

令和3年度経営計画の評価

茨城県信用保証協会は、公的な「保証機関」として、中小企業者の資金調達円滑化を図り、中小企業者の健全な育成と地域経済の発展に貢献して参りました。

令和3年度の年度経営計画に対する実施評価は以下のとおりです。なお、実施評価に当たりましては、鎌田彰仁茨城大学名誉教授、(委員長)、水口二良弁護士、井上雅裕公認会計士により構成される「外部評価委員会」の意見・アドバイスを踏まえ、作成いたしましたので、ここに公表いたします。

1. 業務環境

令和3年度の県内景気情勢については、日本銀行水戸事務所の茨城県金融経済概況によると、4月に「新型コロナウイルス感染症の影響から、サービス消費を中心に引き続き厳しい状態にあるが、基調としては持ち直しつつある」と総括判断が引き上げされました。その後の判断は据え置きで推移し、12月には引き上げされましたが、3月には「基調としては持ち直しているが、新型コロナウイルス感染症の再拡大の影響から、一部に一服感がうかがわれている」と判断引き下げとされました。

県内中小企業を取り巻く経営環境は、感染症再拡大の影響や、経営者の高齢化に伴う事業承継などの課題にも直面しており、加えてウクライナ情勢等による原油価格・物価高騰等の影響により、楽観できない状況が続きました。

2. 事業概況

令和3年度の保証承諾等の主要業務数値は、以下のとおりです。()の数値は対前年比

項目	金額	計画値	対計画比
保証承諾	1,458億円 (20%)	2,550億円	57%
保証債務残高	7,514億円 (96%)	7,400億円	102%
代位弁済	44億円 (74%)	100億円	45%
実際回収	23億円 (100%)	23億円	102%

3. 決算概況

令和3年度の決算概況（収支計算書）は、以下のとおりです。

（単位：百万円）

経常収入	8,812
経常支出	5,338
経常収支差額	3,473
経常外収入	8,852
経常外支出	9,009
経常外収支差額	-156
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
当期収支差額	3,317

4. 重点課題への取り組み

令和3年度の重点課題として掲げた項目への取り組み状況は、以下のとおりです。

(1) 保証部門

1) 政策的保証制度と地方公共団体融資制度の推進

①災害関連保証や借換保証などの制度保証の推進

令和2年度においては、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による経済の落ち込み等への対策として、大規模な金融緩和政策が実施され、県新型コロナウイルス感染症対策融資や県パワーアップ融資等が活発に利用されたことから、保証承諾は、46,094件（前年度比212.3%）7,133億円（前年度比364.2%）と過去最高となりました。

令和3年度においては、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化する中、中小企業者自身の経営改善の促進を図るため、中小企業等事業再構築促進事業や伴走支援型特別保証などの政策が打ち出され、金融機関や信用保証協会は、資金繰り支援に加えて、中小企業者の事業の継続・発展に向けた支援を実施してきました。

令和3年度の保証承諾は、県新型コロナウイルス感染症対策融資（令和3年3月末保証申込受付分で取扱終了）等による資金繰り支援

の効果もあり、資金需要に落ち着きが見られたことから、14,967件（前年度比32.5%）、1,458億円（同20.4%）と前年度を下回りました。新型コロナウイルス感染症の影響を受けている中小企業者など、経営環境の悪化等により資金繰りに支障を来している先に対しては、伴走支援型特別保証や県パワーアップ融資（伴走支援型特別保証対応）による資金調達を促進し、1,178件、194億円の実績となりました。

また、新規事業分野への進出や業態転換等の事業再構築に取り組む中小企業者に対しては、県新分野進出等支援融資を活用し、336件（前年度比8,400.0%）、52億円（同4,907.3%）と前年度を上回りました。

借換保証については、保証承諾全体が前年度を下回ったこともあり、2,271件（前年度比16.9%）、314億円（同13.7%）と減少しました。

②創業関係保証や小口零細企業保証、農業ビジネス保証の推進

創業者向けの創業関係保証については、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、令和2年度に減少（金額前年度比77.6%）しましたが、令和3年度においては、資金力の乏しい創業者や小規模事業者の資金繰りを積極的に支援した結果、512件（前年度比157.1%）、31億51百万円（同155.6%）と増加しました。

小規模事業者向けの小口零細企業保証についても、834件（前年度比239.7%）、26億3百万円（同204.0%）と増加しました。

平成31年4月に、全国に先駆けて取扱いを開始した、県農業ビジネス保証制度（商工業と農業を兼業している中小企業者向け県融資制度）については、33件（前年度比143.5%）、2億50百万円（同123.6%）の実績となりました。

③地方公共団体制度融資（県融資制度・市町村金融）の推進

地方公共団体制度融資については、県新型コロナウイルス感染症対策融資が令和3年3月末保証申込受付分で取扱終了となり、資金需要に落ち着きが見られたことから、県融資制度全体では7,460件（前年度比18.3%）、689億90百万円（同10.7%）と前年度を下回る利用となりました。一方、市町村金融（自治・振興金融）については、2,127件（前年度比266.9%）、131億74百万円（同260.1%）と前年度を上回りました。

中小企業者の保証料負担の軽減を図るため、県事業活性化資金融資や県小規模企業支援融資について10%の保証料割引を実施したほか、創業関係保証については0.3%、特定社債保証・寄贈型特定社債保証については0.1%の保証料引下げを実施しました。

2) 中小企業者の実情に応じた適正保証の推進と利便性の向上

①保証審査時の現地調査、企業面談による実情把握

新型コロナウイルス感染症の影響が長期化する中、茨城県が発表する茨城版コロナ Next 判断指標のステージや県内感染者数の動向を踏まえながら、外部との接触を再開し、現地調査や企業面談は 937 企業（前年度 297 企業）、SWOT 分析（企業の強み・弱み・機会・脅威の要因分析）を取り入れた「現地調査・事業性評価シート」の作成は 491 企業（前年度 82 企業）と前年度を上回りました。

②県や市町村等との連携

茨城県との協議により、県パワーアップ融資の改正（伴走支援型特別保証に対応した要件の拡充）、県新分野進出等支援融資（利子補給・保証料補助の継続）、県再生支援融資の改正（経営改善サポート保証（感染症対応型）に対応した要件の拡充）、県借換融資の改正（借換回数制限の廃止など）を実現しました。

また、県パワーアップ融資（伴走支援型特別保証対応）については、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小企業者の資金繰り支援の強化を図るために、令和 3 年 7 月 1 日から借換対象を拡充し、令和 3 年 10 月 1 日からは、茨城県最低貸金引上げに伴う利子補給を実現しました。

茨城県ホームページ掲載の「中小企業支援施策活用ガイドブック」を 1,600 部製本し、金融機関、商工団体等に提供することで、中小企業者が必要な施策を利用できるよう促しました。

③中小企業者や金融機関などの保証利用者目線での業務の改善

信用保証申込手続きの電子化にあたり、信用保証委託申込書・信用保証依頼書の押印を廃止するとともに、令和 3 年 7 月 1 日から信用保証委託契約書の徴求時期を保証申込時から貸付契約の締結時に変更しました。

令和 4 年 2 月 1 日からは、保証条件変更申込書・保証条件変更依頼書についても押印を廃止し、当協会ホームページからダウンロードした書式の使用を可能としました。

金融機関に対して紙媒体で発行していた信用保証書・変更保証書については、電子保証書交付サービスの導入を推進し、令和 3 年 8 月 23 日から常陽銀行と取扱いを開始したのを皮切りに、茨城県信用組合（令和 4 年 1 月開始）、千葉銀行（令和 4 年 1 月開始）、水戸信用金庫（令和 4 年 3 月開始）との間でも、電子保証書交付サービスの取扱いを開始しています。

信用保証申込手続きの電子化については、現在、一般社団法人全国信用保証協会連合会において検討が進められているところとなりま

すが、保証利用者目線での利便性向上を図るため、当協会としても引き続き業務の改善に努めていきます。

3) 金融機関との連携強化

①金融機関本部・営業店との階層別情報交換会や意見交換会の実施

階層別情報交換会・意見交換会は、従来から積極的に取り組んでいましたが、新型コロナウイルス感染症の影響から、金融機関においても外部との接触を回避する動きとなったため、令和2年度においては計2回（金融機関本部1回、金融機関営業店1回）の開催にとどまりました。令和3年度においては、感染防止対策を講じながら、対面やオンライン会議による開催を含め、計44回（金融機関本部4回、金融機関営業店40回135店舗参加）開催しました。特に、金融機関本部との開催では、オンライン会議により本部と各営業店を繋ぎ、当協会から伴走支援型特別保証制度等の創設・改正等の周知を行い、新たな保証制度に関する理解を深めていただきました。

②協調融資の推進

新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小企業者への資金繰り支援のため、伴走支援型特別保証、県パワーアップ融資（伴走支援型特別保証対応）や県新分野進出等支援融資などの政策的保証制度等の推進を積極的に行い、協調融資の実績は974件（前年度比102.4%）、187億5百万円（同87.1%）となりました。

他方で、中小企業庁がホームページで情報開示している「信用保証協会と金融機関プロパー融資の状況」を見ると、当協会における「金融機関プロパー融資有り」の保証承諾件数割合は44.5%（全国平均40.2%）と全国平均を上回っており、金融機関との連携・協調体制が相応に図られていることが窺えます。

③経営者保証を不要とする融資の取り扱い

経営者保証を不要とする融資について、無保証人で信用保証を承諾した件数は4,709件、令和3年度の保証承諾件数（全体）14,967件に占める割合は、31.5%となりました。

（保証部門の評価）

令和2年度の茨城県新型コロナウイルス感染症対策融資を中心とした積極的な資金繰り支援の効果から、令和3年度については資金需要に落ち着きがみられ、保証承諾は1,458億円、前年比20.4%と前年度を下回りました。当協会としては、金融機関の継続的な伴走支援

により早期の経営改善を図る伴走支援型特別保証、県パワーアップ融資（伴走支援型特別保証対応）や新分野進出等に取り組む企業を支援する県新分野進出等支援融資等を積極的に推進し、中小企業者の経営改善や業態転換などに繋がる支援を実施しました。

また、信用保証書の電子化や信用保証申込手続きにかかる各種押印廃止、信用保証委託契約の徴求時期の変更等の業務改善を行い、利用者目線での利便性の向上を図りました。

今後、新型コロナウイルス感染症の影響に加え、ウクライナ情勢等による原油価格・物価高騰等の影響拡大が見込まれることから、引き続き金融機関、地方公共団体との連携を図りながら、中小企業者のニーズを捉え、資金需要に迅速かつ柔軟に対応していくことが必要です。

（２）期中管理・経営支援部門

１）中小企業支援機関との連携強化

①事業承継への取り組み、茨城県中小企業支援ネットワーク会議等

事業承継に課題を抱える先に対して経営相談グループによる訪問を行い、「事業承継診断票（事業承継ガイドラインの制定フォームを使用）」に基づいたヒアリングを 81 企業に対して実施しながら、事業承継に向けた準備の必要性を伝え、茨城県事業承継・引継ぎ支援センター等の支援機関の案内を行いました。

中小企業支援機関が一堂に会して意見交換等を行う場として、当協会が事務局となり、「茨城県中小企業支援ネットワーク会議」を 2 年振りに開催しました。会議では、関東経済産業局産業部中小企業金融課から「新型コロナウイルスの影響と中小企業施策について」、中小企業再生支援全国本部から「新型コロナ禍における中小企業再生支援協議会の取り組みについて」講演をいただき、情報共有を行いました。

また、令和 4 年 1 月 6 日には、茨城県や県内に本店を有する金融機関本部の役職員、当協会役職員参加の下、中小企業庁神崎金融課長による講演会を開催し、「コロナ禍における中小企業支援施策」について講演をいただきました。

■令和 3 年度茨城県中小企業支援ネットワーク会議（6/11 実施：出席者 25 機関 36 名）

②「茨城県産業会館産業支援団体連絡会議」の開催

茨城県産業会館産業支援団体連絡会議（茨城県、商工会連合会、商工会議所連合会、いばらき中小企業グローバル推進機構、中小企業団体中央会、当協会で構成する連絡会議）を年 2 回開催し、新型コロナウイルス感染症の影響に対応した保証制度や茨城県の中小企業支

援施策、各中小企業支援機関の方針・事業実施項目等について情報共有を図りました。

③ビジネスフェア等の共催・協力

新型コロナウイルス感染症の影響により、対面方式でのビジネスフェアの開催が中止となる中、いばらき中小企業グローバル推進機構と連携し、高精度・難加工技術展 2021（場所：東京ビッグサイト、期間：令和3年12月1日～3日）へ県内中小企業10社の出展を支援しました。

2) 創業支援の充実

①創業支援態勢の充実

新型コロナウイルス感染症の影響により対面方式による相談・フォローアップが難しくなる中、令和2年10月から導入したWeb会議システム「jinjer ミーティング」等も活用しながら、中小企業者のニーズに応じ、外部専門家派遣や創業予定者へのアドバイス、創業後のフォローアップなどの支援を行い、創業相談を20件、創業後のフォローアップを81企業に実施しました。

②県や市町村、地域金融機関等との連携と国の「経営支援強化促進補助事業」の活用

各市町村が実施する創業支援ネットワーク会議への出席（4市町村、計5回）と併せ、創業セミナーへの講師派遣や創業相談会に参加（13市町村、計13回）するなど、関係機関と連携した創業支援に努めました。

創業予定者や既に起業している創業者については、国の「経営支援強化促進補助事業」を活用し、外部専門家派遣を20企業に対し実施しました。

③創業予定者向けのセミナー、創業後のフォローアップセミナーの開催

当協会主催で、将来的に創業する可能性のある専門学校生を対象とした創業セミナーや、女性のための創業セミナーを開催することで創業機運の醸成を図りました。

また、日本政策金融公庫と連携し、創業後5年未満の創業期にある中小企業者を主に対象とした「創業フォローアップセミナー&交流会」を開催しました。

さらに、国立大学法人茨城大学社会連携センターと連携し、茨城大学アントレプレナーシップ教育プログラムの起業セミナーにおいて、

創業支援課の職員が講師となり、「起業のいろは」をテーマに講演を行いました。

④夜間相談窓口の設置

創業相談窓口に加えて、事前予約制の夜間相談窓口を引き続き設置しました。

3) 経営改善支援・再生支援の取り組み強化

①経営改善支援の取り組み

県新型コロナウイルス感染症対策融資を利用して据置期間2年以上を設けた先や条件変更実施先の経営改善や資金繰りの安定を図るため、経営支援課経営相談グループにおいて、「経営支援強化促進補助事業」を活用した企業訪問を行い、踏み込んだ経営支援を実施しました。

また、茨城県中小企業再生支援協議会が実施する「新型コロナウイルス感染症特例リスケジュール」を利用した先へのモニタリングを実施しました。

- 企業訪問面談 356 企業 延べ 550 回訪問面談
- 外部専門家派遣 32 企業 延べ 200 回派遣
- 特例リスケジュール利用先のモニタリング 94 企業

②業績の早期把握によるきめ細やかな経営支援

約定返済の1~2ヶ月程度の延滞先を毎月リストアップし、金融機関から現況報告を受けることにより、企業の資金繰り悪化を早期に把握するとともに、事故の未然防止のため、条件変更等で早期の資金繰り正常化を図りました。その中でも、延滞を繰り返している先については、特にフォローアップを強化することにより、21企業（前年度56企業）について正常化が図られました。

また、経営支援部経営支援課での経営支援として、保証・条件変更による資金繰り支援に加え、外部専門家の経営改善支援等を207企業（前年度156企業）に対して実施しました。

③「経営改善計画策定支援事業」の利用推進と費用一部補助、経営サポート会議による側面支援と経営改善サポート保証等の積極的活用

中小企業者の経営改善計画策定を後押しするため、国の「経営改善計画策定支援事業」（※1）を活用するとともに、経営サポート会議を

経て合意した計画に対しては、当該支援事業の自己負担の一部費用を当協会が補助（自己負担の 1/2 で 50 万円を限度）することで 18 企業（前年度 19 企業）の負担を軽減しました。

経営サポート会議は、当協会が事務局となり、中小企業者や取引金融機関等の関係者が一堂に会して関係者間の意見調整を行い、早期の経営改善を促す場として活用されており、令和 3 年度は計 15 回（前年度 18 回）開催しました。一方で、経営改善が必要な企業の資金需要に対しては、経営改善サポート保証（※2）、新たに創設した経営改善サポート保証（感染症対応型）（※3）、伴走支援型特別保証や県パワーアップ融資（伴走支援型特別保証対応）による資金繰り支援を行いました。

（※1）「経営改善計画策定支援事業」：認定支援機関を活用し経営改善計画を策定した中小企業に対し、国が計画策定費用の一部を補助。

（※2）経営改善サポート保証：産業競争力強化法に規定する認定支援機関等の指導や助言を受けて作成した事業再生計画や、経営サポート会議を経て合意した事業再生の計画に従って事業再生を行う中小企業の資金調達を支援する保証制度。

（※3）経営改善サポート保証（感染症対応型）：新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小企業者の経営改善・事業再生局面への対応として、経営改善サポート保証の取扱いを一部改正した保証制度。

■経営改善サポート保証・経営改善サポート保証（感染症対応型）

保証承諾：19 件（前年度比 1,900.0%） 7 億 57 百万円（前年度比 5,257.2%）

■伴走支援型特別保証・県パワーアップ融資（伴走支援型特別保証対応）

保証承諾：1,178 件、194 億円

④各種再生スキームを活用した再生支援

債権放棄や不等価譲渡等を伴う抜本的な事業再生支援への取り組みについては、再生支援機関（茨城県中小企業再生支援協議会等）の各種再生スキームに基づき策定された再生計画に対して、計画の実効性確保に向けた提言を行い、同意後も計画実現に向けてモニタリングなどの関与に努めました。

■求償権放棄実績（第二会社方式を含む）：4 企業 4 億 38 百万円（債権カット額）

■求償権不等価譲渡実績：2 企業 1 億 68 百万円（債権カット額）

⑤経営金融相談窓口の充実

中小企業者からの経営相談や、金融機関の紹介を含めた金融相談に対応するため、ベテラン職員による経営相談窓口の充実を図りました。

た。

また、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小企業者の相談に対応するため、「新型コロナウイルス感染症に関する経営相談窓口」を引き続き設置するとともに、令和4年2月25日からは、「原油価格上昇に関する特別相談窓口」を「ウクライナ情勢・原油価格上昇等に関する特別相談窓口」に拡充し、ウクライナ情勢や原油価格上昇等の影響を受けた中小企業者からの相談に対応しました。

⑥定量的な効果検証の試行・準備（専門家派遣先へのアンケート）

令和元年度に専門家派遣を実施した94先にアンケートを実施し、53先（回答率56.4%）から回答を受領しました。

回答があった53先のうち、49先から「非常に参考になった」「参考になった」との回答を得ており、約92%の企業が専門家派遣を受けて満足しています。また、49先のうち、専門家派遣を受けた後、数値面（決算書の数値）の効果が表れたと回答した先が26先（うち24先は定性面の効果も表れたと回答）。数値面の効果は表れていないと回答した23先のうち、定性面の効果があったと回答した先が19先、まだ定性面の効果が表れていないと回答した先が3先、数値面の効果・定性面の効果がともに表れていないと回答した先が1先となっています。

数値面の効果が表れたと回答した先における具体的な効果としては、「経費削減につながった」「売上高が増加した」「利益が改善した」との回答が多かったです。定性面の効果があったと回答した先における具体的な効果としては、「経営に対する意識が変わった」「既存事業（商品）のPRにつながった」「新たな事業（商品）を開始できた」との回答が多かったです。

（期中管理・経営支援部門の評価）

県新型コロナウイルス感染症対策融資を利用して据置期間2年以上を設けた先や、条件変更実施先等に対して企業訪問を実施し、各企業のニーズを把握したうえで、「経営支援強化促進補助金」を活用した専門家派遣を実施し、きめ細やかな経営支援に取り組みました。さらに「新型コロナウイルス感染症特例リスクスケジュール」を利用した先へのモニタリングも実施することで、企業の業態把握に努めました。

なお、経営支援業務の定量的な効果検証の試行・準備として、専門家派遣先に実施したアンケート調査については、今後も継続して実施することでデータの蓄積を行う必要があります。

創業支援について、大学主催のセミナーへの講師派遣や日本政策金融公庫との連携によるフォローアップセミナーの開催等、関係機関と連携した事業に取り組みました。

中小企業支援機関との連携については、中小企業支援ネットワーク会議をはじめとして、都度、情報共有等を行うことで、連携を図って

います。今後も当協会及び中小企業支援機関等との連携の強化により、創業支援、事業承継支援、経営改善支援、再生支援等、中小企業者のライフステージに応じた各支援の取り組みの充実に努めていく必要があります。

(3) 回収部門

1) 効率的かつ迅速な回収行動

①期中管理部門と回収部門の連携による回収強化

代位弁済が不可避となった先に対する初動対応として、事前求償権の行使（代位弁済前に保証協会の求償権に対する保全措置として仮差押の申立て等を実施）など有効な法的措置を行いました。

■法的措置の実行 378 件（前年度 441 件）

うち事前求償権の行使 3 件（前年度 1 件）

②管理事務停止処理の促進

管理事務停止処理を促進することにより、回収可能債権に迅速に対応できるよう管理事務の効率化を進めました。

■管理事務停止処理 1,313 件（前年度 3,188 件）

2) 早期解決に向けた適切な対応

①求償権消滅保証の活用による事業再生

事業継続中で、十分に再生の見通しがある求償債務者に対しては、再建計画に基づき求償権を消滅させることで、今後の金融機関からの資金調達を容易にする求償権消滅保証を 2 企業に対して 91.5 百万円（前年度 1 企業 14 百万円）実施しました。

②一部弁済による保証債務免除や経営者保証ガイドラインへの適切な対応

多額の保証債務を抱え、将来的な解決が見込めない連帯保証人に対しては、回収の最大化と早期解決を図るため、一部弁済による保証債務の免除を実施しました。

また、連帯保証人からの経営者保証ガイドラインに沿った債務整理の申し出について、生活再建に考慮した適切な対応に努めました。

■一部弁済による保証債務免除実績 84 件（前年度 92 件）

■経営者保証ガイドラインによる保証債務免除 31 件（前年度 16 件）

（回収部門の評価）

不動産担保に依存しない保証や第三者保証人の原則非徴求化に伴い、無担保求償権が増加するなど回収部門を取り巻く環境は厳しい状況が続いています。そのため、期中管理部門との連携も含め、求償権情報の早期把握と有効な法的措置の実行、個別案件のヒアリングと進捗管理の徹底など、回収の最大化を図るとともに、債務者、連帯保証人等の個々の実情に応じた回収対応が不可欠です。

また、事業継続中の債務者については、業況把握のうえ求償権消滅保証の取り組みを促進し、高齢者等の少額返済者で完済が見込めない先には、一部弁済による保証債務の免除の検討を進めました。また連帯保証人からの経営者保証ガイドラインに沿った債務整理の申し出については適切な対応に努めました。

なお、回収が困難視される債権については、管理事務停止処理を検討し、回収業務の効率化を進めていく必要があります。

（４）その他間接部門

１）経営資源の充実

①長期的計画に沿った職員の採用と人材育成

新規職員の採用においては、明確な評価項目基準を策定し、当該基準に沿って人員確保を行い、令和 4 年度新規職員 2 名を採用するとともに、年齢別人員構成のバランスを保つために、年度途中で 1 名の中途職員採用を実施しました。職員各人の特性を把握し、人材の育成と適材適所に取り組んでいくことを目的に、課長補佐以下の職員を対象として「S P I（総合適性検査）」を初めて実施しました。その検査結果については、所属長だけではなく、自己分析や自己啓発を促すため、受験者本人にもフィードバックを行いました。

また、高い知識と社会変化に対応できる変革能力のある人材を育成するため、新型コロナウイルス感染症の影響により、リモートによる対応が中心となったものの、課題別や階層に応じた効果的な内外研修を行いました。

② I C T の活用等による効率的な業務運営

効率的な業務運営を目指していく一環として、内部文書の申請・報告の承認手続きを一部電子化したワークフローシステムを導入し、段階的に電子化対象項目を広げながらスピード化に努めました。また、W e b 会議システムのモニターを 2 台増設（合計 4 台）し、各種会議・内外研修について一部リモート対応を推進することにより効率化を図りました。これらの効率化や県新型コロナウイルス感染症対

策融資の終了に伴う保証申込み減少により、残業時間数の削減が図られました。(正職員一人当たりの月平均残業時間数：令和3年度 12.2時間 前年度比 48.6%)

さらには、中小企業者により良質なサービスを提供するために、令和3年度の経営支援業務の人員について、正職員2名を増員しました。

(経営資源の充実の評価)

中小企業者の事業継続と発展を支える信用補完制度を担うという社会的使命を果たすためには、健全で信頼性の高い組織体制を構築することが必要です。よって、長期的計画に沿って職員を採用しながら、人材を最も重要な経営資源として位置づけ、保証協会の使命を遂行する高い行動力と社会変化に対応できる変革能力のある人材を育成するため、研修の継続・強化に努めていくことが必要です。

2) コンプライアンスおよび危機管理の態勢強化

①コンプライアンスの態勢強化

職員のコンプライアンス意識を高めるため、課別研修を反復継続して実施しました。また、反社会的勢力排除に向けた取り組みの強化として、「反社会的勢力等への対応マニュアル」を活用し、情報管理基準や組織体制および具体的な対応について職員へ周知しました。

なお、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、予定していた外部講師研修は中止としました。

適正な業務運営および会計処理に努めるため、常勤監事による業務執行状況の確認監査、月例出納検査、随時監査並びに指導検査室による内部監査(全部署)を実施しました。

個人情報保護の徹底を図るため、文書責任者(個人データ点検担当者)による個人データに関する帳票類の点検および指導検査室による監査を実施(各2回)しました。また、書類の保管・整理やファックス誤送信の防止等について定期的な周知を行い、情報漏洩防止に努めました。

さらに、コンプライアンス委員会により、コンプライアンス態勢のチェックを行い、適正な対応が図られていることを確認しました。

②危機管理の態勢強化

信用保証協会は中小企業金融のセーフティネットとしての役割を担っていることから、被災時における地域経済活動への影響を最小限にし、地域経済を守り復興させる役割を果たすため、役職員全員に「事業継続計画」の要約版に加え、防災ハンドブック(いばらき防災ハ

ンドブック 2021) を配付し周知徹底しました。新型コロナウイルス感染症対策として、時差出勤や交代出勤などを実施し、協会内外での感染拡大防止に努めたほか、職員に感染者や濃厚接触者等が発生した際には、応援体制まで定めたマニュアルに基づきながら、業務が停滞しないよう努めました。なお、「事業継続計画」については、その実行性を確保するために、人事異動などに合わせて、随時、連絡網や緊急時の帰宅方法などの見直しを行いました。

緊急事態が発生した場合の混乱や損失を最小限にするために、保証協会システムセンター本社が被災した想定において、システムのバックアップ機能を担う保証協会システムセンター九州支社への通信切り替えを行い、九州支社とのシステムが正常に機能するかどうかの訓練を実施しました。

また、緊急時における役職員の安否確認のため、安否確認システム（緊急連絡網等）を利用し、役職員全員による安否確認訓練および出社可否確認訓練を各 1 回実施したほか、非常時に重要となる備蓄品の確認・入替作業も実施しました。

（コンプライアンスおよび危機管理の態勢強化の評価）

信用保証協会の公共的使命と社会的責任の重要性が高まる中、コンプライアンスは経営管理の基軸であり、研修の継続により態勢の強化に引き続き努めていくことが必要です。また、反社会的勢力による不当な介入の隙を与えないために、より一層の組織体制の強化および関係機関との連携強化に努めていくことが重要です。

近年頻発する自然災害や新型コロナウイルスなどの感染症に対して、危機時に中小企業金融のセーフティネットとしての役割を果たすため、危機管理体制の充実を図っていく必要があります。そのために「事業継続計画」等の周知徹底を図るほか、安否確認システムを利用した訓練の実施など、緊急時に備えた体制の整備に努めていくことが必要です。

3) 広報活動

①信用保証協会の認知度向上と社会貢献

「いばらきクリエイターズハウス」（茨城県のコンテンツ産業創造プロジェクト拠点施設）との連携により、イメージキャラクターを活用した新たな PR ポスターや各種保証制度のチラシを作成し、広報活動を行いました。

日本経済新聞・朝日新聞・茨城新聞の各紙に 2 ヶ月に 1 回保証協会ニュースとして各種保証制度の案内記事を掲載することで、当協会の PR や保証制度の普及に努めました。また、ラジオ広告（茨城放送にてスポット CM）を毎週月・水・金の 3 回、計 468 回実施しました。スポーツ振興を通じた PR 活動を行うため、スポンサー契約を平成 27 年 4 月に締結した水戸ホーリーホック（水戸市に本拠地を構える

サッカーJ2チーム)及び令和元年7月に締結した茨城ロボッツ(茨城県に本拠地を置くプロバスケットボールB1チーム(2021-22シーズンより昇格))との契約も共に継続しました。

②中小企業者にとって有益な信用保証制度等の周知

当協会の取り組みや各種支援策を広く周知するため、月刊誌「保証だより」の発行を行い、掲載する情報を随時見直すことで、関係機関への有益な情報の提供に努めました。

また、保証協会利用企業などに対し、中小企業向けの広報誌「I.C.G Press」を1回(令和3年10月発行(約4万部))発行し、県の融資制度や保証協会の経営支援事業等について、さらには、県内で活躍する企業のビジネスモデルを紹介することで認知度の向上を図りました。

スマートフォンのコミュニケーションアプリ「LINE」で公式アカウントを活用し、中小企業者、金融機関、商工団体などを対象に、保証制度や経営支援などの情報発信を行いました。

(広報活動の評価)

イメージキャラクターを活用し、各種メディアやポスター、チラシ、広報誌などにより広報活動に取り組みました。また、スポーツ振興を通じて地域活性化に協力することで当協会の認知度向上に努めています。スマートフォンのコミュニケーションアプリ「LINE」等を活用し、中小企業者、金融機関及び関係機関に対して引き続き有益な情報を発信し、信用保証協会の認知度や保証利用度の向上に繋げていく必要があります。

5. 外部評価委員の意見等

【保証部門】

- ・令和2年度において、「県新型コロナウイルス感染症対策融資」等により積極的な資金繰り支援を実施したことにより、令和3年度については資金需要に落ち着きがみられました。当面の資金繰り支援から、アフターコロナを見据えた金融支援へ局面が変化している状況下で、金融機関が中小企業者に対して継続的な伴走支援を行う「伴走支援型特別保証」「県パワーアップ融資(伴走支援型特別保証対応)」、新たな事業分野への進出や事業・業態の転換を通じた事業再構築に取り組むための資金などを支援する「県新分野進出等支援融

資」等の推進により中小企業者の事業継続力を高める金融支援に取り組んだことは評価できます。

- ・従前は紙媒体で発行していた信用保証書・変更保証書について、電子保証書交付サービスを導入しており、コロナ禍におけるデジタル化の取り組みとして評価できます。今後、保証付き融資の実行までのリードタイムの短縮を目指し、信用保証申込手続きの電子化も検討されているとのことであり、顧客利便性の向上、業務の効率化等も見込まれることから、早期導入の取り組みに期待します。
- ・これまでの新型コロナウイルス感染症の影響に加え、ウクライナ情勢等による原油価格・物価高騰等の影響も出てきており、引き続き地方公共団体や金融機関等との連携を強化し、また、中小企業者の実情をきめ細やかに把握した上で、企業のニーズに適した支援を提案するなど、実効性のある金融支援の取り組みに期待します。

【期中管理・経営支援部門】

- ・中小企業経営者の高齢化が進み事業承継については社会的課題と捉えられている中、事業承継に課題を抱える先に対し、事業承継の後押しをすべく訪問する取り組みは評価できます。
- ・経営改善支援・再生支援の取り組みについても、様々なフェーズでの各種支援体制が構築されており、各事業者の実態を把握し、引き続き必要な支援に取り組んでいただきたい。また、令和4年度に公表された「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」に基づく事業再生や債務整理についても、適切に対応することを期待します。
- ・専門家派遣先へのアンケート調査については、90%以上の先が満足された回答となっており、また、数値面のみならず、定性面の効果についても様々な効果が確認できたことは評価できます。アンケート調査を継続して実施することでデータの蓄積を行い、経営支援業務の発展に繋げていただきたい。
- ・今後、新型コロナウイルス感染症やウクライナ情勢等の影響による経済危機を乗り越えていくためには、中小企業者に対してきめ細やかな経営支援の取り組みが重要となってきます。金融機関、中小企業支援機関等との連携をさらに強化し、経営支援の質の向上に努めていくことが必要です。

【回収部門】

- ・回収環境が厳しくなる中で、効率性を重視しつつ回収の最大化を図ることが重要であり、そのためには、回収見込みについて早期に見極めを行い、回収見込みがないと判断した場合には、求償権の管理事務停止処理により、引き続き回収業務の効率化を進めることが必要です。

- ・また、求償債務者や連帯保証人の個々の実情を見極めた対応が一層求められており、回収の最大化を図るとともに、求償権消滅保証の活用による事業の再生や経営者保証ガイドラインに沿った債務整理等の適切な対応に期待します。

【その他間接部門】

- ・中小企業者の事業継続と発展を支える信用補完制度を担っていくという社会的使命を果たし、健全で信頼性の高い組織体制を構築するためには、高度な人材による業務運営が必要です。長期的視野に立った職員の採用と研修の継続・強化に努め、信用保証協会に求められている様々な要求に対して、能力を最大限発揮できるよう人材を育成していくことが重要です。
- ・職員のコンプライアンス意識向上や反社会的勢力の排除を図るための研修を反復継続して行っていること、また、個人情報の管理徹底と漏洩防止のため、点検と検査を定期的実施していることは、共に基本的な取り組みとして重要なものです。今後も役職員一人ひとりのコンプライアンスに対する意識を、より一層高めていくことを期待します。
- ・危機管理については、緊急時における基幹システムの安定稼働テストや、安否確認システム（緊急連絡網等）の活用などで緊急時の体制維持に努めていますが、近年頻発する自然災害や新型コロナウイルス感染症などの事態に備えるため、「事業継続計画」の浸透と、定期的な訓練により、その実行性を高めていくことが必要です。
- ・新聞、ラジオ、広報誌など各種広報活動に積極的に取り組んでおり評価できます。また、「LINE」を活用し、ダイレクトに中小企業者、金融機関及び関係機関に対して有益な情報を発信する取り組みは継続して取り組むことが必要と考えられます。信用保証協会の存在がより浸透するよう、引き続き充実した広報活動の取り組みに期待します。

- ・今後とも、中小企業金融の中核を担う公的機関として、関係機関との連携を一層強化し、アフターコロナ、ウクライナ危機の局面において、いかにして中小企業者を支えるかを念頭に置きつつ、金融支援、経営支援への取り組みをさらに発展・充実させていくことを期待します。