細かな支援に取り組むことを掲げていることから、さらなる施策が期待される。

また、平成28年5月の主要国首脳会議「伊勢志摩サミット」開催がもたらす経済効果、雇用誘発効果等を持続・拡大させるための全県的な取り組みの展開によって、産業振興など地域の活性化が期待でき、中小企業・小規模事業者を取り巻く環境も緩やかに持ち直していくと期待される。

## 2 業務運営方針

県内中小企業の経営環境は、一部に回復傾向が見られ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。

当協会の保証債務残高は、景気の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。また、保証利用者数は、減少傾向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、引き続き「保証利用度の改善」を平成28年度経営計画の重点課題とし、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に取り組むとともに、金融機関と連携し新規顧客向け制度を引き続き推進する。また、中小企業・小規模事業者のニーズに合った制度を新設し利便性の向上に努める。

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、当協会も参加する「創業支援事業計画」を活用した支援を行う。さらに、日本政策金融公庫と県内の地域金融機関及び当協会で締結した覚書に基づき連携した創業支援体制にて、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1,900企業（協会全体の1割強）、残高が約720億円（協会全体の2割弱）となっており、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、平成27年12月の中小企業政策審議会において、信用補完制度に係る「責任共有制度の在り方」等5項目の見直しの方向性が示された。また、「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）においても、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業務に的確に反映させる。

#### (1)保証部門

国・県の施策に対応した各種政策保証を積極的に推進するとともに、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た「新セレクト55」、中小企業・小規模事業者の利便性向上を目指した「設備応援保証」や「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、創業、新分野進出、海外進出については、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関係機関と連携し支援する。

#### (2)期中管理部門

平成28年度も引き続き、約1,900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」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、「経営支援強化促進事業」を活用し、より多くの企業の実態把握に努めるとともに、経営サポート会議等にて関係機関との意見調整を行い、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連携し、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多く、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、回収交渉の早期着手に取り組む。また、面談や訪問を積極的に行うことで、個々の実情に応じた有効な回収手段を講じる。さらに、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。また、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、一部に回復傾向が見られるものの依然として厳しい状況にある。そのような中、保証債務残高は、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、減少傾向が続いている。また、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、減少傾向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

金融機関を中心とした関係機関とのリレーションを更に高めるため、勉強会、相談会等を引き続き積極的に開催する。また、日本政策金融公庫や金融機関との協力・連携関係を強化し、中小企業の支援充実と保証利用の拡大に取り組む。

##### 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として、新規顧客を対象とした「新セレクト55」、新築時に担保評価の2倍まで利用ができる「ビルド保証」、資金繰りの安定化を目的とした「借換保証2016」に加え、新たに、新規保証利用者の追加資金需要に応える「セレクト

プラス」、設備資金に運転資金を併せ長期利用ができる「設備応援保証」を創設し、利便性を高めるとともに、「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

「借換保証」や「みえ経営向上支援資金」等の、国・県の施策に基づいた政策保証を関係機関と連携し推進する。また、昨年より取り扱いを開始したNPO法人の利用増加に取り組む。

### ④創業支援の強化

日本政策金融公庫、金融機関及び協会で締結した覚書をもとに連携することで、創業者支援の拡大と充実を図る。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」を活用し、より充実した支援を行う。

### ⑤金融・経営相談の充実

中小企業・小規模事業者の実情に応じた、金融・経営相談に努める。また、中小企業・小規模事業者が現在抱えている様々な経営課題に対しては、関係機関と連携した支援を行い、必要に応じ専門家や支援機関と共に解決に向けた支援を行う。

### 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1,900企業、保証債務残高が約720億円となっており、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28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、「条件変更改善型借換保証」、「経営力強化保証」、「借換保証2016」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

返済緩和先の経営改善や経営力向上を支援するため、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の活用を促進し、経営改善計画の策定・実施支援などを行う。また、「経営支援強化促進事業」を活用し、経営サポート会議で関係機関との調整を行い、資金繰りのアドバイスや経営改善計画の成立・実施支援に連携して取り組む。さらに、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、関係機関や中小企業診断士等の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、抜本的な経営改善を必要とする企業については、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、破産等の法的整理に至る企業が多いことから、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

代位弁済後の初期段階より、面談や訪問を積極的に行い早期回収に取り組む。  
求償権残高が少額の場合、または、長期間定期入金の場合は、返済額の増額や一括返済交渉を行う。  
また、早期に担保処分を行うため、不動産仲介業者を活用し効果的な回収を行う。

#### ②債権管理の適正化

適正な求償権管理を行うため、現地調査等による状況把握を行うとともに、法的整理等により回収が見込めない求償権については、適時管理事務停止・求償権整理を行う。また、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、県外での交渉が必要となる場合には、サービサーの全国営業所網を活用することで、効果的な回収を行う。

#### ④職員の弁護士及び顧問弁護士等の活用

回収困難、又は法的対応を要する求償権等については、職員の弁護士や、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社会的責任を果たし、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・経営支援・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28年度事業計画

(単位：百万円、%)

	金額	対前年度(27年度) 計画比	対前年度(27年度) 実績見込比
保証承諾	124,731	101.3%	96.9%
保証債務残高	346,666	95.5%	96.1%
保証債務平均残高	351,811	94.5%	94.9%
代位弁済	7,050	78.3%	129.4%
実際回収	2,300	86.8%	101.2%
求償権残高	2,073	131.9%	122.7%

積算の根拠(考え方)
保証承諾：平成27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

IV 平成28年度収支計画

(単位：百万円、%)

	金額	対前年度(27年度) 計画比	対前年度(27年度) 実績見込比	保証債務 平残比
経常収入	4,318	89.1%	91.6%	1.23%
保証料	3,529	92.4%	94.9%	1.00%
運用資産収入	250	94.0%	89.9%	0.07%
責任共有負担金	407	68.1%	68.6%	0.12%
その他	132	80.5%	107.3%	0.04%
経常支出	2,925	92.2%	92.8%	0.83%
業務費	1,115	102.3%	100.7%	0.32%
借入金利息	0	—	—	—
信用保険料	1,752	94.1%	94.9%	0.50%
責任共有負担金納付金	57	26.1%	28.6%	0.02%
雑支出	1	25.0%	100.0%	0.00%
経常収支差額	1,393	83.3%	89.3%	0.40%
経常外収入	8,383	79.5%	106.1%	2.38%
償却求償権回収金	335	87.7%	89.1%	0.10%
責任準備金戻入	2,193	94.4%	93.1%	0.62%
求償権償却準備金戻入	637	94.2%	92.2%	0.18%
求償権補填金戻入	5,218	72.9%	116.5%	1.48%
その他	0	—	—	—
経常外支出	8,871	83.0%	110.6%	2.52%
求償権償却	5,865	74.3%	113.8%	1.67%
責任準備金繰入	2,118	95.7%	96.6%	0.60%
求償権償却準備金繰入	849	156.9%	133.3%	0.24%
その他	39	83.0%	97.5%	0.01%
経常外収支差額	▲ 488	319.0%	400.0%	-0.14%
制度改革促進基金取崩額	0	—	—	—
収支差額変動準備金取崩額	0	—	—	—
当期収支差額	905	58.0%	61.4%	0.26%
収支差額変動準備金繰入額	452	57.9%	61.3%	0.13%
基金準備金繰入額	453	58.1%	61.4%	0.13%
基金準備金取崩額	0	—	—	—
基金取崩額	0	—	—	—

積算の根拠(考え方)
◆保証料：平成28年度計画の平均保証債務残高に予測される平均残高保証料率を乗じて算出
◆運用資産収入：現有債券毎の1年分の利息積み上げで算出
◆責任共有負担金：平成28年度請求の計算基礎となる代弁実績率より算出
◆業務費：各科目毎に当年度の支出見込を考慮し算出
◆信用保険料：平成28年度計画の平均保証債務残高に予測される平均残高保険料率を乗じて算出
◆責任共有負担金納付金：平成28年度に予測される責任共有負担金より算出
◆償却求償権回収金：過去の実績回収額に占める償却求償権の割合を乗じて算出
◆責任準備金戻入：前年度と同繰入額
◆求償権償却準備金戻入：前年度と同繰入額
◆求償権補填金戻入：保険金と損失補償補填金と同額
◆求償権償却：代位弁済額見込額と過去の自己償却額から算出
◆責任準備金繰入：当年度の計画数値と過去の付保及び期限経過の有無の構成比を参考に算出
◆求償権償却準備金繰入：当年度の計画数値と過去の実績から算出
◆制度改革促進基金取崩額：政府予算を勘案し算出

## V 平成28年度財務計画

(単位：百万円、%)

		金額	対前年度(27年度) 計画比	対前年度(27年度) 実績見込比
期首基本財産	基金	7,972	100.0%	100.0%
	基金準備金	17,707	104.1%	104.3%
	合計	25,679	102.8%	103.0%
年度融出関連等 入金負担金	県	0	—	—
	市町村	0	—	—
	金融機関等	0	—	—
	合計	0	—	—
基金取崩		0	—	—
基金準備金繰入		453	58.1%	61.5%
基金準備金取崩		0	—	—
期末基本財産	基金	7,972	100.0%	100.0%
	基金準備金	18,160	102.1%	102.6%
	合計	26,132	101.4%	101.8%

制度改革促進基金期首残高	0	—	—
制度改革促進基金造成	0	—	—
制度改革促進基金取崩	0	—	—
制度改革促進基金期末残高	0	—	—

収支差額変動準備金期首残高	7,277	110.5%	111.3%
収支差額変動準備金繰入	452	57.9%	61.2%
収支差額変動準備金取崩	0	—	—
収支差額変動準備金期末残高	7,729	105.0%	106.2%

(単位：百万円、%)

		金額	対前年度(27年度) 計画比	対前年度(27年度) 実績見込比
国からの財政援助		0	0.0%	0.0%
基金補助金		0	0.0%	0.0%
地方公共団体からの財政援助		378	71.2%	85.5%
保証料補給 (「保証料」計上分)		375	71.2%	85.4%
保証料補給 (「事務補助金」計上分)		—	—	—
損失補償補填金		3	75.0%	100.0%
事務補助金 (保証料補給分を除く)		0	—	—
借入金運用益		0	—	—
責任共有負担金		407	68.1%	68.6%

### 積算の根拠(考え方)

- ◆ 出えん金、負担金：拠出予定なし
- ◆ 基金準備金繰入：予想収支差額の1/2  
計上
- ◆ 制度改革促進基金造成：政府予算を勘案し算出
- ◆ 制度改革促進基金取崩：政府予算を勘案し算出
- ◆ 制度改革促進基金期末残高：前年度残高と政府  
予算を勘案し算出
- ◆ 収支差額変動準備金繰入：予想収支差額の1/2
- ◆ 地方公共団体からの財政援助：平成27年度補助額  
を参考に算出

## VI 平成28年度経営諸比率

三重県信用保証協会

(単位：%)

項目	算式	比率	対前年度(27年度)計画比増減	対前年度(27年度)実績見込比増減
保証平均料率	保証料収入／保証債務平均残高	1.00%	-0.03%	0.00%
運用資産収入の保証債務平残に対する割合	運用資産収入／保証債務平均残高	0.07%	0.00%	-0.01%
経費率	経費【業務費＋雑支出】／保証債務平均残高	0.32%	0.03%	0.02%
(人件費率)	人件費／保証債務平均残高	0.18%	0.01%	0.01%
(物件費率)	物件費【経費－人件費】／保証債務平均残高	0.14%	0.01%	0.01%
信用保険料の保証債務平残に対する割合	信用保険料／保証債務平均残高	0.50%	0.00%	0.00%
支払準備資産保有率	(流動資産－借入金)／保証債務残高	10.88%	0.93%	-0.16%
固定比率	事業用不動産／基本財産	1.43%	-0.04%	-0.08%
基金の基本財産に占める割合	基金／基本財産	30.51%	-0.43%	-0.53%
求償権による基本財産固定率	(求償権残高－求償権償却準備金)／基本財産	4.68%	1.20%	0.58%
基本財産実際倍率	保証債務残高／基本財産	13.27 倍	/	
代位弁済率	代位弁済額(元利計)／保証債務平均残高	2.00%		
回収率	回収(元本)／(期首求償権＋期中代位弁済(元利計))	2.40%	-2.42%	-0.37%

(注) 1 基本財産とは、決算処理後のものとする。

2 求償権による基本財産固定率欄の下段には、計算根拠となる各年度末ごとの求償権残高の実数を記入する。