

年度経営計画

令和 8 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、令和6年能登半島地震の復興需要のほか、個人消費やインバウンド消費の増加、設備投資の増加などにより緩やかな回復基調となっている。しかし、賃上げや物価の上昇、米国の通商政策や不安定な国際情勢などから地域経済の先行きは不透明となっている。

2) 中小企業を取り巻く環境

県内中小企業の経営環境は、能登半島地震の復興需要・なりわいの再生に向けた動きが本格化しつつある一方で、大幅な賃上げや急速な物価上昇などから企業の収益力確保が極めて重要な課題となっており、加えて深刻な人手不足への対応も必要となることから、大変厳しい状況が続くものと予想される。

(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と能登半島地震から2年が経過したことを踏まえ、令和8年度も引き続き能登地域の「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、物価高などの厳しい経営環境にある事業者への資金繰り支援と経営支援を一層充実・強化し、地域経済の維持、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年能登半島地震から2年余りが経過し、特に能登地域においては、発災以降、人口流出に歯止めがかからず、生産年齢人口減少が続いている。能登の魅力を未来に繋げるには、発災前に戻すだけでなく、事業環境の変化に適応する復興（いわゆる創造的復興）を目指さなければならない。被災地金融機関と連携し、能登に「残る人」、能登に「戻る人」、能登に「関わる人」等、個々の事業者の実情に応じた金融と経営の一体的支援に取り組む必要がある。

(2) 具体的な課題

- ① 事業環境の変化に適応する金融と経営の一体的支援
- ② 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 事業環境の変化に適応する金融と経営の一体的支援
 - ・被災事業者の二重債務問題を解消する復興ファンドの活用等、円滑な事業再生支援を継続する。
 - ・被災地金融機関と連携し、被災事業者個々の実情に応じた金融と経営の一体的支援を行う。
 - ・創造的復興を加速化させるため、事業環境の変化に適応する事業再構築支援を行う。
 - ・商工団体等との連携を強化し、能動的に被災事業者へ保証制度や経営支援の周知を図る。
- ② 被災者の生活再建を重視した求償権対応
 - ・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」も活用し、個人事業者の円滑な事業再生支援を行う。
 - ・被災された求償権保証人に対しては、個別の実情に応じて生活再建を重視した早期解決を図る。

2. 重点課題

【保証部門】

(1) 現状認識

中小企業・小規模事業者の経営環境は、円安インフレに伴う物価高、人口減少に伴う人手不足、さらには金利負担の上昇等、経営課題は多様化、複雑化している。

こうした厳しい経営環境にある事業者への実効性の高い支援には、地域の関係機関との連携を深め、利用者本位の保証対応に努めることが重要である。

迅速かつ円滑な資金供給を図るため、特に金融機関との連携を深めることにより、保証事務手続の負担軽減や保証制度等の理解促進に努める必要がある。

(2) 具体的な課題

- ① 保証事務手続の負担の軽減
- 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の軽減
 - ・保証利用者(事業者、金融機関担当者)の事務負担軽減を目的に独自開発した「オンライン入力受付サイト」の充実等、デジタル化の推進により、利便性の向上を図る。
 - ・保証申込手続の迅速化のため、金融機関における「信用保証協会電子受付システム」の利用率向上を図る。
- ② 保証制度や事務手続に関する理解の促進
 - ・事業者、金融機関担当者に対し、保証利用の付加価値やメリット等をわかりやすく取りまとめたコンテンツやツールを協会ホームページへの掲載や各種メディアへの提供により、理解向上を図る。
 - ・経営者個人の借入時における心理的な負担や再チャレンジを阻害する「経営者保証」に関しては、経営者保証不要となる保証制度の仕組み等、広報活動の充実により、認知度向上を図る。
- ③ 金融機関、支援機関との連携深化
 - ・金融機関との信頼関係を更に深めるため、①役員による定期的な金融機関訪問(地域の実情やニーズの把握)、②行職員交流会(顔の見える関係性構築)、③信用金庫トレーニー制度(事業者支援ノウハウ共有、保証審査の目線合わせ)を継続し、新たに、④専

門家派遣事業に関する合同勉強会等（事例研究等による理解向上）を開催する。

- ・金融機関との CRM 共有やコミュニケーションツールの活用等により、事業者支援に係る時間捻出、質の向上を図る。
- ・地域の面的支援の強化を図るため、金融機関に加え、商工団体等との意見交換会や勉強会に参加する。

2. 重点課題



【 期中管理・経営支援部門 】

(1) 現状認識

中小企業・小規模事業者の経営環境は、円安インフレに伴う物価高、人口減少に伴う人手不足、さらには金利負担の上昇等、経営課題は多様化、複雑化している。

こうした厳しい経営環境にある事業者への経営支援には、適正価格・付加価値経営への転換支援や人材が定着する魅力ある企業への後押しが重要となる。

実効性のある的確な経営改善を図るため、金融機関との連携深化による早期予兆（異変）把握に努め、その道のプロ（専門家）派遣事業の効果的な活用等、質の高い経営支援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 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 女性の創業や女性事業者のライフステージに合わせた経営支援体制及び広報活動（プロモーション）の強化
- ④ サステナブルな経営支援体制の充実
- 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
 - ・協会が持つ金融と経営の一体的支援で、事業者が経営改善に集中できる環境（当面の資金繰り不安の解消等）を提供し、事業者に寄り添う伴走型支援に継続して取り組む。
 - ・これまで以上に「傾聴と対話」を重ね、複眼的視点による「真の経営課題」を設定することで、実効性の高い経営支援に努める。
 - ・副業人材紹介制度等を活用して、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。
 - ・金融機関との連携深化（コミュニケーションツール活用による付加価値創出機会の確保や保証審査時における認識共有）を図り、事業者の予兆把握に努め、早期経営改善支援を行う。
- 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。
 - ・金融機関との勉強会、交流会を通し、その道のプロ(専門家)派遣事業の更なる認知度向上と金融機関、保証協会間の目線を合わせることで、より質の高い経営支援を目指す。
- ③女性の創業や女性事業者のライフステージに合わせた経営支援体制及び広報活動(プロモーション)の強化
- ・「安心」と「共感」をチームコンセプトとする女性支援チーム「エクト」による伴走支援活動を収めたプロモーション動画等を作成し、更なる認知度向上と活動への理解を深める。
 - ・創業セミナーや経営者同士の交流会を通して、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。
 - ・その道のプロ(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「ありがたい姿」と現実のギャップを補う。
- ④サステナブルな経営支援体制の充実
- ・「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。
 - ・協会が収集した顧客情報に関する「顧客情報統合システム」を有効活用することにより、経営支援の更なる高度化を図る。
- 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る事故の真因分析を行うほか、事故の状況について詳細分析を行う。また分析結果について、協会内部はもとより金融機関と情報共有することにより、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

令和6年能登半島地震発生から2年が経過したが、能登の復旧・復興にはまだまだ時間を要し、被災された方々には継続的な支援が必要である。

能登半島地震は代位弁済先の事業者並びにその保証人を含めた求償権関係者の生活に大きく影響している。

当協会は引続き、県下全域の求償権関係者の実態・実情に寄り添い、代位弁済後も事業を継続している事業者には適切な事業継続支援を、求償権保証人には解決目線で「生活再建」に視点を置いた柔軟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
 - ・新規代弁先については、直ちに債務者・関係人の現況調査を徹底する。
 - ・既存の求償権については、個々の実情を把握、整理のうえグループ細分化に着手するなど、効率的かつきめ細やかな債権管理を行う。
 - ・経験豊富な職員と経験の浅い職員との協働及び債権管理手法のノウハウ共有に取り組む。
- ② 事業継続支援への取組
 - ・事業状況の把握に努めるとともに事業者に寄り添った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」も活用し、円滑な事業再建支援を行う。
- 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、現地訪問等により個々の実情を十分把握し、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は、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 年能登半島地震においては、大規模災害時や危機時における信用保証協会の役割（資金供給機能等）の重要性を再認識させられることとなった。

令和 5 年 12 月には 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ている。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。

今後も、事業者、金融機関から信頼される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（カルチャー）の醸成と変化に強い持続的な組織発展を目指す必要がある。

(2) 具体的な課題

- ① 必要な人材確保と職員個々の成長を後押しする人材育成（ヒト）
- ② 情報セキュリティを含めた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理解促進のための情報発信の強化（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 必要な人材確保と職員個々の成長を後押しする人材育成（ヒト）
 - ・ 将来を見据えた組織体制維持のため、新規採用に加え中途採用も含めたリクルート活動を展開する。
 - ・ CS 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、eラーニングの利用推進等により自発的なリスクリング、リカレント教育を促し、職員の能力向上を図る。
 - ・ 組織の活性化を図るため、新人事評価制度の適切な運用およびフィードバックを行うことにより、職員一人ひとりがやりがいを持てるよう成長を後押しする。

- ② 情報セキュリティを含めた危機管理体制の強化と継続的な生産性向上（モノ）
- ・大規模災害や危機時における職員の安全確保に引き続き取り組む。
 - ・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とともに金融機関の理解促進に取り組む。
 - ・セキュリティ対策を適切に講じた上で、業務全般の生産性を更に向上させるため、生成AIやRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）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、設備更新等、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理解促進のための情報発信の強化（情報）
- ・実効性のある施策を検討するため、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）、並びに社会経済情勢の変化に即したお客様アンケートを継続実施する。
 - ・中小企業、金融機関担当者への認知度並びに理解度（有用性）を高めるため、経営支援動画・テレビCM・テレビ番組などの映像コンテンツなどプロモーション（広報）活動を強化するとともに実効性のある施策を講じ、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と定着を図る。
 - ・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・達成感・幸福感）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。
- 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
 - ・社会的重要課題の一つとなっているハラスメント防止に向けた体制を再構築する。

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	80,000	72.7%	117.6%
保証債務残高	322,800	98.4%	92.8%
保証債務平均残高	330,000	99.4%	95.7%
代位弁済	5,600	127.3%	151.4%
実際回収	550	100.0%	72.7%
求償権残高	1,520	124.4%	148.6%

積算の根拠（考え方）
<p>・保証承諾</p> <p>① 復興・復旧関連需要（約 300 億円） 奥能登地区に係る近時の設備資金の申込増加と今後の和倉温泉地区の本格的な復興に向けた動き出しが予想されることから、復興関連として 300 億円を見込む。</p> <p>② 物価高騰・外部環境変化に伴う資金需要（約 500 億円） 令和 7 年 10 月以降は、県制度（経営安定支援・関税対策）や市制度の利用が増加しており、これらを踏まえ、復興以外で約 500 億円の需要を見込む。 以上より、令和 8 年度の保証承諾額は年間 800 億円と設定する。</p> <p>・保証債務残高 令和 8 年 3 月末の保証債務残高（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。</p> <p>・代位弁済 代位弁済積算の基礎となる①令和 8 年 1 月事故報告残高の令和 8 年度中の代弁見込額及び②令和 8 年 2 月～令和 9 年 1 月の事故見込のうち、令和 8 年度中の代弁見込額を以下のとおり見込んだ。</p> <p>① 令和 8 年 1 月末事故報告残高 1,316 百万円の内、令和 8 年度中の代弁見込額【500 百万円】</p> <p>② 令和 8 年 2 月～令和 9 年 1 月については、事故報告 6,426 百万円を見込み、震災の影響等を考え概ね 80%が代弁に移行するものと思われ、6,426 百万円 × 80% = 5,140 百万円と算出した 以上より、令和 8 年度の代位弁済額は年間 5,600 百万円と設定する。</p> <p>・実際回収 令和 7 年度の回収実績見込額 757 百万円には、震災復興ファンドへの債権売却などの回収が含まれる。無担保・無保証人の新規求償権や、能登半島地震の影響を鑑みて、前年比 72.7%、550 百万円（前年計画同額）とした。</p>

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	3,880	101.0	96.2	1.18
保証料	3,300	99.4	95.7	1.00
運用資産収入	240	150.9	125.0	0.07
責任共有負担金	243	91.4	92.0	0.07
その他	97	100.0	76.4	0.03
経常支出	2,664	96.9	105.1	0.81
業務費	1,144	103.9	117.5	0.35
借入金利息	0	0	-	-
信用保険料	1,419	92.9	95.6	0.43
責任共有負担金納付金	61	76.3	80.3	0.02
雑支出	40	100.0	4000.0	0.01
経常収支差額	1,216	111.2	81.2	0.37
経常外収入	7,326	119.4	129.7	2.22
償却求償権回収金	72	100.0	69.2	0.02
責任準備金戻入	2,353	104.0	106.5	0.71
求償権償却準備金戻入	247	108.3	90.8	0.07
求償権補填金戻入	4,654	130.3	151.9	1.41
その他	0	0.0	-	-
経常外支出	7,675	118.8	124.8	2.33
求償権償却	5,054	129.9	144.0	1.53
責任準備金繰入	2,241	100.9	95.2	0.68
求償権償却準備金繰入	374	122.6	151.4	0.11
その他	6	14.6	14.3	0.00
経常外収支差額	-349	107.7	69.2	-0.11
制度改革促進基金取崩額	0	0	-	-
収支差額変動準備金取崩額	0	0	-	-
当期収支差額	867	112.6	87.2	0.26
収支差額変動準備金取繰入額	433	112.5	87.1	0.13
基金準備金繰入額	434	112.7	87.3	0.13
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8年度は、保証債務平均残高が減少する見込みであり、保証料収入の増加を見込む。

○令和8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

(単位：百万円、%)

		金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比
年度 金融 機関 出 入 金 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		385	100.0	77.5
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	17,085	104.2	102.6
	合 計	22,977	103.1	101.9

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

		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		1,176	100.0	114.7
保証料補給 (「保証料」計上分)		1,100	100.0	117.1
保証料補給 (「事務補助金」計上分)		71	100.0	85.5
損失補償補填金		5	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8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）の利用が前年並みに見込まれることから対前年計画比、実績見込比とも前年並みと見込む。

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	1.00%	0.06	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	0.07%	0.03	0.01
経費率	経費【業務費＋雑支出】／保証債務平均残高	0.36%	-0.01	0.08
(人件費率)	人件費／保証債務平均残高	0.21%	0.00	0.03
(物件費率)	物件費【経費－人件費】／保証債務平均残高	0.14%	0.02	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	0.43%	-0.04	0.00
支払準備資産保有率	(流動資産－借入金)／保証債務残高	12.67%	0.09	0.72
固定比率	(事業用不動産＋建設仮勘定)／基本財産	3.83%	0.25	0.06
基金の基本財産に占める割合	基金／基本財産	25.64%	-1.75	-0.50
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	4.99%	0.14	1.55
		1,520		
基本財産実際倍率	保証債務残高／基本財産	14.36倍		
代位弁済率	代位弁済額(元利計)／保証債務平均残高	1.70%	-1.22	0.63
回収率	回収(元本)／(期首求償権＋期中代位弁済(元利計))	0.74%	-0.09	-1.16

(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。