

令和6年度経営計画の評価

令和6年度経営計画に係る自己評価を行いましたので、ここに公表します。なお、評価にあたりましては、龍谷大学 経済学部教授 辻田素子氏、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、実施いたしました。

1 業務環境

(1) 地域経済及び中小企業の動向

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、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、アメリカの関税政策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に注視していく必要があります。

(2) 府内中小企業向け融資の動向

ア 令和6年度の保証承諾は、「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。）の後継制度である「伴走支援型特別保証」の終了で資金需要、借換需要が減少し、7, 839件（前年度比▲19.5%。以下同じ。）、1, 428億37百万円（▲26.9%）と、件数・金額ともに前年度より減少しました。

イ 同年度末の保証債務残高は、61, 282件（▲3.3%）、9, 516億36百万円（▲11.1%）と

なり、ゼロゼロ融資の実行期限の令和3年5月末に1兆3,026億円を記録して以降は、徐々に減少しています。

なお、日本銀行京都支店の金融関連指標によると、府内金融機関の令和6年度末の貸出金残高は、12兆2,170億円で、前年度末に比べ1,506億円の増加となりました。

(3) 府内中小企業の資金繰り状況

京都府内における企業倒産状況については、(株)東京商工リサーチによると、令和6年度における負債総額100万円以上の倒産は、件数で365件(+10.3%)、負債金額では284億8400万円(+13.0%)と、件数・金額ともに前年度より増加しました。産業別ではサービス業他と建設業に集中しており、この2産業で全体の56%を占めました。同年度の府内の新型コロナ関連倒産は72件(前年度99件)、物価高倒産は17件(同9件)でした。ゼロゼロ融資の返済や物価高、人件費上昇、人手不足に加え、アメリカの関税政策の影響が広がる可能性もあり、今後も倒産や廃業に至る企業の増加が懸念されます。

当協会における代位弁済は、1,053件(+10.3%)、176億1500万円(+3.0%)となり、前年度を上回り、コロナ禍前の令和元年度を大幅に上回りました。

(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、令和6年度の設備投資は、一部で先送りする動きがみられるものの、製造業、非製造業ともに前年度を上回りました。

なお、当協会の設備投資に係る保証承諾は、616件(▲13.0%)、56億4000万円(▲20.1%)と、件数・金額とも減少しました。

(5) 府内の雇用情勢

令和6年度の府内有効求人倍率は、1.23倍(前年度1.21倍)で前年度より上昇し、一部に厳しさが残るものの緩やかに持ち直しています。引き続き、物価上昇等が雇用に与える影響について注意する必要があります。

す。

2 事業概況

当協会の令和6年度の保証承諾は、計画の1,800億円に対し1,428億円、計画比▲20.6%となりました。

保証債務残高は、計画9,500億円を上回る9,516億円、計画比+0.2%となりました。

代位弁済については、計画250億円に対し176億円、計画比▲29.5%と計画を下回ったものの、前年度を上回り、平残代位弁済率についても、1.77%と前年度の1.50%から増加しました。

求償権の回収は、31億70百万円と計画26億円を上回り、前年度比でも+10.1%と上回りました。

令和6年度の保証承諾等の主要業務数値は、以下のとおりです。

項 目	件 数	金 額	計画値（金額）	計画達成率
保 証 承 諾	7, 8 3 9 （ 8 1 % ）	1, 4 2 8 億円 （ 7 3 % ）	1, 8 0 0 億円	7 9 %
保証債務残高	6 1, 2 8 2 （ 9 7 % ）	9, 5 1 6 億円 （ 8 9 % ）	9, 5 0 0 億円	1 0 0 %
代 位 弁 済	1, 0 5 3 （ 1 1 0 % ）	1 7 6 億円 （ 1 0 3 % ）	2 5 0 億円	7 1 %
回 収	—————	3 2 億円 （ 1 1 0 % ）	2 6 億円	1 2 2 %

※（ ）内の数値は対前年度比を示す。

3 決算概要

令和6年度の決算概要（収支計算書）は、以下のとおりです。（単位：百万円）

経常収入	1 2, 3 2 2
経常支出	7, 4 5 6
経常収支差額	4, 8 6 6

経常外収入	24, 125
経常外支出	24, 911
経常外収支差額	△785
制度改革促進基金取崩額	0
当期収支差額	4, 081

年度経営計画に基づく業務の推進と経営の効率化に努めた結果、収支差額は40億81百万円となりました。この収支差額の剰余額の処理については、27億16百万円を基金準備金に、残額の13億65百万円を収支差額変動準備金に繰り入れました。

4 重点課題への取組み状況

令和6年度の業務運営方針として掲げた項目への主な取組み状況は、以下のとおりです。

(1) 保証部門

① 中小企業者等の資金ニーズに応じた金融支援

(ア) ゼロゼロ融資の借換えや追加資金需要に対応するため、伴走支援型経営改善おうえん資金・伴走支援型特別保証の取扱いを推進し、個々の実情に応じた金融支援を行いました。同制度の保証承諾額（年度累計）は、1, 741件、471億56百万円となりました。

同制度は6月末で終了し、7月以降借換えによる資金繰り安定を目的とした保証申込は減少しました。かかる中で、7月に創設された経営力強化保証（264件、76億70百万円）やコロナ緊急対策資金（13件、3億8百万円）等コロナ関連の借換え保証等により、引き続き中小企業者等の資金繰り支援を行いました。

(イ) インバウンドの経済効果は一部あるものの、原材料高騰や人材不足等により業況が厳しい中小企業者等

も多く、資金繰り安定のため、行政の融資制度や金融機関との提携保証など各制度を活用することで、様々な資金ニーズに的確に対応できました。

【ライフステージに応じた主な保証制度の利用状況】

・創業関連保証	243件	14億24百万円
・一般資金	1,491件	269億97百万円
・おうえん資金	1,776件	91億61百万円
・提携保証（金融機関）	900件	267億3百万円
・特定社債	30件	17億28百万円
・事業再生計画実施関連保証（感染症対応型）	59件	26億44百万円
・事業承継関連保証	2件	56百万円

（ウ）「経営者保証を不要とする取扱い」については、無保証人で保証承諾した法人は1,501件（前年度比＋114.3%）となりました。うち、金融機関と連携して積極的に取り組んだ金融機関連携型250件（同＋166.7%）、財務要件型5件、担保要件型1件でした。また、創業関連については24件となりました。

令和5年度末に創設された「事業者選択型経営者保証非提供制度」については、利用促進に努めた結果、実績は100件となりました。

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

（ア）地元金融機関（京都銀行、京都信用金庫、京都中央信用金庫、京都北都信用金庫）の本部を定期的に訪問し、新型コロナ関連制度や経営者保証を不要とする制度等の説明・周知と業務の円滑な対応に向けて協議を行いました。また、各本部を延べ64回（前年度58回）訪問し、新制度等の内容や取組み状況、審査に関する情報共有を行うなど、緊密に連携しました。

（イ）令和3年度より開始した、金融機関と商工会・商工会議所等の経済関係団体が一体となった支援ネットワーク「京都府金融・経営一体型支援体制強化事業」において、地域単位での連携を強化しました。具体的には、協会の経営支援の枠組みに各ビジネスサポートセンターに所属する特別経営指導員が参加するこ

とで、中小企業者等の課題・モニタリング内容が共有でき、地域単位で課題解決につながる金融支援・経営支援を提案することができました。本事業に係る取扱企業のうち、当協会が関与した案件は、８３件でした。

また、国の信用保証協会向けの総合的な監督指針（以下「監督指針」という。）を踏まえ、信用保証付融資割合の高い中小企業者等に対する金融機関・経営支援機関等との連携・協議の場として「新たな創造をめざす経営支援ネットワーク」を創設しました。

③ 適正保証の推進

（ア）反社会的勢力や悪質申込者に対しては、行政機関や地元金融機関と連携を図るとともに、協会内部での情報共有・一元化管理を徹底し、意思統一を図ることで、徹底的に排除しました。

（イ）信用リスク情報データベース（ＣＲＤ）のモデルを活用し、簡易審査とする案件と深掘り審査とする案件に切り分け、メリハリのある審査を推進しました。

（ウ）「書面添付制度型保証料割引」の令和６年度の実績は、６９件、２４億１８百万円（前年度４３件、１３億６３百万円）でした。近畿税理士会との連携や金融機関への周知により中小企業者等の適正な会計処理の推進に努めました。

（エ）伴走支援型特別保証制度をはじめとした金融機関からの各種モニタリング報告書を保証申込、条件変更等の審査に活かしました。また、アプリを活用し、より見やすく改善するとともに、顧客の様々な情報の一元化を図りました。

④ 顧客目線に立ったサービスの推進

（ア）中小企業者等からの資金調達に関する相談等に対して、必要に応じ金融機関を紹介しました。

前述の「京都府金融・経営一体型支援体制強化事業」、京都バリューアップサポートを活用した外部専門家派遣による経営支援を行いました。各振興局で事業者支援を行う担当者向けに制度融資の概要説明を行い、制度利用の周知を図いました。

各種支援については次のとおり行いました。

- ・創業 各商工会議所の創業塾等への講師派遣や女性経営支援チーム「ことそら」によるセミナーの開催
- ・事業承継 各地域単位でアトツギセミナーの開催
- ・海外展開 海外販路開拓やインバウンド対策のセミナーの開催

(イ) ホームページの全面リニューアルを行い、保証制度の掲載や金融機関専用ページについて、より見やすく、より理解しやすい内容とし、当協会の利用促進につながる案内に努めました。

経営支援における各種セミナーについても、ホームページやSNSで情報発信をするとともに、経営支援事例集の作成・配布をするなど、金融支援・経営支援の広報に努めました。

また、10月の中信ビジネスフェア2024に出展し、各種ポスターやリーフレット等を活用し、当協会の取組みを幅広く周知しました。

(ウ) 一部の金融機関と決算書の継続的な取り入れを令和4年10月より開始しており、令和6年度は7,562件（累計25,094件）の決算書を取り入れ、早期の実態把握に努めました。また、TKCモニタリング情報サービスを活用し、保証利用企業の決算書206件について取り入れを行いました。

(エ) 主に新入職員、審査未経験者を対象に、上位職の職員が講師となって保証審査の基本についての知識の習得を図る研修（20回）や金融機関出身の講師を招いて、事業者の実状に基づいた金融支援の在り方、協会財務指標であるCRDの理解を深める研修を実施しました。

また、ビジネス交流フェアを見学し、出展している「ものづくり企業」の話を聞き、企業の目利き力を養うための機会としました。

その他、効率的な保証審査・経営支援を行うために、全審査担当を対象として、中小企業者等の商材・サービスの採算の可視化の活用をテーマとした中小企業者等の損益改善を見極める手法を習得する研修を実施しました。

(2) 経営支援部門

① 経営支援と成果の確認と点検

(ア) 監督指針の改正を踏まえ、当協会、地元金融機関（京都銀行、京都信用金庫、京都中央信用金庫、京都

北都信用金庫)と京都商工会議所、京都府商工会連合会、京都府中小企業団体中央会の経営支援団体と「新たな創造をめざす経営支援ネットワーク」を組成しました。

当協会が事務局として１０月に開催したキックオフ会議では、参加した金融機関本部が営業店のハブとなり、当協会の支援対象先を含めた中小企業者等の経営支援を有機的に連携・協働する仕組みを整えることができました。

- (イ) 令和６年度「新たな創造をめざす２０２４プロジェクト」において、６０２社を対象先として抽出し、３２４社に対し当協会が主体的に経営支援を実施しました。

その内、３１６社の経営支援が完了し、自走化９８社、モニタリング実施１社、他機関支援２０７社、代弁１０社となりました。

また、経営支援終了後の二次的な支援が必要な先については、金融機関や京都商工会議所等の各支援機関・外部専門家等と強ちに連携し、支援を分担しながらモニタリングを実施しました。さらに、「新たな創造をめざす経営支援ネットワーク」を活用し、各金融機関に対し、企業毎の経営支援状況と今後の支援方針について情報を共有しました。

なお、本プロジェクト支援対象の代弁率３．０８％（１０社／３２４社）に留まっており、支援対象外の代弁率６．８３％（１９社／２７８社）と比較して抑制できました。

- (ウ) 令和６年度の経営支援強化促進補助金の予算は増額となりました。最終的に９５，５５６千円（負担割合１／２で、補助金充当額４７，７７８千円）の経営支援を行い、予算執行額は過去最高となりました。

また、当該補助金のメイン事業となる「専門家派遣」については、令和６年度目標件数２２５件に対し、２５４件（目標達成率＋１２．８％）の申込に至りました。

中小企業者等の主たる経営課題である売上拡大、販売促進、経営戦略、経営改善計画策定支援等、当協会がアウトカム指標で選定している①売上高成長（増加）率、②ＥＢＩＴＤＡ成長率・マージン率、③ＥＢＩＴＤＡ有利子負債倍率の向上に直結する支援を展開しました。

その他、多様化・複雑化するテーマに対応するために、１２月に京都弁護士会と経営支援勉強会を実施し、さらに技術支援の一環として地方独立行政法人京都市産業技術研究所が開催する「創造フォーラム」や「講演会」へも積極的に参加し連携を深めました。

(エ)「京都府金融・経営一体型支援体制強化事業」においては、地域単位での連携強化に努めました。

特に、4支所においては、課題を抱える中小企業者等を各ビジネスサポートセンターに配属された特別経営指導員へつなぎ、関係機関間で企業の課題やモニタリング内容を共有しながら支援を進めました。

本事業も4年目を迎えており、ビジネスサポートセンター毎に会議が開催され、金融機関・商工団体との連携が一層促進されました。

(オ)経営支援に携わる職員のコンサルティング能力の向上と標準化のために、以下のとおり研修会を開催しました。

- ・独立行政法人中小企業基盤整備機構と現場のリーダーを担う若手の監督職との交流を図り、経営支援に係る相互理解を深めました。

- ・京都府商工会連合会及び京都府中小企業団体中央会から職員を招き、他機関の経営支援手法を理解する内部研修を開催しました。

- ・経営支援に従事する監督職が、金融庁が開催した業種別支援の着眼点の講師向け研修に参加し、そこで得た知識・ノウハウを内部研修会で共有、社内OJTを実施しました。

また、当協会が実施した経営支援の事例を取りまとめた「経営支援事例集」を発刊し、経営支援手法の共有と経営支援能力の向上を図りました。

(カ)独自の「専門家派遣管理システム」や、社内のイントラネット「デスクネッツ」のアプリを活用し、経営支援データの蓄積・活用、データの整理と統計作業の効率化を進めました。さらに、経営支援の情報をタイムリーに入手し、マネジメント力の強化を図りました。

なお、令和7年3月末時点における「目標とする指標、目標値」(下表)と達成状況は以下のとおりでした。

※当協会による支援先のうち、経営支援終了後に決算を迎えた先等141社が分析対象となっています。

①売上高成長(増加)率	達成	64社／141社
②EBITDA成長率	改善	91社／141社
マージン0%以上		69社／141社
③EBITDA有利子負債倍率	15倍以内	42社／141社

経営改善支援の内容	目標とするアウトカム指標	目標値
●売上高向上支援 キャッシュインを増やすための売上高の増加	●売上高成長(増加)率 ＝(当期売上高-前期売上高)/前期売上高×100	売上高成長(増加)率：目標 4.7～5.0%成長(景気変動考慮)
●収益力強化支援 収支を改善させるための EBITDA(営業利益+減価償却費)改善支援	●EBITDA 成長率 ＝(当期 EBITDA-前期 EBITDA)/前期 EBITDA×100 ●EBITDA マージン(%) (営業利益率) ＝EBITDA÷売上高	・EBITDA 成長率：目標 プラス成長 ・EBITDA マージン：目標 0%(プラス圏域への改善を目標)
●財務健全化支援 収益力と借入金のバランスをみた財務健全化支援	●EBITDA 有利子負債倍率 ＝(借入金-現預金)/(営業利益+減価償却費)	EBITDA 有利子負債倍率： 目標 マイナスからプラスへの転換・15 倍以内

② 創業・スタートアップ支援

(ア)「創業サポートデスク」の相談件数は13件(前年度5件、8件増)、女性経営支援チーム「ことそら」への女性創業者からの相談件数は4件(前年度3件、1件増)でした。

また、創業希望者及び金融機関から当協会へ創業案件の相談があれば、丁寧に対応しました。

(イ)当協会として初めての取組みとなるスタートアップ向けプログラム「ザ・リーン・ローンチ・パッド2024」を京都知恵産業創造の森と共催しました。

また、女性起業家向けとして「女性のための起業プログラム」を京都市、(公財)京都高度技術研究所(アステム)と共催しました。

これらの支援機関との連携により、支援体制・支援内容の充実を図り、起業・創業の活性化や女性起業家の成長・発展を促進し、地域経済の活性化に寄与することができました。

(ウ)創業バリューアップサポートの申込は0件でしたが、創業希望者の相談や、金融機関からの創業支援先の相談が12件ありました。しかしながら、初期の相談が多く、創業計画の立案支援にとどまり金融支援につながりませんでした。

当協会主催の創業セミナー等に参加された中小企業者等については、資金調達の話にはならなかったものの、セミナー後に相談に乗るなど伴走支援を継続しました。

③ 事業承継支援

(ア)「事業承継サポートデスク」の相談件数は9件（前年度12件、3件減）でした。

また、事業承継に係る金融相談や、個別の専門家派遣や経営支援施策（事業承継ゼミ・セミナー）を通じ、経営者と後継者の両面から事業承継支援、後押しを行いました。

なお、令和6年度における65歳以上への訪問件数は216件、累積訪問回数は690回の実績があり、事業承継を必要とする先と直接コミュニケーションをとるなど事業承継の把握に努めました。

(イ) 事業承継計画の策定を支援する「バトンタッチサポート」は2件（前年度0件、2件増）、事業承継を主要なテーマとした専門家派遣の申込が4件（前年度2件、2件増）でした。また、外部専門家等を活用した具体的な個別企業支援に深く関わりました。

(ウ) 地方自治体や金融機関、広域振興局、商工会議所、商工会連合会等と連携し、事業の担い手である「後継者（アトツギ）」をターゲットとしたセミナーを京都府下全域（5拠点）で実施しました。

当協会主催のアトツギセミナー受講生が、2年連続で「アトツギ甲子園」（中小企業庁が主催する既存の経営資源を活かした新規事業アイデアを競うピッチイベント）でグランプリにあたる経済産業大臣賞を受賞。今年度においては、新設されたベストサポーター賞を当協会職員が受賞しました。

地域を巻き込んだ当協会の事業承継支援は全国の先進事例として紹介され、中小企業庁、他管内の経済産業局、他の信用保証協会の視察、講演等の依頼に対応しました。

(エ) 事業承継に関する特別保証等を活用した金融支援を3社に実施しました。

また、第三者承継（M&A）における株式買取り資金等の専門的な融資・保証を特別保証制度で対応しました。

(オ) 事業承継に悩む中小企業者等及び後継者不在の中小企業者等に対し京都府事業承継・引継ぎ支援センターを紹介し、職員と共に訪問しました。結果、2社のM&A成立に連携・関与できました。

また、当協会職員が金融機関主催研修の講師となり、当協会の事業承継支援の取組みについて説明し、連携を深めました。

④ 海外展開支援

(ア)「海外展開サポートデスク」に海外展開に係る資金調達の相談があり、金融機関と連携し融資・保証を行いました。

また、海外展開を主要なテーマとした専門家派遣の申込が13件（前年度2件、11件増）ありました。主な内容としては、海外に展開を検討している先への助言や、訪日外国人に対するプロモーション活動等、アウトバウンド・インバウンド両面のものでした。

海外販路開拓につながる経営支援施策としては、フランス、パリでのテストマーケティングを実施しました。当協会の経営支援先で販路拡大を目指す10社が出展し、販売個数は約400個、販売総額は約1,500千円となりました。小規模事業者にとっては、独自での海外展開は難しいことから、今回のテストマーケティングを通じ具体的な販路拡大や商品開発の検討につながる良い機会となり、海外展開の自走化への第一歩となりました。

また、台湾バイヤー（現地の食品卸小売店）を京都に招聘し、当協会が経営支援を行っている5社とマッチングし、そのうち2社が具体的な取引商談に至りました。

(イ) 京都海外ビジネスセンターが主催するセミナーに登壇し、当協会の海外展開支援について周知を図りました。

また、クールジャパン機構から紹介された投資受入実績のある企業と連携し、京都の伝統技術産業の新市場拡大に向けた取組みとして、フランス、パリでのテストマーケティング支援を行いました。

⑤ 再生支援

(ア) 当協会が主体的に中小企業活性化協議会へ案件相談持込みを行うべく、個社毎に再生支援の必要性を検討し、金融機関とも連携して早期再生に取り組みました。その結果、中小企業活性化協議会への相談持込件数は、第一次対応（窓口相談）4社、第二次対応（支援開始）1社となりました。

また、3月に事業再生ファンドを中小企業基盤整備機構及び京滋金融機関等と共に設立し、早期再生に向けた支援体制を一層強化しました。

(イ) 当協会が主体的に企業に関わり、関係者と課題の共有、金融調整など合意形成を行う経営サポート会議を18社、延べ48回実施し、京都府中小企業活性化協議会が関与して策定された再生計画及び収益力改

善計画の合意形成並びに企業の行動変容に貢献しました。

(ウ) 京都再生ネットワーク会議を7月と2月に開催し、金融機関等支援機関の責任者を集め、知識の更新、マインドの共有や意見交換を行いました。設立20周年を迎えるにあたり、2月の本会議で改めて理念を共有しました。

また、実務者向けのミーティングを毎月開催し、実務者同士の目線を合わせ、最新情報を共有しました。

中小企業再生支援資金の保証承諾は、1社、41百万円であったものの、京都府中小企業活性化協議会、金融機関、専門家と連携し、スムーズな合意形成に貢献することで77件の計画合意（合実計画10件、暫定計画40件、収益力改善計画27件）を達成しました。

債権カットを伴う事業再生については、中小企業活性化協議会等の関与のもと5件の再生計画に合意し、地元企業の存続に貢献しました。

⑥ 関係機関との連携強化

(ア) 各経営支援施策を展開する中で、特に事業承継支援分野において広域振興局、各市町村、事業引継ぎ支援センター、知恵産業創造の森、金融機関等と協調し、地域課題である後継者支援に取り組みました。また、京都府商工会連合会及び京都府中小企業団体中央会から講師を招き内部研修会を実施し、他機関の経営支援手法を理解するとともに人的繋がりを深めました。

(イ) 監督指針改正の趣旨を踏まえ、主として信用保証協会付融資の割合が高い中小企業者等への連携した経営支援を行うため、金融機関、経営支援機関とともに、10月に「新たな創造をめざす経営支援ネットワーク」を組成。金融機関と連携を強化しながら、ターゲットを絞った経営支援を進めました。

(ウ) 行政と金融機関、経営支援団体が一体となった金融・経営一体型支援ネットワークにより、それぞれの機関の強みを活かした連携支援を実施しました。当協会が関与した企業数は83件と前年度比107%の実績となりました。

(エ) 「新たな創造をめざす経営支援ネットワーク」を構築したほか、各金融機関本部や京都弁護士会等の会議や研修会の場において当協会の経営支援の取組みを発信し、「京都バリューアップサポート」など当協会の経営支援メニューの積極的な活用を促しました。

⑦ 顧客満足度向上と広報活動の充実

(ア) 各経営支援に関してネットプロモータースコア（NPS）を実施しました。NPSは各セミナーにおいて受講者から0点～10点の評点を受け、推奨者（10点9点）、中立者（8点7点）、批判者（6点～0点）に分類し、推奨者-批判者＝NPSとして評価する手法です。NPSが高ければと良い評価となります。

新たなビジネスの発想を事業化するスタートアップのセミナー「ザ・リーン・ローンチ・パッド」や、地元企業や関係機関と連携し展開している京都府北部地域での事業承継セミナー「京都府北部アトツギベンチャー道場2024」のスコアが高くなりました。一方、オンラインセミナーは低い傾向でした。WEBマーケティングセミナーは初心者向けの基本講座として展開したこともあり、受講者が既に有しているノウハウとの関係で低くなったものと思われ、今後の課題となりました。

【創業】

- ・ザ・リーン・ローンチ・パッド 回答件数17件／NPSスコア 88.2%
- ・女性のための起業プログラム 回答件数18件／NPSスコア 66.7%

【事業承継】

- ・京都府北部アトツギベンチャー道場2024 回答件数12件／NPSスコア 83.3%
- ・京都アトツギベンチャーフェスティバル 回答件数22件／NPSスコア 72.7%
- ・京都アトツギゼミ2024 回答件数11件／NPSスコア 54.5%

【オンラインセミナー】

- ・課題対策 回答件数38件／NPSスコア 10.5%
- ・WEBマーケティング 回答件数68件／NPSスコア △7.4%

(イ) 事業承継分野で経済産業協局はじめ他協会や多数の機関から講演依頼を受け、京都府内だけではなく全国的に当協会の取組みを広報することができました。

教育機関（龍谷大学）においても講師を派遣し、学生に向けても当協会の取組みについて広報しました。

その他、新聞広告（リビング新聞社）、ラジオ（αステーション）、P R T I M E S、書店での折込みチラシ、観光雑誌等にも当協会の経営支援施策の広報を行いました。

(3) 期中管理部門

- ① 事故発生企業の情報を金融機関と連携し早期に把握するとともに、企業実態精査による見極めの早期実施
(ア) 事故発生企業に係る情報を共有するために、当協会職員が融資金融機関店舗（支店）を訪問、または当協会での金融機関店舗担当者との面談を合計４１回実施し、緊密な連携を図りました。
(イ) 事故発生企業との訪問、面談により、計１１回面談（前年度１９回）を実施し、中小企業者等の置かれた状況を直接確認することで、適切な事故管理に努めました。
- ② 事故発生企業の事業維持に向けた連携
(ア) 金融機関との情報共有、事故発生企業の訪問・面談を通じて早期に状況を把握し、適切な支援を行ったことで、３６７社（前年度４０９社）の事業維持を確認するとともに事故解除を行いました。
(イ) 経営者が死亡した先（２１社）について、経営支援部門と連携を図り、事業承継支援等を実施しました。
(ウ) 金融機関と協議し、条件変更等を実施しても経営維持が困難と判断された中小企業者等、４４４社（前年度３７１社）について、代位弁済を決定しました。
(エ) 廃業を理由とする事故報告は、１４２社となりました。金融機関と連携して廃業企業の実態を把握するとともに、廃業後の債務圧縮方策について、企業・金融機関と協議しながら適切に対応しました。
- ③ 代位弁済予定先の債権回収に向けた早期の適切な対応と回収部門との連携
(ア) 代位弁済前に調査や情報収集を行い、事前求償権に基づき、不動産等に対する仮差押・仮処分申立を１２件実施しました。
(イ) 代位弁済の都度、債権管理部と代位弁済連絡会を開催し、債権回収に向けた措置の早期着手に努めました。

(4) 回収部門

① 迅速かつ適切で組織的・効率的な債権管理の徹底

(ア) 週 1 回弁護士が常駐し、新規代位弁済案件の初動管理方針に対する点検・アドバイス（363 件）や日常的な個別相談を含めた債権管理への相談（125 件）を行い、日常業務の中から早期に法的アドバイスを受ける体制づくりができました。また、経営者保証ガイドラインへの対応や長期化する法的整理に係る案件などにも助言を受け、対応を行えるようになりました。

(イ) 経営支援・再生支援・期中管理の各部門ときめ細やかな引継ぎを実施しており、代位弁済となる 444 企業については、毎月期中管理部門との連絡会にて個別案件に対する引継ぎを実施しました。その結果、代位弁済後、速やかに方針を決定し、債権回収へ移行することができました。

(ウ) 進捗、入金管理表に加え、協会グループウェア内に、求償権関係者の情報入力や協議経過の供覧、管理職からの指示や協議に基づくスケジュール管理などを可能とした案件管理アプリを作成し運用を開始しました。

これにより共通のプラットフォームによる組織的管理体制を構築しました。

(エ) コロナ禍において面談が行えていなかった求償権関係者を中心に、複数の顧客情報を集約して入力したタブレット端末（12 台）を有効活用し訪問督促・実地調査を行いました。

廃業など事業環境が変化している求償権関係者も多い中、1,682 件（計画比 93.4%）の現地訪問ができました。

(オ) 本訴 166 件（前年度比 155.1%）、仮差押 66 件（同 157.1%）、その他の措置を含めた法的措置件数は 751 件（同 122.3%）となり、弁護士への委任を効果的に活用し、回収につなげました。

(カ) 期中管理の段階で債権保全が必要と判断した事案 18 件について、期中管理部門と債権管理部の連携により、不動産等の資産へ仮差押・仮処分を実施しました。

(キ) 反社会的勢力に該当する債務者等については、担当役員と回収方針を協議の上、「情報取得手続き」（金融機関等第三者に対する債務者の財産に係る裁判所の情報提供命令）等の法的措置を有効に活用し、粘り強く督促を継続した結果、分割弁済の開始やスポット回収に結び付けました。

(ク) 効率的な債権管理に向け、案件の見極めを行った結果、管理事務停止は 1,093 件（計画比 121.1%）

4%)となりました。

② 求償権関係者の実情を踏まえた事業再生支援等の推進

(ア) 求償権関係者の実情把握のため、積極的に債務者等との接触（訪問、面談）を行いました。

また、定期的な返済を促すため、1,659件（計画比110.6%）の弁済誓約書を徴求しました。

(イ) 原油・原材料価格の上昇に伴う物価上昇や、人手不足といった事業環境の悪化により厳しい経営環境が続く中、事業継続・経営改善に対する高い意欲を持つ求償権債務者に対し、京都バリューアップサポート（外部専門家派遣）を提案し、5社（計画比100.0%）に対して経営支援の実施ができました。

(ウ) 「経営者保証に関するガイドライン」をはじめ、期中管理部門や再生支援部門および各支所との連携により15件、1,297百万円（元金）の保証債務免除を適切に行いました。

そのうち、高齢かつ低収入ながら、誠意ある弁済を継続してきた求償権関係者に対する「一部弁済による保証債務免除」については、2件、56百万円（元金）の保証債務免除を実施しました。

(5) その他間接部門

① SDGsへの取組みの推進

(ア) SDGs債の購入、府内産木材の活用等に取り組みました。

(イ) KES・環境マネジメントマニュアルに沿って策定した環境改善計画の実行に取り組みましたが、業務量の増加や書類電子化による一時的なプラスチックの増加などが影響し、令和5年度（令和5年10月～令和6年9月）は、環境管理重点テーマのうち自動車の燃費向上について目標を達成できました。

また、北部支所整備事業においては、府内産木材の活用、創エネ・省エネ設備を導入するなど、環境に配慮した事務所を整備できました。

(ウ) 資産運用の一環として、令和6年度に投資した15億円のうち、ESG債（グリーンボンド、ソーシャルボンド等）を2億円購入しました。

② 働きがいのある職場環境づくり

(ア) 協会で働く全ての職員が、より良い結果・業績につながる企画・発案・創意工夫などの提案を行い、業務改善ができました。

また、K I プロジェクトやH P リニューアルプロジェクト等の業務横断的プロジェクトを活用し、双方向の意見交換と業務の効率化を図りました。

(イ) 年次有給休暇の年間取得目標（有給休暇取得 20 日）に対し、取得日数は一人当たり平均 17 日（約 1.4 日/月）と前年度▲1 日となり、目標は未達となりましたが、時間外勤務については、職員 1 人当たりの年平均超勤時間は前年度比約 10 時間減少しました。

また、育児休業・休暇の取得を推進し、令和 5 年度、令和 6 年度の男性育児休業取得率は 100%となり、令和 6 年度に子供が生まれた全ての職員（男性職員 2 名含む）が育児休業・休暇を取得し、仕事と育児の両立を支援できました。

(ウ) 積極的な新卒採用活動を行い 9 名の内定を出しましたが、想定以上の内定辞退となり、最終的に総合職 3 名（男性 2 名、女性 1 名）の採用となりました。

育児休業等の人手不足に対し、経験豊富なシニア人材を臨時職員や有期契約職員として採用し人員不足に対応しました。

(エ) 引き続き各事業所に「健康づくり担当者」を設置し、健康保持、増進を図りました。

また、職員配置の見直しや業務量の減少により、ストレスチェックによる職場の総合リスク値は昨年の 114 から 102 へと大幅に改善しました。

③ 適切な人材育成・人材活用

(ア) 令和 7 年 4 月時点の総合職における女性比率は 24.1%（前年度 24.8%）、管理職に占める女性割合は前年度と同じく 7.9%（同 7.9%）となりました。

また、引き続き京都府中小企業活性化協議会、保証協会システムセンター株式会社への出向を行い、人材の能力向上を図りました。

(イ) 新入職員研修や OJT 研修について、若手職員の意見を聴きながら随時見直しを図った上で実施しました。

連合会研修などの研修へ積極的に参加させ、若手職員が切磋琢磨しながら成長できる環境を整えました。

(ウ) 職員の経験に応じて、外部講師を招聘し初級職員向けの財務研修や保証審査・経営支援に係る実務研修会、活性化協議会の研修会を実施しました。

コンプライアンス研修においては、弁護士を講師に招き、カスタマーハラスメントに対する基本と対策を学ぶなど、幅広い分野での知識習得を図りました。

(エ) 連合会研修は、階層別研修を中心に積極的に職員を派遣できました。その他、課題別等のオンライン研修も含めて、概ね研修計画どおりに受講できました。一部の職員については、在宅でリモートワークとして、研修を受講しました。

(オ) 中小企業診断士2次試験合格1名、信用調査検定プログラム、宅地建物取引士、FP技能士、京都・観光文化検定など、多くの職員が多様な資格を取得し、職員の能力向上につながりました。

④ 情報発信の充実

(ア) 経営支援の取組み等、中小企業者等に役立つ情報をより分かりやすく伝えるためにホームページのリニューアルを行いました。

また、「保証月報」、「保証季報」、「京都信用保証協会レポート」などの広報誌を予定どおり発刊し、情報発信に努めるとともに、当協会主催の創業セミナー、事業承継セミナーの案内をホームページで行いました。

当協会の事業概況や経営支援の取組みについて、ニュースリリースを積極的に行い、京都新聞、日本経済新聞、読売新聞、日刊工業新聞、ニッキン等に掲載されるなど、情報発信に努めました。

(イ) 7月に龍谷大学経済学部の授業（中小企業論）の講師として、当協会職員を派遣し、信用保証制度の仕組みや経営支援の取組みについて説明しました。

⑤ 電子化の推進と生産性向上

- (ア) 各種会議資料を電子化する環境と意識が浸透し、会議だけに留まらず、各種研修についても基本的にペーパーレスで実施しました。
- (イ) 中丹支所、丹後支所、本所に続き、令和7年2月からは、山城支所において、保証業務に関する既存書類の電子化に着手するとともに、新規書類の登録を開始しました。
- (ウ) グループウェアによるワークフロー（稟議書、申請書、報告書などの社内帳票を電子化し、業務端末上で申請承認を行って帳票を自動回覧する機能）及びアップスイート（簡易アプリケーション作成機能）等の活用推進により、情報伝達・意思決定のペーパーレス化や業務効率化を進めました。
- (エ) 保証協会システムセンター株式会社（当協会を含む43協会の基幹業務のシステム運営委託先）や、近畿ブロック等の参加協会と連携を図るとともに、システム担当職員のスキルアップに努め、大きなトラブルなく運用できました。引き続き同社に職員1名を出向させ、情報システム部門の人材育成を図りました。

また、今後の共同システムの検討会議（運営部会、システム部会、分科会）に参加しました。

⑥ コンプライアンス・危機管理の推進

- (ア) 顧客・関係機関・職員・社会からの信頼・期待に応え、社会的責任を果たすため、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に努めました。その結果、重大なコンプライアンス事案は発生しませんでした。
- (イ) 恒例のコンプライアンス・チェックシートを10月に実施し、職員190名中180名から回答を得ました。出された意見・要望及び集計結果について、顧問弁護士から意見を得るとともに、コンプライアンス委員会において協議し、全職員に周知しました。
また、職場単位ごとにコンプライアンス勉強会を年間4回実施しました。
6月に新入職員、2月に有期契約職員に対する研修を実施し、10月には「カスタマーハラスメントの基本と対策」をテーマとし、御池総合法律事務所の上里美登利弁護士を講師に迎え、全体研修を実施しました。
- (ウ) 各部署で毎月実施している個人情報・個人データの安全管理状況の点検は、点検項目の一部を毎月変更

して実施したほか、コンプライアンス担当者等連絡会議、コンプライアンス勉強会において他部署での報告事例の共有を図り、注意喚起を行いました。

7月に個人情報書類および重要書類の誤送付事案が発覚しました。迅速に事後対応を行うとともに、事案の発生部署にてマニュアルを改正しました。また、全役職員に向けて、「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、注意喚起をするとともに、再発防止の徹底を図りました。

(エ) 経営監査室においてリスク管理を主体とした内部監査を全部署・支所について行いました。監査の重点項目として、顧客情報等の管理態勢、金銭その他重要物の管理、期中管理（事故）業務の運営状況、SDGsへの取組み状況等を掲げ、役員会で協議しながら被監査部門のリスク状況に応じた監査を全部署（3部4支所）で実施しました。不備事項に対する今後の対応や改善事項などは、常勤理事会に報告のうえ、内部通知等により全職員に周知徹底し、適正な業務運営に努めました。

(オ) 11月に、本所において京都経済センター共同防火・防災管理協議会が主催する消防訓練に参加、山城支所において総合防火・防災訓練を実施しました。

また、安否確認システムを利用した安否確認訓練を2回（9月、3月）実施しました。

(カ) 丹後支所の新築移転に備え、ベンダーと体制構築に係る協議を適時適切に行いました。

⑦ 北部支所の整備

中丹支所については、5月に竣工、6月から新事務所にて営業を開始しました。CLTパネル工法を採用した先導的建築として、国（林野庁）の補助事業に採択され、約6,300万円の補助金の交付を受けました。また、京都府産材を活用したモデル事業として、「京都の木の家づくり表彰」において、最優秀賞（京都府知事賞）を受賞しました。

丹後支所については、令和7年2月竣工、4月から新事務所で営業を開始しました。京都府産材による大断面集成材（府内加工出荷第一号）を使用しており、京都府木材組合連合会主催の構造見学会には、行政機関や木材関連業者をはじめ多数の方々が参加されました。

両支所とも、SDGsやKESを念頭に置いた地域貢献、環境への配慮等の基本方針のもと整備を進め、業務生産性や利便性向上に資するとともに、京都府産材を利用した建築物の木造化・木質化の普及支援を目的と

する、京都府補助事業「ひろがる京の木整備事業」にも採択され、併せて約631万円（中丹支所155万円、丹後支所476万円）の補助金の交付を受けました。

5 外部評価委員会の意見等

龍谷大学 経済学部教授 辻田素子氏、税理士法人 大高事務所 大高友紀税理士、御池総合法律事務所 小原路絵弁護士により構成される「外部評価委員会」の意見・アドバイスは、以下のとおりです。

- (1) 令和6年度の京都府内の経済情勢については、インバウンドを中心とした国内外の観光客がコロナ禍前より増加し、観光消費とその経済波及効果により緩やかに回復しつつあります。一方で、中小企業・小規模事業者（以下「中小企業者等」という。）を取り巻く環境は、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、中国経済の減速などが世界経済に及ぼす影響を受け、引き続き厳しい状況となりました。今年度に入り、米国の関税政策の不透明といった強い懸念材料も増えており、中小企業者等への影響を十分に注視する必要があります。
- (2) このような中、京都信用保証協会（以下「協会」という。）の令和6年度の保証承諾・保証債務残高は、「ゼロゼロ融資」の後継制度である「伴走支援型特別保証」の終了による資金需要、借換需要の減少を受け、件数、金額とも前年度より減少しました。結果、保証債務残高は年度経営計画に掲げた目標額を達成されましたが、保証承諾金額は目標を大きく下回りました。しかしながら、代位弁済額について、目標額よりも抑制されたことは評価できます。
- (3) 保証承諾の実績は、「伴走支援型特別保証」が6月末に終了し、7月以降は資金繰り安定を目的とした保証申込が減少しましたが、原材料高騰や人材不足等により業況が厳しい中小企業者等の資金需要に応えるために、中小企業者等に寄り添った、きめ細やかな資金繰り支援に努めるとともに、個々の経営実体を踏まえた経営支援の充実に注力されました。

引き続き、社会経済情勢等により事業活動に影響を受けている中小企業者等の収益力改善や事業再構築等の支援に加え、迅速かつ的確な金融支援に取り組む等、中小企業金融のセーフティネット機能をさらに発揮されるよう期待します。

- (4) 監督指針の改正を踏まえ、アウトカム指標と目標値を設定し、主体的な経営支援の取組みを推進されました。また、改正の趣旨を踏まえ、主として信用保証協会付融資の割合が高い中小企業者等への連携した経営支援を行うため、金融機関、経営支援団体とともに、１０月に「新たな創造をめざす経営支援ネットワーク」を組成され、金融機関、経営支援団体の連携強化を図るなど、中小企業者等の実情に寄り添った経営支援を積極的に進められました。

とりわけ、「新たな創造を目指す２０２４プロジェクト」においては、金融機関や各支援団体等と共同で支援を進める地域における金融・経営一体型支援体制強化事業を積極的に展開され、支援対象の代弁率が支援対象外と比較して大きく抑制されるなど、大きな成果を上げられました。

また、中小企業者等の事業承継の支援として関係機関等と「アトツギ（事業承継者）」を支援するセミナーやイベント等を共同で開催し、新規事業分野への進出等を支援するビジネスモデル再構築支援にも主体的に取り組まれました。

引き続き、経営支援等の拡大・充実を図られ、中小企業者等の事業継続・発展に貢献されるよう期待します。

- (5) 求償権の回収については、週１回弁護士が協会に常駐し、各案件のステータスに応じた法的アドバイスを受ける体制づくりを整えられるとともに、代位弁済前から期中管理部門との密な連携によって、個々の求償権関係者の実情を的確に把握し、効果的な督促等に努められました。その結果、回収額が計画を上回ったことは、評価できます。今後も、求償権回収先の実態に即した適切で効率的な債権管理・回収方策を進めてください。

- (6) コンプライアンスについては、各種研修、職場単位の定例勉強会や、コンプライアンス・チェックシートの実施など、プログラムに基づいた取組みを通じて、職員のコンプライアンス意識の一層の醸成を図られています。

今後も引き続き、コンプライアンスの重要性を認識し、その徹底を図ってください。

- (7) 業務の効率化やワークライフバランスの向上の観点から、電子化の推進、有給休暇、育児休業・休暇の取得促進に引き続き取り組んだほか、各事業所に「健康づくり担当者」を設置し、健康保持、増進をされるなど、働きがいのある組織の実現に向けて邁進されました。新卒採用については、9名の内定に対し3名の採用となったことは残念でした。今後の採用活動を工夫されることを期待します。

- (8) 北部支所整備事業について、令和6年6月から新事務所にて営業を開始された中丹支所は、CLT工法やZEB性能の導入により環境配慮型の先導的事務所として、国の補助事業に採択され、補助金約6,300万円の交付を受けられました。また、京都府主催の京都の木の家づくり事業においては、最優秀賞・知事賞を受賞されました。令和7年4月から新事務所にて営業を開始された丹後支所についても、京都府内では初となる府内産材による大断面集成材を活用されるなど、中丹支所同様に革新的な素材・技術を取り入れておられます。両支所とも京都府内産材の積極活用により京都府の補助事業にも採択され、約630万円の補助金の交付を受けられるなど、本整備事業を通じた府内産材の利用促進や産業振興に繋がる取組みは高く評価できます。

- (9) 令和6年度の収支状況は、当期収支差額は計画を上回る結果となりました。

今後も、中小企業金融の円滑化に資するため、より一層の健全経営に努められることを期待します。