

令和8年度経営計画

1. 業務環境

(1) 京都府の景気動向

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、米国の通商政策等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) 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。）の経営環境は、原材料価格やエネルギー価格の高騰、為替変動の影響等が企業収益を圧迫し、十分な価格転嫁が困難な中小企業者等においては、財務体質の改善が進みにくい状況にあります。また、少子高齢化の進展に伴う深刻な人手不足、経営者の高齢化を背景とした事業承継問題、デジタル化の展開や脱炭素社会への移行など、社会・経済構造の変化への対応が求められる中、経営資源に制約のある中小企業者等にとっては、経営課題が一層複雑・高度化しています。

建設業や飲食業の倒産が多く、販売不振による倒産が原因の77%を占めています。新型コロナウイルス禍で膨らんだ負債に加え、上昇が続く原材料や人件費が追い打ちとなり、資金繰りに支障を来している中小企業者等においては、販売力の強化・収益力の改善のための経営改善・事業再生への緊急の取組みが求められています。

当協会においては、信用保証制度を通じた資金繰り支援の迅速化・円滑化により事業継続に必要な資金の供給に努め

るとともに、自治体・金融機関・経済関係団体との連携を一層強化し、早期の経営改善や事業再生への対応により中小企業の経営の安定および持続的な発展を支える役割を的確に発揮していくことが求められています。

2. 業務運営方針

深刻さを増す人手不足や米国関税、日中関係の不安定化など先行不透明な国際情勢や米国による為替変動リスク等外部環境の大きな変化は、中小企業者等において大きな懸念材料であり、引き続き必要な資金需要に応ずるため、条件変更等による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たプッシュ型の経営支援を地域の関係団体とともに展開し、中小企業者等の事業維持・成長力の源泉となる売上高や収益面での改善に向けた支援を展開していきます。

債権管理においては、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状を的確に把握し、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、多様な人材の確保・育成に努め、すべての職員が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8年度は、次の4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・商工会連合会等関連機関との連携の更なる深化を図ります。
- ③ 中小企業者等の状況変化の兆候を把握し、プッシュ型の経営支援を実施していくため、重点的に支援する経営支援対象先を抽出し、各支援機関との役割分担の上で、協働した経営支援を実施します。
- 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 新たな収益確保に向けた海外展開に課題を抱える中小企業者等に対し、各支援機関と連携して取組み、市場開拓を検討する中小企業者等に対しては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、抜本的な再生支援に努めます。

・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・15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、弁護士等の意見も踏まえ早期に回収方針を決定し、迅速に法的措置を行うなど、適切な回収手段を的確に講じます。
- ② 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。
- ③ 効率的な債権管理のため、回収見込みのない求償権は適切に管理事務停止を検討・実施します。

（3）経営基盤の強化

- ① デジタル活用による業務の効率化、休暇取得の促進等によって、仕事と生活のバランスを図り、すべての職員がやりがいをもって働ける職場環境を整備します。
- ② 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）コンプライアンスの徹底

- ① 令和7年度に発生した職員による不祥事を踏まえ、組織としてのコンプライアンスの徹底を図るとともに、職員の気付きを組織全体のものとしてとらえ、迅速に対応できるよう組織風土の確立に努めます。
- ② 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8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	1,200億円	92.3%
保証債務残高	7,770億円	90.3%
代位弁済	240億円	109.1%
回収	28億円	103.7%