

令和3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3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、東洋大学経済学部教授 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. 業務環境

令和3年度の東京都内の景気は、新たな変異株の流行による新型コロナウイルス感染症（以下「感染症」という。）感染拡大、それに伴う緊急事態宣言発令やまん延防止等重点措置適用により、経済活動が実質的に制限されたことなどから、上半期は下押しされる状況が続きました。下半期に入り、緊急事態宣言解除後はやや持ち直しの動きも見られましたが、感染症感染再拡大による3度目のまん延防止等重点措置適用やロシア連邦のウクライナ侵攻等を要因とする原油価格等の高騰もあり、再び下押しされる状況となりました。

このような中、一部業種に業況改善の動きが見られたものの、感染症再拡大による経済活動の停滞、高齢化や後継者難などの潜在的な問題、原材料価格高騰分の価格転嫁の遅れなどにより、中小企業・小規模事業者（以下「中小企業者等」という。）を取り巻く環境は総じて厳しい状況が続きました。

2. 事業計画

令和3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2兆円）

実質3年間無利子・保証料ゼロとなる東京都制度融資「感染症全国」を始めとした感染症関連制度の取扱いが終了した反動から、令和3年度保証承諾額は、当初計画を大きく下回る1兆2,395億円（計画比61.9%、前年度比19.7%）にとどまりました。

◎ 保証債務残高 （計画 7 兆 2,000 億円）

保証債務残高は、6 兆 7,634 億円（計画比 93.9%、前年度比 100.0%）の実績となりました。

◎ 代位弁済 （計画 550 億円）

代位弁済額は、325 億円（計画比 59.0%、前年度比 90.6%）となりました。

感染症拡大による経済活動の停滞や原材料価格の高騰により、中小企業者等の事業環境は依然厳しいものの、制度融資や給付金による各種支援の効果が続いており、代位弁済額は計画比、前年度比ともに減少しました。

◎ 回収 （計画 100 億円）

コロナ禍において弁済交渉等における制約が多い中においても、保証協会債権回収株式会社（以下「サービサー」という。）との連携を行い、現況を踏まえた適切な回収に努めた結果、回収額は 89 億円（計画比 88.8%、前年度比 91.0%）となりました。

令和 3 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	85,493 件 (29.0%)	1 兆 2,395 億円 (19.7%)	2 兆円	61.9%
保 証 債 務 残 高	478,337 件 (103.3%)	6 兆 7,634 億円 (100.0%)	7 兆 2,000 億円	93.9%
代 位 弁 済	2,724 件 (81.4%)	325 億円 (90.6%)	550 億円	59.0%
回 収	--- (---)	89 億円 (91.0%)	100 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3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	705 億 2,300 万円	147 億 6,800 万円
経常支出	411 億 2,800 万円	47 億 900 万円
経常収支差額	293 億 9,500 万円	100 億 5,900 万円
経常外収入	840 億 1,600 万円	185 億 4,700 万円
経常外支出	849 億 8,200 万円	△54 億 1,100 万円
経常外収支差額	△9 億 6,600 万円	239 億 5,800 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	△55 億 8,800 万円
当期収支差額	284 億 2,900 万円	284 億 2,900 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100億5,900万円の増収となりました。

経常外収支差額は、責任準備金戻入の増加等により、前年度と比べて239億5,800万円の増収となりました。

以上により、当期収支差額は284億2,900万円の剰余となり、前年度と比べて284億2,900万円の増収となりました。この収支差額剰余金については基本財産（基金準備金）に152億2,900万円を、収支差額変動準備金に132億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3,224億5,200万円、収支差額変動準備金は1,611億1,200万円となりました。

4. 重点課題

(1) 金融機関と連携した支援の推進

金融機関本部と定期的に対話の場を設け、年度の取組方針や協会への要望事項、景況感や中小企業者等の資金需要などに係る情報交換を行っており、令和3年度は訪問やWeb会議システムを利用し、上半期21、下半期27の金融機関からヒアリングを行いました。また、金融機関営業店との間で行われていた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関する勉強会を本格的に再開し、金融機関からは「保証利用の手続きがよくわかった」など高い評価を得ました。

コロナ禍においても、Web会議システムを利用することなどにより、積極的な情報交換を行うことができ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

東京都制度融資「感染症全国」「感染症対応」「感染症借換」の取扱終了により、東京都制度及び区市町制度（以下「制度融資」という。）の保証承諾は82,339件（前年度比28.2%）、1兆1,547億円（同18.6%）と大きく減少したものの、コロナ禍前である平成30年度及び令和元年度を上回る実績となりました。保証料補助や利子補給などが手厚い制度融資を通じて、資金繰り円滑化に貢献したものと評価しています。

(3) 経営改善、資金繰り改善のための金融支援

経営環境の変化等により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、3,779億円（前年度比21.6%）の借換保証を行いました。借換需要のある中小企業者等に対して、適切に支援を行ったものと評価しています。

「伴走支援型特別保証制度」は、東京都制度融資「伴走全国」「伴走対応」、全国制度「伴走特別」の3制度で、8,373件、1,847億円の保証承諾実績となり、円滑な資金繰りに貢献したものと評価しています。

(4) 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等に対し、1,471億円（前年度比31.9%）の保証承諾を行いました。アーリーステージ企業に対する保証承諾は、感染症関連制度の終了により前年度比で大きく減少したものの、コロナ禍前の令和元年度実績（1,175億円）を上回っており、アーリーステージ企業の資金繰り安定に貢献したものと評価しています。

(5) 小規模事業者支援

小規模事業者に対する保証は、7,378億円（前年度比23.0%）の承諾実績となりました。前年度比で大きく減少したものの、件数は66,876件と、令和3年度承諾実績である85,493件の78.2%を占めました。コロナ禍においても、必要に応じて中小企業者等と直接対話しながら、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を支えたものと評価しています。

(6) 「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については、経営者保証免除型のあった「感染症全国」の取扱いが終了した影響が大きく、3,178件（前年度比19.6%）、1,221億円（同17.0%）の承諾実績となりました。前年度比で大きく減少したものの、コロナ禍前である令和元年度実績（1,218件、481億円）を上回りました。「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取組に適切に対応したものと評価しています。

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たものは、15件（前年度比78.9%）にとどめました。また、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、323件（同230.7%）と大幅に増加しました。「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、適切に対応したものと評価しています。

(7) 事務手続きの簡素化

令和4年度に開始される予定の保証申込手続きの電子化に先駆けて、「信用保証委託申込書」「信用保証依頼書」等の押印廃止、「個人情報取扱いに関する同意書」（以下「同意書」という。）について保証ごとに提出する個別同意から初回限りの提出とする包括同意への運用変更を行いました。また、「信用保証委託契約書」（以下「委託契約書」という。）の作成手続きを保証申込時から融資実行時とする変更を行いました。保証申込書類等の押印廃止や同意書の包括同意への変更、委託契約書の作成時期変更を通じて、事務手続きの簡素化を着実に進めたものと評価しています。

(8) 個々の企業との対話と金融機関等との連携推進

事業者からの問合せに丁寧に対応することを心掛けるとともに、必要に応じて事前に意思確認を行ったうえで、中小企業者等への訪問等を行い個々の企業との対話機会を確保しました。また、金融機関との情報交換・勉強会開催により、各種支援策や支援方針の共有を行いました。コロナ禍ではありましたが、個々の企業との対話や金融機関との情報交換を積極的に

行ったものと評価しています。

(9) 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」は、1,609者（計画比173.0%）、2,715回（同148.3%）の専門家派遣を行い、計画を上回る実績となりました。また、一定の条件に該当する中小企業者等に「企業サポート推進プロジェクト」を紹介するダイレクトメールを送付するなど、利用を促すアプローチを併せて行いました。当協会に期待されている「プッシュ型経営改善支援」について、積極的なアプローチにより推進することができたものと評価しています。

(10) 経営改善・事業再生に向けた支援

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、延べ31回開催しました。前年度実績（18回）に比べ増加したものの、コロナ禍前の令和元年度実績（98回）を下回りました。今後は、専門家派遣で経営課題の抽出や経営改善計画の策定を支援した中小企業者等に「経営サポート会議」の利用を促すなど、より効果的な支援を行う必要があります。

(11) 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、コロナ禍でも相談需要が根強く、444件（前年度303件）の実績となりました。親族内承継のみならず、従業員による承継や第三者によるM&Aなど相談内容は多種多様でしたが、金融支援以外の相談については関係機関への紹介も行いながら、ニーズに即した効果的な相談対応ができたものと評価しています。なお、事業承継を経営課題にあげる中小企業者等が多いことから、今後も積極的に事業承継をサポートする必要があります。

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、62件（前年度56件）の相談を受けましたが、感染症拡大による海外各都市のロックダウンや渡航制限、ロシア連邦のウクライナ侵攻などにより世界情勢を巡るリスクが高まったこともあり、前年度水準の件数にとどまりました。ただし、人口減少による国内市場の縮小が続いており、ウィズコロナ・ポストコロナの局面では海外展開の需要が回復することが見込まれるため、今後も関係機関と情

報交換を行いながら、中小企業者等のニーズに沿った支援策を講じる必要があります。

(12) 業況低迷先、返済条件緩和先への金融支援・経営支援

業況低迷先、返済条件緩和先に対する期間延長・返済条件変更に係る条件変更は37,918件（前年度比92.4%）となりました。また、各種経営支援や借換保証等の金融支援により、返済条件緩和先は14,052者（同98.1%）に減少しました。コロナ禍で厳しい状況にある企業の資金繰り改善に寄与したものと評価しています。

(13) 事故報告先の現況把握と適切な金融支援・経営支援

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。）は、1,769者（前年度比86.0%）に減少しました。これは、経営状況の詳細な把握等を通じて事故事由の解消が確認できた場合に、借換保証や事故報告解除などの方策を適切に講じた結果であると評価しています。

(14) 求償権の効率的な管理・回収と再チャレンジ支援

感染症感染拡大による緊急事態宣言発令等により対面での弁済交渉が制限されましたが、サービサーと連携して回収に努めたことで、協会回収額は36億円、サービサー回収額は53億円、総回収額は89億円（計画比88.8%）と前年度と同様に計画比で90%近い実績となりました。

また、代位弁済後も事業を継続している企業に対しては、再生見込を見極めたうえで求償権消滅保証の活用も選択肢として支援を模索しましたが、感染症感染拡大に伴う緊急事態宣言発令等により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73.5%）となりました。

経営者など個人の連帯保証人が加入している保証では、「経営者保証に関するガイドライン」を167件（同142.7%）、「一部弁済による保証債務免除」を70件（同777.8%）適用し、「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨を踏まえ個人の生活再生に寄与したものと評価しています。

(15) 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」を通じ、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、感染症感染状況を踏まえ迅速かつ適時見直しを行い、適切に対応できたものと評価しています。

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、高い実効性を確保するべく、研修や通知訓練を行いました。実際の災害時においても、迅速な安否確認報告がされており、回答率も極めて高く、実効性の高いシステムとして運用されたものと評価しています。

また、共同システムのバックアップセンター切替訓練をBCPにおける訓練と位置付け、計画、実施、評価の記録をし、BCPの見直しにつなげました。あわせて、信用保証書の手作業発行訓練を実施し、災害時の信用保証書手作業発行の見直し等を行いました。

(16) 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協会として、保証協会システムセンター株式会社（以下「システムセンター」という。）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寄与しました。また、前年度に開始した認証付電子保証書サービス（信用保証書の電子化）は、令和3年度新たに14金融機関で取扱いが開始され、取扱金融機関は21に拡大しました。

保証申込手続きの電子化については、全国信用保証協会連合会やシステムセンター、金融機関と連携してテストを行い、令和4年度からの運用開始に向け、パイロット協会の役割を十分に果たすことができました。

信用保証書の電子化により利便性向上に寄与するとともに、保証申込手続きの電子化による更なる利便性向上に向けて、積極的に取り組んだものと評価しています。

(17) 広報活動の充実

保証制度や経営支援などの当協会の取組について、自治体広報誌や主要紙への新聞広告掲載、ホームページや金融機関向け月刊誌である「保証マンスリー」等を通じて、中小企業者等及び金融機関担当者に対して適時適切な情報提供を行いました。さらに、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、文字拡大・音声読み上げ機能追加等、ホームページをリニューアルしました。

新聞広告掲載やホームページのリニューアルを通じて、利用者がタイムリーに情報を受け取ることのできる充実した広報

活動を行ったものと評価しています。

また、障がい者のアート作品を取り入れたノベルティグッズ製作を通じて障がい者支援を行い、社会福祉に貢献する取組を行いました。

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。反社会的勢力等の排除に向けた取組では、データベースの活用に加え、警察や暴力団追放運動推進都民センター等関係機関の協力を得て、関係遮断に努めました。このような取組が有効に機能し、取引排除が継続されているものと評価しています。

顧客情報について、漏洩・紛失のリスク軽減などのため、紙媒体から電子媒体へ保管方法の切替を進め、基本情報の電子化が完了しました。

また、コンプライアンスに関するアンケートに加え、前年度に開始したハラスメントアンケートを毎年度の実施とすることで、ハラスメントに対する職員の問題意識を共有する体制を整備しました。

6. 外部評価委員会の意見等

【保証部門】

- ・金融機関との情報交換は極めて重要であり、コロナ禍においても、Web会議システムを利用しながら協会に対する要望や景気動向などについて定期的にヒアリングを行ったことは評価できる。
- ・保証承諾額が前年度比で大きく減少したことについては、新型コロナウイルス感染症関連制度の取扱いが終了したことを勘案すれば、やむを得ない。新型コロナウイルス感染症感染拡大のみならず、ウクライナ情勢による原油価格等の高騰や急激な為替変動など、中小企業者等の経営環境は極めて厳しい状況が続いており、今後も資金繰り円滑化にしっかりと貢献してほしい。
- ・「伴走支援型特別保証制度」は、金融機関に中小企業者等への継続的な伴走型支援を促す意味でも利用を進めていくべき制度である。その中で、保証承諾実績が1,847億円と、区市町制度および感染症関連制度（「感染症全国」「感染症対応」「感染症借換」の合計）に次ぐ15%程度の構成比となったことは、積極的に取り組んだ成果と評価できる。
- ・経営者の高齢化や後継者不足など、事業承継が中小企業者等の大きな経営課題になっている。金融支援を通じて、しっかりと円滑な事業承継をサポートする必要がある。
- ・「信用保証委託申込書」や「信用保証依頼書」の押印廃止を始めとする運用の変更は、事務手続きの簡素化を進めた成果として大いに評価できる。今後も継続して事務手続きの簡素化に取り組むことにより、中小企業者等及び金融機関の利便性向上に努めてほしい。

【経営支援部門】

- ・専門家派遣実績の大幅な増加は、協会が経営支援業務を経営計画における最重要施策と位置付けて取り組んできたことの成果であり、大いに評価できる。また、「企業サポート推進プロジェクト」を紹介するダイレクトメールによるアプローチは、能動的に経営支援業務を行っているものとして評価できる。
- ・事業継続計画（BCP）の策定および運用は、協会だけでなく、協会を利用している中小企業者等にとっても重要な経営課題の一つである。専門家派遣等を通じて中小企業者等のBCP策定支援を行うことも、協会に求められる経営支援であると考えられる。
- ・「経営サポート会議」は、新型コロナウイルス感染症感染拡大等により経営改善計画を策定できない中小企業者等が多かったということもあり、開催回数の伸び悩みについてはやむを得ない面もある。ただし、新型コロナウイルス感染症関連制度の利用

により保証利用企業者数は大幅に増加しており、潜在的ニーズは大きいと想定される。中小企業者等の早期経営改善を図ることは極めて重要であり、他の経営支援策とも組み合わせながら、経営改善・生産性向上に資する取組として積極的に進めてほしい。

- ・「事業承継サポートデスク」の444件という相談実績は、感染症拡大や原材料価格の高騰など経営環境が厳しい中でも、事業承継が中小企業者等の喫緊の重要な経営課題の一つであることを示している。株式譲渡に伴う金融支援の相談を始め、後継者がいないという一般的な相談など相談内容が多岐にわたっているため、今後も東京都事業承継・引継ぎ支援センターや東京商工会議所などの関係機関と連携しながら丁寧な対応を心掛けてほしい。
- ・海外展開のニーズは、世界情勢等で一時的には落ち込んでいる可能性もあるが、人口減少による国内市場縮小の中でウィズコロナ・ポストコロナを見据えると、今後拡大すると考える。販路開拓など金融支援以外の支援を求めている中小企業者等に対しては、公益財団法人東京都中小企業振興公社や独立行政法人日本貿易振興機構（ジェトロ）などの関係機関と連携した支援が必要となるため、日頃から情報交換を密に行っておくことが求められる。

【期中管理部門】

- ・条件変更や借換保証等の金融支援により、返済条件緩和先など厳しい状況にある企業の資金繰りの改善に貢献したものとする。今後は、保証利用企業者数が大幅に増加したことに伴い条件変更申請も増加することが予想されるため、引き続き、個々の企業の実情に即した柔軟な期中管理を行うことを期待する。
- ・期中での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少なく、二重徴求しない取組が徹底されていると評価できる。また、全部解除（旧代表者、新代表者ともに非徴求）した件数は大幅に増加しており、経営者保証に関するガイドラインの趣旨を理解して適切に運用されているものとする。今後も、金融機関と連携した対応を継続してほしい。

【回収部門】

- ・サービサーとしっかりと連携し、債務者の置かれた状況に十分配慮したうえで、引き続き適切な管理・回収を行うことを期待する。また、「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」については、再チャレンジ支援の重要性を認識したうえで、引き続き適切な運用を通じて個人の生活再生に寄与することを期待する。

【事業継続計画（BCP）】

- ・ ウィズコロナ・ポストコロナの局面において、職員の感染リスクを抑えながら事業を継続するためには、BCPを適切に機能させることが必要である。「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、今後も継続的に見直しを行い、緊急時に適切に対応できるようにしておくことが望まれる。
- ・ 災害等発生時の安否確認並びに連絡手段である安否確認システムが職員に定着し、高い実効性を確保している点は評価できる。今後も、研修や定期的な訓練を通じて、定着が維持されるよう努めてほしい。共同システムのバックアップセンター切替訓練並びに信用保証書の手作業発行訓練を定期的に変更することにより、計画、実施、評価のサイクルを有効に生かし、BCPの継続的な見直しに寄与することを期待する。

【コンピュータ共同システム】

- ・ 認証付電子保証書サービスは、保証決定から融資実行までのリードタイム短縮により中小企業者等への資金供給が早くなることや信用保証書の紛失リスクを回避する等のメリットがある。このようなメリットがある中で、取扱金融機関が拡大していることは評価できる。今後も積極的に取扱金融機関の拡大に取り組むべきである。

【コンプライアンス等】

- ・ 「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、反社会的勢力等との関係遮断が維持できており、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する必要がある。
- ・ 情報の漏洩・紛失防止対策として各種文書の電子化が着実に進められており、評価できる。今後、電子化の拡大に伴って、システムリスクの増大が予想されることから、継続的なリスク管理並びに対策に取り組む必要がある。
- ・ ハラスメントアンケートを定期的に変更する体制としたことは、ハラスメントに対する組織的かつ継続的な対応として評価できる。