

令和7年度経営計画の評価

令和7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A N d 税理士 市川晃氏、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、インバウンド需要が牽引する観光関連産業や、堅調な海外需要を背景とする輸出関連製造業に支えられ、一部に弱めの動きが見られるものの、緩やかに回復しています。製造業は、汎用・生産用・業務用機械は生産の増加が見られる一方、電子部品・デバイス分野は低水準で推移し、和装関連も低水準の生産が続いています。また、公共投資は、高水準で推移しており、個人消費は、一部に弱めの動きがみられるものの、緩やかに持ち直しており、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、観光や輸出関連を中心に緩やかな回復が続く見通しですが、金利上昇による借入コスト増加に加え、物価高や人手不足、米国の通商政策、中東情勢の動向などによる世界経済の減速等の懸念材料があり、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) 府内中小企業向け融資の動向

ア 令和7年度の保証承諾は、金利上昇による借換需要の低迷及び承諾金額の小口化などから、件数は7, 898件（前年度比+0. 8%。以下同じ。）と前年を上回ったものの、金額は1, 272億72百万円（▲10. 9%）と減少しました。

イ 同年度末の保証債務残高は、60, 589件（▲1. 1%）、8, 647億7百万円（▲9. 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７年度末の貸出金残高は、１兆３億円で、前年度末に比べ、９５３億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７年度における負債総額１０百万円以上の倒産は、件数で４０２件（＋１０．１％）、負債金額では４０２億１０百万円（＋４１．２％）と、件数・金額ともに前年度より増加しました。４００件を超えるのは、平成２２年度以来１５年ぶりとなりました。産業別では、卸売業と運輸業を除いた全ての産業で増加しました。同年度の府内の新型コロナ関連倒産は５９件（前年度７２件）、物価高倒産は１０件（同１７件）でした。当協会における代位弁済は、１，１３１件（＋７．４％）、１９９億３３百万円（＋１３．２％）と、原材料価格の高騰や人手不足等の影響から、高い水準となりました。

コロナ禍により業績が悪化し、需要の回復も十分ではないところに、ホルムズ海峡封鎖の悪影響から、幅広い産業の経済活動が減速する可能性が考えられます。今後の見通しは予測が困難な状況であり、倒産件数の増加が懸念されます。

(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７年度の設備投資は、全体として増加傾向にあり、製造業、非製造業ともに前年度を上回りました。

また、当協会の設備投資に係る保証承諾は、７０２件（＋１４．０％）、６５億１６百万円（＋１６．３％）と、件数・金額とも増加しました。

(5) 府内の雇用情勢

令和７年度の府内有効求人倍率は、１．２５倍（前年度１．２３倍）で前年度より上昇し、求人の動きに弱さ

が見られ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。

2 事業概況

当協会の令和7年度の保証承諾は、計画1,300億円に対し1,273億円、計画比▲2.1%となりました。

保証債務残高は、計画8,600億円を上回る8,647億円、計画比+0.5%となりました。

代位弁済については、計画220億円に対し199億円、計画比▲9.4%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、2.21%と前年度の1.77%から増加しました。

求償権の回収は、計画27億円に対し31億41百万円、計画比+16.3%となりました。

令和7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	7,898（101%）	1,273億円（89%）	1,300億円	98%
保証債務残高	60,589（99%）	8,647億円（91%）	8,600億円	101%
代 位 弁 済	1,131（107%）	199億円（113%）	220億円	91%
回 収	—————	31億円（99%）	27億円	116%

※（ ）内の数値は対前年度比を示す。

3 決算概要

令和7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	11,587
経常支出	7,505

経常収支差額	4, 0 8 2
経常外収入	2 5, 4 2 0
経常外支出	2 6, 4 4 7
経常外収支差額	△ 1, 0 2 7
制度改革促進基金取崩額	0
当期収支差額	3, 0 5 5

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３０億５５百万円となりました。この収支差額の剰余額の処理については、２０億３７百万円を基金準備金に、残額の１０億１８百万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７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 中小企業者等の実情に応じた早め早めの経営支援と金融支援

(ア) 令和７年度の保証承諾は７，８９８件、１，２７２億７２百万円でした。

保証承諾額では、令和７年度に新設された府市制度融資「一般資金（協調支援型）」及び国制度融資「協調支援型特別保証制度」の利用率が高く、実績として府市の保証承諾は７９５件、１９３億５５百万円、国の保証承諾は３６２件、９３億７８百万円でした。同制度は、金融機関のプロパー融資と保証付融資を組み合わせること等により金融仲介機能の一層の強化を図り、原材料高騰、人手不足等の多岐にわたる経営課題解決への取組みを後押しする保証制度であり、コロナ後も厳しい環境にある中小企業者等に対し、金融機関と連携を図りながら金融支援を実施できました。

また、府市制度融資「小規模企業おうえん資金」の利用率も高く、保証承諾は2, 511件、142億82百万円でした。同制度は、小規模事業者向けの小口資金のニーズに対応するための保証制度であり、物価高騰や人手不足に悩む小規模事業者の資金繰りを支え、経営基盤を維持する重要な役割を担っています。

その他、各種保証制度にて、コロナ禍の打撃を受けた各事業者の実情に寄り添ったきめ細やかな金融支援を実施することができました。

(イ) 中小企業者等の様々なライフステージにおける資金ニーズに対し、国や自治体の施策と連動した制度融資の提案のみならず、金融機関と連携した保証を積極的に実施しました。

具体的には、特定社債保証による資金調達手段の多様化や、短期継続保証による継続的な運転資金の確保、さらに事業承継特別保証を通じた円滑な経営バトンタッチの支援など各事業者の課題に即した最適な保証支援を実施しました。また、創業後5年未満の法人を対象に経営者保証を不要とするSSS保証を推進しました。

その他では、コロナ禍から外部環境が徐々に持ち直す中、財務内容が改善し、業況が安定している企業に対し迅速に審査を行う提携保証制度「スーパertimeリー」が積極的に利用されました。同制度の保証承諾は、令和6年度は772件、235億42百万円に対し、令和7年度は975件、286億54百万円と伸長しました。

(ウ) 金融機関との定期的な情報交換の場を通じて、経営者保証を不要とする保証制度を改めて周知するとともに、財務要件やガバナンス体制を確認しながら、経営者の個人資産と事業資産の分離を促すなど、経営者保証に依存しない融資慣行の醸成に努めました。

「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, 763件（前年度比+117.4%）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409件（同+164.2%）、財務要件型4件でした。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126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、各制度融資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運営に向けて情報共有及び意見交換を行いました。特に、原材料価格の高騰、物価高、人手不足等の影響を受ける中小企業者等に対し、前述した府市制度融資「一般資金（協調支援型）」及び国制度融資「協調支援型特別保証制度」について積極的な利用促進を図り、地元金融機関と保証協会が連携して中小企業者等を支える基盤強化に努めました。

(イ) 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」及び当協会が主体となり組成した「新たな創造をめざす経営支援ネットワーク」を活用した経営支援を実施するとともに、必要に応じて金融支援部門と連携し、金融と経営の総合支援を実施しました。

(ウ) 金融機関の営業担当者に向け、中小企業者等の円滑な資金調達と経営支援を目的として実務的な勉強会を実施しました（本所１６回（４５３名参加）、山城支所２回、南丹支所１回、中丹支所４回、丹後支所２回）。府市制度融資「一般資金（協調支援型）」や「小規模企業おうえん資金」等、利用しやすい制度の推進やプロパー融資と協調した資金需要の掘り起こし、金利の上昇局面における制度融資の利点等を伝えとともに、審査の目線合わせを行いました。

金融機関からは、「営業担当者が、保証協会の役割や制度融資の活用術を理解することで、その知識向上が図れ、顧客の実情に即した提案営業の推進につながる」といった前向きな意見があり、令和８年度においても継続的な勉強会の実施を求められています。

③ 適正保証の推進

(ア) 公共の信頼性を維持し、業務の適切性及び健全性を確保するため、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、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) 中小企業金融における健全な与信判断と、客観的なデータに基づくリスク管理のため、一般社団法人ＣＲＤ協会が提供する「信用リスク情報データ（ＣＲＤ）」を活用しました。これにより、公平かつ透明性

の高い審査プロセスを確立すると同時に、申込を簡易審査と深掘り審査に切り分け、メリハリのある審査を推進しました。また、令和8年4月から適用される新たなリスク計測モデルへの移行作業を進めました（新しいモデルは、従来のモデルに比べてデフォルト確率（PD）の予測精度が高いことが確認されており、事業者の経営状況をより適切に信用保証料率に反映されることで利用者負担の公平性向上が図られるもの）。

（ウ）「書面添付制度型保証料割引」制度の保証承諾は、令和6年度は69件、24億18百万円に対し、令和7年度は142件、41億38百万円と大幅に伸長し、中小企業者等の適正な会計処理の促進に寄与することができました。

（エ）各金融機関からの定期的なモニタリング結果について、アプリを活用し、審査担当者がリアルタイムで参照できるよう運用を徹底しました。これにより、決算数値という「過去の実績」だけでなく、事業継続性や資金繰りの変化といった「現在の状況」の把握が可能となり、より実態に即した精度の高い与信判断につながりました。

④ 顧客目線に立ったサービスの推進

（ア）「京都府金融・経営一体型支援体制強化事業」や「新たな創造をめざす経営支援ネットワーク」等、金融機関や経済関係団体が集まる様々な場面で、各支援機関との情報共有の緊密化に努め、府市制度融資「一般資金（協調支援型）」をはじめとする、金融機関と連携した保証制度の利用、専門家派遣や各種経営支援施策の支援メニューを事業者のライフステージに合わせて提供することができました。

（イ）全面リニューアルされたホームページにより、保証制度を分かりやすく伝えとともに、より見やすく、より理解しやすい内容とし、保証利用の促進につなげました。また、経営支援については、各種施策を、ホームページ等で情報発信するとともに、経営支援事例集を作成・配布するなど、金融支援・経営支援の広報に努めました。

加えて、積極的に金融機関との勉強会を開催し、保証利用による資金調達にとどまらず、保証利用中の中小企業者等が利用できる経営支援メニューを紹介するなど、情報発信に努めました。

（ウ）金融機関やTKCモニタリング情報サービス等を活用した決算データの早期入手体制の構築を進めた結

果、金融機関から6,396件、TKCモニタリング情報サービスから331件の決算書を取り入れ、保証利用企業の実態把握におけるタイムラグが短縮され、財務情報の変化に応じた適切な金融支援や条件変更への柔軟な対応、さらには外部専門家と連携した継続的な伴走支援につなげるなど、「早期把握と機動的支援」に努めました。

(エ) 保証審査部署配属の新入職員、審査経験が浅い職員及び希望者を対象に、適切な保証審査が行えるようになることを目的とした育成研修(全20回)を実施しました。本研修では、各課の監督職が資料を作成し講師を務め、より実践的な内容としました。

また、信用リスクを算出するリスク計測モデル(CRD)の理解を深める研修を実施しました。

(2) 経営支援部門

① 経営支援・関係機関との連携強化

(ア) 企業の決算データをもとに、EBITDAマージン(営業利益率)1%以下、債務超過先、現預金月商倍率概ね2か月以下等、財務状況が厳しい先から690社を抽出し、プッシュ型経営支援「新たな創造をめざす2025プロジェクト」を実施しました。本プロジェクトを通じ、当協会が経営支援を実施した先は293社、経営支援終了後、自立・自走が可能な状況への実現は84社に達しました。また、金融機関や商工団体等から支援要請があった先を含め、中小企業者等の経営破綻の回避や休廃業の抑制に取り組みました。

(イ) 「新たな創造をめざす2025プロジェクト」対象先を中心に、286件(前年度254件)の専門家派遣「京都バリューアップサポート」の申込を受け付けました。

当協会と連携している中小企業診断士をはじめ、ITコーディネータ、公認会計士・税理士、弁護士、技術研究員、プロ人材、現役経営者等、幅広い専門家ネットワークを活用し、中小企業者等の多様化・複雑化する経営課題に対する支援を行いました。特に、販売促進等の売上高向上やIT活用といった課題に向けた支援は、全体の約7割(203社)となりました。

また、既存のビジネスモデルを発展させ、事業の持続的発展を目指す中小企業者等に対しては、経営の総点検を行うことにより、「真因」への気づきを促し、自社で課題解決に取り組むことを目的とした「経

営課題設定型総合診断支援」を5件実施するなど、総合的な支援を実施しました。

- (ウ) 監督指針の改正趣旨を踏まえ、当協会が事務局を務め、地域金融機関と商工団体が構成する「新たな創造をめざす経営支援ネットワーク会議」を8月と3月に開催し、各々の役割に応じ連携・協働した経営支援に努めました。

また、「新たな創造をめざす2025プロジェクト」において、当協会による経営支援終了後、継続的な支援が必要と判断される先は、金融機関や商工団体、経営支援機関等（他機関）と引継ぎ・分担を行いました。

なお、本ネットワークを活かした経営支援等により、本プロジェクトで当協会が経営支援を実施した先の代位弁済率は1.71%（5社／293社）に留まり、支援対象外の代位弁済率7.05%（28社／397社）と比較して抑制できました。

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

特に、支所においては、各ビジネスサポートセンターに配置された特別経営指導員と密接に連携し、経営課題を抱える中小企業者等に対し、各支援機関とともに課題解決やモニタリングを行う等、協働した経営支援を進めました。

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、当協会の関与数は、101件（前年度83件）と増加しました。

- (オ) 3機関と、以下のとおり意見交換会・研修会を開催し、職員の経営支援力と連携の強化に努めました。

- ・ 9月 京都府よろず支援拠点
- ・ 10月 京都府事業承継・引継ぎ支援センター
- ・ 1月 京都府中小企業活性化協議会

京都経済センター内の商工団体のほか、京都海外ビジネスセンター（構成団体：自治体、商工団体、日本貿易振興機構他）や、一般社団法人京都知恵産業創造の森とも連携しました。海外食品展覧会（台湾）の出展支援や各種セミナー等の連携を通じ、創業・スタートアップ、地域に根差した商品の海外市場におけるブランド力向上、地域課題である経営者の高齢化等の課題解決に取り組みました。

また、「産学公」の連携として、京都経済短期大学との間で、当協会支援企業の新商品開発、販売促進

につき学生の意見を取り入れる場を設けるなど、地域人材の育成や大学との連携強化に取り組みました。
(カ) 経営支援に携わる職員のコンサルティング能力向上と標準化のために、以下のとおり研修会等を開催しました。

- ・ 12月に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（介護、宿泊業）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、OJTを実施しました。
- ・ 事業承継サポートデスクの職員が、事業承継支援にかかる保証制度等について内部研修会で説明するとともに、OJTを実施しました。
- ・ 職員の支援力向上を目的として、よろず支援拠点、事業承継・引継ぎ支援センター、中小企業活性化協議会との意見交換会・研修会を実施しました。
- ・ 経営支援の事例を取りまとめた「経営支援事例集」等を発刊し、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。

② 創業・スタートアップ支援

(ア) 「創業サポートデスク」及び女性経営支援チーム「ことそら」が中心となり、8件の創業希望者の相談を受け、創業計画書の策定方法や資金調達方法等について説明するとともに、商工会議所の創業塾の紹介や起業相談窓口に帯同訪問を行うなど、支援機関とのネットワークを活用した支援に努めました（各地域で開催される創業塾等で当協会へ要請があれば、創業にかかる保証制度の説明を行いました）。

なお、創業バリューアップサポートは、実績がありませんでしたが、創業後間もない（概ね5年以内）経営基盤の不安定な中小企業者等17社に対し、専門家派遣を実施し、経営改善計画の策定支援等を行いました。

(イ) 女性創業者を対象とした「女性起業家プログラム」と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2025」を開催し、いずれも定員を超える申込となりました。

前者は、協力機関に地元金融機関を据え、京都市、公益財団法人京都高度技術研究所とともに主催、後者は、一般社団法人京都知恵産業創造の森と共催するなど、協会単独ではなく、自治体や金融機関、その他企業支援のために活動している団体等との連携により、創業にかかる資金面を含め支援機関との相互補

完を図りました。

③ 事業承継支援

(ア) 事業承継サポートデスクにおける相談対応は、22件（前年度9件）と大きく伸びました。

事業承継関連の保証は、後継者による株式取得資金等の金融支援を4件（同3件）実施しました。また、事業承継を支援課題とした専門家派遣を13件（同6件）実施するなど、経営と金融の両面から支援を行い、事業承継の促進を図りました。

「京都バトンタッチサポート」の利用実績はありませんでしたが、経営改善計画策定支援「ランクアップサポート」の中で、事業承継計画の策定を行うとともに、金融機関と連携し、既存借入を超長期で組み換え、金融と経営の総合的な支援を実施しました。

(イ) 10月に京都府事業承継・引継ぎ支援センターとの間で意見交換会・研修会を実施した結果、同センターとの連携支援実績は9件（前年度2件）と大きく伸長しました。

また、地元金融機関の事業承継専担部署と事業承継にかかる会議を実施し、各々の事業承継支援状況の共有を行うとともに、当協会の事業承継支援メニューを紹介するなど意見交換を行いました。

本会議がきっかけとなり、京都信用金庫（2月）、京都北都信用金庫（1月）の融資・営業担当者向けに、当協会の事業承継保証制度を中心とした研修会を実施し、さらなる連携強化を図りました。

(ウ) 事業の担い手である後継者育成プログラムを京都府下全域（4拠点：北部、中部、京都市域、山城）で実施しました。

各地域において、自治体や金融機関、商工団体、地域金融機関等と連携し、後継者支援エコシステムを構築することで、地域における円滑な事業承継はもとより、イノベーション創出と後継者コミュニティの醸成を促し、地域経済の発展に貢献しました。

また、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）において、後継者育成プログラム受講者の中から、近畿地方大会出場者を4名輩出するなど、後継者のイノベーション創出に寄与することができました。

④ 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を持ち込むべく、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、事前相談 25 社、第一次対応（窓口相談）20 社（前年度 4 社）、第二次対応（支援開始）17 社（同 1 社）となりました。

また、企業規模や協会シェアが大きく、雇用・地域経済に影響が大きい 90 社を抽出し、金融機関とリストを共有して事業再生方針の目線合わせを行うなど、プッシュ型の予兆管理と早期再生に取り組みました。

(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 25 社、延べ 61 回実施し、京都府中小企業活性化協議会等が関与して策定された再生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。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無かったものの、事業再生計画実施関連保証にて 5 社、7 億 8 百万円を支援しました。また、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 100 件の計画合意（合実計画 7 件、暫定計画 55 件、収益力改善計画 35 件、債権カットを伴う抜本的な計画 3 件）を達成しました。

令和 7 年 3 月 27 日に組成された官民一体型地域企業再生ファンド「京滋中小企業応援ファンド」に当協会も参画し、中小企業者等の再生に寄与する体制を構築しました。

⑤ 海外展開支援等

(ア) 海外展開を支援課題とした「京都バリューアップサポート」（専門家派遣）を 9 件実施し、インバウンドの集客方法や海外企業との商契約締結にかかる助言等を行いました。

京都海外ビジネスセンターが実施する海外テスト販売事業や地域商社とのマッチングイベントに、当協

会支援先を紹介するなど協働した支援を実施しました。なお、同センターは、当協会が主催した「2025高雄国際食品展覧会」において後援機関として連携しました。

また、海外販路開拓を目指す事業者に対し、中小企業基盤整備機構につなぎ、フランスの現地コーディネータとの面談を実施するなど、海外展開における多様なニーズに対し、関係機関とのネットワークを活用の上、課題解決に寄与しました。

(イ) フランス・パリでのテストマーケティング事業に10社が出展し、販売数量は約350個、販売総額は約1,400千円となりました。本事業を通じ、海外への販路拠点の確保、インバウンド向けの販売強化等、企業のマーケティング戦略強化に寄与しました。

台湾で開催された「2025高雄国際食品展覧会」の出展支援を新たに実施しました。出展ブースの提供はもとより、展示会前後の専門家派遣等も行うことにより、計10社の台湾バイヤーとの円滑な商談につなげました。また、現地において約300件の試食アンケートを実施し、海外展開にかかる市場調査を行うことで、新たな海外向け商品開発に向けた情報提供を行いました。

⑥ 経営支援成果の確認と点検

(ア) 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、データ分析ソフトウェアK I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。

(イ) 「目標とする指標、目標値」(下表)の達成状況は、以下のとおりです。

※当協会が支援を実施した293社のうち、経営支援終了後に決算を迎えた先等、162社が分析対象

①売上高成長(増加)率	改善	90社(55.5%)
4.7%以上	達成	65社(40.1%)
②EBITDA成長率	改善	103社(63.6%)
マージン0%以上	達成	76社(46.9%)
③EBITDA有利子負債倍率		
15倍以内	達成	31社(19.1%)

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

(3) 期中管理部門

① 事故発生企業の早期実態把握

(ア) 事故発生企業に係る課題や問題点が複雑・高度化する中、金融機関の営業店だけでは対応しきれない場面が発生するため、早い段階で営業店だけでなく金融法務や金融実務に詳しい金融機関本部と連携強化を図り、16回の面談を実施し、対応方針を決定しました。尚、営業店とは18回実施し、合計34回の面談を実施しました。

(イ) 被保証債務の管理・保全義務は一義的に金融機関が負いますが、金融機関と連携した方が良いケースや金融機関と企業との信頼関係が崩れているケースなど、必要に応じ事故発生企業と計22回面談(前年度11回)を実施しました。

② 事故発生企業の事業維持に向けた関係機関との連携

(ア) 早期に事故原因の解消に向け金融機関と連携を図り、金融・経営支援に支障をきたさないよう早期に事故解除を行いました。事故解除は延べ703社実施(前年571社)しました。

(イ) 経営者の死亡等による事業承継について、連帯保証人の交代を27社実施し、円滑な事業承継に努めました。

(ウ) 事業維持や返済履行が困難な先は、金融機関と速やかに協議を進め、代位弁済を行いました。全国的に

企業倒産が増える中、当協会においても４６３社、１９９億３，３３３万円（前年度４４４社、１７６億１，５０２万円）の代位弁済を実行しました。

（エ）廃業を理由とする事故報告は、１６８社となりました。金融機関と連携して廃業先企業の実態を把握するとともに、廃業後の債務圧縮方針について、企業・金融機関と協議しながら適切に対応しました。また、債務減免等を受けることにより、当該中小企業者の円滑な廃業を目的とする廃業型私的整理ガイドラインの申出に対し、金融機関と連携を密にしながら、１０社の相談に誠実に協力・対応しました。

③ 代位弁済予定先の早期債権回収に向けた債権管理部門との連携

債権管理部門とは、管理職・監督職間で、毎月代位弁済実行までに引継会議を開催し、債権管理回収に向け必要な情報提供を行い、連携強化を図りました。

早期保全が必要な案件は、期中部門において事前求償権に基づき不動産や動産に対し仮差押・仮処分を９件（稟議ベース）実施しました。

（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）期中管理部門との情報共有を定期的に行い、代位弁済前後を通じ、一貫した債権管理体制の構築に努めました。特に期中段階から事業者の経営状況や資金繰り、金融機関の対応状況を把握することで、代位弁済後迅速に初回管理方針の策定を行い、適切な初動対応に努めました。また、必要に応じて代位弁済前に事前求償権による法的措置を行いました。

さらに、顧問弁護士が週一回常駐し、初回管理方針に対する点検・アドバイス（４２９件）、個別案件相談（１４２件）を行い、早期に法的アドバイスを受けることで、回収方針を適正に定めることができました。

・事前求償権による法的措置件数 … ８件

・期中管理部門との個別案件引継連絡会（案件数） … ４２２件

（イ）独自の債権管理システム（コンパスＰ…進捗管理、コンパスＲ…入金管理、債権管理部アプリ…情報共

有)を活用し、案件ごとの進捗状況、回収方針、法的手続きの状況を一元的に管理しました。これにより担当者間の情報共有を促進するとともに、属人化の防止や組織的な債権管理の実効性向上を図りました。

(ウ) 定期的な弁済状況の確認を徹底し、約定どおりに返済されていない案件は、早期に交渉・督促するよう指導しました。

また、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)を有効活用して、効率的に顧客訪問・面談を行い、弁済計画の見直しや回収方法の再検討を適時行うことで回収の実効性確保に努めました。

- ・ 訪問件数 … 2, 024件(計画比126.5%)
- ・ 面談件数 … 985件(計画比123.1%)
- ・ 弁済誓約書徴求件数 … 1, 629件(計画比108.6%)
- ・ 定例回収求償権先(R8.2月末時点) … 1, 341先、4億54百万円

(エ) 度重なる督促にも応じず、誠意ある対応が認められない求償権関係者に対しては、顧問弁護士の意見等も参考にして、法的措置の要否を検討し、回収可能性や費用対効果を踏まえたうえで適正に対応しました。

- ・ 主要な法的措置件数
- 訴訟 … 196件(本訴等)
- 保全措置 … 65件(仮差押・仮処分等)
- 債権差押 … 107件(預金・給与等)

(オ) 反社会的勢力が関与する案件は、関係部署と連携し、規程に基づき厳正かつ慎重に対応しました。

- ・ 反社会的勢力に関する照会・協議件数 … 27件

(カ) 回収見込みのない求償権は、規程に基づき管理事務停止の見極めを行い、限られた人的資源を回収可能性の高い案件へ重点的に配分し、債権管理全体の効率化と実効性向上を図りました。

- ・ 管理事務停止実施件数 … 910件(計画比101.1%)

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) 求償権関係者の収支状況や生活実態を踏まえ、無理のない弁済計画の策定・見直しを支援しました。一方的な交渉に偏ることなく、継続的な弁済が可能となるよう、丁寧な説明と交渉を重ねました。

・(1) ③参照

(イ) 厳しい経営環境が続く中、事業継続・経営改善に強い意欲をもつ求償権関係者には、関係部署や支援機関と連携して、「求償権バリューアップサポート」を提案し、経営改善・再生に向けた支援を実施しました。

経営支援の進捗を踏まえた柔軟な回収方法を検討し、事業再生と回収の両立を意識した対応に努めました。

・求償権バリューアップサポート（外部専門家派遣実施件数）… 7件（計画比140%）

(ウ) ガイドラインの趣旨を踏まえ、期中管理部門や再生支援部門及び各支所、関係金融機関と連携しながら、事業再生や保証債務免除に向けた協議に参画し、計画の実現性や事業継続性を注視しつつ適切な対応に努めました。

また、高齢かつ低収入ながら、誠意ある弁済を履行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」を行いました。

・事業再生等に関するガイドライン … 7企業（36件）・851百万円（元金）

・経営者保証ガイドラインによる債務免除 … 13名（58件）・1,205百万円（元金）

・一部弁済による保証債務免除 … 3名（5件）・56百万円（元金）

(5) その他間接部門

① SDGsへの取組みの推進

(ア) 資産運用の一環として、令和7年度に投資した40億円のうち、ESG債（グリーンボンド、ソーシャルボンド等）を16億円購入しました。

(イ) KES・環境マネジメントマニュアルに基づき策定した環境改善計画の達成に努めました。令和6年度（令和6年10月～令和7年9月）は、環境管理重点テーマのうち、廃棄物の削減（プラスチックごみの廃棄）は目標を達成できましたが、猛暑による空調利用の増加などが影響し、電気使用量の削減と自動車

の燃費向上は目標を達成できませんでした。

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、電子化の推進等、業務改善ができました。

しかし、7月に職員が顧客や同僚から金銭を借り入れる重大な不祥事において、職員間での金銭の貸借が行われていたこと、そうした情報について組織的に共有できていなかったことが判明したことから、勉強会や研修等にて報告・相談等の重要性について職員へ周知を図りました。

(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17.1日（約1.4日/月）と目標は未達となりましたが、前年度比で+0.1日となりました。

職員1人当たりの年平均超勤時間（法定時間外）は、前年度比27.1時間減少し、120.6時間となりました。

また、育児休業・休暇の取得を推進した結果、令和6年度、令和7年度の男性育児休業取得率は100%となり、令和7年度に子供が生まれた全ての職員（男性職員3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、総合職7名（男性5名、女性2名）に内定を出し、採用しました。

育児休業等の人手不足に対し、経験豊富なシニア人材（65歳超）を臨時職員や有期契約職員として採用（ピーク時18人）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、健康優良企業「銀の認定」を更新できました。

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健康リスク値（全国平均値を100とする指標）は昨年の102から101へと改善しました。

③ 適切な人材育成・人材活用

(ア) 前年度に引き続き、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（当協会を含む

43 協会の基幹業務のシステム運営委託先）への出向を行いました。また、基幹業務システムの新たな大規模開発に伴い、令和8年4月から東京信用保証協会へ出向者1名の派遣を決定しました。

(イ) 新入職員研修やOJT研修は、若手職員の意見を聴きながら内容をブラッシュアップし、各部門において新任者研修を実施しました。

全国信用保証協会連合会が主催する研修等へ職員を積極的に参加させ、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) 外部講師による金融リテラシー研修、初級職員向けの財務研修や活性化協議会の研修会を実施し、幅広い分野での知識習得を図りました。

(エ) 全国信用保証協会連合会の研修は、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実施できました。

(オ) 中小企業診断士第1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、簿記など、多くの職員が多様な資格を取得し、能力向上につながりました。

④ 情報発信の充実

(ア) ホームページは、中小企業者等に役立つ最新の情報を掲載するとともに、LINE公式アカウントにメニューボタンを設定し、利便性の向上を図りました。

「保証月報」、「保証季報」、「京都信用保証協会レポート」等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、ニッキン等に掲載されるなど、情報発信に努めました。

(イ) オリジナルキャラクターをデザインに用いたエコバックなどのノベルティ及びカレンダーを制作し、認知度向上に努めました。

⑤ 電子化の推進と生産性向上

(ア) 1月に本所及び全支所の保証業務に関する既存書類の電子化完了を受けて、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、各種研修も基本的にペーパーレスで実施しました。

(イ) 1月に南丹支所における保証業務に関する既存書類の電子化が完了しました。これにより、本所及び全支所において、保証業務に関する既存書類の電子化が完了するとともに、新規書類の電子化登録が開始できました。

(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）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が、7月に職員が顧客や同僚から金銭を借り入れる重大な不祥事案が発生しました。当該職員に対して、顧問弁護士の見解も踏まえて常勤理事会で停職6ヶ月の懲戒処分を決定（当該職員は7月末日退職）し、常勤の理事及び部長級の職員に対しても厳重注意に処しました。また、同月に別の職員によるセクシュアルハラスメント事案も発覚しました。両事案とも直ちに職員に対し注意喚起の内部通知を発出し、再発防止のため、コンプライアンス勉強会やコンプライアンス研修等を行い、改めてコンプライアンス遵守の徹底を図りました。

(イ) 恒例のコンプライアンス・チェックシートを11月に実施し、職員179名中173名から回答を得ました。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。

職場ごとのコンプライアンス勉強会は、計画どおり4回実施しました。また、6月に新入職員、有期契約職員向け研修、10月に不祥事の再発防止策の一環として浅井法律事務所浅井悠太弁護士を講師に迎

え、「不祥事の事案から、予防と再発防止について考える」をテーマとした全体研修、11月に入協6年目までの職員を対象に「金融リテラシー研修」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。

1月に個人情報を含む書類の誤廃棄が発生、顧客へ謝罪し、保証関係書類の受け渡し方法を見直しました。また、個人情報・重要書類の取扱いに関する内部通知を発出し、注意喚起と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) 2月に、本所は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（京都経済センターで初めてとなる避難階段を利用した避難訓練）に参加、山城支所は総合防火・防災訓練を実施しました。

その他、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) 6月に、丹後支所に独自システム（一部）の複製サーバーを設置し、本所が被災した場合でも、各支所が事業を継続できる環境を構築しました。

⑦ 北部支所の整備

京都府産材による大断面集成材（府内加工出荷第一号）を使用するなど、環境配慮型の事務所として新たに建設した丹後支所は、令和7年2月に竣工し、4月から新事務所で営業を開始しました。

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 A N d 税理士 市川晃氏、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・アドバイスは、以下のとおりです。

- (1) 令和7年度の京都府内の経済情勢は、一部に弱めの動きが見られるものの、インバウンド需要が牽引する観光関連産業や、堅調な海外需要を背景とする輸出関連製造業に支えられ、緩やかに回復しました。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、金利上昇による借入コスト増加に加え、物価上昇や慢性的な人手不足など、引き続き厳しい状況となりました。令和8年度においては、株式市況は好調である一方、米国の通商政策、中東情勢、エネルギー価格の変動、為替・金利動向などの不確実性といった懸念材料が、中小企業者等に与える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7年度の保証承諾金額及び保証債務残高は、金利上昇による借換需要の低迷や承諾金額の小口化等を背景に、前年度を下回りました。保証債務残高は年度経営計画に掲げた目標額を達成しましたが、保証承諾金額は目標額に届きませんでした。代位弁済額は、目標額の範囲内に抑えられたものの、前年比で13%増となっており、今後の動向を注視する必要があります。
- (3) 原材料価格の高騰や人材不足等の多岐にわたる経営課題に直面する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、個々の経営実態を踏まえた経営支援の充実に注力されました。経済関係団体との連携を一層深化されており、再生支援、事業承継支援で大きな成果を出しておられることも評価できます。
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) 新たな監督指針に基づき、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。

「新たな創造をめざす2025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も積極的に展開され、支援対象の代弁率が抑制されるなど、大きな成果を上げられました。

また、関係機関等と連携し、「アトツギ（事業承継者）」を支援する事業承継支援、企業価値が棄損する前の早期再生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、初回管理方針や各案件の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、求償権関係者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醸成を図られています。

しかしながら、職員が顧客や同僚から金銭を借り入れる重大な不祥事案が起こったことは、誠に遺憾でした。また、セクシュアルハラスメント事案、個人情報書類の誤廃棄事案が発生したことも残念でした。いずれの事案も職員に対して注意喚起の内部通知を発出され、再発防止のためのコンプライアンス研修や勉強会等を実施しておられます。今後は、研修等の継続に加え、事案発生背景や組織体制上の課題を丁寧に確認し、実効性のある再発防止策の定着を図ることを期待します。

- (7) 業務の効率化やワークライフバランス向上の観点から、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、職員の健康保持、増進を図られるなど、働きがいのある組織の実現に向けて取組みを進められました。

- (8) 令和7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。保証承諾金額が目標を下回る一方で、当期収支差額を上回っており、健全性は一定程度確保されていると評価できます。

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。