

第五次 ●●●●

# 基本経営計画

平成27年4月～平成30年3月

中小企業のベストパートナー  
でありつづけるために



中小企業のベストパートナー

千葉県信用保証協会

CHIBA  
GUARANTEE

## 会 長 挨 拶

平素より当協会の業務運営につきまして、格別のご支援、ご協力を賜り厚く御礼申し上げます。

このたび、平成 27 年 4 月から平成 30 年 3 月までの 3 ヶ年における経営計画として、「第五次基本経営計画」を策定いたしましたので、ご一読いただければ幸いに存じます。

さて、日本経済は大胆な金融政策及び機動的な財政政策により緩やかに回復しつつありますが、円安に伴う原材料価格の高騰や、人手不足による人件費の高騰などにより中小企業を取巻く環境は、依然として厳しい状況が続いています。

また、平成 25 年まで続いた歴史的な円高に加え、人口減少や少子高齢化等による国内需要の減少、国外にまで及ぶ競争の激化や新興国市場の拡大により大企業の生産拠点はその殆どが海外に移転されており、これらの構造変化も中小企業に対し大きな影響をもたらしています。

さらに、都市部への人口流出による「商店街・繁華街の衰退」・「後継者の不在」など、中小企業者にとっては、経営の低迷や廃業に直結する問題を抱え、かつてない環境の変化に直面しているものと思われます。

こうした中、政府は、雇用を支え、新たな需要にきめ細かく対応できる小規模事業者の役割は重要であるとして、平成 26 年 6 月に「小規模企業振興基本法」を制定し、小規模事業者への支援を強化しました。

当協会としても、雇用をはじめとする地域経済を支える小規模事業者に対し、金融機関や関係機関のご協力を賜り、「成長発展」のみならず、「事業の継続的発展」に繋がるきめ細やかな経営支援を実施するとともに、地域経済の活性化を促し、経済の新陳代謝を促進する創業支援について積極的に取組んでまいります。

これまで、当協会では、中小企業のベストパートナーでありつづけるために、普遍的目標である『基本理念、基本姿勢、行動指針』を経営の基本として掲げ、役職員の意思統一を図り、事業活動の原動力としてまいりました。

この「基本経営計画」は平成 15 年度から 3 年ごとに策定しており、『基本目標』『重点課題』『具体的事業計画』等のビジョンを明確にすることで役職員の意識改革を促し、一致団結した行動をとるための中心的な計画と位置づけております。

当協会としては、今後も中小企業を取巻く環境の変化に適切に対応し、政府の成長戦略の柱となる「地方創生」に貢献するため、引続き役職員一丸となって全力で職務に邁進する所存でございます。

今後ともより一層のご指導ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

平成 27 年 4 月

千葉県信用保証協会  
会長 名 輪 淑 行

## C O N T E N T S

会長挨拶 ..... 01

I. 第五次基本経営計画策定に当たって ..... 03

現状認識  
将来展望  
具体的な取組

II. 経営基本 ..... 05

基本理念  
基本姿勢  
行動指針

III. 事業計画 ..... 06

顧客満足の追求  
経営基盤の強化  
地域・社会への貢献

IV. 事業計画の構成 ..... 07

V. 3 ヶ年の数値計画 ..... 09

資料編 ..... 10

第五次基本経営計画構想図・基本財産  
コンプライアンス態勢  
コンプライアンス組織体制図  
信用保証の動向  
コミュニケーションマーク

# Chiba Guarantee

# I. 第五次基本経営計画策定に当たって

## 現状認識

日本経済は大胆な金融政策及び機動的な財政政策の効果により緩やかに回復しつつありますが、円安に伴う原材料価格の高騰や人手不足による人件費の高騰などにより価格転嫁力が弱い中小企業を取巻く環境は、依然として厳しい状況が続いています。県内においても経営者の高齢化等から企業数が減少するなど、地域の雇用創出や経済活性化の阻害要因が顕在化しており、公的機関である信用保証協会として果たさなければならない役割は多岐にわたるものと考えております。

こうした中、平成 25 年 3 月末をもって中小企業金融円滑化法が終了し、代位弁済の増加が懸念されていましたが、政府による「中小企業金融円滑化法の期限到来に当たって講ずる総合的な対策」の推進により金融機関の支援姿勢は堅持され、さらに当協会において平成 25 年 4 月より新たに設置した企業サポート室による積極的な経営支援の効果も加わり、代位弁済は落ち着いた水準で推移しております。しかしながら、返済緩和残高は約 2 千 1 百億円を有し、当協会の保証債務残高の約 2 割を占めており、

今後の経済情勢等の変化によっては代位弁済が急増するリスクを抱えている状況にあります。

また、信用補完制度を支える信用保険収支も代位弁済の減少により改善傾向にありますが、依然として厳しい収支であり、今後も信用補完制度を持続するためには、更なる収支改善が喫緊の課題となっております。

このような中、当協会としては、適正保証の取組みに努め、企業のライフステージに応じた金融と経営の一体的な支援により代位弁済の抑制を図り、中小企業金融の担い手として、中小企業の成長と繁栄を支えるとともに、創業支援等による産業の新陳代謝を促すことで安定的な雇用の維持や地域経済の活性化に取組まなければならないと考えております。

さらに、地域活動に積極的に参加・貢献することにより、地域・社会との信頼関係を築き、企業の社会的責任として、豊かで環境にやさしい社会の実現に貢献していかなければならないと理解しております。

## 将来展望

日本経済は緩やかに回復しつつありますが、中小企業を取巻く環境は依然として厳しい状況が続いています。中でもその 9 割を占める小規模事業者は人口減少や地方経済の低迷、後継者の不在等の問題を抱え、2009 年からの 3 年間で 32 万もの事業者が減少しており、その傾向は今後も継続するものと予想されます。

このような状況の中、平成 26 年 6 月に小規模事業者への支援を強化するため「小規模企業振興基本法」が施行され、当協会としても地域経済と雇用を支える小規模事業者の収益性や生産性の向上を図り、地域経済活性化のため、目利き能力やコンサルティング機能を発揮し、これまで以上にきめ細やかな支援を実施してまいります。

借入負担等、財務上問題を抱えている中小企業に対しては、外部専門家派遣等による経営支援、関係

機関と連携した経営力強化保証や事業再生計画実施関連保証の推進を図り、金融支援のみならず経営支援についてもこれまで以上に注力し、取組んでまいります。また、地域金融機関や関係機関等と連携した「中小企業支援ネットワーク会議」、個別の中小企業者を支援する「経営サポート会議」においても中心的役割を担い、国の施策に応じた中小企業の経営支援に積極的に対応してまいります。

加えて、地域経済の活性化を促し新陳代謝を促進するため、創業者や創業間もない企業に対する支援を実施するとともに、企業の成長に資する海外展開や事業継続のための事業承継等に対するコンサルティング機能の充実を図り、創業期から始まる企業のライフステージに応じた適切な各種支援策を実施し、地域経済を支える中小企業の収益拡大や成長への支援に取り組んでまいります。

## 具体的な取組

### ■ 大口保証先及び返済緩和先に対する支援の強化

- 企業訪問やモニタリング
- 借換、新規保証及び返済軽減等の提案による金融支援
- 外部専門家派遣等による経営支援

### ■ コンサルティング機能の向上

- 創業者や創業間もない企業への経営相談
- 海外展開、事業承継等の支援
- 経営改善計画策定等の相談

## II. 経営基本

当信用保証協会の普遍的目標をあらわす3つの基本であります。

自己の持つ社会的意義や使命を維持、発展させ、社会に貢献しつづけることが課せられた社会的責任であると理解する中で、当協会が将来にわたって「信用保証」を通じて中小企業のベストパートナーでありつづけるための基本的な事項として策定したものです。

### 基本理念

当信用保証協会の普遍的理念を、使命や存在意義を示すミッションステートメント（使命の記述書）としてまとめました。職員は、この基本理念を常に行動規範として念頭において業務を行い、お客様には、当協会に対する理解を深めていただくことを目的にトータルイメージとして策定したものです。

私たちは  
創造性豊かな中小企業のよきパートナーとして  
多様で活力ある成長と繁栄を  
サポートします。

～千葉県信用保証協会～

### 基本姿勢

基本理念を追求するために、「トータルイメージの理念」から、将来にわたってあるべき姿を簡潔に示しました。

- ① 親切・迅速・公正な姿勢で、信頼される協会
- ② 自主・独立の気概にあふれ、先見性のある協会
- ③ 明るく・楽しく・元気があり、活気に満ちた協会
- ④ 価値ある情報を発信し、喜ばれる協会
- ⑤ 経営基盤の安定をもとに、地域経済の発展に貢献する協会

### 行動指針

基本理念、基本姿勢を実現するために、職員が常日頃意識する心構えを具体的に示しました。

- ① 常に親切な対応を心掛け、お客様の立場になって行動します。
- ② 常に前向きで、自己啓発に努め資質の向上を目指します。
- ③ 前例にとらわれることなく、創意工夫に努めます。
- ④ 規律を守り、協会職員としての誇りと自覚を胸に責任ある行動をします。
- ⑤ 明るく健康的で、コミュニケーションあふれる職場を目指します。

## III. 事業計画

事業計画は当協会の普遍的目標である経営基本を達成するための礎です。

当協会を取巻く環境を鑑みれば、その変化について正確な将来予測を立て、的確な事業計画を策定することは非常に難しい状況にあります。経営基本から導き出された事業計画策定における3本柱

I 顧客満足の追求

II 経営基盤の強化

III 地域・社会への貢献

を〈基本目標〉と定め、以下〈重点課題〉〈具体的事業計画〉へと具体化させ、経営革新に欠かせないポイントに絞り込んで計画を作成し足元を固めることといたしました。

しかし、このような中で、長期にわたる正確な展望を示すことは困難との判断から事業計画の目標期間は第四次基本経営計画と同様に向こう3ヵ年（平成27年度から平成29年度）といたしました。

事業計画達成のために、役職員は経営基本と事業計画の関係、事業計画全体の構成を十分理解し、担当部署の責任者は事業計画の進捗管理を徹底してまいります。



# IV. 事業計画の構成

基本目標	重点課題	具体的事業計画
I 顧客満足の追求	① 顧客ニーズの把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 創業・大口先等の保証先に対するモニタリングの実施</li> <li>■ 関係機関との情報交換の実施</li> <li>■ 事業者向けアンケートや臨店等によるマーケティングの実施</li> </ul>
	② 顧客サービスの充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 企業のライフステージに応じたコンサルティング機能の充実</li> <li>■ ビジネスマッチングイベントへの参加</li> <li>■ 顧客ニーズに合った新保証制度の創設</li> </ul>
	③ 情報の発信	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 各種説明会の計画的な実施</li> <li>■ ディスクロージャー誌の発行</li> <li>■ WEBを活用した情報発信</li> </ul>
II 経営基盤の強化	① コーポレートガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コンプライアンスの徹底</li> <li>■ 事業継続計画（BCP）を含めたリスク管理対策の実施</li> <li>■ 内部監査体制の充実強化</li> <li>■ 情報伝達・情報共有システムの有効活用</li> <li>■ 苦情処理フィードバックの徹底</li> </ul>
	② 経営の健全化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 信用リスク管理の徹底</li> <li>■ 保証債務分類の活用</li> <li>■ 協会利用度（浸透率）の向上</li> <li>■ 審査業務の見直しと目利き審査の強化</li> <li>■ 反社会的勢力の排除・不正利用の防止</li> </ul>
	③ 経営の効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 保証協会債権回収株式会社（サービサー）の有効活用</li> <li>■ アウトソーシングの有効利用の推進</li> <li>■ 業務支援ツールの有効活用の推進</li> <li>■ 共同化システムの検証と改善</li> <li>■ ファイリングシステムの検証と改善</li> <li>■ ホームページ活用による情報収集</li> </ul>
	④ 能力開発・人材育成への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 資格取得の奨励と活用</li> <li>■ 他機関との人事交流の実施</li> <li>■ ワーク・ライフ・バランスへの取り組み</li> <li>■ 研修の充実</li> <li>■ 女性職員のキャリア形成の促進</li> </ul>
III 地域・社会への貢献	① 地域経済活性化への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 創業支援・経営支援・再生支援の強化</li> <li>■ 事業承継・海外展開への支援強化</li> <li>■ 地域支援機関との連携強化</li> </ul>
	② CSR(企業の社会的責任)の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 地域コミュニティ活動への参加</li> <li>■ エコ・省エネ・環境美化活動の実施</li> </ul>

# V. 3 年の数値計画

(単位：百万円、%)

年度	保証承諾	
	金額	前年度比
27年度	526,509	100.7
28年度	529,142	100.5
29年度	531,788	100.5

これまで厳しい経営環境の中で資金繰り見直し等を踏まえた適正保証を推進してきた。足元では景気回復の兆しも窺え、今後は前向きな資金需要の増加や、創業支援や新規顧客獲得の取組みの効果が期待されるが、県内企業数は減少傾向にあり、大幅な増加には至らず、前年並みに推移するものと見込んだ。

(単位：百万円、%)

年度	保証債務残高	
	金額	前年度比
27年度	1,077,743	96.3
28年度	1,058,139	98.2
29年度	1,045,876	98.8

保証承諾はほぼ前年並みで推移するものの、景気の後退局面で借入れたセーフティーネット保証の償還が進むことから保証債務残高は減少すると見込んだ。

(単位：百万円、%)

年度	代位弁済	
	金額	前年度比
27年度	20,766	109.0
28年度	22,842	110.0
29年度	23,299	102.0

中小企業金融円滑化法廃止後も金融機関と協会の積極的な支援により代位弁済は減少傾向にあるが、返済緩和をしている企業の保証債務残高は210,000百万円と高い水準にあり、これらの急速な回復は期待できず、円安による原材料価格等の高騰によるコスト高により代位弁済に転じる可能性は高く、増加するものと見込んだ。

(単位：百万円、%)

年度	実際回収	
	金額	前年度比
27年度	5,441	101.1
28年度	5,533	101.7
29年度	5,705	103.1

26年度の回収は代位弁済が減少傾向にあることから前年実績を下回ったが、27年度からは景気回復と代位弁済の増加に伴い回収額も増加すると思われる。しかし、無担保・無保証人の求償権の増加により回収環境は厳しくなっており、大幅な回収増加は望めないと見込んだ。

\* 27年度は前年度実績比、28年・29年度は前年度計画比を計上

## 資料編 第五次基本経営計画構想図



## 資料編 基本財産

基本財産とは、一般企業の資本金に相当するもので、信用保証協会が引き受けた保証債務の最終担保的な性格があります。このことから、当協会が引き受ける保証債務の最高限度額は、定款の定めにより基本財産の60倍（定款倍率）となっています。このため、中小企業の保証需要に安定して応え、公共的使命を果たしていくためには、基本財産の充実が不可欠となっています。

### ▶ 基本財産の構成

基本財産は①基金②基金準備金で構成されています。

- ①基金は、県・市町村からの拠出である出捐金と金融機関等負担金で構成されています。
- ②基金準備金は、毎事業年度決算における収支差額のうち、基金準備金として繰り入れた累計で、信用保証協会の自己造成資金です。

### ▶ 基本財産の内訳 (平成25年度末)

基本財産 376億46百万円	
①基金	99億 7百万円
出捐金	57億 39百万円
金融機関等負担金	41億 68百万円
②基金準備金	277億 38百万円

## 資料編 コンプライアンス態勢

当信用保証協会は、公的使命と社会的責任の重みを常に認識し、健全な業務運営を通じて揺るぎない信頼を確立するため、役職員一丸となってコンプライアンスの実践に、積極的に取り組んでいます。

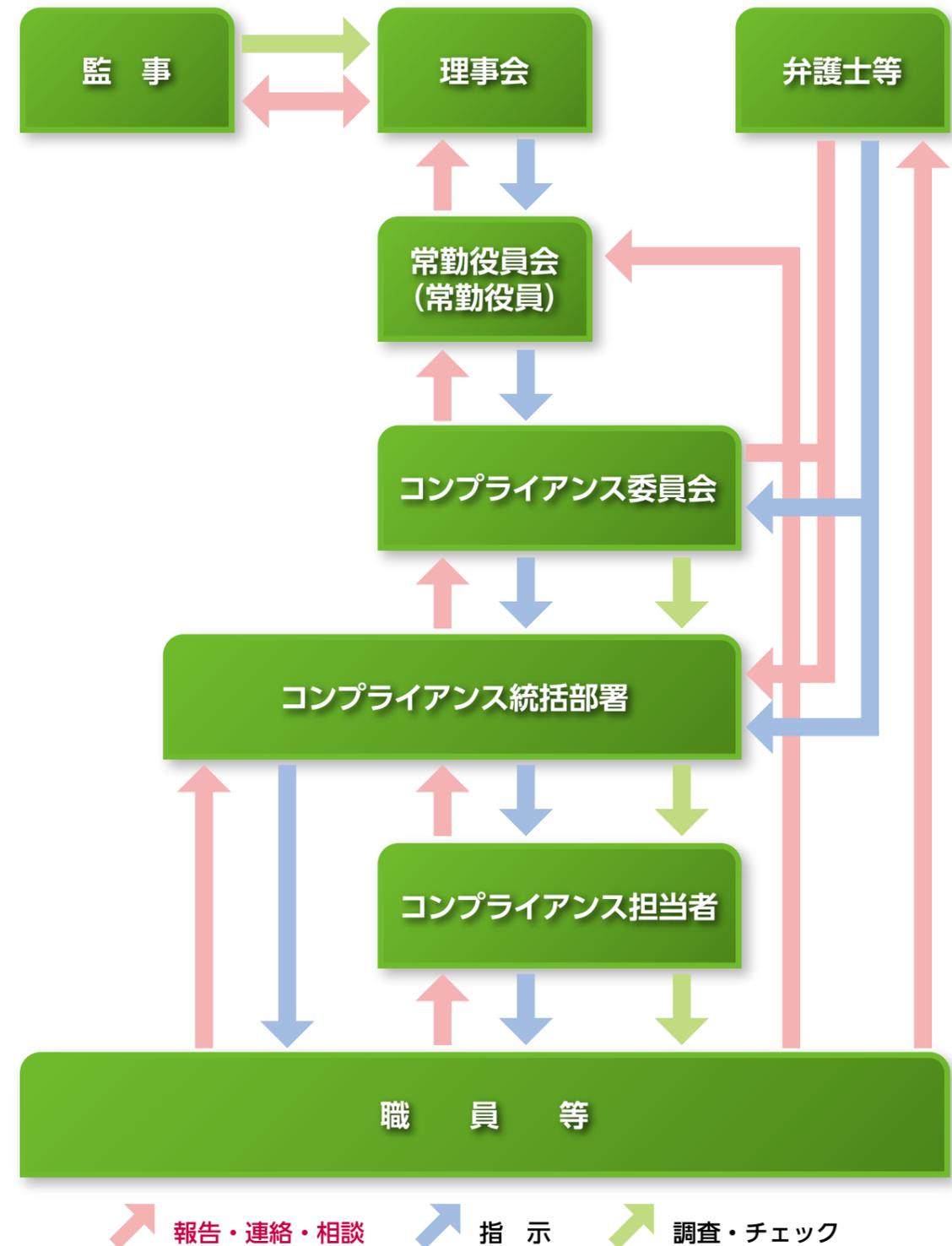
当協会のコンプライアンスは「法令等の遵守」と定義付け、①信用保証協会の公共性と社会的責任②質の高い信用保証サービス③法令のルールへの厳格な遵守④反社会的勢力との対決⑤地域・社会への貢献としており、「信用保証協会倫理憲章」を基本方針とし、「具体的行動規範」に基づいて行動します。

### 具体的行動規範について

- |                    |                      |
|--------------------|----------------------|
| 1 法令・ルール等の遵守       | 6 反社会的勢力(不当要求行為)との対決 |
| 2 誠実な職務の遂行         | 7 外部からの苦情・トラブルへの対応   |
| 3 守秘義務の履行          | 8 職場秩序の維持            |
| 4 職務上の地位と関係者との付き合い | 9 違反者の報告             |
| 5 コンプライアンス関連事項への対応 | 10 懲 罰               |

コンプライアンスを推進するため、コンプライアンス委員会を設置し、統括部署を定め、コンプライアンスマニュアルの整備や実践状況の把握に努めています。

## 資料編 コンプライアンス組織体制図

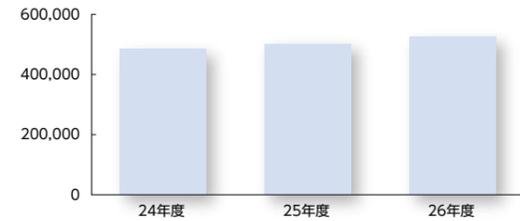


資料編 信用保証の動向

資料編 コミュニケーションマーク

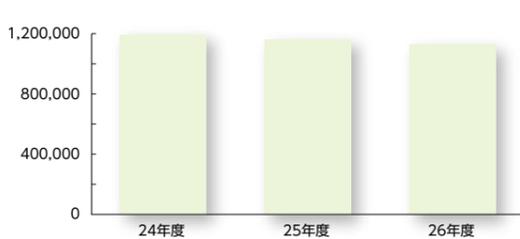
(単位：百万円、%)

年度	保証承諾		
	件数	金額	前年度比
24年度	39,583	485,668	84.1
25年度	39,913	497,597	102.5
26年度	40,793	522,974	105.1



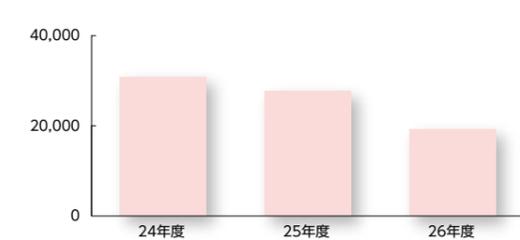
(単位：百万円、%)

年度	保証債務残高		
	件数	金額	前年度比
24年度	110,131	1,185,843	96.6
25年度	109,627	1,144,336	96.5
26年度	109,350	1,119,093	97.8



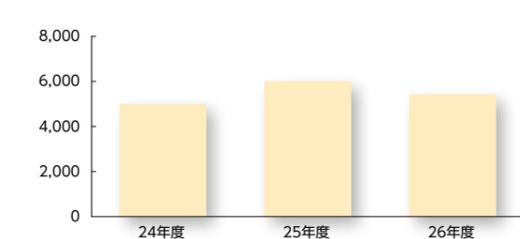
(単位：百万円、%)

年度	代位弁済		
	件数	金額	前年度比
24年度	2,468	30,565	97.8
25年度	2,183	27,094	88.6
26年度	1,710	19,050	70.3



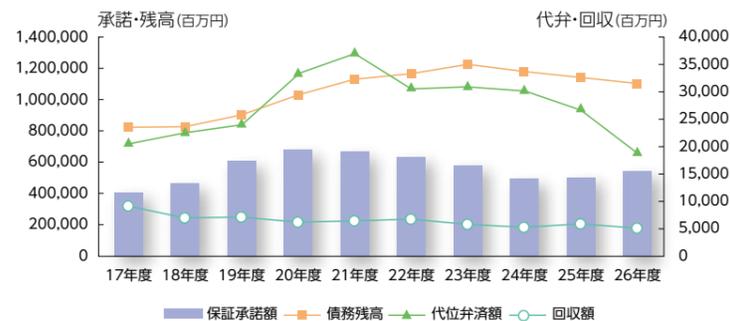
(単位：百万円、%)

年度	回収額(元金)		
	件数	金額	前年度比
24年度	364	4,767	93.3
25年度	457	5,724	120.1
26年度	466	4,862	84.9



\*件数は完済件数

最近10年の動き



Design

当協会のコミュニケーションマークは、千葉県「CHIBA-KEN」の頭文字「C」と信用保証の英記である「CREDIT GUARANTEE」の「CG」を使いデザイン化しました。一点から始まる3つの曲線は、「中小企業者」「金融機関」「保証協会」が一体となって発展するさまと、無限に広がる可能性をあらわしています。

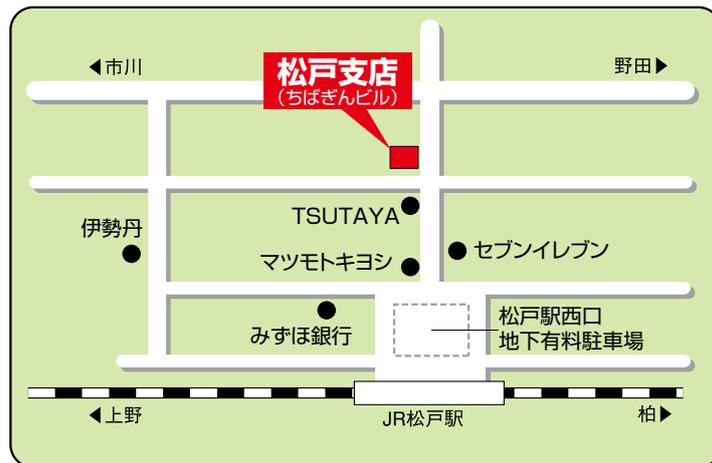
Color

当協会のコミュニケーションカラーは、海に囲まれた千葉県を象徴する色としての「青」と、県木である榎の木の「緑」をカラーとしました。「青」は、深い色の青とし、底知れない可能性、深い洞察力を持ちたいとの思いから、「緑」は新緑の緑とし、発展の象徴と革新の気概を持ち続けたいとの思いをあらわしています。

●本店



●松戸支店



中小企業のベストパートナー

**CHIBA GUARANTEE 千葉県信用保証協会**

**本店** 〒260-8501 千葉市中央区中央4丁目17番8号(千葉県自治会館)

2F	<input type="checkbox"/> 保証第一部	<input type="checkbox"/> 保証事務課	TEL.043-221-8111	FAX.043-221-8423
		<input type="checkbox"/> 保証課	TEL.043-221-8111	FAX.043-221-8423
	<input type="checkbox"/> 保証第二部	<input type="checkbox"/> 保証課	TEL.043-221-8111	FAX.043-221-8423
	<input type="checkbox"/> 検査室		TEL.043-221-8183	FAX.043-221-8423
4F	<input type="checkbox"/> 債権管理部	<input type="checkbox"/> 調整課	TEL.043-221-8113	FAX.043-221-8424
		<input type="checkbox"/> 管理事務課	TEL.043-221-8116	FAX.043-221-8425
		<input type="checkbox"/> 債権管理課	TEL.043-221-8115	FAX.043-221-8425
5F	<input type="checkbox"/> 総務部	<input type="checkbox"/> 総務課	TEL.043-221-8181	FAX.043-221-8421
		<input type="checkbox"/> 経理課	TEL.043-221-8182	FAX.043-221-8421

6F	<input type="checkbox"/> 企業サポート室	<input type="checkbox"/> 創業サポートチーム	TEL.043-311-5001	FAX.043-221-8422
		<input type="checkbox"/> 経営サポートチーム	TEL.043-311-5002	FAX.043-221-8422
		<input type="checkbox"/> 再生サポートチーム	TEL.043-311-5003	FAX.043-221-8422
	<input type="checkbox"/> 業務企画部	<input type="checkbox"/> 業務企画課	TEL.043-221-8185	FAX.043-221-8422
		<input type="checkbox"/> 情報システム課	TEL.043-221-8186	FAX.043-221-8422

**松戸支店** 〒271-0091 松戸市本町7番地10(ちばぎんビル)

4F	<input type="checkbox"/> 保証事務課	TEL.047-365-6010	FAX.047-365-6055
	<input type="checkbox"/> 保証課	TEL.047-365-6010	FAX.047-365-6055