

年度経営計画

令和5年度

1. 経営方針



(1) 業務環境

1) 石川県の景気動向

石川県の経済情勢は、ウィズコロナが新たな段階へと移行しつつある中、インバウンドの回復や各種政策の効果もあり、景気が持ち直していくことが期待される。ただし、国際情勢の緊迫化や原油原材料、円安等に起因する物価高により企業の収益力向上などが課題となり、地域経済の先行きに不透明感が増すことが予想されることから、今後これらの動向を十分に注視する必要がある。

2) 中小企業を取り巻く環境

県内中小企業の経営環境は、前述の経済情勢に加え、不可逆的な人口減少によりマーケットの縮小（購買力低下）、人出不足（生産力低下）が避けられない状況にある。さらに、先行き不透明で将来予測が困難なVUCA*（ブーカ）の時代の到来と言われるように、これまでの常識が通用しない、不安定で不確定、複雑で不明確な状況は今後も継続するとみられる。

こうした中、県内中小企業は、価格転嫁や人出不足、生産性向上への対応、さらにはウェルビーイングや価値観の多様化にも備えていく必要がある。*（Volatility:変動性、Uncertainty:不確実性、Complexity:複雑性、Ambiguity:曖昧性）

(2) 業務運営方針

令和3年度から令和5年度までの中期事業計画を踏まえて業務遂行をする中、最終年度にあたる令和5年度はこれまで継続的に取り組んできた資金繰りや経営支援をさらに充実・発展させ、地域経済の発展に貢献するという使命を果たすため、以下のことに取り組む。

- ① 地域の関係機関との連携深化
- ② 利用者本位の保証対応への取り組み
- ③ 中小企業のレジリエンス（逆境力）を後押しする経営支援
- ④ 地域共創による地域経済への貢献
- ⑤ 管理コストを考慮した効率性を重視した管理回収
- ⑥ 健全経営の推進及び地域社会活性化への貢献
- ⑦ コンプライアンス態勢の充実

2. 重点課題



【保証部門】

(1) 現状認識

新型コロナウイルス感染症はその発生から3年が経過したものの、依然として中小企業の経営に大きな影響を及ぼしている。また、人手不足の顕在化や諸物価高騰が加速化し、中小企業には、DXによる生産性の向上や価格転嫁などのへの対応が課題となっている。

さらに令和5年度は、多くの中小企業にとって、いわゆる“ゼロゼロ融資”の無利子期間と据置期間が順次終了することから、資金繰り面における新たな課題にも取り組む必要がある。

こうした中、信用保証協会は自らのハブ機能を活かし、地域の関係機関との連携をさらに深めるとともに、借換制度を中心とした金融面からの支援に全力で取り組むことにより、中小企業の資金繰りを支えることを通じ、DXの推進や地域課題の解決に繋げる必要がある。

(2) 具体的な課題

- ① 金融機関との連携深化
- ② 支援機関との連携強化
- ③ 保証事務手続の負担軽減
- ④ 保証制度や事務手続に関する理解の促進

(3) 課題解決のための方策

- ① 各金融機関の代表者と意思疎通を図りつつ、金融機関本部・各営業店へ定期的な訪問を行い、ウイズコロナ、物価高における事業者支援の方針等を確認するとともに、個々の事業者の実態やシーズ・ニーズの把握に引続き努め、信用保証協会をハブとした連携支援体制を強化する。また、金融機関のニーズに合わせた意見交換会や研修会・交流会を通じ、保証制度や支援メニューなどの理解向上、事業者支援に係る認識共有を図り、中小企業者の円滑な資金繰りを支援する。
「事業者支援トレーナー制度」を継続し、金融機関職員を受け入れることにより、地域の面的支援の強化を図る。
- ② 事業者が抱える様々な課題に速やかに応えることが出来るよう事業者にとってより身近な中小企業支援機関等との情報交換会や交流会を通じ、収集した情報を有機的につなぎ、共有化することにより、事業者に対する効果的な連携支援を行う。
- ③ 複雑化する保証制度、保証事務手続に関して、不断の事務改善、デジタル化の推進により更なる効率化に努める。
- ④ 事業者、金融機関担当者に対し、保証利用の付加価値や有用性をわかりやすく取りまとめた動画等のコンテンツやツールを作成し、ホームページや様々なメディアを活用して提供する。

2. 重点課題



【 期中管理・経営支援部門 】

(1) 現状認識

新型コロナウイルス感染症はその発生から3年が経過したものの、依然として中小企業の経営に大きな影響を及ぼしている。また、人手不足や経営者の高齢化に加え、諸物価高騰が加速化し、中小企業には、DXによる生産性の向上や事業承継、価格転嫁などのへの対応が課題となっている。

さらに令和5年度は、多くの中小企業にとって、いわゆる“ゼロゼロ融資”の無利子期間と据置期間が順次終了することから、資金繰り面における新たな課題にも取り組む必要がある。

こうした中、信用保証協会は事業者のレジリエンス（逆境力）を後押しする「経営支援」、事業者のマインドに寄り添う「伴走支援」等に取り組み、地域の社会インフラをも担う中小企業を支えることを通じ、持続可能な地域社会の実現に繋げる必要がある。

(2) 具体的な課題

- ① 中小企業のマインド（心）と本業（体）を支える経営支援の強化
- ② その道のプロ（専門家）派遣事業の有効活用と継続的な質の向上
- ③ 組織体制の強化
- ④ 事業承継支援・事業再生支援
- ⑤ 伴走型の創業支援・女性活躍支援
- ⑥ 事故先に対する迅速かつ適切な管理と積極的な金融調整の実施

(3) 課題解決のための方策

- ① 経営デザインシート等のツールを活用し「企業のこれから」を考え、個別企業の実態に応じた生産性向上支援・ビジネスモデルの変革支援を行う。また、経営環境の変化に応じプッシュ型の伴走支援を行うことにより中小企業の収益体質の強化を図る。さらに気軽に相談できる環境の充実を図るため、WEBを積極的に活用する。
- ② NPSアンケートを活用し、経営支援業務の効果測定を行うとともに、より良い経営支援体制の強化を図る。また、その道のプロ（専門家）派遣事業に係るニーズの多様化や需要増に対応するため、派遣専門家の充実並びに増員を図る。
- ③ 経営支援人材の組織的、継続的な育成を踏まえた経営支援体制の充実を図る。また、限られた人的リソース下での組織パフォーマンスの最大化が図られる柔軟かつ効率的な業務体制を維持する。

- ④ 事業承継アンケート結果をDMでフィードバックすることにより個別相談に繋げるとともに、WEBを活用し、相談しやすい環境の充実を図る。また、中小企業活性化協議会など外部支援機関と連携した再生支援に取り組む。
- ⑤ 創業準備段階から事業が軌道に乗るまでの不安定な時期の事業者にきめ細やかな伴走支援を行い、創業時のリスクの低減、創業後の事業の安定・継続に努める。女性支援チーム「エカート」による、気軽に相談できる環境の充実を図る。また、相談者へのフォローアップ等により、女性経営者とのリレーションを形成するとともに、女性支援セミナーや女性経営者同士の交流会の開催等により、女性の活躍推進を図る。
- ⑥ 金融機関との連携によるヒアリングや企業訪問による実態把握と管理を徹底し、事業継続の可能性を見極め、事業者にとって最も効果的な道筋の形成を図るため、引き続き積極的な金融調整に取り組む。

2. 重点課題



【 回収部門 】

(1) 現状認識

経営者保証ガイドラインの普及等により担保・保証人に対する考え方が変化している中、無担保・無保証人の新規求償権の増加、既存求償権の長期化による劣化、さらには燃料費等の物価高騰の影響もあり回収環境は益々厳しくなっている。

こうした中、初動を徹底し、最適な回収方を早期に決定することによる効率的な管理回収に努めなければならない。

求償権保証人については、生活再建に視点を置いた柔軟な対応を一層進めると共に、代位弁済後も営業を継続している事業者については、適切な再生を支援して行く必要がある。

(2) 具体的な課題

- ① 初動を徹底し、効率性を重視した回収方策の推進と進捗管理の徹底
- ② 生活再建に視点を置いた求償権保証人への適切な対応
- ③ 管理事務停止・求償権整理の促進
- ④ 事業存続への取り組み

(3) 課題解決のための方策

- ① 債務者等の早期現況調査を徹底し、管理コストを考慮した最適な回収方針を決定する。また、定期的に進捗管理を行い、相手方の事情を考慮した、きめ細やかな管理と交渉に努める。
- ② 求償権保証人個々の実情を踏まえ、生活再建に視点を置いた柔軟な対応に努める。
- ③ 回収が見込めない求償権について、迅速かつ、より効率的に管理事務停止・求償権整理の手続きを進める。
- ④ 事業を継続しつつ代位弁済を余儀なくされた事業者に対しては、事業の継続性、事業再生の可能性を見極めながら、適切な対応に取り組む。

2. 重点課題



【 その他間接部門 】

(1) 現状認識

不可逆的な人口減少は、マーケットの縮小（購買力低下）、人手不足（生産力低下）が避けられない状況にあり、また、長引くコロナ禍に加え、原油・原材料高騰、物価高など中小企業を取り巻く経営環境は厳しさを増している。

こうした中、信用保証協会は地域におけるハブ機能を最大限活かし、持続可能な地域社会に資する経営と運営基盤確保の両立を図ることが組織の存在意義（パーパス）となる。

そのためには、顧客起点での利便性向上、不断の業務改革、事務改善に取り組み、DX（デジタルトランスフォーメーション）による生産性向上、魅力ある職場作り（ウェルビーイング）など、強靱な経営基盤と環境変化に適応する組織文化の形成を図っていく必要がある。

(2) 具体的な課題

- ① デジタル化の加速による保証事務手続き等の効率化
- ② 利用者サービスの一層の向上
- ③ 広報活動の更なる推進強化
- ④ 健全経営の一層の推進
- ⑤ 地域社会活性化への取り組み
- ⑥ 多様な事象に応じた危機管理体制の強化
- ⑦ コンプライアンス態勢の充実

(3) 課題解決のための方策

- ① 迅速な金融支援・的確な経営支援を図るため、顧客情報の共有等、各金融機関の実情を踏まえたデジタル化を推進する。また、保証申込手続きの迅速化を図るため「信用保証協会電子受付システム」の利用金融機関の拡大に向けて取り組む。
- ② 顧客満足度を向上させるため、CS活動を継続し、接遇マナーの維持、人間力向上を図る。多様化する顧客ニーズに応えるため、リスケリング、リカレント教育を促進し、職員個々の自己変革力を向上させる。

- ③ 信用保証協会の取組み、信用保証制度の有益性を引き続き各種メディアの活用で広く周知する。動画等分かりやすいコンテンツの活用により理解度を高める。また、親しみのある独自キャラクターの制作、利活用により信用保証協会の認知度向上を図る。
- ④ 経営基盤強化のため、クラウド環境やRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）等の積極的な活用により、生産性向上と働き方改革の推進を図る。また、職員の健康維持・増進のため職場環境の改善に努めるとともに、環境の変化に適応できる組織文化の形成を図る。
- ⑤ 持続可能な開発目標の達成に向けて、SDGs 債への投資や環境に配慮した取組みを行う。また、教育機関等と連携した出前講座を継続実施し、ボランティア・協賛事業等の社会貢献活動に積極的に取り組む。
- ⑥ 自然災害や感染症、サイバー攻撃等、様々なインシデントに備え、BCP（事業継続計画）の不断の見直しを図るとともに、計画の周知、教育、訓練を継続実施する。また、クラウド環境における稼働の円滑化を図り、リモートワーク体制（タブレット端末・スマートフォンの活用）を構築する。
- ⑦ コンプライアンス・プログラムに基づく委員会等を活用し、実践活動の創意工夫や見直しを図るとともに、研修や周知活動により啓発に努める。また、反社会的勢力等に対しては、排除に向けた情報収集と関係機関との連携を図る。さらに、個人情報を含む機密情報を環境の変化に対応しながら適切に管理する重要性の啓発に努める。

3. 事業計画



(単位：百万円、%)

	金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比
保証承諾	60,000	200.0%	150.0%
保証債務残高	280,500	97.8%	91.4%
保証債務平均残高	293,000	99.0%	95.3%
代位弁済	4,520	89.9%	193.6%
実際回収	800	88.9%	91.1%
求償権残高	1,308	98.3%	281.9%

積算の根拠（考え方）

- ・保証承諾
 - ・ゼロゼロ融資により手元資金は概ね賸えている先と、コロナ禍の長期化により業況回復に苦慮している先の2極化がみられる。
 - ・コロナで個別企業のBSは棄損し、コロナ前のプロパー偏重から保証付きへ一定程度回帰するとみられる。
 - ・ゼロゼロ制度の返済開始が5割程度予定されており、借換需要が相当程度見込まれ同制度債務残高200,000百万円の3割程度を保証承諾見込みとした。
- ・保証債務残高
 - 令和4年度末の保証債務残高(見込み)から、以降の月次ベースで算出した貸付実行金額を加算、償還額及び代位弁済額(元金)を減額し積算した。
- ・代位弁済
 - 令和4年度末での事故報告残高見込における要代弁額に新規事故受付額における要代弁見込額を加え積算した。
- ・実績回収
 - 物価高やコロナ禍の影響継続による弁済者の生活環境の変化をも鑑みて、前年比約1割減の800百万円と見込んだ。

4. 収支計画

(単位：百万円、%)

	金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比	保証債務 平残比
経常収入	3,096	95.5	93.9	1.06
保証料	2,695	97.9	95.5	0.92
運用資産収入	109	94.8	91.6	0.04
責任共有負担金	161	74.2	82.1	0.05
その他	131	84.0	82.4	0.04
経常支出	2,447	99.6	111.7	0.84
業務費	1,048	107.9	126.1	0.36
借入金利息	0	--	--	0.00
信用保険料	1,294	94.0	100.8	0.44
責任共有負担金納付金	45	50.6	62.5	0.02
雑支出	60	300.0	1500.0	0.02
経常収支差額	649	82.7	58.7	0.22
経常外収入	5,585	81.8	110.3	1.91
償却求償権回収金	110	80.3	85.3	0.04
責任準備金戻入	2,062	99.9	101.6	0.70
求償権償却準備金戻入	125	42.2	42.7	0.04
求償権補填金戻入	3,288	75.9	125.9	1.12
その他	0	--	--	0.00
経常外支出	5,874	83.2	115.2	2.00
求償権償却	3,598	75.8	123.9	1.23
責任準備金繰入	1,961	98.5	95.1	0.67
求償権償却準備金繰入	310	97.8	248.0	0.11
その他	5	71.4	100.0	0.00
経常外収支差額	-289	123.0	850.0	-0.10
制度改革促進基金取崩額	0	--	--	0.00
収支差額変動準備金取崩額		--	--	0.00
当期収支差額	360	65.5	33.6	0.12
収支差額変動準備金繰入額	180	65.5	33.6	0.06
基金準備金繰入額	180	65.5	33.6	0.06
基金準備金取崩額	0	--	--	0.00
基金取崩額	0	--	--	0.00

積算の根拠(考え方)
○令和5年度は、保証債務残高は減少する見込みであり、保証料収入の減少を見込む。

5. 財務計画

(単位：百万円、%)

		金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比
年金 融中 機 関 出 入 等 人 負 担 金 ・ 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		180	--	--
基 金 準 備 金 取 崩		0	--	--
期 末 基 本 財 産	基 金	5,892	100.0	100.0
	基 金 準 備 金	15,450	103.2	101.2
	合 計	21,342	102.3	100.9

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繰入	180	--	--
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	5,947	109.3	103.1

(単位：百万円、%)

		金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比
国からの財政援助			--	--
基金補助金			--	--
地方公共団体からの財政援助		470	182.9	101.3
保証料補給 (「保証料」計上分)		350	282.3	107.7
保証料補給 (「事務補助金」計上分)		110	89.4	82.7
損失補償補填金		10	100.0	166.7
事務補助金 (保証料補給分を除く)		0	--	--
借入金運用益		0	--	--

積算の根拠(考え方)

○令和5年度における地公体からの財政援助は県制度融資保証の利用増加が見込まれることから対前年計画比、実績見込比とも上回ると見込む。

6. 経営諸比率

項目	算式	比率	対前年度計画比 増減	対前年度 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	0.92%	-0.01	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	0.04%	0.00	0.00
経費率	経費【業務費＋雑支出】／保証債務平均残高	0.38%	0.04	0.11
(人件費率)	人件費／保証債務平均残高	0.22%	0.01	0.04
(物件費率)	物件費【経費－人件費】／保証債務平均残高	0.16%	0.03	0.07
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	0.44%	-0.02	0.02
支払準備資産保有率	(流動資産－借入金)／保証債務残高	13.07%	0.49	0.97
固定比率	(事業用不動産＋建設仮勘定)／基本財産	3.39%	-0.19	-0.14
基金の基本財産に占める割合	基金／基本財産	27.61%	-0.63	-0.23
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%	-0.18	3.08
		1,308	/	
基本財産実際倍率	保証債務残高／基本財産	13.14倍		
代位弁済率	代位弁済額(元利計)／保証債務平均残高	1.54%	-0.16	0.78
回収率	回収(元本)／(期首求償権＋期中代位弁済(元利計))	0.83%	0.00	-1.55

(注) 1. 基本財産とは、決算処理後のものとする。

2. 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(単位:百万円)を記入する。