

## 令和4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4年度経営計画の実施状況について、龍谷大学 経済学部教授 辻田素子氏、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。）の影響が長期化する中、基本的対処方針の見直しや行動制限の緩和により社会経済活動も回復傾向にあり、全体としては緩やかに持ち直している。

製造業は、電子部品・デバイス分野で自動車向けが堅調に推移している一方、スマートフォンやパソコン向けが弱めの動きとなっている。汎用・生産用・業務用・輸送用機械は、一部に供給制約の影響が見られるものの、持ち直しの動きが見られる。和装関連は、低水準の生産が続いている。観光関連や個人消費は、持ち直しており、雇用・所得環境も、緩やかに改善している。

先行きについては、消費者物価の上昇、為替動向、ロシアのウクライナ侵攻を背景にした原材料やエネルギーの価格高騰が不安材料であり、府内経済情勢に与える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4年度の保証承諾は、前年度に「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、8, 189件（前年度比▲22.1%。以下同じ）、1, 506億13百万円（▲36.3%）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37%、金額で45%を占めた。

イ 同年度末の保証債務残高は、68,224件(+0.5%)、1兆2,095億51百万円(▲3.7%)となり、過去最高額を更新した前年度末を下回った。ゼロゼロ融資の実行期限の令和3年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5年3月末の貸出金残高は、1兆5,572億円で、前年同月末に比べ2,247億円の増加となった。

(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4年度における負債総額10百万円以上の倒産は、件数で258件(+35.8%)、負債金額では255億26百万円(+20.5%)と、件数は5年ぶりに前年度を上回り、負債総額は3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75件であり、前年度の26件から大幅に増加した。そのうち、飲食業などサービス業が37件と半数近くを占めている。原材料価格高騰による物価高が続く中、価格転嫁が困難な状況に加え、人件費負担も上昇しており、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、575件(+44.1%)、102億82百万円(+35.3%)となり、令和3年度以降2年連続で増加し、コロナ前の令和元年度と同水準まで戻った。

(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4年度の設備投資は、製造業は能力増強投資等、非製造業は営業用店舗や事業所の改装・増設等、ともに前年度を上回り、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、620件(+2.1%)、65億97百万円(+4.1%)と、件数・金額とも増加した。

(5) 府内の雇用情勢

令和4年度の府内有効求人倍率は、1.22倍(前年度1.09倍)で2年連続の上昇となり、コロナ禍からの回復が続く一方、原材料価格の高騰や賃上げなどが影響し、コロナ前の水準には至っていない。

## 2 重点課題について

### (1) 保証部門

#### ① 新型コロナの影響を受けた中小企業者等に対する金融支援

(ア) ゼロゼロ融資からの借換需要や追加資金に対応するため、伴走支援型経営改善おうえん資金の取扱いを推進した。保証限度額の引き上げ、売上減少要件の緩和や借換特例の追加により、個々の実情に応じた金融支援を行った結果、同制度の保証承諾額（年度累計）は、625億21百万円（前年度比+207.9%）となり前年度を大きく上回った。

(イ) 長期化するコロナ禍において追加支援や借換による返済負担の軽減が必要となる先が出始めており、行政の融資制度や金融機関との提携保証など各制度を活用することで、全体として中小企業者等の様々な資金ニーズに的確に対応できた。

行政の融資制度別では、一般資金（+17.8%）、小規模企業おうえん資金（+26.2%）、あんしん借換資金＜緊急枠＞（+10.5%）など、多くの制度で前年度を上回る金額の実績となった。

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）・京力サポート（個人向け）・ネクスト（協調融資）合算の保証承諾額は、234億48百万円（+58.7%）と、活発な利用となった。

特定社債保証は43億92百万円（▲5.8%）、短期継続資金は29億31百万円（▲1.9%）、事業承継関連保証は3億12百万円（+123.8%）であった。

(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、49件（内訳は金融機関連携型49件、財務要件型0件、担保要件型0件。+48.5%）の実績となった。

なお、無保証人で保証承諾をした件数（法人のみ）は、1,009件となった（▲30.9%）。

(エ) 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。新制度の広報・周知等に努めたものの、実績は0件であった。

② ウクライナ情勢を踏まえた運送業・食料品業等への影響に対する対応

ウクライナ情勢の影響を受けた中小企業者等や、金融機関からの問合せに対して、特別相談窓口等で真摯かつ丁寧に対応し、伴走支援制度を中心とした金融支援を迅速に実施した。また、追加資金や借換による返済開始月の延期、返済負担の軽減等により、資金繰りに支障を来さないよう対応した。また、経営面におけるサポートとして、財務マネジメントに特化した専門家派遣メニューを新設し、計4企業に対して経営支援を実施した。

③ 中小企業者等の成長・発展のための金融機関・関係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）の本部を定期的に訪問し、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。また、各本部を延べ71回（前年度52回）訪問し、経営支援の進め方や伴走支援制度等の取組みについて緊密に連携した。

(イ) 令和3年度より開始した、金融機関と経営支援団体が一体となった支援ネットワーク「京都府金融・経営一体型支援体制強化事業」について、今年度、全ビジネスサポートデスクに特別経営指導員が配置されたことに伴い、地域単位での連携を強化した。具体的には、協会の経営支援の枠組みに特別経営指導員が参加することで、事業者の課題・今後のモニタリング内容が共有でき、地域単位で課題解決につながる金融支援・経営支援を提案することができた。本強化事業にかかる支援完了案件は75件となった。

(ウ) 長引くコロナ禍により勉強会等の開催も大きく制限される環境が続いていたが、本年度から地元金融機

関との勉強会を再開し、3金融機関において8回開催した。出席者のレベルに応じた内容で保証制度の説明や経営支援の取組みを説明した。

#### ④ 客観的な評価基準の構築などによる適正保証の推進

(ア) 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。

(イ) 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とする案件に切り分け、メリハリのある審査を推進した。

(ウ) 中小企業者等の適正な会計処理を促進するため、税理士会と連携し、11月に「書面添付制度型」保証料割引制度を創設した。保証承諾は14件、5億81百万円の実績となった。

(エ) 保証審査における客観的な評価基準の設定はできなかったが、書面添付制度型の保証料割引制度を創設し、中小企業者等の適正な会計処理の推進に努めた。

#### ⑤ 顧客目線に立ったサービスの推進

(ア) 資金調達に関する相談に対して、必要に応じ金融機関を紹介する体制を構築しているほか、各商工会など経営支援団体と一体となって支援を行う「京都府金融・経営一体型支援体制強化事業」、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を行った。

また、創業については、外部専門家派遣による創業計画策定支援のほか、女性経営支援チーム「ことそら」によるセミナー、創業後のフォローアップを目的としたビジネススクールや個別相談会を開催した。事業承継については、各地域単位でアトツギセミナーを開催したほか、海外展開については、専門家派遣

による販路拡大支援やジェットロをはじめとした関係機関との連携支援を行った。

- (イ) 10月の中信ビジネスフェア2022に出展し、各種ポスターやリーフレット等を活用し、当協会の取組みを幅広く周知した。また、保証限度額の引き上げや売上減少要件の緩和等、取扱いが拡充された伴走支援型の保証制度や経営支援における各種セミナーについても、ホームページやSNSで情報発信するとともに、経営支援事例集の作成・配布や事例動画を発信するなど、金融支援・経営支援の広報に努めた。
- (ウ) 一部の金融機関と決算書の継続的な取り入れを開始し、10月からの累計で3,537件の決算書を取り込むことができ、早期の実態把握に努めた。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760件を取り込むことができた。
- (エ) 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活用し、事業者が相談できる体制を速やかに整備した。また、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（感染症対応型）の改正について、早期に対外的な周知を行うなど、機動的に対応した。

#### ⑥保証申込・経営支援の業務における電子化の推進

- (ア) 稟議書や決算書等の書類の電子化については、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した。8月に中丹支所、12月に丹後支所の電子化が完了し、1月からは本所の書類電子化に着手した。電子化への移行が完了した支所の案件は、社内全体で閲覧が可能となったことから、利便性の向上にもつながった。
- (イ) 保証協会システムセンター株式会社と連携し、保証申込手続きの電子化に係るシステム対応の準備を進めた。地元金融機関に対して電子化の概要を説明し、一部金融機関が令和5年度中の利用開始に向けた検討を始めた。

(ウ) 11月から1月にかけて、新たに3金融機関が信用保証書の電子交付サービスを開始し(合計5金融機関)、取扱いを拡大した。これにより承諾件数全体に対する電子交付の割合が8割以上となり、中小企業者等へのスピーディな資金支援が可能となったほか、書類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。

## (2) 経営支援部門

### ① 長期化するコロナ禍を見据えた経営支援の拡充

(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252社、完了242社、目標300社)  
うち、ビジネスモデル再構築支援(申込27社、完了済)、プロジェクト型経営支援(申込12社、完了済)

(イ) 令和3年度に開始した京都府金融・経営一体型支援体制強化事業において、地域単位(9つのビジネスサポートセンターを設置)ごとに、金融機関と経営支援団体が支援ネットワークを構築し、コロナ禍を乗り越えようとする企業を共同して支援した。

当協会においては、企業訪問を通じて企業の課題を把握し、各支援団体との共同支援及び本事業の補助金活用に関する伴走支援を実施した。(当協会関与企業数79社、うち37社に補助金申請支援を行う)

京都府商工会連合会・各商工会と連携し、地域単位でインボイスセミナーを共催(2回)するとともに、商工会と連携し当協会の専門家派遣事業を活用した個別企業の経営支援を実施した(1社)。

(ウ) 6月に、生産性向上や新事業の創出等、企業の新たなチャレンジを技術面で後押しするために(地独)

京都市産業技術研究所と「包括的連携協力に関する協定書」を締結した。(相談6社、専門家派遣3社)

また、ITに精通した中小企業診断士の確保やITコーディネータ京都と業務委託契約を締結し、ITコーディネータの派遣(経済産業省推進資格)を開始した。さらに、IT・デジタル化にかかる個別相談会を実施する等、中小企業者等への浸透を図った。(個別相談会参加17社、専門家派遣申込16社・完了済)

(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、より一層関係機関と連携を図る必要があることから、クラウドファンディング事業者と連携した事例(1件)の他、専門家派遣事業における企業価値・ブランディングに係る専門家の拡充、プロフェッショナル人材戦略拠点と連携した副業人材の活用スキーム等、経営支援体制を整えた。

(オ) 12月に、協会の呼びかけで京都経済センター内の経済支援団体と「中小企業経営支援関係団体連絡会」を開催し、中小企業者等に対する経営支援の連携強化を図った。

また、同じく京都経済センター内の(一社)京都知恵産業創造の森と事業承継のゼミやスクールを共同で開催し、京都商工会議所の創業塾では、協会職員が講師を務めた。京都経済センター外では京都市・(公財)京都高度技術研究所(以下、「アステム」という)と創業セミナーを共同開催した。

さらに、事業承継のゼミやスクールにおいては、企画・ファシリテータとして「ひと」の課題をサポートする事業を軸として活動する民間機関や北部のローカルベンチャーと連携した。

(カ) 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アンケートを実施し、支援の必要が高い先から優先的に支援を行った。また、経営支援の勉強会を実施し、支援メニューを周知し、支援の必要な先への支援につなげた。

京都北都信用金庫から、京都バリューアップサポートのビジネスモデル再構築・財務マネジメント強化



支援の提案があり、京都府北部地域を中心とした20社に対して支援を行った。

(キ) 経営支援においては、相手方の行動変容が伴い、その理解と受容を前提とした相手方の信頼の上に成り立つという難しさがあることから、指導的立場にある管理職等を中心に、これまでの経験やノウハウをまとめた経営支援・伴走支援の手引き（ノウハウ集）を作成し、主に若手職員の能力の向上を図るものとして活用した。

また、9月に外部講師を招き、「ポストコロナで発揮する本業支援のすすめ方」をテーマとした経営支援担当者向け研修会を開催した。

## ② ライフステージに応じた経営改善支援の取組み強化

(ア) コロナ禍における中小企業の経営破たんの回避や休廃業を抑制するために、令和2年10月より「ポストコロナ応援プロジェクト」を開始し、今年度は前年度からの継続支援先に新たな基準による先を追加し、計1,728社に対し経営支援、その後のモニタリングに重点を置いた取組みを実施した。

主な取組みとして、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。

今年度より、財務に課題を抱える事業者に財務管理や経営戦略をサポートする財務マネジメント強化型支援コース、課題設定型総合診断等各支援メニューを追加する等、企業の状況に応じた課題解決に取り組んだ。

(イ) 創業の相談実績は、創業サポートデスク5件、女性経営支援チーム2件であった。

創業の保証実績は、331件（+13.0%）、20億59百万円（+5.6%）と前年度を上回った。

創業までの支援としては、「京都バリューアップサポート「チャレンジ」」創業計画策定支援を中心に伴走し、創業サポーターを中心とした訪問・WEB面談、電話等により企業の現況を確認し、創業後まもな

い経営破たんの回避や休廃業を抑制するための経営支援を行った。

3月には、中小企業のマーケティング戦略という観点から、「女性視点でのマーケティング」をテーマとしたオンラインセミナーを実施した。

(ウ) 6月に、(一社) 京都知恵産業創造の森と共催で「創業期ビジネススクール」を実施した。コロナ禍における事業者支援として、創業期(創業後5年以内)の企業を対象にビジネスモデルの見直しをはじめ、財務知識やプレスリリースの方法等スクール形式の講義、個別相談会を開催した。

前年度に引き続き、京都市・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」(1~2月)を実施した。**再掲** 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。

(エ) 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」」にて創業計画の策定支援を行った。(申込8社、完了7社)

創業の保証支援後は、モニタリングを行うために36社を訪問した。企業の状況をよく聞き取り、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。

(オ)・ 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5件、完了済)

  - うち、3件の金融正常化が実現

- ・ 京都バトタッチサポート(事業承継計画策定と金融正常化支援)(申込4件、完了3件)

  - うち、1件の事業承継の実現と長期の保証期間での借換を実施。

コロナ禍の長期化で、これらの計画を策定できる状態まで回復しておらず、売上増加等の個別課題に対する支援を要望する中小企業者等が多かったこともあり、計画策定支援の目標30件に対し、8件の支援に留まった。

(カ) 海外関連保証実績は、1件、40百万円（前年度0件）

また、グローバル化支援として17件の相談を受け、各関係機関と次の連携等を行った。

- ・ 京都産業21  
海外テスト販売事業 Kyoto Japan 海外戦略プロジェクト「京もの」に5社案内
- ・ 海外ビジネスセンター（京都府経済交流課）  
中小企業輸出チャレンジ補助金に1社案内  
「京都海外ビジネスイノベーション交流会 2023」に参加し、当協会の海外展開支援メニューについて紹介した。
- ・ 日本貿易振興機構（ジェトロ）  
海外バイヤーとのマッチング支援事業「JAPAN MALL」「JAPAN STREET」に2社案内

(キ) 今年度を実施した専門家派遣完了先242社のうち、164社（全体の68%）に対し販路拡大等売上向上にかかる支援を実施した。

さらに、コロナ禍により既存のビジネスモデルを見直すビジネスモデル再構築支援コースで27社の支援を行った。

(ク) 「対話と傾聴」を通じ、自社の潜在力（知的資産）を発掘し今後のビジネスにつなげる取組みを行った。

具体的には、ビジネスモデル再構築支援を通じ、経営デザインシート（ビジネスモデル再構築シート）の作成や、ローカルベンチマークの活用を行った。

また、今年度より、表面化した経営課題だけではなく、根本的な問題である「真因」への気づきへと導くために、課題設定型総合診断コースを創設し、当協会職員、専門家（中小企業診断士、公認会計士）、金融機関が一体となり、総合的な支援を実施した。（「真因への気づき」にかかる報告書の作成）（申込17社、完了15社）

### 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334社（前年度296社）を訪問し、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、3件（前年度8件）完了した。

(イ) 「京都想いをつなぐファンド」（事業承継ファンド）の組成組合員で、毎月、事業承継支援状況の情報を共有し、投資先発掘の検討会議も2回行ったが、今年度の投資案件は0件であった（前年度2件）。

前年度に投資した2件については、モニタリング報告会にて経営状況を把握し、ハンズオン支援会により経営支援策を提案した。

(ウ) 事業承継特別保証の活用については、金融機関向け説明会等でも周知しており、保証承諾5件、224百万円であった。

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、892件（前年度787件）であった。

(エ) 「開業・経営承継支援資金」の活用については、保証承諾2件、52百万円であった。

京都バトンタッチサポートで事業承継計画の策定を行った3社のうち、1社については、事業承継の実現と併せて「開業・経営承継支援資金」を活用し、保証期間20年の長期で借換を行った。

(オ) 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・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。

(カ) 京都府事業承継・引継ぎ支援センターと連携し、後継者がいない企業に対する必要な支援を行うために、担当者の意見交換会を実施した。

M&A支援事業者には、2件の案件相談を行った。

#### 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、17件（前年度8件）と前年度より増加した。平成25年創設以来累計で785件となり、累計では全国5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、10件、2百万円（同17件、3百万円）と前年度より減少した。制度創設からの累計で708件、1億14百万円を補助し、同計画の策定を促進することができた。

また、その後もモニタリングを継続しており、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) 中小企業活性化協議会によって策定された再生計画について、52件に合意し、再生支援に取り組んだ。

京都バリューアップサポートは、中小企業診断士と連携のうえ再生支援先等15社に活用した。

また、1月と2月に中小企業活性化協議会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月と1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。

中小企業再生支援資金の保証承諾は、3社、2億89百万円（前年度2社、2億14百万円）で、平成17年度からの累計は、859社、1,676億39百万円となり、23,310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、中小企業活性化協議会の関与の下、2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375社のうち、183社に対し延べ395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、再生支援先24社に対し3億14百万円の保証承諾を行い、資金繰りの安定を図った。

(オ) 60社に対して、収益力改善計画（旧新型コロナ特例リスケジュール）を行い、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7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) 「アトツギらぼみんなで学ばナイト」「アトツギらぼ Meet Up」開催にあ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、「京都府北部アトツギベンチャーセミナー」開催にあたっては京都産業21との共催をはじめ、京都府北部の関係機関と連携し、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。

(イ) 中核人材やノウハウが不足する企業の課題解決のため、京都府プロフェッショナル人材戦略拠点との連携により大企業の副業人材を専門家として派遣できる枠組みを整備した。

また、京都府北部を管轄する中丹支所、丹後支所の専門家派遣については、オンラインも活用し、31社実施した（前年度18社、+13社）。

(ウ) 後継者の新事業創出を目的とした「京都アトツギゼミ」には、京都府内13名の後継者が参加し、後継者が家業を活かした新事業アイデアを考案しプレゼンするなど、アトツギコミュニティ形成はもとより、後継者の新事業創出の後押しを実施した。その結果、中小企業庁が主催する後継者の新事業アイデアを競うピッチイベント「アトツギ甲子園」に、当協会が支援を行った4名の後継者がエントリーし、うち1名は、東京で開催された決勝大会に進出した。

## ⑥ 顧客満足度向上・広報活動の充実

(ア) 経営支援先（外部専門家派遣先）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50.7%（推奨者の割合から批判者の割合を引いた数値。前年度49.6%）であった。

対象242社のうち、アンケートを回収できた128社において、60.9%に当たる78社から、「親しい人に勧めたい」と高評価を得た。なお、「自社の課題に優先順位をつけ解決の糸口を見出せた。今後の課題も見えた」「自分たちだけでは判断ができなく悩んでいた内容を相談できた」「不得意な分野に対して適切なアドバイスがもらえた」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、コロナ禍における経営支援事例集を制作

し、企業訪問時に活用した。また、経営支援事例の動画（4事例）を制作し、ホームページに掲載した。  
また、コロナ禍における経営ノウハウの提供のために、ビジネスセミナーの実施、各種セミナーの開催を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) 引き続きコロナ禍の影響や原材料高騰等、大きく外部環境が変化する中、中小企業者等が事業を継続・発展するために、外部環境を踏まえた経営戦略の立て直しを行うことが重要となっていることから、「外部環境の変化」、「経営資源の効率化」、「自走化」に重点を置いた「経営戦略」「IT利活用」「財務」をテーマとしたセミナーを京都府中小企業診断協会と連携し、オンラインで実施した。また「営業戦略」「効果的な情報発信」に重点を置いた「マーケティング」「プレスリリース」「SNS」をテーマとしたセミナーも同様に実施した。

### (3) 期中管理部門

#### ① 金融機関との情報共有・事故発生先企業の現状把握

(ア) 事故発生先企業にかかる情報を共有するために、金融機関を合計50回、訪問又は来店して、緊密な連携を図った。

(イ) 事故発生先企業の訪問・来店による面談を22回（前年度11回）実施し、中小企業者等の置かれた状況を直接確認することで、適切な事故管理を実施した。

#### ② 事故発生先企業への経営維持に向けた取組み

(ア) 経営支援が必要な中小企業者等27社（前年度29社）に対し、経営支援を検討し、経営支援部門と連携して適切な対応を実施した。



- (イ) 金融機関と今後の方針を協議し、条件変更等を実施しても経営維持が困難と判断された中小企業者等 155 社（前年度 125 社）について、代位弁済を決定した。
- (ウ) 金融機関との情報共有・事故先企業の訪問・面談を通じて早期に状況を把握し、206 社（前年度 199 社）の事故解除を実施した。
- (エ) 条件変更先企業に対して、伴走支援資金を含む借換対応により正常化を図った。正常化支援実績は、保証承諾 119 件、34 億 78 百万円となった。前年度実績は 172 件、43 億 92 百万円だが、前年度はゼロゼロ融資の駆け込み利用が 70 件、21 億 59 百万円あったことを加味すれば、十分な支援ができた。

### ③ 廃業した中小企業者等への適切な対応

金融機関と連携して廃業先企業の実態把握を行うとともに、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。

298 社が廃業し、そのうち、100 社は返済軽減や期限延長などの条件変更等により支援を継続し、10 社は完済した。

## (4) 回収部門

### ① 迅速かつ適切で効率的な債権管理

(ア) 期中管理部門と情報を共有し、代位弁済後の初動段階で債務者等の実態把握に努めた。また、早期に弁済交渉を行い、取得した情報を進捗管理表に反映させることにより、効率的な債権管理を行った。

求償権回収実績は、目標額の 25 億円を上回る 28 億 98 百万円（目標達成率 +15.9%）となっ

た。

(イ) 代位弁済先(233社)の全てについて、早期に担当者と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、代位弁済後3年間一度も返済が無い求償権(524件)の管理方針再検討や定例返済金停止先(107件)、管理事務停止検討先(251件)のヒアリングを全件行い、回収可能性について見極めを行った。

(ウ) 新型コロナの影響も収まりつつある中、定期回収促進のため、訪問、面談、書面督促、電話督促等積極的に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1,573件(目標達成率+4.9%)となった。

(エ) タブレット端末(12台)を使用した地図情報システムを活用して訪問督促を行ったが、現地訪問件数は1,720件(目標達成率▲8.0%)に留まった。

(オ) 管理事務停止対象の求償権の減少もあり、管理事務停止823件(目標達成率▲17.7%)に留まった。

## ② 債務者等の実情を踏まえたきめ細やかな対応

(ア) 債務者等への訪問や面談などにより、家族状況、資産、収入状況等について実態を把握し、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る売上減少や事業環境の変化等、厳しい状況の中、事業継続と改善意欲の高い求償権債務者に対し、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、2社（目標5社、前年度3社）に実施した。

なお、求償権消滅保証は、2社（目標1社、前年度0社）に実施した。

(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9件（前年度17件）となった。免除金額は元金12億28百万円（同9億27百万円）となった。

### ③ 適時適切な法的措置の実施

(ア) 法的措置の実績は、644件（前年度689件）と前年度よりやや減少したが、前年度に引き続き600件を超える実績となった。

特に、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）は224件（同293件）と積極的に利用し、預金差押による回収につながることができた。

(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）52件（前年度40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126件（同104件）、支払督促25件（同29件）、担保不動産の競売32件（同9件）、強制競売13件（同17件）、債権差押126件（同145件）を行った。

(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、回収原資の保全が早期に必要と判断した4件（前年度2件）について、代位弁済前の事前求償権による保全処分を行った。

#### 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4件（前年度10件）、委任中案件は15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) 4月に、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、中小企業者等の脱炭素経営を促進するための京都府・京都市協調「脱炭素経営促進資金」の制度創設に寄与した。

また、職員有志によるSDGs推進プロジェクトを立ち上げ、SDGs推進のための13件の企画案を立案し、1件について実施した。

(イ) 2月に、役職員のSDGsへの貢献を意識した活動を啓蒙するため、金融機関担当者を講師に招き、全役職員を対象に研修を実施した。

(ウ) K E S ・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、令和3年度(令和3年11月～令和4年10月)は、環境管理重点テーマとした5項目のうち4項目について、目標を達成できた。

K E S 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省エネルギーとエネルギーマネジメントをテーマとした研修を実施した。また、5月に、京都市から市内5事業所目となる「優良エコドライブ推進事業所」に認定された。

(エ) 資産運用の一環として、E S G債(グリーンボンド、ソーシャルボンド等)を14億円(前年度12億円)購入した。

## ② 働きがいのある職場環境づくりと人材育成

(ア) 協会で働く全ての職員が、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、135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303件(前年度69件)と激増し、業務改善・生産性向上につながった。

(イ) 年次有給休暇の取得目標を1人当たり平均18日と設定して取り組んだところ、18.4日と目標を達成することができた。一方で、主に企業支援部門の繁忙により、職員1人当たりの1か月平均超勤時間は、前年度比で約4時間増加した。

また、育児休業・休暇の取得を推進し、いずれかを取得した職員の割合は100%であった。今年度に子供が生まれた男性職員8名のうち、4人が期間7か月～1年間の育児休業を取得し、仕事と育児の両立支援を行うことができた。

その他、生産性向上に資する取組みとして、R P Aを活用し、新たに5業務について自動化を図ること

ができた。

(ウ) 性別にとらわれない公正な新卒採用選考を実施し、総合職4名(うち3名は女性)を採用し、令和5年4月時点の総合職における女性比率は24.6%(前年度23.9%)に上昇した。また、女性の管理職への積極的な登用を行い、令和5年4月時点の管理職に占める女性割合は10.8%(同10.5%)に上昇した。(なお、令和4年4月から令和8年3月までの計画期間で女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画を策定し、総合職における女性比率の目標を28%以上としている。)

また、地域再生人材の育成や再生支援の質の向上を目的とし、新たに京都府中小企業活性化協議会への出向を開始した。

(エ) 内部研修については、参加者の分散化やアクリルパネルの設置など、感染予防に十分配慮して実施した。

その中でも、傾聴と対話に重点を置いた経営支援にかかる実務研修、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、「アンコンシャスバイアス」をテーマにしたコンプライアンス・人権研修、インボイス制度の開始に備えた研修等を実施し、幅広い分野での知識習得を図った。

(オ) 連合会研修は新型コロナの影響により全てオンライン研修となったが、階層別、課題別研修など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、「eラーニング」を継続利用し、様々な場面で自己研鑽が可能な環境を整備した。

(カ) 連合会が主催する診断士試験対策講座に1名が参加した。「信用調査検定プログラム」では、マスター試験に2名が合格したほか、宅地建物取引士、CFP・FP技能士、簿記検定など、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。

また、情報系資格や事業承継系資格を新たに祝金対象とするなど、積極的に資格取得にチャレンジできる環境を整備した。

(キ) 従来の京都府・京都市との2年間の相互人事交流、京都大学（産学官連携本部）への2年間の出向に加え、新たに京都府中小企業活性化協議会への出向を開始し、多様な視点を持った再生支援人材の育成を行った。再掲

(ク) 職員満足度調査を実施し、職員満足度の向上・改善を図るための現状把握、結果分析及び課題の抽出を行った。

また、部下から上司のマネジメント状況について意見を聞く「多面観察アンケート」を実施し、本人の気づきや能力開発、明るく風通しの良い職場づくりのための分析を行った。

(ケ) 8月に、創立100周年を視野とした中長期的な基本方針である「協会八策」に定める事項について、具体的な数値目標を設定し、全職員で共有した。また、項目によっては、中間時期における進捗目標も設定した。

### ③ 関係機関との連携強化と情報発信の充実

(ア) 京都府・京都市と中小企業者の脱炭素経営を促進するための資金繰り支援策を協議し、府・市協調「脱炭素経営促進資金」の制度創設に寄与した。再掲

また、1月に「伴走支援型経営改善おうえん資金」の改正に関して、府・市、地元金融機関と合同記者会見を行い、ゼロゼロ融資の返済開始を見据えた制度拡充を発信することができた。

12月に、中小企業支援団体連絡会を開催し、京都経済センターに入居する支援機関との連携や今後の取組みについて意見交換を行った。

(イ) 協会ホームページは、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、LINE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、ニュースリリースを積極的に行い、京都新聞、読売新聞、日刊工業新聞、ニッキン等に掲載されるなど、情報発信に努めた。

(ウ) 前年度から開始した京都大学（産官学連携本部）への出向を継続実施し、大学発ベンチャーの事業化支援など、協会では経験し難い業務に携わった。

また、包括連携協定を締結している京都府立大学、京都産業大学、龍谷大学から、過去最多となる1名ずつの学生を受け入れ10日間のインターンシップを実施し、大学における地域社会教育への貢献を行った。

#### ④ 電子化の推進と生産性向上

(ア) 中丹支所及び丹後支所において、保証業務に関する既存書類の電子化を完了するとともに、新規書類の登録を開始した。

1月からは、本所において既存書類の電子化に着手し、新規書類の登録を開始した。再掲

(イ) 令和4年1月に導入したRPAにより、新たに5業務を自動化した。再掲

同時期に導入したグループウェアによるワークフロー（稟議書、申請書、報告書などの社内帳票を電子化し、業務端末上で申請承認を行って帳票を自動回覧する機能）及びアップスイート（簡易アプリケーション作成機能）等の活用推進により、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。

(ウ) 保証協会システムセンター株式会社（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11月に実施し、職員176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「みんなで考える男女共同参画講座（アンコンシャス・バイアス編）」をテーマとし、京都市男女共同参画推進協会から講師を迎え、全体研修を実施した。

再掲

(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、期中管理（事故）業務の運営状況等を掲げ、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全部署（3部4支所）に実施した。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）7月の新型コロナの感染拡大時に、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、3月には中丹支所において消防訓練に参加した。

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推進

両支所整備事業について、公募型プロポーザル方式による入札を実施し、優先交渉権者及び次点交渉権者を決定した。

また、丹後支所の移転用地を6月に取得するとともに、現地建替えをする中丹支所については、9月に仮事務所（福知山市企業交流プラザ）への移転を行った。

中丹支所においては、優先交渉権者の辞退により当初計画より遅延したものの、次点交渉権者と基本協定及び設計業務委託契約を締結し、令和5年度内の竣工、営業開始を予定している。

丹後支所においては、優先交渉権者と基本協定及び設計業務委託契約を締結し進めていたが、4月に事業者から辞退申入れがあった。

北部整備事業に関しては、原材料や人件費の高騰による総工費の増額や新たな業者選定などの課題が生じている。

### 3 事業計画について

令和4年度の保証承諾は、計画の1,500億円に対し1,506億円、計画比+0.4%となった。

保証債務残高は、計画1兆1,600億円を上回る1兆2,096億円、計画比+4.3%となった。

代位弁済については、ゼロゼロ融資等により資金繰りが確保された前年度より増加したものの、計画150億円に対し103億円、計画比▲31.5%となった。平残代位弁済率は、0.83%と前年度の0.59%より増加した。

求償権の回収は、新型コロナ禍の長期化や物価高騰の影響があったものの、計画25億円及び前年度を上回る28億98百万円となった。

### 4 収支計画について

令和4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（38億63百万円）を上回る49億49百万円の黒字となった。この収支差額のうち、20億39百万円を収支差額変動準備金に、残余の29億10百万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29億10百万円を繰り入れた結果、549億51百万円となった。この結果、基本財産総額は625億97百万円となり、前年度に比べ29億10百万円の増加となった。

●外部評価委員会の意見等

- (1) 令和4年度の京都府内の経済情勢については、コロナ禍からの社会経済活動の正常化が進み、全体としては緩やかな持ち直しが続いたものの、中小企業・小規模事業者（以下「中小企業者等」という。）を取り巻く環境は、ロシアのウクライナ侵攻や急激な円安等の影響によるエネルギー・原材料価格の高騰、それに伴う価格転嫁の問題、深刻な人材不足など、引き続き厳しい状況となりました。
- (2) このような中、京都信用保証協会（以下「協会」という。）の令和4年度の事業実績は、高く評価できます。年度経営計画に掲げた保証承諾、保証債務残高はいずれも目標額を達成し、代位弁済額は目標額よりも抑制されました。
- (3) 保証承諾の実績は、「ゼロゼロ融資」による反動で、前年度を大きく下回りましたが、「ゼロゼロ融資」等の借換や事業再構築などの新たな資金需要に対応するために改正された伴走支援型特別保証をはじめ、様々な保証制度を活用し、中小企業者等に寄り添った、きめ細やかな資金繰り支援に注力されました。  
引き続き、社会経済情勢等により事業活動に影響を受けている中小企業者等の収益力改善や事業再構築等の支援に加え、迅速かつ的確な金融支援に取り組む等、中小企業金融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。
- (4) コロナ禍や物価高騰等の影響を受けた中小企業者等に寄り添ったきめ細やかな経営支援を積極的に進められました。特に、専門家派遣事業において、技術面やDXに関する専門家を拡充されるとともに、金融機関や各支援団体等と共同支援を行う金融・経営一体型支援体制強化事業にも意欲的に参画し、中小企業者等の経営課題の解決に貢献されました。  
また、中小企業者等の事業承継の支援として関係機関等と「アトツギ（事業承継者）」を支援するセミナーやイベント等を共同で開催し、新規事業分野への進出等を支援するビジネスモデル再構築支援にも主体

的に取り組まれました。

引き続き、経営支援等の拡大・充実に図られ、中小企業者等の事業継続・発展に貢献されるよう期待します。

- (5) 求償権の回収については、個々の求償権の実情を把握し、コロナの影響に配慮しながら効果的な督促等に努められ、回収額が計画及び前年度実績を上回ったことは、評価できます。

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。

- (6) コンプライアンスについては、各種研修、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。

- (7) 業務の効率化やワークライフバランスの向上の観点から、電子化の推進、提案制度の継続活用や有給休暇の取得促進、職位間の時間外勤務の平準化に引き続き取り組んだほか、新たに「職員満足度調査」や「多面観察アンケート」を実施されるなど、働きがいのある組織の実現に向けて邁進されました。

さらに、SDGsの取組みとして、環境経営や健康経営の協会内での取組みをはじめ、「きょうとSDGsネットワーク」への参画や脱炭素経営を促進するための京都府・京都市協調「脱炭素経営促進資金」の創設など、中小企業者等への普及にも注力されており、その成果に期待します。

- (8) 老朽化している北部支所の整備については、公募型プロポーザルで決定した優先交渉権者の辞退等によって進捗が遅れたことは残念でした。今後、出来る限り速やかに整備されることを期待します。

- (9) 令和4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、%)

項 目	年 度	令和4年度実績			令和5年度計画		
	令和4年度計画	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	150,000	150,613	100.4	63.7	180,000	120.0	119.5
保 証 債 務 残 高	1,160,000	1,209,551	104.3	96.3	1,000,000	86.2	82.7
保 証 債 務 平 均 残 高	1,200,000	1,231,625	102.6	96.5	1,100,000	91.7	89.3
代 位 弁 済	15,000	10,282	68.5	135.3	18,000	120.0	175.1
実 際 回 収	2,500	2,898	115.9	107.5	2,600	104.0	89.7
求 償 権 残 高	3,000	2,693	89.8	105.3	4,000	133.3	148.5

(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4年度計画		令和4年度実績			令和5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		12,664	13,327	105.2	93.9	1.08	12,668	100.0	95.1	1.15
保証料		11,400	12,114	106.3	96.5	0.98	11,000	96.5	90.8	1.00
運用資産収入		681	662	97.2	103.6	0.05	664	97.5	100.3	0.06
責任共有負担金		395	382	96.9	45.6	0.03	811	205.4	212.0	0.07
その他		188	169	90.0	104.5	0.01	193	102.7	114.0	0.02
経常支出		8,130	7,783	95.7	99.9	0.63	7,828	96.3	100.6	0.71
業務費		2,710	2,462	90.8	113.3	0.20	2,871	105.9	116.6	0.26
借入金利息		0	0	—	—	0.00	0	—	—	0.00
信用保険料		5,400	5,322	98.5	97.6	0.43	4,767	88.3	89.6	0.43
責任共有負担金納付金		10	0	0.0	0.0	0.00	180	1,795.0	—	0.02
雑支出		10	0	2.6	—	0.00	10	100.0	3,837.3	0.00
経常収支差額		4,534	5,544	122.3	86.7	0.45	4,840	106.8	87.3	0.44
経常外収入		20,926	17,887	85.5	127.7	1.45	24,665	117.9	137.9	2.24
償却求償権回収金		350	274	78.4	98.4	0.02	250	71.4	91.1	0.02
責任準備金戻入		8,209	8,131	99.0	111.5	0.66	8,050	98.1	99.0	0.73
求償権償却準備金戻入		517	837	161.8	104.7	0.07	865	167.3	103.4	0.08
求償権補てん金戻入		11,850	8,645	73.0	153.5	0.70	15,500	130.8	179.3	1.41
その他		0	0	—	—	0.00	0	—	—	0.00
経常外支出		21,597	18,481	85.6	122.4	1.50	24,705	114.4	133.7	2.25
求償権償却		13,123	9,678	73.7	144.6	0.79	16,553	126.1	171.0	1.50
責任準備金繰入		7,498	8,011	106.9	106.2	0.65	7,197	96.0	89.8	0.65
求償権償却準備金繰入		904	751	83.1	89.7	0.06	900	99.6	119.9	0.08
その他		72	41	57.1	171.2	0.00	55	76.9	134.7	0.01
経常外収支差額		-671	-594	88.6	54.4	-0.05	-41	6.0	6.8	0.00
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		3,863	4,949	128.1	93.3	0.40	4,799	124.2	97.0	0.44
収支差額変動準備金繰入額		1,287	2,039	158.4	115.3	0.17	1,599	124.2	78.4	0.15
基金準備金繰入額		2,576	2,910	113.0	82.3	0.24	3,200	124.2	109.9	0.29
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

## V 経営諸比率

京都信用保証協会

(単位 : %)

項 目	算 式	令和4年度 計画	令和4年度 実績	対前年度 実績比増減		令和5年度 計画	対前年度 実績比増減	
				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	0.95	0.98	0.03	0.00	1.00	0.05	0.02
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	0.06	0.05	-0.01	0.00	0.06	0.00	0.01
経費率	経費【業務費＋雑支出】／保証債務平均残高	0.23	0.20	-0.03	0.03	0.26	0.03	0.06
(人件費率)	人件費／保証債務平均残高	0.12	0.12	0.00	0.01	0.14	0.02	0.02
(物件費率)	物件費【経費－人件費】／保証債務平均残高	0.11	0.08	-0.03	0.02	0.12	0.01	0.04
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	0.45	0.43	-0.02	0.01	0.43	-0.02	0.00
支払準備資産保有率	(流動資産－借入金)／保証債務残高	12.16	11.30	-0.86	-0.17	14.11	1.95	2.81
固定比率	事業用不動産／基本財産	5.02	4.79	-0.23	-0.33	5.34	0.32	0.55
基金の基本財産に占める割合	基金／基本財産	12.29	12.21	-0.08	-0.60	11.54	-0.75	-0.67
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	3.37	3.10	-0.27	0.22	4.68	1.31	1.58
		3,000	2,693			4,000		
基本財産実際倍率	保証債務残高／基本財産 (倍)	18.65	19.32			15.09		
代位弁済率	代位弁済額(元利計)／保証債務平均残高	1.25	0.83	-0.42	0.24	1.64	0.39	0.81
回収率	回収(元本)／(期首求償権＋期中代弁(元利計))	1.89	3.65	1.76	0.11	1.19	-0.7	-2.46

(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。



#### IV 財務計画

京都信用保証協会

(単位:百万円、%)

項目	年度	令和4年度 計画	令和4年度 実績		令和5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 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		2,576	2,910	113.0	82.3	3,200	124.2	109.9
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	54,545	54,951	100.7	105.6	58,612	107.5	106.7
	合計	62,191	62,597	100.7	104.9	66,258	106.5	105.8

収支差額変動準備金繰入	1,287	2,039	158.4	115.3	1,599	124.2	78.4
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	30,542	31,297	102.5	104.9	32,542	106.5	104.0

(単位:百万円、%)

項目	年度	令和4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	187	129.5	
保証料補給 (「保証料」計上分)	76	193.9	
保証料補給 (「事務補助金」計上分)	0	—	
損失補償補填金	110	105.3	
事務補助金 (保証料補給分を除く)	0	—	
借入金運用益	0	—	