

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、令和3年度から令和5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、東洋大学名誉教授 安田武彦、弁護士 浅井弘章）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

令和3年度における東京都の経済は、感染症の変異株流行に伴い2度の緊急事態宣言が発令され、社会経済活動が実質的に制限されました。令和4年度は、感染症の影響が残りながらも社会経済活動が正常化に向かい、景気は緩やかに持ち直し始めましたが、ロシアによるウクライナ侵攻に伴うエネルギー・原材料価格の高騰や急激な為替変動により、先行きは不透明な状況が続きました。令和5年度は、5月に新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置付けが5類感染症に移行し、社会経済活動が正常化に向けて動き始めるなど、経済の先行きに前向きな動きが見られた一方で、原材料費・エネルギー費・労務費の上昇や人手不足等の影響により、中小企業者にとっては厳しい状況が続きました。

中小企業者においては、経営者の高齢化に伴う事業承継等の潜在的な問題や原材料価格等の価格転嫁の遅れといった構造的な問題に加え、感染症の流行やロシアによるウクライナ侵攻の影響等により、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

金融機関本部と定期的に対話の場を設け、年度の取組方針や当協会への要望事項、景況感や企業の資金需要などに係る情報交換を行っています。上半期・下半期に分けて2回実施し、令和3年度は27、令和4年度は30、令和5年度は32の金融機関にヒアリングを行いました。また、経営支援の取組についても情報提供を行い、利用促進を図りました。各支店においても、金融機関営業店と勉強会等を実施し、保証制度や経営支援メニューの紹介、保証申込時の留意点等について情報を共有いたしました。

これらの取組により、当協会及び金融機関の支援方針に加え、地域や企業の動向などの情報を共有し、中小企業者への円滑な金融・経営支援に向けて連携を図りました。

(2) 政策保証の推進

政策実施機関として国、東京都、区市町等が取り扱う制度融資の活用を推進したことにより、同制度における3か年の保証承諾額は計3兆2,894億円となりました。年度の保証承諾額に占めるシェアは令和3年度93.2%、令和4年度92.4%、令和5年度88.6%と高い水準で推移しており、制度融資を通じて都内中小企業者の資金繰りを支えることができました。

(3) 顧客ニーズに沿った保証等の推進

事業所への訪問や経営者との面談により中小企業者と直接対話する機会を増やし、顧客ニーズに沿った保証制度の提案や専門家派遣の案内等に取り組みました。また、金融機関との勉強会等を通じて、地域や企業の動向把握にも積極的に取り組みました。

(4) 経営改善、資金繰り改善支援

経営環境の変化等により業績が悪化した中小企業者や返済条件の緩和を行った中小企業者に対し、3 か年で計 1 兆 2,736 億円の借換保証を行いました。

また、実質無利子・無担保融資（以下「ゼロゼロ融資」という。）の借換需要には「伴走支援型特別保証制度」の活用を推進し、3 か年で計 5,215 億円の保証承諾実績を上げました。経営の改善や資金繰りの改善に寄与するとともに、事業再構築等の事業好転の契機となり得るような前向きな取組に対する資金需要にも応え、経営の安定だけでなく収益力の改善も支援いたしました。

(5) 創業支援

創業 5 年未満のアーリーステージにある中小企業者（以下「アーリーステージ先」という。）に対し、3 か年で計 33,670 者、計 3,971 億円の保証承諾実績を上げました。そのうち 18,255 者が新規の利用先であり、創業支援を通じてより多くの中小企業者にご利用いただくことができました。また、アーリーステージ先を対象に経営者保証を不要とする「スタートアップ創出促進保証制度」は、制度が創設された令和 5 年 3 月からの累計で 67 億円の保証承諾実績を上げており、資金繰りの円滑化のみならず、経営者保証を不要とする取組にも積極的に取り組みました。

(6) 小規模事業者支援

利子補給や保証料補助等により資金調達コストを低く抑えることができる保証制度の活用を推進し、3 か年で計 2 兆 1,197 億円の保証承諾実績を上げました。必要に応じて経営者や金融機関担当者から経営状況をヒアリングし、財務情報のみならず技術力や商品力、取引先との信頼関係など非財務情報も前向きに評価し、資金繰りを支えました。

(7) 事業承継支援

金融機関・関係機関との勉強会や説明会等を通じて制度内容の周知や活用の働きかけを行ったことにより、東京都制度融資「事業承継」は3か年で計53億円の保証承諾実績を上げました。また、事業承継の専門的な相談に対応する「事業承継サポートデスク」は、3か年で計1,646件の相談を受けました。経営者の高齢化や後継者不足が深刻化する中、中小企業者を金融と経営の両面から支援いたしました。

(8) 「経営者保証に関するガイドライン」への適切な対応

法人代表者の連帯保証を非徴求とした保証承諾実績は3か年で計10,056件となりました。期中管理においても適切に対応し、法人の代表者交代において旧代表者の連帯保証を解除し、新代表者の連帯保証を非徴求とする全部解除は、令和3年度323件、令和4年度500件、令和5年度610件と増加しました。代表者交代時に旧代表者と新代表者を連帯保証人として二重徴求したものは、中小企業者から要望があるなどやむを得ない事情があった場合のみとしており、3か年で計115件にとどめました。

(9) 経営支援の充実

中小企業者を個別に訪問し業況を詳細に把握した上で、外部の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」は、3か年で計13,834回の専門家派遣を行いました。

また、「経営サポート会議」は3か年で計414回開催し、経営改善に意欲のある中小企業者を後押しいたしました。中小企業者にとって心理的負担の大きい取引金融機関への参加呼び掛けを当協会が行うとともに、中小企業者と複数の取引金融機関が一堂に会することで経営改善計画の共有が図れ早期の経営改善につながると、中小企業者から好評を得ています。さらに、令和5年度には「経営サポート会議」の開催を利用要件の1つとしている東京都制度融資「フェニックス金融支援パッケージ」について、保証料補助が拡充され中小企業者の保証料負担がゼロになりました。資金調達のみならず、経営改善計画の策定や複数金融機関との情報共有も行えるなど中小企業者のメリットも大きいことから、「経営サポート会議」の開催実績増加につながりました。

(10) 期中管理の強化

原材料費・エネルギー費・労務費の上昇や人手不足等の影響により厳しい状況に置かれている中小企業者の資金繰りに支障が生じないよう、個々の状況に応じて柔軟に返済条件の見直しに対応し、3か年で条件変更（期間延長・返済条件変更）を計126,287件承諾いたしました。

また、延滞等の事故報告事由が生じている先の現況把握に努め、事故事由の解消が確認できた場合には、事故報告解除や借換保証により正常化を支援し、3か年で計2,382者の事故報告を解除いたしました。

(11) 求償権の効率的な管理・回収

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、サービサーと連携した効率的な回収に努めることにより、3か年で計281億円の回収を行いました。また、回収見込みの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、管理の効率化を図りました。

(12) 地域経済の活性化への貢献

東京都と公益財団法人東京都中小企業振興公社が連携して運営する「TOKYO創業ステーション」や地方公共団体等が主催する各種金融相談会への相談員派遣、大学生向けの対面講義を実施いたしました。また、再生支援を目的とするファンドや事業承継支援を目的とするファンドへの出資も行いました。

相談員派遣等による創業機運の醸成や、ファンド出資による中小企業者の経営課題解決に係る資金提供を通じて、地域経済の活性化に寄与いたしました。

(13)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、コンプライアンス推進プログラム及び実践計画を着実に実行することで、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。これらの取組により、公共的使命と社会的責任を果たし、社会からの信頼を得ることができました。

反社会的勢力等の排除に向けた取組では、当協会で保有する反社会的勢力等に関する情報等の活用に加え、警察や暴力団追放運動推進都民センター等の協力を得て、関係遮断に努めました。

顧客情報の漏洩・紛失リスクの軽減のため、顧客基本情報の電子化や本店移転を契機に紙で保管されていた資料の電子化に取り組み、また、管理・整理部門における債権書類等の電子化も実施する等、電子媒体特有の外部流失リスクへの対策を図りつつ、顧客情報の漏洩・紛失防止を推し進めました。

(14)事業継続計画(BCP)の運用態勢の推進

「新型コロナウイルス感染症対策本部」及び「同対策委員会」が、流行の局面に応じて役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策定等の適切な対応を行い、当協会の事業継続を支えてきました。

災害等発生時の安否確認及び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、定期的な管理者研修を実施いたしました。また、地震以外に大型台風などの災害発生規模や襲来時期の予測が可能な災害や休日の発災を想定したものなど、役職員が様々なシチュエーションで状況に応じた対応ができるよう、幅を持たせた通知訓練を行いました。実際に安否報告対象の災害(地震)が発生した際においても、同システムを用いることで役職員の円滑な安否確認が可能となっており、実効性の高い運用がなされています。

共同システムのバックアップセンター切替訓練を事業継続計画(BCP)における訓練と位置付け、計画、実施、評価の記録を行うとともに、信用保証書の手作業発行訓練による災害時の信用保証書発行手順の検証及び連絡訓練による早期事業再開に向けた内部体制の検証を行いました。

(15) コンピュータ共同システムの安定運用と利用者の利便性向上に向けた取組

共同システムの事務局を担う保証協会として、保証協会システムセンター株式会社を始め、他のシステム参加保証協会とも連携し、大規模なシステムの安定運用及び維持継続に寄与いたしました。

令和4年4月に運用を開始した保証申込手続きの電子化は、当初1金融機関での取扱いでしたが、令和5年度は7金融機関に拡大し、保証申込に占める電子申込の割合は8.8%となりました。また、信用保証書の電子化は取扱金融機関が38となり、令和5年度には保証承諾・条件変更承認件数に占める認証付電子保証書の割合が80.2%に達しました。今後も取扱金融機関の拡大に努め、利用者の利便性向上を図ってまいります。

(16) 広報活動の充実

令和3年度に視認性・到達性向上とウェブアクセシビリティへの配慮を目的にホームページをリニューアルし、文字拡大・音声読み上げ機能等を追加いたしました。

また、新たな情報提供ツールとして令和6年2月にコミュニケーションアプリ「LINE」の運用を開始いたしました。タイムリーな情報提供ができることに加え、当協会ホームページへのリンクや、当協会の広報誌「T. G. P r e s s」の電子配信など、従来から活用している広報ツールとも連携し、利用者には有益な情報を提供できる体制を構築いたしました。今後もSNS特有の情報管理リスクに配慮しながら、活用を進めてまいります。

「経営者保証に関するガイドライン」については、当協会のホームページ上にコンテンツページを設けており、令和6年3月に創設された「事業者選択型経営者保証非提供制度」についてもホームページや「LINE」等で周知を行い、経営者保証に依存しない融資慣行の確立に向けた取組の定着を図りました。

これらの取組を通じて、中小企業者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ました。

6.外部評価委員の意見等

保証部門

- ・第6次中期事業計画の3か年は、感染症の変異株流行に加え、ロシアによるウクライナ侵攻に伴うエネルギー・原材料価格の高騰なども重なり、まさに激動とも言える3か年となった。東京信用保証協会としても、いかにして中小企業者と伴走し支えていくのか、非常に難しい舵取りを迫られたのではないかと。
- ・このような厳しい情勢下ではあったが、保証料補助等が手厚い制度融資等の活用により、3か年で計3兆5,982億円の保証承諾実績を上げたことは評価できる。また、ゼロゼロ融資の借換需要に対しても「伴走支援型特別保証制度」の活用を推進し、依然として厳しい経営環境にある中小企業者の資金繰りを支えた。
- ・東京都制度融資「事業承継」の保証承諾実績及び「事業承継サポートデスク」の相談件数は、いずれも増加傾向にある。これは、事業承継が中小企業者にとって喫緊の重要課題であることを示すとともに、保証協会への期待の表れとも言える。中小企業者が抱える事業承継問題は個々の企業によって様々であることから、今後も金融機関や関係機関と連携しながら丁寧に対応してほしい。
- ・「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨に鑑み、経営者保証を不要とする取組にしっかりと対応している。「事業者選択型経営者保証非提供制度」が令和6年3月に創設されたこともあり、保証協会への注目度は今後ますます高まっていくと考えられるが、金融機関等と連携して制度の周知に努めるとともに、経営者保証を非提供とすることによる中小企業者のモラルハザードにも留意しつつ、進めてほしい。

経営支援部門

- ・「企業サポート推進プロジェクト」の実績は、令和3年度2,715回、令和4年度5,025回、令和5年度6,094回と着実に実績を伸ばしている。中小企業者との身近な接点である各支店での取組強化に加え、ダイレクトメールの送付や金融機関・関係機関との連携強化など、地道な努力を積み重ねてきた結果と言える。
- ・ゼロゼロ融資によって多くの企業の資金繰りが改善した一方で、感染症の流行前と比較すると1者当たりの保証債務残高は高い水準にあり、ソフトランディングへの道筋をつけるうえでも経営支援の必要性は、これまで以上に高まっている。今後も引き続き、金融支援はもちろんのこと、経営支援においても中小企業者をしっかり支えていくことを期待する。

期中管理部門

- ・中小企業者を取り巻く外部環境が依然として厳しい中、個々の状況に応じて柔軟に返済条件の見直しに対応し、資金繰りを支えたと評価できる。今後も引き続き中小企業者の実情を考慮し、丁寧に対応してほしい。
- ・期中管理においても「経営者保証に関するガイドライン」に適切に対応しており、法人の代表者交代時における全部解除（旧代表者、新代表者ともに連帯保証非徴求）の実績も増加している。代表者交代時に旧代表者と新代表者を連帯保証人として二重徴求した件数も、中小企業者から要望があるなどやむを得ない事情があった場合のみにとどめており、適切な運用がなされている。

回収部門

- ・サービサーと緊密に連携し、個々の債務者の実情に十分配慮したうえで、引き続き適切な回収に努めてほしい。
- ・また、求償権の効率的な管理において、管理事務停止と求償権整理は不可欠であり、引き続き適切に実施することを期待する。

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、適切な運用がなされている。また、反社会的勢力との関係遮断の徹底がなされていることは評価できる。今後も反社会的勢力等との取引排除に向けた取組を継続されたい。
- ・個人情報・顧客情報の紛失防止を推し進めるため、各種文書の電子化が着実に進められていることは評価できる。今後もバックアップ体制の整備、外部からの侵入防止等の情報漏洩への対策及びシステムリスクの管理体制の充実を図りつつ、電子化を推進していくことが必要である。

事業継続計画(BCP)

- ・「新型コロナウイルス感染症対策本部」及び「同対策委員会」が機能し、事業継続に支障が出る事態に発展せずに難局を乗り切ったことは大きな経験になったと思われる。災害や感染症の流行等の発生時には、この経験・ノウハウを活かし、より有効な対策・対応ができるように備えておくことが必要である。
- ・導入から相応の年月が経過したことだけでなく、定期的に有効な研修・訓練を実施していることで、安否確認システムが役職員に定着しており、実際の災害発生時にも活用できている点は評価できる。今後もこうした取組により、高い実効性が維持できるように努めてほしい。
- ・共同システムのバックアップセンター切替訓練、信用保証書の手作業発行訓練及び災害発生時の機動性を確認する目的での連絡訓練は、事業継続計画（BCP）の有効性を確認する意味において有意義である。今後も継続的に実施しつつ、着実な課題抽出を行い、訓練方法の見直しを適宜行っていくことが重要である。

コンピュータ共同システム

- ・信用保証書の電子化は運用開始から 3 年 6 か月が経過し、金融機関にとって極めて有効なシステムとして浸透しつつある。保証申込手続きの電子化は信用保証書の電子化に比べれば、まだ途上の段階ではあるものの、着実に進展している。引き続き取扱金融機関の拡大を図るとともに、利便性の向上と安定運用に努めてほしい。

広報活動

- ・ホームページのリニューアルやコミュニケーションアプリ「LINE」の導入・活用に取り組んだことは評価できる。今後も顧客のニーズを的確にとらえ、従来の広告媒体等もうまく活用しながら、引き続き適時適切な情報提供に努めてほしい。

その他

- ・「SDGs 推進応援保証制度」の創設は、SDGs の啓蒙にもつながる非常に良い取組である。一方、保証協会自身も現時点において公表に値する具体的な SDGs への取組を行っている。こうした自社の取組は控えめに発信するのではなく、むしろ積極的にアピールをしてほしい。