

別紙様式 2

# 年 度 経 営 計 画

令和 5 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 . . . . .	9
回収部門 . . . . .	10
その他間接部門 . . . . .	12
3 事業計画 . . . . .	16
4 収支計画 . . . . .	17
5 財務計画 . . . . .	18
6 経営諸比率 . . . . .	19

(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。）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) 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。）の事業環境は、国や自治体による金融支援策、雇用調整助成金、時短・休業協力金などの公的支援により一定の下支え効果があったが、引き続きコロナ禍と1年を超すロシアのウクライナ侵攻に伴う影響を受け、依然として厳しい状況にある。他方、社会全体では、新型コロナ対策と社会経済活動の両立が図られようとして来ているが、原材料・エネルギー価格の高騰やデジタル化、グリーン化、人手不足への対応など多くの経営課題を抱えており、DX（デジタル・トランスフォーメーション）・AIを活用した生産性向上や事業再構築、新規事業開拓への取組みなどによる収益力の改善が喫緊の課題となっている。

東京商工リサーチ社によると、府内の令和4年中の負債総額1,000万円以上の倒産は、237件（前年比+37件）、金額317億26百万円（同+116%）となっており、件数・金額とも前年を上回り、増加に転じた。業種別では、燃料費の高止まりと人手不足など厳しい状況が続いている運輸業、飲食料品製造・販売業、飲食業などが増加している。

当協会においては、「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見通しの下、専門家派遣等による経営支援や新たな借換保証制度の創設により返済負担の軽減を図るなど、中小企業者等に対する継続的な支援に取り組んでいる。

## (2) 業務運営方針

長期化する新型コロナに加え、ロシアのウクライナ侵攻による世界経済の減速、急激な物価高騰等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、こうした状況にあって業績回復が遅れている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。さらに、実効性のある経営支援をはじめ、創業や事業承継支援のためにも自治体・金融機関はもとより、経済関係団体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、必要に応じて、迅速に法的措置を講じるなど、効果的、効率的な求償権の管理・回収に努める。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5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 新型コロナや物価高騰等の影響で厳しい状況にあ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、ゼロゼロ融資の借換え需要にも対応でき、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を中心に、政策保証や金融機関との提携保証等、個々の実情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、地域の中小企業者等の実情に即した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、引き続き経済関係団体等とともに「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やデジタル化支援など、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 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。

- ⑤ 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、後継者による事業承継を後押しする。
- 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。

## 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、代位弁済後は早期に回収方針を決定し、その後の進捗管理を徹底することで効果的・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（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

中小企業者等の景況については、持ち直しの動きが見られる一方で、収益面の改善に至っていない業種もある中、ゼロゼロ融資の返済開始時期が令和5年度にピークを迎えることから、業績回復の遅れている中小企業者等の資金需要・借換え需要の拡大が予想される。

こうした状況の中、当協会では「伴走支援型特別保証制度」の活用等、引き続き中小企業者等の事業継続・雇用維持のため、金融機関と協調して個々の経営実態や事業の特性を見極めながら、実情に対応した金融支援を行う必要がある。

#### (2) 具体的な課題

- 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
- 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
- 3) 適正保証の推進
- 4) 創業・スタートアップへの保証推進
- 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) 中小企業者等の資金ニーズや課題に対応した金融支援
  - ① コロナ禍や物価高騰等の影響を受けて厳しい状況にある中小企業者等に対し、ゼロゼロ融資の借換え需要及び新たな資金需要にも対応する伴走支援型特別保証制度等を中心に、個々の実情に対応した、円滑な金融支援を行う。
  - ② 中小企業者等の様々なライフステージに応じた資金ニーズに対応するため、国や自治体の政策に則した融資制度及び金融機関との提携保証、特定社債保証、短期継続保証、事業承継特別保証など、最適かつ利便性の高いサービスを提案する。

- ③ 中小企業者等が利用しやすい保証制度メニューや制度運用の充実に取り組む。
- ④ 経営者保証を不要とする保証を推進する。
- ⑤ 持続可能性の向上につながるSDGs経営を中小企業者等に普及させるため、SDGs関連の保証制度の充実及び利用促進に取り組む。

## 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

- ① 地元金融機関との定期的な情報共有や意見交換を行い、連携支援体制をより一層強固にする。
- ② 自治体・金融機関・経済関係団体と連携し、中小企業者等の実情に即した地域の支援体制を構築し、課題解決につながる金融支援・経営支援を行う。
- ③ 地域における金融と経営の一体的支援の充実を図り、自治体、金融機関、経済関係団体等との一層の連携を図り、地域の中小企業者等の維持・発展に努める。

## 3) 適正保証の推進

- ① 公的機関の使命として、関係機関と緊密な連携を図り、反社会的勢力や不正利用を徹底排除する。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 令和4年度に創設した「書面添付制度型保証料割引」を活用し、中小企業者等の適正な会計処理を促進する。

## 4) 創業・スタートアップへの保証推進

- ① 令和5年3月に創設された、経営者を保証人に取らない「SSS保証」を活用する等、起業予定者及び起業後間もない中小企業者等に対する保証を推進する。
- ② 商工会・商工会議所等と連携し、創業セミナー等様々な機会を捉え、当協会の創業保証メニューを説明し、利用を促す。

## 5) 顧客目線に立ったサービスの推進

- ① 中小企業者等の経営実態や事業の特性を見極めながら、ニーズに応じた各種保証制度や経営支援メニューの提

案等の推進に努める。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、最適な支援を行う。

- 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、保証利用や経営支援利用のメリットを分かりやすく伝える。
- 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・経営支援につなげる。
- ④ 様々な研修受講・OJTを通じて企業の目利きや事業性評価能力を高め、適正な保証・経営支援を行う。

#### 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）を進め、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、保証申込み手続きの電子化について、保証協会システムセンター株式会社と連携しながら、金融機関との取扱いを開始する。
- ③ 信用保証書の電子化について、未対応の金融機関に利用を促す。

### 【経営支援部門】

#### (1) 現状認識

ゼロゼロ融資の返済開始が令和5年度にピークを迎えることから、業績回復の遅れている中小企業者等の資金需要・借換え需要の拡大が見込まれる。引き続き、経営環境の変化を踏まえた経営の改善を促すことが急務である。

こうした観点から、中小企業者等の自社の強みを活かした新事業展開や生産性向上等に関して、経営上の助言から課題解決まで一貫した伴走支援を行う必要がある。そのため、金融機関や経済関係団体等との連携・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担うべきである。

さらに、経営支援の充実のため、「金融と経営の総合支援サービス機関」として「金融のできるコンサルタント」機能を発揮し、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・経済関係団体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) 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
- 2) 創業・スタートアップへの支援
- 3) 事業承継の支援
- 4) 再生支援
- 5) 経営支援における関係機関との連携強化
- 6) 顧客満足度向上と広報活動の充実

(3) 課題解決のための方策

- 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
  - ① SDGs、環境対応、DX、インボイス等、今後中小企業者等が推進していくべき課題について、コンサルティング型の経営支援を行う。
  - ② 経営支援に当たっては、中小企業者等の納得を得ながら、経営改善の客観的目標を共有するよう努める。
  - ③ 国の補助金を活用し、原則として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。

具体的には「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）を中心に、引き続き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及び中小企業者等の今後の事業展開に対する支援を行う。
  - ④ 京都府が令和3年度に創設した「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、金融機関等との緊密な連携体制を構築し、共同支援を展開する。
  - ⑤ 前年度までのポストコロナ応援プロジェクト対象先のモニタリングを継続し、必要に応じ適切な支援を行う。
  - ⑥ 京都市産業技術研究所と連携し、技術面からも中小企業者等の新商品開発や新事業展開、既存事業の改善を支援する。
  - ⑦ 経営支援のノウハウや事例共有、研修等を通じ、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。
  - ⑧ 経営支援対象先の顧客情報及び経営支援に関する情報について、システムによる管理を高度化するとともに、経営支援の定量的な効果測定を行う。

## 2) 創業・スタートアップへの支援

- ① 起業予定者及び起業後間もない中小企業者等の身近な相談相手となれるように関係構築を図る。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」が中心となって企業支援を行う。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。
- ② 起業予定者及び起業後間もない中小企業者等の支援策として、セミナーの共同開催等、自治体、金融機関その他起業支援のために活動している団体等との連携を強化する。
- ③ 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、金融支援後、企業訪問・モニタリングにより、必要な経営支援を行う。

## 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を確認し、現状及び課題を把握するとともに、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派遣する「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 経営者保証が不要となる保証制度等を活用し、事業承継を支援する。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。
- ③ 経営者や後継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、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、若手後継者（アトツギ）が、家業の経営資源を活用し、新たな事業を創出する具体的行動を促すことにより、後継者間のコミュニティやネットワークの形成を支援する。
- ④ 京都府事業承継・引継ぎ支援センター等関係機関や金融機関との連携を進め、事業承継のニーズ（後継者不在の経営者の相談、承継に係る金融支援等）に対応する。

## 4) 再生支援

- ① ゼロゼロ融資の返済開始の本格化による再生案件の増加に備え、経済関係団体等との連携強化及びマインド共有のための情報交換会、勉強会、研修会を実施する。
- ② 政府の「収益力改善指針」に沿った認定支援機関等の支援を受けて、自ら主体的に経営改善計画策定に取り組む中小企業者等を応援し、計画策定費用に対して、当協会独自の補助（企業の自己負担部分の1/2（上限20万円））

を行う。

- ③ 再生企業の経営課題の見える化や、「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）等を活用し、再生計画の実行を支援する。
- ④ 経営サポート会議等で、企業に寄り添った対話を重ね、行動変容を後押しして、再生計画に対する合意形成に貢献する。
- ⑤ 京都再生ネットワーク会議の事務局として、自治体、中小企業活性化協議会、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を促進する。

#### 5) 経営支援における関係機関との連携強化

- ① 京都経済センター内の支援団体との連携をはじめ、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 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（JETRO）、京都産業21や支援パートナー等と連携し、海外販路開拓等を支援する。
- ③ 地元金融機関とのネットワークを活用し、中小企業者等に当協会の経営支援メニューを提案する機会を拡大する。

#### 6) 顧客満足度向上と広報活動の充実

- 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。
- ② 中小企業者等向けに定期的にビジネスセミナー・相談会を開催し、その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

想定以上のコロナ禍の長期化により、分割返済不履行や法的整理など不況型倒産が増加している。令和5年度から、

多くの中小企業者等でゼロゼロ融資の返済が開始されることに伴い、経営不振が続く企業の分割返済不履行による事故の増加も見込まれることから、金融機関と連携して事故発生企業の状況を早期に把握し、適切な支援を行い、企業破綻に至らないためのフォローアップが必要である。

(2) 具体的な課題

- 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
- 2) 事故発生企業の事業維持に向けた取組み
- 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

(3) 課題解決のための方策

- 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
  - 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、事故発生企業の情報を早期に共有する。
  - ② 事故発生企業との面談により、そ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) 事故発生企業の事業維持に向けた取組み
  - ① 条件変更等を行っても経営の維持が難しく、経営支援の検討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し、対応を検討する。
  - ② 事業継続している事故発生企業について、事業維持に向けた必要・適切な支援を行う。
  - ③ 経営者の死亡により経営者交代となった中小企業者等に対し、経営支援部門と連携し、必要な支援を行う。
  - ④ 廃業した中小企業者等に対し、企業・金融機関と債務圧縮に向けた方策を協議し、適切に対応する。
- 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  
代位弁済が見込まれる先について、債権回収に向けた措置の検討及び早期着手と法的措置等を含む回収部門との連携の強化を図る。

【回収部門】

- (1) 現状認識

コロナ禍の長期化等で代位弁済の増加が見込まれる一方、原材料、エネルギー価格の高騰による影響もあり、求償権の回収環境は厳しい状況が続くことが予想される。

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つなげるべく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 代位弁済前から期中管理部門と連携を密にして債務者等の情報を共有し、代位弁済後は早期に回収方針を決定し、その後の進捗管理を徹底することで、回収の最大化を図る。
  - ② 定期回収促進のため弁済誓約書を徴求し、弁済内容を独自の入金管理表で管理することにより、効率的な回収金管理を行う。
  - ③ 債務者等への訪問時にタブレット端末を積極的に活用し、効果的・効率的な折衝を行う。
  - ④ 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、生活再建・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 資産を散逸させ、又はそのおそれのある債務者等に対しては、迅速に保全処分、本訴等を行う。また、誠意のない債務者等に対しては、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、法的措置を含むあらゆる督促・回収手段を尽くす。

## 【その他間接部門】

### (1) 現状認識

中小企業支援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図る必要がある。

働き方改革の徹底及び休暇取得の促進等により、健康経営を推進するとともに、ダイバーシティ（多様性）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。

さらに、協会創立100周年（2039年）を視野に、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、数値目標の達成に向けた取組みを進める必要がある。

## (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
- 3) 適切な人材育成・人材活用
- 4) 情報発信の充実
- 5) 電子化の推進と生産性向上
- 6) コンプライアンス・危機管理の推進
- 7) 北部支所の整備

## (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 引き続き全職員に対し、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環境負荷の低減に努め、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 SDGs債を積極的に購入する。

### 2) 働きがいのある職場環境づくり

- 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、職場単位によるボトムアップ型で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）、時間外勤務の縮減等を推進する。職員の育児休業・育児休暇の取得促進など仕事と育児・介護の両立を支援し、仕事と生活の調和を図るとともに、適切に職員の補充を行い、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、電子化推進やビジネスプロセスの見直し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 職員のモチベーションや職場に対する満足度調査を継続実施し、課題の抽出及び改善策の立案・実施により、

職員満足度（やりがい、働きやすさ、風通し、人間関係）の向上を図る。

- ④ 人的資本である職員の健康保持・増進により、組織の活性化や生産性の向上を図るため、健康経営優良法人の認定を取得し、健康経営を推進する。

### 3) 適切な人材育成・人材活用

- ① ダイバーシティ（多様性）推進の重要性を認識し、女性職員の管理職への登用をはじめ活躍の場を広げる。また、他機関との人事交流や他機関への研修派遣を継続し、多様な価値観、経験と高い判断能力を備えた人材がその能力を最大限に発揮できる組織を目指す。
- ② 意欲と能力に応じた公正かつ適切な人材登用を行うとともに、部下から見た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」を活用し、部下を持つ職員のマネジメント意識・能力の向上を図る。
- ③ 職員とりわけ若手職員が自己の成長を実感し、職員のキャリアパスにつながる体系的な人材育成を進める。
- ④ 総合職・一般職のあり方や、専門性を重視した複線的な人事管理の検討を進める。
- ⑤ 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。
- ⑥ 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。
- ⑦ 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の奨励をはじめ、職員の総合的又は専門的な能力の向上を図る。また、職員のITリテラシーの向上によりデジタル人材の育成・強化を図る。

### 4) 情報発信の充実

- ① 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の発信に努め、顧客サービスの向上を図る。
- ② 地元大学と教育・研究分野等の連携を進め、地域社会の発展に寄与する。

### 5) 電子化の推進と生産性向上



- ① 会議資料の電子化を進め、ペーパーレス会議を徹底する。
- ② 大量の保存文書の電子化を進め、データを活用して業務の質や生産性の向上を図る。
- ③ RPAの活用や、令和4年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。
- ④ 協会業務に係る共同システムを運用す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。

#### 6) 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意識を高める。
- ③ 顧客情報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、その結果を定例勉強会等で共有することで、顧客情報保護の意識を高める。
- 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、SDGsなど協会による社会的価値向上への取組みや経営支援に関する内容を充実させ、計画的に課題を設定したうえで、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 新たに丹後支所にサーバーを設置し、本所が被災した場合でも事業が継続できる体制を構築する。

#### 7) 北部支所の整備

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）について、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、新事務所での営業を開始する。

### 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	180,000	120.0	128.6
保証債務残高	1,000,000	86.2	83.3
保証債務平均残高	1,100,000	91.7	89.4
代位弁済	18,000	120.0	175.1
実際回収	2,600	104.0	97.0
求償権残高	4,000	133.3	133.3

積算の根拠(考え方)
<p><b>保証承諾</b> 令和5年度は、ゼロゼロ融資の返済開始時期がピークを迎え、伴走支援型特別保証等による借換え需要が見込まれることから、令和4年度実績見込より3割程度増加すると見込む。</p> <p><b>保証債務残高・保証債務平均残高</b> 保証債務残高・保証債務平均残高は、ゼロゼロ融資の金利返済開始時期に一括返済する企業が見込まれること及び償還の進捗により令和4年度実績見込より2割程度減少すると見込む。</p> <p><b>代位弁済</b> 新型コロナの長期化や、原材料高騰の影響で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4年度実績見込より大幅に増加すると見込む。</p> <p><b>実際回収</b> 代位弁済は増加するが、新型コロナの長期化や原材料高騰の影響により、引き続き回収環境は厳しいことから、令和4年度実績見込よりやや減少すると見込む。</p> <p><b>求償権残高</b> 代位弁済の大幅増加が見込まれることから、令和4年度実績見込より3割程度増加すると見込む。</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	12,668	100.0	93.8	1.15
保証料	11,000	96.5	89.4	1.00
運用資産収入	664	97.5	104.4	0.06
責任共有負担金	811	205.4	212.0	0.07
その他	193	102.7	104.0	0.02
経常支出	7,828	96.3	100.5	0.71
業務費	2,871	105.9	116.9	0.26
借入金利息	0	—	—	0.00
信用保険料	4,767	88.3	89.4	0.43
責任共有負担金納付金	180	1795.0	—	0.02
雑支出	10	100.0	—	0.00
経常収支差額	4,840	106.8	84.7	0.44
経常外収入	24,665	117.9	137.2	2.24
償却求償権回収金	250	71.4	71.4	0.02
責任準備金戻入	8,050	98.1	99.0	0.73
求償権償却準備金戻入	865	167.3	103.4	0.08
求償権補填金戻入	15,500	130.8	179.0	1.41
その他	0	—	—	0.00
経常外支出	24,705	114.4	132.6	2.25
求償権償却	16,553	126.1	171.2	1.50
責任準備金繰入	7,197	96.0	89.4	0.65
求償権償却準備金繰入	900	99.6	104.1	0.08
その他	55	76.9	104.4	0.01
経常外収支差額	-41	6.0	6.1	-0.00
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	4,799	124.2	94.9	0.44
収支差額変動準備金繰入額	1,599	124.2	94.9	0.15
基金準備金繰入額	3,200	124.2	94.9	0.29
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)

- ・ 「保証料」は、保証債務残高の漸減により、令和4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4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、責任共有制度の代位弁済等実績率に基づき見込む。
- ・ 「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4年度実績見込より増加すると見込む。
- ・ 「信用保険料」は、令和4年度の保証債務残高の漸減により、同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、定期回収が減っており、令和4年度実績見込より減少すると見込む。
- ・ 「責任準備金戻入」、「求償権償却準備金戻入」は、令和4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4年度実績見込より増加すると見込む。
- ・ 「責任準備金繰入」は、保証債務残高の漸減により、令和4年度実績見込より減少すると見込む。
- ・ 「求償権償却準備金繰入」は、代位弁済が増加するため、令和4年度実績見込より若干増加すると見込む。

## 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		3,200	124.2	94.9
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	58,612	107.5	105.8
	合計	66,258	106.5	105.1

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	1,599	124.2	94.9
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	32,542	106.5	105.2

(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		260	104.0	139.8
保証料補給 (「保証料」計上分)		80	114.3	105.3
保証料補給 (「事務補助金」計上分)		0	-	-
損失補償補填金		180	100.0	163.6
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、基金準備金と収支差額変動準備金を2対1の割合で繰り入れる。
- ・ 「保証料補給」は、令和4年度実績見込より増加を見込む。
- ・ 「損失補償補填金」は、令和4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	1.00	0.05	0.00
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	0.00	0.01
経費率	経費【業務費＋雑支出】／保証債務平均残高	0.26	0.03	0.06
(人件費率)	人件費／保証債務平均残高	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	0.12	0.02	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	0.43	-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	14.11	1.95	2.35
固定比率	(事業用不動産＋建設仮勘定)／基本財産	5.34	0.32	0.65
基金の基本財産に占める割合	基金／基本財産	11.54	-0.75	-0.59
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	4.68	1.31	1.29
		4,000		
基本財産実際倍率	保証債務残高／基本財産	15.09 倍		
代位弁済率	代位弁済額(元利計)／保証債務平均残高	1.64	0.39	0.80
回収率	回収(元本)／(期首求償権＋期中代位弁済(元利計))	1.19	-0.70	-1.54

(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。