

別紙様式 2

年 度 経 営 計 画

令和 4 年度

京都信用保証協会

目 次

	頁
1 経営方針	1
(1) 業務環境	1
(2) 業務運営方針	2
2 重点課題	4
保証部門	4
経営支援部門	6
期中管理部門	11
回収部門	12
その他間接部門	14
3 事業計画	18
4 収支計画	19
5 財務計画	20
6 経営諸比率	21

(1) 業務環境

1) 京都府の景気動向

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。）変異株の感染急拡大の影響が見られるものの、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（供給網）の制約による生産停止や減速を余儀なくされている。和装関連においても、低水準の生産が続いている。個人消費については、感染拡大に伴う抑制の動きが見られ、雇用・所得環境についても弱い状態が続いている。

政府等が打ち出している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、新型コロナ以外にも、ロシアのウクライナ侵攻によるサプライチェーンや搬送体制等の世界的混乱、原油高や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) 中小企業を取り巻く環境

新型コロナの影響が長期化する中、中小企業・小規模事業者（以下「中小企業者等」という。）の事業環境は、依然として厳しい状況にあり、新規感染者数の急増とこれに伴う政府・自治体の自粛要請等により、飲食・宿泊業をはじめ様々な業種が影響を受けている。倒産件数は、大規模な金融支援をはじめ各種支援策の効果もあって抑制的に推移しているが、ビジネスモデルの再構築や電子化の推進、ポストコロナ社会に向けた新たな取組み、後継者難や過剰債務問題への対応が喫緊の課題となっている。

当協会においては、コロナ関連のゼロゼロ融資の活用により、令和2年度の保証件数は大幅に伸び、令和3年度4～5月の借換え件数も急増した（前年度比伸び率全国1位）。

一方、東京商工リサーチによると、府内の令和3年中の負債総額1,000万円以上の倒産は、200件（前年比△53件、前々年比△40件）、金額147億15百万円（同△5.4%、同△0.6%）となっており、件数・金額ともバブル経済崩壊後の最少を記録した。倒産原因の構成比では、販売不振、赤字累積による破綻を原因とする不況型倒産が最も多く、新型コロナ関連倒産は28件にとどまっている。業種別では、人流の減少や休業要請による打撃を受けた飲食業・小売業・サービス関連業が多く、従業員5人未満の小規模企業倒産が目立つ傾向となった。

(2) 業務運営方針

長期化する新型コロナの影響を受けている中小企業者等に対し、引き続き事業継続及び雇用維持のための資金需要に応えるために、個々の実状に応じた迅速な金融支援を行う。また、ポストコロナ社会に向けた中小企業者等の新たな事業の取組み等を支援すべく、コンサルティング型の経営支援を拡充する。実効性のある創業支援や事業承継支援のために不可欠な金融機関、関係機関等との連携についても、一層の強化を図る。

債権管理においては、代位弁済実行前から対応状況等について、期中管理部門と債権管理部門とが連携し、債務者・保証人（以下「債務者等」という。）の資産・収入状況などを含め実状を的確に把握し、効果的、効率的な求償権の管理・回収を行う。また、代位弁済後であっても事業継続中や返済意思のある債務者等に対し、適切な再生支援を実施する。

加えて、世界共通の目標であるSDGs（持続可能な開発目標）への貢献を目指し、環境経営を推進するとともに、中小企業者等のSDGsへの取組みを支援する。また、働き方改革やダイバーシティ（多様性）を推進し、すべての職員が創意工夫をし、能力を発揮する企画提案型の組織づくりを推進する。

以上を踏まえ、令和4年度は、次の3項目を主要項目として取り組む。

1) 金融と経営の総合支援サービスの推進

- ① 新型コロナにより事業への影響を受けている中小企業者等に対し、事業継続及び雇用維持を最優先課題とした資金需要に対応するため、金融機関による継続的なモニタリングを受けられる伴走支援型特別保証制度等の新型コロナ関連制度を中心に、政策保証や金融機関との提携保証等、個々の実状に応じた迅速な金融支援を行う。
- ② 地域における金融と経営支援の一体的提供体制の一層の充実を図るため、自治体・金融機関・商工会議所等関連機関と連携し、情報共有や意見交換等を通じて具体的な支援体制の強化を図る。
- ③ 経営改善や生産性向上、付加価値の創出を推進するため、引き続き関係機関とともに「京都バリューアップサポート」（中小企業診断士等の外部専門家派遣事業）等コンサルティング型の経営支援を拡充するとともに、ビジネスモデルの再構築支援を行うなど、企業の経営課題の解決に向けた伴走型支援を推進する。
- ④ 条件変更先企業や事故報告先企業の実態把握と金融機関等との緊密な連携により、事業再生支援や経営改善計画策定支援等必要な支援を行う。

- ⑤ 創業に係る金融支援や創業計画策定支援を行うとともに、女性経営支援チーム「ことそら」による女性創業者支援を行う。
- ⑥ 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支援などの支援メニューや関係機関との連携し、事業承継を促進する。また、円滑な事業承継ができるよう、後継者の経営者保証を不要とする「事業承継特別保証」等を活用して、後継者が事業の承継に踏み切れる環境に配慮する。

2) 債務者等の状況に応じた適切な債権管理

- ① 期中管理部門と債権管理部門との連携を密にし、代位弁済後、早期に債務者等の資産・収入状況を把握し、回収の可能性を判断することで、効率的な債権の管理・回収を行う。
- ② 債務者等の実情を把握し、生活基盤・事業基盤に応じた、債務圧縮へのサポートに努める。
- ③ 回収見込みがない求償権については、時宜を逸することなく適正に管理事務停止（積極的な回収の停止）を行う。

3) SDGsへの貢献と経営基盤の強化

- ① SDGsへの貢献を目指し、環境経営とESG地域金融について具体的な取組みを推進し、発信する。
- ② 働き方について意識改革を徹底するとともに、協会業務の合理化や効率化等による生産性向上を追求する。
- ③ ダイバーシティ推進の重要性を認識し、多様な職員がお互いを尊重しつつ、その能力を最大限に発揮し、創意工夫を重ねる企画提案型の組織を目指す。
- ④ 公的機関として、健全で透明性の高い業務運営のために、コンプライアンス態勢の充実・強化を図る。

2 重点課題

【保証部門】

(1) 現状認識

令和2年以降のコロナ禍が長期化し、国内の景気は依然として厳しい状態にあるが、個人消費や設備投資、公共投資を中心に持ち直しの動きが見られる。特に製造業では供給制約の影響を受けつつも、基調としては緩やかに生産が増加しており、令和2年度からの「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。）による積極的な資金繰り支援や、政府や自治体の各種経済対策の効果もあり、中小企業者等の資金需要は一定の落ち着きを見せている。一方で、飲食・宿泊関連事業者等へは新型コロナ変異株の出現による先行きへの懸念があるとともに、その他の業種についても、ウクライナ情勢等をめぐる原油価格上昇や原材料価格の高騰などにより、先行きに予断を許さない状況がある。

当協会では、ゼロゼロ融資の終了を受けて令和3年4月に創設された「伴走支援型特別保証制度」の活用等、金融機関と協調して伴走支援を進めているところであり、引き続き中小企業者等の事業継続・雇用維持のため、資金繰りを見極めながら、個々の実情に対応した金融支援を行うことが不可欠である。

(2) 具体的な課題

- 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
- 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
- 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
- 4) 客観的な評価基準の構築などによる適正保証の推進
- 5) 顧客目線に立ったサービスの推進
- 6) 保証・経営支援の業務における電子化の推進

(3) 課題解決のための方策

- 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

- ① 新たな事業の取組み等、長期化するコロナ禍への対応を迫られている中小企業者等に対し、引き続き事業継続及び雇用維持を最優先課題とした資金需要に応えるため、伴走支援型特別保証制度等の新型コロナ関連制度を中心に、個々の実情に応じた迅速な金融支援を行う。
- ② 中小企業者等の様々なライフステージにおける資金ニーズに対応するため、自治体の融資制度や金融機関との提携保証、特定社債保証、短期継続保証、事業承継特別保証、特定信用状関連保証など、最適かつ利便性の高いサービスを提案する。
- ③ 経営者保証を不要とする保証の取組みについて、金融機関と連携し、業況を把握のうえ、適切に推進する。
- ④ 持続可能性の向上に繋がるSDGs経営を中小企業者等に普及させるため、新たな保証制度を創設する。

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

ウクライナ情勢による原材料・エネルギーコスト増の影響を受けた中小企業者等に対し、特別相談窓口により資金繰り相談に丁寧に対応するなど、ニーズに応じたきめ細やかな金融・経営支援を行い、資金繰りに支障が生じないように対応する。

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

- ① 地元金融機関との定期的な情報共有や意見交換を行うなど、連携支援体制の基盤強化を図る。
- ② 協会担当者が、自治体・金融機関・関係機関と連携して地域の中小企業者等の実情に即した支援体制を構築し、課題解決に繋がる金融支援・経営支援を提案する。
- ③ 金融機関、関係機関との勉強会等を実施し、信用保証制度、当協会の経営支援の取組み及びその成功事例等に対する金融機関担当者の理解を深めるとともに、情報交換を通じて相互の連携を深める。

4) 客観的な評価基準の構築などによる適正保証の推進

- ① 公的機関の使命として、反社会的勢力排除や不正利用防止のため、関係機関と緊密な連携を図り、徹底排除する。また、反社会的勢力の把握と情報の共有を徹底する。
- ② 一般社団法人CRD協会の信用リスク情報データベース(CRD)を活用し、信用リスクに応じた適正な審査を推進する。
- ③ 中小企業者等における適正な会計処理を促進するために関係機関と連携した方策を検討する。

④ 保証審査における客観的な評価基準を設定するなど、適正保証を推進する。

5) 顧客目線に立ったサービスの推進

- ① 中小企業者等のニーズに応じて、各種保証制度や経営支援メニューの提案などの多様なサポートを行う。また、創業や事業承継、海外展開に関する相談については、各専門の部署が対応し、関係機関と連携しながら、中小企業者等の実情・意向を踏まえた最適なサポートを行う。
- ② 各種イベントへの出展やホームページ、パンフレット、SNS等により、当協会の取組みを幅広く発信し、金融支援・経営支援の広報に努める。
- ③ 金融機関やTKCモニタリング情報サービスを通じて、継続的に保証利用企業の決算書を取り入れ、早期に実情を把握し、金融支援・経営支援に繋げる。
- ④ 感染症拡大はもとより、大規模な経済危機、災害等の発生時には、状況に応じて特別相談窓口の設置や各種制度の創設等、迅速に必要な対応を行う。

6) 保証・経営支援の業務における電子化の推進

- ① 保証・経営支援に関する稟議書や申込書類等、既存書類の電子化（ペーパーレス化）に着手し、管理業務の生産性の向上を図る。
- ② 顧客や金融機関の利便性向上を図るため、保証申込み・受付の電子化について、保証協会システムセンター株式会社と連携しながら検討を進め、早期実現を図る。
- ③ 一部金融機関との間で実現した信用保証書の電子化について、他の金融機関とも協議の上、取扱いを拡大する。

【経営支援部門】

(1) 現状認識

新型コロナの影響が長期化し、多くの中小企業者等が引き続き厳しい状況にある中、引き続き休廃業や企業倒産を抑制することが求められる。特に、ゼロゼロ融資の据置期間満了後の返済開始までの間に、新型コロナの影響を踏まえた経営戦略の見直しを図ることが急務である。

こうした観点から、中小企業者等のビジネスモデル再構築等の支援とともに、早期の事業再生や事業承継支援の一

層の推進が不可欠である。同時に、経営改善にはスピード感が求められるため、経営上の助言から課題解決まで一貫した伴走支援を行い、顧客ニーズを捉えた新商品開発や、自社の強みを活かした新事業展開等によって、中小企業者等が再び成長軌道に乗ることができるように後押しする必要がある。

また、金融機関や関係機関等との連携・交流を強化する等、「オール京都」のネットワークを活かし、当協会がハブとしての役割を果たすべきである。

さらに、経営支援の充実のため、「金融のできるコンサルタント」としての機能の強化が必要であり、その実現のため、これまで以上に中小企業者等に深く関与し、伴走支援のできる専門性と経営者に寄り添うマインドを兼ね備えた人材の育成が求められる。

また、地方創生・地域活性化のために、自治体・金融機関・関係機関等との連携を更に強化し、実効性のある創業支援、事業承継支援、海外展開支援等を積極的に展開する必要がある。

(2) 具体的な課題

- 1) 長期化するコロナ禍を見据えた経営支援の拡充
- 2) ライフステージに応じた経営改善支援の取組み強化
- 3) 事業承継の支援
- 4) 再生支援の取組み
- 5) 地域課題・地方創生への取組み
- 6) 顧客満足度向上・広報活動の充実

(3) 課題解決のための方策

- 1) 長期化するコロナ禍を見据えた経営支援の拡充
 - ① 経営支援強化促進補助金を活用し、中小企業者等の負担なしに中小企業診断士、税理士等の外部専門家を派遣するコンサルティング型の経営支援を行う。

具体的には「京都バリューアップサポート」(経営課題解決支援)を中心に、ビジネスモデルの見直しをサポートするビジネスモデル再構築支援、プロジェクト型経営支援(複数の経営課題を有する中小企業者等に複数の外部専門家を派遣し、課題解決を図るもの)等を通じ、中小企業者等の今後の事業展開を後押しする。
 - ② 京都府が創設した金融・経営一体型支援体制強化事業においては、各地域のビジネスサポートセンターの下、商

工会議所及び商工会との緊密な連携体制を構築し、中小企業者等の特性に応じた共同支援を展開する。

- ③ 関係機関と連携し、新型コロナによる社会の変化に対応した中小企業者等の新商品開発や新事業展開のための技術支援（技術専門家の派遣等）や、デジタルトランスフォーメーション（DX）推進のためのIT化支援（IT専門家の派遣等）を行う。
- ④ 中小企業者等の経営上の課題解決のために当協会が課題に応じた適切な関係機関を紹介するスキームである「経営課題解決連携支援モデル」に、クラウドファンディング等による販売促進や人材面等の支援を行う機関を追加する。
- ⑤ 京都経済センター内の団体をはじめとする関係機関との連携を強化し、各種支援策につき、相互の強みを活かした施策の展開・発信等を行う。
- ⑥ 地元金融機関とのネットワークを活用し、金融機関の営業店から中小企業者等に対し、当協会の経営支援の提案を行う仕組みを拡大する。
- ⑦ 経営支援のノウハウや事例共有等を通じ、経営支援に携わる職員の育成（コンサルティング能力の向上と標準化）を図る。

2) ライフステージに応じた経営改善支援の取組み強化

- ① 新型コロナの影響等による経営破たん、休廃業を抑制するための取組みとして、業況や資金繰りの悪化等の経営課題を抱え、ビジネスモデルの見直し等が必要な中小企業者等を客観的な経営指標に基づき抽出し、それぞれの状況に応じた経営支援を行う。
- ② 起業段階にある中小企業者等からの保証申込・審査時に、経営者の身近な相談相手となれるように面談を行い、関係構築を図る。また、協会独自の認定資格である「創業サポーター」、創業相談窓口の創業サポートデスク及び女性経営支援チーム「ことそら」が中心となって創業者支援を行う。特に、課題や悩みのある女性経営者及び女性を顧客とする経営者に対しては、「ことそら」により必要な経営支援を行う。
- ③ 創業支援策として、創業セミナーや勉強会を実施する。
- ④ 起業段階において、中小企業診断士、税理士等の外部専門家派遣による創業計画の策定支援「創業バリューアップサポート」を推進するとともに、保証支援の実施後、企業訪問・モニタリングによる経営者等との面談を積極的に行い、事業継続・発展に必要な経営支援（外部専門家派遣やビジネスマッチング等）を行う。
- ⑤ 中小企業者等の課題に応じて、「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)、「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)及び「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)を実施する。

- ⑥ 中小企業者等のグローバル化支援として、自治体、金融機関、中小企業基盤整備機構、日本貿易振興機構(ジェトロ)、京都産業21等の各関係機関と連携し、販路開拓等各種支援を行う。
- ⑦ 新型コロナの影響により、これまでの事業では業績回復の見通しが立たない場合等に、新規事業分野への進出等の新分野展開、業態転換等の取組みや事業再編等、事業再構築に意欲を有する中小企業者等について伴走支援を行う。
- ⑧ 中小企業者等の競争力の源泉となる知的資産(人材、技術、ノウハウ等)を明らかにし成長軌道へと導くために、ローカルベンチマークや経営デザインシートの作成等の支援を行う。

3) 事業承継の支援

- ① 経営者の年齢が65歳以上の中小企業者等を訪問して事業承継の進捗確認を行い、京都バリューアップサポートにおける「事業継続・発展シート」を作成するとともに、事業承継計画が必要な中小企業者等には、中小企業診断士、税理士等の外部専門家を活用する「京都バトンタッチサポート」により事業承継計画の策定を支援する。
- ② 事業承継時に必要な資金調達の手法として、地元の3信用金庫及びベンチャーキャピタルとともに組成した「京都想いをつなぐファンド」を活用する。
- ③ 事業承継を促すために、後継者が事業承継に必要な資金を金融機関から借り入れる際に経営者保証が不要となる事業承継特別保証制度を活用する。また、前経営者・後継者の双方から二重に保証を求めない等、経営者による個人保証に関する指針を定めた「経営者保証ガイドライン」を適切に運用する。
- ④ 事業承継計画を策定した中小企業者等については、京都府・京都市協調の「開業・経営承継支援資金」(最長20年)及び経営者保証の解除が可能な「中小企業下支え資金(感染症対策型)」(最長15年)を活用して事業承継を支援する。
- ⑤ 経営者に事業承継面での気付きを提供し、承継に向けた行動を起こすきっかけとなるよう、事業承継セミナーの開催や広報活動を強化する。また、若手後継者が経営資源を最大に発揮しながら新しい価値を生み出す後継ぎベンチャー型事業承継支援やそのコミュニティ、ネットワークづくりを行う。
- ⑥ 京都府事業承継・引継ぎ支援センターに加え、M&A支援事業者等との連携を進め、事業承継のニーズ(後継者マッチングやM&A等)に対応する。

4) 再生支援の取組み

- ① コロナ禍により事業に支障を来している中小企業者等に対して、地元金融機関や外部専門家等を活用し、中小企業者等の経営改善計画の策定を支援するとともに、経営改善計画の策定費用について当協会独自の補助（企業の自己負担部分の2分の1（上限20万円））を行う。
- ② コロナ禍により経営難に陥る中小企業者等の増加が予想されることから、技術力を持つ等持続可能性のある企業については、業績回復のために、金融機関をはじめ、中小企業再生支援協議会、地域経済活性化支援機構、京都府事業承継・引継ぎ支援センター等の外部機関や中小企業診断士、税理士等の外部専門家とも連携して再生支援に取り組み、事業再構築や業態転換も含め、経営者との対話を通じて最適な支援を行う。
- ③ 京都再生ネットワーク会議の事務局として、自治体・中小企業再生支援協議会、金融機関等と連携し、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」の活用等により、中小企業者等の再生に取り組む。
- ④ 再生支援先のうち計画未達等フォローアップが必要な中小企業者等について、モニタリングを強化し、金融機関本部と連携した企業訪問や京都バリューアップサポートなどによる支援を行い、業績回復と正常化への道筋を付ける。
- ⑤ 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一時的な返済緩和等）に適切に対応するとともに、その後の経営支援について金融機関等と連携し、再生計画の策定等出口を見据えた支援を行う。

5) 地域課題・地方創生への取組み

- ① 金融機関や、自治体、商工会議所・商工会、大学その他地域振興のために活動している団体等との連携を強化し、中小企業者等とともに、人材不足をはじめとする地域課題の解決や地方創生に取り組む。そのために、当協会と金融機関や商工会議所・商工会等の各支援機関等が一体となり、共同で地域の実情に応じた金融・経営支援を実施する。
- ② 地域における中小企業者等の担い手不足に対応した施策として、関係機関と連携した副業を含む人材確保支援や、中小企業診断士、税理士等の外部専門家派遣、ビジネスマッチング等を行う。
- ③ 地域の振興に繋がる新商品の開発や新事業展開等の取組みを後押しするため、創業やアトツギベンチャー支援を行う。

6) 顧客満足度向上・広報活動の充実

- ① 経営支援を受けた中小企業者等を対象に実施するアンケートに導入したネットプロモータースコア（当協会のサービスの「お薦め度」を点数で評価してもらい数値化する方法）を参考に、顧客満足度の向上を図るとともに、顧客目線で業務を遂行する。
- ② 経営支援に係る取組み状況等を分かりやすく説明するリーフレット等の制作や経営支援の事例のホームページへの掲載等、広報活動を強化する。
- ③ 中小企業者等向けに定期的にビジネスセミナーを開催し、セミナー後に関係機関と連携した経営相談を行う。

【期中管理部門】

(1) 現状認識

ゼロゼロ融資の実施により、中小企業者等の資金繰りを支えることができ、企業倒産は低水準で推移している。しかし、中小企業者等の経営環境は、業種によってはなお厳しい状況にあり、延滞や廃業等の事故発生の増加といった形で表面化しつつある。今後の事故急増に向けた対応の強化が不可欠である。

金融機関と緊密な連携を図りながら、事故発生先企業との面談を通じて中小企業者等の現状を把握し、早期の経営支援が必要と判断される場合は、経営支援部門と連携して正常化へ導くための支援を進める必要がある。

また、経営者の高齢化に伴い、経営者の死亡や経営不振を理由とした廃業が増加傾向にあり、中小企業者等の状況に応じた適切な支援の検討が必要である。

(2) 具体的な課題

- 1) 金融機関との情報共有・事故発生先企業の現状把握
- 2) 事故発生先企業への経営維持に向けた取組み
- 3) 廃業した中小企業者等への適切な対応

(3) 課題解決のための方策

- 1) 金融機関との情報共有・事故発生先企業の現状把握
 - ① 金融機関への訪問等を通じて金融機関担当者と緊密な連携を図り、事故発生先企業の情報を共有する。
 - ② 事故発生先企業との面談により個々の中小企業者等の置かれた状況を勘案しつつ、適切な事故管理を実施する。

2) 事故発生先企業への経営維持に向けた取組み

- ① 金融機関訪問、企業面談を通じて把握した状況に応じ、経営支援が必要な中小企業者等については、経営支援部門と連携し、適切な経営支援に繋げる。
- ② 条件変更等を行っても経営維持が困難と判断される中小企業者等については、金融機関と今後の方針について早急に協議する。
- ③ 事故発生原因を早期に把握し、事故解除に向けた方策を金融機関と協議する。
- ④ 条件変更を繰り返している中小企業者等について、借換え制度等の利用により正常化が見込まれる場合、経営支援部門と連携して必要な支援を行う。

3) 廃業した中小企業者等への適切な対応

廃業した中小企業者等に対しては、資産も含めた実態把握に努めるとともに、債務圧縮に向けた方策を企業・金融機関と協議し、適切に対応する。

【回収部門】

(1) 現状認識

コロナ禍の長期化による債務者等の売上・収入が減少していることから、回収環境は厳しい状況が続くことが予想される。また、代位弁済については、令和2年度はゼロゼロ融資等の資金繰り支援によりそれ以前と比べて大きく抑制することができたが、令和3年度は増加に転じたところであり、今後さらに増加することも懸念される。

そのため、債務者等の資産・収入などを含め実情を早期に把握し、回収の可能性を判断したうえで、迅速かつ効率的な債権管理・回収を行うことが不可欠である。

また、代位弁済後も事業を継続している債務者等に対しては、金融機関との取引再開に繋げるべく必要な経営支援を行う必要がある。

(2) 具体的な課題

1) 迅速かつ適切で効率的な債権管理

- 2) 債務者等の実情を踏まえたきめ細やかな対応
- 3) 適時適切な法的措置の実施
- 4) 反社会的勢力への対応

(3) 課題解決のための方策

1) 迅速かつ適切で効率的な債権管理

- ① 期中管理部門と連携を密にし、代位弁済直後の初動段階で可能な限り債務者等との折衝頻度を高めて実態把握を行い、取得した情報を独自の進捗管理表に反映させ、効率的な債権管理を行う。
- ② 回収金額の最大化を図るため、初回管理方針報告書（新規代位弁済先に対する今後の回収方針を示したもの）とその後の進捗確認により、早期に回収の可能性について判断する。
- ③ 定期回収促進のため、弁済誓約書を徴求し、独自の入金管理表に反映させ、効率的な回収金管理を行う。
- ④ タブレット端末を使用した地図情報システムを活用し、効率的に債務者等を訪問する。
- ⑤ 回収見込みのない求償権については、管理事務停止を行う。

2) 債務者等の実情を踏まえたきめ細やかな対応

- ① 債務者等の実態を把握し、生活基盤・事業基盤を十分考慮し、債務圧縮へのサポートを主眼に置いた適切な債権回収に努める。
- ② 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債務者に対し、事業再生のため、中小企業診断士、税理士等の外部専門家派遣「求償権バリューアップサポート」や、金融機関との取引を再開させるための求償権消滅保証などの経営支援を行う。
- ③ 高齢かつ低収入である等、今後の完済が見込めない保証人に対しては、「一部弁済による保証債務免除」を積極的に行う。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、事業再生目線に立ち、適切に対応する。

3) 適時適切な法的措置の実施

- ① 債務者等の実態を把握し、費用対効果を考慮のうえ、必要な法的措置を講じる。
- ② 資産を散逸するおそれのある債務者等に対しては、早期の保全処分を行うほか、誠意のない債務者等に対して

は、顧問弁護士と連携して適時適切な法的措置を講じる。

- ③ 代位弁済前であっても保全が必要と判断されるときは、期中管理部門と連携し、事前求償権による法的措置を講じる。

4) 反社会的勢力への対応

反社会的勢力に該当する債務者等に対しては、あらゆる督促・回収手段を尽くす。

【 その他間接部門 】

(1) 現状認識

中小企業金融の円滑化という社会的使命を担う公的機関として、コンプライアンス態勢をより一層推進するとともに、SDGsへの取組みにより環境問題をはじめとする社会課題の解決に貢献する必要がある。

また、企画提案型の組織づくりを進め、デジタル技術の積極的活用等により、業務の質や生産性の向上を追求する必要がある。

働き方についての意識改革の徹底及び休暇取得の促進等の具体的な改革を推進するとともに、ダイバーシティ（多様性）推進の重要性を認識し、女性職員の活躍や職員の長期外部派遣を推進するなど、多様な人材がその能力を最大限に発揮できる、風通しの良い明るい職場環境を整備し、組織の活性化を図ることが不可欠である。

(2) 具体的な課題

- 1) SDGsへの取組みの推進
- 2) 働きがいのある職場環境づくりと人材育成
- 3) 関係機関との連携強化と情報発信の充実
- 4) 電子化の推進と生産性向上
- 5) コンプライアンス・危機管理の推進
- 6) 北部支所の具体的整備計画の推進

(3) 課題解決のための方策

1) SDGsへの取組みの推進

- ① SDGsへの貢献を目指し、環境経営とESG地域金融について具体的な取組みを推進し、発信する。
- ② 全職員に対し、SDGsに関する研修を実施し、SDGsに対する理解を深め、SDGsに取り組む中小企業者等への支援を推進する。
- ③ 持続可能な社会を目指すオール京都の一員として、ペーパーレス化や温室効果ガス排出量の削減などの環境への負荷の低減に努め、環境宣言及び環境マネジメントシステム（KESステップ2）の取組みを推進する。
- ④ グリーンボンドやソーシャルボンド等のSDGs債の購入によって、SDGsの普及・推進に寄与する。

2) 働きがいのある職場環境づくりと人材育成

- ① 提案制度の推進等を通じて全員が自ら考え、創意工夫をし、業務の改廃、電子化の推進等により生産性の向上を図るとともに、職員間の双方向のコミュニケーションを促進し、相互に率直な意見や提案を出せる、風通しの良い明るい職場環境を目指す。
- ② 働き方について意識改革を徹底し、有給休暇取得の促進（完全消化）、時間外勤務の抑制など具体的な改革を推進するとともに、男性職員の育児休暇取得促進など仕事と育児・介護の両立を支援し、仕事と生活の調和が図られ、すべての職員がやりがいを感じながら、充実感を持って働き成長できる職場環境を整備する。また、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）やビジネスプロセスの見直し、テレワークの導入などによる協会業務の合理化や効率化、生産性向上を追求する。
- ③ ダイバーシティ（多様性）推進の重要性を認識し、女性職員の活躍の場を広げ、職員の長期外部派遣を推進するなど多様な人材がその能力を最大限に発揮できる組織を目指す。
- ④ 専門的な知識習得・能力向上面だけでなく、社会の変化やニーズを踏まえた幅広い分野での研修等を企画・実施し、地域に貢献できる総合力のある人材を育成する。
- ⑤ 全国信用保証協会連合会をはじめとする外部研修やe-ラーニング環境を積極的に活用し、協会業務に必要な専門知識の習得や能力の向上を図る。
- ⑥ 中小企業診断士、協会資格検定（信用調査検定プログラム）など業務に有効な資格取得を奨励するなど職員の能力向上を支援する。
- ⑦ 他機関との人事交流や大学を含む他機関への研修派遣を継続強化し、多様な価値観、経験と高い判断能力を備えた人材を育成する。

- ⑧ 職員のモチベーションや職場に対する満足度（ES）を調査し、継続的に向上を図る。
- ⑨ 協会創立100周年（2039年）を視野に、当協会が京都の発展に寄与し、地域経済に欠かせない重要な役割を担う組織であるために令和2年3月に策定した「協会八策」（中長期的な基本方針）について、具体化のための数値目標を設定する。

3) 関係機関との連携強化と情報発信の充実

- ① 京都府・京都市をはじめとする行政機関、金融機関や関係機関等と情報共有・意見交換を活発に行い、中小企業金融の円滑化と新しい信用保証制度の活用、経営支援の充実に向けて連携を強化する。また、京都経済センターを拠点としたオール京都体制の下、創業・経営改善・国際化支援・事業承継等の様々な課題解決に向けてワンストップで支援できるよう、関係機関とのネットワークの構築を進める。
- ② ホームページやSNSを活用し、当協会の取組みや支援の最新情報を分かりやすく迅速に発信する。また、経営支援事例や地域で活躍する経営者を広報誌で紹介するなど、中小企業者等に有益な情報発信に努め、顧客サービスの向上を図る。
- ③ 地元大学と教育・研究分野等の連携を進め、地域社会教育の発展に寄与する。

4) 電子化の推進と生産性向上

- ① 大量の保存文書の電子化を進め、業務の質や生産性の向上を図る。
- ② RPAの活用や、令和4年1月に更新したグループウェア（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）による稟議等の電子申請・電子決裁の推進などにより、業務の効率化を進める。
- ③ 協会業務に係る共同システムの運用会社である保証協会システムセンター株式会社や全国の参加協会と連携し、同システムの安定運用に努める。

5) コンプライアンス・危機管理の推進

- ① 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を通じ、顧客・関係機関・社会からの信頼・期待に応え、社会的責任を果たす。
- ② 研修、定例勉強会、全職員参加型のコンプライアンス・アンケートの実施など、コンプライアンス・プログラムに基づいた取組みにより、引き続きコンプライアンスに関する意識を高める。

- ③ 個人情報・個人データの安全管理態勢を一層強化するとともに、安全管理状況に関する点検を毎月実施し、定例勉強会等で共有することで、個人情報の取扱いに関する意識を高める。
- ④ 健全な業務運営と良質な組織体制を確立するため、より実効性のある内部監査を行う。監査項目については、計画的に課題を設定したうえ、その課題に応じたリスク項目を選定する。改善すべき事項については、原因分析・改善策の検討を行い、適正な業務運営に努める。
- ⑤ 自然災害や新型コロナなどの非常事態に備え、全職員に感染拡大予防ガイドラインや事業継続計画の周知徹底を図るとともに、防災訓練等を実施する。

6) 北部支所の具体的整備計画の推進

老朽化等の課題を抱えていることから整備を進めている北部2支所（中丹支所は現在地での建替え、丹後支所は現支所の付近地への新築移転を予定）について、令和5年度中の新事務所での営業開始に向けて、中小企業者等や関係機関の利便性向上、業務の生産性向上及びSDGsを踏まえた先進的かつ環境配慮型の事務所となるよう整備を進める。

3 事業計画

(単位:百万円、%)

	金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比
保証承諾	150,000	75.0	66.4
保証債務残高	1,160,000	101.8	92.1
保証債務平均残高	1,200,000	103.4	94.0
代位弁済	15,000	83.3	200.0
実際回収	2,500	100.0	96.2
求償権残高	3,000	78.9	200.0

積算の根拠(考え方)
<p>保証承諾 令和3年度は、ゼロゼロ融資の駆け込み需要により4～5月の保証承諾が多かった。令和4年度は、4～5月の保証承諾が大幅に減少することから、令和3年度実績見込より大幅に減少すると見込む。</p> <p>保証債務残高・保証債務平均残高 保証債務残高・保証債務平均残高は、償還の進捗により令和3年度実績見込より減少すると見込む。</p> <p>代位弁済 前年度は、ゼロゼロ融資の利用により抑制されたが、新型コロナウイルスの影響により、事業継続が困難な企業の増加が見込まれることから、令和3年度実績見込より大幅に増加すると見込む。</p> <p>実際回収 代位弁済は増加するが、無担保求償権の割合が高く、また新型コロナウイルスの影響もあり、引き続き回収環境は厳しいことから、令和3年度実績見込より減少すると見込む。</p> <p>求償権残高 代位弁済が増加することから、令和3年度実績見込より増加すると見込む。</p>

4 収支計画

(単位:百万円、%)

	金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比	保証債務 平残比
経常収入	12,664	97.3	88.2	1.06
保証料	11,400	100.3	89.7	0.95
運用資産収入	681	111.8	107.7	0.06
責任共有負担金	395	46.3	47.1	0.03
その他	188	104.4	109.9	0.02
経常支出	8,130	97.7	102.7	0.68
業務費	2,710	103.5	123.5	0.23
借入金利息	0	—	—	0.00
信用保険料	5,400	94.8	97.3	0.45
責任共有負担金納付金	10	—	5.9	0.00
雑支出	10	100.0	—	0.00
経常収支差額	4,534	96.7	70.3	0.38
経常外収入	20,926	89.6	148.2	1.74
償却求償権回収金	350	100.0	140.0	0.03
責任準備金戻入	8,209	114.4	112.5	0.68
求償権償却準備金戻入	517	83.2	64.7	0.04
求償権補填金戻入	11,850	78.0	205.0	0.99
その他	0	—	—	0.00
経常外支出	21,597	91.7	142.9	1.80
求償権償却	13,123	82.9	188.3	1.09
責任準備金繰入	7,498	108.8	99.0	0.62
求償権償却準備金繰入	904	117.2	174.9	0.08
その他	72	135.8	135.8	0.01
経常外収支差額	-671	343.9	67.9	-0.06
制度改革促進基金取崩額	0	—	—	0.00
収支差額変動準備金取崩額	0	—	—	0.00
当期収支差額	3,863	86.0	70.8	0.32
収支差額変動準備金繰入額	1,287	85.1	70.8	0.11
基金準備金繰入額	2,576	86.5	70.8	0.21
基金準備金取崩額	0	—	—	0.00
基金取崩額	0	—	—	0.00

積算の根拠(考え方)
<ul style="list-style-type: none"> 「保証料」は、保証債務残高の漸減により、令和3年度実績見込より減少すると見込む。 「運用資産収入」は、金利の高い有価証券に順次切り替えていることから、令和3年度実績見込より若干増加すると見込む。 「責任共有負担金」は、責任共有制度の代弁等実績率により積算。 「その他」には、保証協会中小企業・小規模事業者経営支援強化補助金に係る事務補助金を含む。 「業務費」は、電子化や北部支所整備に係る物件費増を見込み、令和3年度実績見込より増加すると見込む。 「信用保険料」は、前年度の保証債務残高の漸減により、令和3年度実績見込より減少すると見込む。 「償却求償権回収金」は、定期回収の促進により令和3年度実績見込より増加すると見込む。 「責任準備金戻入」は、新会計基準を用いて戻入し、「求償権償却準備金戻入」は、令和3年度の積立見込み額を戻入する。 「求償権補填金戻入」、「求償権償却」は、代位弁済が増加するため、令和3年度実績見込より増加すると見込む。 「責任準備金繰入」は、新会計基準を用いて繰入するが、保証債務残高の漸減により、令和3年度実績見込と同程度を見込む。 「求償権償却準備金繰入」は、代位弁済が増加するため、令和3年度実績見込より増加すると見込む。

5 財務計画

(単位:百万円、%)

		金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比
年金 融中 機関 出え ん金 担・ 金	府	0	-	-
	市町村	0	-	-
	金融機関等	0	-	-
	合計	0	-	-
基金取崩		0	-	-
基金準備金繰入		2,576	86.5	70.8
基金準備金取崩		0	-	-
期 末 基 本 財 産	基金	7,646	100.0	100.0
	基金準備金	54,545	105.8	105.0
	合計	62,191	105.0	104.3

制度改革促進基金造成	0	-	-
制度改革促進基金取崩	0	-	-
制度改革促進基金期末残高	0	-	-

収支差額変動準備金繰入	1,287	85.1	70.8
収支差額変動準備金取崩	0	-	-
収支差額変動準備金期末残高	30,542	103.1	102.2

(単位:百万円、%)

		金額	対前年度 計画比	対前年度 実績見込比
国からの財政援助		0	-	-
基金補助金		0	-	-
地方公共団体からの財政援助		250	92.6	173.6
保証料補給 (「保証料」計上分)		70	100.0	179.5
保証料補給 (「事務補助金」計上分)		0	-	-
損失補償補填金		180	90.0	171.4
事務補助金 (保証料補給分を除く)		0	-	-
借入金運用益		0	-	-

積算の根拠(考え方)

- ・ 当期収支差額について、定款に基づき基金準備金と収支差額変動準備金に繰り入れる。
- ・ 「保証料補給」は、令和3年度実績見込より増加を見込む。
- ・ 「損失補償補填金」は、令和3年度実績見込より増加を見込む。

6 経営諸比率

(単位：%)

項目	算式	比率	対前年度計画比 増減	対前年度 実績見込比増減
保証平均料率	保証料収入／保証債務平均残高	0.95	-0.03	-0.05
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	0.01	0.01
経費率	経費【業務費＋雑支出】／保証債務平均残高	0.23	0.00	0.06
(人件費率)	人件費／保証債務平均残高	0.12	-0.01	0.01
(物件費率)	物件費【経費－人件費】／保証債務平均残高	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	0.45	-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	12.16	0.76	0.96
固定比率	(事業用不動産＋建設仮勘定)／基本財産	5.02	-0.30	-0.41
基金の基本財産に占める割合	基金／基本財産	12.29	-0.62	-0.54
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	-1.75	1.72
		3,000		
基本財産実際倍率	保証債務残高／基本財産	18.65 倍		
代位弁済率	代位弁済額(元利計)／保証債務平均残高	1.25	-0.30	0.66
回収率	回収(元本)／(期首求償権＋期中代位弁済(元利計))	1.89	0.13	-1.59

(注) 1 基本財産とは、決算処理後のものとする。

2 基本財産固定率欄の下段には、計算根拠となる各年度末ごとの求償権残高の実数(単位:百万円)を記入する。