

# 年度経営計画

令和4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製造業がけん引役となって、全体としては着実に持ち直してきているものの、一服感がみられる。このような中、観光関連産業や飲食店については、令和3年の二度のまん延防止等重点措置により深刻な打撃を受け、その後一時的に回復傾向にあったものの、年明け以降はオミクロン株の感染拡大により再び重点措置が適用され大変厳しい経営環境に置かれている。

今後は、オミクロン株の更なる拡大、原材料価格の高騰、部品の供給制約などによる景気の下振れリスクなどに十分注意する必要がある。

### 2) 中小企業を取り巻く環境

県内中小企業の経営環境は、長引くコロナ禍の影響から経済活動が広範囲に滞ったことにより大変厳しい状況となっている。こうした中、県内中小企業の多くは、実質無利子・無担保融資のいわゆる“ゼロゼロ融資”によって何とか持ちこたえている。しかしながら、その過半の事業者においては、ゼロゼロ融資の元金返済や利息支払いが始まる令和5年5月までの間に事業の立て直しを迫られており、過剰債務によるバランスシートの毀損に加え、オミクロン株の感染急拡大、燃料油や原材料価格の高騰、人手不足など課題は山積している。

## (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、令和4年度はいわゆる“ゼロゼロ融資”の返済が本格化する令和5年を意識した事業者支援に努めなければならない。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充実・発展させ、更には、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

長引くコロナ禍の影響で多くの中小企業は収益面の改善には至っておらず、人口減少、少子高齢化、原材料高騰といったコロナ前からの経営環境の下、市場縮小対応、人手不足対応、価格転嫁対応といった経営課題に加え、コロナ禍を機に新常态、デジタル化、ニーズの変化への対応に迫られている。

一方、地域の中小企業を資金面、本業面で支えるパートナーでもある地域金融機関においても、持続可能なビジネスモデルの構築、存在意義の発揮、業務運営基盤の確保といった経営課題に取り組んでいるところである。

こうした中、令和4年度は、いわゆる“ゼロゼロ融資”の返済が本格化する令和5年5月以降に向けて、信用保証協会が持つ地域におけるハブ機能を高度化し、関係機関との連携をさらに深めるとともに、自らもDXに取り組むことにより、地域の課題解決に努める必要がある。

#### (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 金融機関本部・各営業店へ定期的な訪問を行い、コロナ禍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・ニーズの把握に努め、新たに信用保証協会をハブとした連携支援体制を構築する。また、金融機関との意見交換会や研修会・交流会を通し、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る。新たに「事業者支援トレーニー制度」を設け、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地方公共団体、商工会議所・商工会、中小企業支援機関等との情報交換会や交流会を行い、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

企業倒産は 50 年ぶりの低水準の状況にあるが、長引くコロナ禍の影響で収益面の改善には至っておらず、多くの中小企業は正念場を迎えている。人口減少、少子高齢化、原材料高騰といった経営環境の下、市場縮小対応、人手不足対応、価格転嫁対応といったコロナ前からの経営課題に加え、コロナ禍を機に新常态、デジタル化、ニーズ変化にも急速に対応が迫られている。

また、中小企業の後継者不足も更に顕在化してきており、黒字廃業、諦め廃業も高い水準となっている。

こうした中、令和 4 年度は、いわゆる“ゼロゼロ融資”の返済が本格化する令和 5 年 5 月以降に向けて、中小企業に寄り添う伴走型の本業支援、事業承継支援、創業支援、事業再生支援等により、中小企業自らのレジリエンス（逆境力）を後押しし、地域経済の下支えに努める必要がある。

#### (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 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 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。また、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。いわゆる“ゼロゼロ融資”の無利子期間終了後を見据え、「セルフチェックシート」等の活用により、経営者の意識改革を促す。
- 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構築を図る。また、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、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分担体制に見直す。

- ④ 事業承継に課題を抱える事業者に対してアンケート調査を実施し、実態を把握。ニーズに即した保証制度の紹介や事業承継・引継ぎ支援センターへ橋渡しし、実情に応じた経営支援を行う。加えて、内外部に対し事業承継に関する勉強会やセミナー等を開催し、「事業承継特別保証制度」等を周知し、利用促進を図る。また、外部支援機関と連携した再生支援に取り組む。
- ⑤ 創業準備段階から創業後の事業が軌道に乗るまでの不安定な時期の事業者に対し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。また、女性支援チーム「エクト」による女性支援セミナーの開催、気軽に相談できる窓口体制の整備、個別企業の継続支援等により、女性経営者とのリレーションを形成するとともに、女性経営者同士の交流の場を設け、女性の活躍推進を図る。
- ⑥ 長期化するコロナ禍において、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、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なか、無担保・無保証人の新規求償権や、劣化した既存求償権の増加、更には、コロナ禍の長期化も加わり、回収環境は益々厳しくなっている。

このような状況の中、初動を徹底し、最適な回収方策を明確にし、回収方針を早期に決定することにより、効率的な管理回収に努めるとともに、求償権保証人の生活再建に視点を置いた柔軟な対応や代位弁済後も事業を継続している事業者への再生支援を適切に進めていく必要がある。

#### (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 債務者等の現況調査を徹底し、最適な回収方策を明確にし、管理コストを考慮した的確な回収方針を早期に決定するとともに、定期的な進捗管理を行い、個々の求償権からの回収増に努める。
- 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

長引くコロナ禍の収束が見通せない中、公的機関としての責任を果たすには、多様な非常事態への備えと、持続可能な地域社会への実現に向けた取組みが求められる。

そのためには、経営基盤をより強固で安定的なものとし、併せて、DXの視点に立った業務の効率化に不断に取組み、利用者の利便性を第一に考えた行動に努めていく必要がある。

#### (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 金融機関と顧客情報の共有等を行い、迅速な資金対応を図るため、デジタル化を推進する。また、全国信用保証協会連合会が主導している「信用保証業務の電子化」を円滑に進めるため、金融機関に最新の情報を提供する。
- ② CS活動を継続し、利用者サービス向上の意識を深化させる。さらに、利用者の多様なニーズに応え、信頼される人材の育成を図り、利用者本位の行動を徹底する。
- ③ 利用者目線でリニューアルしたホームページにより有益な情報を迅速に届ける。各種メディアを活用し信用保証協会の役割・活動を積極的に発信するとともに、経営支援動画等の魅力あるコンテンツをLINE@で発信するなどプッシュ型の広報を行う。また、親しみのある独自キャラクターの制作により信用保証協会の一層の認知度向上を図る。

- ④ ICTの積極的な活用により、業務の効率化と働き方改革の推進を図る。また、職員の健康維持・増進並びに健全な経営基盤の強化に努めるとともに、職員の意見をボトムアップできる仕組みも活用し組織の活性化を図る。
- ⑤ SDGs 債への投資や環境に配慮した取り組みを通して、持続可能な開発目標（SDGs）の達成に向けて行動する。また、教育機関等と連携した出前講座や信用保証協会主導の社会貢献活動を実施するとともに、ボランティア・協賛事業への積極的な参加による地域貢献に取り組む。
- ⑥ 自然災害や火災・感染症等多様な非常事態に備え、事業継続計画（BCP）の不断の見直しを図るとともに、テレワークの可能性についても検討する。また、計画の周知、教育、訓練を継続実施する。
- 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	30,000	44.1%	73.9%
保証債務残高	286,900	95.2%	93.2%
保証債務平均残高	296,100	98.9%	94.9%
代位弁済	5,030	83.7%	151.5%
実際回収	900	93.8%	87.4%
求償権残高	1,330	108.6%	119.2%