

令和 2 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、令和 2 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

令和 2 年度の東京都内の景気は、新型コロナウイルス感染症（以下「感染症」という。）感染拡大、それに伴う 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たことなどから、下押しされる状況が続きました。

中小企業・小規模事業者（以下「中小企業者等」という。）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、人手不足等の社会構造的問題に加え、感染症や多発する災害などにより、中小企業者等を取り巻く環境は極めて厳しい状況が続きました。

2. 事業計画

令和 2 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 2,000 億円）

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、感染症関連制度の利用が進んだことから、保証承諾額は当初計画を大きく上回る 6 兆 2,786 億円（計画比 523.2%、前年度比 471.5%）となりました。

◎ 保証債務残高 （計画 2 兆 7,600 億円）

保証債務残高は、6 兆 7,612 億円（計画比 244.9%、前年度比 233.6%）の実績となりました。

◎ 代位弁済 （計画 550 億円）

代位弁済額は、358 億円（計画比 65.1%、前年度比 72.4%）となりました。

感染症拡大の影響により、中小企業者等の事業環境は大幅に悪化したものの、制度融資や給付金を始めとする各種支援の効果もあり、代位弁済額は計画比、前年度比ともに大きく減少しました。

◎ 回収 （計画 110 億円）

コロナ禍において弁済交渉等で制約が多い中、代位弁済後の実情把握に努めながら保証協会債権回収株式会社（以下「サービサー」という。）と連携して効率的な回収に取り組み、回収額は 98 億円（計画比 88.8%、前年度比 87.5%）となりました。

令和 2 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	294,844 件 (317.3%)	6 兆 2,786 億円 (471.5%)	1 兆 2,000 億円	523.2%
保 証 債 務 残 高	463,039 件 (140.3%)	6 兆 7,612 億円 (233.6%)	2 兆 7,600 億円	244.9%
代 位 弁 済	3,345 件 (66.3%)	358 億円 (72.4%)	550 億円	65.1%
回 収	--- (---)	98 億円 (87.5%)	110 億円	88.8%

※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

令和2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	557 億 5,500 万円	200 億 6,700 万円
経常支出	364 億 1,900 万円	88 億 7,200 万円
経常収支差額	193 億 3,600 万円	111 億 9,500 万円
経常外収入	654 億 6,900 万円	△107 億 3,600 万円
経常外支出	903 億 9,300 万円	125 億 5,700 万円
経常外収支差額	△249 億 2,400 万円	△232 億 9,300 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	55 億 8,800 万円	55 億 8,800 万円
当期収支差額	0 円	△65 億 1,000 万円

経常収支差額は、保証料の増収等により、前年度と比べて111億9,500万円の増収となりました。

経常外収支差額は、責任準備金繰入の増加等により、前年度と比べて232億9,300万円の減収となりました。

経常収支差額と経常外収支差額の差引きが△55億8,800万円になりましたが、収支差額変動準備金55億8,800万円の取崩しを行ったため、当期収支差額は0円となりました。

この結果、年度末における基本財産は3,072億2,400万円、収支差額変動準備金は1,479億1,200万円となりました。

4. 重点課題

(1) 金融機関と連携した支援の推進

「感染症全国」の創設や信用保証対象業種拡大等を背景に急増する金融機関からの問合せにワンストップで対応し、スムーズな保証手続に繋げるため、令和2年5月18日、業務総轄室内に「金融機関電話対応窓口」を開設しました（令和3年5月31日終了）。同窓口では、令和2年度中に感染症関連制度や信用保証対象業種など保証業務全般に係る約3万5千件の問合せに対応し、金融機関本部から「行員の円滑な事務処理に大いに役立った」と高い評価を得ました。また、この取組については、保証部門職員が保証業務に集中できる環境作りという観点からも有効な取組であったと評価しています。

(2) 国、地方公共団体等が実施する制度融資

政策実施機関としてセーフティネット機能を果たすべく、感染症関連制度を始めとする東京都制度及び区市町制度（以下「制度融資」という。）を活用した金融支援に積極的に取り組みました。制度融資の保証承諾は291,824件（前年度比403.5%）、6兆2,005億円（同618.6%）の実績となりました。

大量の保証申込に対応するため、部門を超えた職員応援派遣の実施や、平日時間外・休日の窓口対応及び保証業務処理等を行い、制度融資を通じて中小企業者等の資金繰り円滑化に大きく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

「感染症全国」を始めとする感染症関連制度は、中小企業者等にとって有利な金利や信用保証料を背景に幅広い層の企業から利用が進みました。その結果、創業後5年未満のアーリーステージにある企業に対しては4,608億円（前年度比392.3%）、小規模事業者に対しては3兆2,086億円（同410.8%）の保証承諾実績となり、経営環境の変化を受けやすいアーリーステージ企業及び小規模事業者の資金繰り円滑化に大きく寄与できたものと評価しています。

(4) 経営改善、資金繰り改善のための金融支援

感染症関連制度や改善サポート保証を通じて、弾力的かつ機動的に中小企業者等の資金繰り改善に努めました。経済環境の変化等で業績が悪化した企業や返済条件の緩和を行った企業等に対し、1兆7,501億円（前年度比379.8%）の借換保証を行い、円滑な資金繰りを後押ししました。

(5) 「経営者保証に関するガイドライン」への適切な対応

法人代表者を連帯保証人非徴求とした保証は16,226件（前年度比1332.2%）、7,190億円（同1495.4%）の承諾実績となりました。「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に行ったものと評価しています。

また、法人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ない取組を行った結果、金融機関と連携して連帯保証人を全部解除（旧代表者、新代表者ともに非徴求）したものは、140件（同202.9%）となりました。今後も「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨に鑑み、金融機関と連携して法人代表者交代時における適切な対応に努めてまいります。

(6) 個々の企業との対話と金融機関連携の推進

感染症拡大の影響を受けて、これまで金融取引のない中小企業者等からの電話が急増したことから、当協会を初めてご利用いただく中小企業者等の問合せに対応するため、令和2年5月11日、経営支援部内に「初めてのお客様向け専用ダイヤル」を開設しました（令和3年5月31日終了）。ひっ迫する資金繰りに不安を抱える多くの中小企業者等からの問合せに対して、当協会の概要や感染症関連制度の内容など、様々な疑問に対して丁寧な対応に努めました。当ダイヤルをご利用された方々からは「資金調達までの流れが掴めた」「コロナ関連制度が理解できた」「保証協会に連絡してよかった」という声を多くいただき、円滑な資金調達の一助になったものと評価しています。

(7) 事業承継支援・海外展開支援

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」の相談件数は、コロナ禍でも需要が大きく落ち込むことなく、303件（前年度比82.3%）の実績となりました。今後は、事業承継に係る支援窓口を経営支援部に一本化し、連帯保証人不要でプロパー資金借入の借換えも可能である「事業承継特別保証制度」等を活用した金融支援にも積極的に取り組み、経営と金融の両面から円滑な事業承継をサポートしていきます。

また、海外への事業展開を模索している中小企業者等の窓口となる「海外展開サポートデスク」は、56件（前年度比72.7%）の相談を受けたものの、コロナ禍による世界情勢の影響を受けて、前年度の実績を下回りました。ポストコロナの局面では、海外展開支援に対する需要回復が見込まれることから、経営支援部と各支店において担当している相談業務等を経営支援部に集約し、相談から金融支援までワンストップで対応できる体制を構築するとともに、公益財団法人東京都中小企業振興公

社等の関係機関とも連携し、輸出入に関する金融支援や海外子会社の資金調達に関する支援など、中小企業者等のニーズに沿った支援を実施していく必要があります。

(8) 専門家派遣の推進

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」について、感染症拡大により非対面・非接触の行動様式が求められる中で、令和2年度は217者（前年度比24.5%）、525回（同31.4%）の専門家派遣を実施しました。今後は、感染症関連制度の利用が進んだことで大幅に増加した保証利用企業者に対する経営支援が求められます。

(9) 経営改善に向けた支援の推進

中小企業者等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」は、感染症拡大の影響等もあり、令和2年度は延べ18回（前年度比18.4%）の開催となりました。今後は、令和2年度中に導入したWeb会議システムを活用するなど非対面・非接触による運営体制を整備し、対象となる中小企業者等及び取引金融機関にとって利便性の高い会議となるよう努めてまいります。

(10) 期中における資金繰り改善のための支援

業況低迷先、返済条件緩和先に対して、期間延長・返済条件変更に係る条件変更を41,022件（前年度比87.5%）承認しました。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柔軟な対応に努め、多くの企業の資金繰り改善に寄与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先（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が解消されている企業に対して、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。こうした取組により、事故報告企業数は2,057者（前年度比88.7%）に減少しました。事故報告企業対して、適切な支援を行ったものと評価しています。

(11) 求償権の効率的な管理・回収と再チャレンジ支援

サービスと連携して効率的な回収に取り組み、協会回収額は44億円、サービス回収額は54億円、総回収額は98億円

(計画比 88.8%) となりました。大量の保証申込に対応するため、多くの回収部門職員を保証部門へ応援派遣したことに加え、コロナ禍において対面での弁済交渉が難しくなるなど制約が多かった中、求償権の現状把握に努めつつ、サービスと連携して適切な回収業務を行った結果、計画比で9割近い回収実績があげられたものと評価しています。

また、代位弁済後も事業を継続している企業については、再生可能性を見極めたうえで求償権消滅保証の活用も視野に入れた支援を模索しましたが、感染症拡大の影響を受けて事業の先行きに不透明感が増したこともあり、求償権消滅保証の承諾実績は2件(前年度比100.0%)、2億円(同351.0%)となりました。さらに、経営者など個人の連帯保証人に対しては、「経営者保証に関するガイドライン」や「一部弁済による債務免除」を適用し、個人の生活再建に寄与したものと評価しています。

(12) 事業継続計画(BCP)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、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。こうした取組がコロナ禍において事業継続に繋がったものと評価しています。また、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。さらに、コロナ禍における緊急事態宣言発令時の出勤可否連絡における積極的な活用は、事業継続に必要な情報の幅広い収集に効果的でした。

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の見直しにつなげることができました。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。

(13) コンピュータ共同システムの安定運用と利便性向上に向けた取組

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)を開始し、金融機関及び中小企業者等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がなく、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。

(14) 広報活動等の充実

令和 2 年度は感染症関連のタイムリーな情報提供に注力しました。感染症関連制度の創設時には、リーフレットを作製するとともに迅速性を優先して電子媒体で当協会ホームページに掲載したほか、利用者からの関心が高い情報を纏めた「新型コロナウイルス感染症にかかる信用保証制度などの情報について」を同ホームページのトップバナーとして掲示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。サイト全体の月間アクセス数は過去最大となる 26 万件（令和 2 年 5 月）を記録するなど、コロナ禍で資金繰りに窮する中小企業者等に対して、有益な情報をタイムリーに提供できたものと評価しています。

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るとともに、反社会的勢力対応に係る研修を実施し、職員の対応力強化を図りました。また、コロナ関連制度による膨大な保証申込への対応として、金融機関との連携強化に取り組みました。膨大な件数の申込を受け付けた中、反社会的勢力の保証制度利用を遮断できたのは、こうした取組の成果であると評価しています。顧客情報管理については、顧客基本情報並びに信用保証書の電子化を推し進め、漏洩・紛失の防止に努めています。

コロナ関連制度申込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、内在するハラスメントリスクの把握・顕在化に繋げることができました。

6. 外部評価委員会の意見等

【保証部門】

- ・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たことは、保証承諾額が6兆2,786億円と過去最大の実績となったことから明らかであり、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。
- ・経営者の高齢化や後継者不足など、事業承継は中小企業者等の大きな課題の一つである。制度融資などの金融支援や各種相談業務などを通じて、円滑な事業承継をしっかりとサポートしてほしい。
- ・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てほしい。
- ・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、廃業や事業転換等により新しい商流が生まれる可能性がある。今後の保証協会には、中小企業者等の廃業や事業転換の支援はもとより、新しい商流から派生する創業支援等についても積極的に取り組むことを期待する。

【経営支援部門】

- ・「初めてのお客様向け専用ダイヤル」の開設は、コロナ禍において資金繰りがひっ迫する中、金融機関との取引も無く資金調達の方法も分からない中小企業経営者にとって、非対面・非接触で気軽に相談ができるツールとして非常に有効であった。今後はこうした非対面・非接触によるコミュニケーションが定着していくものと想定されることから、経営支援においても既に導入している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。
- ・経営支援が手薄になった感は否めないが、これは殺到する保証申込に組織を挙げて取り組んだ結果であり、やむを得ないことであった。ただし、今後は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、大幅に増加した保証利用企業者に対する経営支援が一層重要となる。利用者の実情を丁寧に把握するとともに、経営改善・生産性向上、事業継続、BCP策定・運用等に資する取組を進めてほしい。

【期中管理部門】

- ・柔軟な条件変更対応は、厳しい経営状況にある企業の資金繰り改善を図る上で有効であった。新型コロナウイルス感染症拡大の影響が続く中、今後は新型コロナウイルス感染症関連制度を利用した先からの条件変更申請の増加が想定されることから、引き続き、中小企業者等の実情を丁寧に把握したうえで適正な期中管理に努めることを期待する。
- ・期中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た件数が着実に減少した一方、全部解除（旧代表者、新代表者ともに非徴求）した件数は増加するなど、適切に対応した成果が表れている。引き続き、金融機関と連携しながら適切な運用に努めてほしい。

【回収部門】

- ・新型コロナウイルス感染症に係る影響のみならず、債務者の実情を十分に考慮した上で、サービサーや他部門と連携し、求償権の適切な管理・回収に努めてほしい。また、回収見込みのない求償権は、管理事務停止、求償権整理を引き継ぎ行い、業務の効率化を進めてほしい。

【事業継続計画（BCP）】

- ・感染症という未曾有の危機において、職員の感染リスクを抱えながらも、大量の保証申込を滞ることなく処理できたのは、BCPが正常に機能していた結果であると評価できる。
- ・災害発生時の安否確認並びに連絡手段として定着した安否確認システムは、感染症その他さまざまなケースにおいて、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と確認できた。今後も訓練等を定期的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保証書の手作業発行訓練を継続的に実施することで、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。

【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、膨大な申込への対応として金融機関との連携を深めた取組は、反社会的勢力の取引排除への対応として有効であり、感染症関連制度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ことは大いに評価できる。
- ・各種文書の電子化は漏洩・紛失防止対策として有効であり、顧客基本情報並びに信用保証書の電子化が進められていることは評価できる。今後もコンプライアンス上のリスク軽減を図るべく、電子化の範囲拡大に取り組まれることを期待する。
- ・ハラスメントアンケートをきっかけにハラスメントに対する組織的な対応を継続的に検討されることを期待する。