

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、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7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。

㈱東京商工リサーチ調べの令和7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53件、負債総額は59億6,500万円となりました。件数は4年連続して前年度を上回り、負債総額も2年連続して前年度を上回りました。なお、原因別では、不況型倒産が46件で全体の86.8%を占めました。

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に加えて中東情勢の悪化が実体経済にも波及しつつあり、諸々の懸念材料を抱えながら、企業倒産は増勢を辿る可能性が強まっていくことが予想され、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2026年3月期決算短信の中小企業等貸出金残高によると、地方銀行は1兆6,569億円（前年度比106.0%）、第二地方銀行は1,983億円（同104.8%）となっています。

一方、当協会の保証債務残高は、金融機関との提携保証や県制度で創設された設備投資支援資金に多くの利用があるなど、1,334億円（同97.0%）となっています。

(3) 佐賀県内中小企業の資金繰り状況

長期化する原材料価格の高騰や人手不足に加え、金融機関の金利上昇、中東情勢の悪化により、県内中小企業を取り巻く状況は依然として厳しい状況にあります。

(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7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39.8%の減少見込み、非製造業は同21.8%の減少見込みとされており、全産業では同37.2%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38.2%の減少見込みとされています。当協会における設備投資の保証承諾額は108億7,263万円（同232.3%）、また資金使途別構成比33.7%は前年度から21.0ポイント増加するなど多くの利用がみられました。

(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7年度の有効求人倍率（受理地別）は1.22倍で前年度を0.07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 3,270件、金額は322億1,674万円（前年度比 87.2%、計画比107.4%）

前年度利用が多かった「伴走支援型特別保証」の反動もあり前年度を下回ったものの、金融機関との提携保証や今年度県制度で創設された「設備投資支援資金」、市町制度が積極的に利用されたことから計画は上回りました。

② 保証債務残高 件数14,322件、金額 1,333億6,036万円（前年度比 97.0%、計画比106.6%）

減少傾向が続いていた中、コロナ資金の一括返済や借換えによる償還は落ち着いてきており、計画を上回りました。

③ 代位弁済 件数210件、金額19億4,736万円（前年度比 104.2%、計画比108.2%）

業績の回復が進まない中小企業へ借換えや返済緩和の条件変更等柔軟に対応したが、小規模事業者で事業継続を断念する先が多く、代位弁済は前年、計画とも上回りました。

④ 回収 金額3億4,179万円（前年度比76.7%、計画比85.4%）

回収環境が厳しい中、定期回収や不動産回収は概ね計画どおりでしたが、連帯保証人からの返済や破産財団からの配当などその他回収が少なく前年、計画とも下回りました。

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。

（単位：百万円、%）

項目	件数	金額	前年度比	計画値 (金額)	計画達成率
	前年度比				
保証承諾	3,270	32,217	87.2	30,000	107.4
保証債務残高	14,322	133,360	97.0	125,100	106.6
代位弁済	210	1,947	104.2	1,800	108.2
回収	—	342	76.7	400	85.4

3 決算概要

令和7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	1,733	14
経 常 支 出	1,318	4
経 常 収 支 差 額	416	51
経 常 外 収 入	2,730	17
経 常 外 支 出	2,868	123
経 常 外 収 支 差 額	△137	△106
制度改革促進基金取崩額	45	0
収支差額変動準備金取崩額	0	0
当 期 収 支 差 額	323	△55

4 重点課題の取り組み状況

令和7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 資金繰り安定のための支援

伴走支援型特別保証は令和6年6月末で制度終了し、今年度は中小企業の資金ニーズに合った保証制度の提案を行い、資金繰り安定に努めました。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寄り添っ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として、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佐賀県の新設制度(設備投資支援企業、人材確保応援資金)の保証促進を積極的に行いました。また経営者保証を不要とする取扱いの周知普及のため、金融機関へのPRとともに、提携保証において積極的に推進しました。

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不要の取扱いの浸透を更に進め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 経営改善、事業再生及び再チャレンジの支援

前年度に引き続き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や経営サポーターによる伴走支援などを行いました。ただ、計画策定のため中小企業活性化協議会の利用を促すものの、依然として企業からの同意が得られないケースも散見されました。

業績が低迷している企業は依然として減少していないことから、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 事業承継の支援

事業承継支援を推進するために、金融機関と勉強会や事業承継・引継ぎ支援センターと情報共有、意見交換を実施しました。また事業承継の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を積極的に推進しました。

事業承継は重要な課題であるため、引き続き企業の諸事情を把握し、積極的に取り組んでいく必要があります。

③ 経営支援の効果検証

・ 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、保証協会が行った経営支援の効果は目標値を達成し、また事業者からの満足度は昨年度に引き続き高い結果となりました。

これからも、経営支援に対する取組みの効果について検証を行い、結果を踏まえた工夫や改善を検討して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は、毎月、代位弁済前に期中管理課との情報交換を開催し、案件ごとに回収方針を4つに分類したうえで、代位弁済後、当該方針に従い速やかに回収に着手しました。

令和7年度は、求償権放棄関連等に係る回収や求償権消滅保証による回収がなかったことに加えて、

不動産処分に時間を要していることから回収額は低迷しました。

今後も、代位弁済前の情報を活かした回収方針に基づく早期着手を継続し、初動対応の徹底に取り組んでいきます。

② 回収可能性の早期見極め

完済見込みのない求償権先について、真摯な保証人に対し協会から一部弁済による保証債務免除の説明・提案を行うとともに、回収見込みがない先については管理事務停止及び求償権整理を実施し、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、提案先及び回収先ともに前年度を下回りました。
- ・ 管理事務停止については、件数、金額ともに前年度を下回りました。
- ・ 求償権整理については、件数、金額ともに前年度を上回りました。

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、今後も実態把握に努めながら継続して取り組んでいく必要があります。

③ 事業再生支援や再チャレンジ支援の目線を取り入れた対応

事業継続先で業況の回復が認められる求償権先に対し、活性協との毎月の定例会議にて求償権消滅保証の対象となるか協議しました。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。

求償権消滅保証については、事業継続先から毎期決算書を徴求し業況把握に努めているものの、求償権消滅保証を提案できる先は少なく、理解を得られない先もありました。再チャレンジ支援については、協会からの提案、求償権先からの申出ともに少数にとどまりました。

今後も、引き続き決算書徴求による業況把握に努め、求償権消滅保証の対象となる先には積極的に提案を行っていきます。また、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、代理人弁護士へは認知度が高まりつつあり、今後も積極的な提案及び中小企業活性化協議会との連携を継続していきます。

(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高い意識の継続と態勢の維持・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

就職活動サイトを活用し、協会の役割や使命、福利厚生等の情報も発信し採用活動を行いました。新卒採用は該当者なく採用に至りませんでした。キャリア採用を実施し計画どおり人材確保ができました。また、従来からの研修に加え、管理職向けの内部研修や県内企業や他協会への視察を実施し、人材育成に取り組みました。

職場環境の充実においては、有休取得日数や超過勤務の上限目標を具体化し、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、6金融機関が加わり利用拡大した。信用保証書の電子化についても2金融機関が加わりました。その他の業務についても、生成AIやRPA(Robotic Process Automation)の導入により効率化を図りました。

今後も組織横断的に編成された「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、全社的な業務の効率化・高度化を推進していきます。

④ 広報活動の充実

昨年度リニューアルしたホームページについて、協会の紹介動画や創業者・経営支援企業のインタビュー動画を掲載するなど、コンテンツの充実に取り組みました。

協会のプレゼンス向上のため、佐賀新聞やニッキンへ情報提供し、パブリシティの強化に取り組みました。

5 外部評価委員会の意見

(1) 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7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に加えて中東情勢の悪化が実体経済にも波及しつつあり、諸々の懸念材料を抱えながら、企業倒産は増勢を辿る可能性が強まっている。

このような環境の中、佐賀県信用保証協会（以下「協会」という。）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 資金繰り安定のための支援

県や市町の制度融資をはじめ中小企業の資金ニーズに合った保証制度の提案を行い資金繰り安定に努められた。また、中小企業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も柔軟に対応された。その結果、代位弁済は前年度に引き続いて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おり一定の効果があったと評価できる。

しかし、依然として収益面や資金繰りに不安を抱える中小企業も少なくないことから、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

生産性向上等につながる資金支援として、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佐賀県の新設制度（設備投資支援資金、人材確保応援資金）の保証促進に積極的に取り組まれた。また、経営者保証を不要とする取扱いの周知普及のため、金融機関へのPRとともに、提携保証において積極的に推進された。

経営者保証に関するガイドラインの活用については、保証申込を受付した案件のなかで、要件に該当する場合は金融機関に無保証人での対応を提案されているものの、金融機関や事業者から理解を得られないケースがあり、全国平均を下回っている状況である。

他の協会の取組などを参考にしながら、更なる浸透を図っていただきたい。

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や情報交換が行われた。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、事業再生及び再チャレンジの支援

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ているが、その取り組みは、中小企業の事業再生支援等に顕著な功労があったとして中小企業活性化全国本部から表彰されており非常に評価できる。

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、金融機関や支援機関などと認識を共有し、連携して働きかけを行い、時期を逃すことなく適時に必要な支援を提供できるよう、啓発を含め継続した取り組みを期待するものである。

イ 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。後継者はいるが、事業承継時期は未定とする高齢の経営者は相応に存在するため、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 経営支援の効果測定

定量的指標、定性的指標とも当初設定した目標を達成し、事業者からの満足度も高い結果となっており評価できる。

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

昨年度に引き続き、毎月代位弁済前に回収部門と期中管理課とで情報交換を行い、案件ごとに回収方針を定め、回収に臨まれた。返済交渉の早期着手に努められているが、債務整理等により返済交渉自体ができない企業の代位弁済の増加に加え、返済交渉に応じない企業や面談できない企業も多く、初年度回収額は低迷する結果となった。

今後は業務環境の変化に伴い、初年度のみに焦点を当てるのではなく、異なる視点での計画策定も検討いただきたい。

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。しかし、いずれについても前年度を下回る実績となっており、回収見込み先へ注力するためにも、生成AIの活用も視野に入れた効率化を検討いただきたい。

ウ 事業再生支援や再チャレンジ支援の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たが、対象先が少なく、今年度は回収実績を上げられなかった。また、経営者保証ガイドラインを活用した経営者保証解除については、求償権先からの申出だけでなく、協会からも提案を行われた。

今後も中小企業活性化協議会とも連携し積極的な提案を行っていただきたい。

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、魅力ある職場づくり

新卒採用は該当者がなく採用に至らなかったが、キャリア採用を実施し、計画どおりの人材を確保された。また、従来からの研修に加え、管理職向けの内部研修や、県内企業や他協会への視察を実施し、人材育成に取り組まれた。

社会・経済情勢の変化に対応するため、適時適切に対応できる人材の確保や育成を継続していただきたい。

ウ デジタル化の推進

保証申込受付の電子化、信用保証の電子化ともに導入金融機関が増加した。未だ導入していない金融機関と協議を継続する一方で、導入した金融機関の利用状況も注視し、更に事務の効率化と高度化を推進していただきたい。

エ 広報活動の充実

前年度リニューアルしたホームページについて、制度概要を詳細な内容に変更するなど充実を図られた。また、協会の認知度と保証利用促進のため、パブリシティの活用も行われた。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)

保証承諾は、前年度利用が多かった「伴走支援型特別保証」の反動もあり前年度を下回ったものの、金融機関との提携保証や今年度県制度で創設された「設備投資支援資金」、市町制度が積極的に利用されたことから計画を上回った。

保証債務残高は、減少傾向が続いていた中、コロナ資金の一括返済や借換えによる償還は落ち着いてきており、計画を上回った。

代位弁済は、業績の回復が進まない中小企業の借換えや返済緩和の条件変更等柔軟に対応したが、小規模事業者で事業継続を断念する先が多く、前年度、計画ともに上回った。

回収は、回収環境が厳しいなか、定期回収や不動産回収は概ね計画どおりだったが、連帯保証人からの返済や破産財団からの配当などの回収が少なく、前年度、計画ともに下回った。

(収支計画)

業務と経営の効率化に努めた結果、収支差額は3億2,263万円(計画比85.8%)の黒字となり、計画額に対し5,479万円の減少となった。

(財務計画)

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3億2,263万円は、収支差額変動準備金に1億6,131万円、基金準備金に1億6,132万円をそれぞれ繰り入れし、期末の基金準備金は88億9,761万円となった。

基本財産総額は132億4,092万円(計画比99.8%)となり、計画額に対し1,990万円の減少となった。

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きたい。

(4) 総括

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7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