

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5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.業務環境

令和5年度の東京都内の景気は、一部に足踏みが見られながらも、緩やかな回復傾向が続きました。先行きについては、雇用・所得環境が改善するなど明るい兆しが見られる一方、海外景気の下振れリスクや物価上昇、金融資本市場の変動等の影響が見通せず、不透明な状況が続きました。

また、新型コロナウイルス感染症（以下「感染症」という。）の感染症法上の位置付けが5類感染症に移行したことを受け、社会経済活動が正常化に向かう中、30年ぶりとなる高水準の賃上げや持ち直しつつある企業の投資意欲など、経済の先行きは前向きな動きが見られました。一方、中小企業・小規模事業者（以下「中小企業者」という。）を取り巻く環境は、原材料費・エネルギー費・労務費の上昇に伴う価格転嫁の遅れ、人口減少・少子高齢化に伴う人手不足や事業承継等の問題などにより、依然として厳しい状況が続きました。

## 2.事業計画

令和5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）

保証承諾額は1兆1,990億円（計画比99.9%、前年度比103.4%）となり、前年度を上回りました。計画比では99.9%となりましたが、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を受けた都内中小企業者の金融円滑化に努め、資金繰りの安定に寄与いたしました。

## 保証債務残高（計画6兆円）

保証債務残高は5兆6,248億円（計画比93.7%、前年度比87.9%）となりました。実質無利子・無担保融資（以下「ゼロゼロ融資」という。）の約定返済が進んだことに加え、同制度の利子補給期限到来に伴い繰上完済が増加したことにより、前年度比で減少しました。

## 代位弁済（計画950億円）

代位弁済額は736億円（計画比77.4%、前年度比142.9%）となりました。保証債務平均残高との対比（平残代弁率）では1.23%と引き続き低い水準であったものの、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前年度を上回りました。

## 回収（計画100億円）

回収額は94億円（計画比94.1%、前年度比96.2%）となりました。初動対応の徹底や保証協会債権回収株式会社（以下「サービサー」という。）との連携を図るとともに、個々の債務者の実情に合わせた適切な回収に努めました。

令和5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	78,682件 (97.8%)	1兆1,990億円 (103.4%)	1兆2,000億円	99.9%
保証債務残高	466,364件 (95.5%)	5兆6,248億円 (87.9%)	6兆円	93.7%
代位弁済	6,179件 (147.3%)	736億円 (142.9%)	950億円	77.4%
回収	--- (---)	94億円 (96.2%)	100億円	94.1%

※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5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	617億4,200万円	△42億2,500万円
経常支出	377億6,700万円	△11億7,200万円
<b>経常収支差額</b>	<b>239億7,500万円</b>	<b>△30億5,200万円</b>
経常外収入	1,197億3,500万円	255億8,200万円
経常外支出	1,171億7,200万円	220億8,700万円
<b>経常外収支差額</b>	<b>25億6,300万円</b>	<b>34億9,500万円</b>
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
<b>当期収支差額</b>	<b>265億3,800万円</b>	<b>4億4,300万円</b>

経常収支差額は、保証料の減収等により、前年度と比べて30億5,200万円の減収となりました。

経常外収支差額は、責任準備金繰入の減少等により、前年度と比べて34億9,500万円の増収となりました。

以上により、当期収支差額は265億3,800万円の剰余となり、前年度と比べて4億4,300万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177億3,800万円を、収支差額変動準備金に88億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3,560億8,600万円、収支差額変動準備金は1,779億5,200万円となりました。

## 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。令和5年度は上半期・下半期に分けて2回実施し、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。

### 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、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、同制度の保証承諾額は1兆628億円（前年度比99.2%）となりました。年度の保証承諾額に占めるシェアは88.6%と高い水準にあり、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。

### 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、5,089億円（前年度比131.6%）の借換保証を行いました。令和5年度は、ゼロゼロ融資の利子補給期限到来に伴い増加した借換需要への対応が課題でしたが、「伴走支援型特別保証制度」の活用推進により、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ました。

## 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。）10,922者（前年度比101.6%）に対し、1,272億円（同103.6%）の保証承諾実績を上げました。そのうち6,058者（同107.6%）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」にも積極的に取り組み、66億円の保証承諾実績を上げました。

## 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、前年度を上回る7,075億円（前年度比104.9%）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。

## 「経営者保証に関するガイドライン」への対応

「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨を踏まえて適切に対応し、法人代表者の連帯保証を非徴求とした保証は4,410件（前年度比178.7%）、1,477億円（同160.7%）と前年度を上回りました。

今後は、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」の活用も促し、経営者保証に依存しない融資慣行の確立を推進するとともに、収益力向上やガバナンス強化を目的とした専門家派遣にも取り組んでまいります。

また、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610件（前年度比122.0%、前年度500件）となり、前年度を上回りました。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58件（同138.1%、同42件）で前年度を上回りましたが、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、期中管理においても「経営者保証に関するガイドライン」に適切に対応いたしました。

## 保証申込手続きの電子化と事務手続きの簡素化

保証申込手続きの電子化は、令和4年4月に全国の保証協会に先駆けて取扱いを開始いたしました。令和4年度は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、電子申請件数は前年度実績を大きく上回る7,790件（前年度比210.2%）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28から38に拡大し、認証付電子保証書の発行件数は保証承諾・条件変更承認を合わせて104,351件（前年度比119.9%）となりました。今後も取扱金融機関の拡大に努め、事務手続きの簡素化を進めてまいります。

## 個々の企業との対話と金融機関・関係機関との連携推進

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、個々の企業のニーズを的確に把握するよう努めました。また、金融機関との勉強会等を通じて、地域や企業の動向についての情報を共有し、支援方針の目線合わせを行いました。

令和6年1月からは関係機関と連携した新たな支援として「チーム型支援」を開始いたしました。「チーム型支援」は、東京都よろず支援拠点を始めとする各支援機関と金融機関が一堂に会し、各機関の支援策や知見を持ち寄り、中小企業者の経営課題解決を総合的に支援する取組であり、今後もこうした関係機関と連携した支援を有効に活用し、中小企業者にとって最適な支援を実施してまいります。

## 専門家派遣の推進

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、延べ3,236者（計画比102.8%）、6,094回（同101.1%）の専門家派遣を行いました。「企業サポート推進プロジェクト」を紹介する動画の制作や中小企業者へのダイレクトメール送付、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より利用を促進することで、計画を上回る実績を上げました。また、オンライン対応や申込書のWeb受付対応など、デジタル化・オンライン化を推し進め、中小企業者の利便性向上にも注力いたしました。

## 経営改善・事業再生に向けた支援

「経営サポート会議」は延べ256回（前年度比201.6%、前年度127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。

また、「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」については、令和5年度から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。

## 事業承継支援・海外展開支援

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」の相談件数は、経営者の高齢化や後継者不足の深刻化もあり、前年度を上回る681件（前年度比130.7%、前年度521件）となりました。相談内容は、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など多岐にわたるため、金融支援以外の相談については関係機関とも連携を図りつつ、個々の企業のニーズに対応いたしました。

また、海外展開の専門的な相談に対応する「海外展開サポートデスク」の相談件数は、感染症の影響で減少していましたが、令和5年度の実績は113件（前年度比282.5%、前年度40件）と前年度を大きく上回りました。「海外展開サポートデスク」の紹介動画を制作するなど中小企業者への周知にも積極的に取り組み、利用を促進いたしました。

## 相談態勢の充実

各支店や各種経営支援イベントにおける相談では、個々の企業が抱える課題や悩みにしっかりと耳を傾け、丁寧かつ親身な対応を心掛けました。また、オンライン会議システム等を活用した相談方式を積極的に取り入れ、中小企業者の利便性向上に寄与いたしました。さらに、経営支援が必要な中小企業者に対しては、金融相談時に企業サポート推進プロジェクトによる専門家派遣等の案内を行うなど、個々の実情やニーズを踏まえた相談対応に努めました。

## 経営支援情報の蓄積と効果検証の実施

専門家派遣等の経営支援情報に基づき効果検証項目を検討し、実際に効果検証を実施して得られた結果等も踏まえて、①営業利益増加率、②リスク正常化率、③代位弁済遷移率の3つを正式に効果検証指標として決めました。今後は3指標について、より詳細な検証を行っていくとともに、経営支援を利用した中小企業者の声もふまえながら経営支援サービスを向上させてまいります。



## 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条件変更（期間延長・返済条件変更）は46,337件（前年度比110.2%）となり、返済条件緩和先は15,981者（同107.9%）と増加しました。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は厳しい状況に置かれていますが、資金繰りに支障が生じないように、個々の状況に応じて柔軟に返済条件の見直しに対応いたしました。

## 事故報告先の現況把握と適切な金融支援・経営支援

中小企業者にとって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2,123者（前年度比114.9%）に増加しましたが、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により正常化を支援し、909者の事故報告を解除いたしました。

## 求償権の効率的な管理・回収と再チャレンジ支援

令和5年度の回収実績は、サービサーによる回収額55億円を含め、総回収額は94億円（計画比94.1%、前年度比96.2%）となりました。

また、経営者など個人の連帯保証が提供されている求償権では、「経営者保証に関するガイドライン」を229件（前年度比121.2%、前年度189件）、「一部弁済による保証債務免除」を340件（前年度比139.3%、前年度244件）適用し、いずれも前年度の実績を上回りました。回収においても「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨を踏まえて適切に対応し、個人の生活再生に寄与いたしました。

## 事業継続計画(BCP)の運用態勢の推進

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。

## 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。

また、保証申込手続きと信用保証書の電子化実績はいずれも前年度を上回り、利用者の利便性向上に寄与いたしました。

## 広報活動の充実

令和5年度は経営支援に関する情報提供を充実させたことにより専門家派遣やチーム型支援が新聞で報道され、当協会を利用する中小企業者だけでなく、広く世間にも当協会の取組を周知することができました。

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. Press」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」等で周知いたしました。

## 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。

また、本店移転を契機として紙で保管されていた資料の電子化に取り組んだことに加えて、管理・整理部門において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。

## 6.外部評価委員の意見等

### 保証部門

- ・令和5年度は、30年ぶりとなる高水準の賃上げや、日経平均株価の史上最高値の更新など経済の明るいニュースも聞かれ、先行きに前向きな兆しが見られた。一方、中小企業者にとっては原材料費や労務費等の価格転嫁の遅れ、人手不足等の問題により先行きを楽観できる状況とは言えず、資金繰り支援には引き続き万全を期していく必要がある。
- ・ゼロゼロ融資の利子補給期限到来に伴う借換需要には、金融機関との連携のもと「伴走支援型特別保証制度」の活用を推進し、しっかりと対応している。中小企業者への訪問等による直接対話を通じ、事業の将来性の積極的な評価やニーズの把握にも努めており、都内中小企業者の資金繰り安定に貢献したと評価できる。
- ・法人代表者の連帯保証を非徴求とした保証は、前年度を大幅に上回る4,410件の実績を上げた。「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。
- ・保証申込手続きの電子化は、取扱金融機関が前年度の1から7に拡大し、保証申込の8.8%を占める7,790件が電子での申込となった。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、前年度から着実に進展している。電子申込のシェアを高めていくためにも、引き続き取扱金融機関の拡大を図っていくことが重要である。
- ・信用保証書の電子化は取扱金融機関が28から38に拡大し、保証書発行件数全体の80.2%が電子での発行となった。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。中小企業者にとっても融資実行までのリードタイム短縮により資金供給が早くなるうえ、紛失リスクも排除できるなどメリットも大きく、引き続き取扱金融機関の拡大と安定運用に努めてほしい。

## 経営支援部門

- 令和5年度における専門家派遣の計画値は、延べ3,145者（前年度計画比157.3%、前年度実績比123.4%）と前年度に比べて高い目標設定であったが、「企業サポート推進プロジェクト」を紹介する動画の制作やダイレクトメールの送付、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計画を達成した。また、オンライン対応や申込のWeb受付を開始するなど、利用者の利便性向上にも取り組んでおり、中小企業者の経営改善を後押ししたと評価できる。
- 各支援機関が支援策や知見を持ち寄り、中小企業者の経営課題解決を総合的に支援する「チーム型支援」は非常に良い取組である。経営支援のニーズは個々の企業で異なり、1つの支援機関では解決できないケースも多いと考えられることから、こうした取組を通じて、中小企業者にとって最適な支援が実施されることを期待する。
- 近年は、国や地方公共団体等が経営に役立つツールや情報を数多く提供している。保証協会が中小企業者にとって有用な情報を収集・研究し、経営支援を通じて紹介できると良い。
- 「事業承継サポートデスク」は、前年度を上回る681件の相談を受けた。この数字は、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。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。
- 「海外展開サポートデスク」は、前年度を上回る113件の相談を受けた。令和5年度は新たに「海外展開サポートデスク」の紹介動画を制作するなど、中小企業者への周知にも取り組んでおり、こうした前向きな取組は評価できる。人口減少による国内市場縮小や海外市場の需要増加に伴い、今後も海外展開の相談需要は拡大していくと考えられることから、引き続き金融機関や関係機関との連携を強化し、中小企業者の海外展開を後押ししてほしい。
- 令和6年度から、経営支援の効果検証が本格的にスタートする。中小企業者にとってより良い経営支援を提供するためにも、効果検証を行う中で得られた情報を有効に活用していくことが重要である。

## 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。
- ・「経営者保証に関するガイドライン」にも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）は、前年度の500件から610件に増加した。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件数は、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にとどめており、期中管理においても「経営者保証に関するガイドライン」の趣旨を踏まえた適切な運用がなされている。

## 回収部門

- ・サービスと緊密に連携し、個々の債務者の実情に十分配慮したうえで、引き続き求償権の適切な管理・回収に努めてほしい。
- ・「経営者保証に関するガイドライン」と「一部弁済による保証債務免除」の適用はいずれも前年度を上回る実績を上げている。回収局面においても、引き続き個人の生活再生を後押ししてほしい。

## 事業継続計画(BCP)

- ・導入から相応の年月が経過したことだけではなく、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。
- ・コロナ禍における対応で得た経験・ノウハウを活かし、災害や感染症の流行等の発生時には、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。

## 広報活動

- ・新聞で経営支援の取組が報道されたことは、保証協会の業務が広く世間に認知される良い機会となったのではないかと考えられる。経営支援の利用を検討している企業に対しても良いアピールになったと考えられ、より多くの企業が経営支援を利用するきっかけとなるよう、今後も広報活動に取り組んでほしい。
- ・新たな情報提供ツールとしてコミュニケーションアプリ「LINE」を導入し、活用していることは評価できる。今後は「LINE」の良さを活かしながら、従来の広告媒体等もうまく活用し、適時適切な情報提供に努めてほしい。

## 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、適切な運用がなされている。また、反社会的勢力等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。