

# 年度経営計画

令和7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年能登半島地震の影響は大きく残るものの、復旧復興関連の公共事業の増加や住宅の復旧需要等のほか、全般的な個人消費の持ち直し、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、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、能登半島地震からの復旧・復興の動きがある一方、賃上げや物価の上昇などから企業の収益力向上が大きな課題となっており、さらには深刻な人手不足も加わることから、引き続き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を踏まえ、令和7年度は、能登半島地震からの復興元年と位置付け、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充実・発展させ、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

県内全域で甚大な被害をもたらした令和6年能登半島地震から1年が経過した。

多くの被災事業者が事業の継続や再開をしているものの、部分営業を余儀なくされている事業者については、今後の本格的な事業再開、復興に向けて歩み始めているところである。

こうした中、令和7年を「復興元年」と位置づけ、「面的再生」、「創造的復興」を念頭に、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ことにより、復興の加速化に寄与する。

#### (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 迅速且つ柔軟な金融支援
  - ・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、事業者の立場に立った柔軟な対応を図る。
- ② レジリエンス（逆境力）を後押しする伴走型経営支援
  - ・復興ファンドを活用し、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。
  - ・金融機関、商工団体、支援機関との連携強化を図り、被災地域のニーズを把握し実効性の高い経営支援を行う。
- ③ 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建支援を行う。
  - ・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を図る。

## 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影響が薄まり経済活動が活発化する中、好調なインバウンド消費需要により、売上が増加し財務内容が改善している事業者がいる。一方では、原材料価格や人件費、光熱費などのコスト増加・人手不足・後継者不在などに苦しんでいる事業者は少なくない。こうした中、金利上昇局面を迎え一層厳しい経営環境に置かれている事業者に対して利用者本位の保証を行うため、信用保証サービスの質の向上（ブランディング戦略）並びに認知度向上（プロモーション戦略）に取り組んで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、金融機関担当者向けに、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、ホームページへの掲載や様々なメディアを活用し発信する。
  - ・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

新型コロナウイルス感染症の影響が薄まり経済活動が活発化する中、好調なインバウンド消費需要により、売上が増加し財務内容が改善している事業者がいる。一方では、原材料価格や人件費、光熱費などのコスト増加・人手不足・後継者不在などに苦しんでいる事業者は少なくない。こうした中、金利上昇局面を迎え一層厳しい経営環境に置かれている事業者に対し、収益面を支える「本業支援」がますます重要であり、事業者のマインドに寄り添う「伴走型の経営支援」の質を高めていくことが必要である。

#### (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。
  - ・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。
- 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の確立

- ・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。
- ・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。

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

令和6年能登半島地震及び奥能登豪雨からの復旧・復興への道のりは長く険しく、被災された方々には息の長い支援が必要である。

今回の大災害により、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な影響を及ぼしていることから、県下全域の求償権関係者の実態・実情に寄り添い、代位弁済後も営業を継続している事業者には適切な事業継続支援、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、個々の実情に応じて、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」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、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年能登半島地震は、大規模災害時、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、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、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）の定着を図る必要がある。

#### (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 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（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、自発的なリスクリング、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 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。
  - ・業務全般の生産性向上を図るため、RPA（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、計画的な設備更新等、緊急性・重要度を踏ま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（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、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 計画比	対前年度 実績見込比
保証承諾	110,000	100.0%	110.3%
保証債務残高	328,000	114.7%	96.8%
保証債務平均残高	332,000	111.4%	101.8%
代位弁済	4,400	50.6%	141.9%
実際回収	550	100.0%	59.8%
求償権残高	1,222	43.0%	144.2%

積算の根拠（考え方）
<p>・保証承諾</p> <p>①令和6年能登半島地震の被災事業者において、令和7年度に入り、なりわい補助金の交付決定が本格化し、復旧設備資金申込の増加が見込まれる。(県予算 約800億円)</p> <p>②上記①以外に、原材料価格や人件費などのコスト増加、さらには金利上昇局面に対応するための資金繰り対応や借換需要などが県内一円で見込まれる。(約300億円)</p> <p>上記理由により、年間で1,100億円を見込んでいる。</p>
<p>・保証債務残高</p> <p>令和7年3月末の保証債務残高見込額から、以降の月次ペ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。</p>
<p>・代位弁済</p> <p>令和6年度末での事故報告残高見込に係る代位弁済額に新規事故受付額に係る代位弁済額見込額を加え積算した。</p>
<p>・実績回収</p> <p>令和6年度の回収実績見込額 920 百万円には、特殊な大口回収が含まれており、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鑑みて、前年比 59.8%、550 百万円（前年計画同額）と見込んでいる。</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	3,842	117.4	102.4	1.16
保証料	3,320	119.1	101.8	1.00
運用資産収入	152	115.2	112.6	0.05
責任共有負担金	266	116.7	122.6	0.08
その他	104	82.5	73.8	0.03
経常支出	2,748	110.5	109.0	0.83
業務費	1,101	104.6	114.0	0.33
借入金利息	0	0	-	-
信用保険料	1,527	114.1	101.8	0.46
責任共有負担金納付金	80	145.5	177.8	0.02
雑支出	40	100.0	400.0	0.01
経常収支差額	1,094	139.0	88.8	0.33
経常外収入	6,134	69.5	117.6	1.85
償却求償権回収金	72	96.0	61.5	0.02
責任準備金戻入	2,262	109.3	112.5	0.68
求償権償却準備金戻入	228	97.9	95.8	0.07
求償権補填金戻入	3,572	55.4	125.3	1.08
その他	0	0.0	-	-
経常外支出	6,458	67.6	114.3	1.95
求償権償却	3,890	57.0	123.5	1.17
責任準備金繰入	2,222	109.2	98.2	0.67
求償権償却準備金繰入	305	44.1	133.8	0.09
その他	41	512.5	455.6	0.01
経常外収支差額	-324	44.6	74.7	-0.10
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	770	1283.3	96.5	0.23
収支差額変動準備金取繰入額	385	1283.3	96.5	0.12
基金準備金繰入額	385	1283.3	96.5	0.12
基金準備金取崩額	0	--	--	--
基金取崩額	0	--	--	--

石川県信用保証協会

積算の根拠(考え方)
○令和7年度は、保証債務平均残高が増加する見込みであり、保証料収入の増加を見込む。
○令和7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 計画比	対前年度 実績見込比
年度融 中機 出関 え等 ん負 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	1283.3	96.5
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	16,400	105.0	102.4
	合 計	22,292	103.6	101.8

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 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	68.6	95.5
保証料補給 (「保証料」計上分)		1,100	68.8	96.9
保証料補給 (「事務補助金」計上分)		71	67.6	74.0
損失補償補填金		5	50.0	500.0
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7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	0.05%	0.01	0.00
経费率	経費【業務費＋雑支出】／保証債務平均残高	0.34%	-0.03	0.04
(人件费率)	人件費／保証債務平均残高	0.20%	-0.01	0.00
(物件费率)	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	0.46%	-0.01	0.00
支払準備資産保有率	(流動資産－借入金)／保証債務残高	12.20%	-0.38	0.70
固定比率	(事業用不動産＋建設仮勘定)／基本財産	3.23%	-0.35	-0.03
基金の基本財産に占める割合	基金／基本財産	26.43%	-0.96	-0.47
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	4.10%	-0.75	1.27
		1,222	/	
基本財産実際倍率	保証債務残高／基本財産	14.71倍		
代位弁済率	代位弁済額(元利計)／保証債務平均残高	1.33%	-1.59	0.38
回収率	回収(元本)／(期首求償権＋期中代位弁済(元利計))	0.95%	0.12	-2.23

(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。