

平成 29 年度経営計画の評価

東京信用保証協会では、適切な業務運営を確保するために、経営の透明性を高める取組が重要であると考えております。

今般、平成 29 年度経営計画の実施状況について自己評価を行うとともに、第三者の委員による外部評価委員会（委員：慶應義塾大学商学部教授 高橋美樹、弁護士 高見之雄、東洋大学経済学部教授 安田武彦）の評価を受けましたので、公表いたします。

1. 業務環境

平成 29 年度の東京都内の経済は、雇用や所得環境の改善から緩やかな回復基調が継続しており、業績改善の企業がある一方、景気回復の実感が乏しい中小企業も依然存在しました。また、海外経済の不確実性や金融資本市場の影響など、先行きに不透明な点が内在し、本格的な回復には至りませんでした。

中小企業においては、人手不足や経営者の高齢化、労働生産性の伸び悩みといった経営課題を抱える企業も多く、経営環境は依然として厳しい状況が続きました。こうした中、国は中小企業の生産性を高め、稼ぐ力を強化するため、各種政策により経営改善・生産性向上に向けた支援を行ったほか、東京都では創業支援、経営改善・生産性向上等を促進する制度融資メニューの充実が図られました。

2. 事業計画

平成 29 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 2,000 億円）

保証承諾額は、1 兆 1,013 億円（前年度比 97.3%）となりました。総人口の減少、少子高齢化といった社会構造の変化は、人手不足や経営者の高齢化などに影響を及ぼし、中小企業を取り巻く経営環境は引き続き厳しい状況が続きました。こうした状況において、都内中小企業の金融円滑化に寄与すべく、国及び東京都が実施する中小企業施策への積極的かつ適正な取組や新たな保証制度の創設により円滑な資金供給に努めましたが、貸出金利がかつてない低水準で推移する中で、企業の信用保証料に対する相対的な負担感が保証申込に影響し、計画達成には至りませんでした。

◎ 保証債務残高 （計画 3 兆 1,500 億円）

保証債務残高は、3 兆 716 億円（前年度比 93.9%）となりました。

◎ 代位弁済 （計画 650 億円）

代位弁済額は、511 億円（前年度比 85.6%）となり、8 年連続で前年度を下回る実績となりました。

厳しい経営状況に置かれ返済条件を緩和している企業（以下「返済条件緩和企業」という。）などに対し、条件変更・借換保証等による金融正常化支援や経営支援に積極的に努めたことによるものと評価しています。

◎ 回収 （計画 160 億円）

回収額は、138 億円（前年度比 87.0%）となりました。

代位弁済後の速やかな実態確認による適切な回収方針の決定及び管理の徹底に努め、保証協会債権回収株式会社（以下「保証協会サービサー」という。）と連携して効率的な求償権管理を行ったものの、求償権残高の縮減もあり計画達成には至りませんでした。

平成 29 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		83,633 件 (99.7%)	1 兆 1,013 億円 (97.3%)	1 兆 2,000 億円	91.7%
保 証 債 務 残 高		361,633 件 (96.3%)	3 兆 716 億円 (93.9%)	3 兆 1,500 億円	97.5%
代 位 弁 済		4,829 件 (83.5%)	511 億円 (85.6%)	650 億円	78.6%
回 収		--- (---)	138 億円 (87.0%)	160 億円	86.5%

※カッコ内の数値は対前年度比を示しています。

3. 決算概要

平成 29 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	386 億 5,400 万円	△35 億 8,200 万円
経常支出	281 億 3,800 万円	△9 億 7,500 万円
経常収支差額	105 億 1,600 万円	△26 億 700 万円
経常外収入	909 億 6,000 万円	△88 億 9,900 万円
経常外支出	893 億 1,300 万円	△92 億 1,000 万円
経常外収支差額	16 億 4,700 万円	+3 億 1,100 万円
制度改革促進基金取崩額	0 円	0 円
収支差額変動準備金取崩額	0 円	0 円
当期収支差額	121 億 6,300 万円	△22 億 9,600 万円

経常収支差額は、保証債務残高の減少による保証料の減収等により、前年度と比べて 26 億 700 万円の減収となりました。

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 3 億 1,100 万円の増収となりました。

以上より、当期収支差額は 121 億 6,300 万円の剰余となり、前年度と比べて 22 億 9,600 万円の減収となりました。この収支差額剰余金については基本財産（基金準備金）に 80 億 6,300 万円を、収支差額変動準備金に 41 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 2,962 億 9,600 万円、収支差額変動準備金は 1,481 億円となりました。

4. 重点課題

(1) 国・地方自治体が実施する制度融資及び借換保証等の推進

政策実施機関として、東京都や区市町が取り扱う制度融資を積極的に推進しました。都・区市町制度の保証承諾額は7,593億円（前年度比82.0%）と前年度を下回ったものの、構成比は保証承諾額全体の68.9%と高い割合を占めました。

また、既存保証口の一本化により、返済負担の軽減を図ることができる借換保証を積極的に推進しました。その結果、借換保証の保証承諾額は4,367億円（前年度比86.3%）と前年度を下回ったものの、保証承諾額全体の39.7%を占めました。特に、東京都による小規模企業に対する保証料補助など利用メリットの大きい「特別借換」の保証承諾額は2,851億円となりました。

このように、政策保証及び借換保証を積極的に推進することにより、中小企業の資金繰りをサポートすることができたものと評価しています。

(2) 創業支援

創業5年未満のアーリーステージ企業に対し、金融と経営をトータルでサポートする取組を強化しました。創業予定者や創業間もない中小企業を対象とした公開講座は、これまで参加した受講者からのアンケート等を踏まえ、開催日を平日夜間から土曜日へ変更し、形式については、講座を自由に選択できる「カフェテリアセミナー」（延べ165名参加）と、女性に参加者を限定した「女性創業者向けセミナー」（90名参加）に変更しました。特に、「女性創業者向けセミナー」は、講師、パネリスト、スタッフなど全てを女性としたことで、参加者同士の意見交換は従来以上に活発に行われ、結果として創業意識の醸成とともに金融へのハードルを下げる取組となりました。

また、東京都が主体となって平成29年1月に開設された「TOKYO創業ステーション」に創業アシストプラザ職員が常駐し、融資相談業務に対応するなど、創業支援関係機関との連携強化に努めました。

これらの取組に加え、通常より信用保証料率の低い創業関連保険（根拠法：産業競争力強化法）に係る保証及び創業等関連保険（根拠法：中小企業等経営強化法）に係る保証の利用を推進したこともあり、アーリーステージ企業に対する保証承諾額は956億円（前年度比113.2%）と前年度を上回りました。

創業支援の強化により、地域における新たな雇用機会の創出、経済活性化に寄与することができたものと評価しています。

(3) 再生支援

再生途上にある企業の道筋を確かなものとするべく、再生支援協議会等の支援機関や金融機関と協調して、再生支援を積極的に行いました。平成 29 年度における再生支援関連の保証承諾実績は、173 企業に対し 91 億円（前年度比 170.6%）と前年度の実績を大きく上回りました。特に、再生計画等に従って事業再生を行い資金調達を積極的に支援する「改善サポート保証」の保証承諾実績は、108 企業に対し 73 億円（前年度比 228.4%）となりました。

これらの再生支援スキームの活用による資金繰り支援や継続したフォローアップは、個々の企業の事業再生はもとより、地域における雇用の維持等にも繋がる重要な取組であったと評価しています。

(4) 政策課題や企業ニーズ等を踏まえた取組による信用保証の浸透

平成 28 年 12 月より取扱いを開始した「健康企業応援・ダイバーシティ推進保証制度（略称：健康 D S 保証）」の平成 29 年度における保証承諾実績は 452 億円となりました（取扱継続中）。従業員の健康増進や、多様な人材が活躍するダイバーシティ経営に取り組む中小企業に対し、従来よりも低い信用保証料率を適用した資金を供給することで、政策課題解決の一助になったと考えています。

平成 29 年 9 月には、当協会が創立 80 周年を迎えるにあたり、「創立 80 周年記念特別保証制度（略称：サンクス 80）」を創設しました。保証承諾実績は、計画値の 1,000 億円に対して、これを大きく上回る 1,935 億円と多くのご利用をいただきました（平成 30 年 3 月取扱終了）。

これまでご利用いただいた中小企業の皆さまに感謝の意を表すため、従来よりも低い信用保証料率を適用して当協会と金融機関が一層連携することで、中小企業の資金繰りに寄与したものと評価しています。

(5) 経営支援の強化

中小企業を個別に訪問し、業況を詳細に把握した上で、保証制度や各種経営支援ツールの紹介、専門家による経営診断等を行う「企業サポート推進プロジェクト」を推進しました。平成 29 年度は、支援対象に「生産性の向上を目指す企業」と「事業承継を予定している企業」を加えるなど一層の拡充を図りました。専門家派遣の回数は、前年度の実績を大きく上回る 3,456 回（前年度比 194.4%）となるなど、当プロジェクトに対する企業のニーズは高く、経営改善に意欲的な中小企業の期待に応えることができたものと評価しています。

さらに、東京企業力強化連携会議（通称：元気・東京ネットワーク）の事務局として、会員間の一層の情報共有や個別企業の経営改善等に向けて、当会議の活用を努めました。平成 29 年度は 7 月及び 2 月に「全体会議」を開催し、経営支援の取組状況や諸

施策について情報共有を行いました。また、中小企業と取引金融機関が一堂に会し企業の早期経営改善に向けて話し合う「経営サポート会議」は、より身近な窓口である保証部・支店が積極的に開催し、利用の幅を広げることで活用に努めました。平成29年度は146回（前年度90回）開催し、金融支援に向けた合意形成に大きく寄与しました。

(6) ビジネスフェアの開催

平成29年9月28日に、第11回となる当協会主催のビジネスフェアを東京国際フォーラムで開催しました。創立80周年記念事業の一環として、過去最大となる307コマのブースを設置し、中小企業268企業と協力支援機関13団体が参加しました。東京オリンピック・パラリンピック競技大会を踏まえ、特別企画では、「スポーツを支える中小企業の力」と題し、中小企業の技術力で造られ、世界規模の大会で採用されているスポーツ用品の展示・実演・体験ができるコーナーを設置しました。来場者数は10,719名と7年連続で1万人を突破したほか、当日会場では610件の商談が行われました。本フェアを機に商談が成約に至ったものもあるなど、新たなビジネスチャンスやビジネスパートナーとの出会いの場を数多く提供することができた有益な取組であったものと評価しています。

(7) 資金繰り改善のための支援

平成28年度より返済条件緩和に係る条件変更業務を保証部・支店が担当し、返済条件緩和企業に寄り添いながら、経営改善をサポートしました。平成29年度における期間延長・返済方法変更に係る条件変更を54,811件承認し、厳しい経営状況にある企業の資金繰りに支障が生じないように対応しました。さらに、親身な窓口相談や企業サポート推進プロジェクトによる経営支援に努めつつ、経営状況の改善が見られる返済条件緩和企業に対しては、借換保証等による金融正常化に向けた後押しを積極的に行いました。返済条件緩和企業に対する保証承諾実績は、1,523企業（前年度比99.3%）、377億円（前年度比102.6%）となり、厳しい経営状況にある企業の資金繰り改善に寄与することができたものと評価しています。

また、金融機関との情報共有を綿密に行い、中小企業の実情を把握した上で、適切かつきめ細やかな期中管理に努めました。事故事由が生じている企業については、継続的な現況の把握を行い、事故状態が解消されたことを確認した場合は、事故解除、借換保証等による正常化支援を積極的に行いました。これらの取組が、事故管理中企業数（当期末2,632企業、前年度比90.2%）及び代位弁済の減少に寄与したものと評価しています。

(8) 保証協会サービスと連携した回収の推進

保証協会サービスと連携した回収の効率化、代位弁済後の速やかな実態確認による適切な回収方針の決定及び管理の徹底に努めたものの、求償権残高の縮減もあり、協会の回収額は74億円（前年度比91.7%）、保証協会サービスの回収額は65億円（同82.1%）の実績となりました。

代位弁済後も事業を継続している企業に対しては、事業再生支援を目的とした専任担当班を設け、事業再生に向けたアドバイスや専門家派遣等のサポートに努めたほか、経営者などの個人に対しては、「経営者保証に関するガイドライン」の適用について適切な運用に努めることで、事業再生・生活再生に寄与したものと評価しています。

(9) コンピュータ共同システムの安定運用

全国の信用保証協会の約8割にあたる41協会が参加しているコンピュータ共同システムを運営する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、制度改正などのシステム対応を迅速かつ的確に行うとともに、システムの利便性向上及び安定運用の維持継続に努めました。また、中小企業者の利便性向上を図るため、平成29年4月より、借換保証における信用保証料の差引計算を開始しました。借換保証時に新たに発生する信用保証料から、借換により完済となって返戻される保証料相当額を差し引く対応を行ったことで、当初の信用保証料の支払い負担軽減に寄与したものと評価しています。

5. コンプライアンスの徹底

公共的使命と社会的責任を果たし、社会からの揺るぎない信頼を確立するため、「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徹底に努めました。

反社会的勢力等排除に向けた取組については、警察や関係機関等の協力を得て関係遮断に努め、さらに、反社会的勢力対応に係る研修を実施することにより、職員の対応力強化を図りました。

顧客情報保護のため、マルウェア対策をはじめとした情報セキュリティの強化に取り組み、インターネット端末においてより強固なセキュリティ基盤の導入を実施しました。

6. 外部評価委員会の意見等

【保証部門】

景気は緩やかな回復基調で推移し、業績改善傾向の企業がある一方、その実感が乏しい中小企業も依然として存在する。また、総人口の減少、少子高齢化といった社会構造の変化は、長引く人手不足や後継者の高齢化などに影響を及ぼした。さらに、貸出金利がかつてない低水準で推移する中で、企業の信用保証料に対する相対的な負担感などが保証申込に影響したと考えられる。こうした中で、都・区市町制度や借換保証への積極的な取組や、新たな保証制度の創設により中小企業の資金繰り円滑化に寄与したことについては評価できる。引き続き政策保証や中小企業のニーズに沿った制度の活用により、円滑かつ迅速な資金繰り支援に取り組んでいくことを期待する。

また、創業5年未満のアーリーステージ企業に対し、通常より低い保証料率を適用した創業関連保険（根拠法：産業競争力強化法）に係る保証及び創業等関連保険（根拠法：中小企業等経営強化法）に係る保証の推進や創業計画策定のアドバイス、公開講座の開催等を積極的に行った。特に、公開講座については、土曜日開催、講座選択制や参加者を女性に限定した講座を開催するなど、潜在需要に対応した開催形式に変更し、多様な環境にある創業希望者のニーズに呼応した施策を行ったことは評価できる。創業支援は、地域における新たな雇用機会の創出、経済活性化に寄与する取組であり、引き続き注力してほしい。

【期中管理部門】

平成28年度より、中小企業にとって身近な保証部・支店が返済条件緩和に係る条件変更の窓口となり、柔軟な条件変更を行うとともに、各種経営支援や借換保証等の金融支援に努めたことは、返済条件緩和企業の経営改善を図る上で非常に有効であったと考えられる。

また、事故事由が生じている企業に対して、実情を把握した上で経営支援や金融正常化支援により、事故解除を積極的に行った点は評価できる。このような取組は、事故事由が生じている企業数の減少や代位弁済の減少に寄与しており、今後も金融機関等と連携し、情報共有を綿密に行い、個々の企業の実情に応じた支援を行うことで、適正な期中管理に努めることを期待する。

【回収部門】

求償権残高の縮減から、回収額については減少が続くと考えられる。こうした状況においても、代位弁済後の速やかな実態確認、適切な回収方針の決定といった初動の迅速化と管理の徹底を行うとともに、保証協会サービスと連携して効率的な回収を図ることを期待する。

また、再チャレンジ支援は回収部門における重要な取組であると認識し、「経営者保証に関するガイドライン」や「一部弁済による保証債務免除」を適切に運用しながら、事業再生・生活再生に取り組むことを期待する。

【経営支援への取組】

平成 27 年 4 月から取り組んでいる「企業サポート推進プロジェクト」について、訪問企業数、専門家派遣回数ともに前年度実績を大きく上回ったことは、課題解決に意欲的な中小企業のニーズに応えることができた取組であった。支援対象を拡充したことに加え、これまでのアンケートを参考に 1 企業への派遣回数を増やすなど、支援内容の拡充を図ったことは大いに評価できる。今後も、利用者が有効に活用できるサービスを提供することを期待する。

また、開催 11 回目を迎えたビジネスフェアについては、中小企業の技術力で造られ、世界規模の大会で採用されているスポーツ用品の展示・実演・体験コーナーを設置したことは、東京オリンピック・パラリンピック競技大会を盛り上げる地域の特性を生かした企画として評価できる。本フェアは、出展した中小企業のビジネスマッチングや企業 PR の有効な機会であり、今後も、フェアの規模を維持しながら、出展者や来場者に対するアンケート等を踏まえて内容の一層の充実を図り、中小企業の事業拡大や地域経済の活性化に資する取組となることを期待する。

【コンピュータ共同システム】

借換保証における信用保証料の差引計算は、中小企業者の利便性向上に寄与する取組であったものと評価できる。今後も、システムの安定運用とともに、利用者の利便性向上の観点から改善に取り組むことを期待する。

【コンプライアンスの徹底】

「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徹底に努めている点は評価できる。また、警察と連携した研修や不当要求等に対応した研修の実施は、暴力団排除意識の徹底や職員の反社会的勢力への対応力を高めたと考える。

さらに、顧客情報保護のため、マルウェア対策を含めた情報セキュリティの強化は適切な取組であったものと評価している。