

## 第五次中期事業計画（平成30年度～令和2年度）の評価

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

平成30年度から令和2年度までの3か年間の中期事業計画の実施評価は以下のとおりです。なお、実施評価にあたりましては、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、作成いたしましたので、ここに公表いたします。

### 1 地域の動向及び信用保証協会の実績

#### (1) 地域経済及び中小企業の動向

京都府内の経済情勢は、平成30年度は全体として緩やかに拡大しており、令和元年10月の消費税増税後も全体としての拡大基調に変化はなかった。しかしながら、令和元年度第4四半期に発生した新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナ」という。）の影響により、経済活動が抑制されるようになると、経済情勢は急速に悪化することとなった。府内の中小企業においても、新型コロナの発生までは、景気拡大の流れに乗り好調を維持する企業が見られたが、新型コロナ以降は、個人消費、観光動向など社会全般の経済情勢の悪化のあおりを受け、厳しい状況に置かれるようになった。令和2年度には、新型コロナの影響が本格化し、依然として厳しい状況が続いている。

#### (2) 中小企業向け融資及び保証の動向

日本銀行京都支店の金融関連指標によると、府内金融機関の貸出残高は、平成30年度末は10兆2,050億円（前年度比102.5%。以下同じ。）、令和元年度末は10兆6,358億円（104.2%）、令和2年度末は11兆774億円（104.2%）となった。

当協会の保証動向としては、保証承諾は、平成30年度1,734億55百万円(92.4%)、令和元年度1,995億80百万円(115.1%)、令和2年度1兆518億36百万円(527.0%)となった。令和2年2月までは府内の景気改善に伴い保証利用が減少し、セーフティネット保証の利用も縮小し続けていたが、同年3月以降は新型コロナの影響による保証申込が激増した。令和2年度の保証承諾の実績は、件数・金額ともに過去最高値を更新した。

### (3) 府内中小企業の資金繰り状況

府内における負債総額10百万円以上の企業倒産状況は、平成30年度は件数252件(95.5%)、負債総額196億22百万円(98.2%)、令和元年度は244件(96.8%)、146億円(74.4%)、令和2年度は242件(99.2%)、186億43百万円(127.7%)となった。件数は3年連続の減少であったが、負債総額は、令和2年度では一転して増加となった。中小企業の資金繰りは、新型コロナまでの景気拡大基調の中で改善傾向にあり、小康状態を保っていた。当協会においても、リスケジュールや各種経営支援に取り組んだ結果、代位弁済の抑制に繋げることができた。新型コロナの影響が顕著であった令和2年度においては、最長5年の返済据え置きが可能な実質無利子・無保証料の無担保融資となる制度融資「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。)を主とした新型コロナ関連制度などにより、中小企業者等の資金繰りを支えることができた。しかし、令和2年度の府下の新型コロナ関連倒産18件のうち8件が、令和2年度末の2月・3月に発生しているため、今後のコロナ関連倒産の増加が懸念される。

### (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、平成30年度は、製造業を中心に生産工場や研究・開発能力強化に投資する企業が増えた。令和元年度は、製造業は能力増強投資、更新投資などの設備投資が増加基調、非製造業においてもホテルの新設、物流センター建設など、増加基調であった。しかし、新型コロナの影響を受けた令和2年度の設備投資は、先行き不透明感から製造業を中心に下げ止まり、前年度を下回った。

### (5) 府内の雇用情勢

府内の有効求人倍率は、平成30年度、令和元年度平均ともに1.58倍と過去最高水準で推移していたが、新型コロナウイルスの影響を受けた令和2年度は1.06倍と大きく悪化した。全国的に見ても、有効求人倍率は低い水準で推移しており、今後の府内の雇用情勢に関し、引き続き注意を要する状態にある。

## 2 中期業務運営方針についての評価

平成30年度から令和2年度までの3か年間、中小企業の事業継続・存続を最優先にした取組みの強化を図るとともに、顧客サービスの向上に努めるため、中期事業計画で定めた7項目の業務上の基本方針に沿って業務運営を行った。その評価は、以下のとおりである。

### (1) 中小企業者等の経営改善・生産性向上に向けた取組みの推進

- ・ 地元金融機関の本部へ毎月（新型コロナウイルスの影響により令和2年5月～7月を除く。）訪問し、企業支援方針等の把握や様々な情報共有を行った。また、各金融機関と階層別で保証業務協議会を開催し、喫緊の課題や意見交換を行い、連携を更に強化した。

令和2年度は、ゼロゼロ融資の取扱開始などコロナ禍における申込件数の激増もあって、例年以上に地元金融機関との緊密な調整、連携を図った。金融機関も交えた迅速な支援体制を図るため、京都金融支援ウェブ情報交換会議を開催し、各金融機関・本部での応援の構築など積極的に働きかけた。

- ・ 経営支援強化促進補助金を活用した「京都バリューアップサポート」、「京都プロアップサポート」による経営支援を推進した。令和2年度は新型コロナウイルス関連の保証が大幅に増加し、訪問・面談も制限されたことから、実績数は減少したが、可能な範囲で企業のニーズに合わせた経営支援メニューによりサポートを行った。

また、中小企業者等の事業実態に着目し、金融機関と連携して事業性評価保証制度の取組みも推進した。

<京都バリューアップサポート実績（全体）>

平成30年度 158社（目標135社）

令和元年度 149社（目標150社）

令和2年度 98社（目標165社）

<京都プロアップサポート実績>

平成30年度 13社（目標10社）

令和元年度 3社（目標10社）

令和2年度 0社（目標7社）

<事業性評価保証制度保証承諾実績>

平成30年度 13社

令和元年度 13社

令和2年度 5社

企業訪問等により経営内容の厳しい先を抽出し、統合型中小企業支援（「オーダーメイド計画策定支援」「伴走型支援」「融資・保証制度支援」）メニューを積極的に活用し、経営支援を行った。また、経営改善計画策定支援事業（405事業）を推進し、経営改善等による保証取組・条件変更等の正常化に向けた取組みを推進した。

- ・ 条件変更先企業の早期経営改善、生産性向上に向けた経営改善計画の策定支援を行うため、平成30年4月に、当協会が主導する経営改善計画策定支援パッケージ「京都ランクアップサポート」を創設し、長期保証（15年）による借換えを行い、正常化を推進した。

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、正常先を含む約2,600社を選定のうえ、1,296社の業況確認とともに必要な経営支援を行った。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新設し、8社の支援を行った。

ビジネスマッチング支援について、企業訪問の際に、顧客のニーズ・シーズを吸い上げ販路拡大に貢献するとともに、協会内部イントラネット上の「マッチング掲示板」に情報を掲示して全社的に共有を図り、マッチングに結び付けた。

＜経営改善計画策定支援事業（405 事業）同意実績＞

平成 30 年度 68 社

令和元年度 50 社

令和 2 年度 20 社

※参考：平成 25 年 1 1 月からの同意実績累計 681 社

＜京都ランクアップサポート実績＞

平成 30 年度 19 社

令和元年度 12 社

令和 2 年度 1 社

＜ビジネスマッチング実績＞

平成 30 年度 12 社

令和元年度 6 社

令和 2 年度 3 社

(2) 中小企業者等の経営支援・事業再生の促進に関する取組みの推進

- 再生支援の取組みは、立上げ当初から当協会が京都再生ネットワーク会議の事務局を務め、再生支援に関する研修や情報交換を行い、行政機関・京都府中小企業再生支援協議会・地元金融機関等と密接な連携を図った。3年間の京都府・京都市協調「中小企業再生支援資金」の保証承諾実績は 78 件、42 億 55 百万円で、うち新規取組みは 22 企業となり、170 名の雇用維持に貢献することができた。平成 17 年度の制度創設から令和 2 年度までの保証承諾累計は、854 企業、2,188 件、1,671 億円となり、延べ 23,251 名の雇用維持に貢献した。

3年間の中小企業再生支援協議会の再生計画策定完了案件（二次案件）に係る協会関与実績は、69 企業、保証承諾実績は 8 億円であった。また、平成 15 年 2 月から令和 3 年 3 月までの協会関与実績は 566 企業、保証承諾実績は 575 億円となった。また、抜本再生実績の累計も 13 企業、保証債務残高 30 億円となった。

毎年度、中小企業診断士に業務委託を行い、再生支援融資先のモニタリングを実施するとともに、協会担当者

も金融機関と帯同して直接モニタリング訪問を行い、再生企業の二次破綻防止に努めた。

- ・ 平成30年4月から開始された「経営者保証を不要とする取扱い」に関しては、金融機関説明会や勉強会において周知・徹底に努め、経営者保証免除について適切に対応した。特に、ゼロゼロ融資について、5,568件の経営者保証免除対応を行った。

<経営者保証を不要とする取扱い>

平成30年度 18件  
令和元年度 21件  
令和2年度 128件

(3) 地方創生等への貢献を果たすための取組みの推進

- ・ 創業計画の策定支援等、創業前から創業後も伴走支援に取り組む「創業サポーター」（当協会の独自認定）を継続的に認定するとともに（累計16名から33名に増加）、平成31年2月の本所移転に際し、「創業サポートデスク」を新設し、支援体制を整備した。

女性のための創業セミナーを毎年度開催し、平成30年度・令和元年度には、具体的な創業計画のある方を対象に全5回の勉強会を実施し、創業に向けたフォローアップ支援を行った。

平成31年2月に、女性ならではのきめ細やかな支援を強化することを目的として、5名の女性創業サポーターによる女性創業支援チーム「ことそら」を発足させ、同年3月にオープニングイベント「集まれ！女性起業家～京都経済センターから未来へ～」を開催した。令和2年12月には、創業から経営面まで幅広く対応できるような体制を拡充した。

上記「創業サポーター」を中心に、国の経営支援強化促進補助金を活用した「京都創業サポート事業」に取り組み、中小企業診断士等の専門家が創業計画の策定支援を行う「創業バリューアップサポート」を推進するなど、創業希望者による創業計画のブラッシュアップを行った。

コロナ禍のため対面型のセミナーや勉強会は控え、令和2年9月にラジオ（FM89.4αステーション）に出演し、当協会の創業支援の取組みを紹介した。

<創業バリューアップサポート実績>

平成30年度 8件

令和元年度 16件

令和2年度 8件

- ・ 協会利用先企業のうち、65歳以上の経営者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・ニーズ等のヒアリング、経営アドバイスを行うとともに、事業承継に関する専門家派遣を実施した。

平成30年7月に「事業承継サポートデスク」を設置し、円滑な事業承継をサポートすべく支援体制を強化するとともに、京都府事業引継ぎ支援センターや京都中小企業事業継続・創生支援センター等と連携を図り、事業引継ぎ支援センターや民間のM&A会社へ紹介を行った。

平成30年度から毎年事業承継者向けセミナーを独自で開催し、令和元年度には事業承継強化月間として京都経済センター入居団体との連携・協力体制にて広く周知・広報活動を実施した。

府内中小企業者に対する事業承継支援の充実と促進を図るため、令和元年5月に当協会が事務局となり、地元金融機関、京都府事業引継ぎ支援センターを会員、京都府・京都市をオブザーバーとして金融実務者を中心とした「京都事業承継ネットワーク会議」を創設した。地元金融機関を中心に事業承継に関する情報交換や意見交換を行い、課題について柔軟かつスピーディに具体的な解決策を検討・実行し、共有することで密接な連携を図った。

令和2年1月に事業承継特化型「京都想いをつなぐファンド」を京都信用金庫、京都中央信用金庫、京都北都信用金庫及びベンチャーキャピタルと共同で出資し組成した。

事業承継支援を通じ、協会主導で民間会社（M&Aセンター）と連携し成約に至った事案につき、「民間M&A会社との連携による第三者への事業承継支援」に係る事例・スキーム等を内部で共有した。

地域課題への取組みとして、ポストコロナ社会における休廃業や企業倒産を回避し、新産業創出を行うための後継者コミュニティの形成を目的とした「京都府北部アトツギベンチャーセミナー」を開催した。

<事業承継に関する専門家派遣件数>

平成 30 年度 10 社

令和元年度 15 社

令和 2 年度 43 社

<高齢経営者（65歳以上）（訪問・面談）実績>

平成 30 年度 391 社

令和元年度 264 社

令和 2 年度 177 社

<事業承継関連制度保証実績>

令和元年度 7 件 241 百万円

令和 2 年度 8 件 389 百万円

なお、京都北部の清酒製造業を営む 3 企業を対象とした海外向けバイヤーマッチングイベントを実施し、海外向け販路開拓拡大の支援（1 社成約）を行った。

(4) 適正保証及び各種保証制度の推進

- ・ 反社会的勢力等や悪質申込者に対しては、行政機関、地元 4 行庫等金融機関及び全国信用保証協会連合会等関係機関との連携を図るとともに、協会内部で情報共有し、意思統一を図ることにより、1 件ごとに徹底排除に努めた。
- ・ 企業のライフステージに応じた様々なニーズ（資金繰り、創業、経営改善等）に対応した保証制度の提案を行い、保証推進を行った。

令和元年度終盤に発生した新型コロナに関連する令和 2 年度の保証承諾は、リーマンショック時を超える過去最高の 46,266 件 9,952 億 95 百万円で、そのうち実質無利子・無保証料の無担保融資となるゼロゼロ融資が 42,166 件 8,517 億 88 百万円と大半を占めるなど、大きな打撃を受けた中小企業者に対して資金繰りの支援を迅速かつ的確に行った。



<創業に係る保証制度の保証承諾額>

平成30年度	206件	1,122百万円
令和元年度	188件	904百万円
令和2年度	143件	1,125百万円

- ・ 地元金融機関本部への月例訪問に加え、担当者が金融機関の営業店を積極的に訪問し、情報交換等により連携強化を図り、中小企業者等の維持・発展のための資金ニーズに対応した提携保証や特定社債保証等を推進した。その際、金融機関からの要望が多かった保証期間の延長（提携保証）や保証料割引キャンペーン（提携保証・特定社債保証）を実施した。

協会創立80周年に当たる令和元年度には、保証料割引による協会80周年記念保証制度「みらい80・かけはし80」を創設した。

令和2年4月に一定の要件の下で経営者保証を不要とする事業承継特別保証制度を創設した。

<提携保証制度の保証承諾額>

平成30年度	42,422百万円
令和元年度	37,652百万円
令和2年度	9,296百万円

<特定社債保証制度の保証承諾額>

平成30年度	5,072百万円
令和元年度	7,368百万円
令和2年度	6,376百万円

<協会80周年記念保証制度の保証承諾額>

令和元年度	8,751百万円
-------	----------

(5) 個々の債務者や保証人の実情に合わせた効率的回収

① 求償権先の実態に応じた債権管理業務

- ・ 債務者・連帯保証人等の早期実態把握と返済能力に応じた債権管理のため、平成30年4月に本所管理第一課の業務を変更するとともに（本所、山城支所、南丹支所の有担保求償権の管理回収業務から、代位弁済後、概ね3年以内の本所の求償権の管理回収業務に変更）、平成30年8月に「初回管理方針報告事務要領」を定め、新規代位弁済案件について、初回管理方針を決定し（原則として代位弁済月の翌月末迄に現地調査・面談を行い、今後の管理方針を決定）、実施することにより、債権管理担当者と管理職が一体となって、早期に適切な回収方針を立てることで、各々の実態に応じた債権管理を進めた。

令和2年度においては、新型コロナウイルス感染拡大防止のため債務者等との面談や訪問が制限される厳しい状況下での債権管理となった。

<求償権回収額>

平成30年度	40億57百万円	(目標)	31億円
令和元年度	28億27百万円	(目標)	31億円
令和2年度	26億59百万円	(目標)	31億円

【参考：代位弁済額】

平成30年度	115億98百万円	(計画)	150億円
令和元年度	99億64百万円	(計画)	130億円
令和2年度	58億60百万円	(計画)	120億円

② 効果的で効率的な債権管理業務

- ・ 「地図情報システム」<平成25年度導入>と「進捗管理表（コンパスP）」、「入金管理表（コンパスR）」<平成29年度導入>を活用して、債務者等への効率的かつ効果的な訪問督促・現地調査や自動督促システムによる効率的な書面督促を行った。

令和2年度においては、新型コロナウイルス感染拡大防止のため債務者等との面談や訪問が制限される厳しい状況下での債権管理となった。

<実地調査件数>

平成30年度 2,623件（目標 定めず）  
令和元年度 3,472件（目標 3,600件）  
令和2年度 1,947件（目標 1,800件）

無担保求償権の効率的管理を行うため、代位弁済後長期間経過している求償権を主体に、また将来的にも返済が見込めない求償権について管理事務停止・求償権整理を推進した。

<管理事務停止件数>

平成30年度 955件（目標 1,000件）  
令和元年度 963件（目標 1,500件）  
令和2年度 989件（目標 860件）

<求償権整理件数>

平成30年度 3,973件（目標 4,000件）  
令和元年度 4,968件（目標 5,000件）  
令和2年度 1,697件（目標 1,700件）

③ 個々の実情に応じた取組み

- ・ 完済見込みが立たないものの、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」の活用を推進した。

<保証債務免除実施件数>

平成30年度 15件（目標 30件）  
令和元年度 11件（目標 30件）  
令和2年度 16件（目標 12件）

- ・ 事業を継続している債務者に対しては、事業維持・発展のためにバリュアアップサポート（外部専門家派遣）を積極的に提案の上、取り組んだ。

また、求償権消滅保証については、対象となる債務者が限定されるものの、債務者と金融機関との調整を図り取り組んだ。

令和2年度においては、新型コロナ感染拡大防止のため債務者等との面談や訪問及び金融機関との調整が制限される厳しい状況下であったため、実施件数は大きく減少となった。

<求償権バリューアップサポート実施件数>

平成30年度 13件（目標 10件）

令和元年度 12件（目標 15件）

令和2年度 1件（目標 7件）

<求償権消滅保証実施件数>

平成30年度 2件（目標 定めず）

令和元年度 3件（目標 5件）

令和2年度 0件（目標 1件）

(6) コンプライアンス態勢の一層の推進とガバナンスの強化

- ・ コンプライアンス態勢の浸透状況を把握するため、コンプライアンス・チェックシートを毎年度実施し、出された意見・要望に係る対応方針等について、コンプライアンス委員会で協議を行った上、全職員で共有した。

部署ごとの定例勉強会を年間6回（令和2年度においては、新型コロナの影響による申込み対応のため年1回）実施し、コンプライアンスに関する事項の周知や苦情事例の共有などを行った。各部署からの報告により、重要なものについてはコンプライアンス委員会で討議した。

研修については、新入職員に対する研修を毎年度実施したほか、令和2年度はコンプライアンス外部相談窓口である弁護士による全体研修を実施した。

令和元年度に、信用保証料の違算事案と重要書類の紛失事案が発生したが、当事者へ適切な対応を行うとともに、原因究明及び再発防止策を講じ、改めてコンプライアンスの重要性等を周知徹底した。

- ・ 個人情報・個人データの安全管理状況の点検を全部署で毎月実施し、定例勉強会等において報告事例の共有を

行った。

令和2年度に、個人情報紛失事案（不在者通知の紛失）が発生した。迅速に事後対応を行うとともに、「個人情報書類および重要書類の取扱いについて」の内部通知を発出し、マニュアルの改正を行い、職員に注意喚起をするとともに、再発防止の徹底を図った。

#### (7) 将来に向けた新たな機能や役割の構築と活力ある組織体制

##### ① 働きがいのある職場環境作りと人材育成

- ・ 京都府、京都市と2年間の相互人事交流、民間金融機関への半年研修（上期・下期）を行い、協働・交流を通じた連携強化、多面的な視野の獲得、専門スキルの育成を図った。また、中小企業支援には専門的知識やノウハウを有する人材を養成していく必要があり、中小企業診断士20名、連合会主催の「信用調査検定プログラム」合格者103名（上級「マスター」49名、中級「アドバンス」43名「ベシス」11名）と全国トップクラスの有資格者を抱えている。その他、新たにFP技能士や事業承継・M&A関係の資格取得を奨励し、3年間でFP技能士（1級から3級）は15名から22名、事業承継・M&A関係は16名から19名に増加した。
- ・ 中堅、若手職員、女性職員を対象とした階層別、業務別の多様な外部研修に職員を参加させ、協会の将来を担う総合力のある人材育成に努めた。また、部下育成のためのマネジメント力向上のため管理職向けの研修、人事考課者研修を実施した。

「女性活躍推進法」に基づき、京都労働局から女性の活躍推進状況が優良な企業に与えられる「えるぼし認定（3つ星）」を全国の信用保証協会ですべて初めて取得した。また、総合職転換制度（3年間で女性一般職4名が総合職転換申出）、女性管理職候補の中途採用（1名内定）を実施した。

女性管理職（課長級以上）は3年間で1名から3名に増加し、女性総合職は3年間で13名から18名に増加した。

3年間の新入職員採用について、性別にとらわれない公正な採用選考を行った結果、女性8名、男性1名を採用した。

- ・ 令和2年12月に、組織内のコミュニケーションを活性化させ、風通しのよい明るい職場環境づくりに取り組み、協会で働くすべての職員がより良い成果・業績につながる企画・発案・創意工夫などを提案できる職員

提案制度を創設した。提案数は107件となり、そのうち82件を採択した（一部採択を含む。）。

- ・ ワークライフバランスの実現に向け、業務における生産性向上や働き方改革の実現に取り組んだ。年次有給休暇の取得目標を設定し、計画的な取得や年5日間以上の連続休暇取得を奨励した（令和2年度目標13日に対し、平均取得日数13.0日）。また、特に過密になっている管理職の時間外労働を削減するため、業務の効率化や業務分担の見直し等を徹底するとともに、パソコンによる就業管理システムを活用し、労働時間管理をより正確に行った。なお、新型コロナ関連保証への対応に伴う業務繁忙により、残業時間（法定時間外労働）は職員一人当たり月平均19時間18分（対前年度比126%増加）となった。

「次世代育成支援対策推進法」に基づき、仕事と育児の両立支援に取り組む子育てサポート企業として京都労働局から「くるみん」認定を取得し、また、仕事と出産・子育て、介護との両立、多様な働き方を推進する企業として『「京都モデル」ワーク・ライフ・バランス推進企業』認定も取得した。

男性職員の育児休業取得率について、平成30年度は0%に対し、令和2年度は37.5%（令和2年度末時点。令和2年度の育児休業取得率は令和3年度末に確定）に増加した。

当協会が創立100周年を迎える20年後においても、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っていく組織であるために、当協会内の全職員が参画して議論を重ね、中長期的な基本指針として、令和2年3月に「協会八策」を策定した。

## ② 関係機関との連携強化

- ・ 地元金融機関の本部へ毎月（新型コロナの影響により令和2年5月～7月を除く。）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、保証申込書類の集約などの協力体制を敷き、迅速に保証申込を処理した。

ゼロゼロ融資の利用要件である市町村によるセーフティネット認定に関しても、京都市セーフティネット保証認定相談窓口が京都経済センター内にあり、ゼロゼロ融資の保証申込が増加した際には当協会内の応接室を一時的に一部貸し出すなどしてスムーズな連携を図った。

- ・ 平成31年2月に京都経済センターに移転し、入居団体と積極的に連携強化を図った。

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「一般社団法人 京都知恵産業創造の森」（平成30年11月設立）に参画するなどの連携推進に取り組んだ。

京都経済センター区分所有者連絡会議に参加し、同センター内の団体、関係機関との意見交換や施設管理・運営についての協議・決定を行った。

令和元年2月の「京都経済センター事業承継支援強化月間」では、当協会は「親族内承継」、同センター内の団体は「第三者承継」をテーマに事業承継セミナーを開催し、相互に協力して広報案内を展開するなどの連携を図った。

- ・ 平成30年3月に包括連携協定を締結した京都産業大学、京都府立大学、龍谷大学等において、信用保証協会の仕組みや経営支援の内容に係る講義・講演を行った。また、同協定を締結した大学の学生を10日間にわたり、インターンシップ生として受け入れ、保証協会の業務体験や伝統産業への視察研修など保証協会の使命や京都の文化、中小企業の魅力を感じてもらいカリキュラムを行った。

人材育成、研修を目的に令和3年4月から協会職員を初めて京都大学（産学官連携本部）に出向させるため、出向契約を締結した。

### ③ 広報活動の充実

- ・ 当協会の取組みについて、次のとおり積極的に情報発信を行い、協会認知度の向上を図った。
  - \* 平成30年度、令和元年度「中信ビジネスフェア」、平成30年度「京都ビジネス交流フェア」への出展
  - \* 協会ホームページや広報誌によるタイムリーな情報発信
  - \* 報道機関に対して積極的にニュースリリースを行い、地元紙等に掲載
  - \* 創業セミナーや講演会の開催における京都市地下鉄の広告掲載
  - \* LINE 利用によるオンラインセミナーの開催など情報発信
  - \* 保証利用企業とのコラボによる販促グッズの作成
  - \* 平成30年度、令和元年度に嵯峨美術短期大学の学生と連携し、「保証月報」の表紙デザインを学生が作成
  - \* 京都市立芸術大学と連携し、学生が制作した絵画作品を当協会の総合受付や応接通路に展示

金融機関担当者に対し、当協会の経営支援等の取組みや、保証制度の内容及び実践的な取扱い説明のため、

階層別勉強会や店舗単位の少人数勉強会等の保証協会勉強会を開催し、適切な保証推進に努めた。令和2年度は新型コロナの影響により、開催は少なくなった。

＜保証協会勉強会の開催回数＞

平成30年度 46回

令和元年度 60回

令和2年度 2回

④ 地域拠点の機能強化を目指した環境整備

- ・ 京都経済センター内の一般社団法人京都知恵産業創造の森には、当協会理事長が参画している。  
事業承継支援においては、京都府事業引継ぎ支援センター、京都府中小企業事業継続・創生支援センターと、M&A相談等の取次、後継者マッチングなど連携を図った。  
京都府・京都市と2年間の相互人事交流、民間金融機関への半年派遣研修（上期・下期）を行い、協働・交流を通じた連携強化、多面的な視野の獲得、専門スキルの育成を図った。  
海外展開支援においては、平成30年からJETROと連携し、中小企業の海外進出やインバウンド需要の取り込みに向けた支援協力を図った。  
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。
- ・ 中小企業者に対する事業承継支援の充実と促進を図るため、令和元年5月に、当協会が事務局となり、地元金融機関、京都府事業引継ぎ支援センターを会員、京都府・京都市をオブザーバーとして金融実務者を中心とした、「京都事業承継サポート会議」を創設し、意見交換を行った。
- ・ 中丹支所については、アクセス、安全性（浸水の危険性等）、コスト面での評価から、現在地で建て替えることを決定した。  
丹後支所については、現支所の付近地において移転整備することとし、用地選定を行ったが、決定には至らなかった。



●外部評価委員会の意見等

- (1) 平成30年度から令和2年度における京都府内の経済状況は、令和元年度第3四半期までは緩やかに拡大傾向を示しましたが、令和元年度第4四半期の新型コロナの発生以降は、急速に悪化しました。
- その結果、中小企業者等においても、新型コロナの感染拡大による社会・経済情勢の悪化から、厳しい経営を強いられました。特に、令和2年度には、行動自粛・営業規制などの影響をまともに受けた飲食店・観光産業を中心に、新型コロナによる経営悪化はきわめて深刻なものとなりました。
- (2) こうした経済情勢変化の中、令和元年度までは保証利用は減少し続けていましたが、令和2年度は中小企業者等の新型コロナにともなう経営悪化から保証申込が激増し、令和2年度の保証承諾は、件数・金額ともに過去最高を記録されています。これは、厳しい経営状況におかれた多くの中小企業者等に対し、全署をあげて対応され迅速な保証業務を推進された結果であり、高く評価されます。
- その反面、令和2年度においては、それまで積極的に取り組まれた「京都バリューアップサポート」や「京都プロアップサポート」等の経営支援の活動が新型コロナ感染拡大防止の観点から制限されたことは残念でした。
- すでに、「ポストコロナ応援プロジェクト」など、ポストコロナ社会を見据えた経営支援も開始されていますが、新型コロナによって厳しい経営状況にある中小企業者等に対して、今後とも事業の継続・発展および雇用の維持・拡大に向けて地方自治体・金融機関・経済諸団体との連携を強化しながら金融・経営支援に一層、尽力してください。
- (3) 経営支援については、既存の中小企業者等の経営健全化と並んで、創業の活性化が重要です。当保証協会では、独自認定の創業サポーターの育成に取り組み、「創業サポートデスク」を新設されるなど、支援体制の整備に取り組みされたことは注目されます。また、女性のための創業セミナー開催や、女性創業支援チームを発足されるなど、創業支援の態勢も強化されました。事業継承支援においては、「事業承継サポートデスク」の設置や、65歳以上の経営者を直接訪問するプロジェクトを実施されるなど、地域社会の活性化に貢献された

ことも特筆に値します。

今後も、ポストコロナを見据えた積極的な創業支援策を展開されるよう期待します。

- (4) 経営者保証を不要とする保証・取組みについては、平成30年度から開始され、説明会・勉強会等を通じて周知・徹底に努められました。また、令和2年度においては、ゼロゼロ融資についても5,500件を超える経営者保証免除対応が行われたことは評価できます。
- (5) 求償権の回収については、その実績は、令和元年度・2年度においては、物的担保のある求償権、第三者保証のある求償権の減少と新型コロナの影響もあり、対前年度比で下回ったものの、中期3年間の累計では計画を上回りました。また、債務者等の実態と状況に応じた債権管理のための組織変更や、「入金管理表」などを活用し、債権管理業務の効率化を推進されたことも評価できます。  
引き続き、債務者等の実態把握に努められ、適切な債権管理・回収方策をとられるように努めてください。
- (6) コンプライアンス態勢については、年度ごとのコンプライアンス・プログラムに沿って態勢を強化されており、職員のコンプライアンス意識の一層の醸成に努められていることは評価できます。  
しかし、この3年の間に僅かながらも個人情報を含む重要書類の紛失事案が発生しました。  
今後は、これらの事案を教訓として、コンプライアンスの重要性を再認識し、個人情報の保護の徹底と再発防止態勢の強化に取り組まれることを強く望みます。
- (7) 職場環境については、女性職員の積極的な登用に取り組み、女性の活躍推進状況が優良な企業に与えられる「えるぼし認定（3つ星）」を全国の信用保証協会ですべて初めて取得されました。また、育児や介護との両立支援の取組みの結果、男性職員の育児休業取得率が平成30年度の0%から、令和2年度の37.5%と大きく増加していることも評価できます。
- (8) 平成30年～令和2年度における当保証協会の収支差額は、令和2年度こそ、保証債務残高の激増により責

任準備金を積み増したため年度計画を下回りましたが、平成30年度・令和元年度ともに年度計画を上回っていたため、中期3年間の累計では、計画を9億83百万円上回り、堅実で安定的な経営を維持されたことは、大いに評価できます。

今後も中小企業金融の円滑化を図るために、中・長期的に健全経営に努められることを期待します。

### 3 事業実績

京都信用保証協会

(単位:百万円、%)

年 度 項 目	平成30年度実績			令和元年度実績			令和2年度実績		
	金 額	対計画比	対前年度 実績比	金 額	対計画比	対前年度 実績比	金 額	対計画比	対前年度 実績比
保 証 承 諾	173,455	99.1	92.4	199,580	119.5	115.1	1,051,836	657.4	527.0
保 証 債 務 残 高	609,562	101.6	92.5	580,183	106.5	95.2	1,212,745	245.0	209.0
代 位 弁 済	11,599	77.3	97.3	9,964	76.6	85.9	5,860	48.8	58.8
実 際 回 収	4,057	130.9	112.0	2,827	91.2	69.7	2,660	85.8	94.1