

## 令和6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6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6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」と総括判断が引き下げられ、その後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、原材料価格高騰や人手不足等の影響により、厳しい状況が続きました。

### 2. 事業概況

令和6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	2,081億円 (78%)	2,370億円	88%
保証債務残高	6,114億円 (96%)	5,950億円	103%
代位弁済	115億円 (106%)	120億円	96%
実際回収	24億円 (123%)	20億円	120%

### 3. 決算概況

令和6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	7,605
経常支出	4,910
経常収支差額	2,695
経常外収入	15,743
経常外支出	16,379
経常外収支差額	-636
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	2,059

### 4. 重点課題への取り組み

令和6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政策的保証制度等の推進

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、構造的な人手不足に加え、国際情勢の変化などを背景とした原材料価格高騰や物価高など厳しい状況が続きました。そのような状況下、当協会は、中小企業金融の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。

経営環境の悪化等に伴い、資金繰りに支障を来している中小企業者に対しては、経営安定関連保証や、取扱期間が令和6年6月30日まで延長された伴走支援型特別保証制度、令和6年7月1日に創設した経営力強化保証制度を活用し、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。

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した。

令和6年6月末で伴走支援型特別保証制度等の新型コロナウイルス感染症関連の資金繰り支援策が終了したこともあり、令和6年度における保証承諾は、16,751件（前年度比86.0%）、2,080億68百万円（同77.9%）と前年度を下回りました。

■経営安定関連保証 保証承諾：3,862件（前年度比46.8%）、772億82百万円（同48.9%）

■伴走支援型特別保証制度（令和6年6月30日取扱終了） 保証承諾：3,441件（前年度比40.3%）、741億81百万円（同43.7%）

■経営力強化保証制度（令和6年7月1日創設） 保証承諾：836件、130億72百万円

■借換保証 保証承諾：4,512件（前年度比58.7%）、887億33百万円（同56.9%）

■事業者選択型経営者保証非提供制度 保証承諾：421件、52億93百万円

■事業者選択型経営者保証非提供促進特別保証制度 保証承諾：37件、8億3百万円

※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。

新たな成長や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、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、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた観光関連事業を営む中小企業者については、令和5年6月に創設した、茨城県、栃木県、群馬県の3つの信用保証協会が連携した「北関東観光連携保証制度（ぐいっと北関東）」を活用するなどし、地域活性化の後押しに取り組みました。

■県新分野進出等支援融資 保証承諾：148件（前年度比102.8%）、21億51百万円（同133.0%）

■北関東観光連携保証制度 保証承諾：2件（前年度比40.0%）、33百万円（同31.9%）

## 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、ビジネスチャンスを見だし、チャレンジする創業者を積極的に支援した結果、839件（前年度比104.7%）、53億67百万円（同109.0%）と前年度並みとなりました。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、34件（前年度比136.0%）、3億93百万円（同139.6%）の利用となりました。

小規模事業者向けの小口零細企業保証については、950件（前年度比133.4%）、33億30百万円（同134.2%）と前年度を上回りました。

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、32件（前年度比82.1%）、2億49百万円（同86.9%）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繋げていくことが可能となることから、県パワーアップ融資（伴走支援型特別保証対応・経営力強化保証対応）を中心に、既存の融資の借換えを含めた資金調達を推進したものの、県パワーアップ融資（伴走支援型特別保証対応）の取扱いが令和6年6月末で終了したこともあり、県融資制度全体では9,627件（前年度比76.5%）、1,246億7百万円（同65.1%）と前年度を下回りました。市町村金融制度（自治・振興金融）については、2,609件（前年度比103.9%）、167億83百万円（同104.1%）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1,351企業（前年度825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285企業（前年度306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、金融・経営改善相談員が中心となって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 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たほか、全国健康保険協会茨城支部と「業務連携に関する協定」を締

結し、同支部等から健康増進や健康づくりに関する認定を受けた中小企業者を対象として信用保証料率の割引を行う「健康経営事業者応援保証制度（けんこう茨城）」を令和6年10月1日に創設し、従業員の健康増進に取り組む中小企業者の後押しを行いました。

- 伴走支援型特別保証制度に対応した県パワーアップ融資の継続（取扱期間を令和6年6月30日まで延長）
- 県合理化融資に事業者選択型経営者保証非提供促進特別保証制度に対応した要件を追加（令和6年4月1日から）
- 経営力強化保証制度の創設（令和6年7月1日）
- 県パワーアップ融資に経営力強化保証制度に対応した要件を追加（令和6年7月12日から）
- 保証料上乘せにより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の開始に伴い、一部の市町村において、市町村金融（自治・振興）の保証料補助率の上限引上げ（令和6年4月1日から）
- 提携保証の対象拡充（保証料率区分⑤かつ提携金融機関における債務者区分が「正常先」を対象に追加等）を実施（令和6年8月1日から）
- パートナースhip保証制度の要件緩和（協調割合の引下げ等）（令和6年8月1日から）
- 健康経営事業者応援保証制度（けんこう茨城）の創設（令和6年10月1日から）

### 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と保証審査に関する書類の電子化

次の金融機関との間で保証申込の電子手続を開始しました。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、取扱開始に向けての協議を継続して実施しました。

- みずほ銀行、東日本銀行（令和6年5月7日から）
- 千葉銀行（令和6年8月5日から）
- 千葉信用金庫（令和6年8月19日から）
- 足利小山信用金庫（令和7年2月3日から）

なお、保証審査に関する書類の電子化については、電子化による効果がより高い、債権書類（代位弁済に伴い金融機関から受領する融資関係の書類）について、令和6年12月から電子化を開始しました。

### 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 79 回（金融機関本部 4 回、金融機関営業店 75 回 308 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、当協会から経営力強化保証制度や、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 158 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。

#### ②協調融資の推進

中小企業者の実態に応じ、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 968 件（前年度比 98.9%）、216 億 27 百万円（同 104.2%）となりました。

また、令和 7 年 3 月 14 日に、金融機関のプロパー融資と保証付き融資を組み合わせることなどにより金融仲介機能の一層の強化を図り、多岐にわたる経営課題解決への取組みに資することを目的として、「協調支援型特別保証制度」を創設し、保証承諾件数 25 件、8 億 32 百万円となりました。

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 47.8%（全国平均 38.0%）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り扱い

令和 6 年 5 月発行の中小企業者向けの広報誌「ICG\_Press」において、経営者保証を不要とする取扱いに関する情報を掲載し、当協会を利用する約 3 万 5,000 者に直接送付することで、経営者保証を不要とする融資の取扱いについて周知を図りました。

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 5,883 件、令和 6 年度の保証承諾件数（全体）16,751 件

に占める割合は、35.1%（全国平均 34.3%）となりました。

### **（保証部門の評価）**

認定経営革新等支援機関が事業計画策定支援や継続的な経営支援を行う経営力強化保証制度、県パワーアップ融資、新たな成長や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企業を支援する県新分野進出等支援融資、また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が、6月末で新型コロナウイルス感染症関連の資金繰り支援策が終了したことなどから、保証承諾は2,081億円、前年度比77.9%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実施しました。

経営者保証に依存しない融資慣行の確立することで中小企業者の思い切った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について、周知を行う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ることができました。

また、一部の金融機関において保証申込の電子手続を開始し、利用者目線での利便性の向上に繋がりました。

今後も、物価上昇や人手不足、米国による関税引き上げの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「『再生支援の総合的対策』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「経営改善・再生支援の取組みについて」、事業再生事案の経験が豊富な認定経営革新等支援機関から「事業再生におけるPL改善の手法と事例」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（8/23実施：26機関38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の制定フォームを使用）」に基づいたヒアリングを 34 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）の保証承諾は 1 件 88 百万円に留まりました。

## 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）を開催し、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セミナー等の開催

茨城県よろず支援拠点、茨城県中小企業活性化協議会、茨城県デザインセンターの取組みについて、5 月発行の中小企業者向けの広報誌「ICG\_Press」に掲載し、各支援機関の取組みについて当協会を利用する中小企業向けに周知を図るとともに、茨城県よろず支援拠点の取組みを当協会内部で浸透させるため、チーフコーディネーターを講師に招き、勉強会を開催しました。

茨城県中小企業診断士協会に所属する中小企業診断士や関東信越税理士会水戸支部に所属する税理士向けに、当協会、茨城県よろず支援拠点、茨城県中小企業活性化協議会の事業内容を説明し、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生み出す目的で、金融機関と 4 回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。

- 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 6 年 10 月 23 日）
- しんきんビジネスフェア 2024（場所：つくば国際会議場、開催日：令和 6 年 11 月 22 日）
- めぶき食の商談会 2025in 宇都宮（場所：マロニエプラザ、開催日：令和 7 年 1 月 29 日）
- めぶき F G ものづくり企業フォーラム 2025（場所：つくば国際会議場、開催日：令和 7 年 3 月 18 日）

また、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39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7年1月22日～24日）  
県内中小企業者16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184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経営支援を実施しました。

- 企業訪問面談 293企業 延べ429回訪問面談
- 外部専門家派遣 28企業 延べ141回派遣

### ②県や市町村、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（6市町村）への出席や、創業セミナーへの講師派遣や創業相談会への参加（14市町村）、日本政策金融公庫と協調支援（73件）を実施するなど、関係機関と連携した創業支援に努めました。

### 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

創業予定者の後押しや、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、当協会単独での創業セミナーや、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に対象とした「創業フォローアップセミナー&交流会」、土浦市等との共催による「女性のための創業セミナー」を開催しました。

また、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、創業に対する理解の深耕や創業気運の醸成を図りました。

#### 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6年度においては9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

新型コロナウイルス感染症や原材料価格高騰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169企業に対し実施しました。

■企業訪問面談                    367 企業    延べ 627 回訪問面談

■外部専門家派遣                48 企業    延べ 272 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ヶ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、28企業（前年度5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、重点的に管理すべき業況悪化先等として、159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」(※)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29企業（前年度38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、早期の経営改善を後押しする場として活用されており、令和6年度は計43回（前年度41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：48件（前年度比60.0%）、15億56百万円（同67.3%）

■伴走支援型特別保証制度・県パワーアップ融資（伴走支援型特別保証対応型）

保証承諾：3,441件（前年度比40.3%）、741億81百万円（同43.7%）

■経営力強化保証制度・県パワーアップ融資（経営力強化保証対応型）

保証承諾：836件、130億71百万円

※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）：9企業 8億73百万円（債権カット額）

■求償権不等価譲渡実績：1企業 2億36百万円（債権カット額）

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 21企業

#### 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。

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」等を引き続き設置し、中小企業者からの相談に対応しました。

## ⑥定量的な経営支援の効果検証

令和6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9年度に検証を予定しています。

### 【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4年度に外部専門家派遣を実施した60企業にアンケートを実施し、25企業（回答率41.7%）から回答を受領しました。

回答があった25企業のうち、84.0%にあたる21企業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、21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15企業、定性面の効果があつたと回答した企業が21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」、「経費削減につながった」との回答が多くなっています。定性面の効果があつ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）

新型コロナウイルス感染症や原材料価格高騰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・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おり、ネットワークによる創業支援態勢の継続・強化として、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むことができました。また、抜本的な再生支援の必要性があると判断した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、早期の事業再生に寄与できていると評価しています。

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、再生支援など、中小企業者のライフステージ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行いました。

■法的措置の実行 423 件（前年度 448 件）

うち事前求償権の行使 5 件（前年度 012 件）

##### **②管理事務停止処理の促進**

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 758 件（前年度 999 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企業に対して検討を行いました。実施には至りませんでした。

### 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 40件（前年度 19件）

■ 経営者保証ガイドラインによる保証債務免除 74件（前年度 60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 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、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への相談持込を行うなど、早期の解決に取り組みました。

以上の取組みの結果が、回収金額の計画値達成に繋がったと評価しています。

#### **（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、評価項目基準に沿って選考を行い、令和 7 年度新規職員 4 名を採用し、また、1 名の中途職員採用（令和 7 年度当初から入協）を実施しました。

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むべく令和 5 年度に改訂した人事考課制度の見直しを実施しました。また令和 5 年度から運用を開始した、新規採用等職員指導要領により新規採用等職員の計画的な指導及び育成について組織的な運用に継続的に取り組みました。

県で実施している「いばらきリスクリング推進宣言」を行い、職員の IT リテラシーの向上などのリスクリングにも取り組みました。令和 6 年度においては、IT と経営に関する基礎知識を身に付けられる国家試験である IT パスポート試験に 9 名が合格、さらに 1 名がその上位資格である基本情報技術者試験に合格しました。

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、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効率的な業務運営**

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の対象項目について拡充しました。また、県への進達文書を電子化にするなどし、効率的な業務運営に努めました。

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、時差出勤を導入し、令和 6 年度中 19 名が利用しました。

職員の健康保持・増進に向け健康経営に取組み、健康保険組合が推進している「健康企業宣言」を行い、さらに、茨城県が実施している「いばらき健康経営推進事業所認定制度」への申し込みを行い、認定書を取得しました。

### **(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と、社会情勢の変化に柔軟かつ適切に対応できる人材を育成するための研修の継続・強化に努めていくことが必要です。

併せて、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、「ハラスメント防止」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。

しかしながら、中小企業者に対してのアンケート発送に際して、発送先リストの作成ミスにより、誤発送が発生しました。当事者に対し適切な対応を行うとともに、個人情報漏洩事案として主務省報告、プレスリリースを行いました。また、書類発送時の事務取扱について研修等により再発防止の徹底を図りました。

### **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」「非常用セット内容確認」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**

PRポスターや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）を毎週月・水・金曜日に放送しました。

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、茨城アストロプラネッツ）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、地元スポーツクラブのマスコットキャラクターを使用した、リサイクル可能なクリアファイルを作成しました。

### **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、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、中小企業者向けの広報誌「ICG\_Press」を発行（令和6年5月（約4万部）、10月（約3.7万部））し、当協会の経営支援、支援機関等の取組み、経営者保証を不要とする保証制度等の情報や、さらには、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。

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」を当協会HPに電子媒体で掲載し、金融機関、商工団体等に周知することで、中小企業者が必要な施策を利用できるよう促しました。

#### （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、保証利用者には有益かつ信用保証協会の認知度向上に繋がっているものと評価しており、継続し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6年度の県内経済は、コロナ禍からの社会経済活動の正常化が進み緩やかな回復を見せたものの、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の影響等により依然として厳しい状況が続きました。そのような状況下、中小企業者の資金調達コストの軽減を図るため、金利が低く保証料補助のある「県パワーアップ融資」等を推進するだけでなく、保証料が優遇された新しい保証制度を創設したことや、保証協会独自での保証料引下げを継続したことは評価できます。
- ・経営者の個人保証については、創業時や新しい事業展開などを躊躇させる一因にもなりうることから、県内経済活性化のためにも、「事業者選択型経営者保証非提供制度」等の周知や推進を行うことで、経営者保証に依存しない融資慣行が確立されることを期待します。
- ・今後も、物価上昇や人手不足、米国による関税引き上げの影響など、中小企業者を取り巻く環境は不確実性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外部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、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や実態、ニーズ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、返済の正常化に向け、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。
- ・債権放棄や不等価譲渡等を伴う抜本的な事業再生等への取組みについては、策定された再生計画の実現に向け、再生計画への同意後もモニタリングなど継続的な関与に努めたことは評価します。
- ・原材料価格の高騰に加え、金利も上昇基調にあることから、借入過多となっている中小企業者の収益力強化は急務となっています。資金繰り支援のみならず、収益力強化等、経営改善支援にも期待します。

#### 【回収部門】

- ・今後、代位弁済の増加が見込まれる状況下、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、債務者会社の事業の再生や、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に期待します。

#### 【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、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、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。

- 誤発送により個人情報漏洩事案が発生しましたが、当事者への対応、再発防止策も適切に講じられています。今後はこの事案を教訓として、引き続き点検や定期的な周知等により職員のコンプライアンス意識向上に努めていくことを強く望みます。
- 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、保証利用者に対しダイレクトに有益な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繋がることから、継続して取り組んでいただきたいと思います。信用保証協会の存在が中小企業者以外にも幅広く浸透するよう、充実した広報活動の取組みを期待します。
- 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、金融支援を行った後の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。