

令和 7 年度 年度経営計画の評価（公表）

（令和 8 年 7 月 31 日）

令和 7 年度経営計画の評価

北海道信用保証協会は、公的な保証機関として、中小企業の資金調達の円滑化を図り、中小企業の健全な育成と地域経済の発展に貢献してまいりました。

令和 7 年度の年度経営計画に対する実績評価は、以下のとおりです。

なお、実績評価にあたり、公認会計士 富樫正浩様、大学教授 玉井健一様、弁護士 中村浩士様により構成される「外部評価委員会」の意見を踏まえて作成いたしましたので、ここに公表します。

1. 業務環境

(1) 地域経済および中小企業動向

① 北海道の景気動向

北海道の経済は、人手不足・賃上げ・エネルギー・原材料価格高騰等の物価上昇の影響を受け、一部に弱めの動きが見られましたが、インバウンド需要による押し上げ効果等により飲食や宿泊を中心に回復しているほか、企業の設備投資においても生産能力増強・省力化投資、脱炭素・環境対応投資に踏切る動きが見られるなど、景気は緩やかな回復基調にありました。

② 中小企業を取り巻く環境

中小企業・小規模事業者（以下、事業者）においては、深刻化する人手不足や物価高、利上げによる金利負担の増加に加えて、コロナ禍で導入された実質無利子・無担保融資（ゼロゼロ融資）の返済が本格化するなか、仕入価格の上昇を十分に価格転嫁できず、収益改善に課題を抱える事業者は少なくありませんでした。

さらに DX の進展や GX への対応など、複雑化かつ高度化した経営課題への対応の重要性が高まっており、事業者には克服すべき様々な課題が複雑に絡み合う形で山積していました。

(2) 道内企業の資金繰り状況

日銀短観による資金繰り判断では、一部に弱めの動きがみられるものの、令和 7 年度においても引き続き持ち直しの動きが見られました。

(3) 道内企業の設備投資動向

道内企業における令和 7 年度の設備投資計画は、製造業、非製造業ともに増加し、全産業では前年比 131.9%となりました。

(4) 道内の雇用情勢

幅広い業種で人手不足感が強まる一方で、令和 7 年度の道内の有効求人倍率は、前年度を下回る 0.90 倍前後で推移しました。

2. 事業概況

令和7年度の保証承諾は、物価高・人件費上昇の影響による資金需要や設備投資、創業といった前向きな資金の増加から、前年度を上回りました。一方で、保証債務残高は総体残高の3割程度を占めているゼロゼロ融資の返済が進んでいることから前年度を下回りました。

代位弁済は、資材費等の価格上昇や人手不足など厳しい経済環境が続いたことも影響し前年度を上回ったものの、返済据置期間の延長など返済条件の緩和に柔軟に応じたほか、経営改善支援の効果もあって計画額を下回りました。

求償権の回収は、新規求償権先について効果的な回収方針を早期に決定のうえ初動を徹底したほか、破産配当による回収が増加したことから前年度および計画額を上回りました。

(単位：百万円)

項 目	件 数		金 額		計画額	計画達成率
保証承諾	24,513	(108.4%)	319,299	(111.6%)	280,000	114.0%
保証債務残高	108,062	(98.8%)	1,110,062	(94.9%)	1,069,600	103.8%
代位弁済	1,751	(94.8%)	18,206	(101.2%)	22,000	82.8%
回 収	—	—	3,102	(112.8%)	2,400	129.3%

※ () 内の数値は対前年度比

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)

科 目	金 額	科 目	金 額	科 目	金 額
経常収入	13,492	経常外収入	26,320	収支差額変動準備金取崩	0
経常支出	8,315	経常外支出	26,809	当期収支差額	4,688
経常収支差額	5,177	経常外収支差額	△489		

- ・経常収入は、保証料収入の減少を主要因として前年比4億1百万円減少しました。
- ・経常支出は、信用保険料の減少を主要因として前年比7百万円減少しました。
- ・経常外収支差額は、保証債務残高の減少幅の縮小に伴う責任準備金の戻入と繰入の差額の減少や、求償権償却準備金繰入の増加を主要因として、前年比1億8百万円減少しました。
- ・当期収支差額は、46億88百万円となりました。この収支差額の剰余金処理については、基金準備金に32億円、収支差額変動準備金に14億88百万円をそれぞれ繰入しました。

4. 重点課題への取り組み状況

昨年度の重点課題として掲げた主な項目への取り組み状況は、以下のとおりです。

(1) 政策保証の推進

コロナ関連融資の返済負担やエネルギー・原材料価格高騰、人手不足等の経済変動の影響を受けた事業者からの相談に親身に応えるとともに、弾力的な保証支援を行いました。

また、事業者のライフステージに応じて、国の各種政策保証ならびに地方公共団体の融資制度を推進しました。

(単位：百万円)

制度名		件数	保証承諾額	件数前年比	金額前年比
保証承諾実績（全体）		24,513	319,299	108.4%	111.6%
地公体	道「中小企業総合振興資金」	5,783	75,972	99.9%	98.9%
	札幌市「中小企業融資制度」	2,534	34,216	100.3%	106.2%
	市町村特別融資制度	3,561	32,403	100.9%	103.1%

(2) 保証業務の充実

業績向上に向け経営改善に取り組む事業者を支援するため、資金繰り支援と経営支援を一体とした「業績向上応援プラン（W サポート）」を展開し、「業績向上応援保証（サポート 3000）」および「協調融資型保証（スクラム 5000）」の利用を促進しました。

また、経営者保証に依存しない融資慣行の確立のため、M&A・事業再生時を含め経営者保証ガイドラインの趣旨を踏まえた適切な対応を行うとともに、「事業者選択型経営者保証非提供制度」等の利用を促進しました。

(単位：百万円)

制度名	件数	保証承諾額	件数前年比	金額前年比
業績向上応援保証（サポート 3000）	2,632	34,538	459.3%	511.6%
協調融資型保証（スクラム 5000）	791	11,827	93.2%	106.1%

(単位：百万円)

実施内容		件数	保証承諾額	件数前年比	金額前年比
経営者保証に拠らない保証取扱		4,085	87,718	140.5%	135.1%
	①金融機関連携型	1,930	47,003	146.5%	153.2%
	②財務要件型	191	5,307	123.2%	142.8%
	③担保型	90	1,748	121.6%	127.4%
	④事業者選択型経営者保証非提供制度	1,448	18,455	168.2%	165.4%
	⑤その他（特定社債・事業承継特別保証制度等）	426	15,205	85.0%	84.5%

(3) 顧客ニーズや実態の把握

金融機関との連携により早期の実態把握を行い、経済変動の影響を受けている事業者に対しては、返済緩和の条件変更や据置期間の延長による資金繰り支援に取り組みました。

(単位：百万円)

実施内容	返済緩和件数	返済緩和残高	件数前年比	金額前年比
柔軟な返済緩和への対応	5,987	70,360	105.4%	104.8%

(4) 創業支援の充実

経営者保証を不要とする「スタートアップ創出促進保証」などを活用し、弾力的に支援しました。

また、創業後の事業が軌道に乗るまでの間におけるフォローアップ支援を目的に、創業者へのモニタリングを実施しました。

(単位：百万円)

制度名	件数	保証承諾額	件数前年比	金額前年比
創業関連保証	1,568	8,902	97.5%	100.6%
(上記のうち) スタートアップ創出促進保証	84	588	140.0%	114.0%

実施内容	先数
創業モニタリング	120

(5) 持続可能な社会へ向けた取り組みの支援

SDGs 等への取り組みを後押しする「未来につなぐ地域社会応援保証（みらいにつなぐ）」、従業員の健康増進に取り組む企業を応援する「健康宣言企業応援保証（すこやか北海道）」、災害に備える取り組みを後押しする「BCP 策定サポート保証」など、持続可能な社会の実現に取り組んでいる事業者を応援するため、多様な顧客ニーズに応じた独自保証制度を推進しました。

(6) 金融機関・関係機関との連携強化

リスク分担の分析結果等を活用し金融機関との対話を推進しました。

金融機関との協調による資金繰り支援を促進するため、「協調融資型保証（スクラム 5000）」や「協調支援型特別保証制度」を推進しました。

事業者の実態、資金ニーズおよび地域の課題を把握するため、地方公共団体、商工会議所、商工会、中小企業支援機関等との連携に取り組みました。

実施内容	回数	参加人数
金融機関本部との意見交換会	39	—
金融機関との勉強会	231	1,793
商工会議所・商工会への保証業務説明会	125	657

(単位：百万円)

制度名	件数	保証承諾額
協調融資型保証(スクラム 5000)	791	11,827
協調支援型特別保証制度	515	9,790

(7) 経営支援体制の強化と推進

経営課題を抱えている事業者に対して専門家派遣等の経営支援を実施し、金融機関、関係機関との連携・協力のもとプッシュ型の経営支援に取り組みました。

モニタリング等のデータから経営支援の候補先をより多く抽出するなどして、当協会が主体となって経営支援を展開しました。

関係者が迅速に意見交換できるよう「経営サポート会議」を開催し、事業者の調整負担を軽減して経営改善や事業再生を促進しました。

返済緩和を繰り返す事業者に対しては、経営改善計画の進捗状況等をフォローのうえ、金融機関と連携しながら正常化に向けた経営改善を推進しました。

効果的な経営支援の実施に向け、経営支援実施先と候補先の企業代位弁済率の差を 2 ポイント以上とすることを定量的な効果検証の目標値と定め、定期的に自己評価と検証を実施しました。

実施内容		先数	計画比
経営改善支援事業			
新規分	①事業者訪問	659	+ 229
	②専門家派遣・経営診断・経営改善計画策定支援	394	+ 59
フォローアップ	専門家派遣・経営診断・経営改善計画策定支援	388	－
実施内容		回数	前年比
「経営サポート会議」の開催		97	+ 29

(単位：百万円)

実施内容	先数	金額
返済緩和先を正常化支援した実績	43	1,266

経営支援の効果検証	経営支援実施先	差率（ポイント）
【目標】 経営支援実施先と経営支援候補先の企業 代位弁済率の差を2ポイント以上とする	5.79%	▲4.07 点
	経営支援候補先	
	9.86%	

(8) 事業再生支援の推進

再生局面にある事業者に対しては、中小企業活性化協議会等と連携のうえ、主体的に再生支援等の必要性を検討し、積極的に再生支援や廃業に伴う再チャレンジ支援に取り組みました。

保証債務の整理にあたっては必要に応じて経営者保証ガイドラインの適切な運用に努めました。

また、再生支援を行った事業者に対しては、金融機関と連携し、モニタリングの実施によるフォローアップ支援に取り組みました。

実施内容	回数	前年比
フォローアップ会議への出席	34	+8
事業再生モニタリング	191	+57

実施内容	回数・人数・件数	前年比
再生会議への出席	179	+43
経営者保証ガイドラインの適用人数	16	—
活性化協議会への持ち込み相談実績	105	+65
①事前相談	75	+55
②相談窓口	20	+6
③二次対応	14	+8

(9) 創業支援の充実・スタートアップ支援の取り組み

創業者や学生向けのセミナー開催、情報誌やSNSでの情報発信によって、地域における創業を促進する環境整備に努めました。

関係機関との連携により金融支援の強化に繋げ、地域のスタートアップ企業の支援・育成に取り組みました。

また、各種イベントへの積極的な参加、関係機関との共創によって、スタートアップに関する機運の醸成に努めました。

(単位：百万円)

実施内容	件数・回数	保証承諾額
スタートアップ支援	37	694
スタートアップ関連イベントへの参加	11	—

(10) 事業承継円滑化の取り組み

「事業承継サポートデスク」の機能を発揮し事業者の実態把握に努めたほか、支援機関や金融機関と連携のうえ事業承継関連の保証制度の推進に取り組みました。

実施内容	件数
サポートデスクでの相談対応	73

(単位：百万円)

制度名	件数	保証承諾額
事業承継関連の保証制度	23	490
経営承継関連保証	1	3
特定経営承継関連保証	10	92
経営承継準備関連保証	5	218
特定経営承継準備関連保証	2	35
事業承継特別保証	3	53
事業承継サポート保証	2	90

(11) 次世代産業支援の取り組み

「次世代産業関連サポートデスク」の機能を発揮し、金融機関および関係機関からの情報収集、連携強化に努め、次世代産業に関連する事業者への金融支援等に取り組みました。

(単位：百万円)

実施内容	件数	保証承諾額
次世代産業関連の保証承諾	33	558

実施内容	件数
サポートデスクを含む窓口相談	14

(12) 金融機関・関係機関との連携強化

金融機関や地方公共団体、商工会・商工会議所をはじめ、よろず支援拠点、事業承継・引継ぎ支援センター、中小企業活性化協議会等の経営支援の専門機関と連携し、適切な経営支援の実施により事業者の課題解決に取り組みました。

(13) 求償権回収の効率化・最大化

新規求償権先は、期中支援部署や金融機関から情報収集のうえ関係者の現況や所有資産の把握を行い、効果的な回収方針を早期に決定するとともに、初動の徹底に取り組みました。

弁済実績や現況等を踏まえ一部弁済による保証債務免除等を活用するなど、効率的な回収と回収の最大化に努めました。

任意回収が困難な求償権先については、現地調査によって状況を見極め、必要に応じて迅速かつ効果的な法的措置を講じることにより回収の促進を図りま

した。

早期に回収見込みを見極め、回収が困難と判断される求償権については、より効率的な手法を検討のうえ管理事務停止および求償権整理を進めました。

(14) IT 化推進の体制強化

啓発活動や人材育成を通じて IT リテラシーの向上を図りました。

また、システムの安定稼働を維持するためインフラ整備を進めるとともに、IT 化促進による多様なワークスタイルの実現に向けてグランドデザインを策定しました。

(15) 活力ある組織の実現

部署横断的な会議体である「課題検討委員会」を開催し、組織全体での議論が必要な経営課題や中長期的に検討が必要な課題の解決に取り組みました。若手職員の業務知識の向上とキャリアデザインをサポートするために間接部門におけるジョブ・トレーニーを実施するとともに、組織内におけるコミュニケーションの円滑化に取り組みました。

現場の若手職員が新たな気づきや刺激を得る機会を増加させ、意欲的な業務改善の取り組みを後押しするために、若手職員が参加する他協会視察を実施しました。

また、職員の業務知識向上や組織力の強化のため、各部が連携のうえ部署横断的な勉強会を開催しました。

実施内容	件数・回数
課題検討委員会の検討議題	2
課題検討委員会および部会の会議開催	36

実施内容	回数	人数
総務部ジョブ・トレーニー	2	4
若手職員による他協会視察	4	10
部署横断的な勉強会	3	—

(16) 運営規律の強化

各部署のコンプライアンス態勢、法令等遵守状況の確認やマニュアルの見直し等を通じて、ガバナンス強化に努めました。

「情報セキュリティポリシー」に基づき、協会の情報資産に対するセキュリティ対策の強化に取り組みました。

(17) リスク管理態勢の充実・強化

事業継続計画（BCP）の実効性を高めるため、事業継続計画（BCP）教育・訓練を継続的に実施しました。

5. 外部評価委員会の評価

【重点課題への取り組みに関する評価】

- (1) コロナ関連融資の返済負担、人手不足、物価高や利上げによる金利負担など、依然として厳しい経営環境が続く中、事業者からの相談に丁寧に応じ、国や地方公共団体の政策保証を適切に活用しながら保証支援を行った。こうした取り組みにより、保証承諾額は事業計画と前年度実績を上回り、事業者の資金繰りを下支えする役割を果たした。今後も事業者の資金ニーズに応じた弾力的な保証支援を期待している。
- (2) 「業績向上応援プラン（W サポート）」の展開により、経営改善に取り組む事業者を資金繰り支援と経営支援の両面からサポートした。特に「業績向上応援保証（サポート 3000）」は前年度を上回る取扱い実績となり、事業者の挑戦や成長を後押ししている。また、事業者選択型経営者保証非提供制度をはじめとした経営者保証を不要とする保証の取扱いが前年度を上回る実績となった。こうした取り組みは、積極的な事業展開や円滑な事業承継に寄与するものであり、引き続き経営者保証に依存しない融資慣行の確立に努めてほしい。
- (3) 創業支援の充実に向けて、創業モニタリングの実施やセミナー開催、情報誌やSNSでの情報発信、スタートアップ関連イベントへの参加など、地域の創業環境整備に取り組んだ。創業者への支援・育成については、新たなサービスや雇用の創出など、地域経済の活性化に資することから、今後も積極的に取り組んでほしい。
- (4) 経営支援については、地域の金融機関・関係機関と連携しながらプッシュ型の支援を進めることで、事業者の課題解決や収益改善等の取組みを後押しした。また、独自に定めた効果検証の目標値を達成したことに留まらず、自己評価と検証を重ね、経営支援の質的向上に努めており、今後も実効性の高い経営支援を期待している。
- (5) 事業再生については、中小企業活性化協議会等と連携のうえ、主体的に再生支援の必要性を検討し、再チャレンジの道筋を整えている。また、再生支援を行った事業者に対しては金融機関と連携し、モニタリングを実施することで、経営状況の把握や経営課題の早期対応に努めており、引き続き関係機関と協力のうえ、再生支援に取り組んでほしい。
- (6) 事業承継の局面や次世代産業に関連する事業者については、サポートデスクによる相談体制を整備し、関連する保証制度を提案するなど、事業者のニーズに応じた金融支援に取り組んでいる。今後も資金供給に留まらず、金融機関・関係機関からの情報収集や連携強化に努め、事業者が抱える経営課題の解決に向けて取り組んでほしい。

- (7) 回収額が事業計画と前年度実績を大きく上回った。新規求償権先の情報収集や資産調査を強化し、初動を徹底した効果だと思われる。求償権回収は信用補完制度の維持・運営に不可欠なものであり、求償権先の実情に十分に配慮しつつ、効果的な回収を継続してもらいたい。併せて、求償権顧客に対する事業再生支援も積極的に進めてほしい。
- (8) IT リテラシー向上に向けた啓発活動や人材育成、システムのインフラ整備に取り組んだほか、新たに IT グランドデザインを策定し、計画的かつ効率的に IT 投資を進めている。また、課題検討委員会やジョブ・トレーニーの実施、他協会視察などを行っており、組織力の底上げに繋がっている。今後においても、活力ある組織の実現に向けて取り組んでほしい。

【事業計画・収支計画への取り組みに関する評価】

- (1) 先行きの見通しが難しい経営環境の中で、保証承諾や保証債務残高が事業計画を上回り、代位弁済が抑制されたことは、事業者のさまざまな資金需要に丁寧に応じ、積極的な保証支援や経営支援を行ってきた結果と考えられる。
また、回収部門では初動の徹底と効率的な回収により、事業計画を上回る実績となった。引き続き求償権先の実情に配慮しながら効果的な回収を進めてもらいたい。
- (2) 保証料収入と運用資産収入が収支計画を上回ったことや、代位弁済を事業計画以下に抑制できたことで当期収支差額は計画を上回った。これを繰り入れた基本財産は今期末に 744 億円となり、財務基盤の強化が図られた。地域金融のセーフティネットとしての役割を継続して果たすためにも、引き続き財務基盤の充実に努めてもらいたい。

以 上