

令和 7 年度経営計画

1. 業務環境

(1) 信用保証協会をめぐる情勢

令和 6 年度は、中小企業庁から 6 月と 10 月の計 2 回に亘り、信用保証協会向けの総合的な監督指針の一部改正が行われました。この改正に伴い、保証協会付融資の割合が高い中小企業・小規模事業者（以下「中小企業者等」という。）に対し、早期に自治体・金融機関・経済関係団体と連携し、信用保証協会が主体的に経営支援に取り組むと共に、経営支援のアウトカム指標および目標値を定め、効果検証を行うこととされました。

当協会では、従来から地域における金融と経営の一体型支援事業として、積極的に経営支援を進めてきたところですが、監督指針の改正を踏まえ、より一層自治体・金融機関・経済関係団体との連携を密にして、個々の企業に寄り添った経営支援に取り組めます。また、年度毎に定めたアウトカム指標および目標値に基づき経営支援の効果検証を行い、より効果的、効率的な経営支援を展開していきます。

(2) 京都府の景気動向

京都府の景気は、インバウンドを中心とした国内外観光客がコロナ禍前より増加し、主要宿泊施設の入込数は高い水準を維持するなど、観光消費とその経済波及効果が牽引する形で緩やかに回復しつつあります。製造業は、電子部品・デバイス分野は低水準で推移していますが、汎用・生産用・業務用機械は需要の増加がみられる一方、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、個人消費は物価上昇の影響がみられるものの回復しつつあり、雇用・所得環境も緩やかに改善しています。

今後の景気動向は、明るい兆候がみられる一方で、物価上昇の影響や慢性的な人手不足をはじめ、中東情勢の混迷や、中国経済の減速、アメリカの政策動向の不透明性等による貿易や為替動向などに強い懸念材料もあり、府内情勢に与える影響を十分注視していく必要があります。

(3) 中小企業を取り巻く環境

中小企業者等の経営環境は、原材料・エネルギー価格の高騰や金利上昇、人手確保のための賃上げなどによる新たな負担の増加が懸念され、依然として厳しい状況にあります。

建設業やサービス業などの小規模企業において、倒産が増加しているため、稼ぐ力の向上のための経営改善・事業再生への早期着手が喫緊の課題となっています。

今日、我々はコロナ禍からの社会経済活動の正常化に伴い、各種資金繰り支援策が終了する中で、経営改善、再生はもちろん新たな成長促進に向けた多岐にわたる経営課題への対応が求められる大きな転換点を迎えています。

2. 業務運営方針

原材料価格や人件費の高騰、人手不足、後継者不足等の不安定要素を抱える中小企業者等にとって、融資等の借入返済の負担は依然として重く、引き続き条件変更等、個々の事情に応じた迅速な金融支援を行います。また、金融と経営の一体型支援事業等において、強化してきた自治体・金融機関・経済関係団体との連携をさらに深化させ、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コンサルティング型の経営支援を行うなど、中小企業者等の実情を踏まえた伴走支援を関係機関との連携の下で展開していきます。

債権管理においては、代位弁済実行前から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情を的確に把握し、必要に応じて法的対応を迅速に行うなど、効率的な求償権の管理・回収に努めます。

加えて、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します。また、働き方改革や多様な人材の確保・育成に努め、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7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、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の一体的支援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の連携の更なる強化を図ります。

- 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、自治体・金融機関・経済関係団体等と連携し、「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、経営課題解決に向けた伴走支援を行い、中小企業者等が自走化できるよう取組みを進めます。
- 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、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・1.5倍以内

（２）求償権関係者の状況に応じた適切な債権管理

- ① 期中管理部門等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、弁護士など専門家の意見も踏まえ早期に回収方針を決定します。
- ② 弁護士をはじめとする専門家の活用により、代位弁済後の早期法的措置等、適切な回収手段を適時的確に講じます。
- 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 効率的な債権管理のため、回収見込みのない求償権は、弁護士など専門家の意見も踏まえ、適正な管理事務停止に努めます。

(3) SDGsへの貢献と経営基盤の強化

- ① SDGsへの貢献を目指し、環境負荷低減の取組みを推進します。
- 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 多様な人材の確保、その育成に努めるとともに、職員がお互いを尊重しつつ、その能力を最大限に発揮できる組織を目指します。
- 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7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, 3 0 0億円	7 2. 2 %
保証債務残高	8, 6 0 0億円	9 0. 5 %
代 位 弁 済	2 2 0億円	8 8. 0 %
回 収	2 7 億円	1 0 3. 8 %