

## 第5次中期業務運営方針についての実施評価

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の円滑化を図り、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。

平成 30～令和 2 年度の中期事業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

平成 30 年度の茨城県内の経済は総じて緩やかな回復のテンポにありました。

令和元年度は、上期において前年度同様緩やかな回復のテンポにありましたが、下期においては、消費税率の引き上げ、令和元年台風第 19 号等による災害、新型コロナウイルス感染症等の影響により景気回復の動きにブレーキがかかりました。

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り、政府による緊急事態宣言が発出され、飲食業や宿泊業を含む様々な業種に大きな影響が出ており、県内中小企業者を取り巻く経営環境は、引き続き厳しい状況が続いている。

### 2. 中期業務運営方針についての評価

#### (1) 政策保証の活用と企業・地域ニーズに即した保証制度の推進

東日本大震災から 10 年が経過し震災関連の保証利用は落ち着いた動きとなっており、平成 30 年度～令和 2 年度における震災関連の保証利用は、総額で 241 億円となりました。

令和元年 12 月に当協会が創立 70 周年を迎えるにあたり、中小企業者に向けての「感謝」と「地域への還元」の意を込めて、保証料を引下げた創立 70 周年記念保証制度「ありがとう 70」を平成 31 年 4 月に創設し、同年 4 月～9 月の取扱いで 125 億円の実績となりました。

令和元年 9 月、10 月に発生した台風第 19 号等により被害を受けた中小企業者に対しては、台風災害関連保証の保証制度を創設し、令和元年度～令和 2 年度における保証利用は、総額で 71 億円となりました。

新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小企業者に対しては、茨城県において、令和 2 年 4 月から県パワーアップ融資の利子補給・

保証料補助を開始するとともに、令和2年5月に県新型コロナウイルス感染症対策融資を創設し、中小企業者の資金繰りを支えた結果、令和2年度における保証利用は、県パワーアップ融資で1,169億円、県新型コロナウイルス感染症対策融資で4,999億円の実績となりました。

令和2年度の保証承諾は7,133億円と過去最高の保証承諾額となりましたが、新型コロナウイルス感染症の影響が続いていることから、引き続き金融機関等と連携しながら、中小企業者の資金需要に迅速かつ的確に応え、伴走支援型特別保証などの経営支援につながる保証を提案していきます。

制度名	H30～R2 年度保証承諾		H27～H29 年度比 (%)		備考
	件数	金額(億円)	件数	金額	
震災関連保証(H23/3～)	1,497	241	31.7	39.9	震災から10年が経過し、承諾は減少した。
台風災害関連保証(注1)	575	71	/	/	令和元年台風19号等からの復旧支援制度として利用された。
県パワーアップ融資	6,885	1,406	187.4	398.6	売上減少等の業績が厳しい事業者の資金繰り支援の制度として利用された。
県新型コロナウイルス感染症対策融資(注2)	32,121	4,999	/	/	新型コロナウイルス感染症の影響による資金繰り支援の制度として申込が急増した。
創業関係保証	1,046	63	208.8	240.6	県の保証料補助と保証料引下げの効果もあり、増加した。
借換保証(県借換を含む)	21,273	3,138	157.8	220.3	資金繰り安定を図るための制度として、引き続き有効に活用された。
ありがとう70(注3)	1,697	125	/	/	創立70周年記念の保証制度として利用された。
<b>全体</b>	<b>88,778</b>	<b>10,940</b>	<b>121.3</b>	<b>168.0</b>	

注1：令和元年10月18日に制度を創設し、令和3年3月31日保証申込受付分で制度取扱い終了。

注2：令和2年5月1日に制度を創設し、令和3年3月31日保証申込受付分で制度取扱い終了。

注3：平成31年4月1日に制度を創設し、令和元年9月30日保証申込受付分で制度取扱い終了。

## (2) 関係機関との連携強化と経営支援（創業支援、経営改善支援、再生支援）の充実

中小企業支援に携わる関係機関が参加する茨城県中小企業支援ネットワーク会議（事務局：当協会）を、平成30年度～令和2年度に計3回開催し、中小企業支援施策等に関する講演や意見交換を活発に行いました。

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）を平成30年度～令和2年度に計10回開催し、茨城県の中小企業支援施策や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、各機関相互の後援や各機関が主催するイベント等を機関誌で紹介する等広報活動における連携を実施しました。令和2年3月18日には、県内中小企業の活性化及び地方創生に寄与することを目的として「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書」を締結しました。

金融機関とビジネスフェアを共催・後援し、当協会もブースを出展することでPR活動を行うとともに、いばらき中小企業グローバル推進機構と連携し、令和元年度には第24回機械要素技術展（場所：幕張メッセ、期間：令和2年2月26日～28日）～県内中小企業24

社の出展を支援し、令和 2 年度には第 11 回微細加工 EXPO（場所：東京ビッグサイト、期間：令和 3 年 1 月 20 日～22 日）へ県内中小企業 12 社の出展を支援しました。

経営支援態勢の充実を図るため、平成 30 年 4 月から経営支援部経営支援課創業支援グループを経営支援部創業支援課に改組し、さらに、令和 2 年 4 月より本支店の調整課期中支援グループを経営支援部経営支援課に統合し、経営支援に関する業務を経営支援部に集中させることで、より積極的に経営支援を行う態勢を整えました。また、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 Web 会議システム calling を導入し、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に活用しました。

創業支援については、県や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と併せ、創業セミナーへの講師派遣や創業相談会に参加するなど、関係機関との連携した創業支援に努め、当協会主催の創業セミナーについても、平成 30 年度～令和 2 年度に計 5 回開催しました。また、県女性・若者・障害者創業支援融資、県創業支援融資について、令和元年度より保証期間の延長や事務手続きの見直しを行うとともに、茨城県による保証料補助の拡充を図るなど、茨城県との協議により制度の利便性向上に努めた結果、創業関係保証の令和元年度～令和 2 年度における保証利用は、総額で 46 億円となりました。

経営改善支援については、経営支援強化促進補助事業を活用し、条件変更先等について、中小企業診断士などの専門家の派遣を行うなど、中小企業者の経営改善に向けた支援に積極的に取り組み、平成 30 年度～令和 2 年度に合計 87 企業に対して専門家の派遣を行いました。

加えて、約定返済 1～2 回の初期延滞先に対しては、重点的に管理する専任担当者により、迅速に対応することで、延滞拡大と代位弁済の抑制に取り組みました。

また、中小企業者の経営改善の取り組みを後押しするため、金融機関等との意見調整の場として、保証協会が事務局となって実施する経営サポート会議を、平成 30 年度～令和 2 年度に 72 回開催し、中小企業者の経営改善に必要な資金を対象とする事業再生計画実施関連保証（経営改善サポート保証）を、平成 30 年度～令和 2 年度で合計 21 件、3 億円実施しました。

さらに、事業承継支援として、茨城県事業引継ぎ支援センターが主催する金融機関等連絡会議（年 4 回）や茨城県事業承継支援ネットワーク連絡会議に出席し、中小企業者の経営課題となっている事業承継に対して、意見交換を行いながら関係機関との連携を図るとともに、当協会を利用している後継者未定の中小企業者を訪問し、「事業承継診断票（事業承継ガイドラインの制定フォーム）」に基づいたヒアリングを 148 企業（平成 30 年度～令和 2 年度）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、茨城県事業引継ぎ支援センター等の支援機関の案内を行いました。

経営改善支援・事業承継支援の取り組み	H30 年度～令和 2 年度 実績
初期延滞管理	2,113 企業（内、正常化企業 184 企業）
専門家派遣	87 企業 382 回
経営サポート会議の開催	72 回
事業承継診断表に基づくヒアリング	148 企業

再生支援については、茨城県中小企業再生支援協議会、東日本大震災事業者再生支援機構等と連携し、リスクフェーズや不等価譲渡等を活用し、平成 30 年度～令和 2 年度で 10 企業について、再生計画等に基づく求償権放棄（第二会社方式を含む）や不等価譲渡を行いました。

平成 30 年 4 月に信用保証協会法の改正が施行され、事業目的に経営支援が追加されたことを踏まえ、金融機関や中小企業支援機関と連携しながら、企業のライフステージに応じた支援の強化・充実に努めていくこととします。

### （3）求償権回収の最大化・効率化

令和 2 年 4 月、経営支援部門の統合及び保証協会債権回収株式会社茨城営業所の縮小に伴い、本支店の調整課債権管理グループを本支店管理課に改組することで権限を強化し、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、管理事務停止処理の促進など、債務者、連帯保証人等の実情に応じた回収行動に努めましたが、不動産担保に過度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、無担保求償権の割合が増加するなど、回収部門を取り巻く環境は厳しい状況が続きました。

回収促進のため、計画的な訪問督促や休日訪問も実施したが、3 か年間の求償権回収総額は保証協会債権回収株式会社分を含め 70 億円（平成 30 年度 21 億円、令和元年度 25 億円、令和 2 年度 24 億円）にとどまっています。

また、早期解決に向けた取り組みとして、求償権消滅保証の活用による事業再生、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による保証債務の整理の申し出への対応を実施しました。

求償権回収の最大化・効率化の取り組み	H30 年度～令和 2 年度 実績
法的措置の実行（うち事前求償権の行使）	1,371 件（10 件）
管理事務停止処理（うちサービサー）	8,164 件（3,739 件）
求償権消滅保証の活用による事業再生	3 企業 40 百万円
不等価譲渡による求償権回収額	2 企業 13 百万円
一部弁済による保証債務免除	278 件
経営者保証ガイドラインによる保証債務免除	50 件

なお、保証協会債権回収株式会社については、近年、代位弁済が減少傾向にあることから、営業所の維持コスト削減のため令和元年 10 月より土浦の営業所に集約したところであるが、令和 2 年度をもって回収業務委託を終了し、保証協会の回収部門で一体管理することで、より効率的な回収に努めていきます。

引き続き求償権回収を取り巻く環境は厳しいことから、債務者の実情に見合った適切な回収が不可欠です。事業継続中の債務者には事業再建を促すとともに、多額の保証債務を抱え、将来的に完済が見込めない連帯保証人に対しては、一部弁済による保証債務の免除を実施し、回収困難な先については管理事務停止を行いながら、回収業務を効率化していくこととします。

#### （4）健全な協会経営の実現

安定した協会経営実現のため、策定した業務計画に対して毎月の進捗状況を管理するとともに、内部会議において定期的に報告を行いました。

資金運用については、安全性と収益性を重視した債権購入による運用に努め、計画 3 カ年において計 10 億 72 百万円余の運用収入（預け金利息 + 有価証券利息配当金）を確保することができました。また、予算については、毎月実績対比表を作成して、その管理を徹底しました。さらには、収益に対する意識を高めるため、キャッシュフロー分析を行い、内部会議において情報を共有しました。その結果、計画 3 カ年において計 13 億 45 百万円余の收支差額を計上することができました。

経営環境が大きく変化していく中、当協会の社会的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確保するため、新規職員採用においては明確な採用基準を策定し、当該基準に沿って長期的展望に立ち人員を採用しました。また、当協会に求められている様々な要求を実現する高い能力を持った「人財」を育成するため、階層別、課題別の内外研修や OJT を実施しました。

職員の法令順守への意識を高め、コンプライアンス・マニュアルの周知徹底を図るため、定期的に課別研修を実施するとともに、外部講師を迎える、全職員を対象とした内部集合研修を実施しました。また、「反社会的勢力排除」に向けた取り組みの強化として、「反社会的勢力への対応マニュアル」を活用して、情報管理基準や組織体制、具体的な対応について職員への周知を図りました。

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責務を担っており、災害時等においては、地域経済活動への影響を最小限にし、企業再建の役割を果たす必要があることから、役職員全員に「事業継続計画」の要約版を配付し、災害時における行動基準の周知徹底を図りました。また、緊急事態が発生した場合における基幹システムの混乱や損失を最小限に抑えるため、当協会の本店や、保証協会システムセンター本社が被災した場合を想定し、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替テストを行い、支社との通信が正常に機能するかどうかの訓練を実施しました。さらに、緊急時における役職員の安否状況や出勤可否の確認のため、安否確認システムを利用した緊急訓練を実施したほか、大規模地震により交通網が遮断された場合を想定した駆けつけ訓練も実施しました。

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し、公正で信頼性の高い組織体制を構築するために、研修や訓練の反復継続により、コンプライアンスや危機管理の態勢強化に努めていくこととします。

## (5) 信用保証制度の浸透

当協会の各種支援策や保証制度等について広く周知するため、広報誌やマスメディアを活用した広報活動のほか、平成30年度から令和2年度に中小企業向けの広報誌「I.C.G Press（各発行部数約4万部）」を発行し、信用保証制度や保証協会の経営支援事業等を紹介することで認知度の向上を図りました。さらには、「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。また、イメージキャラクターを活用し、中小企業者向けガイドブック「知って得する信用保証」を改訂しました。

茨城県との連携では、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」を当協会で製本し、金融機関、商工団体等の関係機関に毎年提供することで、中小企業施策のPRに協力しました。

平成30年度、令和元年度には、広報イベントの企画・運営として、外部から講師を招き中小企業者の経営に役立つ講演会を実施しました。

加えて、スポーツ振興を通じたPR活動を行うため、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レギュラーJ2チーム）とのスポンサー契約を継続し、令和元年7月に茨城ロボッツ（茨城県に本拠地を置くプロバスケットボールB2チーム）と新

たにスポンサー契約を締結したほか、「いきいき茨城ゆめ国体 2019」「いきいき茨城ゆめ大会 2019」のオフィシャルメーカーとして協賛するなど、地域活性化のためのイベントなどにも積極的に協力しました。

さらに、令和元年度からは、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の発信を開始しています。

今後も新たな視点による各種広報活動によって、保証協会の知名度と利用度の向上を図っていくこととします。

### 3. 外部評価委員の意見等

- ・東日本大震災から 10 年が経過し、震災関連の保証利用は落ち着いた動きとなりましたが、令和元年度には、台風 19 号等にかかる台風災害関連保証、令和 2 年度には、新型コロナウイルス感染症にかかる県新型コロナウイルス感染症対策融資と、突発的災害等にかかる資金繰り支援に対して、迅速に対応していることは評価できます。  
今後は、アフターコロナを見据え、中小企業者の事業転換などを含めた事業継続力を高める金融支援の取り組みが必要と考えます。
- ・平成 30 年 4 月信用保証協会法の改正により経営支援業務が信用保証協会の業務として改めて明記されたことから、今まで以上に経営支援業務に積極的に取り組むことが求められている中、経営支援部経営支援課創業支援グループを経営支援部創業支援課に改組し、また本支店の調整課期中支援グループを経営支援部経営支援課に統合し、より積極的な経営支援を行う態勢を整えたことは評価できます。企業のライフステージに応じた、より一層きめ細やかな経営支援に期待します。
- ・回収環境が一段と厳しくなる中で、効率性を重視しつつ回収の最大化を図ることが重要です。また、事業の再生や生活再建も考慮した個々の事情を見極めた対応に努めていくことに期待します。
- ・安定した協会経営を実現するためには、財務基盤の安定のみならず、将来を見据えた「人財」の育成が必要不可欠です。長期的展望に立って採用を行うとともに、OJT や内外研修を継続的に実施し、信用保証協会に対する社会的要求に的確に応えられる人材の育成に努めていただきたい。
- ・コンプライアンス態勢を強化するためには、職員の法令順守の意識を醸成するための研修を反復して行うことが大事ですので、現在の取り

組みを継続していただきたい。

危機管理については、災害発生を想定した訓練を実施するなど、体制維持に努めていることは評価できますが、新型コロナウイルス感染症の拡大など、想定外の事態にも業務の継続性が確保されるよう、「事業継続計画」の実効性を高めていく不断の努力が必要です。

- ・広報活動については、新聞、ラジオ、広報誌、スマートフォンアプリ「LINE」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。またスポーツ振興を通して地域活性化にも取り組んでおり、引き続き広報活動の充実に努めていただきたい。