

年度経営計画

令和8年度

秋田県信用保証協会

1. 経営方針

(1) 業務環境

1) 県内経済情勢

日本銀行秋田支店の金融経済概況によると、県内景気は「一部に弱めの動きがみられるものの、緩やかに回復している」とされているが、公共投資の牽引力低下や投資活動の停滞により、現場の景況感は依然として厳しい。特に個人消費は、物価上昇が重荷となり統計数値ほどの力強さを欠いている。こうした「統計と実感の乖離」に加え、全国最速で進む人口減少・高齢化に伴う人手不足や事業承継問題が、県内経済の持続性を脅かす深刻な懸念材料となっている。

2) 外部環境（秋田県の中小企業を取り巻く環境）

県内の中小企業・小規模事業者（以下、「事業者」という。）は、原材料高や人手不足、人材確保・流出防止に向けた賃上げによるコスト増に直面している。これに加え、価格転嫁が進まないことによる収益性の低下や、コロナ禍の「実質無利子・無担保融資（いわゆるゼロゼロ融資）」の返済本格化も相まって、金融経済環境は非常に厳しい局面を迎えている。

こうした停滞局面の脱却に向け、限られた経営資源を最大化させるための生産性向上や、DX（デジタルトランスフォーメーション）を通じた事業構造の変革が急務となっている。しかし、金融政策の正常化に伴う「金利のある世界」への移行は、設備投資等の新たな資金調達への心理的・経済的障壁となっており、事業者が抱える経営課題は一層複雑化し、山積している状況にある。

(2) 業務運営方針

令和6年4月策定の長期経営計画に基づき、当協会は「地域とともに、企業とともに」というビジョンのもと、「保証浸透率50%」の達成と「より地域に必要とされる組織へ」の進化を目指している。

この目標達成に向け、職員一人一人が経営改善や事業承継、デジタル化支援など専門知識の習得に励み、関係機関と連携して具体的な解決策を提示できる体制を構築する。また、事業者の新たな分野への挑戦を積極的に後押しし、地域経済の構造転換を促進する。組織内のコミュニケーションを活性化し、個人の経験を組織の力に変えることで、総力を挙げて事業者支援に邁進していく。

1. 経営方針

【保証部門】

国や地方公共団体の施策を活用した資金繰り支援はもとより、コロナ関連融資等による過剰債務に苦しむ事業者に対し、借換保証を用いた資金繰りの再構築を強力に支援する。また、事業者のニーズを的確に捉えた融資制度等の商品開発を行い、多様化・高度化する資金需要へ迅速に対応していく。

さらに、本県は人口減少率・高齢化率ともに全国最高水準にある。地域経済の持続可能性を支えるため、創業保証や事業承継関連保証を戦略的に活用し、新陳代謝の促進に積極的に取り組む。あわせて、事業の永続性に資する取り組みの一環として、経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けた支援を継続し、事業者が挑戦しやすい環境を整備していく。

【経営支援部門】

企業訪問を通じて事業者の課題やニーズを的確に把握し、経営悪化の予兆を早期に検知することで、金融機関や関係機関と連携した積極的な経営支援を展開する。また、経営支援の取り組みについては定量的・定性的な効果検証を継続的に実施する。支援実態に合わせて支援メニューを適宜見直し、組織としての支援力の向上に資するよう、不断の改善に取り組む。

【管理回収部門】

無担保・無保証人の求償権の増加により回収環境は厳しさを増している。そのため、個々の案件の回収可能性を適切に見極め、迅速な対応に努める。あわせて「一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン」等を積極的に活用することで、債務者の再起支援と回収の最大化・効率化の両立を図る。

【その他間接部門】

長期経営計画に掲げる「より地域に必要とされる組織へ」の実現に向け、職員の専門性の向上や職場環境の改善を推進する。職員一人一人が事業者に寄り添った対応を心掛け、地域から真に信頼される支援機関となるよう、組織の活性化に注力していく。

2. 重点課題

【保証部門】

(1) 現状認識

物価高や人手不足、さらには「金利のある世界」への移行といった急激な外部環境の変化により、事業者を取り巻く状況は依然として厳しい。多様化・複雑化する経営課題の解決に向け、当協会にはこれまで以上に積極的な金融支援が求められている。

また、本県は人口減少率・高齢化率ともに全国最高水準にあり、持続可能な地域社会の実現に向けた取り組みは極めて重要である。特に、地域経済の活力を維持するための事業承継支援や、新たな産業を創出する創業支援の強化が不可欠となっている。

(2) 具体的な課題

- 1) 政策保証の推進
- 2) 創業、事業承継支援の強化
- 3) 設備投資への積極的な対応
- 4) 経営者保証改革への整備・対応
- 5) 環境保全・カーボンニュートラル等の取組

(3) 課題解決のための方策

1) 政策保証の推進

国や地方公共団体の施策を活用した資金繰り支援はもとより、コロナ関連融資等による過剰債務に苦しむ事業者に対し、借換保証を用いた資金繰りの再構築を強力に支援する。また、事業者のニーズを的確に捉えた融資制度等の商品開発を行い、多様化・高度化する資金需要へ迅速に対応していく。

2) 創業、事業承継支援の強化

創業準備段階から創業間もない層までをシームレスに支援するため、情報提供や相談窓口の充実を図る。特に創業保証利用者に対しては、高度な専門知識と伴走スキルを兼ね揃えた IM（インキュベーションマネージャー）等の配置を拡充し、フォローアップ体制を強化する。これにより、事業の定着に向けたきめ細かな支援を推進していく。あわせて、創業機運の醸成と創業者間のネットワーク構築を目的とし、情報発信の強化や交

2. 重点課題

【保証部門】

流の場の創出に注力する。

さらに、深刻な後継者不足に対応するため、特別保証制度の活用による円滑な事業承継の環境整備を推進する。関係機関との緊密な連携を通じて企業および雇用の維持・確保を図り、持続可能な地域社会の実現を目指す。こうした一連の支援を実効性の高いものとするため、職員一人一人の専門性向上と、組織的な支援ノウハウの蓄積・共有を継続的に行い、支援の質を底上げしていく。

3) 設備投資への積極的な支援

人手不足への対応や生産性向上を強力に後押しするため、設備投資に対する支援を強化する。省力化への投資やDX（デジタルトランスフォーメーション）に資する資金需要に対し、各種保証制度を機動的に活用することで、事業者の持続的な成長と規模拡大を支援する。

4) 経営者保証改革への整備・対応

経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向け、「事業者選択型経営者保証非提供制度（横断的制度）」をはじめとした、経営者保証を不要とする制度の普及・推進を図る。保証提供の柔軟化を通じて、経営者の思い切った事業展開や円滑な事業承継、さらには創業を後押しする環境整備を強力に推進する。

5) 環境保全、カーボンニュートラル等の取り組み

気候変動の影響が深刻化する中、自然環境の保全や脱炭素化に向けた金融面での支援を強化する。カーボンニュートラルへの対応を経営課題と捉え、省エネ設備の導入等の資金供給を積極的に行うことで、持続可能な地域社会の実現と事業者の競争力向上に寄与する。

2. 重点課題

【経営支援部門】

(1) 現状認識

コロナ禍に起因する債務の増加に加え、物価高や深刻な人手不足など、事業者は様々な経営課題に直面している。こうした状況下では、資金繰り支援のみならず、事業者の収益力強化や生産性向上に資する経営支援が不可欠である。そのため、当協会を含む支援機関には、事業者の実態やニーズを的確に捉えた具体的な課題解決策の提示と、変化に応じた継続的な「伴走型支援」の強化が強く求められている。

(2) 具体的な課題

- 1) 事業者の抱える課題やニーズの把握
- 2) 経営支援の充実
- 3) 経営改善・再生支援の取組強化
- 4) 経営支援の効果検証による取組
- 5) 金融機関や関係機関との連携・協働の深化

(3) 課題解決のための方策

1) 事業者の抱える課題やニーズの把握

企業訪問を中心としたモニタリング活動により、事業者の潜在的な課題やニーズを的確に把握する。経営悪化の予兆を早期に検知し、金融機関や外部専門家等の関係機関と密接に連携することで、事業者のフェーズに応じた積極的な支援を展開していく。

2) 経営支援の充実

事業者の現状分析に基づき、潜在的な課題やニーズを的確に捉えた有効な支援策を提案する。実施した経営支援については、定量的・定性的な両面から効果検証を行い、その結果を支援メニューの拡充や見直しに反映させる。支援力の向上に資するよう、不断の改善プロセスを構築・運用していく。

また、支援内容に応じて外部の専門機関とも緊密に連携し、地域一体となって実効性の高い経営支援を推進する。

2. 重点課題

【経営支援部門】

3) 経営改善・再生支援の取組強化

コロナ禍による債務の増加に加え、物価高や人手不足の影響で収益改善が遅れ、返済条件の緩和等を余儀なくされている事業者への支援を強化する。

金融機関や各支援機関と緊密に連携し、単なる資金繰り支援にとどまらず、収益力向上に向けた経営改善支援など、早期の事業再生を実施することで、事業者の再起と地域経済の安定を図る。

4) 経営支援の効果検証による取組

経営支援の効果を適宜検証・分析し、実効性の高い支援手法の確立に努める。検証結果に基づき、多様化する経営課題に即応した支援策を検討・実施することで、県内事業者の収益力強化と持続的成長へ繋げていく。

・経営支援の取組に関する定量的な効果検証の指標及び目標値の設定

対象	専門家派遣事業実施企業
指標	ローカルベンチマーク指標 (①売上高増加率、②営業利益率、③労働生産性、④EBITDA 有利子負債倍率、⑤営業運転資本回転期間、⑥自己資本比率) *法人は①～⑥の6指標、個人は①～③の3指標
目標値	支援実施の直前の決算期を0期として、3期目の上記指標のうち法人は3指標以上、個人は1指標以上改善が見られた企業割合が30%以上となること

5) 金融機関や関係機関との連携・協働の深化

金融機関との情報共有を一層強化することで、事業者が抱える課題の早期把握と、フェーズに応じた的確な経営支援を迅速に展開する。これにより、事業者の収益力向上や資金繰りの抜本的な改善に貢献する。

また、高度化・複雑化する経営課題に対しては、各支援機関と緊密な連携・協働を図り、専門的な知見を融合させた複合的な支援策を積極的に推進する。

2. 重点課題

【回収部門】

(1) 現状認識

コロナ禍による債務の増加に加え、急激な環境変化により事業継続を断念する事業者が増加している。これに伴い、代位弁済は高水準で推移しており、さらに無担保・無保証人の求償権の割合が高まっていることで、回収環境は一層厳しさを増している。

こうした中、事業者の実態把握に基づき回収可能性を早期に見極め、より効率的な業務運営を行うことが急務となっている。「一部弁済による連帯保証債務免除ガイドライン」の活用による回収の最大化を図るとともに、管理事務停止の適切な運用を通じた管理コストの削減など、業務体制の最適化が求められている。

(2) 具体的な課題

- 1) 求償権管理・回収業務の効率化と効果的な回収の実現
- 2) 融資慣行の変化に即した求償権管理・回収体制の整備
- 3) 廃業、再チャレンジ支援の取組強化

(3) 課題解決のための方策

1) 求償権管理・回収業務の効率化と効果的な回収の実現

コロナ関連融資の代位弁済増加に対し、期中管理の徹底による回収可能性の早期見極めを強化する。増加する求償権の実態を精緻に把握し、適宜、管理事務停止や求償権整理を断行することで、効率的な債権管理環境の整備に努める。

2) 融資慣行の変化に即した求償権管理・回収体制の整備

無担保・無保証人の求償権の増加という構造変化に対応するため、「回収部門における基本ポリシー」を念頭に、早期の債務整理を促し、回収の効率化と事案の早期解決を目指す。

3) 廃業、再チャレンジ支援の取組強化

収益力改善や事業再生が極めて困難な事業者、また、保証債務の整理に悩む経営者等に対し、金融機関や外部専門機関と緊密に連携して支援を行う。廃業支援や、再起に向けた「再チャレンジ支援」の検討を加速させ、経済的な再スタートを後押しする。

2. 重点課題

【その他間接部門】

(1) 現状認識

職員の専門性の向上と職場環境の改善を通じて組織を活性化させチーム力を強化し、事業者に寄り添う姿勢を徹底する。これにより、事業者や金融機関等の関係機関から真に信頼される「より地域に必要とされる組織へ」の実現を目指す。

同時に、当協会が担う公共的使命と社会的責任を果たすため、コンプライアンス態勢の強化、適正な組織運営、経営情報の積極的な開示、さらには内部監査による統制・検証機能の充実について、継続的な強化に取り組む。

(2) 具体的な課題

- 1) 広報活動の強化
- 2) 業務のデジタル化、効率化
- 3) 体系的な人材育成
- 4) コンプライアンス態勢の維持・強化

(3) 課題解決のための方策

1) 広報活動の強化

ホームページやSNS等のデジタル媒体を戦略的に活用し、各種保証制度や経営支援メニューの情報発信を強化する。

2) 業務のデジタル化、効率化

多様化・複雑化する業務に対し、限られた経営資源を有効活用するため、DX（デジタルトランスフォーメーション）の視点による抜本的な業務見直しを進める。また、通信教育や資格取得の奨励等を通じて役職員のデジタル・リテラシーを底上げし、迅速かつ的確な業務遂行体制を構築する。

3) 体系的な人材育成

各種研修や外部派遣を通じたスキルアップを後押しし、人的リソースの最適配置を行うことで、事業者支援の質を向上させる。

また、職員一人一人が働きがいを感じ、自発的に貢献意欲を発揮できるよう職場環境を整備する。多様な価値観を尊重し、組織全体の活力を高

2. 重点課題

【その他間接部門】

めることで、地域経済の発展に寄与するプロフェッショナル集団を育成する。

3) コンプライアンス態勢の強化

当協会は、公共的使命と社会的責任を果たし、地域から真に信頼される組織であり続けるため、役職員一丸となってコンプライアンス態勢の維持確立に取り組む。基幹業務の事務処理における適格性監査に加え、実務対応の妥当性監査を強化し、必要に応じて組織内への改善・修正を求める指導的機能を発揮する。主務省庁による監督や検査に対しても適切に対応し、本部による各現課の管理状況を厳格に検証することで、適正な組織運営を徹底する。

また、個人情報保護の啓発と監査計画に基づく厳格な点検を実施するとともに、サイバー攻撃等のリスクを想定した情報セキュリティの強化を図る。ガバナンスの面においては、長期・中期・単年度の各経営計画に基づく重要事項を役職員間で共有し、経営支援等の取組を可視化することで透明性の高い経営を実現する。経営計画の公表やディスクロージャーの発行等を通じ、積極的な情報公開を継続していく。

さらに、反社会的勢力等との関係を完全に遮断するため、関連情報の集約とデータベースの充実に努め、不当な取引を未然に防止する。全国暴力追放運動推進センターなど関係機関との連携を一層強化し、不当な資金獲得活動の温床となる取引を根絶することで、健全な金融秩序の維持に寄与する。

令和8年度コンプライアンス・プログラム

1. コンプライアンス 態 勢		
No	【 実 施 項 目 】	【 実 施 時 期 】
1	コンプライアンス委員会の設置	通 年
2	コンプライアンス統括部署の設置	通 年
3	ハラスメント統括部署の設置	通 年
4	コンプライアンス担当者の選任	通 年
5	コンプライアンス・プログラム制定	4 月
6	コンプライアンス活動計画策定	4 月

2. 広 報 活 動		
No	【 実 施 項 目 】	【 実 施 時 期 】
1	本所・支所の事務所内における周知	通 年
①	秋田県信用保証協会倫理憲章の掲示	
②	個人情報保護宣言の掲示	
③	反社会的勢力等への対応について掲示	毎年7月
2	ディスクロージャー(令和8年度版事業概況)による広報 会長挨拶の中にコンプライアンス重視の経営を明記し、倫理憲章を掲載	
3	協会ホームページに個人情報保護宣言と反社会的勢力等への対応について掲載	通 年

3. コンプライアンス・チェック		
No	【 実 施 項 目 】	【 実 施 時 期 】
1	コンプライアンス報告書の提出	毎 月
2	情報漏洩防止に関する点検報告書の提出	毎 月
3	内部監査時のコンプライアンス関連項目のチェック	上 期・下 期
4	コンプライアンスの認識度チェックテスト(全職員対象)	抜き打ち監査時
5	コンプライアンスアンケートの実施(全職員対象)	下 期
6	ハラスメントに関するアンケート調査の実施(全職員対象)	上 期・下 期

4. 各 種 委 員 会		
No	【 実 施 項 目 】	【 実 施 時 期 】
1	コンプライアンス委員会の開催	定例年2回・随時
2	ハラスメント統括部署会議の開催	定例年2回・随時
3	コンプライアンス担当者会議の開催	定例年2回・随時

5. 内部啓発活動		
No	【 実 施 項 目 】	【 実 施 時 期 】
1	役員による教宣・啓発活動	通 年
2	内部監査時における教宣・啓発活動	通 年
3	コンプライアンス勉強会の実施(各部署で実施)	通 年(年4回以上)
4	内部研修会におけるコンプライアンス教宣・啓発活動	通 年
5	各種研修会への職員派遣	通 年
6	外部講師による研修会の実施	下 期

3. 事業計画

秋田県信用保証協会

(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	50,000	96.2%	111.1%
保証債務残高	220,000	88.4%	89.8%
保証債務平均残高	230,000	88.1%	89.8%
代位弁済	5,000	100.0%	106.2%
実際回収	550	100.0%	71.3%
求償権残高	1,341	96.3%	116.5%

積算の根拠(考え方)

- ・保証承諾
保証承諾額は、令和7年度実績見込比111.1%の50億円とした。企業訪問による資金需要の掘り起こしやニーズに応じた借換提案、金融機関・商工団体等との連携を通じた設備投資への積極的な金融支援に取り組み増加を見込む。
- ・保証債務残高
保証債務残高は、令和7年度実績見込比89.8%の2,200億円とした。令和8年度の保証承諾、代位弁済計画と、償還額を勘案し減少を見込む。
- ・代位弁済
代位弁済は、令和7年度実績見込比106.2%の50億円とした。物価高、人手不足等の影響により倒産の高止まりが懸念される。
- ・実際回収
求償権回収は、令和7年度実績見込比71.3%の5.5億円とした。代位弁済計画額と回収ピッチから算出した数値に回収環境を勘案して策定した。
- ・求償権残高(帳簿)
令和7年度見込み11億51百万円に対し、令和8年度代位弁済、回収、求償権の償却を加味し計画した。

4. 収支計画

秋田県信用保証協会

(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	3,010	100.7%	98.2%	1.31%
保証料	2,162	91.0%	89.9%	0.94%
運用資産収入	296	121.3%	111.7%	0.13%
責任共有負担金	503	149.7%	150.1%	0.22%
その他	49	144.1%	81.7%	0.02%
経常支出	2,340	100.8%	107.9%	1.02%
業務費	1,051	105.4%	114.5%	0.46%
借入金利息	0	0.0%	0.0%	0.00%
信用保険料	989	88.1%	91.3%	0.43%
責任共有負担金納付金	269	194.9%	192.1%	0.12%
雑支出	31	49.2%	110.7%	0.01%
経常収支差額	670	100.3%	74.7%	0.29%
経常外収入	6,474	86.2%	88.9%	2.81%
償却求償権回収金	61	98.4%	81.3%	0.03%
責任準備金戻入	1,767	91.8%	93.9%	0.77%
求償権償却準備金戻入	380	63.0%	65.0%	0.17%
求償権補填金戻入	4,266	86.7%	90.0%	1.85%
その他	0	0.0%	0.0%	0.00%
経常外支出	6,762	88.7%	91.2%	2.94%
求償権償却	4,698	88.0%	89.7%	2.04%
責任準備金繰入	1,614	89.6%	91.3%	0.70%
求償権償却準備金繰入	443	96.5%	116.6%	0.19%
その他	7	24.1%	21.9%	0.00%
経常外収支差額	-288	250.4%	208.7%	-0.13%
制度改革促進基金取崩額	0	—	—	—
収支差額変動準備金取崩額	0	0.0%	0.0%	0.00%
当期収支差額	382	69.1%	50.3%	0.17%
収支差額変動準備金繰入額	191	69.2%	50.4%	0.08%
基金準備金繰入額	191	69.0%	50.3%	0.08%
基金準備金取崩額	0	0.0%	0.0%	0.00%
基金取崩額	0	0.0%	0.0%	0.00%

積算の根拠(考え方)

- ・「保証料」については、過年度実績等をもとに平均保証料率を0.94%として策定した。
- ・「責任共有負担金」については、責任共有対象の保証残高および過年度代位弁済実績をもとに個別積算し計上した。
- ・「経費」については、個別科目毎に積算した。
- ・「信用保険料」については、過年度実績等をもとに平均保険料率を0.43%として計上した。なお、「責任共有負担金納付金」として269百万円を計上している。
- ・「求償権補填金償却、戻入」については、代位弁済と回収の計画を加味して積算した。
- ・「制度改革促進基金取崩額」については、平成29年度決算において基金残高全額を取り崩したことから発生しない。

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 機 関 中 出 え 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		191	69.0%	50.3%
基金準備金取崩		0	—	—
期 末 基 本 財 産	基金	10,848	100.0%	100.0%
	基金準備金	9,765	104.0%	102.0%
	合 計	20,613	101.9%	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	191	69.2%	50.4%
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	7,386	105.4%	102.7%

(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		0	0.0%	0.0%
基金補助金		0	0.0%	0.0%
地方公共団体からの財政援助		912	90.9%	94.0%
保証料補給 (「保証料」計上分)		872	91.8%	94.5%
保証料補給 (「事務補助金」計上分)		0	0.0%	0.0%
損失補償補填金		40	75.5%	85.1%
事務補助金 (保証料補給分を除く)		0	0.0%	0.0%
借入金運用益		0	0.0%	0.0%

秋田県信用保証協会

積算の根拠(考え方)

・基本財産造成については、自助努力による基金準備金の積み上げを主体とし、出えん金・金融機関負担金は要望しない。

・制度改革促進基金については、平成29年度決算で基金残全額を取り崩した。

6. 経営諸比率

秋田県信用保証協会

(単位:%)

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	0.94%	0.03%	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	0.13%	0.04%	0.03%
経費率	経費【業務費+雑支出】／保証債務平均残高	0.47%	0.06%	0.10%
(人件費率)	人件費／保証債務平均残高	0.27%	0.05%	0.05%
(物件費率)	物件費【経費-人件費】／保証債務平均残高	0.20%	0.01%	0.06%
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%	0.00%	0.01%
支払準備資産保有率	(流動資産－借入金)／保証債務残高	13.38%	1.86%	1.15%
固定比率	(事業用不動産＋建設仮勘定)／基本財産	3.11%	-0.24%	-0.13%
基金の基本財産に占める割合	基金／基本財産	52.63%	-0.98%	-0.49%
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	4.36%	-0.26%	0.58%
		1,341		
基本財産実際倍率	保証債務残高／基本財産	10.67倍		
代位弁済率	代位弁済額(元利計)／保証債務平均残高	2.17%	0.26%	0.34%
回収率	回収(元本)／(期首求償権＋期中代位弁済(元利計))	1.22%	0.28%	-1.28%

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毎の求償権残高の実数(単位:百万円)を記入する。