

平成 25 年度経営計画の評価

東京信用保証協会は、中小企業・小規模事業者の皆さまの金融円滑化並びに事業の成長・発展に貢献するため、金融支援・経営支援に努めてまいりました。

今般、平成 25 年度経営計画の実施状況について、外部評価委員会（委員：嘉悦大学大学院ビジネス創造研究科科長、教授 黒瀬直宏、弁護士 高見之雄、慶応義塾大学商学部教授 高橋美樹）の意見・アドバイスを踏まえて自己評価を行いましたので、公表いたします。

1. 業務環境

平成 25 年度の東京都内の経済は、国がデフレからの早期脱却と経済再生を図るため、大規模な金融緩和並びに経済対策等を推進してきた結果、円安の進行、株価の上昇など景気の本格的回復に向けた明るい兆しがみられるようになりました。

中小企業分野においては、企業倒産件数が前年度実績を下回り、資金繰り動向についても改善傾向が見られるなど、懸念されていた中小企業金融円滑化法（以下「円滑化法」という。）終了の影響は限定的でしたが、原材料価格の高騰や製造業等の海外進出の加速化等により、中小企業とりわけ小規模零細企業を取り巻く環境は厳しい状況が継続しました。

2. 事業計画について

当協会の平成 25 年度の事業概況は、以下のとおりとなりました。

◎ 保証承諾（計画 1 兆 7,500 億円）

平成 25 年度の保証承諾は、8 万 5 千件、1 兆 1,464 億円（前年度比 90.1%）となりました。セーフティネット保証や東日本大震災復興緊急保証等の危機対応の保証需要が減少していることに加え、景気は回復基調とはいえ中小企業の経営環境は依然厳しく、中小企業の前向きな設備投資、増加運転資金を生み出すには至っていないという両面から、想定以上に資金需要は弱い状況で推移しました。

これらの状況を踏まえ、平成 26 年度は創業支援の更なる充実に加え、中小企業の資金ニーズを的確に捉えた新たな保証制度を創設するなど、計画達成に向けた適正かつ積極的な保証の推進に努めてまいります。

◎ 保証債務残高（計画 4 兆 5,190 億円）

保証債務残高は 45 万 3 千件、4 兆 3,054 億円（前年度比 89.8%）となりました。

◎ 代位弁済（計画 1,400 億円）

代位弁済は 8 千 8 百件、988 億円（前年度比 79.8%）となり、平成 18 年度以来 7 年振りに 1,000 億円を下回りました。円滑化法終了の影響が限定的であったことに加え、返済緩和の条件変更への積極的かつ柔軟な対応並びに経営支援の強化に努めたことが、代位弁済の減少に繋がったものと評価しています。

◎ 回収（計画 240 億円）

厳しい回収環境が続く中、有担保求償権を協会本体で一元管理するなど求償権の効率的な管理の推進を図るとともに、保証協会債権回収株式会社（保証協会サービサー）と連携して回収の最大化に努めましたが、回収額は協会本体が 108 億円（前年度比 85.8%）、保証協会サービサーが 77 億円（前年度比 93.3%）、総額では 185 億円（前年度比 88.8%）にとどまりました。

求償権の状況に応じたきめ細やかな管理の徹底に加えて、これまで以上に事業再生の視点に立った回収促進に努めてまいります。

◎ 平成 25 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	区分	件数	金額	計画値(金額)	計画比
保証承諾		8万5千件 (92.0%)	1兆1,464億円 (90.1%)	1兆7,500億円	65.5%
保証債務残高		45万3千件 (94.2%)	4兆3,054億円 (89.8%)	4兆5,190億円	95.2%
代位弁済		8千8百件 (81.1%)	988億円 (79.8%)	1,400億円	70.5%
回収		-- (--)	185億円 (88.8%)	240億円	77.1%

※カッコ内の数値は対前年度比を示します

3. 決算概要

平成 25 年度の決算概要（収支計算書）は、以下のとおりです。

項 目	金 額	前 年 度 比 増 減 額
経常収入	559億9,000万円	△56億3,500万円
経常支出	328億7,200万円	△15億4,900万円
経常収支差額	231億1,800万円	△40億8,700万円
経常外収入	1,701億3,400万円	△183億1,900万円
経常外支出	1,673億5,400万円	△235億5,400万円
経常外収支差額	27億8,000万円	+52億3,500万円
制度改革促進基金取崩額	7,200万円	△300万円
収支差額変動準備金取崩額	0円	0円
当期収支差額	259億7,100万円	+11億5,200万円

経常収支差額は保証債務残高の減少による保証料収入の減少等により、前年度と比べて 40 億 8,700 万円減少しました。

経常外収支差額は保証債務残高と代位弁済の減少による責任準備金繰入と求償権償却準備金繰入の減少等により前年度と比べて 52 億 3,500 万円増加しました。

以上より、当期収支差額は 259 億 7,100 万円の剰余となり、前年度と比べて 11 億 5,200 万円増加しました。この収支差額剰余金については基本財産（基金準備金）に 130 億 7,100 万円を、収支差額変動準備金に 129 億円をそれぞれ繰り入れました。

この結果、年度末における基本財産は 2,562 億 9,200 万円、収支差額変動準備金は 1,184 億円となりました。

4. 重点課題について

① 政策保証の推進

借換保証を始めとした国や東京都等の各種政策融資に対する保証に積極的に取り組み、中小企業の金融円滑化に寄与することができました。円滑化法終了の影響を最小限とするべく、とりわけ借換保証の推進に努め、承諾実績は 22,892 件（保証承諾全体に占める割合 26.9%）、4,860 億円（同 42.4%）に上りました。

また、平成 25 年 3 月 1 日から取扱いを開始した東京都再建・資金状況改善融資「特別借換」は、円滑化法終了後の有効な資金繰り支援策として利用され、平成 25 年度の承諾実績は 2,462 件、750 億円となりました。

② 経営支援の強化

当協会が事務局となって構築した「東京企業力強化連携会議」（通称：元気・東京ネットワーク）の活用・発展に努め、経営支援体制の更なる充実を図りました。平成 25 年度は、企業再生事例や経営改善に関する情報共有を行うことを主目的とした「全体会議」を 2 回開催するとともに、専門家団体による経営改善計画策定支援事業にかかる金融機関向け説明会も開催しました。加えて、「経営サポート会議」を通じた個別企業への早期経営改善、再生に向けた経営支援にも取り組みました。

また、返済緩和の条件変更を行っている企業に対する経営支援を一層充実させるべく、平成 25 年度から借入に占める保証付融資の割合が高い企業を重点支援先として加え、訪問による業況把握、経営改善に向けた相談及び専門家派遣事業の紹介等を行いました。

さらに、これまで経営支援部を中心に実施していた返済条件緩和中の企業に対する経営支援について、平成 25 年度からは取扱い部署を保証部・各支店へと拡大し、企業の資金繰り改善へ繋がる取り組みを推進しました。今後も対象企業の選定基準の見直し等を検討しながら、当協会における経営支援の中核的取組として、一層の充実に向けてまいります。

③ 相談窓口の充実

平成 25 年 10 月に発生した台風 26 号による災害に対する特別相談窓口の設置に加えて、被害が甚大であった大島町で開催された「災害復旧資金融資相談会」（主催：大島町商工会）に職員 5 名を派遣するなど、同災害により経営に支障が生じている中小企業者を対象とした資金繰りや事業再建に関する相談に迅速かつ積極的に対応しました。

また、資金需要が旺盛になる年末に向けて、ひとつの窓口で多様な相談に応じる「ワンストップ年末特別相談会」（主催：関東経済産業局）に参加し、当協会の本店での開催を含め、中小企業者の資金繰りに関する相談に対応しました。

④ ビジネスフェアの開催及び産学連携

平成 25 年 10 月 3 日、伝統工芸から I T 関連まで様々な業種の中小企業 272 社の参加と支援機関 12 団体の協力の下、東京国際フォーラムにおいて、第 7 回目となる当協会主催のビジネスフェア「江戸・T O K Y O 技とテクノの融合展 2013」を開催しました。

平成 25 年度は、ビジネスマッチングに関する取り組みを拡充し、新企画として出展者との商談を事前に予約できる「マッチング予約サービス」を導入しました。商談を行った多くの企業から好評を得られ、この取り組みは効果的であったと判断しています。今後も中小企業のビジネスマッチングや事業拡大に寄与できるよう、工夫を加えながら本フェアを一層充実させ、出展者、来場者双方にとって有意義なものとしていくことが重要と考えています。

また、大学や研究機関が持つ技術や情報を活用して中小企業を支援する取り組みとして、平成 25 年 8 月に「地域と共生し地域を育てる中小企業の経営戦略」をテーマに、専修大学大学院との 10 回目となる共同公開講座を開催し、身近に感じられるテーマの設定に加え、知名度の浸透により、90 名を超える参加者を得ました。

⑤ 創業支援

専門部署「創業アシストプラザ」を核に、信用保証による金融支援はもとより、公開講座や創業スクールなど経営支援にも積極的に取り組みました。特に、公開講座の参加者は前年度実績を大幅に上回る 286 名となり、内容の更なる充実並びに関係機関の協力の下、広報の充実に努めた成果が表れたものと評価しています。なお、創業アシストプラザの平成 25 年度保証承諾は、2,748 企業に対し、164 億円の実績となり、この内、新規に保証を利用した企業は、1,843 企業、雇用創出人数は 2,484 人となりました。

今後も、創業前から草創期までをカバーする総合的かつ継続的な支援の充実に努めてまいります。

⑥ 再生支援

専門部署「企業支援課」を中心に、中小企業再生支援協議会等の支援機関並びに金融機関との情報共有を図りながら、再生計画策定のアドバイス、モニタリングの実施、再生支援スキームを活用した支援等に取り組みました。その結果、再生支援に係る保証

承諾は71企業に対し16億円となり、景気回復基調とはいえ業種や規模により業況の改善にはバラつきがあり、また先行きについても不透明感が残る中、前年度とほぼ同程度の実績を上げることができました。また、再生支援を実施した企業に対する保証実行後のモニタリングでは、その手法としてより大きな経営改善効果が期待できる訪問や面談に力を入れました。

⑦ 資金繰り改善のための支援

円滑化法終了の影響を最小限に抑えるべく、金融機関と情報共有を図りながら、個々の企業の実情に応じた条件変更に弾力的に取り組みました。その結果、期間延長や返済方法変更などに係る条件変更の承認実績は、前年度比93.1%となる8万2千件となり、引き続き高水準で推移しました。なお、現時点では円滑化法終了の影響は限定的となっていますが、返済条件緩和に係る初回の条件変更の割合が前年度より4.3%少ない11.3%となるなど、状況に変化が見られる部分もあるため、今後の動向について十分注意していく必要があります。

また、返済緩和の条件変更を行っている保証利用企業の経営状態を的確に把握し、業況改善の見込みがある先については、借換保証等の資金繰り支援を行いました。その結果、返済緩和の条件変更を行っている企業への借換保証は、1,170企業に対して263億円となり、前年度実績を上回りました。これは経営支援の取り組みが着実に実績として現れてきているものと評価しています。

⑧ 事故報告先の現況の把握と改善

事故報告先のうち営業中の顧客について現況把握を行い、事故状態が解消していることが確認できた企業について金融の正常化へと繋げる取り組みを実施しました。これにより1,605企業の事故状態の解消を確認し、正常化を支援しました。

また、事故報告先で管理方針決定後、次の報告がないまま長期間経過している先に対する現況把握に努め、事故報告先の適正管理を推進しました。

⑨ 求償権の効率的な管理の推進

弁護士受任後、一定期間が経過していながら債務整理方針が未決定の求償権につき、受任弁護士毎に求償権先を集約し、一括して照会文書を発送する取り組みを実施しました。その結果、求償権先の効率的な実態把握及び債務整理方針の確認を行うことができました。

また、サービサーで管理していた有担保求償権について委託を解除し、協会本体による有担保求償権の管理一元化を行ったことにより、職員のスキル向上並びに求償権の効率的な管理の推進を図ることができました。

⑩ 共同システムの安定運用

保証協会システムセンター株式会社を始めとした関係機関と連携し、コンピュータ共同システムの安定運用を図りました。また、前年度に設置した「改善プロジェクト」を通じ、システムの機能改善と参加協会の更なる業務統一化に引き続き取り組みました。

なお、平成 26 年 3 月末現在で参加 26 協会の保証債務残高の合計は、全国 52 の信用保証協会の 66.9%を占めています。

5. コンプライアンス態勢及び運営状況の評価

当協会は「東京信用保証協会倫理憲章」を基本方針に定め、「行動基準」を行動指針として、役職員一丸となってコンプライアンスの遵守・実践に取り組んでいます。そして、コンプライアンス推進要領及び行動プログラムに基づき、コンプライアンス委員会等を開催し、コンプライアンスの推進並びに遵守状況や、日常業務におけるルール遵守状況、苦情や要望等への対応状況等を検証した結果を各職場にフィードバックすることで、職員への啓蒙を図っています。

また、書類の紛失リスク並びに災害リスクに備えるため、本年度、「保証関連書類の電子化プロジェクト」を設置し、保証原議の電子化実施に向けた準備を進めました。

さらに、反社会的勢力排除に向けた取り組みとして、警察署から講師を招いて不当要求防止等に係る研修を実施したほか、不当要求防止責任者講習及び不当要求等対応ロールプレイング研修を実施しました。

6. 外部評価委員会の意見等

【保証部門】

借換保証については既に積極的に推進しているところであるが、業況回復に向け鋭意努力している企業にとって、既存借入の集約や長期化による返済負担の軽減が図れる借換保証は、資金繰り改善に向けた有効な支援策であることから、今後も、東京都制度融資「特別借換」等を利用した借換保証の推進に努めて欲しい。

また、円滑化法終了を受け、金融支援と経営支援の一体的取組を推進する中、保証協会にはその中核的な役割が期待されている。その中で、前年度に構築・整備された中小企業支援ネットワークの一層の活用・発展に努めたほか、返済条件緩和中の企業に対する経営支援についても、重点支援先の選定基準の順次見直し並びに取組実施部署の拡大により、前年度実績を大幅に上回る企業の資金繰りを改善させることができた点は評価できる。

セーフティネット保証 5 号の指定対象業種の縮小や円滑化法の終了など、中小企業金融支援策が緊急時の対応から平時の対応へと移行する中、中小企業者が資金繰りに支障を来さないよう、引き続き金融・経営の両面からサポートする取り組みを推進していくことを期待する。

また、国の経済成長戦略に基づき創業支援・再生支援の一層の推進が求められていることに加え、小規模企業振興基本法の成立により「持続的発展」に向けた支援の重要性が一段と高まっていることを踏まえ、「中小企業・小規模事業者」に対する金融支援と経営支援の一体的取組の更なる強化を期待する。

【期中管理部門】

円滑化法の終了後も、保証協会は返済緩和に関する条件変更の申請に対して、個々の企業の実情に応じて弾力的な対応を行っており、中小企業の資金繰り安定に貢献している。その一方で、返済条件緩和中の債務残高は高止まりしており、今後の景気動向等によっては代位弁済の増加に繋がる懸念もある。

平成 25 年度に返済緩和の条件変更を実行した件数のうち、約 9 割が複数回条件変更を繰り返しているものであり、未だ業況改善が思うように進まない企業の実態が窺える。これら憂慮される状況に加え、創業者の減少及び廃業者の増加により中小企業者数が減少している中、企業の事業継続を支援する条件変更の取り組みには大きな意義がある。代位弁済抑制のためにも、個別企業の実情把握並び

に業況の回復が見込める先に対する正常化支援を一層推進し、ひいては返済条件緩和中の債務残高の減少に繋がるよう努めて欲しい。

【回収部門】

厳しい回収環境を反映し回収実績が減少している中、求償権の効率的な管理及び回収の最大化へ向けた取り組みを推進していくことが重要である。

また、債務整理方針未決定の弁護士受任求償権について、弁護士毎に求償権先を集約し、一括して照会文書による債務整理方針を確認する取り組みは、求償権を効率的に管理する手法として評価でき、今後さらに回答率を高められるよう改善を図っていくことも必要と考える。

さらに、事業再生の重要性の高まりに加え、「事業再生は回収の最大化に繋がる」ともいえることから、保証協会の回収業務においても重要な取り組みであると思われる。よって、引き続き求償権先の現況把握に努め、再生可能な企業に対しては、関係部署等と連携しながら再生支援スキームを活用した支援に積極的に取り組んで欲しい。

【ビジネスフェアの開催・産学連携による中小企業支援】

ビジネスフェアの開催は7回目を迎え、経営支援策の柱の一つとして定着してきている。その中で、平成25年度は出展者との商談を事前予約できる「マッチング予約サービス」を導入したほか、東京都中小企業振興公社と連携し出展者との商談先を紹介してもらうなど、中小企業の事業拡大・発展に繋がるよう毎年工夫を加えながら、新たな取り組みを実施していることは評価できる。今後も、出展企業や来場者の意見を取り込み、更なる工夫を加えながら内容の一層の充実に努め、継続して開催していくことを期待する。

また、大学院との産学連携により実施した共同公開講座では、「地域と共生し地域を育てる中小企業の経営戦略」をテーマに講演会やパネルディスカッションを行うなど、大学院の学術的知見と協会の実務的知見を融合して提供できる有効な経営支援の取り組みとして定着しており、継続開催を期待したい。

【共同システム】

26 協会が参加しているコンピュータ共同システムが、様々な制度変更及び新たな政策等に迅速かつ確実に対応し、引き続き大きなトラブルもなく順調に稼働していることは評価できる。

また、昨年度の当委員会での意見を踏まえて、システムの保守・改善及び機能向上に努め、関係機関と連携して入れ替え時期の到来したサーバーなど主要機器の更改を行ったほか、エラーメッセージの改善や不要な帳票の出力を削減できる機能を追加するなど、システムの安定性・安全性の向上並びに事務効率化が図れたことは評価できる。

今後、参加協会の拡大も予定されており、一段と大規模なシステムとなることを踏まえ、引き続き関係機関や参加協会と連携しながらシステムの安定運用に努めていくことが重要である。

【コンプライアンス態勢及び運営状況】

「東京信用保証協会倫理憲章」、「行動基準」及び「コンプライアンス推進行動プログラム」に基づき、コンプライアンス態勢は確立され、適切な維持・管理がなされている。また、昨年度の当委員会での意見を踏まえ、書類紛失の再発防止に向け「保証関連書類の電子化プロジェクト」を設置し、着実に具現化が図られていることは評価できる。

【反社会的勢力への対応】

保証協会は複数の警察関係機関の会員として、申込先等が反社会的勢力と疑われる場合の相談や照会にも素早く対応できる態勢を整えるなど、従来から反社会的勢力による信用保証取引への介入防止に取り組んでいる。加えて、平成 25 年度は警察と連携した研修や不当要求等対応ロールプレイング研修を実施するなど、暴排意識の徹底並びに反社会的勢力への対応の強化に努めており一定の評価ができる。

今後も、警察や関係団体、金融機関、他の信用保証協会らとの情報交換を密にするとともに、研修の充実を図りながら、反社会的勢力排除に向けた組織態勢の一層の強化に努めて欲しい。