

令和7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。

令和7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7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「一部に弱めの動きもみられるが、緩やかに回復している」と総括判断が据え置かれ、その後も判断は据え置きで推移しました。

県内中小企業を取り巻く経営環境は、緩やかな回復を続けているものの、物価や金利の上昇、構造的な人手不足、賃上げへの対応に加え、不安定な国際情勢による原油価格の変動など、不確実性の高い状況が続きました。

2. 事業概況

令和7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	1,818 億円 (87%)	2,000 億円	91%
保証債務残高	5,937 億円 (97%)	5,680 億円	105%
代位弁済	105 億円 (91%)	130 億円	81%
実際回収	20 億円 (83%)	21 億円	96%

3. 決算概況

令和7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	7,686
経常支出	5,136
経常収支差額	2,550
経常外収入	14,565
経常外支出	15,035
経常外収支差額	-469
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	2,081

4. 重点課題への取り組み

令和7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協調支援型特別保証制度等の推進

県内中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者」という。）を取り巻く環境は、物価や金利の上昇、構造的な人手不足、賃上げへの対応に加え、不安定な国際情勢による原油価格の変動など、不確実性の高い状況が続きました。そのような状況下、当協会は、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、各種政策的保証制度を活用しながら、中小企業者の資金調達を積極的に支援しました。

経営環境の変化等に伴い、資金繰りに支障を来している中小企業者に対しては、令和7年3月14日に創設した協調支援型特別保証制度や、経営力強化保証制度、県パワーアップ融資、約定返済の負担軽減につながる既存の融資の借換えを伴う資金調達を推進することで、資金繰りの安定を積極的に支援しました。

協調支援型特別保証制度を中心に、中小企業者の円滑な資金供給に取り組んだものの、令和7年度における保証承諾は、15,836件（前年度比94.5%）、1,817億56百万円（同87.4%）と前年度を下回りました。

■協調支援型特別保証制度（令和7年3月14日創設） 保証承諾：3,671件、676億85百万円

■経営力強化保証制度 保証承諾：771件（前年度比92.2%）、127億29百万円（同97.4%）

■県パワーアップ融資 保証承諾：1,485件（前年度比31.5%）、193億50百万円（同22.1%）

■借換保証 保証承諾：2,907件（前年度比64.4%）、513億65百万円（同57.9%）

※上記の保証制度については、併用して利用される場合があります。

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、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、保証料補助がある県新分野進出等支援融資を活用してそれらの取組みを支援しました。また、経営の安定・合理化または省力化・生産性向上等に必要な設備投資を行う中小企業者に対しては、保証料補助がある県イノベーション投資促進融資（令和7年10月1日に「県設備投資支援融資」を改正）を活用して、前向きな設備投資を積極的に支援しました。

■県新分野進出等支援融資 保証承諾：74件（前年度比50.0%）、8億31百万円（同38.6%）

■県イノベーション投資促進融資 保証承諾：798件（前年度比159.3%）、74億25百万円（同198.5%）

さらに、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」等を積極的に活用し、中小企業者による新たな事業展開等を支援しました。

■事業者選択型経営者保証非提供制度等 保証承諾：818件（前年度比194.3%）、92億15百万円（同174.1%）

②創業関連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連保証等については、チャレンジする創業者を積極的に支援した結果、934件（前年度比111.3%）、60億30百万円（同112.4%）と前年度を上回りました。そのうち、経営者保証を不要とした、スタートアップ創出促進保証制度については、37件（前年度比108.8%）、4億13百万円（同105.1%）の利用となりました。

経営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、小口零細企業保証を活用し、948件（前年度比99.8%）、30億80百万円（同92.5%）と前年度並みとなりました。

また、商工業と農業を兼業している中小企業者を支援する県農業ビジネス保証については、45 件（前年度比 140.6%）、3 億 75 百万円（同 150.6%）と前年度を上回りました。

③地方公共団体融資制度（県融資制度・市町村金融制度）の推進

低金利で保証料補助等がある地方公共団体融資制度については、中小企業者の資金調達コストの低減が図られ、事業の発展や生産性向上への取組みにつなげることが可能となることから、利用を推進したものの、前年度上期に県パワーアップ融資（伴走支援型特別保証対応）の取扱い終了に伴う駆け込みの申込があったこともあり、県融資制度全体では 6,942 件（前年度比 72.1%）、598 億 92 円（同 48.1%）と前年度を大きく下回りました。市町村金融制度（自治・振興金融）については、2,534 件（前年度比 97.1%）、163 億 67 百万円（同 97.5%）と前年度並みとなりました。

また、中小企業者の保証料負担軽減を図るため、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 0.1%の保証料引下げを実施したほか、県創業支援融資および創業関連保証、スタートアップ創出促進保証制度については 0.3%の保証料引下げ、県女性・若者・障害者創業支援融資については 0.45%の保証料引下げを実施しました。あわせて、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

事業者の現況やニーズを的確に把握することや、事業内容・成長可能性を適切に評価する事業性評価に継続して取組み、現地調査や企業面談は 1,111 企業（前年度 1,351 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 267 企業（前年度 285 企業）となりました。

保証付融資の割合が高く、収益力の改善が必要と判断される中小企業者について、47 企業（前年度 63 企業）に訪問し、メイン金融機関の意向も踏まえ、茨城県中小企業活性化協議会へ相談持込を行いました。

■収益力改善支援に向けた相談持込 14 企業（前年度 32 企業）

②制度融資や保証制度の創設及び見直し

茨城県や市町村等との協議に基づき、県制度融資等の見直しを実施しました。

■経営力強化保証制度に対応した県パワーアップ融資の継続

■県雇用拡大支援融資の融資対象を拡充、設備資金の融資期間を10年に延長し、制度名称を県雇用促進等支援融資に改正（令和7年4月1日から）

■県設備投資支援融資の小規模企業要件を撤廃、融資期間を15年に延長し、制度名称を県イノベーション投資促進融資に改正（令和7年10月1日から）

■市町村金融制度（自治金融・振興金融）の融資期間を10年に延長する改正（令和8年4月1日から）を県内全市町村に要請

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改善

次の金融機関との間で保証申込の電子手続を開始し、保証申込の約5割が電子化されました。また、導入を検討している金融機関とは情報を共有しながら、取扱開始に向けた協議を継続して実施しました。

■結城信用金庫、烏山信用金庫（令和7年5月7日から）

■常陽銀行、佐原信用金庫（令和7年9月1日から）

■銚子信用金庫（令和8年2月2日から）

■筑波銀行（令和8年3月2日から）

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の実施

階層別情報交換会・意見交換会は、対面やオンラインにより、計87回（金融機関本部6回、金融機関営業店81回・373店舗参加）実施しました。金融機関営業店との勉強会においては、当協会から協調支援型特別保証制度や、事業者選択型経営者保証非提供制度等の経営者保証を不要とする取り扱いの周知を行い、新たな保証制度や経営者保証の取扱いに関する理解を深めていただくとともに、活発な情報交換を行いました。

また、業務経験が比較的浅い金融機関融資担当者を対象とし、保証業務への理解を深めてもらうことを目的とした保証業務基礎講座を年2回開催しました（参加者計136名）。講座では、当協会職員が講師として信用保証制度等の説明を行ったほか、ケーススタディ（グループワーク）により、具体的な事例による意見交換を行いました。加えて、金融機関からの要請に応じ、出張基礎講座を5回（参加者計56名）開催しました。

②協調融資の推進

協調支援型特別保証制度を中心に、金融機関との適切なリスク分担を図るために協調融資を積極的に活用し、実績は 2,049 件（前年度比 211.7%）、481 億 62 百万円（同 222.7%）となりました。

なお、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 48.9%（全国平均 38.4%）と全国平均を上回っており、金融機関との連携・協調体制は相応に図られています。

4）経営者保証に依存しない融資慣行の確立

①経営者保証を不要とする融資の取扱い

経営者保証を不要とする取扱いを周知するため、金融機関のブロック別勉強会に当協会職員が講師として出席し（6 回開催）、保証付融資における経営者保証の取扱いについて説明を行い、理解を深めてもらいました。

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 6,140 件であり、令和 7 年度の保証承諾件数（全体）15,836 件に占める割合は、38.8%（全国平均 37.0%）と全国平均を上回りました。

（保証部門の評価）

協調支援型特別保証や、資金調達コストの低減が図られる市町村金融制度、生産性向上等に必要な設備投資を支援する県イノベーション投資促進融資等の利用を積極的に推進し、中小企業者の多様化する資金需要に的確に応えるとともに、資金繰りの安定や生産性の向上等につながる支援を実施しましたが、前年度上期に伴走支援型特別保証制度の取扱終了に伴う駆け込みの申込があったこともあり、保証承諾は 1,818 億円、前年度比 87.4%と前年度を下回りました。

中小企業者の現況等を把握するために現地調査を積極的に行い、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、茨城県中小企業活性化協議会への相談持込を行うなど、早期の収益力改善支援を継続して実施しました。

経営者保証に依存しない融資慣行を確立することで中小企業者の新たな事業展開等を後押しするため、事業者選択型経営者保証非提供制度等の経営者保証を不要とする取扱いを周知するとともに積極的に活用した結果、無保証人で信用保証を承諾した割合は全国平均を上回りました。

今後も、物価上昇や人手不足、不安定な国際情勢による影響など厳しい状況が続くことが予想されることから、引き続き金融機関、地方

公共団体等との連携を図りながら、中小企業者のニーズを的確に捉えつつ、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茨城県中小企業支援ネットワーク会議、事業承継支援の取組み等

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『『再生・再チャレンジ支援円滑化パッケージ』の概要と各種施策について」、茨城県中小企業活性化協議会から「中小企業活性化協議会を通じた再チャレンジ支援の活用と事例」、茨城県よろず支援拠点から「茨城県よろず支援拠点の経営支援」について講演をいただき、各支援機関における経営改善・再生支援について情報交換を行うなど、連携支援にかかる情報共有を行いました（26 機関 40 名出席）。

事業承継に課題を抱える先に対して訪問を行い、「事業承継診断票（事業承継ガイドライン所定フォームを使用）」に基づいたヒアリングを 8 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。なお、事業承継に対応した保証制度（事業承継サポート保証等）の保証申込には至りませんでした。

②県産業会館内の中小企業支援団体との連携強化

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、公益財団法人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）を開催しなかったものの、各団体とは個別に情報共有を図りました。

③茨城県よろず支援拠点等との連携

3 機関（茨城県よろず支援拠点、茨城県中小企業活性化協議会、茨城県事業承継・引継ぎ支援センター）と保証協会の連携（スリープラスワン連携）について、全体ミーティング（年 4 回実施）において各機関の取組みや連携状況について情報共有および認識共有を図ると共に、スリープラスワン連携を周知するために茨城県銀行協会主催の連絡会に出席し、当協会における経営支援や支援機関との連携の取組みについて説明を行い、県内金融機関本部・営業店の職員に理解を求めました。

3 機関の取組みを当協会内部に浸透させるため、各機関の責任者を講師に招き、勉強会を開催しました。令和 7 年 6 月からは、経営課題等を抱える中小企業者の早期の経営改善等を促すため、当協会から茨城県よろず支援拠点に中小企業者の相談を持ち込む取扱いを開始し、

6 企業の相談持込を行いました。

また、関東信越税理士会日立支部に所属する税理士向けに、当協会における経営支援等の取組みについて説明を行い、中小企業者の経営課題の解決に向けた取組みへの理解を促しました。

④ビジネスフェア等の共催・協力

中小企業者のビジネスチャンスを創出する目的で、金融機関と 3 回のビジネスフェアを共催し、当協会も出展するなどして P R 活動を行いました。

■筑波銀行ビジネス交流商談会（場所：つくばカピオ、開催日：令和 7 年 10 月 22 日）

■しんきんビジネスフェア 2025（場所：つくば国際会議場、開催日：令和 7 年 11 月 18 日）

■めぶき食の商談会 2026 i n つくば（場所：つくば国際会議場、開催日：令和 8 年 3 月 11 日）

ひたちなかテクノセンターが行う展示会出展事業への後援を行い、県内中小企業者の出展を支援しました。

■第 40 回ネプコンジャパン エレクトロニクス開発・実装展（場所：東京ビッグサイト、期間：令和 8 年 1 月 21 日～23 日）

県内中小企業者 19 社出展

また、いばらき中小企業グローバル推進機構が主催するセミナーへの後援や、商工会議所・商工会が主催する交流会を共催し、販路拡大等を後押ししました。

■食品関係企業対象（初心者向け）輸出の始め方セミナー（開催日：令和 7 年 6 月 11 日、令和 7 年 12 月 4 日）

■茨城県地域経済活性化広域連携事業（新筑ブロック）異業種交流会（開催日：令和 7 年 12 月 11 日）

2）創業支援の充実

①創業支援の充実

創業予定者や業歴 1 年未満の創業者に対しては、経営支援部創業支援課が中心となり、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いました。特に、事業のスタートアップ時のサポートについては積極的に行い、創業後のフォローアップを 190 企業に実施しました。また、創業予定者や業歴 3 年未満の創業者で、創業計画の作成や創業後の事業経営に対し課題を抱えている

者に対しては、経営支援部経営アシストグループにおいて国の「経営支援事業」を活用した企業訪問を行い、創業予定者や創業者の課題に応じた外部専門家を派遣するなど踏み込んだ創業支援を実施しました。

■企業訪問面談 255 企業 延べ 437 回訪問面談

■外部専門家派遣 41 企業 延べ 209 回派遣

②県、市町村、関係機関との連携

市町村が主催する創業支援ネットワーク会議への出席（8 回）や、創業セミナーへの講師派遣や創業相談会への参加（18 回）、土浦市等との共催による「女性のための創業セミナー」を開催するなど、関係機関と連携した創業支援に努めました。また、創業に対する理解を深めてもらうとともに、将来的な創業意欲の醸成につなげるため、茨城キリスト教大学が開催する創業講座に講師として職員を派遣しました。

③日本政策金融公庫との協調支援と創業セミナー共催

日本政策金融公庫と協調支援（92 件）を推進するとともに、起業して間もない中小企業者のフォローアップを目的とし、株式会社日本政策金融公庫との共催による、創業後 5 年未満の中小企業者を主な対象とした「創業フォローアップセミナー&交流会」（2 回）を開催するなど、連携した創業支援に努めました。

④創業相談窓口の継続

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、令和 7 年度においては 6 件の創業相談に対応しました。

3）経営改善支援・再生支援の強化

①経営改善支援の取組み

経営環境の変化等の影響により返済緩和を実施している企業の返済正常化や収益力改善を図るため、経営支援部経営支援課経営アシストグループにおいて、国の「経営支援事業」を活用した企業訪問を行い、中小企業者の課題に応じた外部専門家を派遣するなど踏み込んだ経営支援を実施しました。

また、経営改善計画策定支援先に対するモニタリングを 159 企業に実施しました。

- 企業訪問面談 271 企業 延べ 476 回訪問面談
- 外部専門家派遣 35 企業 延べ 212 回派遣

②業況の早期把握によるきめ細やかな対応

約定返済が 1～2 か月程度延滞している先を毎月リストアップし、金融機関へ現況確認を行うことにより、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、条件変更や借換保証等で早期の資金繰り改善を図りました。その中でも、延滞を繰り返している先については、専任者によるきめ細やかな期中支援を行うことにより、29 企業（前年度 28 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は、重点的に管理すべき業況悪化先等 174 企業に対し、外部専門家派遣等の経営支援や保証・条件変更による資金繰り支援を実施しました。

③経営サポート会議の活用等

中小企業者の経営改善に向けて支援方針を調整し金融機関の迅速な方針決定を促すために経営サポート会議を活用し、令和 7 年度は 41 回（前年度 43 回）開催しました。

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」（※）を活用し、経営サポート会議を経て合意に至った計画に対しては、当該支援事業の自己負担分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、34 企業（前年度 29 企業）の負担を軽減しました。

加えて、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等による資金繰り支援を行いました。

（※）「経営改善計画策定支援事業」：認定経営革新等支援機関を活用し経営改善計画を策定した中小企業者に対し、国が計画策定費用の一部を補助する事業。

- 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、経営改善・再生支援強化型）、県再生支援融資
保証承諾：43 件（前年度比 89.6%）、18 億 44 百万円（同 118.5%）

- 経営力強化保証制度、県パワーアップ融資（経営力強化保証制度対応）
保証承諾：771 件（前年度比 92.2%）、127 億 29 百万円（同 97.4%）

※経営改善支援先以外への保証を含めた総体

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や廃業支援への取組みについては、経営支援部経営支援課事業再生グループが中心となって再生支援機関（茨城県中小企業活性化協議会等）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を行う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 1 億 18 百万円（債権カット額）

■求償権不等価譲渡実績：なし

また、保証付融資の割合が高く、事業再生が必要と判断される中小企業者について、茨城県中小企業活性化協議会へ相談持込を行いました。

■再生支援に向けた相談持込 22 企業（前年度 21 企業）

⑤経営金融相談窓口の充実

「ウクライナ情勢・原油価格上昇等に関する特別相談窓口」（令和 8 年 3 月 23 日から「中東・ウクライナ情勢・原油価格上昇等に関する特別相談窓口」に名称変更）等を引き続き設置するとともに、令和 7 年 4 月 3 日には「米国自動車関税措置等に伴う特別相談窓口」を設置しました。同窓口については、令和 7 年 8 月 18 日に休日・営業時間外の相談に対応できるようホームページに相談受付フォームを設置するなど、中小企業者からの経営相談に柔軟に対応できる体制の充実に努めました。

⑥定量的な経営支援の効果検証

令和 7 年度の経営支援の取組みとして、次の指標により定量的な経営支援の効果検証を行うことを掲げましたが、検証時期に達しておらず、令和 10 年度に検証を予定しております。

【指標と目標値】

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. リスク正常化率（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%

なお、令和5年度に外部専門家派遣を実施した68企業にアンケートを実施し、34企業（回答率50.0%）から回答を受領しました。

回答があった34企業（100%）が専門家派遣を受け「非常に参考になった」「参考になった」と回答しており、また、34企業のうち、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企業が19企業、定性面の効果があったと回答した企業が29企業となっています。

数値面の効果が表れたと回答した企業における具体的な効果としては、「売上高が増加した」、「利益率が改善した」との回答が多くなっています。定性面の効果があったと回答した企業における具体的な効果としては、「既存事業（商品）のPRにつながった」、「経営に対する意識が変わった」、「新たな事業（商品）を開始（開発）できた」との回答が多くなっています。

（期中管理・経営支援部門の評価）

経営環境の変化等の影響により返済緩和を実施している企業や、業歴3年未満の創業者への訪問を行い、各企業のニーズを把握したうえで「経営支援事業」を活用した外部専門家派遣を実施し、きめ細やかな経営支援・創業支援に取り組みました。さらに経営改善計画策定支援事業を利用した先等へのモニタリングを実施することで、企業の業況把握や経営改善に向けた支援に努めました。なお、経営支援業務の定量的な効果検証については、効果検証時期に達していないものの、実施した中小企業者の状況を把握しながら、目標値の達成状況等を注視し、効果的な経営支援に取り組んでいく必要があります。

中小企業支援機関との連携においては、経営課題を抱える中小企業者の経営相談を茨城県よろず支援拠点に直接持ち込む取組みを開始し、事業再生の必要があると判断した中小企業者については、引き続き茨城県中小企業活性化協議会への相談持込を行い、3機関（茨城県よろず支援拠点、茨城県中小企業活性化協議会、茨城県事業承継・引継ぎ支援センター）と相互理解を深めながら、中小企業者の早期の経営改善・事業再生等に向けた連携支援の更なる強化が図れたものと評価しています。

今後も、当協会と中小企業支援機関等との連携を強化し、創業支援、事業承継支援、経営改善支援、再生支援など、中小企業者のライフステージや経営課題に応じた各支援の取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（求償権の保全措置として代位弁済前に仮差押等の申立を行う）など有効な法的措置を活用し、早期着手による回収強化に努めました。

■法的措置の実行 454 件（前年度 423 件）

うち事前求償権の行使 5 件（前年度 5 件）

②管理事務停止措置の促進

管理事務停止措置を促進することにより、回収可能債権に重点的に対応できるよう管理事務の効率化を進めました。

■管理事務停止措置 813 件（前年度 758 件）

2) 早期解決に向けた適切な対応、再チャレンジ支援

①求償権消滅保証の活用による事業再建

事業継続中で、十分に再建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について、1 企業に対して実施しました。

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、連帯保証人となっている法人経営者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、生活再建を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 40 件（前年度 40 件）

■経営者保証ガイドラインによる保証債務免除 25 件（前年度 74 件）

加えて、将来的に完済が見込めない経営者（連帯保証人）について、再チャレンジ支援に向けて茨城県中小企業活性化協議会へ意見交換

を行いながら、相談持込を行いました。

■再チャレンジ支援に向けた相談持込 15 件（前年度 9 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により、回収可能性の低い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による早期着手の強化に努めました。個別案件のヒアリングと進捗管理の徹底など、効率的な回収業務に取り組みながら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連帯保証人には、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、連帯保証人となっている法人経営者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。

加えて、将来的に完済が見込めない経営者（連帯保証人）について、茨城県中小企業活性化協議会との意見交換を行いながら相談持込を行うなど、早期の解決に取り組みました。

厳しい回収環境の中においても、回収の最大化や早期解決に向けた取組みを強化し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計画的な職員の採用と人材育成

新規職員の採用においては、評価基準に沿って選考を行い、令和 8 年度新規職員 4 名を採用し、また、社会人採用として 2 名の職員を採用しました（令和 8 年度当初から入協）。

全国信用保証協会連合会への派遣 1 名を継続し、新たに保証協会システムセンター株式会社へ 1 名の派遣を行いました。

信用保証協会の使命を遂行する高い能力と、社会情勢の変容に柔軟かつ適切に対応できる人材を育成するため、課題別や階層に応じた効果的な内外研修を行いました。

令和 6 年度に、茨城県で実施している「いばらきリスクリング推進宣言」を行っており、引き続き職員の IT リテラシーの向上などに取り組みました。令和 7 年度は、IT と経営に関する基礎知識が求められる国家試験である IT パスポート試験に 5 名が合格しました。

②効率的な業務運営

内部文書の申請・伺い・報告などの手続きを電子化したワークフローシステムの対象項目について拡充したほか、間接部門において生成A Iを導入し、情報収集、アイデア出しおよび資料作成時等に利用するなど、業務効率化に努めました。

多様な働き方に対応し、ワークライフバランスを推進するために、就業時間の前後30分または1時間の合計4パターンでの時差出勤を引き続き実施しており、令和7年度は24名が利用しました。

育児介護休業法の改正に合わせ、育児期の柔軟な働き方を実現する措置の拡充や介護離職防止のための対応を実施しました。

夏季の熱中症対策に取り組んだほか、季節や気温に応じた服装調整として「ビジネスカジュアル」による軽装勤務を実施しました。

職員の健康保持・増進に向け健康経営に取り組み、「いばらき健康経営推進事業所認定制度」について認定を更新し、健康保険組合の「健康企業宣言」に係る健康優良企業として「銀の認定」を取得しました。

③電子化の推進及び組織体制と職場環境の在り方の検討

電子保証申込取扱い金融機関の増加に伴い、帳票出力の自動化等のためR P Aの導入を検討し、令和7年度下期に試験導入を行いました。令和8年度当初からは本格導入し、業務効率化を図りました。

また、前述のとおり、ワークフローシステムの利用拡大を行い、電子化の推進に努めました。

令和6年度に設置した組織体制と事務所環境に係る検討ワーキンググループにおいて、引き続き令和7年度も組織体制、職場環境の在り方について検討を進めました。その取りまとめを踏まえて、中小企業者に対する早期の経営改善支援・事業再生支援等の実施に向けて、組織内連携の強化等を目的とした組織体制の見直しを令和8年度当初に実施しました。

（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、公的保証機関として信頼性の高い組織体制を構築することが必要です。そのためには計画的な人員採用と、協会の使命を遂行する高い能力を持ち、社会情勢の変化に柔軟かつ適切に対応できる人材の育成を継続していくことが必要です。

併せて、中小企業者への支援の実効性を高め多様なニーズに応えるために、組織体制と職場環境の不断の見直しを図っていきながら、職員各人が持つ能力を最大限発揮できるための環境づくりに取り組むことも必要です。

2) コンプライアンス及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するとともに、「サイバー犯罪の現状と手口」をテーマとした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組みとして、「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。

適正な業務運営および会計処理をより確かなものとするため、常勤監事による業務執行状況の確認監査、月例出納検査、随時監査を実施し、また、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。

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」の要約版を配付し周知徹底しました。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等確認のため、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、「徒歩避難訓練」「備蓄品の確認・入替」を実施しました。

（コンプライアンス及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。

近年深刻な自然災害が頻発していることを踏まえ、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、危機管理態勢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・維持に努めていくことが必要です。

3) 広報活動の充実

①信用保証協会の認知度向上と社会貢献

イメージキャラクターを活用した各種保証制度等のチラシを作成し、広報活動を行いました。

茨城新聞・朝日新聞・日本経済新聞・読売新聞の各紙に年6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）については、サウンドロゴを作成するなど、毎週月・水・金曜日に放送することで、認知度向上に取り組みました。

スポーツ振興を通じたPR活動を行うため、地元スポーツクラブ（水戸ホーリーホック、茨城ロボッツ）のオフィシャルスポンサーとして協賛を継続しました。また、ノベルティグッズとして、当協会のイメージキャラクターを使用した、扇子やマイクロファイバー傘カバーを作成しました。

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保証制度、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、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、中小企業者向けの広報誌「ICG_Press」を発行し（令和7年11月、約3.7万部）、支援機関との連携の取り組みや、県内で活躍する企業のインタビュー記事やスタートアップ企業の紹介、経営に役立つコラムを掲載することで、有益な情報の発信と認知度の向上を図りました。

情報提供ツールとして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、新たな経営者保証を不要とする制度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、月刊誌、コミュニケーションアプリ「LINE」などによる広報活動に取り組んだほか、スポーツ振興を通じて地域活性化に協力することに努めました。中小企業者向けの広報誌「ICG_Press」により、中小企業者へ直接情報を提供したことは、保証利用者に有益であるとともに信用保証協会の認知度向上につながっているものと評価しております。

広報媒体は多様化しており、目的に応じて効果的な媒体を選択するなど広報活動の充実を図っ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 7 年度の県内経済は、「一部に弱めの動きもみられるが、緩やかに回復している」ものの、中小企業者を取り巻く経営環境は、物価上昇や構造的な人手不足、金融コストの上昇、不安定な国際情勢の影響等により依然として不確実性の高い状況が続いています。そのような状況下、経営環境の変化等により資金繰りに支障を来している中小企業者の円滑な資金供給を図るために、協調支援型特別保証制度等の政策的保証制度や、生産性向上等に寄与する県イノベーション投資促進融資、資金調達コストの軽減に資する市町村金融制度等を推進したことは評価できます。
- ・経営者保証に依存しない融資慣行の確立は、事業承継や創業を促進し、中小企業者が積極的な事業展開に取り組む上で重要な課題です。引き続き、金融機関との連携を深めながら、「事業者選択型経営者保証非提供制度」等の周知や推進に取り組むことを期待します。
- ・今後も、中小企業者を取り巻く環境は不確実性の高い状況が続くものと予想されることから、地方公共団体や金融機関等との連携を強化し、中小企業者個々の収益状況や経営環境の変化に応じた資金繰り支援を積極的に進めるとともに、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組みに期待します。

【期中管理・経営支援部門】

- ・経営支援部門においては、企業のライフステージや経営課題に応じた効果的な支援に取り組んでいくことが必要です。特に、経営環境の変化に伴う収益の悪化等を原因に返済緩和をしている企業については、早期の収益力改善への取組みが必要であり、今後も「経営支援事業」などを活用しながら、継続的な支援に取り組んでいただきたい。

- ・収益力改善や経営改善、事業再生など、中小企業者の経営課題が複雑化・多様化するなか、保証協会単独での支援には限界があることから、中小企業支援機関との連携を更に深めることに取り組まれた点を評価します。
- ・収益力が低下している中小企業者は、経営改善や事業再生の対応が遅れることで将来的に事業継続が困難となることに直結することもあることから、関係機関との連携を図りながら、早期かつ継続的な支援に取り組んでいくことを期待します。

【回収部門】

- ・今後、代位弁済の増加も見込まれる状況下、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により、回収環境は厳しい状況が続いており、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。そのためには、回収見込みを見極め、回収見込みがある求償権については早期の回収に着手するとともに重点的な管理を行い、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措置により、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、事業再生や、連帯保証人の生活再建といった視点での対応が一層求められており、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への適切な対応など、早期の解決に向けた取組みも必要です。
- ・組織改編により、期中管理、代位弁済、管理回収業務を再生支援部に集約したことから、組織内の連携により、回収促進や早期解決に向けた取組みが強化されることを期待します。

【その他間接部門】

- ・今後とも、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、信頼性の高い組織体制を構築していくためには、経営資源の充実を図ることが必要です。人材は重要な経営資源であり、中長期的視野に立った職員の採用と研修等の継続・強化に努め、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くことが重要です。また、職員の多様な働き方に対応するなど、職員が働きやすく、仕事にやりがいを感じる組織づくりに取り組むことについても期待します。
- ・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備えていることは評価できます。近年頻発する自然災害などの事態に備えるため、「事業継続計画」の周知徹底と、定期的な訓練の実施により、その実行性を高めていくことが重要です。
- ・新聞やラジオなどの媒体だけでなく、中小企業者向け広報誌「ICG_Press」や「LINE」を活用し、保証利用者に対し直接情報を発信する

取組みは、金融知識が少ない中小企業者にとっては選択の幅を広げることにつながることから、継続して取り組んでいただきたい。広告媒体も多様化していることから、デジタル媒体と紙媒体を効果的に組み合わせた情報発信のあり方を継続的に検討し、信用保証協会の認知度向上と利用者利便性の更なる向上に取り組まれることを期待します。

- ・ 中小企業金融のセーフティネットとしての役割を担う公的機関として、金融支援と併せて経営支援も求められているところであり、関係機関との連携をより一層強化しながら、中小企業者の経営改善や生産性向上に資する取組みをさらに発展・充実させていくことを期待します。