

佐賀県信用保証協会（以下「協会」という。）は、公的な「総合支援機関」として、協会の基本的役割を引き続き堅持しながら、国及び地方公共団体の施策に即応し、各種政策保証制度の推進を図り、中小企業者のライフステージに応じた資金ニーズに迅速・的確に応え、県下中小企業者の金融の円滑化と健全な育成及び地域経済の発展に努めてまいりました。

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、山本長次 佐賀大学経済学部教授、田村浩司 公認会計士、青山隆徳 弁護士により構成される外部評価委員会の意見・助言を踏まえ作成したので、ここに公表いたします。

I 業務環境

(1) 地域経済及び中小企業の動向

佐賀財務事務所の佐賀県内経済情勢報告によると、令和6年度県内経済は「緩やかに回復しつつある」とされています。^(※)東京商エリサーチ調べの令和6年度の佐賀県企業倒産状況（負債1,000万円以上）によると、倒産件数は31件、負債総額は35億7,900万円となりました。件数は3年連続して前年度を上回りましたが、昭和46年の集計開始以来、過去4番目で低水準に変わりはありません。負債総額は7年ぶりに前年度を上回りましたが、集計開始以来7番目に少なくなりました。なお、新型コロナウイルス関連倒産は12件発生し、前年度比2件減となりました。

県内企業の動向については、物価高や人手不足のなか、金融機関の金利上昇も加わり、企業は過剰債務を抱えたまま、人材確保のため賃上げも避けられない状況であり、業績好転の目途が立たず事業継続を断念する企業が増加していくことも予想され、今後の代位弁済の増加が懸念されます。

(2) 中小企業向け融資の動向

県内に本店を有する地方銀行及び第二地方銀行の決算短信の中小企業等貸出金残高（令和7年3月末）によると、地方銀行は1兆5,624億円（前年度比105.7%）、第二地方銀行は1,891億円（同105.4%）となっています。

一方、当協会の保証債務残高（令和7年3月末）は、1,374億円（同96.3%）と年度当初保証債務残高の約6割を占めるコロナ資金の返済が本格化している中、令和6年6月で終了した伴走支援型特別保証に多くの利用があるなど、保証債務残高の減少率は前年度比▲3.7%にとどまりました。

(3) 佐賀県内中小企業の資金繰り状況

物価高や人手不足、人件費高騰が続くなか、金融機関の金利上昇も加わり、県内中小企業においては、業績回復が遅れ、過剰債務を抱えている企業も多く見られる状況にあります。

(4) 佐賀県内中小企業の設備投資動向

佐賀財務事務所の法人企業景気予測調査によると、令和6年度通期の県内設備投資動向（前年度比増減率）は、製造業は前年比4.9%の減少見込み、非製造業は同33.6%の増加見込みとされており、全産業では同1.0%の減少見込みとされています。規模別でみると、中小企業は同47.7%の増加見込みとされています。

当協会の令和6年度保証承諾における設備資金の金額構成比は12.7%で、前年度から2.1ポイントの増加（令和6年度設備資金承諾額46億 8,039 万円／対前年度比143.9%）となっています。

(5) 佐賀県内の雇用情勢

佐賀労働局の一般職業紹介状況によると、令和6年度の有効求人倍率（就業地別）は1.29倍で前年度を0.05ポイント下回ったものの、依然として高い水準が続いています。

2 事業概況

事業方針に基づいて積極的に取り組んだ結果、

① 保証承諾 件数3,054件、金額は369億4,252万円（前年度比120.1%、計画比108.7%）

コロナ資金の借換を主な目的とする伴走支援型特別保証制度の受付期間が令和6年6月まで延長されたことにより多くの利用が見られ、保証承諾の約4割を占めました。また、金融機関との提携保証制度や市町制度も利用が堅調で、前年度・計画とも上回る結果となりました。

② 保証債務残高 件数13,725件、金額1,374億2,690万円（前年度比96.3%、計画比102.6%）

コロナ資金の一括返済や約定返済が本格化している中で、伴走支援型特別保証制度の積極的な活用や金融機関との提携保証制度の利用が堅調だったことから、保証債務残高は計画並となりました。

③ 代位弁済 件数158件、金額18億6,963万円（前年度比126.1%、計画比103.9%）

物価や人件費の高騰、人手不足など中小企業の経営環境は依然として厳しく、事業継続を断念する先が多かったことや債権放棄を伴う事業再生（外部スポンサーによる M&A）による大口先もあり、代位弁済は前年度・計画ともに上回る結果となりました。

④ 回収 金額4億4,541万円（前年度比96.1%、計画比106.1%）

回収環境が年々厳しくなっていく中、定期回収は概ね計画どおり、不動産処分は計画を上回ったことに加え、求償権消滅保証など再生支援に係る回収も発生したことから計画を上回りました。

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。

(単位:百万円、%)

項目	件数	前年度比	金額	前年度比	計画値 (金額)	計画達成率
保証承諾	3,054	123.8	36,943	120.1	34,000	108.7
保証債務残高	13,725	103.7	137,427	96.3	133,900	102.6
代位弁済	158	114.5	1,870	126.1	1,800	103.9
回収	—	—	445	96.1	400	106.1

3 決算概要

令和6年度の決算概要(収支計算書)は、以下のとおりです。

(単位:百万円)

項目	金額	計画比増減
経常収入	1,678	△141
経常支出	1,299	△12
経常収支差額	380	△128
経常外収入	2,597	148
経常外支出	2,724	116
経常外収支差額	△126	33
制度改革促進基金取崩額	46	△5
収支差額変動準備金取崩額	0	0
当期収支差額	299	△101

4 重点課題の取り組み状況

令和6年度経営計画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 経営環境の変化を踏まえた資金繰り支援

伴走支援型特別保証(令和6年6月末で制度終了)や金融機関との提携保証について、前年度を上回る水準で積極的に活用され、また、返済緩和の条件変更にも柔軟に対応するなど、資金繰り支援に取り組みました。その結果、代位弁済は増加傾向にあるものの、低い水準に抑制されました。

中小企業の経営環境は依然として厳しい状態であり、引き続き中小企業の実情に即した金融支援を行う必要があります。

② 高付加価値を生み出すチャレンジ支援

生産性向上等につながる資金支援を目的とした金融機関との提携保証の推進に加え、スタートアップ創出や企業の新事業展開等の保証促進を図りました。また経営者保証を不要とする保証については、金融機関向けハンドブックを作成し、普及・周知に努めたところであり、無保証人の割合(保証承諾)は個人・法人ともに順調に増加しています。

県内企業の活性化やチャレンジを支援すべく、引き続き上記保証制度の促進と経営者保証の浸透を図っていく必要があります。

③ 金融機関、商工団体等との連携

金融機関との勉強会や説明会、商工団体主催の金融懇談会に出席し、保証制度のPRや情報交換を行いました。

県内各地域の経済状況や企業動向を把握する上で、金融機関や商工団体等との連携は重要であり、今後も継続して意見交換や情報収集を行う必要があります。

(2) 期中管理・経営支援部門

① 効果的な経営改善・事業再生の支援

経営支援サポーター事業や中小企業活性化協議会（以下「活性協」という。）、金融機関などと連携しながら経営改善支援計画策定支援を行いました。ただ、活性協の活用を促すものの、企業からの同意が得られなかったケースもありました。

業績の低迷している企業は依然として多いことから、引き続き企業の経営改善、事業再生に対する意欲の向上に努めていく必要があります。

② 企業の実情に応じた事業承継の支援

事業承継において阻害要因の一つとなっている経営者保証を解消するため、事業承継特別保証制度の積極的な推進に取り組みました。

事業承継は非常に重要な課題であるため、引き続き企業ごとの諸事情を把握しながら積極的に取り組んでいく必要があります。

③ 経営支援効果測定のため以下の項目を指標とし、実施結果の検証を行い、経営支援の質の向上に継続的に努めていく。

・ 定量的な効果測定指標 … ア 効果測定指標

ローカルベンチマーク3指標（売上高増加率、営業利益率、EBITDA有利子負債倍率）、CRDの財務点数の活用、経営改善計画の達成状況の5項目

イ 目標値

- ・ 比較する決算期は計画策定完了時における直近決算と計画策定完了後3期目決算
- ・ 指標5項目のうち、3項目以上改善している先が支援先全体企業数の過半数に達することを目指す

・ 定性的な効果測定指標 … 専門家派遣事業利用先へのアンケートの実施（3月末回答15企業）

経営改善支援先を対象に、経営支援に対する満足度及び保証協会に対するニーズを調査することにより、PDCAサイクルを回しながら事業者の課題に応じた効果的な経営支援を行う

定量的及び定性的な効果測定の結果、当協会が行った経営支援の効果は目標値を達成し、事業者からの満足度も高い結果となりました。

今後も、経営支援に対する取り組みの効果検証を行い、結果を踏まえた工夫や改善策を検討し経営支援の質の向上に努めていく必要があります。

(3) 回収部門

① 代位弁済後の初動の徹底

新規求償権について、毎月、代位弁済前に経営支援課と管理課との情報交換会を開催して、案件ごとに回収方針を決定し、代位弁済後、回収方針に従い早期に回収等に着手しました。

上記に加え、一部、分割返済や求償権消滅保証など再生支援にかかる回収が特殊要因として発生した結果、令和6年度の初年度回収額は前年を大きく上回る結果となりました。今後も部署間の情報共有を行い、初動の徹底に取り組んでいく必要があります。

② 回収可能性の早期見極め

完済見込みのない求償権のうち、真摯な姿勢の保証人に対して協会から一部弁済による保証債務免除の提案を行い、また、回収見込みがない求償権は管理事務停止及び求償権整理を進め、管理件数のスリム化を図りました。結果は以下の通りです。

- ・ 一部弁済による保証債務免除については、提案先の状況等から回収は少額に留まりました。
- ・ 管理事務停止については、件数は前年度を上回ったものの、金額は若干下回りました。
- ・ 求償権整理については、件数、金額ともに前年度を大きく下回りました。

保証債務免除や管理事務停止、求償権整理は、回収業務の合理化・効率化、管理件数のスリム化及び回収の最大化を図るうえで重要であり、今後も積極的に取り組んでいく必要があります。

③ 再生支援目線を取り入れた対応

業績の回復が認められる求償権先に対し、求償権消滅保証を提案し事業再生に取り組んだものの、理解が得られない先もありました。

また、経営者の再チャレンジを支援するため、経営者保証ガイドラインを活用した経営者保証解除に積極的に取り組みましたが、認知度が低いこともあり、活用が進んでいません。

上記を踏まえ、令和6年8月に「弁護士会、中小企業活性化協議会、信用保証協会」の三機関で業務連携協定を締結しました。

経営者保証ガイドラインによる再チャレンジ支援について、今後も代理人弁護士に対して積極的に提案しつつ、中小企業活性化協議会と連携していく必要があります。

(4) その他間接部門

① コンプライアンス態勢の充実

コンプライアンス・プログラムに掲げた項目を実施し、コンプライアンスに対する意識と態勢の維持・向上に努めました。また、反社会的勢力等の排除に向けた取組みを継続し、不正利用等の防止に努めました。

② 人材の確保・育成、魅力ある職場づくり

就職情報サイトを活用し、協会の役割や使命、福利厚生等の情報を発信し採用活動を行いました。新卒採用に加え、キャリア採用も実施したことにより、計画どおり人材確保ができました。

職場環境の充実においては、年間健康推進計画を着実に実施し職員の健康維持に努め、また、『「働きがい」と「働きやすさ」を実感できる職場づくり』と題した規程の制定により、有休取得日数や超過勤務の目標を具体化し、職員の休暇や労働時間に対する意識向上を行うことにより、ワークライフバランスの推進を図りました。

③ デジタル化の推進

保証申込受付の電子化については、佐賀共栄銀行、佐賀銀行につづき、みずほ銀行、筑後信用金庫、大川信用金庫が加わり利用拡大しました。上記以外の業務についても、RPA (Robotic Process Automation) やペーパーレス会議等のデジタルツール活用を始めました。

今後も各部から選抜された「デジタルイノベーションチーム」においてデジタルツールの導入活用に取り組み、事務の効率化・高度化を推進していきます。

④ 広報活動の充実

従前からの広報活動に加え、ホームページをリニューアルし、アクセシビリティの向上とコンテンツの充実に取り組みました。

また、協会キャラクター（かちうみん）を活用したノベルティグッズを県内金融機関や関係団体等へ配布したり、ホームページに協会利用者の動画を掲載したりすることにより、協会への親近感醸成や認知度向上に努めました。

5 外部評価委員会の意見

(I) 業務環境について

佐賀財務事務所の佐賀県内経済情勢報告によると、令和6年度県内経済は「緩やかに回復しつつある」とされた。しかし、物価高や人手不足のなか、金融機関の金利上昇も加わり、企業は過剰債務を抱えたまま、人材確保のため賃上げも避けられない状況であり、業績好転の目途が立たず事業継続を断念する企業が増加していくことも予想される。

このような環境の中、佐賀県信用保証協会においては、中小企業の資金繰り支援を積極的に行うとともに、経営改善や事業承継などの支援が必要な中小企業に対し、関係機関と連携して経営・再生支援に取り組まれている。また、代位弁済は計画と前年度を上回ったものの、経営状況が悪化している中小企業からの条件変更に対応されるなど企業の資金繰り安定に努められており、中小企業者等の経営の安定に一定の役割は果たされている。

(2) 重点課題の評価について

① 保証部門

ア 経営環境の変化を踏まえた資金繰り支援

県伴走支援型特別保証の活用や金融機関との提携保証に加え、中小企業者の実情を見極めながら、その状況に応じて返済緩和の条件変更に対応された。その結果、代位弁済は増加傾向にあるものの、全国平均よりも低い水準に抑制されていることから、一定の効果があったと評価できる。

しかし、中小企業の経営環境は依然として厳しい状態であることから、引き続き中小企業の実情に即した支援を積極的に行っていただきたい。

イ 高付加価値を生み出すチャレンジ支援

スタートアップ創出や企業の新事業展開等への保証促進を図り、また、経営者保証ガイドラインの活用実績については金融機関向けハンドブックを作成し、普及・周知に努められた。信用保証を承諾した件数に占める無保証人の割合は、法人について着実に増加しているものの未だ全国平均と開きがあり、より積極的に対応していただきたい。

ウ 金融機関、商工団体等との連携

金融機関との勉強会や説明会、商工団体主催の金融懇談会に出席し、保証制度のPRや情報交換を行われた。県内各地域の経済状況や企業動向を把握する上で、金融機関や商工団体等との連携は不可欠であり、今後も継続して行っていただきたい。

② 期中管理・経営支援部門

ア 経営改善・事業再生の支援

経営支援サポーター事業や中小企業活性化協議会、金融機関などと連携しながら経営改善計画策定支援を行われた。

様々な企業形態がある中、経営改善の必要性について、企業側からなかなか理解を得られないケースもあるが、啓発を含め、継続した取り組みを期待する。

イ 企業の実情に応じた事業承継の支援

事業承継・引継ぎ支援センターとの定例会議による情報を共有、県内金融機関との事業承継に係る保証制度の勉強会等を行われた。その結果、事業承継特別保証制度の年間承諾件数の実績が九州地区で最も多く、全国でも四番目という実績を残されたのは非常に評価できる。今後も関係機関と連携を継続し、実情に即した対応をしていただきたい。

ウ 経営支援効果測定のため定量的・定性的な項目を指標とし、実施結果の検証を行い、経営支援の質の向上に継続的に努めていく

定量的指標、定性的指標とも当初設定した目標を達成しており評価できる。

中小企業の経営環境が厳しい状況が続くなか、経営改善支援が必要と思われる企業は多く、企業が経営改善支援の必要性を理解するための方策を検討しながら、引き続き取り組みの強化を行っていただきたい。

③ 回収部門

ア 代位弁済後の初動の徹底

毎月代位弁済前に経営支援課と情報交換会を開催し、代位弁済担当者の説明を受け回収方針を定め、回収に臨まれた。

その結果、不動産処分や求償権放棄に伴う一部返済などの特殊要因はあったものの、前年度を大きく上回る初年度回収額となった。今後も部署間の情報共有を行い、初動の徹底に取り組んでいただきたい。

イ 回収可能性の早期見極め

完済見込みがない先には一部弁済による保証債務免除の提案を行い、回収見込みがない先には従前から引き続いて管理事務停止、求償権整理等を促進し、求償権残高を圧縮され求償権回収の効率化を図られた。引き続き、案件の実情把握に努め、更なる効率化に取り組んでいただきたい。

ウ 再生支援目線を取り入れた対応

業績の回復が認められる求償権先に対し、前年度に引き続いて求償権消滅保証を提案し、前年度は実績なしだったが、今年度は回収実績を上げられた。また、経営者保証ガイドラインを活用して、経営者保証解除について弁護士会、中小企業活性化協議会との三機関が業務連携協定を締結するなど積極的に取り組まれた。

今後は上記団体以外の専門家との連携も検討いただき、更なる周知に取り組んでいただきたい。

④ その他間接部門

ア コンプライアンス態勢の充実

コンプライアンス・プログラムに掲げた項目を着実に実施し、反社会的勢力等の排除に向けた情報収集やスクリーニング作業も継続的に取り組まれている。

今後もコンプライアンス態勢の維持・向上に継続的に取り組んでいただきたい。

イ 人材の確保・育成と魅力ある職場づくり

新卒採用に加え、キャリア採用も実施し、計画どおりの人材を確保された。また、規程の制定や有給休暇の取得奨励、時間外勤務の目標設定を行うなどワークライフバランスの推進にも取り組まれた。

近年の社会・経済情勢は急速に変化しており、適時適切に対応できる人材の育成は継続していただきたい。

ウ デジタル化の推進

従前からの保証申込受付の電子化に加え、RPA やペーパーレス会議等のデジタルツールの活用を始めた。今後も引き続き取り組み、事務の効率化・高度化を推進していただきたい。

エ 広報活動の充実

協会のプレゼンス向上を図るためホームページをリニューアルし、アクセシビリティの向上とコンテンツの充実に取り組まれた。協会を紹介する動画や、創業支援に係る動画も掲載するなど、これまでなかった取り組みであり評価できる。引き続き協会への親近感醸成や認知度向上に努めていただきたい。

(3) 事業計画・収支計画・財務計画について

事業計画について、保証承諾は、コロナ資金の借換を主な目的とする伴走支援型特別保証制度の受付期間が令和6年6月まで延長されたことにより多くの利用が見られ、保証承諾の約4割を占めた。また、金融機関との提携保証制度や市町制度も利用が堅調で、前年度・計画ともに上回る結果となった。

保証債務残高について、コロナ資金の一括返済や約定返済が本格化している中で、伴走支援型特別保証制度の積極的な活用や金融機関との提携保証制度の利用が堅調だったことから、保証債務残高は計画並となった。

代位弁済について、物価や人件費の高騰、人手不足など中小企業の経営環境は依然として厳しかったことに加え、債権放棄を伴う事業再生（外部スポンサーによる M&A）による大口先もあり、代位弁済は前年度・計画ともに上回る結果となった。

回収について、回収環境が年々厳しくなっていく中、定期回収は概ね計画どおり、不動産処分は計画を上回ったことに加え、求償権消滅保証など再生支援に係る回収も発生したことから計画を上回った。

収支計画については、業務と経営の効率化に努めた結果、収支差額は2億9,907万円（計画比74.8%）の黒字となり、計画額に対し1億591万円の減少となった。

財務計画について、基本財産の増強は、自己造成によることとしており、基金は、出捐金、金融機関等負担金の受け入れはなく変動はなかった。

収支差額の2億9,907万円は、収支差額変動準備金に1億4,953万円、基金準備金に1億4,954万円をそれぞれ繰り入れし、期末の基金準備金は87億3,630万円となった。

基本財産総額は130億7,961万円（計画比99.0%）となり、計画額に対し1億2,923万円の減少となった。

協会が中小企業者等の保証需要に安定して応え、公共的使命を果たしていくためには、基本財産の充実が不可欠であり、そのためにも確実に収益が確保できるような取組みを引き続き行っていただきたい。

(4) 総括

事業計画に掲げた数値を各部門とも達成され、年度経営計画に掲げられている各部門の重点課題への取組みを積極的に実施したことで、令和6年度も収支差額変動準備金と基金準備金の積み増しによる基本財産の充実ができたことは評価できるものである。

依然として県内中小企業は厳しい経営環境が続いており、信用保証協会に求められる役割は資金繰り支援だけでなく、金融機関や支援機関と連携した経営支援分野での各支援がより求められている。

今後も中小企業者の実情に応じた支援に最優先に取り組み、地域経済発展のための協会の取り組みに大いに期待するものである。

以上