

令和4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4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4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「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影響から、一部に一服感がうかがわれている」と総括判断は据え置かれました。5月には「新型コロナウイルス感染症の影響などから引き続き厳しい状況にあるが、基調としては持ち直している」と判断はやや引き上げとされ、その後の判断は据え置きで推移し、3月には「資源高の影響などを受けつつも、新型コロナウイルス感染症の感染抑制と経済活動の両立が進むもとの、基調としては持ち直している」と判断は据え置きとされました。

県内中小企業を取り巻く経営環境は、持ち直しの動きは見られるものの、新型コロナウイルス感染症による影響の長期化や、原材料価格高騰の影響により、厳しい状況が続きました。

2. 事業概況

令和4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	1,742億円(119%)	1,440億円	121%
保証債務残高	6,967億円(93%)	6,960億円	100%
代位弁済	82億円(185%)	70億円	117%
実際回収	22億円(95%)	23億円	97%

3. 決算概況

令和4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	7,866
経常支出	4,775
経常収支差額	3,091
経常外収入	11,753
経常外支出	12,146
経常外収支差額	-392
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	2,699

4. 重点課題への取り組み

令和4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 伴走支援型特別保証等の推進

令和4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継続され、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4年度の保証承諾は、新型コロナウイルス感染症の影響の長期化や原材料価格高騰の影響等により中小企業者の経営環境は厳しい状況が継続していることなどから、15,650件（前年度比104.6%）、1,742億円（同119.4%）と前年度を上回りました。新型コロナウイルス感染症の影響等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、3,079件（構成比19.7%）、614億円（同35.2%）の実績

となりました。

また、コロナ禍を新たな成長の機会と捉え、または状況の打開などに向けて、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、利子補給や保証料補助が手厚い県新分野進出等支援融資を積極的に活用してそれらの取組みを支援し、748件（前年度比222.6%）、114億円（同219.1%）と前年度を大きく上回りました。

借換保証については、資金繰りを勘案した上で返済負担の増加を抑えながら、追加的な資金の支援を行うなどの対応をすすめたことから、3,365件（前年度比148.2%）、621億円（同197.9%）と増加しました。

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については、令和4年度においては、コロナ禍においてビジネスチャンスを見出し、チャレンジする創業者を積極的に支援した結果、606件（前年度比118.4%）、35億42百万円（同112.4%）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は、伴走支援型特別保証などの利用が進んだこともあり、813件（前年度比97.5%）、25億60百万円（同98.4%）と前年度をやや下回りました。

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、29件（前年度比87.9%）、2億45百万円（同98.1%）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、新型コロナウイルス感染症の影響の長期化や原材料価格高騰の影響等による資金需要の増加から、これらに対応した金利・保証料負担の少ない制度融資の利用をすすめ、県融資制度全体では8,611件（前年度比115.4%）、1,025億14百万円（同148.6%）と前年度を上回る利用となりました。市町村金融（自治・振興金融）については、2,194件（前年度比103.1%）、129億97百万円（同98.7%）と前年度と同水準となりました。

また、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、県創業支援融資および創業関連保証については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

新型コロナウイルス感染症の影響が長期化し原材料価格が高騰する中、事業者のニーズを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り組み、現地調査や企業面談は795企業（前年度937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308企業（前年度491企業）となりました。

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限度額の引き上げと要件の拡充）、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および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）、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。

また、令和4年4月から、新たに4市町（那珂市、八千代町、境町、利根町）の市町村金融（自治・振興金融）にかかる信用保証料補給事務の受託を開始しました。（令和5年3月末現在39市町村）

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

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、令和3年度においては、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）、との間で取扱いを開始しました。令和4年度においても導入を推進し、筑波銀行（令和4年4月開始）、結城信用金庫（令和4年6月開始）、足利銀行（令和4年10月開始）、みずほ銀行（令和4年12月）との間でも、取扱いを開始しました。

信用保証申込手続きの電子化については、一般社団法人全国信用保証協会連合会が構築したシステムが稼働し、一部の保証協会でも電子申込の取扱いが開始されており、当協会での取扱い開始に向けて県内金融機関と協議を行いました。また、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、令和4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35回（金融機関本部2回、金融機関営業店33回107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を行うとともに、中小企業者の実態に応じたプロパー融資（信用保証なしの融資）と信用保証付融資の適切な役割分担を合わせ行い、協調融資の実績は1,050件（前年度比107.8%）、204億38百万円（同109.3%）となりました。

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46.8%（全国平均40.3%）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4,621件、令和4年度の保証承諾件数（全体）15,650件に占める割合は、29.5%となりました。

（保証部門の評価）

令和4年度については、新型コロナウイルス感染症の影響の長期化に加え、原材料価格高騰などの影響から、保証承諾は1,742億円、前年比119.4%と前年度を上回りました。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）、コロナ禍を新たな成長の機会と捉え、または状況の打開などに向けて、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や事業者の返済負担の増加を抑えながら追加的な資金の支援を行う「借換保証」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の導入を推進し、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が和らいだとしても、人手不足や原材料価格高騰の影響など厳しい状況が続くこと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アシスト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179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」を開催しました。会議では、中小企業庁事業環境部金融課から「中小企業活性化パッケージ・中小企業の事業再生等に関するガイドラインについて」、関東経済産業局産業部中小企業金融課から「官民を越えた連携支援の実態と特徴的な取り組みについて」、茨城県産業戦略部産業政策課から「中小企業支援機関の連携等に関する連絡会議の取り組みについて」講演をいただき、連携支援にかかる情報共有を行いました。

■令和4年度茨城県中小企業支援ネットワーク会議（7/6実施：出席者26機関37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、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

金融機関と3つのビジネスフェアを共催し、当協会も出展するなどによりPR活動を行いました。

■めぶきFGものづくり企業フォーラム2022技術商談会（場所：つくば国際会議場、開催日：令和4年9月15日）

■めぶき食の商談会 2023 in 宇都宮（場所：マロニエプラザ、開催日：令和5年2月2日）

■筑波銀行国内外リモートビジネス商談会（開催場所：Web開催、開催日：令和4年11月2日～16日）

いばらき中小企業グローバル推進機構と連携し、同機構の展示会出展事業への後援を行い、県内中小企業の出展を支援しました。

■第27回機械要素技術展（場所：東京ビッグサイト、期間：令和4年6月22日～24日）県内中小企業16社出展

■第25回関西機械要素技術展（場所：インテックス大阪、期間：令和4年10月5日～7日）県内中小企業12社出展

■メッセナゴヤ2022（場所：ポートメッセなごや、期間：令和4年11月16日～18日）県内中小企業8社出展

2) 創業支援の充実

①創業支援態勢の充実

創業予定者へのアドバイス、中小企業者のニーズに応じた外部専門家派遣、創業後のフォローアップなどの支援を行い、創業相談を9件、創業後のフォローアップを88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

市町村が実施する創業支援ネットワーク会議への出席（3市町村、計4回）、創業セミナーへの講師派遣や創業相談会に参加（14市町村、計14回）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、創業予定者や既に起業している創業者に対して、国の「経営支援強化促進補助事業」を活用し、事業を軌道に乗せるための支援を実施しました。

■外部専門家派遣 23企業 延べ135回派遣

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、茨城キリスト教大学に当協会職員を講師として派遣して創業に関する講義を行ったほか、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、当協会職員が講師となり、「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、対応しました。

■夜間相談 2件

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

新型コロナウイルス感染症の影響を受け、特に経営改善が必要と考えられる対面型サービス業を中心とした7業種（小売業、飲食業、宿泊業、生活関連サービス業、娯楽業、医療福祉業、陸運業等）を営む先の経営改善や資金繰りの安定を図るため、経営支援課経営アシストグループにおいて、「経営支援強化促進補助事業」を活用した企業訪問を行い、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、茨城県中小企業活性化協議会が実施する「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を実施し、経営改善に向けたアドバイスをを行いました。

■企業訪問面談 560 企業 延べ 768 回訪問面談

■外部専門家派遣 41 企業 延べ 223 回派遣

■特例リスクスケジュール利用先のモニタリング 17 企業

②業況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、金融機関への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、特にフォローアップを強化することにより、7企業（前年度 21 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、経営改善計画策定支援等を 207 企業（前年度 207 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に至った計画に対しては、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17企業(前年度18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4年度は計38回(前年度15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)、経営改善サポート保証(感染症対応型)(※3)、県再生支援融資、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拡充した保証制度。

■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)、県再生支援融資

保証承諾:74件(前年度比389.5%)、24億24百万円(同320.1%)

■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:3,079件(前年度比261.4%)、614億35百万円(同316.2%) ※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への取り組みについては、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):1企業 1億45百万円(債権カット額)

■求償権不等価譲渡実績 :1企業 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。

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」や、ウクライナ情勢や原油価格上昇等による影響を受けた中小企業者の相談に対応するため、「ウクライナ情勢・原油価格上昇等に関する特別相談窓口」を引き続き設置し、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（外部専門家派遣先へのアンケート）

令和2年度に外部専門家派遣を実施した31先にアンケートを実施し、21先（回答率67.7%）から回答を受領しました。

回答があった21先のうち、20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95%の企業が専門家派遣を受けて満足しています。また、20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8先（うち7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11先のうち、定性面の効果があったと回答した先が10先、まだ定性面の効果が表れていないと回答した先が1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、「売上高が増加した」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」との回答が多くなっています。

⑦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の締結

令和4年3月に経済産業省より公表された「中小企業活性化パッケージ」を踏まえ、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う影響等に苦しむ中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジを促進するにあたり、連携を一層強化して対応すること等を目的に、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、当協会の4団体で「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」を令和4年9月に締結しました。

(期中管理・経営支援部門の評価)

新型コロナウイルス感染症の影響を受け、特に経営改善が必要と考えられる対面型サービス業を中心とした7業種（小売業、飲食業、宿泊業、生活関連サービス業、娯楽業、医療福祉業、陸運業等）を営む先への訪問を実施し、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」を活用した外部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。今後も当協会およ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 470 件（前年度 378 件）

うち事前求償権の行使 5 件（前年度 3 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 1,341 件（前年度 1,313 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1企業に対して9.2百万円（前年度2企業91.5百万円）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 71件（前年度84件）

■ 経営者保証ガイドラインによる保証債務免除 17件（前年度31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となっています。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、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。

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に沿って選考を行い、令和5年度新規職員4名を採用し、また、年齢別人員構成のバランスを保つために、1名の中途職員採用（令和5年度当初から入協）を実施しました。

働き易く活力のある組織作りに取り組むべく、「モラルサーベイ（職員意識調査）」を実施し、職員の職場に対する満足感や不満感の把握に努め、当該調査結果を踏まえて今後の具体的な対応について検討を進めました。

また、協会の使命を遂行する高い能力と、社会変容に柔軟かつ適切に対応でき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。

②ICT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令和3年度に導入し、令和4年度においても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、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4年度は、前年度から人員が減少する中、経営支援業務などに人員を適材適所で配置しました。

(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、また、協会の使命を遂行する高い能力と、社会変容に柔軟かつ適切に対応でき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するとともに、茨城県警察本部から講師を招き「ストーカー行為やクレーマー等への対応」について全職員を対象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。

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。

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のマニュアルの見直しを実施しました。

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、「徒歩避難訓練」「非常用セット確認訓練」を併せて実施しました。

（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は、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・維持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）を毎週月・水・金、計471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）、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））共に、契約を継続しました。

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、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4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、金融機関およ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4年度については、新型コロナウイルス感染症による影響の長期化に加え、原材料価格高騰の影響等により、資金需要の増加がみられました。新型コロナウイルス感染症の感染抑制と経済活動の両立が進む中、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」、事業者の返済負担の増加を抑えながら追加的な資金の支援を行う「借換保証」等の推進により、引き続き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の導入を継続して推進しており、近年の政府におけるDX推進の動きに沿った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、県内金融機関との電子申込の取扱い開始に向けた具体的な検討も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、今後とも早期導入に向けた取り組みに期待します。
- ・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】

- ・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、中小企業の事業再生・再チャレンジを促進するために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、調査対象企業の90%以上が満足と回答しており、また、数値面のみならず、定性面で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、より効果的な経営支援に繋げていただきたい。
- ・ 新型コロナウイルス感染症の影響のほか人手不足や原材料価格高騰の影響が継続しており、県内中小企業者の経営の立て直しには時間を要することが見込まれることから、引き続き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】

- ・ 回収環境が厳しい状況が続く中で、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、回収見込みがある求償権の重点的な管理を行いつつ、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、経営資源の充実を図ることが必要です。そのためには、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、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。また併せて、効率的な業務運営により、職員の働きやすい職場づくりに取り組むことについても期待します。
- ・ 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評価できます。役職員一人ひとりのコンプライアンスに対する意識を、今後もより一層高めていくことに期待します。
- ・ 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、金融機関およ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、いかにして中小企業者を支えるかを念頭に置きつつ、中小企業の経営改善や生産性向上に資する金融支援、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。