

第7次中期事業計画（令和6年度～8年度）

京都信用保証協会は、コロナ禍を乗り越えたものの世界情勢の悪化により物価高騰などの影響を受け、厳しい状況に置かれている中小企業者等の多様なニーズに的確に寄り添い、「金融と経営の総合支援サービス機関」として、資金繰り支援のみならず、これまで以上に事業再生・経営改善支援を一層進めます。そのために、金融機関や経済関係団体との更なる連携強化を図り、必要に応じ連携のハブ機能を果たします。

また、経営者の高齢化、後継者不足に伴う廃業に歯止めを掛ける事業承継支援や、地域社会の活性の源となる創業の支援など、様々な経営課題の解決に向けて、中小企業者・創業予定者等との対話を重視した伴走型支援の充実を図ります。

公的機関としての協会の立場を踏まえ、コンプライアンスの徹底及びガバナンスの強化を図るとともに、業務活動を通じてSDGsの推進やグリーン社会の実現等の社会的課題の解決に貢献し、より信頼される保証協会を目指します。

以上を令和6年度から令和8年度までの3か年における業務上の基本方針とし、次の4点を主要項目として取り組んで参ります。

（1）中小企業者等の資金ニーズに応じた金融支援

- ・ 物価高騰や人件費の上昇などの影響を受け、資金繰りが厳しい中小企業者等の多様な資金需要に対し、事業継続及び雇用維持を最優先とした資金繰り支援を行います。また、個々の中小企業者等の実情を踏まえ、必要に応じ返済緩和の条件変更にも柔軟に対応します。
- ・ 生産性向上のための事業資金や経営改善計画、事業再生計画に基づく長期的な資金繰り支援など、中小企業者等の様々な資金ニーズに適した融資・保証制度の運用を提案し、金融機関・経済関係団体と連携した金融支援を推進します。
- ・ この間、地域において、地域の行政や経済関係団体とともに進めてきた地域における金融と経営の一体型支援の一層の充実を図ります。

- ・ 経営者保証の提供を不要とする保証制度を活用し、中小企業者等の積極的な事業展開を支援します。
- ・ 公正・公平な審査を徹底し、反社会的勢力の案件については、情報の共有を図るとともに、経済関係団体とも情報を共有し、排除を徹底します。

(2) 中小企業者等のライフステージに応じた経営支援・成長支援

- ・ 金融機関や商工会議所・商工会をはじめとする経済関係団体と新たに経営改善支援を目的とするネットワーク会議を組成し、連携を一層強化するとともに、役割分担をしつつ協働した経営支援・フォローアップを実施します。また、中小企業者等の新たな創造、成長経営に向け、テストマーケティング等の展開や情報提供を行い、新商品や販路開拓等のチャレンジを後押しします。
- ・ 各金融機関は監督指針に示されているように、貸し手側として、中小企業者等の早め早めの状況の把握と早期の適切な経営改善を進めることが求められている中、当協会も経済関係団体等とともに必要に応じて金融機関等と連携し支援できる体制を構築します。
- ・ 京都府の金融・経営一体型支援体制強化事業を通じ、金融機関・経済関係団体等と地域単位で連携を深め、協働して経営支援を展開します。また、支援対象先を金融機関等と共有するなど、早い段階で業況変化の兆候を把握するとともに、多様化・複雑化するニーズに対し、外部専門家派遣事業「京都バリューアップサポート」、「課題設定型総合診断」などの経営支援メニューを積極的に活用し、地域の行政や経済関係団体等と共に経営課題の解決に向けたプッシュ型の伴走型支援を推進します。
- ・ 多様なライフステージごとの中小企業者等への経営支援については、経営者との対話を通じて信頼関係を構築し、「経営破綻の予防・回避」と企業の「成長」・「新たな創造」に向けた取組みの強化を図ります。
- ・ 経営者の高齢化と後継者不足に対応するため、外部専門家を活用した事業承継計画策定事業「京都バトンタッチサポート」の推進や、次世代人材に事業承継・引継ぐための後継者（アトツギ）支援を地域単位で実施します。また、事業承継の支援機関と連携し、事業承継の促進や経営資源の集約化（M&A等）に取り組みます。
- ・ 創業支援やスタートアップ支援については、金融機関や経済関係団体等と連携を図り、セミナー・勉強会の開催、外部専門家派遣による創業計画策定支援、保証利用後のフォローアップなど、活力ある地域経済の発展に向け創業者・経営者に寄り添った伴走支援を行います。
- ・ これまで継続的に充実させてきた経営支援について、顧客ごとに取り組んでいる経営支援策の効果を検証するた

め、財務状況や経営支援メニューなどのデータを収集・蓄積し、定量的な効果検証を行うとともに、効果的な経営支援策の実現に活用します。

- | | |
|------------------------|------------------------------|
| ・売上高成長（増加）率 4.7～5.0%成長 | ・EBITDAマージン（営業利益率） プラス圏域への改善 |
| ・EBITDA成長率 プラス成長 | ・EBITDA有利子負債倍率 マイナスからプラスへの転換 |

- ・ 経営支援の基礎となる中小企業者等と信頼関係の構築を目的とした経営支援の手引き・ノウハウ集を拡充・浸透させるとともに、財務、業種別のスキル・ノウハウを備える専門人材を養成します。

（3） 求償権関係者の実情に応じた組織的かつ効率的な債権管理

- ・ 期中管理をはじめとした各部門との連携を緊密にし、代位弁済前から求償権関係者の状況把握に努め、早期に回収方針を決定します。
- ・ 代位弁済後、速やかに求償権関係者への訪問、現地確認、面談等を徹底し、法的な措置を含む迅速な初動対応により、求償権関係者の実態を把握するとともに、早期に返済能力を見極め、必要に応じ適切な法的措置を速やかに実施します。
- ・ 求償権関係者との接触頻度を高め、定期回収の強化を図るとともに、回収見込みがないと判断した場合は管理事務停止を実施するなど、求償権整理を進めることで、債権管理の効率化を図ります。
- ・ 代位弁済後も事業を継続しながら誠実に弁済を進めている求償権関係者については、再チャレンジへの取組みをフォローするために、経営改善支援や事業再生支援に積極的に取り組みます。
- ・ 「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」に基づく債務整理、「経営者保証に関するガイドライン」に基づく保証債務整理、一部弁済による保証債務免除の申し出等に対しては、事業再生・生活再建に配慮し、期中管理部門や再生支援部門と連携の上、適切に対応します。
- ・ 債権管理に関する業務のシステム化を進めるとともに、管理・監督責任者による組織的な管理体制を構築し、効率的な運用を進めます。

（4） 経営の質の向上及び経営基盤の強化

- ・ 公的機関としてコンプライアンス態勢の充実・強化を図り、公正で透明性のある事業活動を通じて、顧客・関係機

関等の信頼・期待に応え、社会的責任を果たすとともに、内部統制システムの充実・強化を図り、ガバナンスが十分に機能した適正な業務運営に努めます。

- ・ 魅力ある地域づくりと持続可能な社会・経済の実現のため、SDGs活動に取り組むとともに、環境マネジメントシステム（KES ステップ2）を運用し、環境宣言の取組みを着実に推進します。
- ・ 創立100周年に向けた長期の基本方針「協会八策」に掲げた経営目標を常に意識し、達成に向けて事業を推進します。
- ・ 組織内における双方向のコミュニケーションを促進し、明るい組織風土を醸成して、すべての職員が仕事のやりがいを感じられる、働きやすい職場環境を構築します。
- ・ コロナ禍や物価高騰の影響により厳しい状況にある中小企業者等を支援するため、各種研修の充実や自己啓発での資格取得等により、職員一人ひとりの能力開発と資質の向上を図り、高い専門性と課題解決力を有する総合力のある人材を育成します。また、次世代を担うリーダーを養成するため、中堅層のマネジメント力向上を図ります。
- ・ 多様な価値観や知見を有する人材の活用と育児休業の取得等による人員補充を目的に、新卒採用・キャリア採用の適切な対応を図ります。
- ・ 年次有給休暇の取得促進や時間外勤務の縮減により、仕事と育児・介護の両立支援などワークライフバランスの推進を継続し、すべての職員が健康で安心して働ける職場づくりを行います。
- ・ 京都経済センター内の団体をはじめ、金融機関、経済関係団体等との連携・交流を強化し、オール京都での様々な事業に積極的に参画し、新しい価値とイノベーションの創出による、京都の産業振興や地域経済の発展に貢献します。
- ・ 保証協会の活動や取組みを幅広く発信するため、広報誌やHP等の充実を図るとともに、金融機関職員を対象とした勉強会の開催やセミナー・大学ゼミ等への講師派遣など、積極的な広報活動を行います。
- ・ 金融機関・経済関係団体との連携を図りながら、保証業務をはじめとする業務の電子化を加速させ、中小企業者等や金融機関の利便性を向上させます。また、既存業務の見直し等、不断のBPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）によって生産性を高め、顧客サービスの一層の充実に努めます。
- ・ 本所・支所の施設整備における長年の課題である中丹支所及び丹後支所について、機能性・効率性に優れ、環境に配慮した新事務所を建設し、新事務所での営業を開始します。