

第5次中期事業計画（平成30年度～令和2年度）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年度から令和2年度までの3か年の中期事業計画に対する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. 地域経済の動向及び業務環境

平成30年度の東京都内の経済は、個人消費の持ち直しも見られ緩やかな回復基調が続きましたが、米中貿易摩擦リスクの高まり等を受け、先行き不透明な状況が続きました。令和元年度は、世界経済の減速に伴い輸出を中心に弱さが見られ、令和2年に入ると新型コロナウイルス感染症（以下「感染症」という。）拡大の影響があり大幅に下押しされました。令和2年度は、2度にわたる緊急事態宣言発令により経済活動が実質的に制限され、厳しい状況が続きました。

中小企業においては、経営者の高齢化や後継者不足による事業承継問題、人手不足など社会構造の変化に伴う諸問題に加え、感染症や多発する自然災害等により、厳しい経営環境が続きました。

2. 中期業務運営方針

(1) 金融機関と連携した支援の推進

中小企業・小規模事業者（以下「中小企業者等」という。）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、連携の要として平成30年4月に「業務総轄室」を新設しました。金融機関本部と対話を重ねる中で、金融機関の要望を汲み入れて創設した4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、環境変化対応特別保証制度）は、3か年で20,185件、2,606億円の保証承諾実績となり、当協会と金融機関の連携により、中小企業者等への円滑な資金供給に寄与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

3か年の都・区市町制度による保証承諾実績は8兆893億円となり、地公体制度を通じて円滑な資金供給ができました。特に、感染症拡大の影響により、中小企業者等の経営環境が急速に悪化する中、想定外に急増した保証申込に対応するため、部門を超えた保証業務への応援態勢拡充や平日時間外・休日の窓口対応及び業務処理など、組織を挙げて中小企業者等への迅速かつ機動的な金融支援に努めました。実質無利子・保証料ゼロとなる東京都制度「感染症全国」を始め、感染症関連4制度（感染症全国、感染症対応、感染症借換、危機対応）の保証承諾実績は5兆8,059億円となり、制度融資を通じて都内中小企業者等の資金繰りをしっかり支えることで、セーフティネット機能を十分果たすことが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

令和元年度より、創業支援業務を従来の専門部署による拠点方式から全支店で推進する体制へと拡充し、中小企業者等や金融機関の身近な支店で創業支援に積極的に取り組みました。創業5年未満の中小企業者等に対する保証承諾額は、3か年で6,801億円となり、創業期の中小企業者等の資金繰り円滑化に寄与したものと評価しています。

創業計画の策定や資金調達の方法など、事業のスタートアップ時特有の課題を抱える創業（予定）者向けに実施する公開講座、創業スクールについては、平成30年度、令和元年度の2か年で公開講座は4回（参加者414名）、創業スクールは4クール（参加者85名）の実績となりました。また、中小企業者等の中でも特に経営環境の変化に影響を受けやすい小規模事業者の資金繰り支援にも積極的に取り組み、3か年の保証承諾額は4兆6,528億円となりました。特に、令和2年度は3兆2,086億円の保証承諾を行い、感染症拡大の影響を受ける多くの小規模事業者の資金繰り安定に大きく寄与できたものと評価しています。

(4) 事業承継支援・再生支援

経営者の高齢化や後継者不足といった事業承継問題に対応するため、平成30年4月に中小企業者等や金融機関からの専門的な問合せに対応する「事業承継サポートデスク」を開設し様々な相談対応や支援を行いました。その結果、3か年で879件の相談に対応し、48件の保証承諾に結びました。承継計画の遂行をサポートするため、事業会社だけでなく持株会社や承継（予定者）などへの金融支援も推進し、事業承継関連の保証承諾は3か年で103件、36億円となりました。事業承継問題に対して、金融と経営の両面から支援することで、円滑な事業承継の一助になったものと評価しています。また、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等に対しては、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3か年で868件、245億円となりました。さらに、事業再生の計画等に従って事業再生を行う中小企業者等の資金調達を支援する「改善サポート保証」の保証承諾は、3か年で342件、115億円となり、経営再建を後押ししました。

(5) 「経営者保証に関するガイドライン」への適切な対応

「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨に則り、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、3か年で法人代表者を連帯保証人非徴求とした保証承諾は18,479件となりました。また、代表者交代時に既存の保証付き融資について旧代表者との保証契約を解除せず、かつ、新代表者との保証契約を締結した件数（いわゆる二重取り）は、平成30年度が53件、令和元年度が42件、令和2年度が19件と着実に減少し、「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨を踏まえた対応をしっかりと行うことができたものと評価しています。

(6) 経営支援の充実

中小企業の経営課題を積極的に解決に導くべく、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」の推進を図り、3か年で4,740回の専門家派遣を行いました。また、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」についても、3か年で257回開催しました。

感染症拡大の影響により、当協会の保証利用企業者数は令和元年度末の約17万1千者から令和2年度末の約21万9千者へと急増しました。感染症の収束が見通せない中、様々な経営課題を抱える中小企業者に対する経営支援は一層重要となることから、企業のニーズに応じた実効性のある支援となるよう努めてまいります。

(7) 期中管理の強化

金融機関と情報共有を綿密に行い、中小企業者等の実情をきめ細かく把握した上で、期間延長・返済方法変更に係る条件変更や各種経営支援策の提案など適正な期中管理に努め、3か年で期間延長・返済方法変更に係る条件変更を137,609件承認しました。また、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に努め、事故状態が解消されたことを確認できた企業に対し、事故報告解除、条件変更、借換保証等の正常化支援を行い、3か年で2,413者の事故報告を解除しました。こうした取組は、返済条件を緩和している保証債務残高（令和2年度末3,190億円）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) 求償権の効率的な回収・管理

代位弁済後の迅速な実態確認や回収方針決定、適切な案件管理を徹底し、保証協会債権回収株式会社（以下「サービサー」という。）と連携した効率的な回収に努め、3か年の回収額は333億円となりました。一方で、回収見込みがない求償権については、管理事務停止及び求償権整理を行い、適切な回収・管理の効率化を図りました。引き続き中小企業者等の実情を十分把握した上で、適切な回収に努めるとともに、事業再生や生活再建など再チャレンジ支援にも積極的に取り組んでまいります。

(9) 地域経済の活性化への貢献

東京という地域に根差した公的機関として、都内中小企業の課題に多面的に取り組むため、ファンドへの出資を行いました。平成30年度に、都内中小企業者等の再生支援を目的とする「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1億円、都内中小企業者等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「TOKYO・リレーションシップ1号投資事業有限組合」に3億円の出資を決定しました（令和2年度末時点の出資総額は2億円）。

中小企業にビジネスマッチングの機会を提供することを目的として、当協会が主催するビジネスフェア「江戸・TOKYO技とテクノの融合展」は、平成30年度に第12回目を開催しました。来場者は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ものと評価しています。令和元年度のフェアは感染症拡大の影響により中止となりました（令和2年度も開催なし）。

(10) 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。期中で反社会的勢力であることが判明した事案に対しては、顧問弁護士とも連携の上、組織対応で取引排除を行いました。コロナ禍においては、金融機関との連携を深める取組により、膨大な件数の保証申込にもかかわらず、反社会的勢力の保証制度利用を遮断できました。

顧客情報の紛失事案については、顧客対応に適切に取り組み、再発防止策の一つである文書の電子化については、着実にその範囲を広げ推進しています。これらの対応は当協会のコンプライアンス態勢の整備ならびに組織対応の成果であると評価しています。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に定める管理者を対象とした講習会を実施し情報セキュリティの体系的強化を図りました。

コロナ関連制度申し込みによる業務繁忙と感染リスクを抱えながらの職場環境の中、ハラスメントアンケートを実施したことは、内在するハラスメントリスクの顕在化に繋がったと評価しています。

(11) 事業継続計画の運用態勢の推進

BCPに基づき設置された「新型コロナウイルス感染症対策本部」「同対策委員会」を活用し、職員の感染防止対策、事務所閉鎖時の対応、職員の出勤免除基準などの事業継続に向けた対応策について感染拡大の状況を踏まえ迅速かつ適時見直しを行いました。災害等発生時の安否確認並びに連絡手段として導入している安否確認システムについては、定期的な通知訓練を通じて実効性を高めました。

共同システムのバックアップセンター切替訓練は、事業継続計画における訓練と位置付けることで、計画、実施、評価の記録をし、BCPの見直しに繋げることとなりました。信用保証書の手作業発行訓練も併せて実施しており、災害時の信用保証書手作業発行の手順が整備されました。

(12) コンピュータ共同システムの安定運用

共同システムの事務局を担う協会として、保証協会システムセンター株式会社を始めシステム参加協会とも連携し、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、令和2年10月より認証付電子保証書サービス（信用保証書の電子化）が開始され、中小企業者等及び金融機関の利便性向上に大きく寄与したものと評価しています。信用保証書の電子化は、窓口手渡しのような協会職員と金融機関職員の対面機会もないため、感染症予防の面からもメリットがある取組であり、引き続き、電子化対象金融機関の拡大に努めてまいります。

(13) 広報活動の充実

当協会の取組や保証制度の紹介等を行うため、新聞各紙にプレスリリースを行い、記事掲載は3か年で延べ9紙、113回を数えました。また、区市報等への原稿提供にも積極的に取り組み、3か年で294回の情報掲載に繋がりました。特に、令和元年度末から令和2年度末にかけては、当協会ホームページを活用して新型コロナウイルス感染症関連の情報提供に注力しました。各種制度融資の

概要や休日相談窓口等の案内をホームページのトップ画面にタイムリーに発信するなど、利用者の緊急的な資金ニーズに応える広報活動に努めました。これらの取組を通じて、中小企業者等及び金融機関担当者に対する適時適切な情報提供を図ることができたことと評価しています。

3. 外部評価委員会の意見等

【保証部門】

- ・第5次中期事業計画は、2か年目にあたる令和元年度後半からの新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、経済環境は計画策定時から急激に悪化し、当初の計画遂行が非常に難しいものとなったと考える。
- ・新型コロナウイルス感染症拡大に伴い保証申込が殺到する中で、役職員の感染リスクを最小限に抑えつつ、部門を超えた職員応援派遣や平日時間外・休日の窓口相談及び保証業務処理など、組織を挙げて機動的かつ迅速な金融支援に取り組んだことは大いに評価できる。コロナ禍で苦境に陥った多くの中小企業者等の資金繰り円滑化に貢献し、政策実施機関としてセーフティネットの役割を十分に果たしたと評価する。
- ・事業承継については、コロナ禍以前から多くの中小企業者が抱える経営課題であるが、今回の新型コロナウイルス感染症拡大の影響を契機に、事業承継問題に対するニーズはより一層高まる可能性がある。中小企業者が抱える事業承継問題は一律ではないため、個別企業の実情に応じたきめ細やかな対応ができる体制を整備するとともに、円滑な事業承継のサポートに努めてほしい。
- ・「経営者保証に関するガイドライン」については、代表者を連帯保証人に徴求しない保証が増加しており、適切に対応しているものと評価できる。また、いわゆる二重取り案件が順調に減少していることも評価できる。経営者保証が円滑な事業承継を阻害する大きな要因の一つとも言われており、今後も適切に運用してほしい。

【経営支援部門】

- ・「企業サポート推進プロジェクト」及び「経営サポート会議」の実績はコロナ禍以前より漸減傾向にあり、保証協会においても利用促進に向けて鋭意努力をしてきたところであるが、今回の新型コロナウイルス感染症拡大を受けて、非対面・非接触などのニューノーマル対応も求められることとなった。今後は、既に導入しているWeb会議システム等を活用して、利用者にとって利便性の高いサービスの提供に努めてほしい。
- ・新型コロナウイルス感染症関連制度の利用が進んだことで、保証協会の利用企業者数は大幅に増加したが、多くの中小企業者等は業

況が悪化しており、経営支援の必要性が高まっている。人口減少による国内市場縮小やウィズコロナ・ポストコロナを見据えると、今後、保証協会には、こうした中小企業者等を経営支援の観点から支えることが一層求められることから、より能動的かつ積極的な経営支援への取組を期待する。

【期中管理部門】

- ・迅速な条件変更対応や細やかな現状把握などを通じて、コロナ禍においても事故報告企業を大きく減少させたことは評価できる。また、借換保証の提案などを通じて、返済条件を緩和している保証債務残高を大きく減らしたことも評価に値する。保証債務残高が急激に増加したことから、それに伴い期間延長・返済変更に係る条件変更も増加していくことが想定されるため、引き続き、適正な期中管理に取り組んでほしい。

【回収部門】

- ・代位弁済の減少などで求償権残高が減少するなど、回収環境は引き続き厳しいが、サービサーのみならず経営支援部門など他部門とも密接に連携し、適切な回収に努めてほしい。また、求償権管理上、管理事務停止や求償権整理も不可欠であり、引き続き適切に行うことを期待する。

【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。反社会的勢力との取引が判明した後の対応は、組織として適切な対応がとられている。膨大な感染症関連制度の保証申込には、金融機関との連携を深めることで対応した。コロナ禍において反社会的勢力への保証承諾を0件とすることができたのは、こうした取組の成果であると高く評価している。
- ・顧客情報の紛失事案において、顧客への連絡・謝罪、事案調査及び再発防止策の策定など事案への対応は適正に行われている。再発防止策の一つである文書の電子化は着実な取組がされており評価できる。また、ハラスメントアンケートにより、内在するハラスメントリスクの顕在化、把握に取り組んでいる。当該事案の発生を機と捉え、今後そのリスク軽減に向けて組織的な対応に継続的に取り組まれることを期待する。

【事業継続計画（BCP）】

- ・感染症の感染拡大という未曾有の危機に対し「新型コロナウイルス感染症対策本部」「同対策委員会」を速やかに設置。職員の感染防止対策、事務所閉鎖時の対応、職員の出勤免除基準などの事業継続に向けた対応策について策定・実行し、また状況に応じ見直しも図られているなど、BCPが正常に機能することで事業継続が維持できたことを評価する。また、安否確認システムについては、台風など地震以外の災害、コロナ禍における緊急事態宣言の発令など様々なケースにおいて、事業継続に必要な職員の安否情報収集のために有効であることが確認できた。今後も訓練等を定期的 to 実施し、定着が維持されることが望まれる。
- ・共同システムのバックアップセンター切替訓練並びに信用保証書の手作業発行訓練など、計画、実施、評価のサイクルを有効に生かし、今後、BCPの継続的な見直しにつなげてほしい。

【コンピュータ共同システム】

- ・令和2年10月からサービスを開始した「信用保証書の電子化」は、信用保証書が金融機関に到着するまでのリードタイムを短縮し、スピーディな融資実行に寄与する取組であり、大いに評価できる。本取組は利用者の利便性向上だけでなく、ペーパーレス化による書類の紛失リスク回避、コロナ禍における非対面・非接触の業務遂行にも寄与する取組であり、引き続き、電子化対象金融機関の拡大に向けて積極的に取り組んでほしい。