

協同組織金融機関職員向け連続講座

企業支援の在り方・手法ゼミ

～実情に即した柔軟な事業者支援と更なる連携促進～

- CHIHOMEN NEWS vol.124 -



2024年5月

財務省 近畿財務局

日本公認会計士協会近畿会/大阪弁護士会中小企業支援センター/大阪信用保証協会
大阪府中小企業活性化協議会/大阪府事業承継・引継ぎ支援センター

■ 概要



追手門学院大学経営学部長・水野浩児教授を講師に迎え、協同組織金融機関の実務担当者向けにゼロゼロ融資返済が本格化する中での事業者支援に係るゼミを開講。

本ゼミは、令和3年度から開始した継続企画であり、有識者として水野教授のほか、共同通信社・橋本編集委員、公認会計士や弁護士の専門家、保証協会等の支援機関を含め、**実際の企業支援事例を題材として、事業者支援に関する課題やアプローチ方法について議論・共有。**

令和6年前期では、令和5年度後期に引き続き「**事業再生支援**」に着眼。**大阪府中小企業活性化協議会が初めて参加する形でグループワーク等を実施。**

■ 経緯



■ 目 的

昨今の原材料・エネルギー価格の高騰や円安など、地域企業の課題が多様化するなかで、中小企業支援の主役である**協同組織金融機関の事業者支援能力向上・態勢構築を後押しすること**を目的に、以下の内容を工夫したゼミを開催。

- 1 講師をはじめ、**事業者支援に知見を持つ有識者からの講義**を通じて、「**支援能力の向上**」を図る。
- 2 **参加金融機関が自らの支援事例を持ち寄り**、グループワークを通じて参加者同士の**支援手法・ノウハウ**を横展開し、「**知の共有**」を図る（本来ライバルである金融機関が「**競争**」ではなく「**協調**」へ）。
- 3 全3回開催し、参加金融機関、士業である**弁護士、公認会計士**、支援機関である**信用保証協会、中小企業活性化協議会、事業承継・引継ぎ支援センター**を招へいし、「**横の連携強化**」を図る。
（「**支援する際の選択肢**」を増やす）
- 4 ゼミの様様を金融庁・近畿財務局の関係者に配信することで、**金融機関の現場の実態や企業支援にあたっての率直な課題・悩みを聞くことができる貴重な機会**となっており、「**金融監督上の人材育成**」に繋がる。



水野教授



橋本編集委員



①フリーセッション（水野教授×橋本編集委員）～挑戦する中小企業の経営改善支援と超現場主義の到来～

1 経営改善支援について

- ✓ **足もと資金繰り支援から経営改善・事業再生支援**のフェーズへ進化してきている。その際、専門家との連携が重要であり、本ゼミを通じて**金融機関同士、専門家との交流を深め、今後支えあう仲間**になっていただくことを最大の目的としている。（水野教授）

2 業種別支援の着眼点について

- ✓ 記載内容と現場で直面する問題がどの程度乖離しているのか、なぜ乖離しているのか、**経営者と対話することで戦略的な乖離か否かを理解する**ことが必要である。対話ツールの1つとして活用してほしい。（橋本編集委員）



②会計士協会・弁護士会・保証協会からのメッセージ

1 日本公認会計士協会近畿会

- ✓ 会計士は大企業への監査業務というイメージが強いが、会計士協会の経営委員会では、**中小企業への支援を主**としている。創業、再生等の様々な場面で、中小企業を支援させていただきたい。

2 大阪弁護士会 中小企業支援センター

- ✓ 中小企業と日々向き合っている金融機関や弁護士等の専門家が支援することで、経営が改善し、ひいては日本経済の発展につながると思っている。**早い段階で弁護士にご相談いただけると取るべき手段も多くあるので、ご相談いただきたい。**

3 大阪信用保証協会

- ✓ 金融支援だけでなく、**経営支援にも積極的に取り組んでいる**ため、支援機関と連携しながら支援を行っていききたい。

③講演 水野教授 ～経営支援における実務者スキル向上と支援機関の連携～

- ✓ 債務者と債権者の立場に優劣はなく、協働して**債権を良質化を目指す関係**。支援メニューの活用により、債権者と債務者の双方にとってプラスとなるよう取り組む必要がある。
- ✓ 経営者保証改革プログラムにおける最重要事項は、**経営者が保証を外せる状態になれるよう取り組む意識（行動変容）**であり、この意識を持ってもらうために金融機関の伴走支援が必要になる点についてご理解いただきたい。





当日の様相（第1回 第2部：グループワーク）

小売業の経営改善事例

【業種】小売業（食料品スーパー） 【代表者】50代 【従業員数】10人程度

- ・ 地元顧客の高齢化や人口減少、近隣にはドラッグストア・スーパーなど進出が相次ぎ、競争により売上が年々減少傾向。
- ・ 地元生産者とは良好な関係で、安くて新鮮な食材の仕入が可能であるが、日配品、加工食品は競合他社と比べ品揃えが劣る。
- ・ 地元エリアの観光客は増加傾向。店舗は高速道路のIC出入り口付近の県道沿いに位置し、好立地。

支援策について議論

A信金

- ・ 近隣店舗との差別化のために、**観光客向けと地元の顧客向けのプロモーション**を分けて考えることが重要である。

B信金

- ・ 観光客の増加というプラス要因に着目し、観光客がその場でしか体験できないようなサービスを、経営者との対話のなかで考え、実践する。

C信金

- ・ **活性化協議会や経営改善支援センターを活用する**という支援策がある。また、当該企業の財務情報をみると、営業利益が恒常的に赤字であるため、**販売費及び一般管理費に無駄がないかに着目**する方法も一つである。

弁護士会

- ・ 本事例は店舗としての強みを打ち出す形で業態変更をしているが、**外部企業から、スポンサー的支援の提案や共同事業を行う提案があった際に、本当に提案に乗るべきかどうかを判断するのに弁護士は役立つ。**

保証協会

- ・ 大阪保証協会では、令和5年度より、**経営支援態勢の整備・充実を目的に「ソリューション推進室」を創設**し、現場や活性化協議会等支援機関と連携をとっている。支援の余地をみつけるために、相談していただきたい。

水野教授

- ・ 「何か支援ができるのでは」と**行動を起こすこと**が重要である。グループワークでの議論には正解も間違いもない。経営者に寄り添う考え方のヒントを得ていただくと幸いである。

①フリーセッション（水野教授×橋本編集委員）～協同組織金融機関に求められる経営改善支援・事業再生支援の徹底～

1 AIの活用(橋本編集委員の記事より)

- ✓ 例えば、取引先と金融機関の間でAIアプリを開発・活用することで、AIが試算表作成時期などを金融機関の職員に代わって指示を出すなど、**金融機関職員の業務削減等も可能**であると考えます。また、AIが両者の本音をくみ取ることにより、**信頼関係がより強化され、最終的には経営者保証が不要という結果につながる事例が出てくる**など、今後様々な場面でAIが活用される時代が来るかもしれない。(橋本編集委員)

2 有事(被災地点)の対応

- ✓ コロナ禍も有事の一つであるが、**ゼロゼロ融資等により信金の内部留保が増加している現状**である。協金は営業エリアの制約を受けるが、地域と一体となり成長してきたと考えることもできる。各協金の自己資本が積みあがっているのも、地域の事業者の努力の結果であり、**有事の時こそ自己資本を用いて支援を強化していただきたい**。(水野教授)

②講演 大阪府事業承継・引継ぎ支援センター ～知って欲しい「事業承継・引継ぎ支援センター」事業～

大阪府事業承継・引継ぎ支援センター 統括責任者 兼田氏・エリアコーディネーター 芝原氏

1 大阪府事業承継・引継ぎ支援センターについて

- ✓ 国が全国に設置する**公的相談窓口**で、相談は**何回でも無料**。初回相談は**漠然とした悩みからでも相談いただきたい**。
- ✓ 親族内への**承継**も、第三者への**引継ぎ**（M&A）も、中小企業の事業承継に関するあらゆるご相談に**ワンストップ**で対応。

2 大阪府事業承継・引継ぎ支援センターからのメッセージ

- ✓ M&A支援はまだまだビジネスとしても、**手つかず・手探り・手づくり**である。
- ✓ 支援者として、**長期的視野**にもとづいた企業存続・成長に資する支援を、金融機関の皆様と一緒に進めていきたい。





当日の様相（第2回 第2部：グループワーク）

（M&Aを用いた事業承継事例）

【業種】電動装置メンテナンス 【代表者】60代 【従業員数】10人程度

- ・工業用モーターの修理で、機械設備のモーターは何でも修理可能。同業者は少なく、モーターの修理業は重宝されている。
- ・材料仕入れのネットワークがあり、旧式の型番でも現在の型番での代替品が検索可能な情報が蓄積されている。
- ・MAブティックにバイヤー紹介を依頼。事業・財務DDの代行、同行訪問による現場調査を実施。

支援策について議論



A信金

- ・M&A成立後のPMI※¹における有効策、組織統合において想定される支援策や問題点はあるか。

引継ぎ支援センター

- ・合併後において、**賃貸借契約、取引先との基本約款、フランチャイズ契約の3つは法的リスクが高いため、弁護士に相談すべき**である。また、合併先が大手かどうかによって、企業内風土が変わってしまうこともあるため、事業者を受け入れていただくためにも、PMIを進めるうえで、その点は注意しなければならない。

B信金

- ・当庫には、**承継専担部署が設置されており、事業承継やM&Aを内製化**している。営業時に得た取引先の要望を本部に登録することで、行内マッチングを促進する取組がなされおり、金庫として注力している部分であり、職員には浸透している。

C信金

- ・事業承継とM&Aの専担チームはあるが、**営業店が中々事業者のニーズや動きを察知できていないことが課題**である。PMI後に伴走できればビジネスチャンスにはなると思うが、なかなか難しい。

橋本編集委員

- ・事業再構築補助金も同様だが、外部機関に丸投げするのは収益機会を手放しているのと同じであるため、金融機関としては採用すべきではない。**M&A後のサポートのほうがより重要であり、支援が必要な状況は絶対にあるはずで、金融機関として支えていくべき分野**である。

※1：M&A成立後の経営統合を行うプロセスのこと。

① 水野教授・橋本編集委員からのメッセージ

1 これからの事業者支援

- ✓ 金融機関は、マイナス金利下では手数料収入頼りだったところ、事業性評価重視の貸出へと時代は変わろうとしている。
2年前から保証協会の事業者支援態勢も大きく変わり、会計士や弁護士などの支援者との距離感も近くなってきている。
 支援者みんなが同じ方向を向き始めている。業種別支援の着眼点などを参考に、支援機関同士連携して、本気で事業者支援に取り組んで頂きたい。

② 講演 北門信用金庫 ～業種別支援の着眼点作成に際して～

北門信用金庫 企業支援室長 伊藤貢作氏

1 業種別支援の着眼点作成にあたり

- ✓ 役所言葉を用いず、無駄を省き、業種理解に必要な最低限度の知識を詰め込み、いかに現場で使いこなせるものとするかという点を最重視した。

2 活用法

- ✓ **金融機関や役所の考え方（肌感覚）と、一般的な中小企業の社長の考え方（肌感覚）は全く異なる。** そのギャップを理解しながら、様々な支援を行う必要がある。業種別支援の着眼点の位置づけは、財務的な成否を問うものではなく、**目線の違いを理解するためのもの**と考えていただきたい。



③ 講演 大阪府中小企業活性化協議会 ～資金繰り支援から経営改善・事業再生へ～

大阪府中小企業活性化協議会 統括責任者補佐 四辻明信氏

1 大阪府中小企業活性化協議会について

- ✓ 中小企業の活性化を支援する「公的機関」として47都道府県に設置。地域のハブとなり、金融機関、民間専門家、各種支援機関と連携し、**地域全体での収益力改善、経営改善、事業再生、再チャレンジの最大化**を追求。

2 金融機関の伴走支援について

- ✓ 最近では、「資金繰りの安定化を目的としたリスクと専門家支援のもと策定したアクションプランの実行により自力再生を目指す事例」や、「子息を後継者とする自力再生型の第二会社方式により再生を図った事例」もある。
- ✓ **一次対応までは無料で対応**している。事前相談を通じて金融機関担当者、一次対応を通じて事業者の気づきの一助になりたい。





中小企業活性化協議会を活用した事業再生事例

【業種】建設業 【代表者】50代 【従業員数】50人程度

- ・鉄骨基礎工事、鉄骨政策、建築工事、とび工事など、総合工事業を営んでいる。
- ・鉄骨製作工場を保有しており、『鉄骨製作⇒現場施工⇒完成』を一貫して行えることが強み。また、大型受注にも対応可能。
- ・鉄骨製作工場をM&Aにて取得し、売上増加を見込んでいたが、オリンピック閉幕及び原価高騰の影響を受け、資金繰りが悪化。
- ・代表者は現場気質であり、売上等の計数管理ができておらず、現状課題を把握してもらうことに苦勞した。

支援策について議論

活性化協議会

- ・経営者には本業で利益を出す経営が必要ということを知っていただきたい。

A信金

- ・現状を認識しているか、経営者と話をする中で確認していくことが大切である。
- ・引継ぎ支援センターの活用は無料である旨を事業者に伝えながら提案することを心掛けており、提案に賛成される方も多い。

引継ぎ支援センター

- ・金融機関内で成功事例の共有を実施いただきたい。現状では、支援機関のことを理解できていない金融機関の担当者もいる。

弁護士会

- ・金融機関が警戒されてはいけない。企業との信頼関係構築は重要であり、金融機関は味方であることを伝える必要があると思われる。

B信組

- ・担当者として数字と向き合い、ここで生まれたご縁も活用しながら事業者の役に立てる支援をしていきたい。

水野教授

- ・企業との信頼関係を構築し、担当者が支援機関のスタンスを知っておくことが提案のきっかけとなる。担当者が興味を持っておかないと何も起こらないというのが現実。最近、金融機関の担当者以上に支援機関のやる気が上がってきていると感じている。
- ・代表者に再生支援の気づきを与えることも重要な仕事である。ゼロゼロの借換により、資金繰りをつないでいるだけの現状からの打開が必要である。



当日の様相（第3回 第2部：グループワーク②）

取引先同士のM&A支援事例

【業種】不動産業（譲受側） 【代表者】60代 【従業員数】10人程度

- ・住宅分譲販売業者。分譲実績豊富で地元の若年層の取り込みに大きく貢献している。
- ・早期販売ができる販売力・営業力を強みとしているが、昨今の建築業界の人材不足による後期の長期化が課題。
- ・M&Aについて、当初、両社の望む条件に隔たりがあったものの、両社と当庫、コンサルと共に再三に亘り案件のすり合わせを行い、双方の希望が叶う形でM&A案件をまとめ、譲渡側の事業承継問題の解決、譲受側の人材不足、地元の発展に大きく貢献。

支援策について議論



ファシリテーター

- ・本件は双方顔が見える形でのM&A案件であるが、そうでないケースの方が多いのではないかと。
- ・M&A事案を進めるうえで留意すべき点はあるかと。

引継ぎ支援センター

- ・異業種のM&Aにおいて、譲受側が譲渡側の事業を内製化したいとニーズがある場合、**譲渡側においてエンドユーザーとの関係性が切れてしまうケースがあるため、内製化したとしても想定していた相乗効果が生まれない場合もあり、M&A成立後に譲受側が後悔してしまうケースがある。**こうした点を注意してマッチングのアドバイスを行うようにしている。

弁護士会

- ・DD※¹等により譲受側が譲渡側の財務状況をしっかりと把握しておく必要がある。**日本弁護士連合会（日弁連）と引継ぎ支援センターが連携をして事業承継等の相談窓口となる取組を始めたところ**であり、決して敷居の高いものではないので、ぜひ活用をしていただきたい。

活性化協議会

- ・M&Aの実施により、今まで全く異なる企業がグループ化することになるので、従業員は、処遇面や社内体制等に関し不安な気持ちになり、離れていく可能性がある。**M&Aの実施後のPMI※²をどのように行うかについても重要。**

会計士協会

- ・**M&A実施後の内部統制や強みが継続できるかといった点も確認しておく必要がある。**

A信金

- ・当庫では、承継専担部署を設置している。**事業承継に興味がある企業に対しては、渉外担当者と承継専担部署の担当者が一緒に訪問**しており、渉外職員の知識の積み上げや意識向上につながっていると思う。

※1：M&Aの前に譲渡企業の価値やリスクを調査する事前調査のこと。

※2：M&A成立後の経営統合を行うプロセスのこと。

■ 参加者の声・次回予告

🔍 水野ゼミ全体へのご意見

■ Q. ゼミ全体の評価

座学が中心の講義形式のゼミではなく、他金融機関と事例研究や意見交換を積極的に行うことが出来たので、**今後、自分で再生支援業務を行っていく上でのモチベーションアップに繋がった。**

「非常に満足」
「満足」
計 **95.5%**

■ Q. 今回のゼミは企業支援に役立つか

金融機関同士での連携、各専門家との連携、地域との連携等狭い視野ではなく、**柔軟な事業者支援の視野を持つことの重要性を改めて再認識した。**

「非常に役立つ」
「役立つ」
計 **100.0%**

■ ゼミ後の様子

- ✓ ゼミ終了後は、金融機関や支援機関、土業をはじめとした他業種など所属の垣根を越えて、情報交換や名刺交換をされていました。
- ✓ 参加者からは、「水野ゼミでの人脈形成は、今後の事業者支援に非常にありがたいものであった」という声も寄せられ、有意義な場となりました。



🔍 次回予告

- ✓ 皆様から好評の声を頂き、令和6年後期ゼミについても引き続き開催します。（次回は令和6年9～12月を予定）。
- ✓ 次回ゼミでも企業支援のために必要な知識に関する講義や、参加者による企業支援に関するグループワーク形式でのケーススタディを予定しております。
- ✓ 協同組織金融機関担当者同士の横の連携だけでなく、土業をはじめとした他業種との連携を深めていただける機会です。