

令和5年度経営計画の評価

令和5年度経営計画に係る自己評価を行いましたので、ここに公表します。なお、評価にあたりましては、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、実施いたしました。

1 業務環境

(1) 地域経済及び中小企業の動向

京都府の景気は、新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナ」という。）が感染症法上の5類に移行し、社会・経済活動が正常化する中、国内観光客やインバウンドを中心とした人流の増加と消費・物流の活発化により、全体としては持ち直しています。製造業は、電子部品・デバイス分野でスマートフォンやパソコン向けが弱めの動きになっているものの、汎用・生産用・業務用機械は高水準で推移しています。和装関連は低水準の生産が続いています。公共投資は高水準で推移しており、個人消費や雇用・所得環境も緩やかに改善しています。

一方で、ウクライナやイスラエル・パレスチナ紛争の長期化等により、原油等の資源確保に課題を抱えるとともに、物価高や人手不足、自然災害等によるサプライチェーンの寸断リスクなどの懸念材料もあり、府内情勢に与える影響を注視していく必要があります。

(2) 府内中小企業向け融資の動向

令和5年度の保証承諾は、「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。）の返済が本格化する中で、「伴走支援型特別保証」による借換等の利用増加に伴い、9,735件（前年度比+18.9%。以下同じ。）、1,954億58百万円（+29.8%）と、件数・金額ともに前年度より増加しました。内訳としては、全保証承諾のうち、新型コロナウイルス関連制度が件数で47%、金額で58%を占めました。

同年度末の保証債務残高は、63,374件（▲7.1%）、1兆706億69百万円（▲11.5%）となり、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、徐々に減少しています。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年度末の貸出金残高は、12兆664

億円で、前年度末に比べ5,092億円の増加となりました。

(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5年度における負債総額10百万円以上の倒産は、件数で331件(+28.3%)、負債金額では252億16百万円(▲1.2%)と、件数は2年連続で増加し、平成25年度以来10年ぶりに300件を超えましたが、金額は前年度を若干下回りました。大半の産業で増加しましたが、「サービス業他」で35%を占め、業種別では「小売業」の増加が最多でした。同年度の府内の新型コロナ関連倒産は99件であり、前年度の75件から増加しました。人手不足による売り上げ縮小、価格転嫁不足による収益圧迫に加え、日銀の政策転換により資金調達コストも上昇が見込まれることから、今後、破綻に至る企業の増加が懸念されます。

当協会における代位弁済は、955件(+66.1%)、171億3百万円(+66.3%)となり、前年度を大幅に上回り、新型コロナ前の令和元年度を大幅に上回りました。

(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5年度の設備投資は、製造業、非製造業ともに前年度を上回りました。なお、当協会の設備投資に係る保証承諾は、708件(+14.2%)、70億14百万円(+6.3%)と、件数・金額とも増加しました。

(5) 府内の雇用情勢

令和5年度の府内有効求人倍率は、1.21倍(前年度1.22倍)で前年度より低下し、持ち直しの動きに足踏みがみられます。引き続き、物価上昇等が雇用に与える影響について注意する必要があります。

2 事業概況

当協会の令和5年度の保証承諾は、計画の1,800億円に対し1,955億円、計画比+8.6%となりました。

保証債務残高は、計画1兆円を上回る1兆707億円、計画比+7.1%となりました。

代位弁済については、計画180億円に対し171億円、計画比▲5.0%と計画を下回ったものの、前年度を大幅に上回り、平残代位弁済率についても、1.50%と前年度の0.83%から大きく増加しました。

求償権の回収は、28億80百万円と計画26億円を上回ったものの、前年度比では▲0.6%とやや下回りま

した。

令和5年度の保証承諾等の主要業務数値は、以下のとおりです。

項目	件数	金額	計画値(金額)	計画達成率
保証承諾	9,735(119%)	1,955億円(130%)	1,800億円	109%
保証債務残高	63,374(93%)	1兆707億円(89%)	1兆円	107%
代位弁済	955(166%)	171億円(166%)	180億円	95%
回収	—	29億円(99%)	26億円	111%

※()内の数値は対前年度比を示す。

3 決算概要

令和5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)

経常収入	13,097
経常支出	7,418
経常収支差額	5,679
経常外収入	22,567
経常外支出	23,395
経常外収支差額	△828
制度改革促進基金取崩額	0
当期収支差額	4,851

年度経営計画に基づく業務の推進と経営の効率化に努めた結果、収支差額は48億51百万円となりました。この収支差額の剰余額の処理については、32億28百万円を基金準備金に、残額の16億23百万円を収支差額変動準備金に繰り入れました。

4 重点課題への取組み状況

令和5年度の業務運営方針として掲げた項目への主な取組み状況は、以下のとおりです。

(1) 保証部門

① 中小企業者等の資金ニーズや課題に対応した金融支援

(ア) 令和5年度においても、ゼロゼロ融資の借換や追加資金需要に対応するため、伴走支援型経営改善おうえん資金・伴走支援型特別保証の取扱いを推進し、個々の実情に応じた金融支援を行いました。令和5年1月の制度改正（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、同制度の申込が増加し、同制度の保証承諾額（年度累計）は、1,122億45百万円（+76.6%）となり前年度を大きく上回りました。

(イ) コロナ禍後において、業況が物価高騰等で引き続き厳しい先と回復傾向にある先に二極化しており、中小企業者等の資金繰り安定のため、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、様々な資金ニーズに的確に対応できました。

【ライフステージに応じた主な保証制度の利用状況】

・創業関連保証制度	286件	16億87百万円
・一般資金	1,174件	219億67百万円
・おうえん資金	1,461件	77億59百万円
・提携保証（金融機関）	790件	259億60百万円
・特定社債	57件	33億92百万円
・事業再生実施関連保証（感染症対応型）	31件	14億63百万円
・事業承継関連保証	5件	1億98百万円

(ウ) 保証制度メニューや制度運用の創設は、保証料補助のある伴走支援型特別保証制度の需要が高く、また経営者保証非提供にかかる制度も創設されたため見送ることとし、これらの制度を金融機関へわかりやすく周知し、利用促進に努めました。

(エ) 「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、実績は158件（+22.4%）、内訳は金融機関連携型150件、財務要件型7件、担保要件型1件となりました。

なお、無保証人で保証承諾をした件数（法人のみ）は、1,313件（+30.1%）となりました。

3月に創設された「事業者選択型経営者保証非提供制度」については、金融機関へ制度内容の説明に赴き、利用促進に努めました。

（オ）令和4年度に創設した「SDGs推進サポート資金」について、定期的に京都市のSDGsネットワーク会議に参加、利用促進について意見交換し、制度の広報・周知等に努めたものの、実績は0件でした。

② 中小企業者等の成長・発展のための金融機関・経済関係団体等との連携体制の強化

（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いました。また、各本部を延べ58回（前年度71回）訪問し、伴走支援制度等の取組みや審査に関する情報を共有し、緊密に連携しました。

（イ）令和3年度より開始した、金融機関と商工会等の経済関係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」において、地域単位での連携を強化しました。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、中小企業者等の課題・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ました。本事業にかかる取扱企業数は883件で、その内当協会が関与し支援完了した案件は、77件でした。

（ウ）新規顧客の獲得とマーケティング機会を提供する販売促進支援事業において、商工会より推薦を受けた事業者も出店対象とし、出店後も経営課題の解決に向けて当協会の専門家派遣事業を提案、実施する等、商工会と連携した支援を行いました。

各関係団体との定期的な会議に参加し、地域の中小企業者等に対する支援等の共有を図りました。

③ 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、徹底的に排除しました。

（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ました。

（ウ）令和4年度に創設した「書面添付制度型保証料割引」の令和5年度の実績は、43件、13億63百万

円（前年度14件、5億81百万円）でした。近畿税理士会との連携により中小企業者等の適正な会計処理の推進に努めました。

④ 創業・スタートアップへの保証推進

(ア) 創業関連保証制度の実績は286件、うち、「SSS保証」は18件でした。また、創業後間もない事業者（概ね創業後3か月以内）の実績は80件でした。

(イ) 各地域の商工会議所が主催する創業セミナー（創業塾）に講師として参加し、創業関連保証制度について説明しました。また、女性経営支援チーム「ことそら」は、京都市、(公財)京都高度技術研究所と連携し、女性起業予定者を対象としたセミナーを開催し、当協会の創業関連保証制度及び創業支援メニューを案内しました。

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、各商工会など経済関係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いました。

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」によるセミナーを開催しました。事業承継については各地域単位でアツギセミナー、海外展開については海外販路開拓やインバウンド対策のセミナーを開催しました。

(イ) 10月の中信ビジネスフェア2023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ました。また、「保証料の上乗せにより経営者保証を不要とする制度」等新制度の取扱いをはじめ、書面添付制度型保証料割引等、当協会の利用促進につながる案内をホームページに掲載しました。さらに、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で情報発信をするとともに、経営支援事例集の作成・配布をするなど、金融支援・経営支援の広報に努めました。

(ウ) 一部の金融機関と決算書の継続的な取り入れを令和4年10月より開始しており、令和5年度は13,995件（累計17,532件）の決算書を取り込むことで、早期の実態把握に努めました。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402件を取り込むことができました。

(エ) 新入職員、審査未経験者に対し、上位職の職員による保証審査の基本の早期習得に向けた研修（20回）や企業の目利き力を高めるための「ものづくり企業」への現場研修を実施し、育成を行いました。

また、適正な経営支援を行えるよう、外部の講師を招き、審査経験の浅い職員に対し中小企業の財務分析のスキルアップを図る財務研修、対話・傾聴力を養いコンサルティング能力を向上させる経営支援スキルアップ研修を実施しました。

⑥保証申込・経営支援の業務における電子化の推進

(ア) 令和4年度から開始した稟議書や決算書等の書類電子化については、中丹支所、丹後支所が完了し、令和5年1月から本所の書類電子化に着手しました。令和5年度は電子化への移行が41.5%完了し、本支所問わず保証・経営支援に関する稟議書等が閲覧可能となったことから、利便性が向上しました。

(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ました。

(ウ) 新たに1金融機関が信用保証書の電子交付サービスを開始し、計6金融機関の対応が完了しました。保証承諾件数全体に占める電子交付の割合が9割近くとなり、中小企業者等へのスピーディな資金提供が可能となるほか、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できました。

(2) 経営支援部門

① 中小企業者等の実情に寄り添った経営支援と成果の確認・点検

(ア) 中小企業者等への経営支援の一環として、京都経済センター1階の大垣書店と連携し、当協会が出店スペースを借り、新規顧客の獲得とマーケティング機会の提供を目的とした販売促進支援事業を7月、8月、12月と全3回実施しました。うち8月の第2回目は、「SDGs」をテーマに、オーガニック商品やサステナブル商品、環境に配慮した包装資材の使用等、SDGsに貢献している商品・資材を取り扱う先に特化して開催しました。出店企業からは「観光客だけではなく、地元の方にも宣伝ができ満足した」、「人気スポットで販売チャンスを受けたことが本当にありがたいです」等、好評でした。

DX支援については、特定非営利活動法人ITコーディネータ京都と連携した専門家派遣を17社実施し、課題解決に向けた支援を行いました。

インボイスについては、中小企業者等からの相談に対応できるよう、前年度に職員向け研修を実施し経

営支援体制を整えていましたが、当協会への支援要請は限定的でした。

(イ) EBITDA（営業利益＋減価償却費）マイナス、売上高減少、キャッシュフローマイナス、借入金月商比較等の基準で選定した経営支援先に対して、事業維持できるEBITDAの改善、損益分岐点売上高、事業維持できるキャッシュフロー等を提示し目標数値に見える化したうえで、経営改善を支援しました。

また、財務改善に特化した専門家派遣を8社実施しました（財務強化：深掘型4社、巡回型4社）。

(ウ) 国の経営支援強化促進補助金を活用し、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により、経営課題に則して中小企業診断士・公認会計士・税理士等の専門家を派遣するとともに、IT、技術、ブランディングなどの専門分野では、土業以外でより当該分野に精通した専門家を派遣しました。加えて今年度は、京都弁護士会との勉強会を2回開催し、弁護士に依頼する案件も輩出できました。

・専門家派遣申込企業数 241社

・専門家派遣派遣回数 1,163回

(エ) 京都府金融・経営一体型支援体制強化事業において、地域単位で設置された9か所のビジネスサポートセンター（BS）ごとに、金融機関と経済関連団体で構成された支援ネットワークに当協会も参画。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する等、コロナ禍を乗り越えようとする中小企業者等を共同で支援しました。

・取扱企業数883社（内、当協会関与企業数77社）

・京都BS チャレンジ補助金提案・採択企業33社

(オ) 令和5年度は、1,019社を支援先に選定。うち、令和4年度からの継続支援先667社について、モニタリングを継続した結果、外部環境の好転及び当協会の経営支援により自走化できる支援先が増加し、234社が自走化しました。

<令和5年度の応援プロジェクト支援対象先>

令和5年度支援案件計 1,019社

・令和4年度継続案件 667社

・令和5年度追加案件 352社

<令和5年度末の状況>

協会支援不要先 229社

・他機関による支援	98社
・支援不要等	108社
・代弁廃業	23社
協会支援先	790社
・支援中	15社
・モニタリング中	105社
・簡易モニタリング中	99社
・自走化	300社
・他機関による支援	245社
・代弁廃業	26社

(カ) 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方独立行政法人京都市産業技術研究所（産技研）と令和4年に締結した「包括的連携協力に関する協定書」に基づき、技術的課題を抱える中小企業者等への経営支援を実施しました。

- ・産技研取次相談件数 5件
- ・専門家派遣申込企業数 3社

具体的には、次のような支援を実施しました。

- ・ バイオ関連商品の効果測定とデータの取得方法、絹製のボディ製品の商品の良さを客観的に伝えるためのデータ取得について相談があり専門家を派遣
- ・ 既存商品「流量計」（パイプの中の都市ガスを計測する）の速度・精度改良に向けた試作品等について産技研では対応できない部門もあったため、（公財）京都高度技術研究所（ASTEM）から紹介された大学教授に流路について相談を実施

(キ) 経営課題の解決に向けた現状分析スキル向上のための初級職員向け財務研修を実施しました。

経営支援担当者向けとして、対話・傾聴力を養い、コンサルティング能力の向上を目的に、独立行政法人中小企業基盤整備機構近畿本部から中小企業アドバイザーを招聘し「経営支援スキルアップ研修」を実施しました。

同じく、経営支援担当者向けとして、「デジタル化・DX」に係る知識の習得を目的に、特定非営利活動法人ITコーディネータ京都の理事長を招聘し「デジタル化・DXセミナー」を実施しました。

コロナ禍から社会・経済活動の正常化が進みつつある中、物価高騰、深刻な人手不足等、引き続き厳しい状況にある中小企業者等に対し「金融と経営の総合支援サービス機関」として当協会が実施している経営支援の事例を取りまとめた「経営支援事例集」を発売し、当協会の経営支援業務の浸透を図るため、情報発信や連携促進のツールとして活用しました。

(ク)「専門家派遣管理システム」及び「顧客支援資料検索システム」の構築を進め、これまでの煩雑なデータの整理と統計整理作業の効率化が進みました。また、本システムにより経営支援の情報をタイムリーに入手でき、モニタリングやマネジメントの向上を図りました。

② 創業・スタートアップへの支援

(ア) 女性経営支援チーム「ことそら」について、支援機関との連携によって支援体制・支援内容の充実を図りました。

女性の起業・創業を促進し、地域経済の活性化に寄与することを目的に、京都市、(公財)京都高度技術研究所と連携して、ビジネスモデルの構築など創業に必要な知識を学ぶだけでなく、先輩起業家とのセッションを通じて、社会課題をビジネスにする視点やIT/DX(デジタルトランスフォーメーション)の視点も身に付けられる「女性のための起業プログラム」を実施しました。さらに、個別相談会の機会を設け、受講生の金融・経営の相談にも対応しました。

そのほか、外部専門家派遣事業の専門家として契約している特定非営利活動法人ITコーディネータ京都に所属する同志社女子大学特任教授が「ことそら」の取組みに共感され、同大学ゼミでの出講依頼があり「ことそら」の取組みを紹介しました。

(イ) 起業予定者と起業後間もない事業者を対象に、相互に交流を図り、起業事例を学ぶとともに、課題や不安を共有する「創業XCross交流会」(起業者同士のコミュニティ拡大を目的に、京都商工会議所、日本政策金融公庫、京都知恵産業創造の森、(公財)京都高度技術研究所と連携した創業に関わるイベント)を開催しました。

(ウ) 起業予定者や起業後間もないが経営の安定に支障が生じている事業者に対して、創業計画や業況の確認を行うため、融資(予定)金融機関と連携し、協会職員による訪問・面談を実施しました。

【創業者向け専門家派遣の実績】

・専門家派遣申込企業数 6社

・ 専門家派遣派遣回数 20回

③ 事業承継の支援

(ア) 65歳以上の経営者を訪問・面談し、事業承継の必要性について説明しました。

また、専門的な助言を希望する事業者に対しては専門家派遣を実施しました。

・ 訪問企業数 234社

・ 訪問企業数 708回

「京都バトンタッチサポート」による事業承継計画策定の申込みは0件でしたが、フルサポート、スーパーサポート、課題設定型総合診断支援等の専門家派遣の中で、次のような事業承継に係る相談があり、それぞれ対応しました。

・ 後継者不在の飲食店経営者へ事業承継を含めた経営支援をフルサポートで実施しました。

・ 事業承継を決めている企業の後継者に対して事業承継計画を含む課題設定型総合診断支援を実施しました。

(イ) 京都府・京都市制度融資「開業・経営承継支援資金」、承継無保証人型「事業承継特別保証制度」を活用した保証を推進しました。

・ 事業承継特別保証制度 3件

事業承継における保証支援としては、議決権株式の取得資金やM&Aを目的とする「経営承継準備関連特別保証制度」や後継者である中小企業者等の代表者が経営の承継に伴い中小企業者以外の者から株式を取得するために必要な資金の調達を目的とした「特定経営承継関連保証制度」について実施しました。

・ 経営承継準備関連特別保証制度 1件

・ 特定経営承継関連保証制度 1件

(ウ) 地方の自治体や金融機関、広域振興局、商工会議所、商工会連合会等の支援機関と連携し、事業の担い手である「後継者」をターゲットとしたセミナーを京都府下全域で行いました。

【京都市内】

・ 京都アトツギゼミ2023

・ アトツギ掛け算プログラム@KOIN

【北部地域】

・京都府北部アトツギベンチャー道場2023

【中部地域】

・京都府中部アトツギベンチャーセミナー

【南部地域】

・アトツギらぼLEADERS CAMP

特筆すべき事項として、「京都アトツギゼミ2023」、「京都府北部アトツギベンチャー道場」の受講生から合計4名が第4回アトツギ甲子園（中小企業庁が主催する、既存の経営資源を活かした新規事業アイデアを競うピッチイベント）の地方大会に出場しました。うち、「京都府北部アトツギベンチャー道場」の受講生1名が、当協会と金融機関との連携支援により全国大会に出場し、グランプリである経済産業大臣賞を受賞しました。

- (エ) 事業承継に悩む事業者及び後継者不在の事業者に対し京都府事業承継・引継ぎ支援センターを紹介し、職員と共に訪問しました。前者については、親族と協議した上で第三者承継（M&A）を進め、後者については、従業員承継または第三者承継（M&A）の支援を進めました。

当協会職員が金融機関の係長研修の講師となり、当協会の事業承継支援の取組みについて説明しました。

④ 再生支援

- (ア) 8～10月にかけて地元4金融機関、京都府中小企業活性化協議会、士業専門家、法学・経済学・経営学の専門家と「ポストコロナの事業再生」について勉強会を重ね、金融財政事情研究会の専門誌「旬刊事業再生と債権管理」にて座談会形式で特集記事が掲載されました。京都再生ネットワーク会議のこれまでの取組み及び今後の展望についても発信することができました。

- (イ) 収益力改善指針に基づく経営改善計画を策定した中小企業者等について、当協会が計画に合意した22件のうち14件に対し、協会独自の計画策定費用補助による補助金を交付しました。

- (ウ) 再生支援先9社に対して、京都バリューアップサポートを活用し、外部専門家の助言を得ながら事業再生に向けた課題を整理したほか、計画策定後の企業に対してはアクションプランの実行に向けた支援を行いました。

- (エ) 当協会が主体的に企業に関わり、関係者と課題の共有、金融調整など合意形成を行う経営サポート会議

を21社、延べ83回実施しました。なお、中小企業活性化協議会が関与して策定された再生計画34社（関連企業8社含む）、収益力改善計画33社について、合意形成や企業の行動変容に貢献しました。

(オ) 京都再生ネットワーク会議を7月と2月に開催し、金融機関等支援機関の責任者を集め、知識の更新、マインドの共有や意見交換を行いました。また、実務者向けのミーティングを毎月開催し、実務者同士の目線を合わせ、最新情報を共有しました。

中小企業再生支援資金の保証承諾は、2社、2億94百万円（モニタリング先1社含む）でした。

債権カットを伴う事業再生については、中小企業活性化協議会等の関与の下、6社に対し事業譲渡による実質債務免除を行い、再生を支援しました。

⑤ 経営支援における関係機関との連携強化

(ア) 行政と金融機関、経営支援団体が一体となった金融・経営一体型支援ネットワークにより、それぞれの機関の強みを活かした連携支援を実施しました。また、京都府が金融と経営の一体型支援を推進するための支援ツールとして実施しているWITHコロナ・POSTコロナチャレンジ補助金事業に関しても、協会職員が中小企業者等とともに事業計画書を策定し積極的に活用しました。

- ・ 取扱企業数883社（内、当協会関与先77社）
- ・ チャレンジ補助金申請先39社

山城支所と精華町商工会が連携し、金融と経営の一体型支援を実施した取組みについて、令和5年度中小企業応援隊表彰（京都府知事賞）を受賞しました。

(イ) 新型コロナウイルスの5類移行に伴うインバウンド観光客の増加、円安による海外輸出需要の高まり等の外部環境の変化に対応すべく、中小企業者等の海外対策支援をテーマに、京都海外ビジネスセンター及び株式会社海外需要開拓支援機構（クールジャパン機構）並びに京都貿易協会から後援を得て以下のセミナーを開催しました。

- ・ インバウンド対策（インバウンド客をファンにさせる付加価値を高めるポイント）
- ・ 海外販路開拓（海外への販路開拓に向けたはじめの一步）

京都海外ビジネスセンターが主催するセミナーに登壇し、当協会の海外展開支援について周知を図りました。

クールジャパン機構から紹介された投資受入実績のある企業と連携し、京都の伝統技術産業の新市場拡

大に向けた取組みとして、フランスでのテストマーケティング支援を行いました。

(ウ) 毎月金融機関本部を定例訪問し、保証状況、経営支援等について情報を提供しました。また、各施策を実施するにあたり、各金融機関から後援を得るべく施策説明を行いました。更に、専門家派遣事業を中心に日常的に金融機関と連携を図りました。

⑥ 顧客満足度向上と広報活動の充実

(ア) 経営支援、創業支援、事業承継支援、生産性向上支援について実施したの各施策に対し、アンケートを行い、ネットプロモータースコアを算出しました。

- ・ 専門家派遣 実施件数 235社 (アンケート回答件数 154社 / 推奨者 71.2%)
- ・ 中小企業者等の海外対策セミナー (参加者 22名 / 推奨者 50.0%)
- ・ 中小企業者等のAI・SNS経営セミナー (参加者 61名 / 推奨者 73.8%)
- ・ 女性のための起業プログラム (参加者 21名 / 推奨者 62.5%)
- ・ アトツギゼミ 2023 (参加者 14名 / 推奨者 78.6%)
- ・ 京都府北部アトツギベンチャー道場 (参加者 11名 / 推奨者 54.5%)
- ・ 京都府中部アトツギベンチャーセミナー (参加者 9名 / 推奨者 77.8%)

(イ) 生成AIの急速な発展と普及に対応すべく「ChatGPT」の有効な活用方法のセミナーや、新規顧客獲得等の販売促進から認知向上のためのブランディングまで、多くの事業者がビジネス活用する「Instagram」の活用についてのセミナーを開催しました。

これらのセミナー後、受講者から個別支援の依頼があり、金融機関と連携の上、専門家派遣を行いました。

(3) 期中管理部門

① 金融機関との早期の情報共有と事故発生企業の実態把握

(ア) 事故発生企業にかかる情報を共有するために、当協会職員による融資金融機関店舗(支店)の訪問、もしくは当協会での金融機関店舗担当者との面談(合計52回)を実施し、緊密な連携を図りました。

(イ) 事故発生企業の来協、もしくは協会職員による同企業訪問により、計19回面談(前年度22回)を実施し、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ました。

② 事故発生企業への事業維持に向けた取組み

- (ア) 金融機関と協議し、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、373社（前年度275社）について、代位弁済を決定しました。
- (イ) 金融機関との情報共有、事故発生企業の訪問・面談を通じて早期に状況を把握し、適切な支援を行ったことで409社（前年度206社）の事業維持を確認するとともに事故解除を実施しました。
- (ウ) 経営者の死亡先（14社）について、経営支援部門と連携を図り、事業承継支援等を実施しました。
- (エ) 令和5年度における廃業を理由とする事故報告は、156社となりました。金融機関と連携して廃業先企業の実態を把握するとともに、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ました。

③ 代位弁済予定先の債権回収に向けた適切な対応と回収部門との連携

代位弁済の都度、債権管理部と代位弁済連絡会を開催し、債権回収に向けた措置の早期着手に努めました。

(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ました。
また、令和6年3月より弁護士に毎週1回業務委託による法的アドバイス等相談業務を開始しました。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等、効率的な債権管理を行いました。求償権回収実績は、事業計画の26億円を上回る28億79百万円（計画比+10.8%）となりました。
- (イ) 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りました。弁済誓約書の徴求件数は1,542件（目標達成率 +2.8%）となりました。
- (ウ) タブレット端末（12台）を有効活用し、訪問督促の対人折衝を行いました。現地訪問件数は1,764件（目標達成率 ▲7.2%）に留まりました。
- (エ) 効率的な債権管理に向け、案件を見極めた結果、管理事務停止は949件（目標達成率 +18.6%）となりました。

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りました。

一方、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、誠意のない者に対しては法的措置をとるなどのメリハリの利いた債権管理を行いました。

(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、目標としていた5社に実施ができました。

(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」を活用しました。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、適切に対応しました。

保証債務免除の実績としては、17件（前年度9件）となりました。免除金額は元金17億11百万円（同12億28百万円）となりました。

③ 適時適切な法的措置の実施

(ア) 法的措置の実績は、616件（前年度644件）と前年度よりやや減少しましたが、前年度に引き続き600件を超える実績となりました。

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262件（同224件）と前年を上回る積極的な活用となり、預金差押による回収につながることができました。

(イ) 法的措置の総件数は、前年比96%と微減となりました。主な要因としては、法的措置を行っても費用倒れとなってしまう案件が増加したことが上げられます。引き続き顧問弁護士との連携を密にし、回収が見込める案件については積極的に法的措置を講じていきます。

- ・ 保全処分（仮差押・仮処分） 42件（前年度 52件）
- ・ 求償金請求訴訟 107件（同 126件）
- ・ 支払督促 20件（同 25件）

・担保不動産の競売	14件	(同)	32件)
・強制競売	21件	(同)	13件)
・債権差押	105件	(同)	126件)

(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ました。

その結果、代位弁済前の事前求償権による保全処分や弁護士への相談対応等迅速な対応につながりました。

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、「情報取得手続き」等の法的措置を有効に活用し、強硬な督促を行いました。その結果、分割返済開始やスポット回収の成果に結び付けました。

(5) その他間接部門

① SDGs への取組みの推進

(ア) 令和4年度に活動したSDGs推進プロジェクトの企画として、7月に「祇園祭ごみゼロ大作戦」に職員有志19名で参加しました。

(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、デジタル事務機器メーカー担当者を講師に招き、全役職員を対象に研修を実施しました。

(ウ) 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、令和4年度(令和4年10月～令和5年9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、目標を達成できました。

KES環境機構の専門家を講師に招き、全役職員を対象に「持続可能な経営のためのKES活動」をテーマとした研修を実施しました。

(エ) 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23億円(前年度14億円)購入しました。

② 働きがいのある職場環境づくり

(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、58件の提案があり、そのうち7割を採択しました。また、各職場における業務改善は165件の報告があり、業務改善・生産性向上につながりました。

(イ) 年次有給休暇の取得目標（有給休暇失効0日）は未達成でしたが、取得日数は一人当たり平均18日と前年度と同程度を維持することができました。時間外勤務については、職員1人当たりの平均超勤時間は前年度比で約4時間減少しました。

また、育児休業・休暇の取得を推進し、令和5年度の男性育児休業取得率は85.7%（令和5年度末時点。令和5年度の育児休業取得率は令和6年度末に確定）となり、育児休暇を含めると令和5年度に子供が生まれた全ての職員（男性職員7名含む）が育児休業・休暇を取得し、仕事と育児の両立を支援できました。

(ウ) 職員満足度の現状把握のためのアンケート調査を実施し、部署ごと、年齢ごとに集計し、結果を分析しました。各職員・各職場でやりがい等について考える一つの機会とするため、結果を全社に公表しました。

(エ) これまでの健康経営の推進と取組みの結果として、9月に健康優良企業「銀の認定」、3月に「健康経営優良法人2024（中小規模法人部門）認定」を取得しました。

③ 適切な人材育成・人材活用

(ア) 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（男性2名、女性2名）を採用しました。また、キャリア採用により1名を採用しました。

令和6年4月時点の総合職における女性比率は24.8%（前年度24.6%）、管理職に占める女性割合は定年退職により7.9%（同10.8%）となりました。

また、引き続き京都府、京都市、京都府中小企業活性化協議会、保証協会システムセンター株式会社への出向を行い、人材の能力向上を図っています。

(イ) 4月、8月に人事異動を実施し、常勤役員退任に伴う幹部職員の役員登用、若手職員の上位職登用により組織の活性化を図るとともに、適材適所の人員配置を行いました。なお、多面観察アンケートについては、フィードバックの難しさ等から、その有用性も含め、見直しを検討していることから、令和5年度は実施を見送りました。

(ウ) 新入職員研修やOJT研修について、若手職員の意見を聴きながら、そのあり方を見直した上で実施しました。

新型コロナの5類移行に伴い、連合会階層別研修や近畿ブロック初級管理者研修などの現地開催が再開され、若手職員が切磋琢磨しながら成長できる環境を整えました。

(エ) 職員の経験に応じて、初級職員向けの財務研修や経営支援スキルアップ研修を実施しました。また、デジタル人材育成の観点から、IT・デジタルリテラシー研修を実施しました。コンプライアンス研修においては、ビッグモーターの事例を取上げ、コンプライアンス意識の重要性を再認識するなど、幅広い分野での知識習得を図りました。

(オ) 連合会研修は、階層別研修を中心に集合研修が再開され、コロナ禍以来ぶりに職員を派遣できました。その他、課題別等のオンライン研修も含めて、概ね研修計画どおりに受講することができました。一部の職員については、在宅でリモートワークとして、研修を受講しました。

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ました。

(カ) 「信用調査検定プログラム」では、マスター試験に1名が合格したほか、行政書士、FP技能士、簿記検定など、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りました。

また、内規の改正により京都・観光文化検定を新たに祝金対象としたほか、連合会通信教育講座のITスキルについては100%補助対象とするなど、職員が積極的に知識やスキル向上に努められる環境を整備しました。

④ 情報発信の充実

(ア) ホームページは、最新情報の掲載に努め、新型コロナ関連、給付金など中小企業者等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いました。

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で行いました。

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、日本経済新聞、読売新聞、日刊工業新聞、ニッキン等に掲載されるなど、情報発信に努めました。

(イ) 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名ずつ計

3名の学生を受け入れ、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に貢献しました。なお今後は、より多くの学生の参加を可能とするために1 Day 仕事体験を主体とした実施を予定しています。

⑤ 電子化の推進と生産性向上

(ア) 各種会議資料を電子化する環境と意識が浸透し、会議だけに留まらず、各種研修についても基本的にペーパーレスで実施しました。

(イ) 中丹支所及び丹後支所に続き、令和5年1月からは、本所において、保証業務に関する既存書類の電子化に着手するとともに、新規書類の登録を開始しました。

(ウ) 令和4年1月に導入したRPAにより、新たに1業務を自動化しました。

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ました。

(エ) 保証協会教会システムセンター株式会社（当協会を含む43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ました。

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りました。

⑥ 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ました。その結果、重大なコンプライアンス事案は発生しませんでした。

(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189名中185名から回答を得ました。出された意見・要望及び集計結果について、顧問弁護士から意見を得るとともに、コンプライアンス委員会において協議し、全職員に周知しました。また、職場単位ごとにコンプライアンス勉強会を年間6回実施しました。

6月に新入職員、7月に出向職員や有期契約職員に対する研修を実施し、11月には「ビッグモーター

の不祥事からコンプライアンス上の問題を考える」をテーマとし、御池総合法律事務所の永井弘二弁護士を講師に迎え、全体研修を実施しました。

(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、コンプライアンス勉強会において他部署での報告事例の共有を図り、注意喚起を行いました。

(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・支所について行いました。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、期中管理（事故）業務の運営状況、SDGsへの取組み状況等を掲げ、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）に実施しました。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ました。

(オ) 災害発生時に取るべき行動がすぐさま視認できるように緊急時の対応マニュアルを全部改正し、WEB上（安否確認サービス）にアップし、いつでも確認できるようにしました。

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ました。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、1月）実施しました。

(カ) 丹後支所の新築移転に備え、ベンダーと体制構築に係る協議を適時適切に行いました。

⑦ 北部支所の整備

近年の原材料費・燃料費・人件費・設備機器価格等の高騰により、当初の総工費予算を超過することが見込まれたため、理事会において、北部2支所の総工費予算の増額について承認を得ました（中丹支所495百万円以内、丹後支所285百万円以内。）。一方で、林野庁の「CLT活用建築物実証事業」と京都府の「ひろがる京の木整備事業」により、約7,000万円の補助金（うち約6,000万円は3月に受領済み）を確保し、総工費の低減に努めました。

中丹支所は、CLT棟の構造計算・設計に長時間を要したことや、大阪・関西万博等の影響によりCLT部材の製造・納品遅れが発生したことより、工期が延長となり、令和6年5月竣工、6月24日に営業を開始しました。なお、中丹支所の総工費は、予算内に収めることができました（約494百万円）。

丹後支所は、3月に実施設計が完了、令和6年度中の竣工・営業開始に向けて事業を進めています。新事務所へ移転するまでの間、現事務所において営業継続が可能であるため、業務運営上の支障はありません。

5 外部評価委員会の意見

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 大高友紀税理士、御池総合法律事務所 小原路絵弁護士により構成される「外部評価委員会」の意見・アドバイスは、以下のとおりです。

(1) 令和5年度の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。）が感染症法上の5類に移行し、人流の増加と消費・物流の活発化により、全体としては持ち直しているものの、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イスラエル・パレスチナ紛争による世界経済の減速、能登半島地震の発災、急激な円安と物価高騰、人手不足など、引き続き厳しい状況となりました。

(2) このような中であって、京都信用保証協会の令和5年度の事業実績は、年度経営計画に掲げた保証承諾及び保証債務残高の目標額をいずれも達成し、代位弁済額は目標額よりも抑制されたことは、評価できます。

(3) 保証承諾の実績は、「ゼロゼロ融資」の返済が本格化する中で、「伴走支援型特別保証」による借換等の利用が増加し、前年度より増加しました。新型コロナや物価高騰等の影響で厳しい状況にある中小企業者等の資金需要に応えるために、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) 新型コロナや物価高騰等の影響を受けた中小企業者等の実情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、専門家派遣による支援に注力されるとともに、金融機関や各支援団体等と共同で支援を進める「京都府金融・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、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。

本年6月の「信用保証協会向けの総合的な監督指針」が一部改正を受け、さらに、金融機関や支援団体等との連携を密にし、経営支援等の拡大・充実を図られ、中小企業者等の事業継続・発展に努めてください。

(5) 求償権の回収については、代位弁済前から期中管理部門との密な連携によって、個々の求償権債務者・保証人の実情を的確に把握し、必要に応じて法的措置を講ずる等、効果的な督促等に努められました。その結果、回収額が計画を上回ったことは、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、職場単位の定例勉強会や、コンプライアンス・チェックシートなどの取組みを通じて、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。

また、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、有給休暇、育児休業・休暇の取得促進に引き続き取り組んだほか、健康経営優良法人の認定を取得されました。引き続き、働きがいのある組織の実現に向けた取組みを進めてください。

(7) 老朽化している北部支所の整備については、中丹支所の整備工事が大阪・関西万博等の影響でCLT部材の納品遅れ等によって遅れが発生したことは残念でしたが、令和6年6月から、新事務所で営業を開始されました。また、国や京都府から補助金を受領され、財政負担の低減が図ることができました。丹後支所についても令和6年度中に整備を完了されることを期待します。

(8) 令和5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。