

## 平成 28 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 28 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 28 年度の東京都内の経済は、緩やかな回復基調にあったものの、海外経済の先行きや金融資本市場の不確実性による下振れリスクが払拭されず、回復に力強さの感じられない状況が続きました。

中小企業においては、企業倒産件数が前年度実績を下回った一方、政策効果の波及が限定的であるなど、厳しい経営状況が続く中小企業も多く、前向きな資金需要は伸び悩みました。このような中、国は中小企業の稼ぐ力に着目した経営力強化のための金融支援策を実施したほか、東京都や各区市町では、制度融資メニューについて一層の充実を図るなど、金融環境の整備が進められました。

### 2. 事業計画

平成 28 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 3,000 億円）

保証承諾額は、1 兆 1,321 億円（前年度比 97.6%）となりました。景気は緩やかな回復基調であったものの、先行きに対する不透明感に加えて、少子高齢化の進展に伴う後継者問題の深刻化や人手不足など、中小企業の経営環境は依然として厳しく、特に小規模企業の景況感には改善に遅れが見られました。こうした中、各種保証制度を積極的に推進したことはもとより、政策課題に対応した 2 つの保証制度を創設するなど、円滑な資金供給に努めましたが、貸出金利が低水準で推移する中で、企業の信用保証料に対する負担感が増していることなども影響し、計画を下回る実績となりました。

◎ 保証債務残高 (計画 3 兆 3,300 億円)

保証債務残高は、3 兆 2,720 億円 (前年度比 92.4%) となりました。

◎ 代位弁済 (計画 700 億円)

代位弁済額は、597 億円 (前年度比 87.5%) となり、平成 5 年度以来 23 年ぶりに 600 億円を下回る低水準となりました。

景気が回復基調で推移し、中小企業の倒産件数も減少する中、経営改善に向けた各種支援策や資金繰り改善のための借換保証を積極的に推進したことに加えて、返済条件緩和に係る条件変更を柔軟に行ったことなどが、代位弁済額の抑制に繋がったものと評価しています。

◎ 回収 (計画 160 億円)

回収額は、159 億円 (前年度比 100.6%) となり、概ね計画通りの実績となりました。

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。) と連携した効率的な求償権管理や、中小企業の実情を踏まえた確かつ迅速に回収方針を決定し、交渉に臨んだことなどが実績に寄与したものと評価しています。

◎ 平成 28 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		83,880 件 (101.9%)	1 兆 1,321 億円 (97.6%)	1 兆 3,000 億円	87.0%
保証債務残高		375,621 件 (94.1%)	3 兆 2,720 億円 (92.4%)	3 兆 3,300 億円	98.2%
代位弁済		5,781 件 (87.4%)	597 億円 (87.5%)	700 億円	85.3%
回収		( --- )	159 億円 (100.6%)	160 億円	99.4%

※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 28 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	422 億 3,700 万円	△40 億 9,400 万円
経常支出	291 億 1,300 万円	△12 億 4,200 万円
経常収支差額	131 億 2,300 万円	△28 億 5,200 万円
経常外収入	998 億 5,900 万円	△163 億 1,100 万円
経常外支出	985 億 2,300 万円	△152 億 8,500 万円
経常外収支差額	13 億 3,600 万円	△10 億 2,600 万円
制度改革促進基金取崩額	0 円	△4,400 万円
収支差額変動準備金取崩額	0 円	0 円
当期収支差額	144 億 5,900 万円	△39 億 2,200 万円

経常収支差額は、保証債務残高の減少による保証料の減収等により、前年度と比べて 28 億 5,200 万円の減収となりました。

経常外収支差額は、代位弁済の減少による求償権補てん金戻入の減収等により、前年度と比べて 10 億 2,600 万円の減収となりました。

以上より、当期収支差額は 144 億 5,900 万円の剰余となり、前年度と比べて 39 億 2,200 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 96 億 5,900 万円を、収支差額変動準備金に 48 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 2,882 億 3,200 万円、収支差額変動準備金は 1,440 億円となりました。

## 4. 重点課題

### ① 政策保証の推進

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た結果、都・区市町制度の保証承諾額は9,256億円、構成比は保証承諾額全体の81.8%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5,058億円、保証承諾全体の44.7%と高い構成比を占めました。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3,288億円となり、多くの利用に繋がりました。

このように、政策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 中小企業のニーズに沿った保証の推進

平成28年12月に「ビジネスチャンス・ナビ2020連携保証制度」（略称「ナビ連携」）<sup>\*1</sup>と「健康企業応援・ダイバーシティ推進保証制度」（略称「健康DS保証」）<sup>\*2</sup>の2つの保証制度を創設しました。事業拡大や従業員の健康増進・ダイバーシティ経営に前向きな企業のニーズに合致したことから多くの利用に繋がり、「ナビ連携」は473億円、「健康DS保証」は201億円の保証承諾実績となりました。

こうした取組を通じて、今後も国が目指す政策課題の解決や経済の活性化に寄与するとともに、中小企業の発展を支えるために、企業のニーズに沿った保証の推進に努めてまいります。

\*1：「中小企業世界発信プロジェクト推進協議会」が運営する情報ポータルサイト「ビジネスチャンス・ナビ2020」を活用して受注機会の拡大を目指す中小企業を対象とした保証制度

\*2：従業員の健康管理強化・増進に取り組む「健康企業経営」や多様な人材が活躍する「ダイバーシティ経営」の推進等に積極的に取り組む中小企業を対象とした保証制度

### ③ 創業支援

これから創業する方又は創業して5年未満の方（以下「創業者」という。）に対して、円滑に資金供給し、多くのチャレンジを促すべく、創業者向け保証を積極的に推進しました。加えて、平成28年4月より東京都制度融資「創業」の適用金利が引き下げられ

たことや、通常に比べて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促進したこともあり、創業者に対する保証承諾実績は9,984件（前年度比111.2%）、844億円（前年度比117.8%）と前年度実績を上回りました。

また、創業者に対する各種経営支援に積極的に取り組み、創業スクールについては2クール（少人数制で1クール8回）、創業者向けの公開講座については7回開催し、創業計画の策定や資金調達手続きなどのノウハウについて学べる機会を提供しました。

創業者を対象として、これらの取組を実施したことにより、地域の雇用創出、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。

#### ④ 再生支援

再生期にある企業が資金繰りに支障を生じないように中小企業再生支援協議会等の支援機関や金融機関と協調して、円滑な資金供給に努めました。経営サポート会議の開催や事業再生計画実施関連保証の利用が増えたこともあり、再生支援関連保証の保証承諾額は53億円（前年比156.3%）と大幅に増加しました。また、支援企業の業況把握及びフォローアップを目的としたモニタリングにも積極的に取り組み、実施回数は272回（前年度238回）となりました。

こうした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ものと評価しています。

#### ⑤ 経営支援

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28年度は、これまでの支援対象（返済条件緩和企業を含む業績低迷企業等）に創業者を加えるなど一層の拡充を図りました。専門家派遣の回数が前年度の実績を大きく上回る2,314回（前年度比243.6%）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多くの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）の事務局として全体会議を2回開催し、経営支援事例の紹介や事業性評価手法の共有を行うなど、地域一体で進める事業改善・事業再生支援態勢の充実に努めました。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」を90回（前年度37回）開催し、金融支

援合意の大幅な増加に寄与しました。これらは非常に有益な再生支援ツールであることから、今後も一層の利用促進に努めてまいります。

## ⑥ ビジネスフェアの開催

平成 28 年 10 月 12 日に、第 10 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。東京都内及び関東近県の中小企業の特徴にスポットを当て、出展企業の魅力を伝える実物展示、実演・体験コーナーの充実を図ったほか、経営者による特別講演等を実施しました。来場者数は 10,806 人と 6 年連続で 1 万人を突破するなど、当フェアは、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中小企業に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 4 月より返済条件緩和に係る条件変更業務を保証部・支店に移管しました。中小企業にとってより身近な部署が柔軟に条件変更に応じつつ、各種経営支援策や借換保証等による金融正常化を図るという一連の取組について充実を図ったことにより、返済条件緩和企業に対する保証承諾実績は 368 億円（前年度比 118.4%）と前年度を上回る実績となりました。

また、金融機関と情報共有を綿密に行い、中小企業の実情を把握した上できめ細かい対応を行うなど、適正な期中管理に努めました。延滞等の事故報告事由が生じている企業（以下「事故報告企業」という。）については、現況の詳細な把握に努め、事故状態を解消していることを確認した場合は、事故報告解除、条件変更、借換保証等による正常化支援を積極的に行いました。こうした取組は、平成 28 年度末時点で事故報告企業数が 2,917 企業（前年度比 92.8%）と減少したことや、代位弁済額が低水準となったことに寄与したものと考えています。

## ⑧ 保証協会サービサーと連携した回収の推進

保証協会サービサー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結果、主に有担保求償権を担う協会の回収額が 80 億円（前年度比 100.6%）、主に無担保求償権を担う保証協会サービサーの回収額が 78 億円（同 100.3%）と、いずれも前年度を上回る実績をあげることができ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

当協会を含むシステム参加協会が検討を重ねてきた保証料業務の統一化について、平成 28 年 5 月に運用を開始しました。業務統一化によって共同システムの安定性が向上したことはもとより、これまで当協会では取り扱っていなかった条件変更時における信用保証料の分割納付に対応したことにより顧客サービスの向上に繋がりました。

平成 29 年 1 月に新たに 4 協会が加わり、合計 41 協会（全国 51 協会の約 8 割に相当）が参加する大規模なシステムの安定運用を関係機関とともに支えました。

## 5. コンプライアンスの徹底

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・実践に取り組みました。また、反社会的勢力排除に向けた取組についても、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。

インターネット等のインフラの進化を踏まえ、顧客情報保護のためのマルウェア対策をはじめとしたインターネット端末における情報セキュリティの強化に着手し、引き続きセキュリティ環境の整備に努めてまいります。

## 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あったものの、中小企業を取り巻く経営環境は、長引く人手不足や海外経済の不確実性等による先行き不透明感など、依然として厳しく、保証承諾計画の達成が難しい環境であったものと考えられる。こうした中で、都・区市町制度や借換保証を積極的に推進し、円滑な資金供給に寄与したことや、新たに 2 つの保証制度を創設し、政策課題の解決に取り組んだことについては非常に評価できる。

引き続き、こうした政策保証を有効に活用し、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、アリーステージの企業に対し、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。こうした取組は、創業者への総合的かつ継続的な支援策として評価できる。創業支援は、国が推進する最重点施策でもあり、引き続き注力してほしい。

### 【期中管理部門】

平成 28 年 4 月より、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、柔軟な条件変更への対応、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重要であったものと考えられる。

また、延滞等の事故事由が生じている企業の実情を把握した上できめ細かい対応を行った結果、事故報告企業数は減少し、代位弁済額の減少に繋がったものと評価できる。

今後も、金融機関等と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】

回収額が計画に迫る実績となったことは、サービサーとの連携による効率化や代位弁済後の迅速な現況把握と回収方針の決定などが奏功したものと評価できる。

また、代位弁済後も事業を継続している企業に対しては、事業再生に向けた継続的なアドバイスや各種支援策の提案等に一層注力してほしい。

引き続き、求償権の管理・回収事務の効率化を推進し、回収に最大限努めることを期待する。

### 【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、前年度の訪問企業数を上回ったことに加え、専門家派遣回数も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ものと評価できる。支援対象に創業者を加え本プロジェクトの充実を図ったように、今後も、企業のライフステージに応じた経営支援に努めることが肝要である。

また、開催 10 回目を迎えたビジネスフェアについては、実物展示、実演・体験コーナーを充実させ出展企業の魅力を引き出したことにより、多くの企業がビジネスマッチングや PR の機会を得られた非常に有益な取組であったものと評価できる。今後も出展者や



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に資するフェアとなることを期待する。

### 【コンピュータ共同システム】

条件変更時における信用保証料の取扱いについて、貴協会を含む参加協会が業務の統一化を図ったことは、システムの安定運用に寄与したものと考えられる。

今後も保証協会システムセンター株式会社をはじめとした関係機関と連携して更なる機能改善、業務の統一化など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」、「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、適切な推進がなされている。引き続き、公的機関としての使命と社会的責任を果たすべく、コンプライアンス態勢の充実・強化に努めてほしい。

役職員の暴力団排除意識の徹底並びに反社会的勢力への対応の強化を目的として、警視庁、警察関係機関からの協力を得た研修を実施したことは、重要な取組として評価できる。今後も反社会的勢力の排除への取り組みについては、より一層努めていくことを期待する。

また、顧客情報保護のため、インターネット端末をはじめとした情報システムの管理については、セキュリティポリシーの策定やファイヤーウォールなどセキュリティ基盤の導入を行い、今後もセキュリティ強化に努めていく必要がある。