

## 令和6年度経営計画

### 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。）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となっているものの、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) 中小企業を取り巻く環境

中小企業・小規模事業者（以下「中小企業者等」という。）の経営環境は、原材料価格の高騰や価格転嫁の遅れ、人手不足による需要の取りこぼしや生産能力の低下など、様々な課題を抱え、依然として厳しい状況にあります。

中小企業者等においては、生産性の向上と収益力の改善が喫緊の課題となっており、自らの経営課題の認識と、経営改善や事業再生への主体的な取組みが求められるとともに、適切で迅速な経営支援対策の策定が望まれます。

### 2. 業務運営方針

新型コロナが5類感染症に移行し、ようやく社会・経済活動が平時に戻りつつあるものの、海外の軍事紛争など新たな問題が発生し、原材料の入手懸念や物価高騰、円安といった課題を抱えるとともに、回復傾向の企業においても人手不足など、中小企業者等にとっては厳しい環境が続いています。こうした状況により、引き続き事業維持のための資金需要や借入返済のリスケジュールの必要性があり、個々の事情に応じた迅速な金融支援を行います。また、こうした厳しい環境にある中小企業者等に対して、状況の変化の兆候を把握して一歩先を見据えたプッシュ型の経営支

援として、コンサルティング型の経営支援を行うほか、自治体・金融機関・経済関係団体との一層の連携強化による、迅速な経営支援対策に取り組んでいくことが必要です。

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「求償権関係者」という。）の資産・収入状況などを含め実状を的確に把握し、必要に応じて、法的対応を迅速に行うなど、効果的、効率的な求償権の管理・回収に努めます。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求償権関係者に対し、適切な再生支援を実施します。

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、環境をはじめ社会的価値の増進を意識した経営を推進するとともに、中小企業者等のSDGsへの取組みを支援します。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します。

以上を踏まえ、令和6年度は、次の3項目を主要項目として取り組んで参ります。

#### （1）金融と経営の総合支援サービスの推進

- ① 中小企業者等の多様なニーズに応ずるため、引き続き伴走支援型特別保証制度等を中心に迅速な資金繰り支援及び個々のライフステージ、資金ニーズや課題に対応した政策保証や金融機関との提携保証等の金融支援を行うとともに、地元金融機関と連携し効率的な保証審査を実践します。
- ② 地域における金融と経営支援の一体的支援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、地域の中小企業者等の実情に即した迅速な支援体制の強化を図ります。
- 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、金融機関との支援対象先の共有や、商工会議所等関連機関と連携し、「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引き続き行うとともに、中小企業者等の経営課題解決に向けた伴走支援を行います。また、経営支援後は金融機関・経済関係団体等と連携し、モニタリング及び中小企業者等の自走化に取り組めます。
- ④ 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等の支援や関係機関と連携した経営者相談や金融支援により、事業承継を促進します。また、経営者や後継者を対象に、地域に根差した事業承継セミナー等を開催するとともに、後継者間のコミュニティやネットワーク作りの場を提供します。
- ⑤ 海外展開を検討している企業を後押しするため、ジェトロをはじめ中小企業基盤整備機構等の関係機関と連携した海外販路開拓支援や海外現地でのテストマーケティング等を実施します。

- ⑥ 条件変更先企業や事故発生企業については早期の実態把握に努め、金融機関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、必要な支援を行うとともに、中小企業活性化協議会との連携の下、事業承継など効率的、抜本的な再生支援の後押しに努めます。
- ⑦ 経営支援対象先の顧客情報や経営支援に関する情報について、システム管理の高度化を図り、業務効率化及び経営支援の定量的な効果検証を行います。

・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

## 2) 求償権関係者の状況に応じた適切な債権管理

- ① 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。
- ② 「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の増加に伴い、期中管理部門や再生支援部門と債権管理部門の連携を密にしていきます。それぞれの事業者に応じた弁済計画作成などのスケジュール管理、弁済計画に対する合理性の検証など代位弁済前から連携することにより、債務圧縮へのサポートに努めます。
- ③ 求償権関係者の実情を把握し、それぞれの生活状況・事業基盤に応じた弁済計画へのサポートに努めます。
- ④ 必要な法的措置を的確、迅速に行い、求償権の保全確保を図ります。
- ⑤ 効率的な債権管理のため、回収見込みのない求償権は速やかに管理事務停止（積極的な回収の停止）を実施します。

## 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、発信します。
- ② 働き方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します。
- ③ ダイバーシティ（多様性）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します。
- 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・強化を図ります。

### 3. 保証承諾等の見通し

令和6年度の保証承諾等の主要業務数値（見通し）は、以下の通りです。

項目	金額	前年度計画比
保証承諾	1,800億円	100.0%
保証債務残高	9,500億円	95.0%
代位弁済	250億円	138.9%
回収	26億円	100.0%