

## 平成 24 年度経営計画の評価

東京信用保証協会は、中小企業の皆さまの多様で活力ある成長・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 24 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 24 年度の東京都内の経済は、世界景気の減速や円高の長期化等による停滞感の中で推移しましたが、年末以降は、輸出環境の改善等により、大企業を中心に景気持ち直しの動きが見られるようになりました。しかしながら、中小企業の分野においては、企業倒産は前年を下回る件数で推移したものの、規模・業種による景況感の格差も見られ、厳しい状況が継続しました。また、資金繰り動向については、震災直後においては改善傾向を示していましたが、平成 23 年度下半期から 24 年度中にかけてはほぼ横這いで推移しました。

### 2．事業計画について

当協会の平成 24 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 2 兆 2,000 億円）

平成 24 年度の保証承諾は、件数で 9 万 3 千件、金額で 1 兆 2,721 億円（計画比 57.8%）となり、件数、金額ともに 4 年連続で減少

しました。各部支店において、金融機関との情報交換会等を通じて情報共有を促進するとともに、政策保証や創業支援、再生支援の一層の推進に取り組みましたが、中小企業の資金需要低迷等もあり、金額で前年度比 74.7%となりました。景気回復の遅れから中小企業の資金需要が伸び悩む中、いかに適正な保証推進に積極的に取り組んでいくかが課題と考えています。

#### **保証債務残高（計画 5 兆 2,507 億円）**

保証債務残高は 48 万 1 千件、4 兆 7,938 億円（計画比 91.2%）となりました。

#### **代位弁済（計画 1,400 億円）**

代位弁済は 1 万 1 千件、1,237 億円（計画比 88.3%、前年度比 89.8%）となりました。中小企業金融円滑化法等の政策効果に加えて、当協会として保証利用企業の経営支援・金融支援に能動的に取り組んだことが、代位弁済の抑制に繋がったものと評価しています。

#### **回収（計画 240 億円）**

保証協会債権回収株式会社（保証協会サービサー）と共に回収の最大化・効率化に努めましたが、回収額は協会本体が 126 億円（前年度比 98.0%）、保証協会サービサーが 83 億円（前年度比 92.5%）、総額では 209 億円（計画比 86.9%、前年度比 95.8%）となりました。厳しい回収環境が続いている中、求償権の状況に応じたきめ細やかな管理の徹底や回収担当者のさらなるスキルアップ等に、一層努めていかなければなりません。

平成 24 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   |    | 9万3千件 (80.3%)  | 1兆2,721億円 (74.7%) | 2兆2,000億円 | 57.8% |
| 保証債務残高 |    | 48万1千件 (96.0%) | 4兆7,938億円 (91.0%) | 5兆2,507億円 | 91.2% |
| 代位弁済   |    | 1万1千件 (90.7%)  | 1,237億円 (89.8%)   | 1,400億円   | 88.3% |
| 回収     |    | -- ( -- )      | 209億円 (95.8%)     | 240億円     | 86.9% |

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 24 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         | 616億2,600万円   | 45億5,100万円    |
| 経常支出         | 344億2,100万円   | + 19億4,200万円  |
| 経常収支差額       | 272億 500万円    | 64億9,300万円    |
| 経常外収入        | 1,884億5,300万円 | 85億 100万円     |
| 経常外支出        | 1,909億 700万円  | 195億1,100万円   |
| 経常外収支差額      | 24億5,500万円    | + 110億1,000万円 |
| 制度改革促進基金取崩額  | 6,900万円       | 2,700万円       |
| 収支差額変動準備金取崩額 | 0円            | 0円            |
| 当期収支差額       | 248億1,900万円   | + 44億9,000万円  |

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 64 億 9,300 万円減少しました。

経常外収支差額は保証債務残高の減少による責任準備金繰入の減少や求償権償却の減少等により前年度と比べて 110 億 1,000 万円増加しました。

以上より、当期収支差額は 248 億 1,900 万円の剰余となり、前年度と比べて 44 億 9,000 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 124 億 1,900 万円を、収支差額変動準備金に 124 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 2,432 億 2,100 万円、収支差額変動準備金は 1,055 億円となりました。

## 4 . 重点課題について

### 政策保証の推進

都・区市町制度を始め、各種政策保証への積極的な取り組みにより、中小企業の経営安定資金の支援を推進しました。この結果、保証承諾金額全体に占める都・区市町制度の割合は 63.7%と依然として高水準にあるなど、政策保証を通じた円滑な資金供給ができました。

さらに、平成 25 年 3 月には当協会が東京都に提案して「再建・資金状況改善融資 特別借換」が創設されるなど、年度末の中小企業金融円滑化法の期限到来に対して、できる限りの支援態勢を講じ、中小企業の資金繰り安定に寄与することができました。

### 創業支援の推進

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に加え、公開講座や創業スクールを開催しました。特に創業スクールについては、1 回あたりの受講時間を延長するとともに開催日数も増やし、時間と内容の拡充に努めました。

また、平成 24 年度からは、創業後の保証利用企業の業況を把握するためアンケートを実施し、経営相談等に活用する取り組みを開始するなど、創業後のフォローアップの一層の充実に努めました。

この結果、景気回復の遅れから創業マインドが旺盛とは言えない中、創業アシストプラザにおける保証承諾は 3,474 企業（前年

度比 71.8%) に対し 242 億円(同 71.2%)の実績となりました。このうち、新規に保証を利用した企業は 2,199 企業(同 83.1%)、また雇用創出人数は 3,542 人(同 89.9%)となりました。今後もこれらの取り組みを推進し、中小企業を総合的かつ継続的に支援する態勢の強化に努めていきたいと考えています。

### **再生支援の推進**

専門部署「企業支援課」において、中小企業再生支援協議会や金融機関等と情報共有を図りながら、再生計画策定のアドバイスやモニタリングの実施等幅広い再生支援策に取り組みました。また、再生可能な代位弁済先企業への求償権消滅保証を始め、東日本大震災事業者再生支援機構とも協力し、求償権の不等価譲渡を行いました。

これらの取り組みを通じ、74 企業に対し 16 億円の保証承諾を行ったものの、先行き不透明感の強い状況下にあったことも影響し、前年度比では企業数が 54.0%、金額が 41.6%と大幅な減少となりました。

また、上記再生支援に加え、履行遅滞が始まった初期の段階の状況を把握し、金融機関と連絡を取り合いながら正常化へと導く取り組みにも力を入れました。

今後一層関係機関との情報共有及び協議を図りつつ、企業毎の再生可能性を見極めながら再生支援を推進し、地域経済及び雇用の維持に貢献していきたいと考えています。

### **相談窓口の充実**

通常の窓口相談のほか、中小企業金融円滑化法の期限到来を控えた年度末には「経営改善・資金繰り相談窓口」を設置するなど、中小企業者からの相談にきめ細かく対応しました。

また、中小企業支援ネットワーク強化事業の支援機関への登録及び同事業の活用により、関東経済産業局が選定したネットワー

クアドバイザーとともに、中小企業単独では解決困難な経営課題の解決に向けた支援に取り組みました。

### **期中支援の強化**

保証実行後の期中支援に積極的に取り組むため、平成 24 年 4 月に「経営支援部」を創設し、組織に分散した経営支援機能の集約及び一層の充実・強化を図りました。

平成 24 年 9 月には当協会が事務局となり、多数の都内金融機関、経営支援機関が会員として参加する「東京企業力強化連携会議（通称：元気・東京ネットワーク）」を構築しました。また、個別の中小企業を支援する枠組みとして、経営改善を望む中小企業と取引金融機関等が一堂に会する「経営サポート会議」の取り扱いを開始しました。これらの取り組みを通じて、当協会・金融機関・経営支援機関が情報を共有し合い、中小企業の早期経営改善や事業再生を推進していくための環境整備を図りました。

一方、返済条件を緩和している保証利用企業に対する経営支援・金融支援にも能動的に取り組みました。平成 24 年度の新たな取り組みとして、一定基準を満たしかつ次回条件変更申請見込の近い企業について取引金融機関及び企業と連絡を取り、業況の把握と金融相談を行いました。その結果、借換保証による正常化や、返済額を増額し借入期間が短縮する条件変更により金利負担を軽減すること等によって、企業の資金繰り改善へと繋げることができました。こうした成果を踏まえ、この取り組みを継続するとともに、支援対象企業の拡大も検討しながら、一層の期中支援強化を図ることが重要であると考えています。

さらに、保証利用企業に対し決算期に合わせて決算書の提供を依頼し、経営状況を早期に把握することにより、迅速かつきめ細かい金融相談や経営相談等に活用することができました。

### **ビジネスフェアの開催及び産学連携**

平成 24 年 10 月 17 日、東京国際フォーラムにおいて第 6 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

「日本の融合展 2012」を開催しました。過去最多となる 304 ブースを会場内に設置し、伝統工芸から IT 関連まで、様々な業種の中小企業 272 社、支援機関 12 団体の参加を得た結果、来場者数は過去最多となる 1 万 1,605 人となりました。

出展企業からは、「具体的な商談事例が多く、今後の成果が期待できる展示会だった」など、また来場者からは、「多種多様な企業と出会うことができ、非常に有意義だった」など、満足を得たとの声が寄せられました。さらに、アンケートでは、出展企業の約 9 割、来場者の約 6 割が「将来的にビジネスに発展する可能性のある商談ができた」と回答しており、中小企業のビジネスマッチングや事業拡大に寄与することができました。なお、取引先の開拓や販路拡大に繋がるビジネスマッチングの機会を提供することは、本フェアの重要な役割であるという認識のもと、今後も工夫を加えながら一層充実させていくことが必要と考えています。

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 24 年 7 月に「中小企業の市場競争力」をテーマに、専修大学大学院との共同公開講座を開催し、95 人の参加を得ました。中小企業の経営者を始めとした参加者からは、「話の内容が具体的で、即、実務に活かせる」といった声が寄せられ、好評を得られました。

### **資金繰り改善のための支援**

再延長された中小企業金融円滑化法の趣旨を踏まえ、金融機関との情報共有を促進しながら、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等に係る条件変更の承認実績は、前年度比 96.8%となる 8 万 8 千件となり、引き続き高水準で推移しました。

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、返済条件緩和を行っている 1,132 企業（前年度比 90.4%）に対して 228 億円（同 91.6%）の保証を行い、金融取引の正常化を図りました。

### 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状況把握を行い、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行いました。これにより前年度比96.5%となる2,050企業の事故状態の解消を確認し正常化を支援しました。

### 保証協会サービサーの体制強化

回収の可能性を考慮し、求償権の状況に応じた管理を推進することで、より効率的な回収を目指すとともに、求償権担保設定等による債権保全強化や、回収担当者のさらなるスキルアップ等によって回収の最大化を図りましたが、経済状況の低迷など厳しい回収環境が続いたことから、サービサー委託求償権の回収は前年度実績を下回る83億円（前年度比92.5%）となりました。

このように厳しい回収環境が続いている中、さらなる回収促進に向け、組織を横断したメンバーで構成されたプロジェクトチームを発足させ、求償権の管理・回収のあり方について協議を重ねました。その中で、回収の効率化と最大化に向けた取り組みとして、協会本体による有担保求償権の管理一元化及びサービサーへの委託求償権の範囲の見直し等の方針を定めました。さらに、累増する債務整理方針未決定の弁護士受任案件について、早期に実態把握及び債務整理方針を確認するなど、求償権の状況に応じた管理・回収の一層の推進に向けた取り組みに着手しました。

### 共同システムの安定運用

コンピュータ共同システムが稼働して5年が経過したことを踏まえ、システムの機能改善と参加協会のさらなる業務統一化等に取り組むため、平成24年7月に「COMMON改善プロジェクト」を設置しました。また、現在26協会となった共同システムの参加協会で定期的に運用連絡会を開催し、安定運用に努めながらコスト削減と顧客サービス向上を図りました。

なお、平成25年3月末現在で参加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遵守・実践に取り組んでいます。

また、コンプライアンス推進行動プログラムに基づき、コンプライアンス委員会、苦情調整部会、コンプライアンス担当者連絡会を開催し、コンプライアンス推進・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ています。そして、その検証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。

さらに、顧客情報が記載された文書の郵便收受時における事務ルールの厳格化に努めるため、協会所定様式「保証関係書類送付書」を作成し、その利用を促進することで、書類の授受を明確にして文書管理の徹底を図りました。

## 6．外部評価委員会の意見等

### 【保証部門】

中小企業金融円滑化法の最終期限到来を踏まえ、国全体で中小企業の経営支援に向けた環境整備を進める中、保証協会が中心となり、多数の都内金融機関や経営支援機関の協力を得ながら「中小企業支援ネットワーク」を構築したことは、大いに評価できる。今後は金融機関等との情報共有をさらに促進し、ネットワークを活用した経営改善・事業再生支援の推進に努めていくとともに、経営改善が見込まれる保証利用企業を当協会が主体となって見出し経営支援を行うなど、支援態勢の強化に向けた取り組みを一層推進して欲しい。さらに、創業後のフォローアップはもとより、ビジネスマッチングや中小企業との重要な接点である窓口相談等への取り組みをより充実させることで、中小企業を総合的に支援する態勢の強化を図っていくことを望む。

また、金融支援の面においても、中小企業金融円滑化法終了に先立ち、保証協会が東京都に提案して新たな制度融資「特別借換」が創設されたことは、中小企業の資金繰りを安定させるうえで非常に良い取り組みである。

引き続き厳しい経営環境に置かれている中小企業に対して、これまで以上に経営支援・金融支援の両面からサポートしていくことで、公的機関としての役割を十分果たしていくことを期待する。

### 【期中管理部門】

中小企業金融円滑化法の趣旨を踏まえ、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きたことは評価できる。但し、一方で保証債務全体に占める返済緩和中債務は、実数・構成比ともに高止まりしており、今後の代位弁済増加に繋がる懸念もあることから、経営改善や早期の事業再生を促進する様々な経営支援策を積極的に講じていくとともに、業況改善の見込みのある企業については借換保証による金融支援を行うなど、金融の正常化並びに企業倒産の抑制に向けた取り組みを一層推進していくことが重要である。

### 【回収部門】

保険収支改善のためにも回収の最大化が求められている一方で、無担保求償権の累増や景気低迷など厳しい回収環境が続いており、回収実績は減少している。このような状況の中、組織を横断したメンバーで構成されたプロジェクトチームを立ち上げ、求償権の効率的な管理並びに回収の最大化に向け積極的に議論を重ねることは非常に重要な取り組みである。「回収の最大化に加え、経営支援・再生支援の観点からも、サービサーへの委託求償権の範囲の見直しが必要と思われる」といったような、この取り組みの中で出た声を活かし実践することで、回収事務の一層の効率化と回収の最大化を図っていくことを期待する。

また、信用保証協会に対しては金融支援のみならず、経営・再生支援の分野でも積極的な役割が期待されており、回収部門において

も今まで以上に現況の把握に努め、再生支援に繋げていくよう努力することが求められている。これらの状況を踏まえ、再生可能な代位弁済先企業の支援にも引き続き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により商談の機会や企業PRの場を提供し、中小企業の事業拡大・発展に繋がる事業に取り組み、多くの出展企業・来場者から満足を得られたことは高く評価できる。今後も、中小企業の成長・発展に貢献する経営支援策の柱の一つとして、出展企業や来場者の意見を取り込み、さらなる工夫を加えながら内容の一層の充実に努め、継続して開催することを期待したい。

また、大学院との産学連携により実施した共同公開講座は、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きたといえる。

これらの事業は当協会が先駆的に実施していることであり、中小企業者のニーズとも合致している。今後とも経営支援事業として地域に密着した事業活動を実践していくことを望む。

### 【共同システム】

26 協会が参加している共同システムが、様々な制度変更に対応し、これまで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。地震等による災害や停電・節電の際にも業務に支障を来たさないように態勢を整備することが何より重要であり、今後もさらなる運用の安全性、安定性の確保に努めて欲しい。

また、共同システムが稼働して5年が経過したことを踏まえ、システムの機能改善と参加協会のさらなる業務統一化等に取り組んでいるように、今後もシステムの保守・改善及び機能向上に努め、一層の利便性向上を図ることを期待したい。

## 【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適切に維持・管理されている。1件の書類紛失が発生したことは遺憾であるが、発生後の対応は適切に行われ、再発防止に向けた対策も遅滞なく手当てされており問題はない。年間10万件を超える保証申込案件を扱い、22万もの利用企業を管理する状況にあることの重みを再認識し、より一層、適正なリスク管理運営に努めるよう期待したい。

公的機関としての使命や社会的責任を果たしていくためにも、今後も引き続き、最重点項目として取り組むことを望む。

## 【反社会的勢力への対応】

反社会的勢力排除の取り組みが年々強化されている中、保証協会としても、反社会的勢力による保証制度の悪用を未然に防ぐための対策が課題となっている。保証協会は複数の警察関係機関の会員となっており、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、反社会的勢力排除に向けた取り組みには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し、研修等によって社内の暴排意識の徹底・審査技術の向上を図るなど、組織態勢の一層の強化に向けた継続的な取り組みが望まれる。