

【コロナ禍における企業の課題解決策】事前アンケート質問項目

グループA：地域金融ソリューションセンター 代表 竹内 心作 氏

質問NO	●コロナ禍・コロナ後における課題解決について
1	<p>・コロナ禍ならではの課題解決策について ⇒課題解決の実例として販路開拓、人材採用などをあげられているが、新型コロナ禍による企業をとりまく環境の変化で、課題もより多様化・深刻化している。これらに対する、コロナ禍ならではの対応、解決策の例があれば伺いたい。</p>
2	<p>・コロナ後に備えた課題解決策について ⇒コロナ終息後はコロナ前の状況に戻るのか？それともコロナ前と違った目線で事業展開を考えていかなければならないのか？また、後者の場合、どの程度コロナ前と違った目線が必要なのか？（まったく変わってしまうのか？）について、意見を伺いたい。</p>
3	<p>・課題の把握について ⇒現在はまだコロナ禍ですが、コロナの影響が少なくなった時に、コロナ前の売上まで回復させる為には、今どういった手を打つべきかご意見を伺いたい。</p>
4	<p>・コロナ禍・コロナ後の企業側の課題 ⇒新型コロナウイルス感染症の影響を受けた企業者への対応として、コロナ対策融資により当面の資金繰り支援は一服している状況ですが、今後、中長期的には企業側にどのような課題が想定されますか。</p>
5	<p>・『コロナ禍における企業の課題解決』に関する取り組み事例について ⇒『コロナ禍における企業の課題解決』について、先進的な取り組みをされている金融機関の事例等があれば伺いたい。</p>
	●事業者の課題解決支援について
6	<p>・事業者との信頼関係構築について ⇒課題解決型金融を実践するためには事業者との信頼関係を構築することが第一歩であると考えていますが、事業者によっては、金融機関は融資に応じてくれさえすれば良いと考えている方もおり、信頼関係を構築することに難しさを感じることがあります。事業者との信頼関係構築に向けて、我々はどのような姿勢で臨むべきなのでしょう。</p>
7	<p>・事業者の課題解決支援について ⇒事業者の課題は多種多様にわたります。我々は課題を把握するため、事業者を訪問する前、訪問した際にどのようなことを心掛けておくべきでしょうか。 ⇒事業者が抱える経営課題は千差万別であり、型に嵌めた支援策では事業者に刺さらないケースも往々にして存在しています。各事業者に対してオーダーメイド型の課題解決支援を行っていくことが望ましいと考えますが、ノウハウ不足と手間の問題から全ての事業者に対して実践できるまでには至っていません。より多くの事業者に対して刺さる課題解決支援を実践していくために必要なこととして、何かお考えがあれば伺いたい。また、外部機関や民間企業、専門家との連携方法についても伺いたい。</p>
8	<p>・企業の課題解決について ⇒企業の課題に対し支援を行うにあたり、金融機関が課題と認識しても、企業先が課題として認識しないケースが存在すると思います。その場合、どのように認識させていくことが円滑な支援につながるのでしょうか？</p>
9	<p>・企業の課題について ⇒企業若しくは金融機関からどのような相談が増加しているのか伺いたい。</p>
10	<p>・ソリューション営業について ⇒ソリューション営業で大切なポイントを教えてください。</p>
11	<p>・事業者との課題解決支援について ⇒事業者の抱える課題は多岐に亘る事から、訪問する事前準備として有効な方法があれば教えていただきたい。 ⇒直接的な融資支援以外で他行との差別化を図るには何が必要か、何を求められているか教えていただきたい。</p>

【コロナ禍における企業の課題解決策】事前アンケート質問項目**グループA：地域金融ソリューションセンター 代表 竹内 心作 氏**

12	<p>・業種毎の課題解決手法について ⇒業種毎に企業課題は異なっており、また多岐にわたっている ⇒飲食業は雇用維持、酒類等粗利益率の高いメニューの売上大幅減少への対応策が課題。事業転換や新規事業の模索、不採算部門の閉鎖等、大きな決断が求められている中、何を軸に課題解決を考えることが有益なのか ⇒課題を分析すること自体、中小企業には難しい。金融機関が相談に乗って解決できることもあるが、本業面の課題分析、解決方法を導き出すことは限界がある</p>
13	<p>・潜在的な経営課題の情報収集について ⇒担当者の経験が浅いと、担当先の企業経営者が高齢化していると、「事業承継」が一番の課題と思い込んでしまうケースが容易に想像できますが、若手担当者が経営者に対して潜在的な経営課題を聞き出す効果的な手法はあるでしょうか。ご教示をお願いいたします。</p>
14	<p>・貴職が想定される企業の課題解決の起点（発射台）についてお伺いしたい。</p>
15	<p>・企業の課題解決策について ⇒昨今、融資業務のほか、コンサルティング業務、ビジネスマッチング等、様々な課題解決メニューを揃えています。押しつけ型の提案にならないために、どのような点を心掛けておく必要がありますでしょうか？</p>
16	<p>・事業者が抱える課題について ⇒事業者が抱える経営課題は多岐にわたっており、旧来の金融機関業務だけでは対応できない課題も増えてきています。金融機関で対応できない課題については外部連携先と協力して対応していますが、コロナ禍での連携の方法について他社事例も含めて意見交換をさせていただければと存じます。</p>
17	<p>・補助金の申請支援について ⇒事業再構築補助金のように難しい補助金も募集が始まっている。金融機関の窓口担当者が補助金申請の難しさがわからなくて、苦慮している。補助金は、中小企業庁だけでなく、各省庁が中小企業が活用できるものを公募している。加えて、厚生労働省の助成金があり、金融機関の担当者との擦り合わせが必要である。</p>
● 事業者支援について	
18	<p>・売上高の計画策定について ⇒計画の実現性について、売上高をどのように想定していくのが良いのか意見を伺いたい。</p>
19	<p>・事業者の改善計画策定について ⇒過去改善計画を策定している先において、数値目標が大幅に乖離し見直しが必要となっていますが、売上回復の見通しが悪い中での策定ですのでどうしても経費削減に目がいてしまいます。目先の収益を優先し人員カット等を実施することは、将来の人材不足が懸念されると考えられますが、どういう視点を持って策定していくのが良いかご意見をお伺いしたい。</p>
20	<p>・事業継続について ⇒事業継続が困難か可能かの判断について、意見を伺いたい。</p>
21	<p>・モニタリングについて ⇒従来のモニタリングではなくコロナモニタの対話の重要な部分について意見を伺いたい。</p>
22	<p>・経営者がやる気になる改善計画について ⇒経営改善支援に当たって、計画策定まではアクションプランを含めて積極的な意見を出す経営者は多いが、実行段階となると、経営者自身が変わることが求められる事項が多く長続きせず、結果として計画が絵に描いた餅となるケースが目立ちます。経営者がやる気になる支援について経験を踏まえて教えていただきたい。</p>

【コロナ禍における企業の課題解決策】事前アンケート質問項目

グループA：地域金融ソリューションセンター 代表 竹内 心作 氏

23	<p>・アフターコロナの見通しの考え方について ⇒コロナ禍で売り上げ減少の先は多いが、コロナ終息後の売り上げ見通しが立たず、経営改善計画の策定に着手できない企業もある。先行きが見えない中での新規事業や事業再構築に対する取り組みへのアドバイスがあれば伺いたい。</p>
24	<p>・事業者との信頼関係構築について ⇒コロナ禍で経営改善計画策定支援の重要性がますます高まっていると感じています。一方で、中小企業の中には計画書の重要性等の認識があまりない経営者も多いです。このような計画経営に無頓着な経営者等に対して、計画策定の重要性を伝えるために、どのような姿勢で臨めばよいでしょうか。</p>
25	<p>・本業支援の収益化について ⇒地域金融機関として、取引先企業の成長支援に注力することは当然と考えます。しかしながら、収益環境の厳しい環境下、本業支援→融資増加の流れのみでは、収益貢献が限定的（本業支援で関係性は構築できるものの、大幅な金利上乗せは現実的ではなく、小幅な金利上乗せが一般的）であり、本業支援の収益化が難しい状況にあります。当金庫としては、本業支援の収益化に向け様々な取り組みを開始しているが、全国的な収益化の好事例が信用金庫レベルであればご教授頂きたい。</p>
26	<p>・企業支援に関する取り組み姿勢について ⇒計画やアクションプラン策定、ソリューションの提案等を行うが、実際に実行してもらえないといったことが起きたりしますが、実際に経営者を動かすにはどのような姿勢で支援に臨むべきだと思われるかお伺いしたい。</p>
27	<p>・本業支援について ⇒コロナ禍での営業の一助となる本業支援が金融機関に求められていますが、アプローチのやり方が分からない部分があるので、まず最初に何をやるべきか教えてください。</p>
28	<p>・ホテル等宿泊業者への対応について ⇒苦戦が目立っている、具体的な改善事例を教えてください ⇒宴会や婚礼が見込まれない中客室数を減らしたり、従業員の多能化を図る事により固定費を下げ、客単価のアップにより黒字を維持する計画を策定した企業があったが、基本的には同じような改善の方向になるように思われる ⇒改善の方向性は多種多様であると思うが、コロナ禍における経営改善策において鉄則のような考え方はあるか（例えば売上の増加は端から見込まない、コスト削減を重点的にフォーカスする等）</p>
29	<p>・販路開拓支援について ⇒販路開拓支援について、商談会等の開催により商談が成立しても、その商取引が一過性に終わり、なかなか長くお取引いただける関係までの構築ができないことが多いと感じています。売り先の商品の良し悪し、生産数量の問題等数多くの要因があり、一概に言えないでしょうが、主な要因、事例、そのことに対する解決策があれば教えてください。</p>
30	<p>・業種転換・販路シフト・事業継続意欲について。</p>
31	<p>・小規模企業（個人事業主を含む）へのアドバイスについて ⇒コロナの収束が依然として見えない中で、影響が大きい業種の経営者に向けてどのような具体的なアドバイスが効果的か。</p>
●金融支援等について	
32	<p>・金融支援、追加融資 ⇒コロナにより資金繰りが困難で出口が描きにくい先の金融支援、追加融資について意見を伺いたい。</p>
33	<p>・金融機関との交渉について ⇒業況や資金繰りが厳しい企業が多くなっているなかで、金融機関から積極的な支援を受けられない企業も増えている。新規融資の交渉、リスクの交渉などに専門家、支援組織がどうかかわっていくべきか意見を伺いたい。</p>

【コロナ禍における企業の課題解決策】事前アンケート質問項目

グループA：地域金融ソリューションセンター 代表 竹内 心作 氏

34	補助金活用の支援について ⇒補助金申請に関しては商工団体を頼りがちな面があります。当金庫職員が補助金申請の支援に前向きになれるような方法を見出したいので、他機関の実例も含めて伺いたい。
35	・経営支援のあり方について ⇒企業との直接的な対話をする機会が限られています。企業の課題・困りごとを共有し経営支援に活かすために必要なもの（姿勢・手法等）について、意見を伺いたい。
36	・補助金や給付金について ⇒今からでも活用できる補助金や給付金について、業種ごとに経営者が分かりやすく確認できる一覧等があれば共有したい。（地方自治体独自のものを含みます）
●その他	
37	・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。
38	・金融機関に本当に求められていることについて ⇒売上増加のためのビジネスマッチングや各種情報提供、資金繰り支援は当然様々な金融機関で行っている中、企業が金融機関を選ぶポイントは何か
39	・人材育成・スキルアップについて ⇒金融機関も「経営改善には外部連携がマスト」と認識しているが、その中で望ましい金融機関の姿・スキルは？ ⇒また、そのようになるためにはどのような取組みが必要と思われるか？各金融機関が「意識改革」「育成」「経験」に注力しているが、不足していることや考え方自体をシフトするようなポイントはあるか ⇒効果的なソリューション提供に際しても、各金融機関の能力向上が不可欠、コロナ禍で幅広いニーズに対応されている中で、どういったスキルを身に付ける、または向上させることが必要と考えていらっしゃるか意見を伺いたい
40	・経営者の気持ちをどのように変えていくか ⇒従業員に対する指導改善、福利厚生に対する対応について ⇒取引先の変化に対応する対応について
41	・人材育成について ⇒現コロナ禍において、もっとも効果的な人材育成方法について教えていただきたい。 ⇒管理職自らがさらに自己研鑽する意識を高めることができる何か仕組みがあれば教えていただきたい。
42	・デジタル化 ⇒中小企業ではオフコンを使用し続けている場合もあり、デジタル化が進んでいない場合があります。一方、金融機関は、一般的にデジタル分野の知見が乏しいこともあり、課題解決の手法に戸惑う場合があります。 DX（デジタル）分野における課題解決のアプローチ手法についてお伺いしたい。
43	・事業者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策良い策があればアドバイスいただきたい。
44	・事業再構築補助金の有効な利用方法
45	・補助金申請支援について ⇒当行は事業再構築補助金申請支援の取り組みをスタートさせていますが、今後各種補助金の申請への支援範囲を広げていこうと考えています。複雑な補助金制度について、どのように整理して対応しているのか意見交換をさせていただければと存じます。

【コロナ禍における企業の課題解決策】事前アンケート質問項目

グループA：地域金融ソリューションセンター 代表 竹内 心作 氏

- | |
|--|
| <p>・コロナによる資金調達したものの返済について
⇒今回のコロナ禍において、セーフティネット保証融資（ゼロゼロ融資）や新型コロナウイルス感染症特別貸付を受けた事業者について、措置期間が終わりいよいよ返済が始まってきます。返済額を捻出できないくらい痛んだ①経営の立て直しをどのようにしていくのか、②措置期間が終わる前に企業にしておいてもらえることはないか？③支援機関や金融機関が事業者に対して、しておかなければならないことについて、意見を伺いたい。</p> |
| <p>・苦境に陥っている業界について
47 ⇒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。日々情勢が変動する中で、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。</p> |

【アフターコロナに関する企業再生実務の隘路】事前アンケート質問項目

グループB：北門信用金庫 営業第二本部 企業支援室長 伊藤 貢作 氏

質問NO	●金融支援及びその後の対応（返済・リスク等）について
1	<p>・アフターコロナの融資返済について ⇒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。これについて金融機関がどのような対応ができるか意見を伺いたい。</p>
2	<p>・業況が厳しい企業への金融機関対応について ⇒新型コロナ禍で業況や資金繰りがより厳しい企業が多くなっているなかで、融資の用途や返済条件により、協調したリスクが受けられないケースも発生している。金融機関の立場からリスクに取り組みにくい場合とその対応方法などを伺いたい。</p>
3	<p>・コロナ対策資金の出口戦略について ⇒緊急避難的な資金繰り対策としてのゼロゼロ融資も終了し、アフターコロナ対策として、資本金劣後ローン、DES、債権カット等の金融支援の積極的な取り組みが求められています。金融機関が取り組みしやすくなるよう、各金融機関の取り組み事例等の情報共有化、債務者区分、資産査定の方、税制面の拡充が必要と考えますが、ご意見を伺いたい。（例えば、一行支援における再生支援税制、債務免除益課税etc.）</p>
4	<p>・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、融資に加え資本金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。</p>
5	<p>・コロナによる資金調達したものの返済について ⇒今回のコロナ禍において、セーフティネット保証融資（ゼロゼロ融資）や新型コロナウイルス感染症特別貸付を受けた事業者について、措置期間が終わりよいよ返済が始まってきます。返済額を捻出できないぐらい痛んだ①経営の立て直しをどのようにしていくのか、②措置期間が終わる前に企業にしておいてもらえることはないか？③支援機関や金融機関が事業者に対して、しておかなければならないことについて、意見を伺いたい。</p>
6	<p>・アフターコロナ・ウィズコロナについての共通認識 ⇒事業者とコロナ禍の出口を共有する必要があり、そのために金融機関として、支援人材に望むことは何なのか？</p>
●本業支援（事業再編、再生含む）について	
7	<p>・コロナ禍における事業再生について ⇒コロナ禍以降の再生事案においては、コロナ禍の影響も大きいにもかかわらず、抜本再生といわれる、劣後ローンや債権カットについて企業様と共に再生を目指すことが具体的に可能なかどうか、また金融機関も収益が悪化傾向にある中で抜本再生に対応が可能と思われますか。</p>
8	<p>・ソリューション提案の例について ⇒ノウハウの不足から求められるスキル、心構えについて伺いたい。</p>
9	<p>・企業の課題について ⇒今回のコロナ禍において、多くの中小企業先が多額のコロナ資金を調達している現状において、企業の収益増加が見通せない状況下で、且つ後継者不在や、従業員の高齢化などの問題を抱えている企業についてM&A等以外に再生していく具体策はあるのか。</p>
10	<p>・事業先の見極めについて ⇒コロナ禍による業況悪化が、コロナ以前からの業績不振により企業再生の方向性は違うと思われる。コロナ禍での業績悪化企業へは本業支援で立て直せる場合もあると思いますが、コロナ以前からの業績不振先においても今は資金が入り回っている状況で、そういった先への取り組みはこういったものが有効と考えられますか。ご意見をお伺いしたい。</p>
11	<p>・コロナ後に備えた課題解決策について ⇒コロナ終息後はコロナ前の状況に戻るのか？それともコロナ前と違った目線で事業展開を考えていかなければならないのか？また、後者の場合、どの程度コロナ前と違った目線が必要なのか？（まったく変わってしまうのか？）について、意見を伺いたい。</p>

【アフターコロナに関する企業再生実務の隘路】事前アンケート質問項目**グループB：北門信用金庫 営業第二本部 企業支援室長 伊藤 貢作 氏**

12	<p>・信用金庫で取り組む企業再生実務について ⇒コロナ禍以降、企業再生として取り組まなければならない事案は増えてくると思いますが、どの程度まで自金庫で取組み、どの辺りから専門家による支援に切り替えていくのか、具体的な事例があればご教示ください。</p>
13	<p>・事業再生において保証協会に求めるもの ⇒コロナ融資で債務が膨らんだ企業に対し、保証協会が行える非金融支援はどのようなものがあるのか</p>
14	<p>・コロナの影響を大きく受けた飲食業・宿泊業の今後の見通しについてどのように考えるか（どのような支援・アドバイスが必要になるのか）</p>
15	<p>・アフターコロナ後、事業再生に取り組むか、断念するかの判断基準はどう考えるか</p>
16	<p>・企業再生のためには債権放棄やDDSが必要ですか ⇒金融機関としてはできる限り債権放棄等は避けたいと思いますが、企業を存続、再生することの地域への貢献も重要な課題だと思います。金融機関が企業の再生に関わるうえで、どういった考えで取り組むべきか、事例も含めて伺いたいと思います。</p>
17	<p>・地方と都市部での企業再生の考え方に違いがありますか ⇒企業再生についても、その企業の業種、規模、立地等経営の条件は様々です。他社の成功事例を単純に当てはめても、簡単に再生が成功するものではないと思いますが、特に地方と都市部では違いが大きいように感じます。地方は地方ならではの長所もあり、企業再生にも活用できるものもあると思いますので、お考えを伺いたいと思います。</p>
18	<p>・事業再生等の経営支援において、金融機関が求められていること。 ⇒土業等の専門家によるコンサルが活発になっている中で、金融機関の立ち位置、立ち回りが複雑になっていると感じています。金融支援以外において、金融機関が行える支援は具体的にどのようなものがあり、どのような責務を果たしていくべきと考えますか？</p>
19	<p>・債権カットについて ⇒社会経済の変化により窮地に立たされる企業が増加するなか、抜本的な企業再生を促すために債権カット等の手法を用いることの重要性も高まっていると思いますが、不確実性の高い経済環境下において、債権カット等の判断が非常に難しいと感じます。他の金融機関（特に小さな信用金庫）において、債権カットなど取り組んでいる事例（手法・連携先等）があれば教えてください。</p>
20	<p>・再生支援に関する取り組みについて ⇒再生支援に関する具体的取り組み内容や営業店との情報共有の方法をお伺いしたい。</p>
21	<p>・債権カットについて ⇒信用金庫において、債権カットは難しい面あるかと思われませんが、実際に債権カットを行った事例があればお伺いしたい。また、今後債権カットを含めた再生支援を行っていくのか取り組み方針をお伺いしたい。</p>
22	<p>・再生支援に関する独自商品について ⇒独自商品があればどんなものがあるのかお伺いしたい。</p>
23	<p>・事業再生にどのような体制で取り組んでいるのか ⇒企業再生について、御金庫の組織的位置づけと担当部署の規模、担当者の職歴をお伺いしたい。当金庫においては、事業再生に従事した経験のある職員が非常に少なく、経験・知識が不足している状況にあり、コロナを受けた事業再生への取組みに危機感を感じており、どのように育成しているのかについてお伺いしたい。</p>
24	<p>・事業再生の手法について ⇒企業再生において、当金庫では①自金庫内での完結②外部コンサルと連携③再生協の活用、と再生規模・難易度に応じて使い分けをしているが、御金庫ではどのような再生メニューを使っているのかお伺いしたい。また、外部コンサル活用時の費用について、どのような対応をしているのかお伺いしたい。</p>
25	<p>・廃業型M&Aについて ⇒企業再生が難しい案件については、土業と連携して廃業支援を行っているが、出口戦略の一つとして廃業型M&Aを実施、検討しているが、廃業型M&A時の利益相反の対応をどのようにしているのか、お伺いしたい。</p>

【アフターコロナに関する企業再生実務の隘路】事前アンケート質問項目**グループB：北門信用金庫 営業第二本部 企業支援室長 伊藤 貢作 氏**

26	<p>・405事業について ⇒経営支援段階の405事業について、貴金庫での活用有無をお伺いしたい。</p>
27	<p>・現実的な企業再生について ⇒コロナの影響が続いている中で、現状の財務内容にて再生が出来る中小企業が少ないと実感しているのですが、金融機関に求められる再生支援は何を一番に行えばいいですか。</p>
28	<p>・事業再生において金融機関に求める事 ⇒普段訪問頻度が高く、事業者との距離が近い地域金融機関職員にとって、事業者に寄り添った支援、再生実務とは何か。事業者の家族や、守る人の為に適切な支援のかたちとは何かご教示頂きたい。</p>
29	<p>・有効な企業再生スキームについて ⇒金融機関の立場だと、業績が悪化した企業に対しては元金返済棚上げでの対応で資金繰り支援するケースが多い ⇒B S / P Lともに痛んでいる企業が多いため、企業再生に向けた取組について、どのような選択肢が取りうるのかを考えると、時間的にも利害関係者間の調整の面からも難しい、有効事例があればご教示願いたい</p>
30	<p>・コロナ禍での企業再生について ⇒コロナ禍で複数の企業再生に関与されたと感じますが、金融機関、第三者機関の関与等によりビジネスモデルを変革し、業況が改善した事例について教えて頂きたい ⇒また、その事例について有効だったと考えられるポイント、または傾向等あればご意見を伺いたい</p>
31	<p>・コロナ禍における改善計画の作成と金融機関の役割について ⇒3年後どころか1年後の業況も全く読めない状況の中での改善計画作成において、事業の継続、廃業、転換といった判断を行うことは非常に難しいと感じています。前例が無い外部環境変化の中で企業の強みを最大限に生かし、実効性の高い計画を作成するために、金融機関担当者が果たすべき役割とはどのようなものでしょうか。ご意見とお伺いしたいです。</p>
32	<p>・再生手法について ⇒新型コロナの影響以前から経営に問題があり、今回さらに悪化している企業や、特に事業性が評価できない企業などへの対応について、どのような工夫しておられるのか教えていただきたい。</p>
33	<p>・外部専門家の活用について ⇒再生のスピード感を意識した場合、また、窮境の深さや事業規模等によっては外部専門家（いわゆる財務系コンサル）の活用も有効と考えています。一方で当局からは『金融機関による』コンサルティング能力の発揮や伴走支援の実行が求められ、加えて、コンサル活用に対する事業者側の反発が強い場合があります。 貴職の経験上、外部専門家の活用について、どのような判断軸で必要性を判断し、どのような助言により活用を案内してきたかお伺いしたい。</p>
34	<p>・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。</p>
35	<p>・事業再構築補助金を利用した再生支援 ⇒事業再構築補助金を利用して事業の立て直しを図ろうとしている企業に対して、抜本的な再生支援は可能でしょうか？国の施策ではあると思いますが、慎重に対応すべきかと考えています。</p>
36	<p>・コロナ禍における事業再生について ⇒今後の事業再生を進めるうえでは、コロナ禍で社会経済環境に大きな変化が生じているため、事業者による事業再構築等での新たな収益源を生み出す自助努力が再生への鍵と考えますが、組織再編まで踏み込んだ事業再構築を図るべきなのか判断基準を伺いたい。</p>

【アフターコロナに関する企業再生実務の隘路】事前アンケート質問項目

グループB：北門信用金庫 営業第二本部 企業支援室長 伊藤 貢作 氏

	<p>・中小企業の事業再生のプラットフォームについて ⇒中小企業の抜本再生のプラットフォームは中小企業再生支援協議会が基本であり、金融機関から協議会の利用を求められるケースも多々あります。</p> <p>事業性があり、資金繰りが持ち、DD費用も賄えるという企業であれば、協議会を利用することにさほどの障害はありませんが、</p> <p>37 事業性が乏しく、資金繰りがひっ迫している企業が協議会を利用するのはなかなか難しいと感じます。そこで、そのような企業が再生を果たすためのプラットフォームが協議会とは別にあるのが望ましいと考えますが、現状なかなかそのようなプラットフォームはないように感じています。例えばSP型であれば、事業譲渡＋特別清算を純粋私的整理で行うようなこともあります。DDや第三者意見などを金融機関から求められることもあり、どのような手続で私的整理（再生）を行うのが望ましいのか、ご意見を頂ければ幸いです。</p>
38	<p>・事業者の課題解決について ⇒何を持って、課題解決というか難しい問題であり、まずは、支援人材として課題の明確化が必要であると考えている。金融機関の担当者が課題が明確になるまで、踏み込んでもらえれば、解決までの道筋は最短で行ける可能性がある。そのための金融機関と我々の連携の仕組みを伺いたい。</p>
39	<p>・事業再生 ⇒事業再生協議会や経営改善センターなどの活用のタイミングを図る必要があり、どのタイミングで金融機関と連携して事業者にアドバイスするかを伺いたい。</p>
●経営者保証について	
40	<p>・経営者責任について ⇒代表者の自宅を事業資金の担保として提供している場合は、一般的には経営者保証のガイドラインによる自宅保持は不可能と思われるが、自宅を残す例外的な特例措置はないのか。</p>
41	<p>・経営者保証のガイドラインについて ⇒経営者保証のガイドラインの活用や特定調停のスキームにおいて、岡山県では県、市の制度融資が議会可決が要件となっており、活用難易度が高いが、御金庫での活用状況はどうか伺いたい。</p>
42	<p>・経営者保証に関するガイドラインについて ⇒経営者保証ガイドラインの運用・解釈が金融機関により乖離があると感じている企業が少なからずある、具体的には要注意先であれば保証が必要になると言われた企業もある様子、金融機関による差はあるとお考えか ⇒又、そうであればそれは何故発生するとお考えか、それぞれの銀行の審査があるということで片づけて良い問題か</p>
●その他	
43	<p>・人材の育成について ⇒課題の気づき方、発見について、取り組みの好事例があれば伺いたい。</p>
44	<p>・劣後ローン導入について ⇒劣後ローンの導入には、金庫の収益状況を踏まえながら、必要な企業の順番を決め、経営陣に判断をお願いする場合もあるかと思えます。特に視点を置くべきところについて意見をお伺いしたい。</p>
45	<p>・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。</p>
46	<p>・感染症が存在することを前提とした社会・産業構造変化について ⇒アフターコロナ後は客足が戻り、金融機関からの返済猶予が続けば、事業継続が可能と考える経営者が多い。再生を進めるうえで危機意識の乏しい経営者への意識改革を、金融機関の立場でどのように説得なされてきたのか経験や留意すべき点を伺いたい。</p>
47	<p>・アフターコロナの金融取引正常化について ⇒リーマンショック同様、緊急対策的な融資が多数実施されており、また、資金繰り支援のためのリスケジュールも実施されている。過去の緊急融資（保証協会の緊急保証制度等）は、リーマン後10年以上経過した後も企業に残存していた。時期尚早な論点かもしれないが、今後の金融取引正常化について、どのような方法があり、金融機関が何をし得るかを伺いたい。</p>

【アフターコロナに関する企業再生実務の隘路】事前アンケート質問項目

グループB：北門信用金庫 営業第二本部 企業支援室長 伊藤 貢作 氏

48	<p>・顧客との目線について ⇒経営陣とのディスカッションや事業性評価、事業計画策定への協力が乏しい事業者に対し、どのようなアドバイスを行ってきたかお伺いしたい。</p>
49	<p>・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策良い策があればアドバイスいただきたい。</p>
50	<p>・事業再構築補助金の有効な利用方法</p>
51	<p>・金融機関と弁護士の連携について ⇒窮境に陥った企業の再生について金融機関と弁護士（企業代理人）はどのような連携が可能でしょうか。 ⇒金融機関にとって弁護士との連携が難しい、消極的になるとしたら、それはどのような理由からでしょうか。 ⇒事業再生において金融機関から弁護士に求めること、期待することは何でしょうか。</p>
52	<p>・コロナ禍における事業再構築 ⇒国が事業再構築補助金を公募している中で、金融機関として、事業性をどのように評価して、事業者負担分をどこまで支援することを考えているか？また、事業の再構築におけるアドバイスの手法、支援人材とどのように連携していくか、意見を伺いたい。</p>

【踏み込んだ伴走型企业支援、地域連携】事前アンケート質問項目

グループC：島根県信用保証協会 営業部長 小野 拳 氏

質問NO	●保証協会と金融機関・支援機関の連携について
1	<p>・金融機関と信用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、経営支援が必要とされている中で、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るように感じます。 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。</p>
2	<p>・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、また他の地域支援機関とどのような連携を図っているのか。</p>
3	<p>・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。</p>
4	<p>・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えます。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。</p>
5	<p>・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。</p>
6	<p>・地域連携（各金融機関）について ⇒保証協会が起点となり、各金融機関の連携が取れるようなスキームは検討できないか 例)協調対応100M内、半分は保証協会付、半分は各金融機関の責任共有というような形</p>
7	<p>・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)</p>
8	<p>・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。</p>
●保証協会の企業支援について	
9	<p>・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。</p>
10	<p>・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。</p>
11	<p>・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。</p>

【踏み込んだ伴走型企業支援、地域連携】事前アンケート質問項目

グループC：島根県信用保証協会 営業部長 小野 拳 氏

12	<p>・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お伺いしたい。</p>
13	<p>・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。</p>
14	<p>・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えます。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。</p>
15	<p>・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。</p>
● 伴走型支援・特別保証について	
16	<p>・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。</p>
17	<p>・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。</p>
18	<p>・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考えられます。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。</p>
19	<p>・伴走支援について ⇒最も重視すべき事とは（一つを選ぶのは難しいと思われるが）？ 例）会社の事業性、社長の人柄、改善計画、支援メニューetc…。</p>
20	<p>・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</p>
21	<p>・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、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 ⇒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</p>
22	<p>・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。</p>

【踏み込んだ伴走型企业支援、地域連携】事前アンケート質問項目

グループC：島根県信用保証協会 営業部長 小野 拳 氏

23	<p>・伴走型企业支援全般について ⇒従来の資金仲介業務に加えて、一步踏み込んだ支援が求められていると思いますが、金融機関に求められる役割、立ち位置につきまして、お考えをお聞きたい。</p>
24	<p>・伴走支援型特別保証制度について ⇒令和3年4月から取扱いが始まった「伴走支援型特別保証」につきまして、計画の達成に向けて伴走支援をしていくこととなりますが、仮に計画が未達成となった場合、その後の保証協会の利用等に影響はありますでしょうか？</p>
25	<p>・伴奏支援の役割分担について ⇒伴奏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。</p>
●その他	
26	<p>・若手の人材育成について ⇒人材育成について、若手職員の人材育成について取り組み内容等、伺いたい。</p>
27	<p>・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。</p>
28	<p>・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。</p>
29	<p>・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地域金融機関職員として出来る支援内容があればご教示頂きたい。</p>
30	<p>・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、行うべきと考えられているのかお伺いしたい。</p>
31	<p>・事業承継と経営者保証に関するガイドラインについて ⇒事業承継の際に経営者保証が問題となるケースがありますが、経営者保証徴求の有無に関してどのような判断基準で行っているのか伺いたい。また、それに関して、金融機関はどのような姿勢で伴走支援を行うべきかお伺いしたい。</p>
32	<p>・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策良い策があればアドバイスいただきたい。</p>
33	<p>・事業再構築補助金の有効な利用方法</p>
34	<p>・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。</p>

【踏み込んだ伴走型企业支援、地域連携】事前アンケート質問項目

グループC：島根県信用保証協会 営業部長 小野 拳 氏

35	<p>・コロナによる資金調達したものの返済について ⇒今回のコロナ禍において、セーフティネット保証融資（ゼロゼロ融資）や新型コロナウイルス感染症特別貸付を受けた事業者について、措置期間が終わりいよいよ返済が始まってきます。返済額を捻出できないくらい痛んだ①経営の立て直しをどのようにしていくのか、②措置期間が終わる前に企業にしておいてもらえることはないか？③支援機関や金融機関が事業者に対して、しておかなければならないことについて、意見を伺いたい。</p>
36	<p>・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。</p>
37	<p>・業種転換・販路シフト・事業継続意欲について。</p>
38	<p>・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、ウイズコロナ・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</p>

【地域サービサーによる中小・零細企業支援】事前アンケート質問項目

グループD：しまなみ債権回収株式会社 企画部長 吉野 信一郎 氏

質問NO	●サービサーを活用した再生支援について
1	<p>・サービサーの活用について ⇒30年近く与信業務に携わっていますが、サービサーと金融機関の相互連携についてほとんど知見がありません。サービサーに債権を売却し再生に向けた取組みも経験値としてありません。 サービサー事業再生に金融をつけるシステムを構築している機関があると聞いていますが、その事例についてご教示ください。</p>
2	<p>・サービサーの再生支援について ⇒サービサーの立場としては、短期収益の確保から競売等の処理を行うと思われるが、再生可能な債務者である場合はどのような再生支援を行っているのか。</p>
3	<p>・サービサーを活用した再生支援事例について ⇒サービサーを活用した再生支援を検討したことはあるが、活用した好事例があればお伺いしたい。</p>
4	<p>・企業再生におけるサービサーの役割 ⇒各行が経営改善支援に注力している中でサービサーが関与する先は従前より「経営資源が乏しい」企業になっている感あり、実際は？ ⇒この環境「資金繰り支援→本業支援+経営支援」におけるサービサーの役割は？ ⇒カットバック(特にカット行が再度支援)の案件は増加？減少？どういうルートで銀行に相談があるのか？</p>
5	<p>・サービサーの役割とは ⇒サービサーの保有する「債権買取機能」を活用し、過剰債務等を抱える地域事業者様の事業再生に向けた総合的な経営コンサルティング機能を発揮した支援とは具体的にどのような支援策があるのか。</p>
	●その他
6	<p>・金融機関との関係 ⇒地方銀行や信用金庫の地元密着型の金融機関は、地元企業との関係において長年のしがらみがあり、双方が問題の先送りをするケースが多いと考えられるが、サービサーの企業支援の面から具体的な支援策とは。</p>
7	<p>・売掛金の買取について ⇒廃業支援時に、廃業対象企業の売掛金処理（売掛先が法的破綻はしていないが、回収が一定期間できておらず、回収の目途がない債権）に対応した、売掛金買取は可能かお伺いしたい。</p>
8	<p>・サービサーを活用した実質的な債権放棄について ⇒実質的な債権放棄を視野にしたサービサーの活用事例についてお伺いしたい。特に、債権の一部譲渡や、ワンタッチ型（当金庫が将来的な買取を前提とした債権譲渡）時の目安となる条件等をお伺いしたい。</p>
9	<p>・金融機関に望むことについて ⇒経営資源の適切な把握が出来ていない、事業性評価が不十分等欠けているを中心に・・・ ⇒サービサーの立場で、特に業績改善が見込まれエグジット戦略が描ける企業に対して、金融機関に期待する行動を教えてください</p>
10	<p>・サービサー関与となった場合の取引先経営者の反応について ⇒一般債権者（銀行等）からサービサーに移行された場合の経営者の心情はどのようになるのか、事業継続意欲は減退してしまうことも予想されるが、実際はどうか ⇒又、意欲減退している経営者に対しどのような働きかけを行い、再生につなげているのか</p>
11	<p>・地域サービサーによる中小・零細企業支援について ⇒地域サービサーとして、今後（Withコロナ・アフターコロナ）どのような支援を具体的にを行うつもりかお伺いしたい。</p>
12	<p>・人材育成 ⇒再生局面、回収局面に従事する（または経験のある）担当者が減少しており、危機時期における初期対応の意識・経験値が薄れつつあるとの印象があります。 最終的には、各金融機関における施策（本部集中や外部委託など）によると考えますが、次世代の人材育成にかかる貴社の取組みについてお伺いしたい。</p>