

平成 30 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 30 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 30 年度の東京都内の経済は、企業収益や雇用環境等の改善が続く中、個人消費の持ち直しも見られ緩やかな回復基調で推移しましたが、通商問題に端を発する貿易摩擦リスクの高まり、海外経済の不確実性や金融市場の変動等から、先行き不透明な状態が続きました。

中小企業においては、景気の回復局面を背景に業績改善傾向の企業がある一方で、人手不足の深刻化や経営者の高齢化など中小企業を取り巻く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、東京都、各区市町等においては、資金繰り支援に加え、経営改善や生産性向上に向けた各種制度融資や経営支援策の充実が図られました。

2. 事業計画

平成 30 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 1,000 億円）

保証承諾額は、1 兆 972 億円（計画比 99.7%）となりました。都内中小企業の金融円滑化、経営改善や生産性向上に寄与すべく、金融機関と連携して新たな保証制度を創設するなど金融支援に積極的に取り組んだことから、概ね計画通りの実績となりました。

◎ 保証債務残高 （計画 2 兆 9,200 億円）

保証債務残高は、保証承諾と同様に概ね計画通りとなる 2 兆 8,964 億円（計画比 99.1%）の実績となりました。

◎ 代位弁済 （計画 580 億円）

代位弁済額は、482 億円（計画比 83.1%）となり、9 年連続で前年度を下回る実績となりました。

返済条件を緩和している企業など厳しい経営状況にある企業に対し、借換保証等による金融正常化支援や専門家派遣等による経営支援に努めたことによるものと評価しています。

◎ 回収 （計画 140 億円）

代位弁済後、速やかな実態確認により適切な回収方針を決定し、保証協会債権回収株式会社（以下「サービサー」という。）と連携して効率的に求償権管理を行い、回収の最大化に努めたものの、新規求償権の減少等により、回収額は 123 億円（計画比 87.9%）となりました。

平成 30 年度の保証承諾等の主要業務数値は、以下のとおりです。

| | 件 数 | 金 額 | 計画値（金額） | 計 画 比 |
|-------------|-------------------|----------------------|--------------|-------|
| 保 証 承 諾 | 78,374 件 (93.7%) | 1 兆 972 億円 (99.6%) | 1 兆 1,000 億円 | 99.7% |
| 保 証 債 務 残 高 | 338,729 件 (93.7%) | 2 兆 8,964 億円 (94.3%) | 2 兆 9,200 億円 | 99.1% |
| 代 位 弁 済 | 4,831 件 (100.0%) | 482 億円 (94.3%) | 580 億円 | 83.1% |
| 回 収 | --- (---) | 123 億円 (89.0%) | 140 億円 | 87.9% |

※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 30 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 | 373 億 4,900 万円 | △13 億 600 万円 |
| 経常支出 | 278 億 9,100 万円 | △2 億 4,700 万円 |
| 経常収支差額 | 94 億 5,800 万円 | △10 億 5,800 万円 |
| 経常外収入 | 789 億 4,300 万円 | △120 億 1,700 万円 |
| 経常外支出 | 785 億 8,300 万円 | △107 億 2,900 万円 |
| 経常外収支差額 | 3 億 6,000 万円 | △12 億 8,800 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 | 98 億 1,700 万円 | △23 億 4,600 万円 |

経常収支差額は、保証料の減収等により、前年度と比べて 10 億 5,800 万円の減収となりました。

経常外収支差額は、求償権補てん金戻入の減収等により、前年度と比べて 12 億 8,800 万円の減収となりました。

以上より、当期収支差額は 98 億 1,700 万円の剰余となり、前年度と比べて 23 億 4,600 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 65 億 1,700 万円を、収支差額変動準備金に 33 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 3,028 億 1,300 万円、収支差額変動準備金は 1,514 億円となりました。

4. 重点課題

(1) 金融機関と連携した支援の推進

中小企業者の経営改善・生産性向上に向け、これまで以上に金融機関との連携・対話、経営支援への積極的な取組を実施するため、本部機能を強化し、連携の中核的存在として「業務総轄室」を新設しました。金融機関本部との対話窓口として定期的に金融機関を訪問し、支援状況・各種支援策に関する情報交換を行いました。

金融機関本部と対話を重ねる中で、要望を汲み取って平成30年9月に創設した3制度（事業性評価連携保証制度、長期一括連携保証制度、短期一括連携保証制度）は、創設からの7か月間で2,822件、412億円の保証承諾となりました。金融機関との連携を一層強化することで、中小企業者の多様な資金ニーズに応えることができたものと評価しています。

(2) 国・地方公共団体が実施する制度融資の推進

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。東京都制度及び区市町制度の保証承諾額は、8,863億円（前年度比116.7%）と増加し、保証承諾額全体の8割超を占めました。

また、東京都からの信用保証料補助と区市町からの利子補給が両方受けられる東京都と区市町の併用制度を推進し、中小企業者の資金調達コストを低減させ、資金繰り円滑化に貢献できたものと評価しています。

(3) 創業支援・小規模事業者支援・再生支援等

創業5年未満のアーリーステージにある中小企業者に対し、専門部署の創業アシストプラザを中心に保証部・支店が一丸となって支援に取り組み、1,018億円（前年度比106.6%）の保証承諾となりました。通常よりも低い保証料率で利用が可能である創業関連保険に係る保証（根拠法：産業競争力強化法）や創業等関連保険に係る保証（根拠法：中小企業等経営強化法）を推進したことから、同保険に係る保証承諾額は311億円（前年度比151.4%）と大きく増加しました。

また、地域経済を支える基盤である一方、僅かな環境変化にも影響を受けやすい小規模事業者に対して、小口零細企業保証制度を始めとして、金融機関と連携した支援に取り組んだ結果、保証承諾額は6,615億円（前年度比100.8%）となりました。

さらに、経営環境の変化等によって大幅な業績悪化に陥った中小企業者に対しては、東京都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た支援を積極的に行い、再生支援関連の保証承諾は175者に対し93億円（前年度比102.2%）

となりました。事業再生の計画等に従って事業再生を行う中小企業者の資金調達を支援する「改善サポート保証」の保証承諾は107者に対し70億円（前年度比96.1%）となり、経営再建を後押ししました。

(4) 「経営者保証に関するガイドライン」への適切な対応

「経営者保証ガイドライン」の趣旨を踏まえ、法人代表者を連帯保証人に徴求しない対応を適切かつ積極的に行いました。法人代表者を連帯保証人非徴求とした保証承諾実績は1,035件（前年度比399.6%）、426億円（同294.0%）と前年度実績を大きく上回りました。

また、法人代表者交代時における連帯保証人は、旧代表者と新代表者を二重徴求しない取組を徹底し、中小企業再生支援協議会の合意事項であったものなどの例外的なケースで二重徴求したものは53件にとどめました。

(5) 個々の企業との対話の推進

中小企業者の現況をより一層把握するため、金融機関との対話による情報だけでなく、事業者への訪問や面談などにより協会職員が中小企業者との接点を持つ機会を増やした結果、15,653者（保証申込時14,130者、その他期中時1,523者）と直接対話することができました。金融機関から提供される情報に加え、経営者との直接対話により、事業内容の深堀りや経営者の資質を肌で感じる事が可能となり、奥行きある審査の一助となったものと考えています。

(6) 相談態勢の充実

保証部・支店における中小企業者、金融機関からの相談だけでなく、金融機関等の関係機関が主催するビジネスフェア等に当協会のブースを出展し、主催先との連携を強化するだけでなく相談対応等により多くの中小企業者と向き合う機会を増やしました。

また、平成30年度より経営支援課内に事業承継全般に係る対応窓口として「事業承継サポートデスク」、海外への事業展開を模索する企業向けに「海外展開サポートデスク」を設置し、中小企業者が潜在的に抱える課題の中でも高い専門性が求められる相談に対応しました。このように相談態勢の充実を図ったことは、利用者の多様化するニーズに応える有効な取組であったものと考えています。

さらに、上記分野についてより理解を深めるため専門家を迎えて「事業承継セミナー」と「海外展開セミナー」を開催し、円滑な事業承継や海外展開に向けたポイントの説明、セミナー受講者に対する個別相談の誘導等を行いました。海外展開に

については、日本貿易振興機構（通称JETRO）が運営する「新輸出大国コンソーシアム」へ参加登録し、協会だけでは対応できない企業が抱える課題に関係機関と連携して取り組むスキームを構築しました。

創業分野では、創業を後押しする取組として公開講座を開催しました。昨年度から実施している土曜日開催と選択受講制（カフェテリア形式）を継続し、女性創業者向けやSNS活用術などのセミナーを4回実施しました。参加者は151名に上り、創業希望者に向けて様々な情報を提供することができました。創業スクールは2クール（受講者計50名。1クール8日間。）開催し、創業計画の策定や資金調達のノウハウ等について学べる機会を提供しました。公開講座、創業スクールともに保証・融資に関する個別相談会を実施し、金融支援から経営支援までの一体的取組を強化しました。また、東京都が主体となって運営する「TOKYO創業ステーション」のワンストップサポートフロア内に協会職員が常駐し、融資相談業務に対応するなど創業支援関係機関と連携した支援体制の強化に努めました。

(7) 専門家派遣の推進と経営サポート会議の活用等

中小企業を個別に訪問し業況を詳細に把握した上で、専門家による経営診断や各種経営支援ツールの紹介を行う「企業サポート推進プロジェクト」に積極的に取り組みました。平成30年度は当協会の専門家派遣事業をベースに、金融機関と連携して経営改善計画等の策定から、経営サポート会議における計画発表までを一貫して支援する「東京応援パッケージ」を新たに創設して28者の専門家派遣に着手し、うち20者の支援を完了しました。このような取組を通じて、金融と経営の一体的支援を積極的に推進できたものと評価しています。

また、東京企業力強化連携会議の事務局として、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、当会議の活用及び発展に努めました。平成30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。

さらに、中小企業者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協議する経営サポート会議については、最寄りの保証部・支店により平成30年度は計141回開催し、企業の経営改善及び事業再生を後押ししました。

(8) 期中における資金繰り改善のための支援

期間延長・返済方法変更に係る条件変更を49,688件（前年度比90.7%）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。特に、初めて返済緩和の条件変更を実施した企業については、より丁寧な現況把握に

努めるとともに、企業サポート推進プロジェクトによる経営改善の提案などきめ細やかな対応を行いました。さらに、経営状況の改善が見込まれる企業には借換保証等による金融正常化支援を積極的に行ったことなどにより、保証債務残高に占める返済条件緩和中債務の割合は前年度を下回り、多くの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、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、詳細な現況把握により事故状態を解消していることが確認できた企業に対し、事故報告解除、借換保証、条件変更等による正常化支援を行いました。こうした事故報告企業の適正管理及び正常化支援の取組が、事故報告企業数の減少（平成30年度末2,562者、前年度比97.3%）に繋がったものと評価しています。

(9) 求償権の効率的な管理・回収と再チャレンジ支援

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ものの、新規求償権の減少等もあり、協会の回収額は58億円（前年度比78.0%）、サービサーの回収額は66億円（同101.6%）の実績となりました。一方で、求償権整理については、求償権顧客の状況に応じた管理体制の整備に努め、1,306億円（同118.3%）となりました。

また、代位弁済後も事業を継続している企業に対して、現況の詳細な把握や事業再生に向けたきめ細かいアドバイス等に努めるとともに再生が見込める企業について、求償権消滅保証を実施し、事業再生をサポートしました。

さらに、経営者など個人の連帯保証人については、「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」の適用について適切に運用することで、無担保求償権からの回収最大化に努めるとともに、個人の生活再建に寄与できたものと評価しています。

(10) ビジネスフェアの開催

平成30年10月2日に、第12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。中小企業274者と協力支援機関11団体が参加し305ブースを設置しました。特別企画として、「“東京発”文化・芸術産業の力」と題し、アニメやキャラクター、アート分野での著作権ビジネスに関する商談、専門家による相談を実施したほか、「マッチング予約サービス」を始め、ビジネスチャンスを生み出すための様々なマッチング企画を展開しました。来場者数は10,510人と8年連続で1万人を突破し、中小企業に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。

(11) コンピュータ共同システムの安定運用

全国 51 の信用保証協会のうち、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、大規模なシステムの安定運用の維持継続に努めました。

また、金融機関への利便性向上のため、令和 2 年度からの運用開始を目途に信用保証書の電子化に向けた検討に着手しました。

(12) 広報活動等の充実

顧客である中小企業者及び中小企業支援のパートナーである金融機関・関係機関に対し、信用保証協会の役割や当協会における取組の紹介等を行うため、広報活動に努めるとともに、保証制度や経営支援の最新情報について周知を図るため、プレスリリースを積極的に行いました。

また、金融機関との連携強化を図る取組を進め、当協会ホームページに信用保証書の条件に合う返済日設定を融資契約前に確認可能な「返済日設定簡易シミュレーション」機能を導入したほか、金融機関向けに提供している「ダウンロード書式」について、パソコン上で記入作業が可能なファイル形式（E x c e l 形式）での公開を拡充するなど、利用者の利便性向上に努めました。

(13) ファンド出資

都内中小企業者の再生支援を目的とするファンド「とうきょう中小企業支援 2 号ファンド投資事業有限責任組合」への出資を決定しました。

また、都内中小企業者の事業承継支援を目的として、東京都が主導し地域金融機関等と設立した事業承継ファンド「T O K Y O ・ リレー シ ョ ン シ ッ プ 1 号 投 資 事 業 有 限 責 任 組 合」への出資を決定しました。事業承継支援に特化したファンドに対する出資は全国の信用保証協会ですべて初めてであり、地方自治体が主たる出資者となるファンドへの出資も同様に初めての取組となりました。

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、警察や暴力団追放運動推進都民センター等関係機関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。

また、セキュリティレベルを高め、当協会が保有する各種の情報資産を保護するため、セキュリティポリシーを施行して情報セキュリティの体系的強化を図り、役職員一人ひとりの情報セキュリティに対する意識を高めました。

6. 外部評価委員会の意見等

【保証部門】

平成 30 年 4 月より改正信用保証協会法等が施行され、中小企業者の経営改善・生産性向上に向けた金融機関との連携が一層求められる中、連携の要として「業務総轄室」を新設し、金融機関本部との対話を強化した。この対話を踏まえて、金融機関の要望を汲み取って平成 30 年 9 月に創設した「事業性評価連携保証制度」、「長期一括連携保証制度」、「短期一括連携保証制度」の 3 制度は、創設からの 7 か月間で 2,822 件、412 億円の保証承諾実績を上げるなど、金融機関との連携強化によって、中小企業者の多様な資金ニーズに応えることができた取組であり、非常に評価できる。

また、政策実施機関として東京都・区市町が取り扱う制度融資を積極的に推進した。とりわけ、信用保証料補助と利子補給が受けられる東京都と区市町の併用制度は、中小企業者の資金調達コスト低減に寄与するものであり、資金繰り円滑化に貢献したものと考えられる。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。

さらに、創業 5 年未満のアーリーステージ企業や小規模事業者に対しては、法改正に伴う制度見直しにより再認識された創業関連保険（根拠法：産業競争力強化法）に係る保証や小口零細企業保証制度を活用した資金繰り支援に、金融機関と連携して積極的に取り組んだことは評価できる。特に創業支援は、国が推進する最重点施策であり、引き続き注力してほしい。

保証時における経営者保証に関するガイドラインの対応について、法人代表者を連帯保証人に徴求しない対応を適切かつ積極的に行っていることは評価できる。今後も同ガイドラインの趣旨に鑑み、金融機関と連携しながら適切な運用に努めることを期待する。

【経営支援部門】

中小企業者への訪問や面談などにより協会職員が多くの経営者と接点を持つ機会を増やしたことは、事業内容の深堀りや経営者の資質を肌で感じ、個々の企業の実情に応じた深みのある保証審査の一助となる取組であると考えられる。また、相談対応において、協会窓口だけでなく、金融機関等の関係機関が主催するビジネスフェア等への出展により、多くの中小企業者と向き合う機会を設けていることに加え、より高い専門性が求められる分野については「事業承継サポートデスク」、「海外展開サポートデスク」という専門の相談窓口を設置するなど相談態勢の充実を図ったことは、利用者の幅広いニーズに応える有益な取組であったと言える。

さらに、平成 27 年度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、協会と金融機関が連携して経営改善計画等の策定支援を共に行い、経営サポート会議における計画発表までを一貫して支援する「東京応援パッケージ」を創設して経営支援メニューの充実を図ったことは評価できる。今後も利用者のニーズを考えたサービスの提供に努めることを期待する。

第 12 回となるビジネスフェアについては、「“東京発”文化・芸術産業の力」と題してアニメやキャラクター、アート分野の著作権ビジネスに関する商談を実施したほか、「マッチング予約サービス」を始めとしたビジネスチャンスの創出に繋がる企画を展開した。本フェアは、創意工夫を凝らした取組により、来場者が 8 年連続で 1 万人を超えるなど地域に定着したフェアとなっており、今後も中小企業者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。

【期中管理部門】

柔軟な条件変更への対応に加え、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有効であったと考えられる。特に、初めて返済緩和の条件変更を行った企業に対して丁寧な現況把握に努め、企業サポート推進プロジェクトによる経営改善支援等を行ったことは、早期正常化につながる有効な取組であった。

期中時における経営者保証に関するガイドラインの対応については、法人代表者交代時における旧代表者と新代表者を二重徴求しない取組を徹底しているところだが、引き続き、適切な対応に努めてほしい。今後も、金融機関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】

代位弁済後、速やかに個々の求償権の内容把握に努め、回収可能性を見極めることで回収方針を明確にし、サービスと連携して効率的な回収に努める必要がある。

また、再チャレンジ支援の重要性を十分認識し、引き続き「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、事業再生や生活再建に取り組むことを期待する。

【コンプライアンス】

「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。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、セキュリティポリシーを施行し情報セキュリティの体系的強化を図ったことは、協会が保有する情報資産の保護と情報漏えい等による社会的信用失墜を防止するために有効な取組であり評価できる。

【コンピュータ共同システム】

全国 51 の信用保証協会のうち、41 協会が参加しているコンピュータ共同システムは安定運用が不可欠であり、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て順調な稼働を続けたことは評価できる。令和 2 年度の運用開始を目途に検討を開始した「信用保証書の電子化」については、金融機関の利便性向上に寄与する取組であり、引き続き関係機関や参加協会と連携しながら、情報セキュリティにも十分配慮した上で着実に開発が進むことを期待する。