

## 令和3年度経営計画の評価

京都信用保証協会は、公的な「保証機関」として、中小企業・小規模事業者（以下「中小企業者等」という。）の資金調達の円滑化を図り、中小企業者等の健全な育成と地域経済の発展に貢献して参りました。

今般、令和3年度経営計画の実施状況について、学校法人京都産業大学前理事長 柿野欽吾氏、税理士法人大高事務所 税理士 大高友紀氏、御池総合法律事務所 弁護士 小原路絵氏により構成される「外部評価委員会」の意見・アドバイスを踏まえ、評価を行いましたので、ここに公表いたします。

### 1 業務環境

#### (1) 地域経済及び中小企業の動向

京都府内の経済情勢は、新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナ」という。）の影響は見られるものの、持ち直し基調を維持している。

製造業においては、電子部品・デバイス分野でスマートフォンやパソコン関連を中心に生産が増加しているが、自動車関連はサプライチェーンの制約から減速している。和装関連においては、低水準の生産が続いている。雇用・所得環境についても、弱い状態が続いている。一方、個人消費・観光は、まん延防止等重点措置及び緊急事態宣言の解除や行動制限の緩和を受け、緩やかに持ち直している。

政府等の各種経済対策やポストコロナ社会に向けた新たな取組みにより、景気動向は徐々に改善していくことが期待されるが、新型コロナの再拡大やロシアのウクライナ侵攻による原材料価格の高騰、急激な円安による輸入物価の上昇等の影響を注視する必要がある。

#### (2) 府内中小企業向け融資の動向

ア 令和3年度の保証承諾は、前年度に新型コロナ感染の拡大に伴う「新型コロナウイルス感染症対応資金」（以

下「ゼロゼロ融資」という。)により中小企業者等に大量の資金が行きわたった反動で、10,508件(前年度比▲78.6%。以下同じ。)、2,366億22百万円(▲77.5%)と、件数・金額ともに前年度を大きく下回った。

内訳としては、全保証承諾のうち、新型コロナ関連制度が件数で60%、金額で71%を占めた。

イ 同年度末の保証債務残高は、67,903件(+0.8%)、1兆2,554億66百万円(+3.5%)となり、過去最高額を更新した前年度末をさらに上回った。ただし、ゼロゼロ融資の実行期限の5月末に1兆3,026億円を記録して以降は、徐々に減少している。

なお、日本銀行京都支店の金融関連指標によると、府内金融機関の令和4年3月末の貸出金残高は、1兆3,325億円で、前年同月末に比べ2,560億円の増加となった。

### (3) 府内中小企業の資金繰り状況

京都府内における企業倒産状況については、(株)東京商工リサーチによると、令和3年度における負債総額10百万円以上の倒産は、件数で190件(▲21.5%)、負債金額では211億82百万円(+13.6%)と、件数は4年連続減少し31年ぶりの低水準となったが、負債総額は2年連続で増加した。大部分を中小・零細企業中心の小規模倒産が占めている。同年度の府内の新型コロナ関連倒産は26件であり、参入障壁が比較的安く資本余力の乏しい飲食業などのサービス業を中心に発生している。ウクライナ情勢等によって、原材料価格の上昇傾向が強まっているが、価格転嫁が難しい状況も多いと考えられ、今後、破綻に至る企業の増加が懸念される。

当協会における代位弁済は、399件(+14.3%)、75億97百万円(+29.6%)となり、最長5年の返済据え置きが可能なゼロゼロ融資によりコロナ前と比べると大幅に減少したものの、コロナ初年度の前年度よりは増加した。

#### (4) 府内中小企業の設備投資動向

日本銀行京都支店の管内金融経済概況によると、令和3年度の設備投資は、製造業は能力増強投資等、非製造業はコロナ禍で先送りしていた更新投資の再開等は共に前年度を上回り、持ち直しの動きを見せている。

なお、当協会の設備投資に係る保証承諾は、607件（+17.4%）、63億38百万円（+11.0%）と、件数・金額とも増加した。

#### (5) 府内の雇用情勢

令和3年度の府内有効求人倍率は、1.09倍で、前年度（1.06倍）よりわずかに上昇した。全国的に見ても、有効求人倍率はコロナ前より低い水準であり、引き続き注意を要する状態にある。

## 2 重点課題について

### (1) 保証部門

#### ① 中小企業者等の資金ニーズを把握した上での必要な金融支援

(ア) 保証承諾は、計画2,000億円に対して実績2,366億円と計画比+18.3%となった。その要因の一つとして、実質無利子・無保証料のいわゆるゼロゼロ融資の申込み期限（令和3年3月末日）直前の3月に大量の申込があり、これらについて同年4月から5月にかけて保証承諾を行ったことが挙げられる。

また、ゼロゼロ融資の取扱い終了に伴い、4月から新たに設けられた伴走支援型特別保証を活用した「伴走支援型経営改善おうえん資金」の保証承諾が1,025件、203億8百万円となるなど、事業者の実状に応じた迅速な金融支援で資金繰りを支えることができた。

(イ) 新型コロナの影響が長期化する中において追加支援が必要となる先も出始めており、行政の融資制度や金融機関との提携保証など各制度で一定の利用があり、全体として中小企業者の様々な資金ニーズに的確に対応できた。

制度別では、一般資金（前年度比＋84.2%）、小規模企業おうえん資金（同＋53.7%）、あんしん借換資金＜緊急枠＞（同＋67.7%）、あんしん借換資金＜セーフティネット枠＞（同＋264.8%）は、前年度を大きく上回った。

金融機関との提携保証であるスーパータイムリー（法人向け）・京カサポート（個人向け）・ネクスト（協調融資）合算の保証承諾額は、147億76百万円（同＋59.0%）で、活発に利用いただいた。

特定社債保証は46億64百万円（同▲26.9%）、短期継続資金は29億89百万円（同▲13.6%）となった。

(ウ) 「経営者保証を不要とする取扱い」については、金融機関と連携して積極的に取り組んだ結果、33件（内訳は金融機関連携型29件、財務要件型3件、担保要件型1件。前年度比▲74.6%）の実績となった（コロナ前の令和元年度比＋57.1%）。

なお、無保証人で保証承諾をした件数（法人のみ）は、1,460件となった（コロナ前の令和元年度比＋9.6%）。

(エ) SDGs 融資制度関連の創設に向けて京都市、金融機関と協議を重ね、令和4年4月1日から保証料を割り引く新制度「SDGs 推進サポート資金」の取扱いを開始することができた。

## ② 中小企業者等の成長・発展のための金融機関等との連携体制の充実

(ア) 地元金融機関（京都銀行、京都信用金庫、京都中央信用金庫、京都北都信用金庫（以下「地元4行庫」という。））の本部を毎月訪問し、新型コロナ関連制度の説明・周知と業務の円滑な対応に向けて協議を行

った。地元4行庫との保証業務協議会は、新型コロナの感染防止のため開催を見送ったが、延べ52回（前年度93回）本部訪問を行い、経営支援の進め方やゼロゼロ融資終了後の取組みについて緊密に連携した。

(イ) 新型コロナの影響もあったが、金融機関への訪問は、607回（前年度864回）に上った。また、申込や相談のあった案件については、1件ごとに企業の実情に応じた金融支援・経営支援の提案を行った。

(ウ) 新型コロナの影響により、勉強会等の開催が大きく制限される環境が続いていたが、地元金融機関との勉強会を再開し、3金融機関において4回開催した。出席者のレベルに応じた内容で当協会の取組みを説明した。

(エ) 中小企業者等の事業内容や成長性等を適切に評価し、必要な事業資金を提供する事業性評価保証制度を推進し、7件（前年度比+40.0%）、3億35百万円（同+86.0%）の実績となった。

(オ) 海外投資関連保証、特定信用状関連保証については、新型コロナにより海外との取引に制限が出た影響もあり、取扱いの実績はなかった。

### ③ 適正保証の推進

(ア) 信用リスク情報データベース（CRD）のモデルを活用し、簡易審査とする案件と深掘り審査案件とを切り分け、メリハリのある審査を推進した。

(イ) 反社会的勢力や悪質申込者に対しては、行政機関や地元金融機関との連携を図るとともに、協会内部での情報共有・一元化管理を徹底し、意思統一を図ることで、水際での排除に努めた。

#### ④ 顧客目線に立ったサービスの推進

(ア) 中小企業者等からの資金調達に関する相談に対して、必要に応じ金融機関（地元4行庫は本部）を紹介する体制を構築しているほか、商工会など地域の関係機関等と一体となって支援を行う新たな取り組みである「京都府金融・経営一体型支援事業」、京都バリューアップサポートを活用した外部専門家派遣による経営支援、協会職員が経営者・金融機関等とともに取り組むビジネスモデル再構築支援を行った。

また、創業については、外部専門家派遣による経営支援のほか、女性経営支援チーム「ことそら」によるセミナーを開催した。事業承継については、ファンドを活用した支援やアトツギセミナーを開催したほか、海外展開については、ジェットロをはじめとした関係機関に企業を紹介するなど、販路開拓支援を行った。

(イ) 10月の中信ビジネスフェア2021に出展し、デジタルサイネージや各種リーフレット等を活用し、幅広く周知した。また、伴走支援型の保証制度など各種施策についてもホームページやSNSで情報発信するとともに、パンフレット制作（経営支援等）やSDGsに関連したノベルティを中小企業者や金融機関等に配布するなどして、金融支援・経営支援の広報に努めた。

(ウ) 「ポストコロナ応援プロジェクト」（コロナ禍において経営の厳しい条件変更先や借入過大先等、当協会が選定した3,586社に対して、協会職員が企業を直接訪問し、必要な金融・経営支援を行うプロジェクト）を進める中で、金融機関と連携して直近の決算書286件を取り入れた。また、TKCモニタリング情報サービスを通じて、適時に保証利用企業の決算書377件を取り込むことができた。他方、経営診断システム（MCSS）は、活用することができなかった。

(エ) 信用保証申込書類の一部押印廃止や必要書類の簡素化、委託契約書の徴求時期の変更など、保証利用者の利便性向上を進めた。

(オ) 原油価格上昇やウクライナ情勢に対応する特別相談窓口を迅速に設置し、相談体制を構築した。また、ゼロゼロ融資の終了に伴い新設された新型コロナ関連制度である伴走支援型特別保証や事業再生計画実施関連保証について早期に周知するなど、機動的な対応を行った。

⑤ 保証申込み・受付、審査、信用保証書発行、経営支援業務における電子化の推進

(ア) 7月に二つの地元金融機関に対し信用保証書の電子交付サービスを開始した。これにより中小企業者へのスピーディな資金支援が可能となったほか、紛失リスクの低減やペーパーレス化の実現など、サービスの向上に寄与することができた。

(イ) 令和4年度から文書管理システムを導入し大量の保管書類の電子化作業を開始するに当たり、廃棄不可書類の選定や既存書類の移行作業に向けた準備等、作業が正確かつ効率的に行えるようスキームの検討を進め、今後の保証審査・経営支援業務の効率化に向けて道筋を付けた。

(ウ) 保証協会システムセンターと連携して保証申込手続きの電子化に係るシステム対応を進めた。令和4年度から一部の信用保証協会と一部のパイロット金融機関において取扱いが開始されることから、信用保証協会連合会の説明会等において情報を収集するなど導入に向けての準備を進めた。

(2) 経営支援部門

① ポストコロナに対応した経営支援の拡充

(ア) 国の経営支援強化促進補助金を活用した当協会独自の経営支援メニューである外部専門家派遣事業「京都バリューアップサポート」をはじめとする経営支援を実施した。実績は、次のとおりである。

- ・ 京都バリューアップサポート（申込224社、完了済、目標250社）

うち、ビジネスモデル再構築支援（申込 31 社、完了 28 社）、プロジェクト型経営支援（申込 8 社、完了 6 社）

- ・ 京都プロアップサポート（申込 0 件）
- ・ 京都ランクアップサポート（申込 3 件、完了済）
- ・ 京都バトタッチサポート（申込 8 件、完了済）

コロナ禍における企業の経営状況の急速な悪化により、資金繰りの安定や売上の確保が優先課題であったため、経営力向上計画、経営改善計画、事業承継計画等の計画策定支援の要請は、少なかった。

(イ) 協会と連携する IT の外部専門家は拡充することができなかったが、よろず支援拠点（国が委託により設置している経営相談窓口）の IT に長けた専門家を活用した。また、中小企業診断協会から新たに 3 名の中小企業診断士（製造業分野、プレスリリース等広報分野）を追加し、多様な経営課題に対応した。

(ウ) 協会がハブとなって関係機関へつなぐスキームについては、新たな取組みである「京都府金融・経営一体型支援事業」に参画し、関係機関とともに経営上の課題解決に向けた支援を行った。具体的には、京都府内九つのビジネスサポートセンターごとに、当協会、金融機関、商工会・商工会議所等、関係機関が連携し、中小企業を支援した。この事業を通じ、各地域の商工会・商工会議所との連携を深め、地域特性に応じた共同支援を行った。

(エ) 国や自治体、金融機関がそれぞれ経営支援に係る施策や取組みを行っており、より一層の連携を図る必要があるため、協会担当者が関係機関と連携した支援事例を協会内で共有し、経営支援担当者のスキルの向上を図るための「関係機関連携掲示板」（協会担当者がジェットロやよろず支援拠点等と連携した支援事例をノウハウとして共有化できる電子掲示板）を作成した。支援事例として 22 件の連携があった。

また、京都経済センター内の（一社）京都知恵産業創造の森とは事業承継スクールを共同開催し、京都商工会議所の創業塾においては協会職員が講師を務めた。



(オ) 地元金融機関に対し、「ポストコロナ応援プロジェクト」の対象として選定した企業の状況、金融機関の支援状況、当協会からの外部専門家派遣希望の有無等についての事前アンケートを実施し、支援の必要の高い先から優先的に支援を行うようにした。また、京都北都信用金庫から京都バリューアップサポートを使ったビジネスモデル再構築支援の提案があり、京都府北部地域を中心とした16社に対して支援を行った。

## ② 企業のライフステージに応じた経営改善支援の強化

(ア) 創業の相談実績は、創業サポートデスク9件、女性経営支援チームにおいて25件  
創業保証実績は、293件、19億50百万円（前年度186件、11億25百万円）  
創業に係る外部専門家派遣実績は、創業サポートデスク3件、女性経営支援チームにおいて11件  
創業サポーターを増強することはできなかったが、「ポストコロナ応援プロジェクト」において創業支援先208社を選定し、ゼロゼロ融資を利用した創業先に対して、創業サポーターを中心とした訪問・WEB面談、電話等により企業に現況確認をし、創業後の経営破綻の回避や休廃業を抑制するための経営支援を行った。

(イ) 京都市・(公財)京都高度技術研究所(アステム)と共催で「京都ことそらプロジェクト女性のための起業プログラム」(1月~2月)を実施した。起業を目指す女性を対象にビジネスプランの考え方・財務管理をはじめ、IT・SNSの活用や社会課題をビジネスにする講義を展開した。  
また、創業手帳(株)と連携した創業予定者向けのセミナーを3月に開催した。

(ウ) 当協会独自の経営支援メニューである外部専門家派遣事業「京都バリューアップサポート「チャレンジ」」で創業計画の策定支援を行った。(申込14社、完了済)  
保証支援後は、モニタリングを行うために55社を訪問した。企業の状況を良く聞き取り、経営が軌道

に乗っていない場合は、課題を抽出し、その解決に取り組むとともに、継続した経営支援を行った。

(エ) 協会内の「シーズ・ニーズ掲示板」に、ビジネスマッチングを希望する企業を掲載した。14社の掲載企業に対し、4社引き合いがあり、2社成約した。

具体的には、チョコレートのコーティング技術をもった企業が洋菓子店を営む企業の商品開発に参画した事例と、格安でのイベントスペース貸与の事例であった。

(オ) 各種計画策定に係る支援の実績は、次のとおりであった。

- ・ 京都プロアップサポート（ローカルベンチマークを活用した経営力向上計画の策定支援。申込0件）
- ・ 京都ランクアップサポート（経営改善計画策定と金融正常化支援。申込3件、完了済）
- ・ 京都バトンタッチサポート（事業承継計画策定と金融正常化支援。申込8件、完了済）

これらの計画策定支援は、計11件で、目標50件に届かなかった。コロナ禍が長期化しており、対面における計画策定が難しいことや、企業がまだ計画を策定できる状態まで回復していない等、想定よりニーズが下回ったことが要因として挙げられる。

(カ) 「ポストコロナ応援プロジェクト」で対象とした3,586社のうち、正常返済先を含む1,327社を選定し、すべての業況確認を行った。特に、新型コロナによりビジネスモデルが痛んだ先へのビジネスモデル再構築支援コースを活用し、28社の支援を行った。

(キ) グローバル化支援として各関係機関と次の連携を行った。

- ① 海外ビジネスセンター（京都府経済交流課）
  - ・ 海外テスト販売事業（Kyoto Japan 海外展開プロジェクト）に16社案内、3社採択
  - ・ 中国向け越境ECサイト京都産品販売事業に5社案内
- ② 日本貿易振興機構（ジェトロ）

- ・ 海外テスト販売事業（JAPAN MALL 事業）に 8 社案内

(ク) 新型コロナによりビジネスモデルが痛んだ先へのビジネスモデル再構築支援コースで 28 社の支援を行った。再掲

そのうち、京都北都信用金庫と連携し、北部の事業者 16 社に支援を行った。

(支援事例)

- ・ 豆腐製造業者が、次の世代まで続く事業を目指すため、取扱商品の改革を図る転換
- ・ 小売スーパーが卸売事業に進出する転換
- ・ 商品を大きくは変えず、顧客層を広げる転換

### ③ 事業承継の支援

(ア) 経営者が 65 歳以上である協会利用先のうち 296 社（前年度 177 社）を協会職員が訪問し、後継者の有無や事業承継に関する悩み、コロナ禍における状況等を聴取し、事業承継を含む必要な経営支援を行った。

また、円滑な事業承継をサポートする「事業承継サポートデスク」が関係機関と連携を図り、事業承継特別保証制度等を活用した。

「京都バトンタッチサポート」による事業承継計画の策定は、コロナ禍において策定が困難な企業も多かったものの、8 件（前年度 1 件）完了した。再掲

(イ) 京都府事業承継・引継ぎ支援センターの機能が拡充されたことにより、各事業承継の会議が一本化されたため、京都事業承継ネットワーク会議としての開催は見送ったものの、同センターとのネットワーク連絡会議、金融機関等連絡会議に出席し、意見交換を行った。

(ウ) 事業承継支援の一つとして、親族外承継企業に対しファンドにより 2 件の投資を行った（従業員への親

族外承継を進めるに当たり、株式の買取資金を支援)。

第1号 投資実行日9月、投資額24百万円、製造業

第2号 投資実行日12月、投資額8百万円、染色加工業

(エ) 事業承継特別保証の活用については、上記ファンドの勉強会やミーティングでも周知しており、保証承諾4件、60百万円であった。そのうちの1件は、従業員への承継の事案であった。

また、代表者交代時に前経営者・後継者の双方に二重に保証を求めずに対応した先は、787件(前年度622件)であった。

(オ) 京都府・京都市協調の「開業・経営承継支援資金」については活用に至らなかった。しかし、事業承継計画を策定した企業に対しては、コロナ禍における資金繰り安定を図るために返済据置が可能な15年間の事業再生実施関連保証を3件実行し、長期保証と経営者保証の解除を行うことで、円滑な事業承継に寄与した。

(カ) 協会職員が65歳以上の経営者を訪問・面談し、事業承継の必要性を説明するとともに、専門的な支援が必要な事業者に対しては外部専門家派遣を実施した。

また、人口減少、少子高齢化といった地域課題に対応するために、京都府南部地域、京都府北部地域及び京都市内において、アトツギを対象にした事業承継セミナーを開催し、新たな付加価値の創出のための「ベンチャー」の発想が生まれやすいコミュニティの形成に貢献した。さらに、参加した若手後継者間の交流が生まれ、新しいネットワークの構築に貢献できた。

(キ) 親族外への第三者承継が課題となっている企業に対して、京都府事業承継・引継ぎ支援センター又は(株)日本M&Aセンターへの相談・連携を3件行ったが、事業承継の成立には至らなかった。

#### ④ 再生支援の取組み

(ア) 認定支援機関を活用した経営改善計画策定支援事業(国による経営改善計画の策定費用補助)について、金融機関、関係機関等と連携して推進した結果、計画の策定は、8件(前年度34件)にとどまったが、平成25年創設以来累計で768件となり、累計では全国3位の実績であった。

当協会独自の経営改善計画策定費用補助については、17件、3百万円(同50件、9百万円)であったが、制度創設からの累計で698件、1億12百万円を補助し、同計画の策定を促進することができた。

また、その後においても継続したモニタリングを行っており、必要に応じて外部専門家派遣「京都バリューアップサポート」を活用するなどして、フォローアップにも努めた。

(イ) 中小企業再生支援協議会によって策定された再生計画について、26件に合意し、再生支援に取り組んだ。

また、同協議会の事業内容や支援メニューに対する理解を深めるため、1月に同協議会の専門家を講師として、研修会を実施し、連携を深めた。

京都バリューアップサポートは、再生支援先10社に活用した。

また、6月に京都税理士協同組合主催の研修会に講師として参加した。

(ウ) 京都再生ネットワーク会議を7月に開催し、金融機関等支援機関に求められる目線のすり合わせや、意見交換等を行った。

また、毎月開催される再生実務者ミーティングに参加し、関係機関と最新情報の共有を行った。

京都府・京都市協調融資制度である「中小企業再生支援資金」の保証承諾は、2社、2億14百万円(前年度4社、2億12百万円)で、平成17年度からの累計は、856社、1,673億49百万円となり、23,284名の雇用維持に貢献することができた。

抜本的再生については、京都府中小企業再生支援協議会等の関与の下、4社に対し事業譲渡による実質債務免除を行い、再生を支援した。

(エ) 再生支援先の二次破綻防止のため、金融機関の再生支援部署と連携したモニタリングの対象先415社のうち、協会担当者が、191社に対し延べ312回の訪問・面談・バンクミーティングを実施し、再生計画の達成状況等の確認や助言を行った。

また、新型コロナの影響を受けた再生支援先延べ99社に対し36億91百万円の新型コロナ関連資金等を支援し、資金繰りの安定を図った。

(オ) 新型コロナ特例リスケジュール（再生支援協議会主導の既往債務の負担軽減支援等）は、92社に対して行い、新型コロナの影響を受けた企業の資金繰りの安定を図った。

また、同リスケジュールを受けた16社に対して、金融機関等と連携し、再生計画の策定を支援した。

#### ⑤ 地域課題・地方創生への取組み

(ア) 12月の「アトツギらぼオープニングナイト」開催に当たっては京都府南部の関係機関（宇治市、宇治商工会議所）と、2月・3月の「京都府北部アトツギベンチャーセミナー」開催に当たっては京都府北部の関係機関（広域振興局、自治体（5市2町）、商工会、商工会議所、大学、関係機関等）と連携し、地域課題を共有した。いずれも、ポストコロナ社会に向け、地元のアトツギが講師となり、「事業承継」への動機付けと新たな付加価値の創出のためのコミュニティ形成のきっかけづくりに貢献することができた。再掲

特に、参加者間の交流が促進され、新たなネットワークが構築できたことは、大きな成果である。

(イ) 「京都府北部アトツギベンチャーセミナー」を開催し、地元のアトツギが講師となり、「事業承継」への動機付けと新たな付加価値の創出のためのコミュニティ形成のきっかけづくりに貢献することがで

きた。再掲

## ⑥ 顧客満足度向上・広報活動の充実

(ア) 経営支援先（外部専門家派遣）へネット・プロモーター・スコアを活用したアンケートを実施し、結果は49.6%（推奨者の割合から批判者の割合を引いた数値。前年度60.0%）であった。

しかし、対象235社のうち、アンケートを回収できた127社において、59.1%に当たる75社から、「親しい人に勧めたい」と高評価を得た。「コロナで呆然としていた中で、丁寧に寄り添ってもらえた」、「サポートのおかげで社内のリーダーと一緒に考えていくことができるようになった」といった声があった。

(イ) 当協会の経営支援メニュー全般を説明できるパンフレットを1,000部制作し、企業訪問時に活用した。また、女性経営支援チーム「ことそら」においては、チームの活動及び女性や女性をターゲットとした商品・サービスを扱う事業者に向けた支援内容を掲載したパンフレットを2,000部制作し、セミナーや創業・経営相談時に活用した。

コロナ禍における経営ノウハウの提供のために、京都府中小企業診断協会と連携し、ビジネスセミナーの実施、また、京都府北部の地元ローカルベンチャーとともにアトツギベンチャーセミナーを実施し（再掲）、開催をLINE等でも告知するなど当協会の経営支援の取組みを広報した。

(ウ) 自社の経営資源を最大限活用し、事業戦略について考える機会の創出を目的とした7回シリーズのオンラインセミナーを開催した。

（同セミナーの内容）

- ・ 前半は、戦略全般・経営資源をテーマとし、ポストコロナに向けたビジネスモデル再構築等事業戦略の基盤となる基礎編

- ・ 後半は、コロナの影響を受けたと考えられる業種別専門編

### (3) 期中管理部門

#### ① 条件変更先企業への適切な対応

(ア) 条件変更先企業の実態把握と返済正常化のため金融機関と緊密な連携を図り、「ポストコロナ応援プロジェクト」等を通じて新型コロナ関連制度による真水支援や外部専門家派遣等の金融・経営支援を実施するなど、事業維持が可能な企業に対し状況に応じた対応を行った。

(イ) 「ポストコロナ応援プロジェクト」では、9月までを支援の第1弾として、条件変更先875社を抽出し、全社の業況確認を行うとともに、業況が厳しい先には経営支援を行った。第2弾を同月から開始し、新たな選定基準により緊急性の高い先を選定し、優先的に支援した。また、新たな取組みである「京都府金融・経営一体型支援事業」においては、各地域の商工会議所等と共同で、地域特性に応じた支援を行った。

(ウ) 条件変更先企業に対して、コロナ資金対応を含む借換対応により正常化を図ったが、正常化支援実績は、保証承諾172件、43億92百万円（前年度896件、182億12百万円）と、前年度を大きく下回った。

#### ② 事故発生企業の実態把握と適時適切な条件変更

(ア) 担当者ごとに事故案件管理表を作成し、案件の管理状況を管理職と共有し、事故発生企業の状況に変化があれば、随時、支援方針や管理方針の共有・協議を行った。

(イ) 新型コロナによる行動制限により事故発生企業に対する直接の訪問・面談は11件に留まったが、金融



機関への訪問・担当者との面談を通じて連携を図り、事故発生企業の実態把握に努めた。

また、条件変更や、事故解除時に経営支援が必要な先については、担当部門と連携し、支援策を検討した。

(ウ) 返済軽減の条件変更や経営支援策等を行っても事業維持が困難と考えられる企業に対して、金融機関と連携し、場合によっては適時・適切な代位弁済の実行も含めた支援方針のすり合わせを行った。

### ③ 代表者変更における適切な取組み

(ア) 金融機関から代表者変更に伴う保証人の追加・脱退等の手続きについて照会があった際は、随時説明を行い、金融機関と連携して対応した。

旧代表者を解除し新代表者も徴求しなかった件数は32件（前年度5件）、旧代表者を解除し新代表者を徴求した件数は325件（同220件）であった。

(イ) 事業承継に伴う代表者変更の申出時に事業承継支援の必要性を確認し、企業から支援の申出があれば、事業承継サポートデスクと連携し、円滑な事業承継支援に努めた。

### ④ 廃業先企業への適切な対応

金融機関と連携して廃業先企業の実態把握を行い、廃業後の債務圧縮方策について、企業・金融機関と協議しながら適切に対応した。

208社が廃業し、そのうち、64社は条件変更等により支援を継続、29社は債務を完済、5社は事業再開につなげた。

#### (4) 回収部門

##### ① 適切で効率的な債権管理

(ア) 新型コロナの影響により、外出制限期間もあったが、売上等が減少した債務者等からの返済額軽減の申出にも適切に対応しつつ、分割返済額減少先を中心に、進捗管理表等を活用した督促を行った。

求償権回収実績は、目標額の25億円及び前年度実績を上回る26億96百万円となった。

(イ) 新型コロナの影響により債務者との面談や訪問が制限される厳しい状況下、訪問、面談、書面、電話等可能な限りの手段により債務者等との接触を図った結果、弁済誓約書の徴求件数は1,691件(目標達成率 +12.7%)であった。

(ウ) 新型コロナの影響による外出制限期間を除き、タブレット端末(12台)を使用して地図情報システムの特性を活かした効率的な訪問督促を行ったが、現地訪問件数は1,675件(目標達成率 ▲19.1%)に留まった。しかし、債務者等との面談件数は947件(同 ▲0.3%)となった。

(エ) 代位弁済先(155社)のすべてについて、内規に基づき、早期に担当者与管理職間で協議のうえ、適切な回収方針決定を行った。

また、管理職によるヒアリング時の指示事項の対応未了先(775件)の進捗確認や定例返済金減少先(540件)のヒアリングを全件行い、回収見込みの見極めを進めた。

(オ) 効率的な債権管理を行うため、将来にわたり回収見込みのない求償権について管理事務停止及び求償権整理を進めた。実績は、管理事務停止1,086件(目標達成率 +8.6%)、求償権整理1,525件(同 +1.7%)となった。

(カ) 支所における代位弁済事務及び支所管轄の回収金の内部処理事務を本所に集約することによる事務職員の処理レベルの向上と、金融機関への対応の標準化等により業務の効率化を進めることができた。

② 債務者等の実情を踏まえたきめ細やかな対応

(ア) 債務者等との面談や訪問などにより、家族状況、資産、収入状況等実態把握を行うことにより返済能力を見極め、誠意ある者に対しては損害金減免や一部弁済による保証債務免除による解決を図った。

一方、誠意のない者や返済能力に見合った返済をしていない者に対しては、返済増額交渉や法的措置をとるなどのメリハリの利いた債権管理を行った。

(イ) 新型コロナの影響により求償権債務者との面談や訪問が制限される厳しい状況の中、求償権債務者であっても、事業維持・発展のために京都バリューアップサポート（外部専門家派遣）を提案し、3社（目標8社、前年度1社）に実施した。

なお、求償権消滅保証（目標1社）は、実施に至らなかった。

(ウ) 高齢かつ低収入である等の状況にあっても誠意をもって定期弁済を継続している保証人に対しては、「一部弁済による保証債務免除」を活用した。また、「経営者保証に関するガイドライン」に基づく経営者保証の解除の申出に対し、適切に対応した。

保証債務免除の実績としては、目標20件に対し17件（前年度16件）の保証人に対し元金9億27百万円（同3億12百万円）の債務免除を行った。

③ 適時適切な法的措置の実施

(ア) 粉飾決算の事案では、監事に対し任務懈怠責任を追及する損害賠償請求訴訟を提起した。また、放漫経営による民事再生の事案では、取締役に対し善管注意義務・忠実義務違反に基づく損害賠償請求権の査定

申立てを行うなど適宜適切に法的措置を講じた。

法的措置の実績は、689件（前年度比+58.4%）と大きく増加した。

とりわけ、民事執行法の改正により令和2年度から導入された「情報取得手続き」（金融機関等第三者に対する債務者の財産に係る裁判所の情報提供命令）を293件（同+270.9%）と積極的に利用し、預金差押による回収を強化することができた。

（イ）調査により資産が判明した債務者等に対しては、早期に保全処分（仮差押・仮処分）40件（前年度37件）を行った。また、誠意のない債務者等に対し求償金請求訴訟104件（同109件）、支払督促29件（同27件）、担保不動産の任意競売9件（同22件）、強制競売17件（同12件）、債権差押え145件（同78件）を行った。

特に、「情報取得手続き」の積極的な利用により債権差押え件数が大幅に増加した。再掲

（ウ）代位弁済予定案件について、期中管理部門と連携し、必要に応じて、顧客との面談時に管理担当者が同席するなどして早期の内容把握に努めた。

その結果、回収原資の保全が必要と認められるときは、代位弁済前であっても事前求償権による保全処分2件（前年度0件）を行った。

#### ④ 反社会的勢力等への対応

反社会的勢力に該当する債務者等については、担当役員と回収方針を協議の上、通常より強硬な督促を行った結果、分割返済開始やスポット回収の成果に結び付いた。

なお、新たに弁護士委任した反社会的勢力等案件は10件（前年度8件）、年度末時点における委任中案件は24件（同24件）となった。

## (5) その他間接部門

### ① SDGsへの取組みの推進

(ア) 7月に「SDGs宣言」を行った。

SDGsへの貢献を意識した活動を行うため、全役職員を対象とした研修を実施した（講師 品川啓介 立命館大学大学院教授）。

SDGs推進、社会課題の解決、地域の持続的な発展に貢献する事業者等を効果的に支援するための「きょうとSDGsネットワーク」に参画するとともに、中小企業者等のSDGs経営を後押しするために、京都市と協議を進め、保証料を軽減した融資制度、京都市「SDGs推進サポート資金」の創設に寄与した。

資産運用の一環として、ESG債（グリーンボンド、ソーシャルボンド等）を12億円（前年度1億円）購入した。

(イ) KES・環境マネジメントマニュアルに沿って策定した環境改善計画の実行に取り組み、初年度（令和2年11月～令和3年10月）は、環境管理重点テーマとした5項目すべてについて目標を達成できた。

KES環境機構の専門家を講師に招き、エコドライブ研修や全役職員を対象に環境改善目標及び紙のリサイクル・分別をテーマとした研修を実施した。

また、3月には、廃棄物の削減及び分別徹底のために執務室内の各職員用ごみ箱を撤去した。

### ② 働きがいのある職場環境づくりと人材育成

(ア) 協会で働くすべての職員が、より良い結果・業績につながる企画・発案・創意工夫などの提案を行い、協会の業務に反映する提案制度において、151件の提案があり、そのうち6割を採択した。また、各職

場における業務改善報告は69件あり、業務改善・生産性向上につながった。

(イ) 職員の七つの職位の段階のうち課長代理級及び主査級を廃止し、組織の簡素化、意思決定の迅速化を図った。

(ウ) 年次有給休暇の取得目標を1人当たり平均16日と設定し、実績は16.5日と目標を超えて達成することができた。

また、一般職員と比べて多い管理職の時間外労働を削減するため、業務効率化や業務分担の見直しを推進し、一般職員との月平均時間外労働時間の乖離は、8時間59分（前年度13時間22分）と縮小した。

(エ) 男女雇用機会均等法に基づくポジティブアクションとしての女性管理職候補の募集をほぼ通年にわたって行い、3名を採用した。

また、性別にとられない公正な新卒者の採用選考を実施し、総合職4名（うち3名は女性）を採用した。令和4年4月時点の総合職における女性比率は、23.9%（前年度19.8%）に上昇した。

「次世代育成支援対策推進法」に基づく一般事業主行動計画の策定により、仕事と子育ての両立を図るための雇用環境整備や次世代育成支援対策に取り組んだ結果、9月には、2度目の「くるみんマーク」を取得した。

(オ) 連合会研修は新型コロナの影響によりすべてオンライン研修となったが、当初計画どおり受講することができた。一部の職員については、在宅でリモートワークとして、研修を受講した。

また、外部研修参加によるコロナ感染リスクを考慮し、7月に「eラーニング」を導入し、様々な場面で自己研鑽が可能な環境を整備した。

(カ) 中小企業基盤整備機構中小企業大学校の中小企業診断士養成課程に職員を派遣し、新たに2名が中小企業診断士資格を取得した（計21名）。また、連合会主催の「信用調査検定プログラム」のほか、社会保険

労務士、宅地建物取引士、FP技能士、簿記検定、事業承継・M&Aエキスパートなど、総合職・一般職を問わず多くの職員が多様な資格を取得し、職員の能力向上につながった。

- (キ) 内部研修については、参加者の分散化やクリアパネルの設置など感染予防に十分配慮して実施した。その中でも、経営支援の心構えや成功事例の横展開をはじめ、地球温暖化や大気汚染防止などを題材にしたエコドライブ研修や、「新型コロナと人権」をテーマにしたコンプライアンス・人権研修なども実施し、幅広い分野での知識習得を図った。
- (ク) 従来の京都府・京都市との2年間の相互人事交流に加え、新たに京都大学（産学官連携本部）への出向を開始し、大学発ベンチャーの産業化など多様な知識経験を有する人材の育成を行った。

### ③ 関係機関との連携強化と情報発信の充実

- (ア) 京都府・京都市との勉強会のほか、京都府とは新たに「金融・経営一体型支援体制強化事業」に取り組み、京都市とはきょうとSDGsネットワーク等に関する協議・意見交換を行い、保証料を軽減した新たな融資制度である「SDGs推進サポート資金」（京都市）の創設に寄与した。再掲  
府内市町村や関係団体の長（主に山城区域）を役員が訪問し、協会業務や取組状況の発信と地域課題の共有を図った。  
また、中小企業の育成支援や産学官連携の推進等に向けた新たなネットワークを築くため、オール京都で産業振興策を推進する（一社）京都知恵産業創造の森に参画するなどの連携推進に取り組んだ。  
行政、大学、金融機関等がオール京都で起業家を生み育てる環境を整備する「京都スタートアップ・エコシステム推進協議会」に参画し、連携推進に取り組んだ。
- (イ) 協会ホームページについては、最新情報の掲載に努め、新型コロナ関連、給付金などの中小企業に役立つ情報を掲載するとともに、LINEによるタイムリーな情報発信を行った。

また、「保証月報」、「保証季報」、「京都信用保証協会レポート」などの広報誌を予定どおり発刊し、情報発信に努めるとともに、当協会主催の創業セミナー、事業承継セミナーの案内をホームページで行った。

当協会の事業概況や経営支援の取組みについて、報道機関に対して「ポストコロナ応援プロジェクト」や事業承継支援などのニュースリリースを積極的に行い、京都新聞、朝日新聞、毎日新聞、日経新聞、ニッキン等に掲載されるなど、情報発信に努めた。

(ウ) 京都大学（産学官連携本部）への出向を開始した。再掲

包括連携協定を締結している京都府立大学の公共政策特別講義及び京都三大学（京都工芸繊維大学、京都府立大学、京都府立医科大学）教養教育共同化科目の講師として、当協会職員を派遣し、経営支援の内容やコロナ禍における取組みについて説明した。また、京都府立大学の学生1名を受け入れ、10日間のインターンシップを実施した。

#### ④ 電子化の推進と生産性向上

(ア) 提案制度や業務改善報告の推進により、業務の改廃や電子化、効率化の取組みを進めた。

1月に、電子申請・回覧機能・簡易アプリケーション作成機能等を有する新たなグループウェア（組織内のコミュニケーションの活性化や業務の効率化を促進するソフトウェア）を導入し、情報伝達・意思決定のペーパーレス化や業務効率化を進めた。

同じく1月に導入したRPA（パソコンで日常的に行う作業を記録し自動化できるソフトウェア）により、6業務を自動化した。

大量の保存文書の電子化については、3月に電子化業務の委託契約を締結し、令和4年度から電子化を開始する準備を整えた。



(イ) 基幹系の軽量ノート型業務用端末と本支所内の無線接続環境を活用し、各種内部会議や研修では、紙媒体の資料は配付せず、ほぼ完全なペーパーレス化を実現した。

(ウ) 保証協会システムセンター（株）（当協会を含む41協会の基幹業務のシステム運営委託先）や、近畿ブロック等の参加協会と連携を図るとともに、システム担当職員のスキルアップに努め、大きなトラブルなく運用できた。

また、引き続き同社に職員1名を出向させ、情報システム部門の人材育成を図った。

#### ⑤ コンプライアンス・危機管理の推進

(ア) 顧客・関係機関・職員・社会からの信頼・期待に応え、社会的責任を果たすため、法令や社会規範等を遵守し、公正で透明性のある事業活動に努めた。その結果、重大なコンプライアンス事案は発生しなかった。

(イ) 恒例のコンプライアンス・チェックシートを10月に実施し、職員174名中170名からの回答を得た。出された意見・要望は全て集計結果に取り上げ、コンプライアンス委員会において対応方針等を定め、全職員に周知した。

また、職場単位ごとにコンプライアンス勉強会を年間6回ずつ実施した。

6月に新入職員に対する研修を実施し、10月には「新型コロナウイルスと人権」をテーマとし、（公財）世界人権問題研究センター登録研究員を講師に迎え、全体研修を実施した。

(ウ) 各部署で毎月実施している個人情報・個人データの安全管理状況の点検は、点検項目の一部を毎月変更して実施したほか、コンプライアンス担当者等連絡会議、定例勉強会において他部署での報告事例の共有を図り、注意喚起を行った。

(エ) 経営監査室においてリスク管理を主体とした内部監査を全部署・支所について行った。監査の重点項目として、顧客情報等の管理態勢、金銭その他重要物の管理、中長期的な基本方針「協会八策」を意識した業務運営の取組み状況等を掲げ、内部監査の方法や項目については、役員会で協議しながら被監査部門のリスク状況に応じた監査を実施した。不備事項に対する今後の対応や改善事項などは、常勤理事会に報告のうえ、内部通知等により全職員に周知徹底し、適正な業務運営に努めた。

(オ) 4月の「緊急事態宣言」の発出時や1月に協会職員に初めて感染者が出た際などに、職員一人ひとりに感染拡大を抑えるために取るべき行動について周知した。

11月に、山城支所において総合防火・防災訓練を実施した。3月に、京都経済センター共同防火・防災管理協議会が主催する消防訓練（机上）を、自衛消防隊該当職員を対象に実施した。

また、安否確認システムを利用した安否確認訓練を2回（9月、3月）実施した。

#### ⑥ 北部支所の具体的整備計画の策定と着手

丹後支所については、現事務所の付近地において移転先用地を選定し、3月に所有者と売買契約を締結した。

現地建替えをする中丹支所については、整備工事期間中の仮移転地（福知山市企業交流プラザ）の選定を行った。

また、SDGs推進の一環として環境配慮型の事務所とする両支所の整備事業を公募型プロポーザル方式で実施することを決定し、その準備を進めた。

### 3 事業計画について

令和3年度の保証承諾は、計画の2,000億円に対し2,366億円、計画比+18.3%となった。

保証債務残高は、計画1兆1,400億円を上回る1兆2,555億円、計画比+10.1%となった。

代位弁済については、大きく減少した前年度を上回ったものの、ゼロゼロ融資等の効果により、コロナ前の水準を下回り、計画180億円に対し76億円、計画比▲57.8%となった。平残代位弁済率は、0.60%と前年度の0.59%と同水準であった。

求償権の回収は、新型コロナの影響を受け売上・収入減となった債務者からの返済額軽減の申出による回収額の減少があったものの、計画25億円及び前年度を上回る26億96百万円となった。

### 4 収支計画について

令和3年度の収支差額は、保証料収入の増加等によって、収支計画（44億91百万円）を上回る53億4百万円の黒字となった。この収支差額のうち、約3分の1に当たる17億69百万円を収支差額変動準備金に、残余の35億35百万円を基金準備金に繰り入れた。

### 5 財務計画について

基本財産のうち基金については、前年度末と同額の76億46百万円である。一方、基本財産のうち基金準備金については、4で述べたとおり、収支差額のうち35億35百万円を繰り入れた結果、520億41百万円となった。この結果、基本財産総額は596億86百万円となり、前年度に比べ35億35百万円の増加となった。

●外部評価委員会の意見等

- (1) 令和3年度の京都府内の経済情勢については、中小企業・小規模事業者（以下「中小企業者等」という。）のうち、飲食業・観光業などでは新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナ」という。）に対する緊急事態措置等の影響により引き続き厳しい状況がみられました。

しかしながら、ロシアのウクライナ侵攻によるエネルギー等の価格上昇があったものの、製造業を中心にこれまで先延べされた需要の復活に加えて、新型コロナ対応のICTの活用などの企業の取組みによって回復基調にあり、全体としても景気動向は前年度に比べて徐々に改善に向かいました。

- (2) このような中、新型コロナ拡大防止対応のために、京都信用保証協会（以下「協会」という。）の活動も大きく制約を受けましたが、令和3年度の保証承諾については年度経営計画を達成されたことは評価できます。

前年度比では、たしかに、保証承諾の件数・金額とも令和2年度の「ゼロゼロ融資」によって中小企業者等に大量の資金が行きわたった反動で、大きく下回りましたが、保証債務残高については件数・金額とも前年度を上回りました（なお、「ゼロゼロ融資」の申込の実行期限の5月末には過去最高となりました。）。

新型コロナの影響の長期化等により追加支援が必要となる中小企業者等に対し、新たに創設された伴走支援型特別保証等を活用され、逼迫する資金需要に迅速かつ的確に対応し、保証業務を推進されたことは高く評価できます。

引き続き、社会経済情勢に注視しながら、過剰債務への対処や倒産・廃業の急増など厳しい経営環境が想定される中小企業者等に対して、迅速かつ的確な金融支援に取り組む等、協会のセーフティネット機能をさらに発揮されるよう期待します。

(3) 令和3年度は、新型コロナの影響にともなう相手先企業の時短・休業や協会職員の外出自粛が要請されるなど、経営支援活動が制約されましたが、業況が厳しい中小企業者等を抽出し、「ポストコロナ応援プロジェクト」として必要な経営支援を積極的に進められました。また、新たな取組みである「京都府金融・経営一体型支援事業」にも参画し、金融機関、商工会議所等と連携して地域特性に応じた共同支援を行い、中小企業者等の経営課題の解決に貢献されました。

地方創生への取組みとして、地元の事業承継者を講師に迎えた「京都府北部アトツギベンチャーセミナー」等を開催され、事業承継の動機付けと「ベンチャー」の発想が生まれる土壌形成に貢献されたことも評価できます。

引き続き、金融と経営の総合支援サービス機関として、とりわけ経営支援の拡大・充実に図られ、府内中小企業者等の事業継続・発展、雇用維持・拡大に貢献されるよう期待します。

(4) 求償権の回収については、新型コロナによる各種制約の中、売上等が減少した債務者等からの返済額軽減の申出にも適切に対応しつつ、効率的な督促等により、回収額は計画及び前年度実績を上回ったことは、特筆されます。

今後も、求償権回収先の実態に即した適切で効率的な債権管理・回収方策を進めてください。

(5) コンプライアンスについては、各種研修や職場単位の定例勉強会や、コンプライアンス・チェックシート等の実施など、プログラムに基づいた取組みを通じて、職員のコンプライアンス意識の一層の醸成を図られています。

今後も引き続き、コンプライアンスの重要性を認識し、その徹底を図ってください。

(6) 働きがいのある組織の実現に向けて、有給休暇の取得の促進や職位間の時間外勤務の乖離の是正など、働

き方改革に積極的に取り組まれ、また、協会のすべての職員が企画・発案・創意工夫等の提案を行う提案制度によって、業務を改善され生産性を向上されました。そのほか、女性管理職候補者の採用や性別にとられない公正な新卒者の採用選考により女性職員の比率を高められる等、ダイバーシティを推進されました。これら職員の働き方の改革・改善、職場のあり方の新たな取組みについても、高く評価されます。

さらに、協会としてSDGsを宣言され、「きょうとSDGsネットワーク」に参画されるだけでなく、中小企業者等のSDGs経営を後押しする新たな融資制度である京都市「SDGs推進サポート資金」の創設に寄与されるなど、SDGs推進、社会課題の解決、地域の持続的な発展に貢献されたことも評価できます。

老朽化が課題であった北部2支所について、SDGsを考慮した環境配慮型の事務所として整備事業を具体的に進められていることも評価できます。

- (7) 令和3年度の収支状況は、保証料収入の増加によって、当期収支差額は計画を上回る結果となりました。今後も、中小企業金融の円滑化に資するため、より一層の健全経営に努められることを期待します。

## II 事業計画

京都信用保証協会

(単位:百万円、%)

年 度 項 目	令和3年度計画	令和3年度実績			令和4年度計画		
	金 額	金 額	対計画比	対前年度 実績比	金 額	対前年度 計画比	対前年度 実績比
保 証 承 諾	200,000	236,622	118.3	22.5	150,000	75.0	63.4
保 証 債 務 残 高	1,140,000	1,255,466	110.1	103.5	1,160,000	101.8	92.4
保 証 債 務 平 均 残 高	1,160,000	1,276,910	110.1	128.1	1,200,000	103.4	94.0
代 位 弁 済	18,000	7,597	42.2	129.6	15,000	83.3	197.4
実 際 回 収	2,500	2,696	107.8	101.4	2,500	100.0	92.7
求 償 権 残 高	3,800	2,558	67.3	128.3	3,000	78.9	117.3

(注)代位弁済は元利合計値。

Ⅲ 収支計画

京都信用保証協会

(単位:百万円、%)

項目	年度	令和3年度計画		令和3年度実績			令和4年度計画			
		金額	金額	対計画比	対前年度実績比	債務平残比	金額	対前年度計画比	対前年度実績比	債務平残比
経常収入		13,010	14,193	109.1	126.3	1.11	12,664	97.3	89.2	1.06
保証料		11,368	12,553	110.4	131.4	0.98	11,400	100.3	90.8	0.95
運用資産収入		609	639	104.9	108.2	0.05	681	111.8	106.6	0.06
責任共有負担金		853	839	98.3	93.6	0.07	395	46.3	47.0	0.03
その他		180	162	90.0	83.2	0.01	188	104.4	116.0	0.02
経常支出		8,325	7,795	93.6	108.2	0.61	8,130	97.7	104.3	0.68
業務費		2,619	2,173	83.0	92.3	0.17	2,710	103.5	124.7	0.23
借入金利息		0	0	—	—	0.00	0	—	—	0.00
信用保険料		5,696	5,452	95.7	115.5	0.43	5,400	94.8	99.0	0.45
責任共有負担金納付金		0	171	—	130.5	0.01	10	—	5.8	0.00
雑支出		10	0	0.0	0.0	0.00	10	100.0	—	0.00
経常収支差額		4,686	6,397	136.5	158.9	0.50	4,534	96.8	70.9	0.38
経常外収入		23,348	14,005	60.0	125.6	1.10	20,926	89.6	149.4	1.74
償却求償権回収金		350	279	79.7	78.5	0.02	350	100.0	125.4	0.03
責任準備金戻入		7,177	7,295	101.6	207.6	0.57	8,209	114.4	112.5	0.68
求償権償却準備金戻入		621	799	128.6	113.0	0.06	517	83.2	64.7	0.04
求償権補てん金戻入		15,200	5,632	37.1	85.6	0.44	11,850	78.0	210.4	0.99
その他		0	0	—	—	0.00	0	—	—	0.00
経常外支出		23,543	15,098	64.1	100.8	1.18	21,597	91.7	143.0	1.80
求償権償却		15,829	6,691	42.3	97.6	0.52	13,123	82.9	196.1	1.09
責任準備金繰入		6,890	7,546	109.5	103.4	0.59	7,498	108.8	99.4	0.62
求償権償却準備金繰入		771	837	108.5	104.7	0.07	904	117.2	108.0	0.08
その他		53	24	45.3	71.9	0.00	72	135.8	300.0	0.01
経常外収支差額		-195	-1,093	561.0	28.6	-0.09	-671	344.2	61.4	-0.06
制度改革促進基金取崩額		0	0	—	—	0.00	0	—	—	0.00
収支差額変動準備金取崩額		0	0	—	0.0	0.00	0	—	—	0.00
当期収支差額		4,491	5,304	118.1	2,656.9	0.42	3,863	86.0	72.8	0.32
収支差額変動準備金繰入額		1,513	1,769	116.9	2,680.3	0.14	1,287	85.1	72.8	0.11
基金準備金繰入額		2,978	3,535	118.7	2,645.4	0.28	2,576	86.5	72.9	0.21
基金準備金取崩額		0	0	—	—	0.00	0	—	—	0.00
基金取崩額		0	0	—	—	0.00	0	—	—	0.00



IV 財務計画

京都信用保証協会

(単位:百万円、%)

項目	年度	令和3年度 計画	令和3年度 実績		令和4年度 計画	対前年度 実績比		
			対計画比	対前年度 実績比		対前年度 計画比	対前年度 実績比	
年金 融機 関等 負担 金・ 出捐 金	府	0	0	—	—	0	—	—
	市町村	0	0	—	—	0	—	—
	金融機関等	0	0	—	—	0	—	—
	合計	0	0	—	—	0	—	—
基金取崩		0	0	—	—	0	—	—
基金準備金繰入		2,978	3,535	118.7	2,638.4	2,576	86.5	72.9
基金準備金取崩		0	0	—	—	0	—	—
期末 基本 財産	基金	7,646	7,646	100.0	100.0	7,646	100.0	100.0
	基金準備金	51,559	52,041	100.9	107.3	54,545	105.8	104.8
	合計	59,205	59,686	100.8	106.3	62,191	105.0	104.2

収支差額変動準備金繰入	1,513	1,769	116.9	2,680.3	1,287	85.1	72.8
収支差額変動準備金取崩	0	0	—	—	0	—	—
収支差額変動準備金期末残高	29,626	29,843	100.7	106.3	30,542	103.1	102.3

(単位:百万円、%)

項目	年度	令和3年度 実績	対前年度 実績比
基金補助金	0	0.0	
地方公共団体からの財政援助	144	60.4	
保証料補給 (「保証料」計上分)	39	51.1	
保証料補給 (「事務補助金」計上分)	0	—	
損失補償補填金	105	64.9	
事務補助金 (保証料補給分を除く)	0	—	
借入金運用益	0	—	

## V 経営諸比率

京都信用保証協会

(単位 : %)

項 目	算 式	令和3年度 計画	令和3年度 実績		令和4年度 計画			
			対計画比 増減	対前年度 実績比増減	対前年度 計画比増減	対前年度 実績比増減		
保証平均料率	保証料収入／保証債務平均残高	0.98	0.98	0.00	0.02	0.95	-0.03	-0.03
運用資産収入の保証債務平残に対する割合	運用資産収入／保証債務平均残高	0.05	0.05	0.00	-0.01	0.06	0.01	0.01
経費率	経費【業務費＋雑支出】／保証債務平均残高	0.22	0.17	-0.05	-0.07	0.23	0.01	0.06
(人件費率)	人件費／保証債務平均残高	0.12	0.11	-0.01	-0.04	0.12	0.00	0.01
(物件費率)	物件費【経費－人件費】／保証債務平均残高	0.10	0.06	-0.04	-0.03	0.11	0.01	0.05
信用保険料の保証債務平残に対する割合	信用保険料／保証債務平均残高	0.49	0.43	-0.06	-0.05	0.45	-0.04	0.02
支払準備資産保有率	(流動資産－借入金)／保証債務残高	11.40	11.47	0.07	0.32	12.16	0.76	0.69
固定比率	事業用不動産／基本財産	5.44	5.12	-0.32	-0.46	5.02	-0.42	-0.10
基金の基本財産に占める割合	基金／基本財産	13.18	12.81	-0.37	-0.81	12.29	-0.89	-0.52
求償権による基本財産固定率	(求償権残高－求償権償却準備金)／基本財産	5.23	2.88	-2.35	0.76	3.37	-1.86	0.49
		3,800	2,558			3,000		
基本財産実際倍率	保証債務残高／基本財産 (倍)	19.68	21.03			18.65		
代位弁済率	代位弁済額(元利計)／保証債務平均残高	1.55	0.59	-0.96	0.01	1.25	-0.3	0.66
回収率	回収(元本)／(期首求償権＋期中代弁(元利計))	1.73	3.55	1.82	0.68	1.89	0.16	-1.66

(注) 1 基本財産とは、決算処理後のものとする。

2 求償権による基本財産固定率欄の下段には、計算根拠となる各年度末毎の求償権残高の実数(単位／百万円)を記入する。