

令和4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し、経営の透明性を高めるため、令和4年度経営計画の実施状況について自己評価を行い、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4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。）の影響が残りながらも、経済社会活動が正常化しつつある中で緩やかに持ち直し始めました。しかし、ウクライナ情勢に伴うエネルギー・原材料価格の高騰や急激な為替変動などにより先行き不透明な状況が続きました。

また、新型コロナウイルスによる行動制限措置が緩和される中で、個人消費の回復などにより一部の業種に業況改善の動きが見られたものの、エネルギー・原材料価格の高騰などが中小企業・小規模事業者（以下「中小企業者等」という。）の収益を圧迫しました。

さらには、労働人口の減少に伴う慢性的な人手不足などの社会構造的課題や経営者の高齢化・後継者不足などの事業承継問題により、中小企業者等を取り巻く環境は依然として厳しい状況が続きました。

2.事業計画

令和4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1兆5,000億円）

保証承諾額は、1兆1,597億円（計画比77.3%、前年度比93.6%）となりました。計画には届かなかったものの、長期化している感染症の影響に加え、ウクライナ情勢に伴うエネルギー・原材料価格の高騰や急激な為替変動等の影響を受けた都内中小企業者の金融円滑化に努めました。

令和4年度経営計画の評価

保証債務残高（計画 6 兆 6,000 億円）

保証債務残高は、6 兆 4,022 億円（計画比 97.0%、前年度比 94.7%）となりました。

代位弁済（計画 650 億円）

代位弁済額は、515 億円（計画比 79.2%、前年度比 158.6%）となりました。引き続き低い水準ではあったものの、感染症だけでなくエネルギー・原材料価格の高騰や急激な為替変動等の影響により、中小企業者等の事業環境は依然として厳しく、企業倒産が歴史的低水準にあった前年度からは増加に転じました。

回収（計画 100 億円）

回収額は、98 億円（計画比 97.8%、前年度比 110.1%）となりました。求償権残高の減少が続く回収環境においても、新規求償権は保証協会債権回収株式会社（以下「サービサー」という。）委託前に当協会ですばやくに現況調査を行うなど初動対応を強化いたしました。また、既存求償権もサービサーと連携しながら、債務者の現況を踏まえた適切な回収に努めました。

令和4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	80,432 件 (94.1%)	1 兆 1,597 億円 (93.6%)	1 兆 5,000 億円	77.3%
保 証 債 務 残 高	488,449 件 (102.1%)	6 兆 4,022 億円 (94.7%)	6 兆 6,000 億円	97.0%
代 位 弁 済	4,194 件 (154.0%)	515 億円 (158.6%)	650 億円	79.2%
回 収	--- (---)	98 億円 (110.1%)	100 億円	97.8%

※カッコ内の数値は対前年度比を示しています。

令和4年度経営計画の評価

3.決算概要

令和4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	659億6,700万円	△45億5,600万円
経常支出	389億3,900万円	△21億8,800万円
経常収支差額	270億2,800万円	△23億6,700万円
経常外収入	941億5,300万円	101億3,700万円
経常外支出	950億8,600万円	101億300万円
経常外収支差額	△9億3,300万円	3,400万円
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	260億9,500万円	△23億3,300万円

経常収支差額は、保証料の減収等により、前年度と比べて23億6,700万円の減収となりました。

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3,400万円の増収となりました。

以上により、当期収支差額は260億9,500万円の剰余となり、前年度と比べて23億3,300万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158億9,500万円を、収支差額変動準備金に102億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3,383億4,700万円、収支差額変動準備金は1,691億5,200万円となりました。

令和4年度経営計画の評価

4.重点課題

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います。令和4年度は、上半期・下半期に分けて2回実施し、30の金融機関にヒアリングを行いました。また、経営支援への取組について情報提供を行い、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や情報交換会を、感染症の流行状況に留意しつつ実施いたしました。金融機関からは「創設・拡充された制度融資について理解を深めることができた」「連携強化を図るために今後も定期的の実施したい」など高い評価を得ました。

当協会及び金融機関の支援方針に加え、地域・中小企業の動向などの情報を共有し、中小企業者等に対する円滑な金融・経営支援に向けて連携を図ることができました。

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、東京都や区市町が取り扱う制度融資を推進した結果、同制度の保証承諾額は1兆719億円（前年度比92.8%）の実績となりました。令和4年7月に東京都が創設した「ウクライナ情勢・円安等対応緊急融資」や同時期に制度拡充された「特別借換（新型コロナウイルス感染症対応緊急融資等）」（以下「コロナ借換」という。）など、利子補給や信用保証料補助の手厚い制度の活用を促進し、都内中小企業の資金繰り支援に取り組みました。結果として、「新型コロナウイルス感染症関連制度」（以下「感染症関連制度」という。）が含まれた前年度実績は下回ったものの、コロナ禍前の令和元年度実績（1兆24億円）は上回る実績となりました。

令和4年度経営計画の評価

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、「コロナ借換」などの活用を促進して積極的な支援を行った結果、借換保証は3,868億円（前年度比102.4%）の実績となりました。また、引き続き感染症の影響を受けている事業者には、「伴走支援型特別保証制度」などの活用を促進し、資金繰りの改善を図るとともに、経営改善の後押しも行い、依然として厳しい経営環境にある中小企業者等に対して円滑な金融支援を行うことができました。

一方、感染症関連制度の借換需要は、同制度の利子補給が順次終了していく令和5年度以降に本格化することが想定されていることから、これまで以上に、中小企業者等の状況に応じた資金繰り改善支援を行ってまいります。

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、1,228億円（前年度比83.5%）の保証承諾を行いました。感染症関連制度が含まれた前年度実績からは減少したものの、コロナ禍前の令和元年度実績（1,175億円）は上回り、アーリーステージ企業の前向きな資金調達や資金繰り安定に寄与いたしました。

小規模事業者支援

小規模事業者に対する保証は、6,744億円（前年度比91.4%）の承諾実績となりました。前年度からは減少したものの、引き続き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促進して金融支援を行いました。経営環境の変化に影響を受けやすい小規模事業者に対しては、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ながら資金繰りを支えました。

令和4年度経営計画の評価

「経営者保証に関するガイドライン」への対応

法人代表者を連帯保証人非徴求とした保証については、2,468件（前年度比77.7%）、919億円（同75.3%）の承諾実績となりました。経営者保証免除型の取扱いも可能であった「感染症全国」も含まれた前年度実績からは減少したものの、コロナ禍前である令和元年度実績（1,218件、481億円）は上回りました。今後も「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨に則り、引き続き法人代表者を連帯保証人に徴求しない取組に対応してまいります。

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た条件変更は、42件（前年度比280%、前年度15件）となりましたが、中小企業者等からの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、適切に対応いたしました。

なお、連帯保証人を全部解除（旧代表者、新代表者ともに非徴求）した条件変更は500件（同154.8%、同323件）と大幅に増加いたしました。今後も「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨に鑑み、金融機関と連携を図って対応してまいります。

保証申込手続きの電子化と事務手続きの簡素化

令和4年4月から、全国の協会に先駆けて保証申込手続きの電子化を行いました。当初は一部の支店によるパイロット運用で開始し、同年11月からは全支店での運用に拡げ、令和4年度における電子申請件数は3,706件となりました。

また、保証申込手続きの電子化に伴い、紙媒体ではなく電子データで取得した決算書は、システムへ取り込む工程を見直し、事務作業の効率化を行いました。さらに、保証申込手続きを電子化したことで、保証申込から貸付実行までのリードタイムの短縮や紛失リスクの回避など、利便性向上に大きく寄与いたしました。なお、令和4年度は1金融機関のみでしたが、今後の取扱金融機関の拡大に向けた課題の抽出とノウハウの蓄積を行い、事務処理体制の構築と安定運用を行ってまいります。

令和4年度経営計画の評価

個々の企業との対話と金融機関等との連携推進

コロナ禍の長期化やウクライナ情勢に伴うエネルギー・原材料価格の高騰等の影響により、中小企業者等を取り巻く外部環境は依然として厳しい状況が続いていることから、ニーズをよりの確に把握するために、訪問・面談等による個々の企業との対話に努めました。また、金融機関との情報交換会等により、地域や事業者の動向を踏まえ、各種支援策・支援方針の共有を図りました。中小企業者等を取り巻く外部環境は様々な要因により複雑化していることから、今後も対話する機会を増やしてまいります。

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」では、2,548者（計画比127.4%）、5,025回（同139.6%）の専門家派遣を行いました。なお、「プッシュ型経営改善支援」の一環として、感染症関連制度の利用者で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し、利用を促したことで、多くの方にご利用いただきました。

また、これまで経営支援部で対応してきた専門家派遣事業は、業務の大半を全支店に展開し、より地域に密着した支援体制で取り組みました。

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」を延べ127回（前年度比409.7%、前年度31回）開催いたしました。中小企業者等の経営改善を後押しするために、金融機関や関係機関との情報交換会等において、「事業再生計画実施関連保証（経営改善サポート保証）」の活用や早期経営改善計画策定支援に係る補助事業について周知を行いました。また、金融機関からの返済条件緩和先の正常化に係る相談や事業者への専門家派遣による計画策定を機に、経営サポート会議によって全金融機関にアプローチすることを提案し、迅速な経営改善の後押しができました。

令和4年度経営計画の評価

事業承継支援・海外展開支援

事業承継を経営課題に抱える中小企業者等向けに「TOKYO事業承継応援フェア」を開催いたしました。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」は、経営者の高齢化や後継者不足の深刻化もあり、521件（前年度比117.3%、前年度444件）の相談を受けました。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など相談内容は様々でしたが、金融支援以外の相談についても関係機関と連携を図り、ニーズに即した効果的な相談対応を実施いたしました。今後も中小企業者等が持つ経営資源が円滑に承継されるために、相談対応や専門家派遣の活用に加えて関係機関との連携により、事業承継の支援に取り組んでまいります。

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」では、40件（前年度比64.5%、前年度62件）の相談を受けました。引き続き海外展開支援の周知に努め、関係機関と連携を図りながら、中小企業者等のニーズに沿った支援策を講じてまいります。

相談態勢の充実

各支店における窓口相談や各種経営支援イベントにおける相談では、個々の事業者が抱える課題や悩みにしっかりと耳を傾けるなど、丁寧且つ親身な対応を心掛けました。また、コロナ禍における非対面・非接触ニーズを踏まえ、必要に応じてオンラインによる相談も実施いたしました。さらに、経営支援が必要な事業者に対しては、金融相談時に企業サポート推進プロジェクトの案内を行うなど、個々の事業者の実情やニーズを踏まえた相談対応に努めました。

業況低迷先、返済条件緩和先への金融支援・経営支援

業況低迷先に対する期間延長・返済方法の条件変更は42,032件（前年度比110.8%）となり、返済条件緩和先も14,817者（同105.4%）と増加いたしました。長期化している感染症の影響に加え、ウクライナ情勢に伴うエネルギー・原材料価格の高騰や急激な為替変動等の影響により、返済条件緩和先は増加したものの、厳しい状況にある企業の資金繰りに支障が生じないよう努めました。

令和4年度経営計画の評価

事故報告先の現況把握と適切な金融支援・経営支援

厳しい外部環境が続いていることから、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1,847者（前年度比104.4%）に増加いたしました。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は、事故報告解除や借換保証などにより、正常化支援を行うことに努めました。今後もより多くの企業を正常化支援するために、企業の経営状況の把握に努め、期中管理部門と経営支援部門が部門間の連携を密にして企業サポート推進プロジェクト等に取り組み、迅速且つ適切な支援を行ってまいります。

求償権の適切な管理・回収と再チャレンジ支援

回収部門においては、回収委託先のサービスと連携を図り、適切な回収に努めた結果、サービス回収額55億円を含め、総回収額は98億円（計画比97.8%、前年度比110.1%）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、経営状況を把握し、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策を模索いたしました。しかし、長期化している感染症の影響に加え、ウクライナ情勢に伴うエネルギー・原材料価格の高騰や急激な為替変動等の影響で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%）、1億円（同75.1%）となりました。今後は、経営支援部門と連携をより緊密にし、再チャレンジ支援に取り組んでまいります。また、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189件（同113.2%、前年度167件）、「一部弁済による保証債務免除」を244件（同348.6%、同70件）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いたしました。

令和4年度経営計画の評価

事業継続計画の運用態勢の推進

コロナ禍には、「新型コロナウイルス感染症対策本部」「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、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なら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、管理者研修や通知訓練を行い、高い実効性の確保、維持に努めました。なお、実際の災害発生時においても、迅速な安否確認報告がなされましたが、今後も実効性の高い運用に努めてまいります。

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、信用保証書の手作業発行訓練を実施したほか、被災時における早期事業再開に向けた連絡訓練を実施し、内部体制の検証を行いました。

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いたしました。また、認証付電子保証書サービス（以下「信用保証書の電子化」という。）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68%となり、取扱金融機関も28に拡大いたしました。

保証申込手続きの電子化については、令和4年4月からパイロット運用を開始し、同年11月からは全支店に対象を拡大して本格運用を開始いたしました。信用保証書の電子化、保証申込手続きの電子化により利用者の利便性向上に寄与することができました。

令和4年度経営計画の評価

広報活動の充実

保証制度や経営支援など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」やメールマガジン等を通じて、中小企業者等および金融機関担当者に対して適時適切な情報発信に努めました。特に「経営者保証に関するガイドライン」については、ホームページ上にコンテンツページを設けるなど、より一層の定着に向けて、周知に努めました。

5.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行動プログラムおよ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、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、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。

本店移転を機に、不要文書の廃棄および要保管文書の電子化を進めることで、本店内における紙媒体の保管文書の50%削減を実現いたしました。これらに加えて、管理・整理部門においては、債権書類等の電子保管検討にも着手いたしました。電子媒体特有の外部流出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ています。

令和4年度経営計画の評価

6.外部評価委員の意見等

保証部門

- ・令和4年度は感染症だけでなくエネルギー・原材料価格の高騰や急激な為替変動などにより、中小企業者等を取り巻く経営環境は依然として厳しい状況が続いた。保証承諾額は計画・前年度実績ともに下回ったが、利子補給・信用保証料補助が受けられる東京都・区市町制度の活用を促進して資金調達コストを抑えつつ資金繰りを支援したことは評価できる。
- ・都内中小企業者等を支援していくうえで、金融機関との連携は不可欠である。今後も定期的に情報交換を行い、中小企業者等の多様なニーズの把握に努め、個々の事業者に対する的確な金融支援・経営支援に繋がれるよう取り組んでほしい。
- ・感染症関連制度については、既に多くの中小企業者等が返済を開始している一方、これから返済を開始する事業者もいるため、引き続き万全の態勢で資金繰り支援に臨むことを期待する。
- ・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にとって経営における重要課題の一つである。今後も金融機関や関係機関と連携し、円滑な事業承継をサポートしていくことに努めてほしい。
- ・保証申込手続きの電子化は、中小企業者等及び金融機関の利便性向上という観点から大いに評価ができる。今後は安定運用に努めながら、取扱金融機関の拡大を図り、電子化の推進による更なる利便性向上に期待する。

令和4年度経営計画の評価

経営支援部門

- 専門家派遣は、前年度実績を踏まえると、計画段階で高い目標設定になっていたと思われるが、それを上回る実績をあげたことは大いに評価できる。また、計画達成に向けて「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や金融機関・関係機関との連携により、専門家派遣を積極的に推進したことも評価できる。今後も、引き続き中小企業者等の経営改善の後押しを期待する。
- 経営サポート会議の開催数も前年度の31回から127回に増加しており、企業の経営改善、事業再生を後押しできたものと評価できる。他方で、今もなお業績が思うように回復していない企業も少なくないと思われる。今後もそのような状況に陥っている中小企業者等の早期経営改善に向けた打開策として、他の経営支援策を組み合わせるなど積極的な取組を進めてほしい。
- 事業承継は、中小企業者等にとって喫緊の重要な経営課題の一つである。相談内容は株式譲渡に伴う金融支援の相談や後継者不足に伴うマッチングの相談など多岐にわたるため、今後も金融機関や関係機関と連携しながら丁寧な対応に努めてほしい。
- 海外展開は、人口減少による国内市場縮小や海外市場における需要の増加に伴い、ますます拡大していくと考える。海外進出においては、資金調達以外にも販売先の確保や進出先の市場動向、ニーズの把握など、様々な課題を解決していく必要があることから、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を更に進めてほしい。
- 長期化する感染症の影響から、非対面・非接触のニーズが続いており、オンラインによる相談やセミナーの実施は、中小企業者等の利便性向上に寄与したものと評価できる。今後も様々な場面においてオンライン対応が広がることを期待する。

令和4年度経営計画の評価

期中管理部門

- ・業況低迷先や返済条件緩和先など厳しい経営状況にある企業の資金繰りを支えるために、個々の状況に応じて返済条件を見直すなど柔軟に対応したものと評価する。中小企業者等を取り巻く外部環境は依然として不安定であり、今後、条件変更が増加することも予想されるため、引き続き中小企業者等の実情を考慮して丁寧な対応に努めてほしい。
- ・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、全部解除（旧代表者、新代表者ともに非徴求）した件数が、前年度の323件から500件に増加しており、経営者保証に関するガイドラインの趣旨も踏まえて適切に運用されたものと評価する。なお、経営者保証は中小企業者等の事業承継時における阻害要因の一つとなっているため、引き続き金融機関と連携した対応が必要である。

回収部門

- ・個々の債務者の状況や事情に十分配慮したうえで、サービサーと緊密に連携し、求償権の適切な管理・回収を行う必要がある。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、引き続き適切に運用しながら個人の生活再生に寄与すること、再チャレンジ支援を後押ししていくことを期待する。

事業継続計画(BCP)

- ・コロナ禍において「新型コロナウイルス感染症対策本部」「同対策委員会」が機能し、難局を乗り切ったことは大きな経験となったと思われる。今後、新型コロナウイルス感染症や他の感染症の流行等が発生した際にも、この経験・ノウハウを活かし、有効な対策・対応ができるようにすることが重要である。
- ・災害等発生時の安否確認ならびに連絡手段である安否システムが役職員に定着し、高い実効性・信頼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、実効性の維持に努めてほしい。
- ・共同システムのバックアップセンター切替訓練および信用保証書の手作業発行訓練を例年同様に実施するとともに、災害発生時の機動性を確認する目的で連絡訓練を実施したことは、BCPの有効性を確認する意味においても有意義であった。

令和4年度経営計画の評価

コンピュータ共同システム

- ・信用保証書の電子化は、保証申込手続きの電子化と同様に、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資金供給が早くなることや書類の紛失リスクを回避する等のメリットがある。順調に取扱金融機関が拡大していることは、利便性向上という観点から高く評価できる。引き続き取扱金融機関の拡大に向けた取組に期待する。

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、反社会的勢力等との関係遮断が維持でき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。
- ・情報の漏洩・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。今後も保証申込手続きの電子化など、各種業務の電子化が拡大していく中において、バックアップ体制の整備や外部からの侵入防止等の対策を徹底し、システムリスクの管理体制の更なる充実を図ることが必要である。

その他

- ・ホームページや金融機関向け月刊誌、メールマガジンなどにより、適時適切な情報提供は行えていると思うが、社会全体に広がるデジタル化の動きも踏まえ、今後はSNSを活用した広報活動の検討も進めてほしい。