

企業支援によるコロナへの挑戦

～事業者支援の知見・ノウハウの共有に向けた分科会～

グループC

踏み込んだ伴走型企业支援・地域連携

島根県信用保証協会 小野拳

最初に

- 最初に事前に頂いたご質問、ご意見にお答え致します。その後、私の回答について皆さまが感じた事、異論、反論などを、どんどん頂けたら嬉しく思います。異論や反論がないと、新たなものが生まれません。
- 私がお答えする事柄は全て“島根県信用保証協会の小野”の言葉で喋ります。加えて個人的な意見を多く含みます。これらは、これまで私が先輩や部下と共に業務として実際に行ってきた事を基にお話しさせて頂くつもりです。
当然皆様方の置かれている環境等によって色々な行動制限がかかる事は承知しています。ただ、同じ金融ルールの中で活動している者として、今後のお客様支援において何か一つでも役立つ事をお伝え出来たら、という想いでお話しさせて頂きます。

いま動かなければ、お客様支援において今後できること、取り得る選択肢が狭まります。

質問への回答

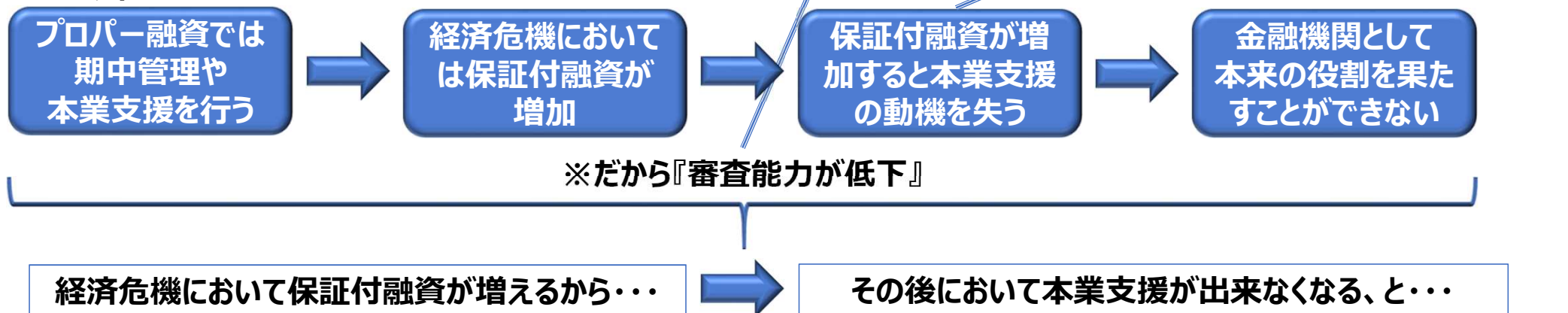
【質問 1】金融機関と保証協会の連携について

本来であれば、金融機関はプロパー融資の安定維持と適切な期中管理、経営支援が必要と言われている中で、30年豪雨災害やコロナ禍など緊急性の高い融資（保証協会付融資）への依存が続いており、審査能力の低下など様々な問題が懸念されています。そういった環境下で、金融機関では、事業性評価や経営支援へ向けた動機が失われ本来の役割を果たすことができていないように感じます。

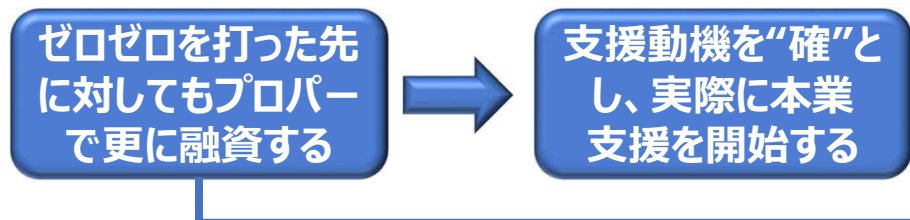
与信先によっては保証協会付のみの利用に留まっている先も多く、今後はプロパー融資の比率を高めていくことが地域金融機関の課題であると考えます。そういった課題に取り組まれている金融機関の事例があればご教示ください。

■ ご質問の前段の“前提”について。

金融機関



■ ご質問の後段について。



コロナ禍で相当に傷んだBS・PLを前にして、まずは十分な“余裕的運転資金”をプロパーで打ち込み、資金繰りにおける時間的制約を解除して本業支援に取り組めますか？

- 『実際には難しい』（複数の金融機関）
- 『保証協会と協働していく事が、支援ツールの多様化や保全面でも望ましい』（複数の金融機関）

金融庁：金融行政方針における一部表現の変化

- 平成26事務年度 ～ 『担保・保証協会に頼らず』
- 平成30事務年度 ～ 『担保・保証に頼らず』の保証は、“経営者保証”
- 令和 1 事務年度 ～ 『担保・保証に頼らず』の文言自体が消滅
- 令和 2 事務年度 ～ 『保証協会や税理士などと連携して本業支援を・・・』



金融機関も保証協会も
どう考えますか？

■ ご質問への回答

- 保証付にて一定の債権保全を図れば融資先への支援姿勢が相対低下するのは解らなくもないですが・・・。
- むしろ相応のリスクヘッジを行った上で事業の存続支援を行う事は理に適うものではないか。
- 更にこのコロナ禍の中で非常に多くの企業が存亡の危機に立たされており、御行だけのリソースですべてのお客様には手が回らないのでは？ 保証協会と協働、手分けしてでも一緒に支援すべきと考えます。
- 一部の金融機関は、コロナ禍での自行融資先に対し、保証協会と連携して事業の存続支援を積極的に行う事を既に公に宣言して活動しているところもあります（そこにプロパーや保証付の前提などない）。
- プロパーの有無、保証付のボリューム等は関係なく、『目の前のやるべき事をどう進めるか』に注力すべき。
- そのために、保証協会の資源の活用に関しての知見はありますか？
⇒質問 2・3 に。

<参考>

山陰経済 Sanin Economy

本業支援に真正面から



支援先企業で事業計画の策定に向けて打ち合わせする島根銀行の杉原めぐみ副長（右）＝安来市内

企業支援室始動

コロナ直撃取引先再生

変わるかしらぎん

SBI提携後の姿

◇下◇

協会と連携して支援する先として17社を選定し、それぞれにコンビとなる担当を割り当てた。

のは、島根銀がこれまで本朽化した機械の更新が必要業支援に真正面から取り組むと、4千万円の公的融資をんでなかったとの裏返 受ける道筋を付けた。でもある。地元金融関係 工場長54は「苦しい時

5月28日、安来市内の連 会保証経営支援の渡辺瑞送会社の事務室。経理担当 生さん(24)。4月に始めた者島根銀行企業支援室の 同行訪問はこれで3回目杉原めぐみ副長(32)が、バ。新型コロナウイルス編ソコン画面で資金繰り表の で取引が一時停止され、打計算が合うかどうかを 結 撃を受ける同社の経営状況に確認している。や財務内容を把握し、経営 ことは多い」と語る。その隣から画面をのぞき 改善計画の策定を一緒に進め、気になる数値を指摘 して進める。

島根県信用保証協会は保証業務とともに、経営支援に長年取り組んできた。同行訪問する島根銀の杉原副長は「取引先との関わり方や支援の順序立てなど学ぶ ことは多い」と語る。

■喫緊の課題

杉原副長が所属する企業 担当者に「経費を減らすに 助言した。

■一緒に頑張る

安来市内の機械加工会社 室が担当する取引先の状況は15年前、島根銀の当時の に応じて具体的な支援策を

支援室は4人体制で、昨年 人は人を絞るしかない」と突 原田和幸室長45は「今 12月に開設された。 更と言われるかもしれない

コロナ禍で地域経済は疲 減に踏み切ったが、リマ が、やっと本業支援の入り 弊し、経営体力の消耗が激 ン・ショックもあり、業績 口に立った。室が率先して しい取引先の事業立て直し は下降線をたどった。事例を作り、営業店にも波 が喫緊の課題として浮上。 赤字体質が染みついたと 及させたい」力を込める。

室の発足は体制を構築する ことに新型コロナが直撃。 島根銀は本営に変わった ためだが、当然ながら事業 海外向けの受注減で生産調 のか。コロナで傷ついた 再生の支援は専門の知識や 整を余儀なくされ、17人い 取引先に今後どれだけ寄り する社員を交代で休ませる状 添い、支え、再生に導ける

人脈をたどり、再生支援 態が6月から続いていた。 かどうかはその問いの答え に精通した北門信用金庫 島根銀が再生支援に入っ がある。

(北海道滝川市)の伊藤貢 たのは今年2月だ。企業支 作企業支援室長(49)に白羽 援室の担当者が週に2回程 の矢を立て、外部アドバイザー訪ね、資金繰りや借入金 12日に鈴木良夫頭取のイ ザーに迎え入れた。の返済計画の見直しに着 ンタビューを掲載します。

外部の知見や人材を頼る 手。経営改善のためには老

(政経部・平井優香) ※ ※

【質問 2】コロナ禍での金融機関の取組について

新型コロナ禍において、長期的な事業計画の策定が困難である事や返済財源の捻出が難しい状況において、保証を行うかどうかの判断のポイントについて意見を伺いたい。

【質問 3】金融機関と保証協会との連携について

金融機関単独での支援には限界があり、保証協会との連携による支援は非常に効果的だと思います。当金庫単独の融資先であれば、保証協会との意思疎通も十分でき、共通の方向性での支援が可能です。が、複数行取引先の場合、各金融機関の考え方には違いが生じることもあるかと思います。金融機関間の調整や、不公平な取り扱いとならない工夫などがあれば伺いたいと思います。

【質問4】伴走支援の役割分担について

伴走支援という言葉の定義がない中で、公的な支援人材や、民間の税理士、社労士など、様々な立場で事業者を支援しているが、役割分担が必要であると考えている。今後、経営の仕方が複雑になる中で、スピード感を持って事業者を支援する必要がある。

【質問5】保証協会との連携について

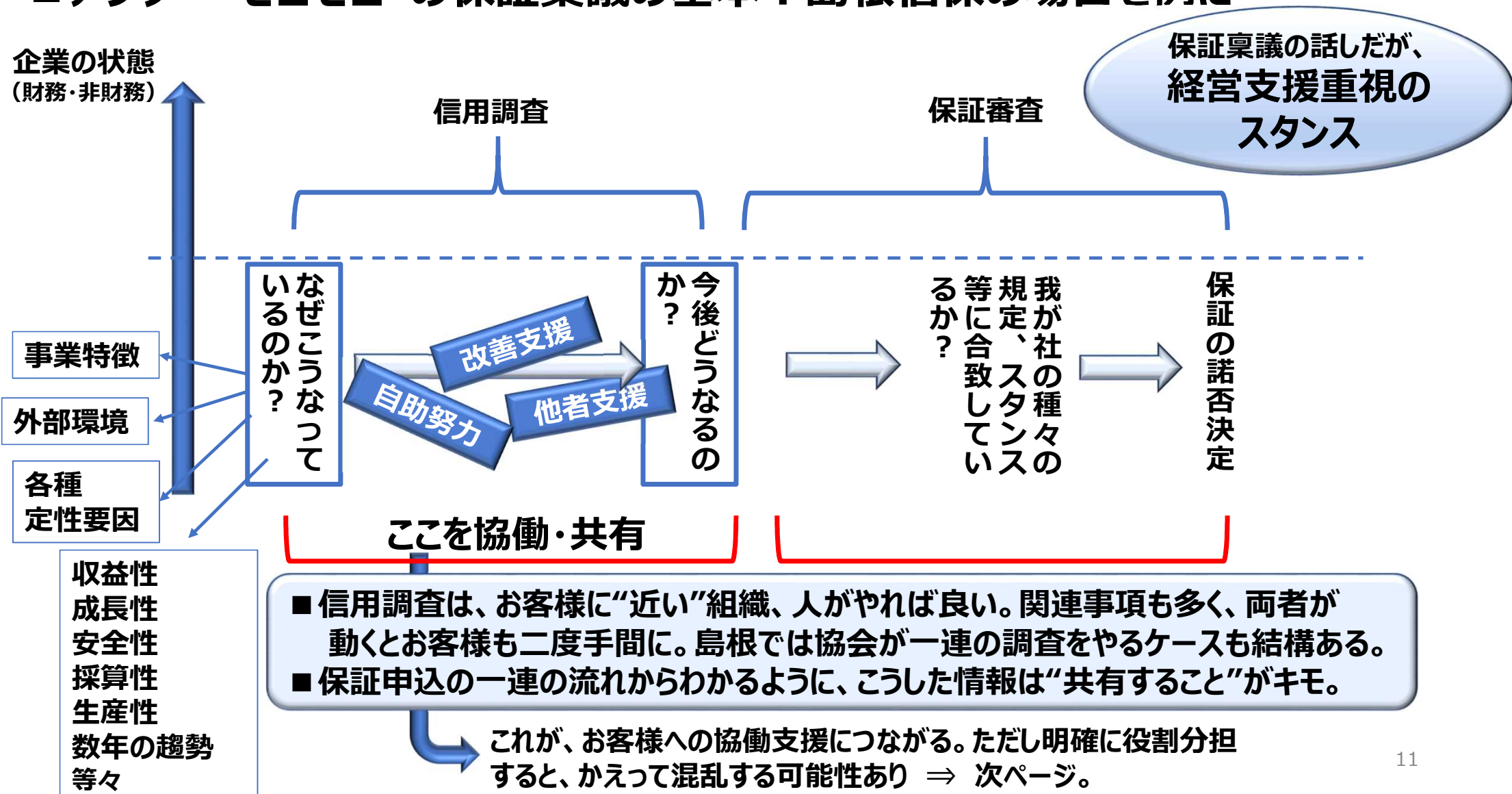
ミドルリスク先等に対する事業性評価融資を推進する上で、効果的な実態把握手法や、保証協会との連携事例などあれば教えてください。

- 厳しい状況下にあるお客様への与信判断
- 金融機関と保証協会の協働支援
- 複数行取引の場合の調整に関して
- 支援の役割分担
- 実態把握、協会との連携



私にとっては、全て強く関連していると考えていますので、一度にお答えします。

■ アフター“ゼロゼロ”の保証稟議の基本：島根信保の場合を例に



■ “役割分担”について

もしも最初から

- ・保証協会の役割
⇒Alfa、Bravo
 - ・金融機関の役割
⇒Charlie、Delta
- と決めていたら・・・

Aは出来ました。
Bはできません・・・。
または
Cは出来ました。
Dは解らん。

支援はSTOP！

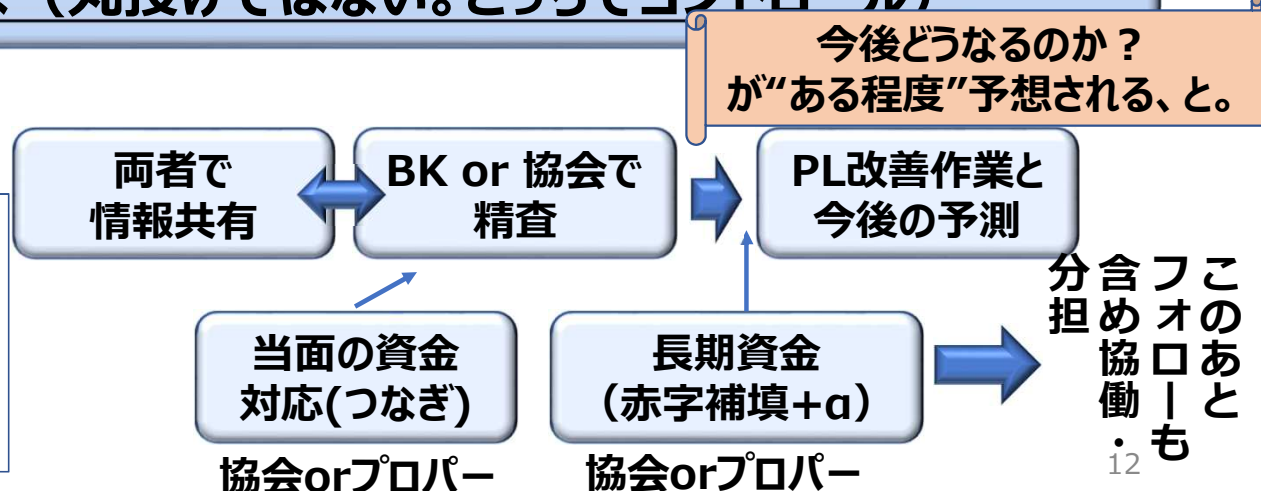
“お前が悪い”？
“お前のせいだ”？

- 金融機関も保証協会も、持っている（持っていない）ノウハウやスキルは違う。
- このお客様の支援を行いたい、となれば、そこで“協議・分担”。
- 双方にないスキルは、外に求めよ（丸投げではない。こっちでコントロール）

・具体的事例(よくあるパターン)

■ 金融機関から事案の相談

- ・状況を両者で整理
- ・BK or 協会にて資金繰り等の精査
- ・当面の資金を協会付で対応
- ・その後PL改善作業と借入まとめ等の対応



加えて・・・

- 『〇〇さん（金融機関）に便益提供しているか？』と内部ではいつも言っている。金融機関はお客様と伴走するためのパートナー。
 - ・協会も金融機関も、目的は厳しい状況のお客様の“業況改善”。
- 金融機関の便益・利益とは（質問です）？
 - ・金融機関が協会から提供を受けたい“便益”。
 - ・協会として提供できる“便益”。
 - ・提供するもの、されるものは、同時にお客様支援に役立つものですか？
 - ↳ それなら“超”前向きに。

■ 複数行取引の場合の調整について

◆ 調整する局面とはどのような局面ですか？

- ・再生等の局面における各行の調整は、支援協などの金融調整組織が行うのが妥当。

◆ “不公平な取り扱いとならないように工夫”しなければならない局面とは？

- ・正常先への保証付融資の取扱い行をどう選択するかという意味？
- ・融資を受ける金融機関を選択するのはお客様では？
- ・A銀行で取り扱った保証付融資でB銀行の保証付き又はプロパーを返済する、というような事例はまず無い。
それがお客様メリットがある場合は、BM開催して協議する（これもお客様の意向がある場合）。

◆ いま調整が必要な局面は“事業の存続支援”のケース

- ・島根では関係金融機関に集まって頂きBMを開催するケースが多い（前ページのような事例）。
- ・複数行取引の場合、保証協会が保有する情報が一番精度が高いケースも多い。またそうでなくとも、特定の金融機関が保証協会を調停役として活用してBM開催し、協働支援につなげるケースもよくある。
- ・目の前の状況が“切迫している”お客様が急増している。金融機関も当然認知しており、協会をあらゆるシーンで活用しようとしてくれている。

【質問 6】事業再生において必要または大切なスキルとは

バブル崩壊後から再生に従事する金融機関職員が減少しており、再生支援を行った経験のある職員が少なくなっている印象があります。その中で、再生スキルを有する金融機関の職員を育成するにあたり必要または大切なスキルがとはどのようなものでしょうか。また、人材育成の方法についてアドバイスいただきたい。

【質問 7】金融機関の伴走型支援の考え方について

金融機関の職員は会社経営の経験はありませんが、金融機関職員のアドバンテージは取引先企業の成功例も失敗例も多く見てきており、情報の蓄積もあることだと思います。伴走型支援にうまく活用できる方法があれば伺いたいと思います。

【質問 8】伴走支援型特別保証について

伴走支援型特別保証の開始に伴い、事業先に対する長期的な目利きが必要となってくると思われます。更に、経営者に対してアドバイス等を行うとなると、当庫の場合は、担当者によってかなりの差が出るのが現状ですが、資金導入に向けては同制度を利用することが多いと思われます。伴走支援の深度はどの程度を考えればよいでしょうか。ご意見をお伺いしたい。

【質問 9】伴走型支援を行う体制について

伴走型支援を行うためには、1人の担当者がどの程度の取引先を担当しているか、物理的な障害を取り除く必要があると考えるが、銀行として、どのような体制、担当者を配置するべきだと考えるか

質問 6～9 の要旨

再生スキルを
持つ
人材育成

伴走支援の
ための人員
配置

再生にあたり
必要・大切な
スキルは

伴走型支援
に知見を
活かす

伴走支援の
深度

■ 回答の前提

◆ 再生支援のスキルとは

- ・抜本再生等の技法の事であるなら、本を読めばわかる。支援協の提出資料を読めば“様式美”は理解できるはず。
- ・抜本再生などは、極論“BSをいじってPLを立て直す機会と時間を作り、もって事業体を存続させる事”と理解している。債権カット、DDS、資本金劣後ローンなどの手法はパターン認識できる。要は事業体を存続させるためのPLのビルドアップまたはリエンジニアリングの方が“大事”と思っている（ただし、BSをいじる際の利害調整は単独行では実際難しい）。

◆ 島根流（私流）人材育成

- ・やって見せ、言って聞かせてやらせてみる（基本知識を得るための通信教育や資格取得は否定しない）。

◆ “伴走支援に知見を活かす”

- ・お客様（経営者の方）との“共通言語”を話せるようになる事はとてつもなく大切。
- ・ただし、『私は色々なケースを見てきましたから』は、上から目線に聞こえる事が多いので気を付けたいところ。

◆ （伴走支援型保証における）伴走支援の“深度”

- ・この制度が求める深度のモノサシはない。目の前のお客様を見て、“成果が出る”深度で対応願いたい。

■ 事前にお配りした資料の内容について

- ・担当させたのは、入協して1年と2ヶ月目の若い職員。
- ・赴任して最初のBMに私も同行。
- ・そこでの空気感・・・

⇒『資金繰り表がいつも狂う』

⇒『新規事業がいつまでたっても動かない』

⇒『どこがどう赤字なのかよく解らない』

不信感の
蔓延

⇒では、ウチでしっかり見ます！

⇒ (若い担当に) **お前がやれ**

『一緒に作ったら、なぜなのかわかる』

『誰も知らないんだから許認可権者のトコ行って聞いてこい。』

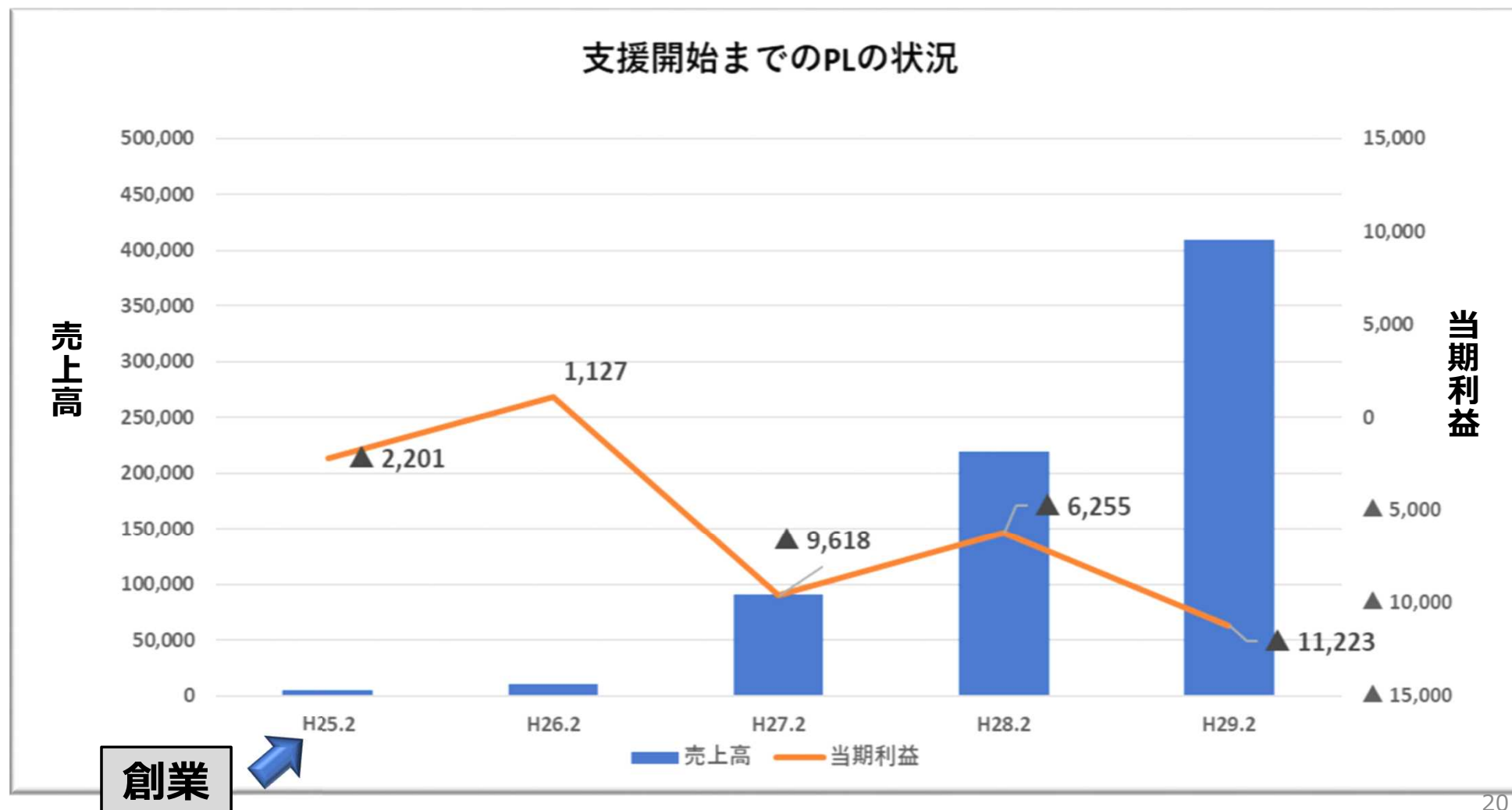
『PL分解してこい』

- ・当然『ゼロゼロ資金』にて経営者の方が資金繰り地獄から解放されてからの作業。
- ・資金繰り表は『足し算と引き算』。部門別は加えて『掛け算と割り算』。
- ・24歳の若い職員でも十分可能。
- ・今後経験を積ませ、そして精緻な財務分析等から『近道ができる』ようになれば。

もう一つ 若手職員のケース

～入協３年目（２年２か月）の担当者の事例～

対象企業の、経営支援開始前のPL状況



経過

- ◆H25年創業 ○○卸売業者
- ◆金融機関の格付＝“破綻懸念先”に
- ◆金融機関 2 社はニューマネー対応が不可能に

年度	売上高	当期利益
H26/2月	10M	1M
H27/2月	91M	▲10M
H28/2月	220M	▲6M
H29/2月	409M	▲11M

借入	残高	対応
証書貸付	49M	⇒折返し不能
手形貸付	10M	⇒更改不能
設備（新規）	6M	⇒対応不能

→ 全て保証付融資で借換
→ 全て保証付融資で借換 +
→ 保証付融資で新規対応

ニューマネー投入
による当面の
運転資金確保

H29.5 BKMT開催

“粗利上昇傾向”“経営者の人間性”...

【協会主対応】を宣言

- ・重点的な経営改善支援を条件に保証付融資を実行。
- ・金融機関に数値チェック等による“伴走支援”を依頼。

具体的行動

◆方向性

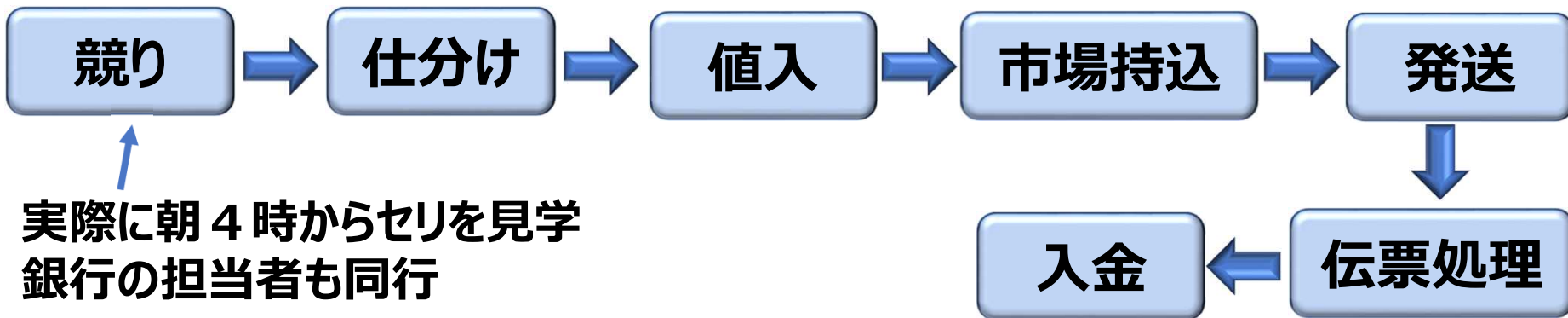
値入管理の徹底

ビジネスモデルの理解と
課題・問題点の洗出し

資金管理

だろうけど・・・。

◆第一歩目 ⇒ どんな仕事なのかを理解する事。



実際に朝 4 時からセリを見学
銀行の担当者も同行

⇒ 経理担当者（奥様）と“会話ができるようになってきた”

～商品の種類、バイヤーさんの要望、単位、資金繰りってどこで苦労？～

具体的行動 2

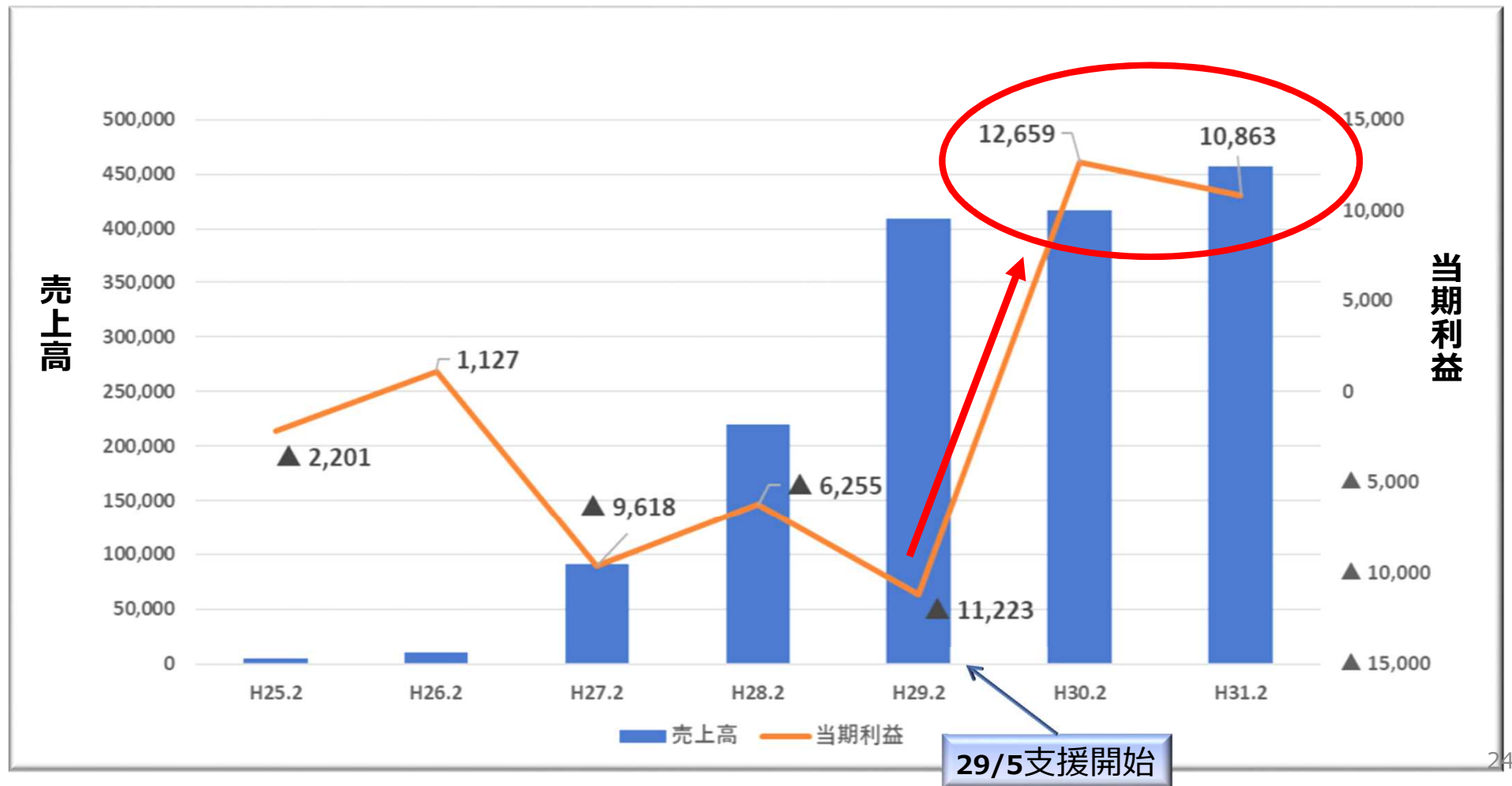
★保証協会担当者と経営者、
奥様との“協働作業”

★BK担当者のチェック

- ◆都会地のバイヤーへの情報提供
- ◆資金繰り表の作成支援と実績確認及び対応策の検討
- ◆月次売上状況と販売計画の検討
- ◆粗利率の確認とバイヤーとの交渉管理
- ◆毎月の試算表 ⇒ 社長と奥様と一緒に“反省会”
- ◆課題の洗出し ⇒ 従業員との情報共有、係数管理の徹底と迅速化
社内ミーティングの実施
- ◆税理士への依頼 ⇒ 数値分析等を依頼

担当者がノウハウを保有していたわけではない

経営支援の成果



この事例について

～企業サイドに～

■“〇〇〇〇業”として、まずは当たり前の利益確保を。

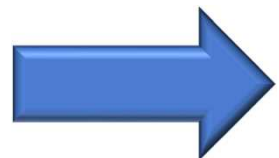
⇒“よいモノを適正な場所に適正な価格で卸していく”事を一緒に深く考えてみた。

■“中小企業”として、まずは当たり前の経営管理を。

⇒商売の基本となる数値などを経営者の方にしっかり管理して頂く。

～当方～

最初に**資金繰り地獄**から解放差し上げて、経営者本来の事業遂行能力によって改善（トップライン、利益率の向上）に注力して頂いただけ。



中小企業の“存続支援”と“発展のための基礎作り支援”

⇒場面つくりと方向性示唆

前述した事例
の通り

やるべき事がある

暇じゃないのに なぜか暇

やる気がない

マジで暇

デスクトップの整理とかを延々とやってる

“やるべき事”とは？

※ただし自分の成功事例を押し付けないこと。
複数の手法を提示し選択肢として提供。

※お客様に迷惑を
かけてないか？
～暴走～
これを上司が
都度チェック

うおー！
と自走中

やる気がある

行き場のない 情熱

熱
転職予備軍

やるべき事がない

この事例について、過去に多く頂いた意見への私の回答

■これは能力的にレベルが高い職員の事例じゃないか

- ・金融機関に就職しようとする学生はそもそも能力が高いです。大卒なら卒論を書いて卒業していると思いますが、妥当な部分を妥当な部分へコピペできる能力があれば、この程度の仕事はできると思っています。

■こんな時間などない

- ・いまやらなければならない仕事の順位付けをしてみてください。時間を割くべき仕事の順位付けです。“屋根が落ちなければ、今すぐやめてもよい”仕事もあるのではないかと思います。
- ・そのために労力を割り振らなくてはならないと思っています。この事例では、最初の2 か月は週に1回、1時間程度お客様のところを訪問させてました。その程度です。その後はメールのやり取りで十分でした。

■保証協会だからできたんじゃないか

- ・保証協会“でも”できた事です。

【質問10】

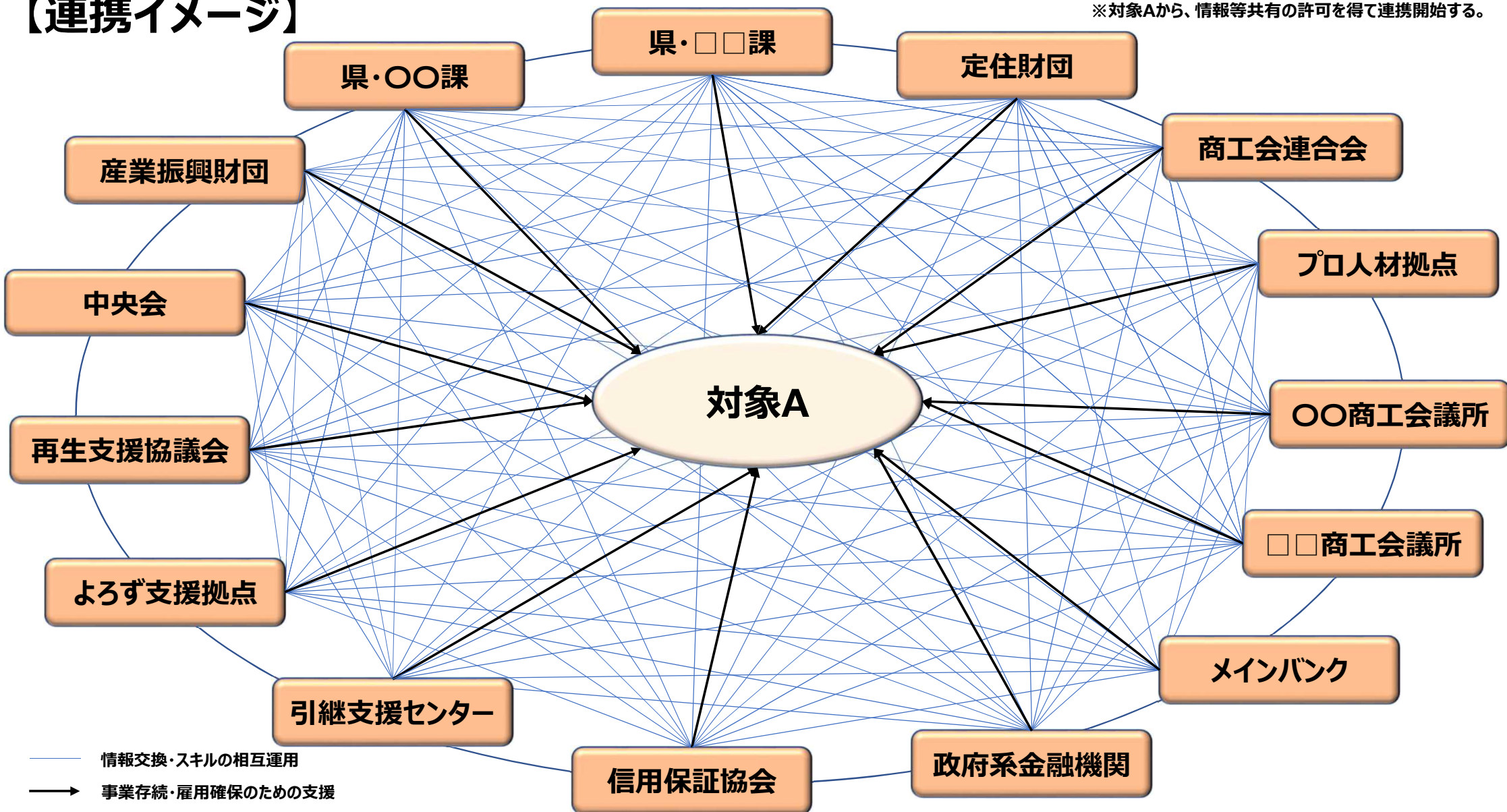
商工会議所、商工会、金融機関の一体となった取り組みの施策について。

【質問11】地域連携について

具体的に地域連携に関して、どのような団体、機関とどのような連携を行っているのか、もしくは、行うべきとかがえられているのかお伺いしたい。

【連携イメージ】

※対象Aから、情報等共有の許可を得て連携開始する。



併せ技で効果倍増

助成・補助金

金融支援

事業再生

環境対策
(省エネ)

販路開拓

労務管理

事業承継

金融調整

設備投資

M&A

計画策定

企業診断

税務

従業員教育

従業員採用

後継者育成

販売促進

研究開発
試験

海外販路

その他情報

前出の組織のHPから
拾ってきた“保有スキル”

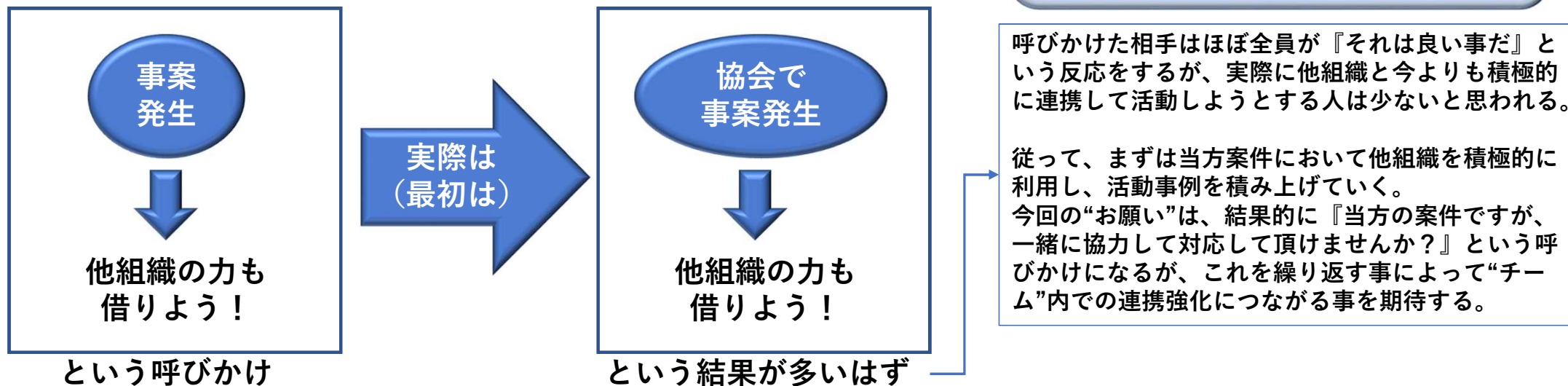
知ってますか？

【具体的事例：“コロナ危機・コロナ後への対応”】

- 各組織において具体事案が発生した時に、自身の組織のスキルだけでは対応が難しいと判断される場合には、上記の組織に応援、助言を依頼する。
- 具体的にどのようなスキルが必要か判断しかねる場合は、(保証協会本店営業部管内の場合は)“保証協会の小野まで”とお願いする。
- 小野が適切な支援機関に応援依頼する。

■ 連携体制の構築

⇒ 具体事例を重ねる事が一番！



具体事例

実例につき省略

【質問12】事業者に将来の危機感を持ってもらう方法

ゼロゼロ融資の借入により、コロナ禍においても、逆に資金繰りが楽になっている企業も多く、経営者に措置期間終了後の返済が開始となれば、現状のCFでは返済が厳しくなるといった危機感、資金繰りに余裕のある今、手を打たないと手遅れになるといった危機感が薄いように感じる。そこで、経営者に危機感を持ってもらう良い策があればアドバイスいただきたい。

【質問13】踏み込んだ伴走型企業支援について

保証協会は原則、取引先との接触があまりない認識、具体的にはどのように伴走型企業支援を行うのか
銀行経由という基本路線の延長で行うのか

金融機関としてはどうしても金融面が優先し、その後本業支援といったケースも散見されるが、貴協会が取り組まれている伴走型企業支援の優先される目線等について、意見を伺いたい

また企業側の危機感が薄く、改善計画の策定が進まない場合の対処法について、どのようにすれば取引先が改善計画策定に前向きになれるか。

質問 1～8の回答の通り

※質問25では具体例で答えます

そもそもですが・・・。

自ら“倒産させたい”“破綻させたい”と思っている経営者の方はいない。

**後継者や、大切な従業員の方がいるなら、なおさら。
それでも・・・。**

■『なぜ危機感が薄い』と感じたのですか？

■計画策定が進まない理由を伺った事がありますか？

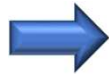
<参考> 当初“計画作りに消極的”と言われたお客様への、当方の対応

コロナ禍初期に
勧めた対応



・【冬眠計画】【滑空距離最大化計画】
～コロナ資金投入～資金繰り確認～コスト最小化
(人切らない、補助金最大限活用)

“長引くぞ”と気
づいた頃から進
めている対応



・【アフターコロナ対応計画】…既にアフターコロナは始まっている
～今後来るであろう“7割経済” “消費性向の激変” “消費者
争奪戦”への準備

旅館業

おもてなし再構築のため
の計画策定

建設業

弱点だった粗利確保（見積・
実行予算・工程管理）の高度
化計画

食品製造業

生産ラインの見直しとICT化に
よる生産管理の高度化計画

計画策定とは

誰のため？ 誰のため？

“売上●%UP！” “経費削減！”だけの計画？

※（協会含む）金融機関に計画提出し、計画アンダーだったら“死刑宣告”受けるのか？

※経営者の方は『数字を約束する』のが怖い。コロナに立ち向かう計画を手伝って欲しい。

■ 私達は、事業者の方の味方なのか？敵なのか？

■ 私達は、事業者の方の交渉相手なのか？相討

■ むしろ私達の本音として、その事業者の方をどう

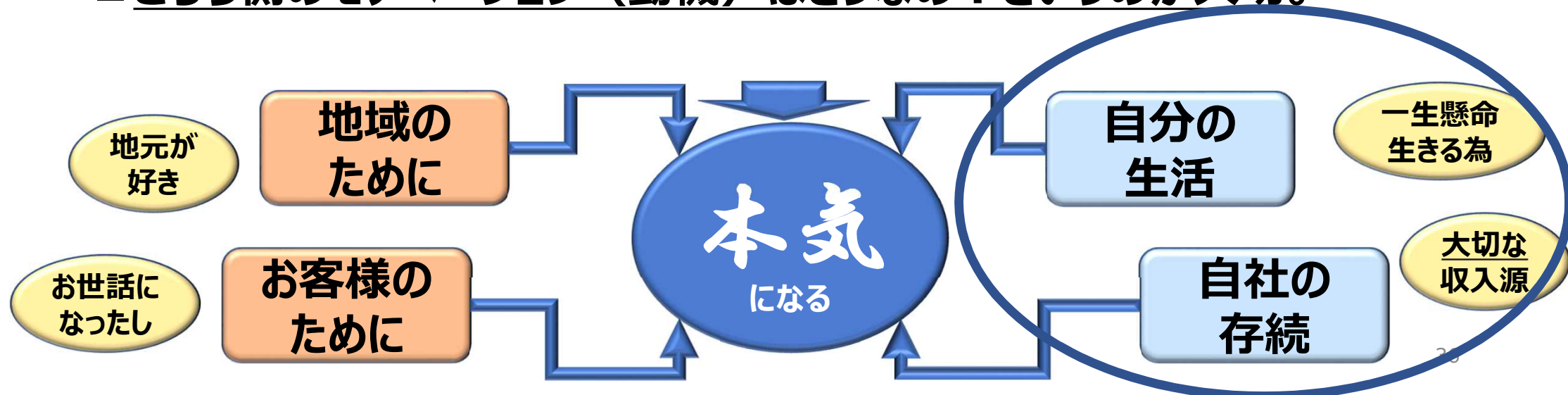
【お客様のモチベーションを保つ手法】

■ 『こうすれば必ずできる！』なんて手法はありません。

■ 対話における“傾聴”とか“〇〇話法”は、熟練でないと違和感を感じる。

■ こちら側のモチベーション（動機）はどうなの？というのが大切。

自分の普通の目線が、お客様から見れば“上から目線”
とされている可能性が...



【質問14】金融機関との連携

経営サポート事業とコンサル・他機関との使い分け(各々の良いところ、限界)。

【質問15】保証協会の専門家派遣について

保証協会が費用の一部を負担して独自に専門家派遣を行っていますが、企業先に対してどのような指導、アドバイスを行いどのような具体的な支援を行っているのか。またどのような成果が見られるのか。

島根県の場合

当協会登録専門家

資格等	人数		資格等	人数
中小企業診断士	6名		経営コンサル（全般）	4名
診断士・ITコーディネータ	2名		コンサル（人材能力開発）	1名
診断士・事業承継士	3名		コンサル（建設・運送）	1名
診断士・事業再生士	2名		コンサル（介護系）	1名
診断士・不動産鑑定士	1名		コンサル（原価管理）	1名
公認会計士・税理士	6名		コンサル（FP 1級）	1名
社労士	3名		精神保健福祉士	1名
司法書士	1名		介護支援専門員	1名
フードコーディネーター	1名		キャリアコンサルタント	1名
管理栄養士	1名		マナー・接客指導者	4名
食品表示診断士	1名		人材育成指導者	1名
HACCP普及指導員	2名		コーチング指導者	1名
HACCPコーディネーター	1名		I E 指導者	2名
ITコーディネータ	2名		看護師・保健士	1名
ITアドバイザー	1名		グラフィックデザイナー	1名
ウェブ解析マスター	1名		6次産業化プロデューサー	1名
ウェブコンサルティング指導者	1名		技術士・品質マネジメント	1名
PRプロデューサー	1名		マルチメディア・クリエイター	1名
装飾展示技能士	1名		海外販路開拓指導者	1名

- 平成18年に創設。
- 最初はごく少数の専門家でスタート。その後お客様からの要望、市場での評判から各種の専門家が徐々に増えていった。
- 神社と同じ。最初は五穀豊穡、天下泰平から、今は合格祈願やボケ封じまで世の中の要望に応じて多岐にわたる。
- 狭い領域の先生には“ピンポイント”“ワンポイント”。診断士等の方には総合的な計画策定等まで依頼している。
- ここにないスキルは、他機関に頼る。派遣時間にも限度があり、TAMのような人材が必要な場合は、外にプロコンを求めたりする。

派遣専門家の具体的な指導事例

■ 管理栄養士

- ・食品会社でパンフレット内容指導
- ・メニュープランニング
- ・原価管理指導

■ キャリアコンサルタント

- ・障がい者就労体制整備
- ・人事考課導入
- ・幹部育成制度導入
- ・ビジネスマナー研修

■ 装飾展示技能士

- ・店舗レイアウト改善
- ・外観、サインのデザイン
- ・パッケージデザイン助言
- ・陳列変更

■ 社会保険労務士

- ・就業規則の整備
- ・雇調金申請等助言
- ・労働条件整備
- ・個人情報管理体制整備

■ ITコーディネータ

- ・自社HPのカスタマイズ
- ・SNS活用
- ・社内業務効率化
- ・会員証のデジタル化

■ 原価管理指導者

- ・クラウド型会計ソフト導入指導
- ・原価管理システム導入
- ・経理処理全般

■ 公認会計士 税理士

- ・事業承継実務
- ・創業者向け申告支援
- ・クラウド会計導入指導
- ・合併時の税務会計指導

■ 中小企業診断士

- ・財務、事業DD
- ・全体計画策定
- ・成長戦略策定
- ・マーケット調査

■ 様々な指導をお願いしているが、“前さばき”として我々がお客様の課題をしっかりと把握する事が重要。

■ ヒアリングによる単純な“顧客ニーズ”を額面通り受けず、コミュニケーションを重ねて“根っこへの対処”を行う事。また先生方には、当方でしっかりと“要求定義”を行う事。

■ 損益が相当に傷んだお客様へは、当該制度での対応はムリがある（時間制限がある）。再生に向けての対応は個別のコンサル契約を勧める。

【質問16】事業承継支援について

事業承継が全国的に課題となっています。その中で、信用保証協会として取り組んでいる事がございましたらご意見をお願いします。また、経営者の高齢化が進んでいる中、事業継続か廃業又は事業売却支援について判断が迷われる場合があるかと思います。そのようなケースがあった場合、どのような情報を基に支援内容を判断されますか。

【質問17】企業支援（事業承継・再生支援等）に関して

事業承継や企業再生に関して各種支援制度があるかと思いますが、制度の活用以外の面でどういった企業支援に取り組んでおられるか伺いたい。

【質問18】廃業支援・事業承継

新型コロナウイルス感染症の影響で、事業として継続することが困難なものがある。また、高齢化の影響で事業の継続が困難なケースもある。そのような状況の中で、今後、支援人材としての立ち位置を議論する必要がある。

【質問19】事業承継について

事業承継、後継者育成支援について求められるスキル、心構えについて意見を伺いたい。

承継、廃業、売却支援か迷う場合・・・

- **まずはご本人の意思が一番重要。“本音”を聞いていますか？**
- **例えば経営者が高齢で、経営を続けるのが困難と思われるケースのうち、
⇒後継者不在だが、その事業が無くなると・・・**
 - ・ **中山間地域で“唯一の〇〇業者”であり、その地域のインフラだったら？**
 - ・ **伝統的で希少な技術の喪失、等々。**



- **“融資”のレベルでは守れない。**
- **事業買収、第二会社方式、債権放棄、等々。**
- **新たな事業体の収支の立て方まで責任を。**

- **廃業となれば、“生活再建支援”。保証協会の債権管理
ノウハウの活用。**

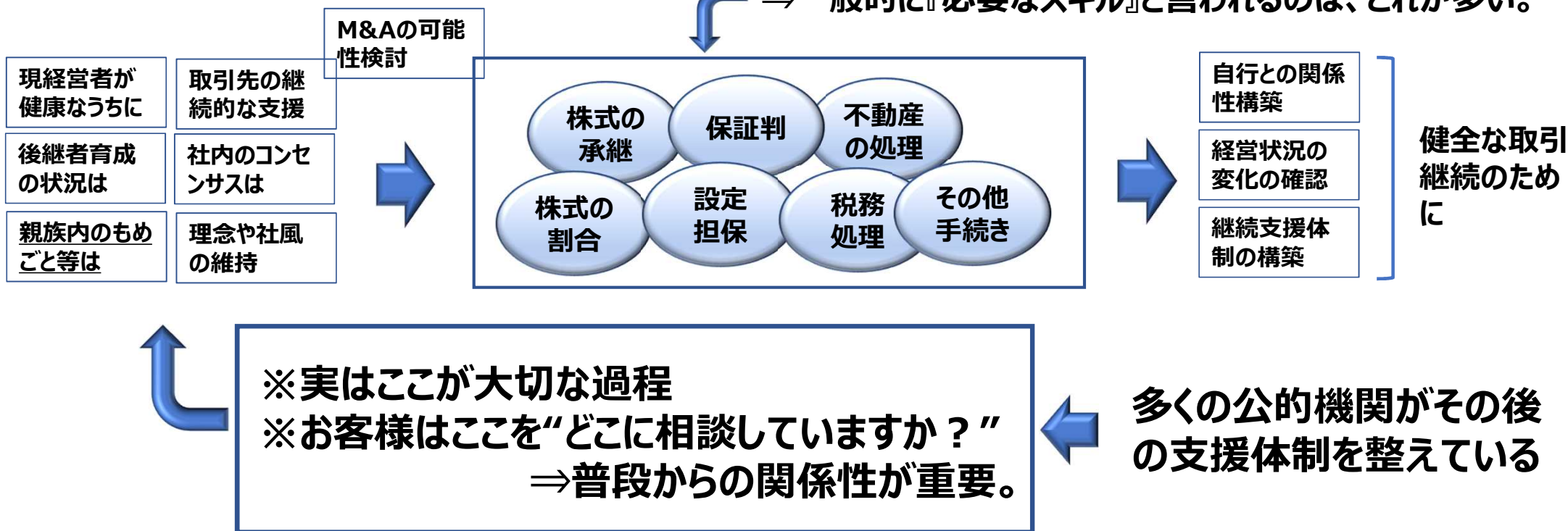
保証協会として取り組んでいること

- 数年前から、擁する専門家派遣事業に事業承継計画コースを設定。
- 保証先から（金融機関経由含む）の相談に対応。
- 事業承継・引継支援センターとの連携

⇒問題意識は以下の通り。

ここに注目されがちですが・・・

⇒一般的に『必要なスキル』と言われるのは、これが多い。



【質問20】地域金融機関と連携して取り組まれた、伴走支援について

メイン金融機関、サブ金融機関それぞれの取組みの好事例、失敗例をご教示ください。

■ “メイン行の失敗”と“サブ行の踏み込みフラインプレー”が同時に起こったケース

実例につき省略

【質問21】コロナ後はいつ来るのかについて

コロナ禍中の支援をいつまで続けられるのか？コロナ後がいつなのか想定が必要だと思われます。コロナ後がいつ頃なのかについて、意見を伺いたい。

- “コロナ禍中の支援”とは？『とりあえず資金手当てを！』という事であればそれも正解だった。ただ、それは何のためにやったのか？
- R2.5月、『コロナはいつまでも続かない。当面の危機を乗り越えるために資金投入しよう』として始まったゼロゼロ資金。“乗り越えた後”を考える事も必要だった。
- “コロナ後”を見据え、自社の問題点の洗い出しや課題解決の為にゼロゼロで資金繰りをつなぎながらカイゼン準備を進めた企業は多い。
- コロナ後は“7割経済” “消費性向の変化” “コロナ明けの偏った爆発経済” “社会システムの不可逆的变化”とか、昨年の夏ごろからずーっと言われ続けて来た。
- 当方もゼロゼロ対応の中で、お客様との接触時にはこれを強く意識。

我々も既に試されています



- “コロナ後”は感染流行とほぼ同時に来てます。最低でもR2年夏前から意識しなくてはならなかった事。
- 時間がありません。人が動き始めたら優勝劣敗の流れが急加速します

コロナ明けても右肩上がりの安泰な時代は来ない

<参考：もう一度>

コロナ禍初期に
勧めた対応



・【冬眠計画】【滑空距離最大化計画】
～コロナ資金投入～資金繰り確認～コスト最小化
(人切らない、補助金最大限活用)

“長引くぞ”と気
づいた頃から進
めている対応



・【アフターコロナ対応計画】・・・既にアフターコロナは始まっている
～今後来るであろう“7割経済” “消費性向の激変” “消費者
争奪戦”への準備

旅館業

おもてなし再構築のため
の計画策定

建設業

弱点だった粗利確保（見積・
実行予算・工程管理）の高度
化計画

食品製造業

生産ラインの見直しとICT化に
よる生産管理の高度化計画

※相応にお客様とコミュニケーションを図っていたら、多くのお客様が『アフターコロナで
PLをキチンと立てられるための相談に乗って欲しい』と。

【質問22】新型コロナ禍における金融支援（融資、資本制ローン、出資等）の取り扱いについて

新型コロナ禍において、長期的な事業計画の策定が困難である事や返済財源の捻出が難しい状況において、融資に加え資本性劣後ローンや出資等、多様な金融支援の活用が謳われています。このような状況において金融支援の活用の仕方についてアドバイスいただきたい。

- 質問 6 ～ 9 の通り（金融テクだけでなく、伴走支援・本業支援のスタンスが必須）。
- PLが成立しない状態下でのBSアプローチは無い、又はPL立て直しの為のBSアプローチが前提。
- 更に言えば、“事業体存続のため”のBSアプローチ。各種テクニックはその為の手段の一つ。資金調達のテクニックのみに注目しても論が立たない。
- 融資、資本性劣後ローン、DDS、出資、それぞれの特徴は周知のとおり。要は当該企業が“PLを立て直す”“事業存続の可能性の最大化”のために一番有利な金融調達方法を選択する（一番障害が少ない方法）だけ。

【質問23】新型コロナウイルス感染症の影響について

この度のコロナ禍により、ウィズコロナ・アフターコロナの時代に経営環境が大幅に変化している。加えて、5GやIoT、AIなど、新技術に対応した支援を行う必要がある中で、どのような支援が必要になっていくのか。

20年前：経営診断の基本

IT化の“落とし穴”

- ・『誰が』どのように情報を入力していくのか？
- ・『誰が』その情報を活用して業務をどう進めていくのか？
- ・『誰が』データを管理して手を打つ判断をするのか？

“データ管理”
に偏った方向

これらがはっきりしていないと、
無用の長物になる。ムダな投資。
IT化がファッションとなり、着飾る
だけのモノになりかねない。

『ITやりたい！』
ではなく、
『何をするのか？』

更に“落とし穴”

- ・〇〇に頼めば1千万
- ・◇◇だと1百万

⇒今でもよくある話し

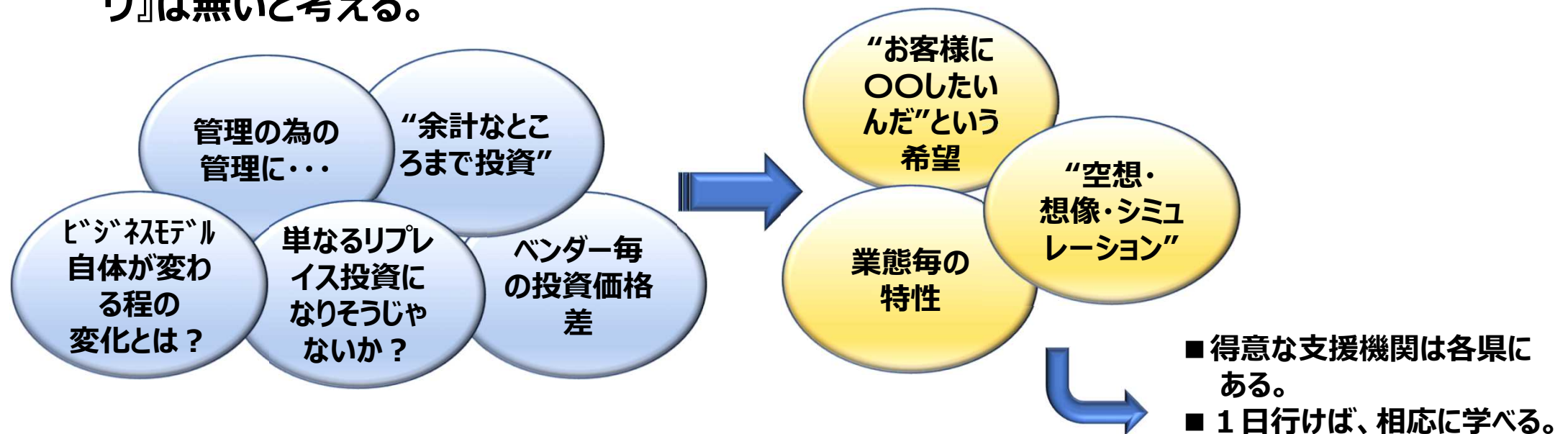
今も似たような“落とし穴”

- ・IoT、AIを導入すれば事業
が効率化する！

⇒これらはただの手段
⇒ただの“リプレイス投資”に終わる
ことも

- “何のために？”をよくよく
検討する事の重要性
- 今は“入力する必要もない”
ほどの変化を理解できるか？
- “全てが繋がる”意味
⇒経営（ビジネスモデル）が
変わるはず

- 我々保証協会を含む金融機関のICT化は、一般企業と比べて相当に遅れている。
- そうした環境で仕事をしている我々が、お客様のICT・DX支援ができるか疑問。
- 金融庁の監督指針にて『電子メール等の情報通信基盤の整備も不可欠』と。我々金融業界はようやくこの段階。
- 個人的にITマニア系の方もおられるが、総じて我々には『支援できるほどの固有のノウハウ』は無いと考える。



令和3年4月30日 金融庁報道発表資料『中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針』の一部改正に関するパブリックコメントの結果等について

参考

中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針 新旧対照表

現 行	改 正 案
II－3－4 システムリスク II－3－4－1 システムリスク II－3－4－1－1 意義 システムリスクとは、コンピュータシステムのダウン又は誤作動等のシステムの不備等に伴い、顧客や銀行が損失を被るリスクやコンピュータが不正に使用されることにより顧客や銀行が損失を被るリスクをいうが、銀行の経営再編に伴うシステム統合や新商品・サービスの拡大等に伴い、銀行の情報システムは一段と高度化・複雑化し、さらにコンピュータのネットワーク化の拡大に伴い、重要情報に対する不正なアクセス、漏えい等のリスクが大きくなっている。システムが安全かつ安定的に稼動することは決済システム及び銀行に対する信頼性を確保するための大前提であり、システムリスク管理態勢の充実強化は極めて重要である。 また、金融機関の IT 戦略は、近年の金融を巡る環境変化も勘案すると、今や金融機関のビジネスモデルを左右する重要課題となっており、金融機関において経営戦略を IT 戦略と一体的に考えていく必要性が増している。こうした観点から、経営者がリーダーシップを発揮し、IT と経営戦略を連携させ、企業価値の創出を実現するための仕組みである「IT ガバナンス」が適切に機能することが極めて重要となっている。 (新設) (参考) 金融機関の IT ガバナンスに関する対話のための論点・プラクティスの整理 (令和元年 6 月)	II－3－4 システムリスク II－3－4－1 システムリスク II－3－4－1－1 意義 システムリスクとは、コンピュータシステムのダウン又は誤作動等のシステムの不備等に伴い、顧客や銀行が損失を被るリスクやコンピュータが不正に使用されることにより顧客や銀行が損失を被るリスクをいうが、銀行の経営再編に伴うシステム統合や新商品・サービスの拡大等に伴い、銀行の情報システムは一段と高度化・複雑化し、さらにコンピュータのネットワーク化の拡大に伴い、重要情報に対する不正なアクセス、漏えい等のリスクが大きくなっている。システムが安全かつ安定的に稼動することは決済システム及び銀行に対する信頼性を確保するための大前提であり、システムリスク管理態勢の充実強化は極めて重要である。 他方、金融機関の IT 戦略は、近年の金融を巡る環境変化も勘案すると、今や金融機関のビジネスモデルを左右する重要課題となっており、金融機関において経営戦略を IT 戦略と一体的に考えていく必要性が増している。こうした観点から、経営者がリーダーシップを発揮し、IT と経営戦略を連携させ、企業価値の創出を実現するための仕組みである「IT ガバナンス」が適切に機能することが極めて重要となっている。 また、新型コロナウイルス感染症の影響により新たな日常に移行していく中、業務継続及び生産性向上の観点から、金融機関内の連絡手段や顧客との日常的・継続的な接触手段として、情報セキュリティの確保を踏まえた上での電子メール等の情報通信基盤の整備も不可欠となる。 (参考) 金融機関の IT ガバナンスに関する対話のための論点・プラクティスの整理 (令和元年 6 月)

【質問24】保証協会の連携等について

代位弁済を受けた後の企業先については、保証協会としてどのような方向性のもとに企業先の支援を行って倒産回避を図っているのか。

～回答～

■ 基本的な考え方

- ・代位弁済先（求償権先）で事業継続しているお客様においては、原則“事業継続を優先して頂く”。
- ・事業継続しているお客様の返済原資は、その大部分が事業から捻出されるもの。
- ・極論、回収の最大化のための事業支援という考え方だが、事業継続が最優先。事業用不動産の競売等は優先順位は低い。
- ・コロナ禍において、定期弁済をストップして新商品開発の資金に充当して頂いたり、専門家派遣を行って生産性の向上を図っている先や、金融機関と協力してビジネスマッチング（商品の共同開発）を行っている先もある。

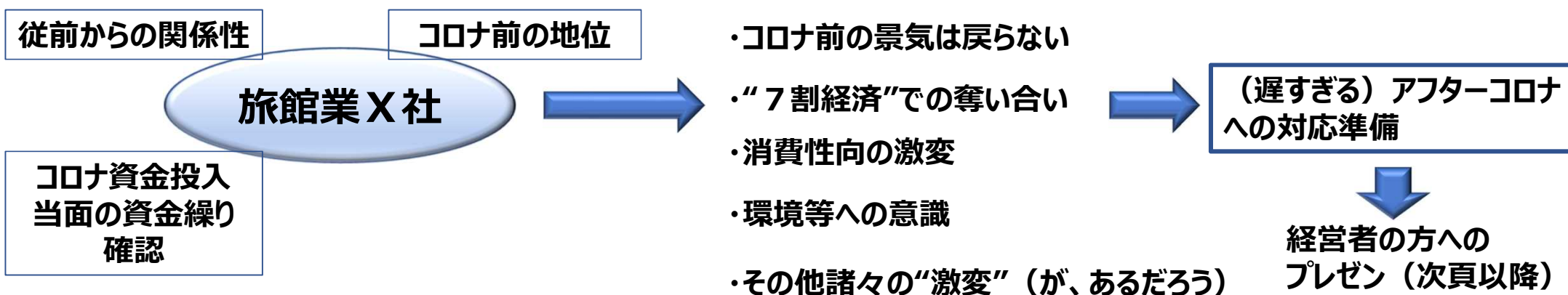
【質問25】苦境に陥っている業界について

飲食業・婚礼業・観光業等やその取引業者に対し、今後の生き残り策、金融機関としての対応策について、ご意見を伺いたい。日々状況が変動する中で、担当者にはどのような心構えを持たせていくべきでしょうか。

<今後の生き残り策・金融機関としての対応策>

■ 実際の事例

- ・県内数社の事例を提示し、『いまやらなくてはならない事』をご理解頂いた上で自ら生き残りのために改善作業をしていただく動機付けを行った。



- 実際に使用した資料の一部。
- 当社の現状の課題や市場の状況等を示した上でのプレゼン。

質問12、13の回答
でもあります。

他社の改善事例

A社 事例

昨年の夏から取り組んでいること

■基本コンセプト

- ・根本から見直し
- ・女性客及び高級志向

■料理

- ・有名店のシェフによるスキルアップ
- ・インスタグラム等SNS広報を強化

■マーケティング

- ・コロナ禍でも業況順調な企業の視察
- ・マスコミ、HP、エージェント対策の徹底
- ・SNSインフルエンサー活用

■人材育成・おもてなし

- ・接客力強化の為に3星レストラン研修
- ・アメニティの改善
- ・一部の部屋の高級化
- ・女性担当者に権限移譲。女性目線徹底

■コスト圧縮

- ・従業員の職務内容の徹底見直し
- ・外部委託費用を5分の1以下に
- ・食材の共同仕入れ

■設備投資

- ・感染症対策
- ・簡易で“おもてなし意識”が見える設備
- ・玄関等の飾り

進捗管理

- ・毎月1回の経営会議
- ・2か月に1回の“支援機関”招聘
- ・3ヶ月に1回の“全体集会”

管理方法

- ・数値データの公開
- ・従業員からの意見の吸い上げ
- ・主要従業員+支援機関同席

成果

- ・顧客からの評価向上
- ・SNS効果の実績
- ・粗利益率向上
- ・人件費比率が良化
- ・秋に対前年110%超

B社

事例

昨年の夏から取り組んでいること

■事務作業の効率化

- ・予約台帳の電子化
- ・食器洗浄の効率化
- ・その他営業、施設管理等も検討
- ・ムダ排除管理票等の作成

■コスト圧縮

- ・料理原価の低減
- ・デマンド管理による水光費削減
- ・備品費低減
- ・朝食VKの残量圧縮
- ・飲料の計画的な在庫圧縮

■HP

- ・自社の『ウリ』の再確認作業
- ・VRIO分析
- ・自社サイトの高度化

■その他

- ・上記の『ウリ』からおもてなし企画
- ・独自プランの企画

具体的アウトカム

- ・作業を1000時間単位で削減
- ・重油使用料の10%減
- ・電力使用量17%減
- ・自社サイトページビュー+5%

成果

- ・おもてなし企画に注力する時間増
- ・社員のマーケティング意識が向上
- ・顧客満足度向上

C社 事例

昨年の夏から取り組んでいること

■基本コンセプト

- ・根本から見直し
- ・個人向け、宴会脱却、ポストコロナ

■コスト圧縮

- ・料理献立のシンプル化による仕入の効率化
- ・過去データからの歩留まりの向上

■労働生産性の向上

- ・既存業務の徹底洗い出し
- ・マルチジョブ化による低コスト化
- ・ICT化による業務効率化

■設備投資

- ・一部の客室をコンセプト反映の部屋に
- ・厨房、配膳の作業動線の適正化

進捗管理

- ・コンサルによる毎月1回の経営会議
 - ・支援金融機関への四半期毎の支援機関向け報告
-

管理方法

- ・主要数値データでの管理
-

成果

- ・これから評価

D社

事例

昨年の夏から取り組んでいること

■経営体制の見直し

- ・ボトムアップ体制の構築
- ・外部人材の登用

■コスト関連

- ・清掃の一部機械化による人件費圧縮
- ・変形労働制の導入
- ・食材仕入れの抜本見直し

■人材育成・おもてなし

- ・新卒採用を行い将来の組織力強化へ
- ・アメニティの見直し
- ・旅行エージェントの人材育成

■設備投資

- ・一部客室の大型化
- ・デマンド管理のための設備投資
- ・ECサイト開設

進捗管理

- ・アクションプランの策定による管理

支援機関のモニタリング

- ・月次の数値チェック
- ・四半期のAPチェック
- ・決算期の全体チェック

成果

- ・これから評価

事例からみえる
最低限の基本動作

『お客様に来て頂く、選んで頂く』ための “基本”の再構築

料理:

- ・ニーズ、または提供したいものの探求
- ・ロス低減と仕入れ高度化

マーケティング:

- ・広域またはドメスティックでの需要創造のための戦略策定

設備投資:

- ・おもてなし強化のための設備
- ・業務効率化、コスト圧縮
- ・感染対策

企画:

- ・人材育成と働き方改革
- ・CSの前にES
- ・こうした“改善”を進めていくモチベーション維持

コスト適正化:

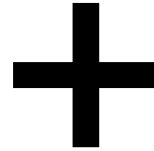
- ・（おもてなしを損ねない）料理原価の圧縮
- ・従業員の作業効率化
- ・水光費の“管理”

『未曾有の激戦』に挑むために、
あらゆる分野で準備を

■ 改善への“仕組みと仕掛け”

仕組みづくり

- 現状の課題を正確に深掘りし、改善への最短距離を測量することにより改善プランを策定する。
- “いつまでに” “誰が” “どのように” 行うのか、正確なスケジューリングを行う。
- 社内でのコンセンサスを必ず図り、絶対に実現させるための意識付けを行う。
- プロにお願いするのも一手。



仕掛け

- 短いスパンで“検証”する仕掛け。
- 『なぜこうだったのか？』
『今後、どうやって修正するのか？』
- 我々も一緒になって検証します。

以下は省略

【経営者の方々とお話ししている事】

■“未曾有の激戦”がやってきます。その準備をすでにしなければなりません。

■“限られた財布の中身の奪い合い”となります。お客様に選んで頂くために商品やサービスの見直しを行う必要があります。

- ・小規模な飲食店や小売業などでは、例えば創業者支援でよく使うメソッド（提供するサービスや商品のブラッシュアップ手法など）を応用して担当と経営者の方と一緒に考えています。
- ・婚礼、旅館業などでは、前述のような大胆な変革が必要です。プロと我々と一緒に、というのも一手です。

ご質問の【心構え】

■他の分科会に出ている同僚、先輩、部下の方々と、今日聞いた事について意見交換してください。

■他の金融機関、保証協会、支援機関の力も活用しながら、地域を支えて下さい。
お客様を支えていく事が、自らの組織、仕事を守る事に直結します。

【質問26】保証協会の企業支援について

県内企業においては、コロナ禍において依然として厳しい経営環境において、経営悪化や後継者不足による事業閉鎖や廃業していく企業も多いと予想されますが、そのような企業先について保証協会として今後どのような対策を講じていくのか。

【質問27】アフターコロナの支援について

今まで資金繰りについてはゼロ金利融資により支援してきましたが、今後伴走型支援について保証協会はどのように考えているか、具体的に何をやっていくスタンスなのか教えてください。

【質問28】アフターコロナの支援について

新型コロナ禍で融資による資金調達が大きく、据え置き期間終了後に既存融資と合わせて多額の借入金返済が始まる企業が多いと予想される。これについて信用保証協会がどのような対応ができるか意見を伺いたい。

■ 島根は（少なくとも私は）、これからも今まで
お話ししてきたようにやっていきます。

■ 私の部下も同じ想いです。

【質問29】地域金融機関としての役割と使命について

保証協会として、地域金融機関に望むことがあればご教示頂きたい。

スムーズな事業承継について早くから取り組める準備や、事業者と距離が近い信用組合職員として出来る支援内容があればご教示頂きたい。

■ 本当にありがたいお言葉です。

■ 本日お話しした事でご理解頂けたと思っています。

これ以外に何もいう事はございません。一緒に前に進んでいきましょう。

ご清聴ありがとうございました。