

# 年度経営計画

令和 6 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、物価高や人手不足の影響を受けつつも、省力化等の設備投資等により緩やかに回復してしたが、令和6年元旦に発生した能登半島地震により壊滅的な被害を受けた。高齢化、人口流出が進む課題先進地域であり、「再生と創造」を見据えた復旧・復興支援が必要である。

### 2) 中小企業を取り巻く環境

県内中小企業の経営環境は、人口減少によるマーケットの縮小（購買力低下）、人出不足（生産力低下）などにより、先行き不透明で将来予測が困難な状態が続いており、今後も継続するとみられている。

## (2) 業務運営方針

令和6年度から令和8年度までの中期事業計画を踏まえ、初年度となる令和6年度は、能登半島地震からの復興、能登地域の「面的再生」と「創造的復興」に向けた取り組みを行うとともに、これまでも継続的に取り組んできた資金繰り支援と経営支援を充実・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 能登半島地震からの復興、能登地域の「面的再生」と「創造的復興」に向けた取組
- ② 利用者本位の保証対応への取組
- ③ 地域の関係機関との連携深化
- ④ 事業者のライフステージ等に応じた質の高い経営支援
- ⑤ 効率的な債権管理と事業継続支援
- ⑥ 安定した業務運営基盤（ヒト・モノ・カネ・情報）の確保と進化し続ける企業文化（カルチャー）の定着
- ⑦ コンプライアンス態勢の充実

## 2. 重点課題

### 【 部門共通 】

#### (1) 現状認識

令和6年能登半島地震は、県内全域で甚大な被害をもたらした。特に被害が大きかった能登地域は高齢化、過疎化が進む地域であり、従前の課題を解決する視点での「面的再生」、「創造的復興」が重要となる。被災事業者の心に寄り添う伴走型の金融支援、経営支援に取り組む方針である。

#### (2) 具体的な課題

- ① 迅速且つ柔軟な金融支援
- ② レジリエンス（逆境力）を後押しする伴走型経営支援
- ③ 被災者の生活再建を重視した求償権対応

#### (3) 課題解決のための方策

- ① 能登地域の「面的再生」、「創造的復興」を組織横断体制で支援する「能登半島地震復興対策室」を設置し、関係機関と連携して様々なフェーズの相談に迅速かつ親身に対応する。
- ② 迅速な資金繰り支援のため、保証申込や条件変更申込などについて、弾力的な運用を図る。
- ③ 官民による100億円規模の復興ファンドに出資し、被災中小企業の二重債務問題を解消し、円滑な再生支援を図る。
- ④ 金融機関、商工団体、支援機関との連携強化を図り、実効性の高い経営支援を行う。
- ⑤ 金融機関と連携しながら「自然災害による被災者の債務整理に関するガイドライン」を積極的に活用し、個人事業者の円滑な事業再建支援を行う。
- ⑥ 被災された求償権保証人に対しては、生活再建を重視した早期解決策を講ずる。

## 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の5類移行に伴い、物流・人流が回復し、経済活動が正常に戻りつつある。

コロナ前に比べ売上が回復している業種がある一方で、コロナ禍で増加した債務、3年前には予想し得なかった物価高、燃料費高騰、人手不足等新たな課題を抱える事業者も少なくない。さらにはコロナ禍で借入れたゼロゼロ融資の返済開始が負担になるなど厳しい経営環境にある事業者の資金繰りを支えていくことが重要である。

#### (2) 具体的な課題

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

#### (3) 課題解決のための方策

- ① 保証事務手続の負担軽減
  - ・保証利用者(事業者、金融機関担当者)の保証事務負担軽減のため、令和6年2月開設した「オンライン入力受付サイト」の充実をはじめとするデジタル化の推進、不断の事務改善により更なる利便性の向上を図る。
  - ・保証申込手続きの迅速化のため、「信用保証協会電子受付システム」の利用促進を図る。
- ② 保証制度や事務手続きに関する理解の促進
  - ・信用保証制度の理解度向上のため、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に提供する。
  - ・信用保証制度、経営支援業務等の認知度向上、理解度向上のため、利用者(事業者、金融機関担当者)の立場に立った広報活動の充実を図る。
- ③ 金融機関、支援機関との連携深化
  - ・一層の信頼関係構築のため、役職員が金融機関を訪問し、地域の実情やニーズの把握を行う。
  - ・事業者の実情、支援メニュー、補助金活用などの情報共有を図るため、金融機関や商工団体等の支援機関と勉強会や交流会を行う。
  - ・地域の面的支援の強化を図るため、信用金庫職員を当保証協会で受け入れる「事業者支援トレーニー制度」を継続し、事業者支援の知見・ノウハウを共有するとともに保証審査の目線合わせを行う。

## 2. 重点課題



### 【 期中管理・経営支援部門 】

#### (1) 現状認識

事業者を取り巻く経営環境は、新型コロナウイルス感染症の5類移行に伴い、物流・人流が回復し、経済活動が正常に戻りつつある一方で、コロナ禍で増加した債務、3年前には予想し得なかった資材高騰、人手不足等新たな課題に加え、コロナ禍で借入れたゼロゼロ融資の返済開始が負担になっている。こうした中、収支面を支える「本業支援」並びに事業者のマインドに寄り添う「伴走型の経営支援」を行っていく必要がある。

#### (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）派遣事業の継続的な質の向上と検証の実施
- ③ 事業者のライフステージに合わせた経営支援体制の確立
- ④ サステナブルな経営支援体制の構築
- ⑤ 事故に至った背景・原因の分析によ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 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
  - ・先行きに不安を持つ事業者に対し、不安(心と体)解消に図るため、円滑な金融支援(資金供給)により、経営改善のための「時間を確保」し、金融支援と経営支援の両面での伴走型支援に積極的に取り組む。
  - ・これまで以上に「傾聴と対話」を重ね、真の経営課題を掘り起こし、事業者に寄り添ったきめ細やかな対応を行う。
- ② その道のプロ（専門家）派遣事業の継続的な質の向上と検証の実施
  - ・現場経験豊富かつ幅広い分野の派遣専門家を拡充し、事業者のライフステージに応じた「伴走型の経営支援」の向上を図る。
  - ・その道のプロ（専門家）派遣事業の継続的な質の向上を図るため、定量及び定性の目標値を定める。
    - 定量目標値：3年後のCRD変化について現状維持以上の割合 80%
    - 定性目標値：NPSスコア 50%以上
  - ・経営支援に関する情報の一元化を図るため、顧客起点のCRMシステムを積極的に活用する。

③ 事業者のライフステージに合わせた経営支援体制の確立

- ・創業セミナー、エカートが開催する交流会を通して、創業希望者や既存事業者との接点を増やす。またアフターフォローを徹底し、身近なパートナーとして創業実現から安定した経営基盤の確立、さらに大きな飛躍を遂げられるよう金融、経営の両面できめ細やかな支援を行う。

- ・専門家派遣等の支援実績先へのフォローアップ面談を深化させ、より丁寧な傾聴、対話を通して事業者の声なき声を聞きとり、進むべき道を自ら意思決定するための支援を行う。また適切な支援環境、方法を提供することにより「ありたい姿」と現実のギャップを補う。

- ・県が ILAC と連携推進する副業人材紹介制度を活用して、高度な知識を有する副業希望者とその道のプロ（専門家）との多角的な経営支援を行うことにより、事業承継の足掛かりや、伝統産業の担い手不足解消を図る。

④ サステナブルな経営支援体制の構築

- ・「傾聴と対話」を重視した質の高い経営支援を持続するため、顧客ニーズに応えるための経営支援体制の強化を図るとともに、職員一人ひとりの能力向上に取り組む。

⑤ 事故に至った背景・原因の分析による迅速かつ適切な管理と積極的な金融調整の実施

- ・事業継続の可能性を見極め事業者にとって最も有効な道筋形成への支援を行うため、金融機関との連携により事故の真因の把握、分析を行う。また、事故の真因分析のフィードバックにより、効果的な経営改善支援に繋げる。

## 2. 重点課題



### 【 回収部門 】

#### (1) 現状認識

諸物価の高騰や人手不足、経営者の高齢化が進む中、県内中小企業者の多くが事業継続に苦心している。また、令和6年能登半島地震で被災した事業者の多くは事業継続の危機にさらされている。

こうした状況は代位弁済先の事業者においても同様であり、その保証人も含めた求償権関係者の生活にも大きく影響している。

当保証協会としては、求償権関係者の実情に寄り添った適宜適格な対応に務める必要がある。

#### (2) 具体的な課題

- ① 個々の実情に応じた債権管理・解決方策の推進
- ② 事業継続支援への取組
- ③ 生活再建に視点を置いた求償権保証人への適切な対応
- ④ 管理事務停止・求償権整理の促進

#### (3) 課題解決のための方策

- ① 個々の実情に応じた債権管理・解決方策の推進
  - ・ 個々の実情に応じた解決策を模索するため、債務者・関係人の早期現況調査を徹底し効率的かつきめ細やかな債権管理を行う。
- ② 事業継続支援への取組
  - ・ 事業者に寄り添い様々な再生支援スキームを検討し、事業継続に最適な支援を行う。
  - ・ 特に能登半島地震で被災した個人事業者に対しては、金融機関と連携しながら「自然災害による被災者の債務整理に関するガイドライン」を積極的に活用し、円滑な事業再建支援を行う。(再掲)
- ③ 生活再建に視点を置いた求償権保証人への適切な対応
  - ・ 求償権保証人の将来への不安解消や生活再建、更には再チャレンジの後押しをするため、個々の実情を踏まえ、柔軟かつ適切に対応する。
- ④ 管理事務停止・求償権整理の促進
  - ・ 債権管理のコスト低減と効率性を高めるため、回収が見込めない求償権について、債権管理特別班が中心となり迅速に管理事務停止・求償権整理の手続きを進める。

## 2. 重点課題



### 【 その他間接部門 】

#### (1) 現状認識

令和 6 年能登半島地震は、危機時における信用保証協会の役割（資金供給機能）の重要性を再認識することとなった。

令和 5 年 12 月、BCP（緊急時対応）を目的としたクラウドシステム（基幹系以外）が稼働し、リモートワーク環境の整備、職員間の情報共有深化等、組織全体での生産性向上も図られる体制となった。また、並行して人事制度改革（成長支援制度）も実施し、職員一人ひとりの自己変革力向上による組織活性化の環境が整った。

引き続き、安定した業務運営基盤の確保に努めるとともに、進化し続ける企業文化の定着を図る必要がある。

#### (2) 具体的な課題

- ① 職員個々の成長を後押しする人材育成（ヒト）
- ② 危機管理体制の強化と継続的な生産性向上（モノ）
- ③ 安全かつ効率的な資金運用と将来を見据えた経営資源への投資（カネ）
- ④ 的確な施策を講ずるための情報収集と情報発信（情報）
- ⑤ 働きやすく、やりがいのある職場づくりと地域社会への貢献（カルチャー）
- ⑥ 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 職員個々の成長を後押しする人材育成（ヒト）
  - ・ C S 活動の継続、顧客第一主義の徹底により、職員個々の人間力向上を図る。
  - ・ 多様化する顧客ニーズに応えるため、リスキリング、リカレント教育を促進し、職員の能力向上を図る。
  - ・ 組織の活性化を図るため、新人事評価制度の運用により、職員一人ひとりの成長を後押しする。
- ② 危機管理体制の強化と継続的な生産性向上（モノ）
  - ・ インシデントに対して職員一人ひとりが「役割」と「責任」を意識し、自らの考えでスピード感を持って適切に対応する BCP 体制の維持に取り組む。
  - ・ クラウド環境を利用した「オンライン入力受付サイト」において「つなぎ融資申請」をリモート業務で行うことにより、危機時における迅速な資金供給体制の強化を図る。
  - ・ 業務全般の生産性向上を図るため、R P A（ロボティック・プロセス・オートメーション）、ワークフロー（電子稟議）、生成 AI 等、



最新技術の積極的な活用に取り組む。

③ 安全かつ効率的な資金運用と将来を見据えた経営資源への投資（カネ）

- ・SDGsの取組みの一環として、社会貢献や環境に配慮した債券への投資を継続する。
- ・安定的な業務運営基盤の確保を図るため、人財育成投資、システム投資、プロモーション活動等、将来を見据えた経営資源への投資を継続する。

④ 的確な施策を講ずるための情報収集と情報発信（情報）

- ・実効性のある施策立案を図るため、令和5年6月創設したマーケティングチームによる定量分析（統計情報）、定性分析（現場情報）を継続実施する。
- ・中小企業、金融機関担当者への認知度並びに理解度を高めるプロモーション（広報）活動を強化するとともに実効性のある施策を講じることにより、保証利用度の向上を図る。

⑤ 働きやすく、やりがいのある職場づくりと地域社会への貢献（カルチャー）

- ・多様な生活スタイル（子育て世代等）に応じた職場環境の整備と安心して働ける組織風土の醸成に取り組む。
- ・オープンなコミュニケーション、心理的安全性の確保等、自由闊達な意見、提案が出来る風通しのよい企業文化を育む。
- ・職員一人ひとりが仕事にやりがい（満足感や達成感）を感じられる職場づくりにより一層努める。
- ・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。
- ・職員の健康維持・増進を図り、協会機能をフルに発揮していくため、「健康経営」に引き続き取り組む。

⑥ コンプライアンス態勢の充実

- ・コンプライアンス意識の向上を推進するため、コンプライアンス・プログラムに基づく、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る啓発に引き続き取り組む。
- ・反社会的勢力等の排除に向けた情報収集と関係機関との連携を深める。
- ・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引き続き取り組む。

## 3. 事業計画



(単位：百万円、%)

|                 | 金 額     | 対前年度<br>計画比 | 対前年度<br>実績見込比 |
|-----------------|---------|-------------|---------------|
| 保 証 承 諾         | 110,000 | 183.3%      | 115.8%        |
| 保 証 債 務 残 高     | 286,000 | 102.0%      | 94.0%         |
| 保 証 債 務 平 均 残 高 | 298,000 | 101.7%      | 97.7%         |
| 代 位 弁 済         | 8,700   | 192.5%      | 258.4%        |
| 実 際 回 収         | 550     | 68.8%       | 73.9%         |
| 求 償 権 残 高       | 2,837   | 216.9%      | 280.6%        |

## 積算の根拠（考え方）

## ・保証承諾

①令和6年能登半島地震の発生に伴い「R6 能登半島地震災害対策特別融資」（R6.2.28～、利子補給あり）の創設による保証承諾金額（県予算700億円）

②上記①以外に伴走支援保証（物価高）などの借換需要など（400億円）

上記理由により、年間で1,100億円を見込んでいる。

## ・保証債務残高

令和6年3月末の保証債務残高見込額から、以降の月次ベースで算出した貸付実行見込金額を加算、償還及び代位弁済（元金）の見込額を減算し積算した。

## ・代位弁済

令和5年度末での事故報告残高見込における代位弁済額に新規事故受付額における代位弁済額見込額を加え積算した。

## ・実績回収

令和5年度の回収実績見込額744百万円に、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、能登半島地震の影響を踏まえ、前年比73.9%、550百万円と見込んだ。

#### 4. 収支計画

(単位：百万円、%)

|               | 金 額   | 対前年度<br>計画比 | 対前年度<br>実績見込比 | 保証債務<br>平残比 |
|---------------|-------|-------------|---------------|-------------|
| 経常収入          | 3,273 | 105.7       | 97.8          | 1.10        |
| 保証料           | 2,787 | 103.4       | 95.1          | 0.94        |
| 運用資産収入        | 132   | 121.1       | 107.3         | 0.04        |
| 責任共有負担金       | 228   | 141.6       | 141.6         | 0.08        |
| その他           | 126   | 96.2        | 96.2          | 0.04        |
| 経常支出          | 2,486 | 141.6       | 141.6         | 0.83        |
| 業務費           | 1,053 | 100.5       | 114.8         | 0.35        |
| 借入金利息         | 0     | 0.0         | --            | --          |
| 信用保険料         | 1,338 | 103.4       | 93.2          | 0.45        |
| 責任共有負担金納付金    | 55    | 122.2       | 144.7         | 0.02        |
| 雑支出           | 40    | 66.7        | 76.9          | 0.01        |
| 経常収支差額        | 787   | 121.2       | 87.3          | 0.26        |
| 経常外収入         | 8,830 | 158.1       | 184.8         | 2.96        |
| 償却求償権回収金      | 75    | 68.2        | 68.8          | 0.03        |
| 責任準備金戻入       | 2,070 | 100.4       | 100.5         | 0.69        |
| 求償権償却準備金戻入    | 233   | 186.4       | 197.5         | 0.08        |
| 求償権補填金戻入      | 6,452 | 196.2       | 258.9         | 2.17        |
| その他           | 0     | 0.0         | --            | --          |
| 経常外支出         | 9,557 | 162.7       | 189.1         | 3.21        |
| 求償権償却         | 6,824 | 189.7       | 248.5         | 2.29        |
| 責任準備金繰入       | 2,034 | 103.7       | 98.3          | 0.68        |
| 求償権償却準備金繰入    | 691   | 222.9       | 296.6         | 0.23        |
| その他           | 8     | 160.0       | 200.0         | 0.00        |
| 経常外収支差額       | -727  | 251.6       | 265.3         | -0.24       |
| 制度改革促進基金取崩額   | 0     | 0.0         | --            | --          |
| 収支差額変動準備金取崩額  | 0     | 0.0         | --            | --          |
| 当期収支差額        | 60    | 16.8        | 9.6           | 0.02        |
| 収支差額変動準備金取繰入額 | 30    | 16.8        | 9.6           | 0.01        |
| 基金準備金繰入額      | 30    | 16.8        | 9.6           | 0.01        |
| 基金準備金取崩額      | 0     | --          | --            | --          |
| 基金取崩額         | 0     | --          | --            | --          |

#### 積算の根拠(考え方)

○令和6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。

○令和6年度は、代位弁済が増加する見込みであり、収支差額の減少を見込む。

5. 財務計画

|                                         |           | 金額     | 対前年度<br>計画比 | 対前年度<br>実績見込比 |
|-----------------------------------------|-----------|--------|-------------|---------------|
| 年度融<br>中機<br>出関<br>え等<br>ん負<br>金担<br>・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                           |           | 30     | 16.7        | 9.6           |
| 基 金 準 備 金 取 崩                           |           | 0      | --          | --            |
| 期<br>末<br>基<br>本<br>財<br>産              | 基 金       | 5,892  | 100.0       | 100.0         |
|                                         | 基 金 準 備 金 | 15,616 | 101.1       | 100.2         |
|                                         | 合 計       | 21,508 | 100.8       | 100.1         |

|              |   |    |    |
|--------------|---|----|----|
| 制度改革促進基金取崩   | 0 | -- | -- |
| 制度改革促進基金期末残高 | 0 | -- | -- |

(単位：百万円、%)

|                       | 金額    | 対前年度<br>計画比 | 対前年度<br>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         | 1,715 | 364.9       | 173.4         |
| 保証料補給<br>(「保証料」計上分)   | 1,600 | 457.1       | 188.0         |
| 保証料補給<br>(「事務補助金」計上分) | 105   | 95.5        | 78.9          |
| 損失補償補填金               | 10    | 100.0       | 200.0         |
| 事務補助金<br>(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6年度における地公体からの財政援助は県制度融資保証（県伴走、能登半島地震災害対策等総合支援特別保証）の利用増加が見込まれることから対前年計画比、実績見込比とも大きく上回ると見込む。 |

## 6. 経営諸比率

| 項 目                 | 算 式                        | 比率     | 対前年度計画比<br>増減 | 対前年度<br>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             | 0.94%  | 0.08          | 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            | 0.04%  | -0.01         | 0.00            |
| 経費率                 | 経費【業務費＋雑支出】／保証債務平均残高       | 0.37%  | 0.02          | 0.07            |
| (人件費率)              | 人件費／保証債務平均残高               | 0.21%  | 0.01          | 0.03            |
| (物件費率)              | 物件費【経費－人件費】／保証債務平均残高       | 0.12%  | 0.01          | 0.04            |
| 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             | 0.47%  | 0.04          | 0.06            |
| 支払準備資産保有率           | (流動資産－借入金)／保証債務残高          | 12.58% | 0.00          | 0.48            |
| 固定比率                | (事業用不動産＋建設仮勘定)／基本財産        | 3.58%  | -0.24         | -0.16           |
| 基金の基本財産に占める割合       | 基金／基本財産                    | 28.24% | -0.99         | -0.37           |
| 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      | 4.85%  | 0.09          | 0.87            |
|                     |                            | 1,330  |               |                 |
|                     |                            | 13.75倍 |               |                 |
| 基本財産実際倍率            | 保証債務残高／基本財産                | 13.75倍 |               |                 |
| 代位弁済率               | 代位弁済額(元利計)／保証債務平均残高        | 1.70%  | -0.31         | 0.64            |
| 回収率                 | 回収(元本)／(期首求償権＋期中代位弁済(元利計)) | 0.83%  | -0.26         | -1.22           |

(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。