

平成29年度経営計画

I 経営方針

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、個人消費は衣料品などで弱さがみられるものの、全体では緩やかに持ち直しているほか、生産は電子部品・デバイスを中心に緩やかに持ち直しており、雇用情勢は引き続き改善している。

先行きについては、雇用環境等が改善するなかで、各種政策の効果もあって、景気の緩やかな回復基調が続くことが期待される。ただし、海外経済の不確実性や為替の動向のほか、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。

※参考：東海財務局津財務事務所「県内経済情勢報告」平成29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、伊勢志摩サミット開催による効果もあり、全体として緩やかな回復基調にあるものの、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「みえ県民力ビジョン」において、中小企業・小規模事業者が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、人材不足、販路開拓、資金調達等の課題に対して、「三重県中小企業・小規模企業振興条例」に基づき、みえ中小企業・小規模企業振興推進協議会において、課題の把握や解決策を検討し、関係団体と連携しながら地域の実情に応じた支援に取り組んでいる。

また「平成29年度三重県経営方針」では、サミット開催のチャンスを見逃さずその効果が県内各地に行き渡るよう、サミットのレガシーである知名度の向上を最大限に生かして、MICE（国際会議等の誘致）等の事業により、国内外の人と事業を呼び込む取り組みを展開することを掲げていることから、さらなる施策が期待される。

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・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、保証利用者数については、一旦、歯止めがかかったものの、昨年度より再び減少に転じたことから、さら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29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推進する。

さらに、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。

創業支援については、創業者に対する経営支援を拡充するため、新たに「創業支援室」を設置する。また、日本政策金融公庫や県内の地域金融機関との支援体制を強化する。さらに、当協会も参加する「創業支援事業計画」を活用し、県市町や商工団体と連携した支援を行い、地域の活性化と地方創生に繋げる。

期中管理については、返済緩和を行っている企業者数が約1,800企業（協会全体の1割強）、残高が約640億円（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、国の補助金事業を活用して、関係機関と連携しつつ、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。

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。

(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「ビルドプラス保証」「創業者カードローン保証」等、企業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、創業支援については、新たに「創業支援室」を設置し、支援体制を拡充する。これらの保証制度の提案等により、個々のライフステージに合った効果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29年度も引き続き、約1,800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」、「借換保証みえ」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、国の補助金事業を活用し、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おいて、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、積極的な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により、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、弁護士等を積極的に活用するとともに、必要に応じて法的手段を講じる。また、回収が見込めない求償権については、管理事務停止、求償権整理等を進め、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等により、減少傾向が続いている。また、保証利用者数は、関係機関と連携して実施した新規顧客増加の取組効果は見られたものの、昨年度より再び減少に転じたことから、さらなる取り組みが必要となっている。

(2) 具体的な課題

- ①保証利用度の改善
- ②創業支援の強化
- ③各関係機関との連携強化
- ④金融・経営相談の充実
- ⑤金融機関との情報共有
- 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・小規模事業者を利用されることを目指し、「経営者保証ガイドライン対応保証」・「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や、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」、資金繰りの安定化を目的とした「借換保証みえ」に加え、新たに不動産購入や新築等に係る設備資金に対し保証期間最長20年まで利用可能な「ビルドプラス保証」、創業後1年未満の起業家向けに「創業者カードローン保証」を創設する。これらを「営業推進本部」を中心に積極的に推進する。

また、個々のライフステージに合った保証メニューの提案を積極的に行い、保証利用度の改善に繋げる。

②創業支援の強化

新たに「創業支援室」を設置し、創業計画の作成支援から創業後のフォローアップまで、関係機関と連携して取り組む。また、商工団体が各地域の関係機関と連携して開催する創業セミナーに積極的に参画するとともに、多くの市町で実施されている「創業・再挑戦アシスト資金」への保証料補助の仕組みや、創業制度の周知を図る。さらに、日本政策金融公庫や県内金融機関との協調をさらに深め、創業支援の充実に努める。

③各関係機関との連携強化

金融機関、商工団体等との連携を深めることで、地域金融機関を取り巻くビジネスモデル等の環境変化に対応する。また、金融庁から「金融仲介機能の質の向上」を図るために示されたベンチマーク項目を考慮した勉強会、相談会を実施するなど、リスクシェアを意識した関係強化に取り組み、保証推進の拡大に繋げる。

④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や事業承継・第二創業などに対しては、関係機関と連携し、必要に応じ専門家の派遣や課題解決に向けた支援を行う。

⑤金融機関との情報共有

企業の様々な経営状況を把握するため、金融機関との情報共有を密にして、より効果的な保証に繋げる。

⑥保証事務の効率化

保証事務フローを点検し、保証利用時の書類の定型化・簡素化等を一層進めることで、事務負担の軽減を図り、利便性の向上に繋げる。

⑦企業診断能力の向上

企業訪問による実態把握を積極的に行い、経営課題を共有し、アドバイスをを行う。これら取組事例について、内部研修に活用することで、個々の職員の診断能力、相談能力の底上げを図る。

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、返済緩和先の状況については、企業数が約1,800企業、保証債務残高が約640億円となっており、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29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

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事業継続、経営改善に取り組む中小企業・小規模事業者に対する支援

(3) 課題解決のための方策

①返済緩和先の実態把握

返済緩和先の事業実態と経営課題を把握するため、国の補助金事業を活用し、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の進捗状況のモニタリングを行い、業況・業績を見極めたうえで、事業継続を支援する。また、初期延滞先については、早期に金融機関と連携した実態把握を行い、延滞解消を図るとともに、経営回復先については、「経営力強化保証」や「借換保証みえ」、「条件変更改善型借換保証」等を利用して、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の活用を促し、経営改善計画の策定・実施支援などの、経営改善や経営力の向上を支援する。また、国の補助金事業を活用し、当協会が調整役を務める経営サポート会議を開催し、関係機関と連携した資金繰りのアドバイスや経営改善計画の作成・実施支援に取り組む。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事業継続、経営改善に取り組む中小企業・小規模事業者に対する支援

経営改善計画の策定支援を行った事業者に対しては、モニタリングにより計画達成の進捗管理を行う。計画の修正が必要とされる事業者に対しては、「経営サポート会議」を開催し、関係機関の意見調整を行い、経営改善計画の修正を支援する。また、抜本的な経営改善を必要とする企業に対しては、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み、事業継続に結びつける。

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対しては、回収の強化と効率化を図るため、サービサーや協会の弁護士を活用し、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サービサーとの連携強化による回収促進
- ④協会の弁護士及び顧問弁護士等の活用

(3) 課題解決のための方策

①回収の強化

代位弁済直後の初期段階から、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や、長期間定期入金の場合には、返済額の増額や一括返済の交渉を行う。

不動産仲介業者を活用し、早期の担保処分を促進する。

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対しては、適時に管理事務停止・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。さらに、回収の効率化のため、一部弁済による連帯保証債務免除の取扱いについて、関係人等への浸透を図る。

③サービスとの連携強化による回収促進

サービス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行う。また、県外での交渉が必要となる場合には、サービス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協会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、協会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、協会の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、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て、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により、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

反社会的勢力を排除するため、関係機関との連携を密にして、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はじめ、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、常に企業のニーズに応じた柔軟な組織体制を目指し、限られた人員の効率的な配置を行う。

Ⅲ 平成29年度事業計画

(単位：百万円、%)

| | 金額 | 対前年度(28年度) 計画比 | 対前年度(28年度) 実績見込比 |
|----------|---------|-------------------|---------------------|
| 保証承諾 | 103,092 | 82.7% | 92.5% |
| 保証債務残高 | 288,471 | 83.2% | 88.9% |
| 保証債務平均残高 | 301,500 | 85.7% | 88.7% |
| 代位弁済 | 6,600 | 93.6% | 118.0% |
| 実際回収 | 2,285 | 99.3% | 91.2% |
| 求償権残高 | 2,202 | 106.2% | 138.0% |

| 積算の根拠(考え方) |
|-----------------------------------------|
| 保証承諾：平成28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29年度収支計画

(単位：百万円、%)

| | 金額 | 対前年度(28年度) 計画比 | 対前年度(28年度) 実績見込比 | 保証債務 平残比 |
|--------------|-------|-------------------|---------------------|-------------|
| 経常収入 | 3,763 | 87.1% | 88.3% | 1.25% |
| 保証料 | 3,054 | 86.5% | 87.8% | 1.01% |
| 運用資産収入 | 228 | 91.2% | 88.7% | 0.08% |
| 責任共有負担金 | 368 | 90.4% | 90.6% | 0.12% |
| その他 | 113 | 85.6% | 95.0% | 0.04% |
| 経常支出 | 2,712 | 92.7% | 94.1% | 0.90% |
| 業務費 | 1,171 | 105.0% | 99.9% | 0.39% |
| 借入金利息 | 0 | — | — | — |
| 信用保険料 | 1,523 | 86.9% | 91.6% | 0.51% |
| 責任共有負担金納付金 | 17 | 29.8% | 37.0% | 0.01% |
| 雑支出 | 1 | 100.0% | 50.0% | 0.00% |
| 経常収支差額 | 1,051 | 75.4% | 76.2% | 0.35% |
| 経常外収入 | 8,207 | 97.9% | 104.5% | 2.72% |
| 償却求償権回収金 | 351 | 104.8% | 82.8% | 0.12% |
| 責任準備金戻入 | 2,036 | 92.8% | 92.3% | 0.68% |
| 求償権償却準備金戻入 | 658 | 103.3% | 99.1% | 0.22% |
| 求償権補填金戻入 | 5,162 | 98.9% | 122.6% | 1.71% |
| その他 | 0 | — | — | — |
| 経常外支出 | 8,352 | 94.1% | 107.0% | 2.77% |
| 求償権償却 | 5,646 | 96.3% | 111.6% | 1.87% |
| 責任準備金繰入 | 1,778 | 83.9% | 87.3% | 0.59% |
| 求償権償却準備金繰入 | 894 | 105.3% | 135.9% | 0.30% |
| その他 | 34 | 87.2% | 65.4% | 0.01% |
| 経常外収支差額 | ▲ 145 | 29.7% | -315.2% | -0.05% |
| 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 | 906 | 100.1% | 63.5% | 0.30% |
| 収支差額変動準備金繰入額 | 453 | 100.2% | 63.5% | 0.15% |
| 基金準備金繰入額 | 453 | 100.0% | 63.5% | 0.15% |
| 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29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29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29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29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：平成27年度終了 |

V 平成29年度財務計画

(単位：百万円、%)

| | | 金額 | 対前年度(28年度) 計画比 | 対前年度(28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 | 18,350 | 103.6% | 104.0% |
| | 合計 | 26,322 | 102.5% | 102.8% |
| 年金 融中 機出 え等 ん負 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 | 100.0% | 63.5% |
| 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 | 18,803 | 103.5% | 102.5% |
| | 合計 | 26,775 | 102.5% | 101.7% |

| | | | |
|--------------|---|---|---|
| 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 | 7,930 | 109.0% | 110.0% |
| 収支差額変動準備金繰入 | 453 | 100.2% | 62.7% |
| 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 | 8,383 | 108.5% | 105.7% |

(単位：百万円、%)

| | | 金額 | 対前年度(28年度) 計画比 | 対前年度(28年度) 実績見込比 |
|-----------------------|--|-----|-------------------|---------------------|
| 国からの財政援助 | | 0 | — | — |
| 基金補助金 | | 0 | — | — |
| 地方公共団体からの財政援助 | | 324 | 85.7% | 85.7% |
| 保証料補給 (「保証料」計上分) | | 321 | 85.6% | 85.6% |
| 保証料補給 (「事務補助金」計上分) | | 0 | — | — |
| 損失補償補填金 | | 3 | 100.0% | 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 | | 368 | 90.4% | 90.6% |

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
- ◆ 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28年度補助額を参考に算出
- ◆ 制度改革促進基金：平成27年度終了

VI 平成29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(28年度)計画比増減 | 対前年度(28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 | 1.01% | 0.01% | -0.01% |
| 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 | 0.08% | 0.01% | 0.00% |
| 経費率 | 経費【業務費＋雑支出】／保証債務平均残高 | 0.39% | 0.07% | 0.04% |
| (人件費率) | 人件費／保証債務平均残高 | 0.21% | 0.03% | 0.03% |
| (物件費率) | 物件費【経費－人件費】／保証債務平均残高 | 0.18% | 0.04% | 0.02% |
| 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% | 0.01% |
| 支払準備資産保有率 | (流動資産－借入金)／保証債務残高 | 14.47% | 3.59% | 1.94% |
| 固定比率 | 事業用不動産／基本財産 | 1.38% | -0.05% | -0.07% |
| 基金の基本財産に占める割合 | 基金／基本財産 | 29.77% | -0.74% | -0.52% |
| 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 | 4.88% | 0.20% | 1.31% |
| 基本財産実際倍率 | 保証債務残高／基本財産 | 10.77倍 | / | |
| 代位弁済率 | 代位弁済額(元利計)／保証債務平均残高 | 2.19% | | |
| 回収率 | 回収(元本)／(期首求償権＋期中代位弁済(元利計)) | 3.85% | 1.45% | 0.40% |

(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。