

令和元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、令和元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

令和元年度の東京都内の経済は、雇用・所得環境の改善が続く中で、各種政策の効果もあり、緩やかな回復が継続していましたが、世界経済の減速から外需に弱い動きもみられました。さらに年明けからは、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により景気は大幅に下押しされる状況が続きました。

中小企業においては、就労人口の減少による人手不足や経営者の高齢化・後継者難による事業承継など喫緊の課題を抱える中、新型コロナウイルス感染症の感染拡大が甚大な影響をもたらしており、経営環境は一層厳しいものとなりました。

2. 事業計画

令和元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 1,500 億円）

上半期は前年同期比 96.3%と概ね前年度同様のペースで推移しました。下半期は消費税率引上げ等の環境変化に対応する協会制度「環境変化対応特別保証制度（令和元年 10 月創設）」に加え、新型コロナウイルス感染症関連制度（東京都制度「感染症対応」「感染症借換」「危機対応」）の取扱開始（令和 2 年 3 月創設）により、前年同期比 147.0%となりました。令和元年度通期の保証承諾は、当初計画を上回り 1 兆 3,316 億円（計画比 115.7%、前年度比 121.4%）となりました。

◎ 保証債務残高 （計画 2 兆 7,900 億円）

保証債務残高は、2 兆 8,947 億円（計画比 103.7%、前年度比 99.9%）の実績となりました。

◎ 代位弁済 （計画 540 億円）

代位弁済額は、495 億円（計画比 91.6%、前年度比 102.7%）となりました。

都内倒産件数が増加に転じ、人手不足関連の倒産件数も過去最多を更新する中、ここ数年減少が続いていた代位弁済に底打ち感がみられました。

◎ 回収 （計画 120 億円）

求償権の効率的な管理を推進し、保証協会債権回収株式会社（以下「サービサー」という。）と連携して回収に努めましたが、求償権残高の減少等もあり、回収実績は 112 億円（計画比 93.0%、前年度比 90.6%）となりました。

令和元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	92,930 件 (118.6%)	1 兆 3,316 億円 (121.4%)	1 兆 1,500 億円	115.7%
保 証 債 務 残 高	329,972 件 (97.4%)	2 兆 8,947 億円 (99.9%)	2 兆 7,900 億円	103.7%
代 位 弁 済	5,043 件 (104.4%)	495 億円 (102.7%)	540 億円	91.6%
回 収	--- (---)	112 億円 (90.6%)	120 億円	93.0%

※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

令和元年度の決算概要（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	356 億 8,800 万円	△16 億 6,100 万円
経常支出	275 億 4,700 万円	△3 億 4,400 万円
経常収支差額	81 億 4,100 万円	△13 億 1,700 万円
経常外収入	762 億 4,500 万円	△27 億 3,800 万円
経常外支出	778 億 3,600 万円	△7 億 4,800 万円
経常外収支差額	△16 億 3,100 万円	△19 億 9,000 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	65 億 1,000 万円	△33 億 700 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13億1,700万円の減収となりました。

経常外収支差額は、求償権償却準備金戻入の減少等により、前年度と比べて19億9,000万円の減収となりました。

以上により、当期収支差額は65億1,000万円の剰余となり、前年度と比べて33億700万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44億1,000万円を、収支差額変動準備金に21億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3,072億2,400万円、収支差額変動準備金は1,535億円となりました。

4. 重点課題

(1) 金融機関と連携した支援の推進

金融機関を定期的に訪問し、当年度の取組方針や利用状況、景況感や金融機関からの要望事項等に係る情報交換を行いました。各金融機関と対話を重ねる中で寄せられた金融機関やその取引先のニーズに合致する保証制度の新設等に係る要望に基づき、新たに4制度を創設しました。とりわけ、令和元年10月に創設した「環境変化対応特別保証制度（令和元年度末取扱終了）」は、消費税率引上げ等の環境変化により影響を受けている中小企業者のニーズを捉え、創設からの半年間で12,854件、1,537億円の保証承諾となりました。当協会と金融機関が対話を重ねて連携を深めることで、中小企業者の多様な資金ニーズに応えることができたものと考えています。

(2) 地方公共団体等が実施する制度融資の推進

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積極的に推進し、東京都制度及び区市町制度の保証承諾額は1兆24億円（前年度比113.1%）となりました。特に、令和2年3月6日から実施された新型コロナウイルス感染症関連制度については、大量の保証申込に対応するため、部署間を越えた業務応援の実施や休日の窓口対応及び業務処理など機動的な業務支援体制を整備し、迅速な資金繰り支援に組織を挙げて全力で取り組みました。

新型コロナウイルス感染症により、事業活動に影響を受けている都内中小企業者の事業継続や経営の安定を図るため、東京都が信用保証料を原則として全額補助する制度を創設したほか、各区市町においても制度の拡充を図りました。こうした制度融資を積極的に活用し、都内中小企業・小規模事業者の突発的な資金需要に対して、経営安定に資する金融支援が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

令和元年度より創業支援業務を従来の専門部署による拠点方式から全支店で推進する体制へ拡充しました。中小企業者や金融機関の身近な支店で創業支援に積極的に取り組み、創業5年未満の中小企業者に対し1,175億円（前年度比115.3%）の保証承諾金額となりました。通常より低い信用保証料率で利用が可能となる創業関連保険に係る保証（根拠法：産業競争力

強化法) や創業等関連保険に係る保証(根拠法: 中小企業等経営強化法) を推進し、同保険に係る保証承諾金額は 339 億円(同 108.9%) に増加しました。

また、中小企業者の中でも特に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、小口零細企業保証制度などメリットの多い保証制度を活用した支援に取り組んだ結果、保証承諾金額は 7,810 億円(同 117.8%) となりました。

(4) 事業承継支援・経営改善・資金繰り改善のための金融支援

中小企業者や金融機関からの事業承継に関する様々な相談に対応し、関係機関と連携した支援に取り組むため、「事業承継サポートデスク」の利用を促進しました。令和元年度は 368 件(前年度比 176.9%) の相談を受け、17 件、9 億円(同 113.3%、同 127.4%) の保証承諾に繋がりました。承継計画の遂行をサポートするため、事業会社だけでなく持株会社や承継(予定)者などへの金融支援も推進し、令和元年度の事業承継関連の保証承諾実績は 59 件、18 億円(同 245.8%、同 172.2%) となり、円滑な承継を後押ししました。

また、経営環境の変化等によって業績が悪化した企業や返済条件の緩和を行った企業に対して、財務情報の取得など経営状況を把握しながら資金繰り改善に資する資金提供に努め、借換保証に係る保証承諾金額は 4,608 億円(同 92.6%) となりました。

(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承諾実績は 1,218 件(前年度比 117.7%)、481 億円(同 113.0%) となりました。

また、法人代表者交代時における連帯保証人について旧代表者と新代表者を二重徴求しない取組を徹底し、中小企業再生支援協議会の合意事項であったものなどの例外的なケースで二重徴求したものは 42 件(同 79.2%) にとどめました。

(6) 相談態勢の充実

各支店における中小企業者、金融機関からの相談に加えて、金融機関等の関係機関が主催するビジネスフェア等に当協会のブースを出展し、主催先との連携を強化するだけでなく相談対応等により多くの中小企業者と向き合う機会を持ちました。

また、令和元年9月に発生した台風15号（令和元年房総半島台風）、同年10月に発生した台風19号（令和元年東日本台風）に係る災害に対して、速やかに特別相談窓口を設置したことに加えて、被害が大きかった大島町と新島村で開催された「特別融資相談会」（主催：大島町は七島信用組合、新島村は新島村商工会及び七島信用組合）に職員2名を派遣するなど、同災害により経営に支障が生じている中小企業・小規模事業者の資金繰りや災害復旧に関する相談に対応しました。

さらに、令和2年1月には、新型コロナウイルス感染症の影響により経営に支障が生じる中小企業者に対し、「新型コロナウイルスに関する経営相談窓口」を各支店保証課に設置しました。平日の営業時間を夜6時まで延長するとともに、休日の相談態勢（窓口、電話）も拡充して、感染症拡大の影響により資金繰りに困窮する企業の急を要する相談に迅速かつ親身に対応しました。

(7) 専門家派遣の推進と経営サポート会議の活用等

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、令和元年度は創業支援業務の全支店展開に伴い、創業分野の支援に積極的に取り組みました。業歴5年未満の318者（前年度比197.5%）に対して、564回（同151.2%）の専門家派遣を実施し、経営改善に意欲的な創業期企業の課題解決に努めました。同プロジェクトは創業分野以外で経営改善を求める企業が減少していることから、全体の専門家派遣回数は1,674回（同65.9%）にとどまりました。今後は新型コロナウイルス感染症の影響拡大により、経営改善が必要となった企業のニーズにこたえていく必要があると考えています。

また、東京企業力強化連携会議の事務局として、令和2年1月に全体会議を開催し、会員間の一層の情報共有や個別企業の経営改善等に向けて、当会議の活用及び発展に努めました。

さらに、中小企業者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については、令和元年度に延べ98回（前年度141回）開催し、企業の経営改善及び事業再生を後押ししました。経営サポート会議は対象企業が減少していることから、開催回数も漸減傾向にある現状を踏まえ、より実効性の高い会議となるよう改善に努めています。

(8) 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・返済方法変更に係る条件変更を46,899件（前年度比94.4%）承認し、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に対応するとともに、企業サポート推進プロジェクトによる経営改善の提案などきめ細かい対応を行いました。

こうした取組等により、保証債務残高に占める返済条件緩和中債務残高（令和元年度末3,944億円、前年度比90.5%）の割合は前年度を下回り、多くの企業の資金繰り改善に寄与したものと考えています。

また、延滞等の事故報告事由が生じている企業（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を解消していることが確認できた企業に対し、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。こうした事故報告企業の適正管理及び正常化支援の取組が、事故報告企業数の減少（同2,320者、同90.6%）に繋がったものと評価しています。

(9) 求償権の効率的な管理・回収と再チャレンジ支援

サービサーと連携した回収の効率化、代位弁済後の速やかな実態確認による適切な回収方針の決定及び管理の徹底に努めたものの、求償権残高の減少もあり、協会の回収額は54億円（前年度比93.5%）、サービサーの回収額は58億円（同88.1%）となりました。一方で、回収見込みがない求償権については、管理事務停止及び求償権整理を積極的に推進しました。

また、代位弁済後も事業を継続している企業に対して求償権消滅保証の推進に努めましたが、再生見込のある企業の減少等により求償権消滅保証の承諾実績は2件、67百万円（同20.0%、同15.9%）となりました。

さらに、経営者などの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「一部弁済による保証債務免除」の適用について適切に運用することで、無担保求償権からの回収最大化に努めるとともに、個人の生活再建に寄与できたものと考えています。

(10) ビジネスフェアの開催

第13回目となるビジネスフェアは、令和2年2月19日に開催予定でしたが、新型コロナウイルス感染症の影響拡大により、出展者及び来場者の健康や安全面を第一に考え、中止しました。

(11) 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

全国51の信用保証協会のうち、41協会が参加しているコンピュータ共同システムを運営する保証協会システムセンター株式会社を始めとした関係機関と連携し、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、金融機関への利便性向上のため、令和2年度からの運用開始を目途に、信用保証書の電子化にかかる運用規程及び業務手順書の制定に事務局協会として寄与しました。

(12) 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、台風など地震以外の災害においても積極的に活用することで、事業継続に必要な安否情報の収集をしました。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、評価の記録を行い、BCPの見直しを実施しました。また、信用保証書を手作業で発行する訓練も併せて実施し、災害時における信用保証書の手作業発行手順を整備しました。

新型コロナウイルス感染症対応として、BCP並びに関連規程に基づき理事長を本部長とする対策本部並びにその実務検討機関である対策委員会を設置し、その中で新型コロナの症状に合わせた職員の出勤免除基準を策定したほか、マスク、手指消毒液の配布、設置出張、集会（会議）の実施基準の見直しを行うことなどで職員並びに来協者の感染拡大防止対策を推し進め、事業継続を図りました。

(13) 広報活動等の充実

保証制度や経営支援などの当協会の様々な取組について、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、中小企業者および金融機関担当者に対する適時適切な情報提供を図りました。

特に、令和元年度は創業支援と新型コロナウイルス感染症関連の情報提供に注力しました。創業支援については、創業支援業務の全支店展開に合わせて、創業支援事例動画を制作してホームページに掲載しました。新型コロナウイルス感染症については、各種制度融資の概要や休日相談窓口等の案内をホームページのトップ画面にタイムリーに発信するなど、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。

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て関係遮断に努め、さらに、反社会的勢力対応に係る研修を実施することにより、職員の対応力強化を図りました。反社会的勢力であることが判明した事案に対しては、関係部署と連携して組織的に取り組むとともに、顧問弁護士とも協議の上、適切に反社会的勢力との取引排除に向け取り組みました。

顧客基本情報の紛失事案については、対象顧客に対して直接説明・謝罪を行うとともに、再発防止策をコンプライアンス委員会において策定、実施に移すことで再発防止に努めました。

また、セキュリティレベルを高め、当協会が保有する各種の情報資産を保護するため、セキュリティポリシーに定める管理者を対象とした講習会を実施し情報セキュリティの体系的強化を図りました。

6. 外部評価委員会の意見等

【保証部門】

- ・令和元年度より創業支援業務を全支店に展開し、中小企業者や金融機関の身近な支店で金融支援や経営支援等をワンストップで対応できる体制を整備したことは、利用者の利便性向上につながる取組であった。創業5年未満の中小企業者に対する保証承諾は前年度を超える実績となっており、創業支援業務がスムーズに全支店へと展開できた成果であると考えます。
- ・金融機関との連携を通じて創設した「環境変化対応特別保証制度」は、創設からの半年間で12,854件、1,537億円の保証承諾実績を上げた。消費税率引上げだけでなく、令和元年台風19号の被害等環境変化の影響を受けた中小企業者の資金ニーズにも応える非常に有効な取組であった。
- ・新型コロナウイルス感染症の影響拡大に対して、速やかに部署間を越えた応援態勢を整えるとともに、平日の営業時間延長や休日出勤など、機動的な業務支援体制を整備して、組織を挙げて都内中小企業・小規模事業者の資金繰り支援に取り組んだことは大いに評価できる。新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けている中小企業者の資金繰りに支障が生じないように、引き続き協会としてできることを積極的に実施してほしい。
- ・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。

【経営支援部門】

- ・令和元年度は、相次ぐ台風の襲来や新型コロナウイルス感染症の影響拡大など、中小企業者を取り巻く環境に大きな変化があった。こうした有事に際して、速やかに相談窓口を設置し、平日夜間や休日の相談態勢を拡充して、中小企業者の相談に迅速かつ積極的に対応したことは大いに評価できる。
- ・創業支援業務の全支店展開に合わせて、創業分野の専門家派遣を積極的に推進したことは、時宜を得た取組であった。一方で全体の専門家派遣回数が大きく減少したことについては、改善の余地があると考えます。企業サポート推進プロジェクトは、経営問題の解決に意欲的な企業をサポートする重要な取組であり、より実効性の高いサービスが提供できるよう努めてほしい。
- ・第13回目となるビジネスフェアの開催中止については、新型コロナウイルス感染症の影響が見通せない中で判断を迫られることとなったが、出展者及び来場者はもとより、職員スタッフの健康リスクという観点からも適切な判断であったと考えます。

【期中管理部門】

- ・柔軟な条件変更への対応に加え、借換保証等の金融支援や各種経営支援に努めたことは、業況低迷先や返済条件緩和先、事故報告先など厳しい経営状況にある企業の経営改善を図る上で有効であったと考えられる。新型コロナウイルス感染症の影響拡大により、中小企業の経営環境は厳しさを増していることから、今後も個々の企業の実情に応じて、柔軟かつ適正な期中管理に努めることを期待する。
- ・期中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ない取組の成果が数字に表れている。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】

- ・債務者の実情を十分に考慮しつつ、サービサーだけでなく、他部門とも連携を図りながら求償権の効率的な回収に努めるとともに、再チャレンジ支援の重要性を十分認識し、引き続き「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」を適切に運用しながら事業再生、生活再建に取り組んでほしい。

【コンピュータ共同システム】

- ・全国 51 の信用保証協会のうち、41 協会が参加しているコンピュータ共同システムは安定運用が不可欠であり、保証協会システムセンター株式会社を始めとした関係機関と連携して順調な稼働を続けている。「信用保証書の電子化」について、実行手順及び運用の規定を整備したことは評価できる。信用保証書のみならず、業務の電子化は、金融機関並びに顧客の利便性向上、協会業務の効率化、情報漏洩、紛失リスクの軽減など、多くのメリットをもたらす取組であり、引き続き関係機関や参加協会と連携しながら、情報セキュリティに十分配慮した上で着実に開発が進むことを期待する。

【事業継続計画（BCP）】

- ・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、令和元年度の台風など地震以外の災害においても有効であった。今後も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活用されることを期待する。共同システムのバックアップセンター切替訓練並びに信用保証書の手作業発行訓練など、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寄与するものと評価する。
- ・今般の新型コロナウイルスをはじめとする様々な感染症は、常に事業継続を脅かす要素として存在するものと認識し、事業継続性を確保するべく業務の電子化をはじめとした業務プロセスの改善を推進していくことを期待する。

【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、適切な推進がなされている。また、警察と連携した研修や不当要求等に対応した研修の実施は、暴力団排除意識の徹底や職員の反社会的勢力への対応力を高めたと考える。反社会的勢力との取引が判明した後の対応としても関係部署と連携し、組織として適切な対応がとられている。
- ・個人情報紛失事案において、顧客への説明、謝罪並びに事案の調査及び再発防止策の制定などの手続きにおいては適正に行われていると評価する。再発防止策としての文書の電子化は、コンプライアンスリスク軽減に大きく寄与するものであり、今後着実に取り組まれることを期待する。協会が保有する情報資産の保護は、情報漏えい等による社会的信用失墜を防止するために非常に重要である。情報セキュリティの体系的強化については継続的な取り組みを期待する。