

## 1 業務環境

### (1) 茨城県の景気動向

日本銀行水戸事務所発表（令和6年3月7日）の茨城県金融経済概況によると、県内景気は、個人消費はペースを鈍化させつつも、緩やかな増加を続けている一方、住宅投資は弱い動き、公共投資は弱含み、設備投資は前年度をやや下回る計画となっています。また、生産活動は、海外経済減速の影響を受けつつも、供給制約の影響が和らぐもとで、横ばい圏内の動きとなっています。

### (2) 中小企業・小規模事業者を取り巻く環境

財務省水戸財務事務所発表（令和6年3月12日）の令和6年1～3月期の県内法人企業景気予測調査によると、県内の中小企業の景況判断指数BSI（※）は、前期（令和5年10～12月）に比べ7.7ポイント悪化のマイナス2.6と「下降」超に転じています。

県内経済は緩やかな回復を続けているものの、先行きの不確実性が極めて高く、物価・賃金の動向、為替動向、海外経済の動向について引き続き注視する必要があると、中小企業・小規模事業者の経営環境は、予断を許さない状況が続くものと予想されます。

（※）「景況判断指数BSI」：四半期毎の法人企業景気予測調査における景気などの判断調査項目で、“上昇”と回答した企業の構成比から“下降”と回答した企業の構成比を差し引いて算出される指数。

## 2 業務運営方針

当協会は、国や地方公共団体の施策に呼応し、原材料価格高騰や人手不足等により厳しい経営環境に置かれている中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者」という。）の事業の継続と発展を支えるため、関係機関と連携しながら、中小企業者に寄り添った保証と経営支援の強化をより一層推進していきます。

また、活力ある信頼性の高い組織体制を構築するために、人材採用・育成とともに職員のワークライフバランスを推進す

るとともに、コンプライアンスおよび危機管理の態勢強化に努めます。さらに、「信用保証業務を通じたSDGs（持続可能な開発目標）」を引き続き推進しながら、地域社会への貢献に資する各種活動にも取り組んでいくこととします。

以上のことから、以下のとおり重点課題に取り組んでまいります。

### （1）政策的保証制度と地方公共団体融資制度の推進

- ① 中小企業金融におけるセーフティネットとしての役割を果たすため、大規模な経済危機や災害等の事象により著しい信用収縮が生じた際には、経営安定関連保証や災害関連保証等を活用することにより、中小企業者の資金繰りを支援します。

原材料価格高騰や人手不足等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企業に対しては、伴走支援型特別保証や県パワーアップ融資、約定返済負担の増加を抑えながら追加的な資金を支援する借換保証や返済負担軽減のための条件変更を適切に行うことにより、資金繰りの円滑化を推進します。

また、コスト構造が変化する中、収益力を改善し稼ぐ力を高めるために、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積極的に活用し、事業再構築に必要な資金を支援します。

さらに、令和6年3月15日から取扱いを開始した中小企業者の選択により信用保証料を上乗せすることで経営者保証を不要とする「事業者選択型経営者保証非提供制度」等について周知を行うとともに円滑な取組みを進めることで、中小企業者による思い切った事業展開等を支援します。

- ② ビジネスチャンスを見出しチャレンジする創業者に対しては、創業関連保証や経営者保証を不要とするスタートアップ創出促進保証を、経済環境の変化などによる影響を受けやすい小規模事業者に対しては、小口零細企業保証などを活用しながら、企業の持続的発展を支え、地域の活性化に寄与していきます。また、商工業と農業を兼業する中小企業者に対しては、引き続き農業ビジネス保証の利用を推進します。

- ③ 低金利で信用保証料の補助等がある県の融資制度や市町村金融制度は、中小企業者の資金調達コストの低減が図れることから、積極的に活用し、事業の発展や生産性向上への取組みに繋げていきます。また、併せて、創業者や新規事業分野への進出、設備投資を対象にした融資制度等については、当協会においても信用保証料の割引を実施し、より利便性

の高い制度として利用の促進を図っていきます。

## (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 現地調査を積極的に行い、原材料価格高騰や人手不足等の影響を受けた中小企業者の現況とニーズを的確に把握するとともに、財務内容だけでなく、事業内容や成長可能性を適切に評価する事業性評価についても取り組み、適正保証の推進に努めます。特に、収益力の改善が必要と判断される中小企業者については、一定の経営支援能力を有する金融・経営改善相談員が中心となって訪問等を行い、企業の実情に応じた支援を行います。
- ② 各種経営課題に取り組む中小企業者の資金需要に柔軟に対応するため、県や市町村、金融機関、中小企業支援機関と意見交換や協議を行い、新たな融資制度の創設や既存の融資制度の見直しを継続的に働きかけることにより利便性を高めていきます。また、中小企業支援機関等と連携し、中小企業者の収益力改善や経営改善に繋がる新たな保証制度の創設を検討していきます。
- ③ 中小企業者や金融機関などの保証利用者の目線で業務の改善に積極的に取り組んでいきます。令和5年度から（一社）全国信用保証協会連合会が構築した電子申込手続きのシステムが稼働し、当協会でも令和6年度上半旬に一部の金融機関において電子申込手続きの開始が予定されていることから、円滑な手続きの開始に取り組んでいきます。それ以外の金融機関とも、引き続き情報を共有しながら、取扱開始に向けて協議を進めていきます。  
また、令和5年度から文書を電子化して保存・管理できるシステムを導入し、保証利用企業の決算書類の電子化を開始しており、今後は保証審査に関する書類の電子化を促進します。

## (3) 収益力改善等に向けた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を実施し、中小企業支援についての共通認識を深め、中小企業者の経営改善や収益力改善に資する取組みを一体となって後押しする態勢を強化します。
- ② 金融機関の融資に際しては、中小企業者の実態に応じて、プロパー融資（信用保証なしの融資）と信用保証付き融資の適切なリスク分担を図る観点から、協調融資を推進するとともに、融資後の期中管理・経営支援が十分に実施されるよう連携を図っていきます。

#### (4) 経営者保証に依存しない融資慣行の確立

①経営者による思い切った事業展開、円滑な事業承継、早期の事業再生等を支援するため、令和4年12月23日に経済産業省、金融庁、財務省の連名で公表された「経営者保証改革プログラム」の趣旨を踏まえ、経営者保証を不要とするスタートアップ創出促進保証の利用を促進するとともに、令和6年3月15日から取扱いを開始した中小企業者の選択により信用保証料を上乗せすることで経営者保証を不要とする「事業者選択型経営者保証非提供制度」等の周知を図り、円滑な取組みを進めます。また、経営者保証を不要とする融資の取扱いについては、金融機関と個別の中小企業者に対する支援方針などを協議しながら、「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨に沿った運用を図っていくことで、経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けて取り組んでいきます。

#### (5) 中小企業支援機関との連携強化

- ①令和4年9月に関東経済産業局、水戸商工会議所、茨城県中小企業活性化協議会と締結した「中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合的支援に向けた連携協定」に基づいた連携を深め、さらに、「茨城県中小企業支援ネットワーク会議」を開催し、原材料価格高騰等の影響を受けた中小企業者への支援等について情報交換を行うとともに、中小企業者のライフステージに応じた支援について参加機関と情報共有を図り、連携の強化に努めます。また、事業承継に課題を抱える企業に対する訪問を行い、茨城県事業承継・引継ぎ支援センターと連携し「経営支援強化促進補助事業」（以下、「経営支援事業」という。）を活用した外部専門家派遣等により、企業の将来に対する相談に応じるとともに、金融機関との連携もさらに深めながら、株式取得資金等の事業承継時の資金需要に対して、事業承継に対応した保証制度の利用を推進します。
- ②茨城県産業会館内の中小企業支援団体と締結した「産業会館産業支援団体間における事業連携に関する協定」に基づき、連携の強化を図るとともに、産業会館産業支援団体連絡会議を定期的に行いながら、連携して事業に取り組んでいきます。
- ③茨城県よろず支援拠点や茨城県産業技術イノベーションセンター、茨城県デザインセンター等の中小企業支援機関とも連携を深めながら、企業にとって身近な存在である税理士などを対象としたセミナーを開催するなど、それぞれの特徴や強みを活かしながら、中小企業者の経営課題の解決に取り組んでいきます。
- ④金融機関とビジネスフェアやビジネスマッチングを共催し、中小企業者のビジネスチャンスを生み出すほか、他の関係

機関が主催するビジネスフェアなどの中小企業支援事業にも積極的に協力し、販路開拓や事業の拡大などを後押しします。

#### (5) 創業支援の充実

- ①創業予定者や業歴3年未満の創業者に対して、「経営支援事業」を活用しながら創業計画の策定や外部専門家の派遣を行い、創業予定者へのアドバイスから創業後のフォローアップまで包括的な支援を行うなど、事業のスタートアップ時のサポートについて、積極的に取り組んでいきます。
- ②県や市町村、商工会・商工会議所など関係機関が主催するセミナーや相談会に当協会の職員を派遣し、また、日本政策金融公庫とはセミナーの共催や協調支援など連携を深め、ネットワークによる創業支援態勢を継続・強化します。
- 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を開催し、創業者の円滑なスタートアップを支援します。
- ④創業予定者からの相談に対応するため、創業相談窓口を引き続き設置し、創業計画の策定から金融支援等に関する幅広いアドバイスを行います。

#### (6) 経営改善支援・再生支援の強化

- ①原材料価格高騰等の影響を受けた中小企業者等を訪問し、経営課題に応じた外部専門家の派遣や借換保証等の提案を行うなど、経営改善支援・資金繰り支援を積極的に実施してまいります。経営支援事業の対象を、新型コロナウイルス感染症や原材料価格高騰等の影響により返済緩和を実施している企業とし、返済正常化や収益力改善に向けた支援に取り組めます。
- ②原材料価格高騰の影響などにより、事故や延滞に至る企業の増加が懸念されることから、専任者により企業の資金繰り悪化を早期に把握し、細やかな期中支援を行うほか、条件変更や借換保証等を行うことにより、資金繰りの改善を促します。
- ③認定支援機関（国が認定する金融機関、外部専門家等の支援機関）と連携し、経営改善計画の策定について、国の「経営改善計画策定支援事業」を活用して支援するとともに、同事業における中小企業者の費用負担部分への当協会の一部費用補助を引き続き実施します。  
また、複数の金融機関と取引のある中小企業者への支援方針の調整に際し、当協会が事務局となる経営サポート会議を

活用して意見交換を行い、金融機関の迅速な方針決定を促していきます。

さらに、経営改善サポート保証や伴走支援型特別保証等により経営改善に必要な保証支援についても積極的に対応していきます。

- ④一部債権放棄など抜本的な再生支援が必要と判断される企業に対しては、新設する経営支援部経営支援課事業再生グループが中心となり、早期の事業再生に向けて、金融機関・企業の意向を確認の上、茨城県中小企業活性化協議会等の各種再生スキームを活用した実効性の高い再生計画の策定支援に加え、策定後のフォローアップなど、計画の実現に向けて、当協会として能動的に役割を果たしていきます。また、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」や「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」等に基づく事業再生や債務整理の申し出に対して、実情を踏まえて適切に対応していきます。
- ⑤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、引き続き経営相談窓口を設置します。
- ⑥外部専門家派遣や経営改善計画策定支援などの経営支援の取組みについて、次の指標により定量的な経営支援の効果検証を行います。中小企業者は、外部環境の変化による影響を受けやすいことを鑑み、i～iiiの各指標については、目標値を目安とし、支援先の指標値が非支援先の指標値を上回ることを目指します。
  - i リスケ正常化率（正常化企業の割合）…目標値60%
  - ii 営業利益率（改善企業の割合）…目標値50%
  - iii 生存率（生存企業の割合）…目標値90%
  - iv 満足度（満足と評価した企業の割合）…目標値93%

## （7）経営資源の充実

- ①新卒採用だけでなく中途採用も活用して計画的に人材を採用することで、組織の活性化を図ります。また、課題別や階層に応じた効果的な内外研修を実施することで、中小企業者に寄り添い、的確な支援策を提案できる人材を育成していきます。併せて、職員のITリテラシーの向上などリスキリングにも取り組みます。また、人事考課制度等の不断の見直しにより、職員が働きやすく、仕事に誇りとやりがいを感じる組織づくりに取り組んでいきます。
- ②各業務における課題を抽出しながら、業務の見直しやスリム化を引き続き検討し、効率的な業務運営を行い、併せて職員各人が持つ能力を最大限発揮出来るよう、多様な働き方に対応することで、ワークライフバランスを推進し、職員の健康保持・増進に向けた健康経営に取り組めます。

### (8) コンプライアンスおよび危機管理の態勢強化

- ①コンプライアンスとは「法令の遵守」にとどまらず、「公的機関として社会の要求・期待を満たすもの」でもあるという共通意識の浸透を図るため、内外研修を反復継続して行います。また、検査部門による検査を各部署に実施し、適正な業務運営に努めるとともに、個人情報管理の徹底のため、個人データの取扱いに関する点検および検査を定期的に行います。
- ②危機管理については、近年深刻な自然災害が頻発していることを踏まえ、不測の事態に直面した際に中小企業金融のセーフティネットとしての役割を十分に果たすため、「事業継続計画（BCP）」の管理、周知および実行性を高めるための訓練を行い、危機管理の態勢強化を図ります。また、関東ブロックの協会と災害時に相互に連携・協力する体制についても継続して維持し、危機対応に備えます。併せて各種感染症に対して、継続的に対応マニュアルの改訂を行い、職場内における感染予防や感染対策に努めます。

### (9) 広報活動の充実

- ①当協会独自のイメージキャラクターを活用し、新聞広告やLINEなどの各種媒体を利用して当協会の情報発信を一層強化していきます。また、「水戸ホーリーホック」「茨城ロボッツ」や「茨城アストロプラネッツ」のオフィシャルパートナーとしての協賛など、地域活性化に繋がる事業や活動などにも積極的に協力することで、社会的役割を果たしていきます。
- ②中小企業者向け情報誌（ICGPress）を発行し、保証利用企業約35,000者に直接送付して、各種保証制度や当協会の経営支援事業、県の中小企業支援施策に加え、よろず支援拠点や中小企業活性化協議会等の支援機関の取り組み等を紹介することで、中小企業者の収益力改善や経営改善等の支援に繋げていきます。また、国や地方公共団体の施策を網羅した「中小企業・小規模企業支援施策活用ガイドブック」を電子媒体で提供します。

3 事業計画

令和6年度の保証承諾等の主要業務数値（計画）は、以下のとおりです。

| 項 目     | 金 額         | 対前年度計画比     |
|---------|-------------|-------------|
| 保 証 承 諾 | 2, 3 7 0 億円 | 1 2 6 . 1 % |
| 保証債務残高  | 5, 9 5 0 億円 | 9 1 . 5 %   |
| 代 位 弁 済 | 1 2 0 億円    | 1 2 0 . 0 % |
| 回 収     | 2 0 億円      | 9 5 . 2 %   |