

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

- CHIHOMEN NEWS vol. 9 4 -

令和4年7月20日



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

企画のポイント

水野ゼミとは？

民間金融機関出身で、債権法を専門とする追手門学院大学の水野浩児経営学部長・教授（右）が講師を務め、管内信金・信組から応募のあった14機関15名による少人数制のゼミ形式で金融機関担当者同士のネットワーク構築を支援するもの。



企画のポイント

- 企業支援事例や担当者が抱える案件についてのケーススタディを実施。
参加者同士で具体的な中小企業支援の手法やノウハウ、課題や悩みを共有
- 全3回毎月開催し、各回ともに事業者支援に造詣の深い専門家を招へい
日本公認会計士協会近畿会及び大阪弁護士会中小企業支援センターから専門家が参加
- ゼミの様子を金融庁・近畿財務局の関係者に配信することで、当局側の人材育成を企図
当局職員もオンラインにて多数傍聴しており、現場の具体的な話を聞くことができる貴重な機会となっている



金融行政方針にも則った企画

2021事務年度 金融行政方針 I.2.(3) 地域経済活性化に向けた働きかけ

- ・金融機関や信用保証協会の現場職員の間で、地域・組織・業態を超えて事業者支援のノウハウを共有するなどの取組みを支援する。
- ・さらに、金融庁・財務局の意欲のある有志職員を中心に、地域の関係者とのネットワークづくりを通じ、地域の産学官金等の有識者との結びつきを得るなど、具体的な地域の課題解決に金融行政の立場から関わることで、地域経済の持続的成長のあり方についての知見をさらに深める。



企画背景・これまでの経緯

■ 企画背景

当局では、地域金融機関職員を対象として、事業者支援能力の向上を図るセミナー・講座を主催してまいりました。更なる事業者支援能力の向上には、①事業者支援スキルの取得、②専門家との連携、③他金融機関の事業者支援事例・ノウハウの横展開が必要と考え、これらの角度から地域金融機関のスキル向上に貢献できないかと考えました。そのためには、単なるセミナーではなく、参加者が双方向の関係性を築くことができる「大学のゼミ」という形式が最適であると考え、「水野ゼミ」の開催を企画しました。

そうした経緯から、水野ゼミでは参加者同士のコミュニケーションを重視しており、各回において、実際の企業支援事例を題材として、公認会計士や弁護士の専門家を含め、事業者支援に関する課題やそうした課題へのアプローチ方法について議論・共有を行っています。

■ 水野ゼミ開催に至るまでの流れ



■ 第1回水野ゼミの当日の流れ

- ・第1部では、「中小企業活性化における地域金融機関の支援の在り方」をテーマに、追手門学院大学・水野教授と共同通信社・橋本編集委員によるフリーディスカッションを実施。
- ・第2部では、冒頭各自の自己紹介後、水野教授がファシリテーターとなり、過去本ゼミで蓄積した事例集を用いてケーススタディを実施。

主催者挨拶

近畿財務局理財部長 佐藤雄作

主催者挨拶として、「今後ゼロゼロ融資の返済が本格化してくる中で、コロナの影響やロシア・ウクライナ問題による資材価格高騰なども相まって非常に苦しい状況となる事業者もあると思うが、地域金融機関のみならず信用保証協会や中小企業活性化協議会などの関係者が連携して支援することが重要。ゼミの中で事業者支援のノウハウや知識を身に付けて各金融機関にお持ち帰りいただくことも重要だが、それ以上に参加者同士で情報交換や相談ができる関係性を構築していただくことが重要。」との発言がありました。

第1部 フリーディスカッション

「中小企業活性化における地域金融機関の支援の在り方」

追手門学院大学経営学部長 水野浩児教授/共同通信社 橋本卓典編集委員

橋本氏からは「ゼロゼロ融資を返せる事業者と返せない事業者が今後出てくる。特に小規模事業者は苦しくなり、金融機関のトップなどに話を聞くと、顧客の2割が返せないという声もある。」との問題意識が述べられました。

水野教授からは「債権の本質論から言えば、メインの金融機関が返済計画を作ることができれば企業は倒産しない。しっかりと計画を立てられること、顧客の情報を持っていることが伴走支援には重要。その上で、公認会計士のサポートがあれば金融機関内での計画書作成のレベルも上がり、弁護士にも相談しておけば有事でも困らない。」との考えが示されるなど、「専門家との連携」の重要性等について活発な議論が展開されました。



橋本氏（左）水野氏（右）



第2部 グループワーク

追手門学院大学経営学部長 水野浩児教授/共同通信社 橋本卓典編集委員
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

取引先から相談の多い各種補助金、事業再構築、経営改善計画の策定について、参加者の所属する金融機関の実情を共有するとともに、このゼミナールで蓄積した企業支援の事例をもとにケーススタディを行いました。

このケーススタディでは、第一部でのポイントであった「連携」に関し、参加している公認会計士・弁護士の方々からも「会計士や弁護士は敷居が高いと思われるが、いつでも気軽に相談して欲しい。また、気軽に相談できるようなスキームも今後考えていきたい。」との話がありました。

参加者からは、今後、ゼロゼロ融資の返済を見据える中での懸念事項の共有や、各金庫・組合における計画策定支援の具体的内容、専門家との連携状況について紹介がありました。

参加者からは、「ゼミで得た知識を組織内に還元し、取引先の支援に活かしたい。」「他の金融機関がどのような支援を行っているのかをもっと知りたい。」といった声が聞かれました。

最後に、水野教授よりグループワークの総括として、「今後、計画が上手くいかなかったらどうしようという悩み、相談するフェーズが来る。その際にここにいる仲間が背中を押してくれる。」との発言がありました。



■ 第2回水野ゼミの当日の流れ

- ・本編開始前に、追手門学院大学・水野教授よりオリエンテーションを実施し、本ゼミの開催目的等を説明。
- ・第1部では、「現場目線からのソリューション営業～地域金融機関の帯同訪問から見た、ソリューション提案のポイント～」をテーマに、地域金融ソリューションセンター・竹内代表による講義後、追手門学院大学・水野教授、共同通信社・橋本編集委員、地域金融ソリューションセンター・竹内代表によるフリーディスカッションを実施。
- ・第2部では、3グループに分かれ、事前提出課題を用いてケーススタディを実施（A:水野教授、B:竹内代表、C:橋本編集委員がファシリテータを担当）。

第1部① 講義

「現場目線からのソリューション営業

～地域金融機関の帯同訪問から見た、ソリューション提案のポイント～」

地域金融ソリューションセンター 竹内心作代表

竹内氏からは、本業支援を行う上での基本の型はヒアリングして提案することであり、現場を経験する中で感じたソリューション提案のポイントとは「①知恵、②事例、③公的機関」であると説明いただきました。

「①知恵は、取引先へのソリューションを検討するための柔軟な発想・想像力。②事例は、様々な取引先を有する金融機関の強み。他社の事例を幅広く収集し、情報提供することでソリューション提案の糸口とできる。③公的機関について、とにかく信金・信組はよろず支援拠点や事業承継・引継ぎ支援センター等、公的機関との結びつきを強くすべき。専門家との連携も当然必要だが、公的機関は絶対に押えておくべき。」との発言がありました。



第1部② フリーディスカッション

追手門学院大学経営学部長 水野浩児教授/共同通信社 橋本卓典編集委員

地域金融ソリューションセンター 竹内心作代表

前半は、地域金融機関における事業者支援能力の向上にむけて何が必要かをテーマに議論を展開。

ヒアリングの質向上のためには、現場に足を運ぶこと・ヒアリング前に自分なりの仮説を構築することがスキル向上の秘訣であると結論付けました。

後半は、再生フェーズにおける支援の留意点について議論。その中で、「過剰債務の問題と収益力改善の問題は異なる。事業者がどのフェーズに分類されるのか、経営者が何をしたいのか、ボトルネックは何なのか、伸びない要因をまずは把握し整理することが重要」との発言がありました。



水野氏（左）竹内氏（中央）橋本氏（右）

第2部 グループワーク

追手門学院大学経営学部長 水野浩児教授/共同通信社 橋本卓典編集委員

地域金融ソリューションセンター 竹内心作代表

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

A～Cグループに分かれ、それぞれ(A)・(B) 経営改善 (C)販路拡大支援をテーマに議論を実施。Aグループの事例は信用金庫による金融機関間調整が契機となり不振企業の経営立て直しに成功した案件。今後ゼロゼロ融資の返済が本格化する中で事業者支援におけるロールモデルとも言え、議論が白熱しました。

Bグループの事例はコロナ禍での不振企業の課題を抽出し、現在も継続して支援中の案件。人材・販路拡大・債務超過等様々な課題を抱える企業に対し、いかなる支援が可能であるか、専門家も交え具体的な議論が行われました。

Cグループの事例は、クラウドファンディングを活用し、資金調達支援および本業支援を実施した案件。クラウドファンディング以外の販路拡大手法について様々な意見が出ました。そのほか、話題は事業承継支援へと展開され、代表者の経営ビジョン・事業継続意欲の確認が重要であるとの結論になりました。



■ 第3回水野ゼミの当日の流れ

- ・第1部では、「いま協同組織金融機関がやるべきこと～真のリレーションシップ・バンキングとSDGs～」をテーマに、地域の魅力研究所・多胡秀人代表理事による基調講演後、多胡氏、共同通信社・橋本編集委員によるフリーディスカッションを実施。
- ・第2部では、2グループに分かれ、事前提出課題を用いてケーススタディを実施（A:アビームコンサルティング(株)・林エキスパート、B:共同通信社・橋本編集委員がファシリテータを担当）。

第1部① 基調講演

「いま協同組織金融機関がやるべきこと～真のリレーションシップ・バンキングとSDGs～」

地域の魅力研究所 多胡秀人代表理事

地域金融機関にとってのサステナブルファイナンスとは、第1にお金のプロとして資金繰り支援、事業変革支援（本業支援）を行うことで「だれ一人取り残さない」ためのファイナンスであり、まさにリレバンを指すとした上で、ESG・SDGsについての中小規模事業者に対する普及と啓発が喫緊の課題であると述べました。

さらに、真の資金繰り支援とは、お客さまがお金のことにはわずらわされず、安心して事業に専念できる環境づくりであり、単にお金を貸し出しているだけでは信頼関係は生まれません。そして、コロナ禍で経営に苦しむ中小企業に最も刺さる強いメッセージは「逃げない」ことであり、そうしたメッセージをしっかりと伝えることが、信頼関係構築に繋がるとしました。

そのほか、支援を金融機関内部で完結することは難しく、多面的な連携が必要であるとし、外部ネットワーク活用の必要性を強調しました。

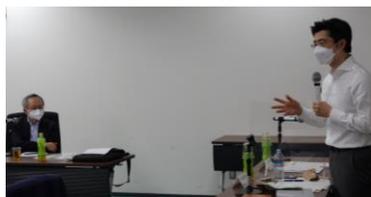


第1部② フリーディスカッション

地域の魅力研究所 多胡秀人代表理事/共同通信社 橋本卓典編集委員

フリーセッションは、第1部①での多胡氏の講演内容について、橋本氏が深掘りする形で進められました。

顧客目線での事業者支援の重要性について確認した上で、リレバンの在り方について、橋本氏からは「企業には色々な業種があるが、動物のようにそれぞれの性質や生き方がある。顧客と距離を測りながら、それぞれの業種がどうすれば儲かるのかを考えて、金融機関の皆さんの儲けにもつなげていく。これが正しい儲け方」との発言がありました。



多胡氏（左） 橋本氏（右）

第2部 グループワーク

追手門学院大学経営学部長 水野浩児教授
地域の魅力研究所 多胡秀人代表理事/共同通信社 橋本卓典編集委員
アビームコンサルティング(株) 林博エキスパート
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

A・Bグループに分かれ、ともに経営改善をテーマに議論を実施。

Aグループの事例は、コロナ禍を受けて業績が悪化した製造業についての現在も支援中の案件。参加者からは、「ビジネスマッチングができないか」「価格転嫁ができていないのではないか」「販路拡大のためにHPや会社案内を作成してはどうか」等、具体的な意見・質問が多数出されました。また、本事業に関連した各府県・省庁が実施する各種施策の内容や活用状況について紹介しあうなど、実務に直結する内容のグループワークとなりました。

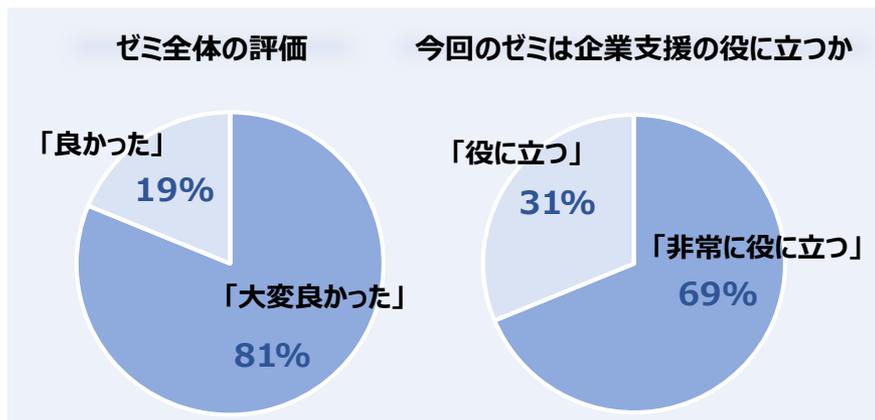
Bグループの事例は、債務超過に陥っていた製造業を信用金庫が中心となって支援し、保証協会の経営サポート事業を活用して経営改善を行った案件。経営サポート事業の詳細や、BtoBのビジネスマッチングの活用内容について参加者から多数の質問が寄せられました。また、弁護士や会計士の先生方からは、経営計画の策定について見解が述べられました。



参加者の声・次回予告

■ 令和4年前期水野ゼミ 参加者アンケート結果

- ・第3回終了後に水野ゼミの満足度アンケートを実施いたしました。新型コロナウイルスの感染拡大により、企業支援の重要性が増す中で、ノウハウ取得を切望する参加者が多い結果となりました。
- ・ゼミ全体の評価は、「大変良かった」の声が81%、「良かった」の声は19%となり、満足度の高い結果となりました。



参加者の声 (抜粋)

弁護士や公認会計士の先生方との相談しやすい関係性が構築され、今後の厳しい環境に対して協力して対応していけると感じた。

中小企業が抱える課題は多岐に渡っている中、販路拡大や補助金支援等支援ニーズは類似している部分があり、参加者同士で事例・ノウハウを共有することで、自金庫での支援に活かすことができると思う。



水野教授の講義はヒアリングのポイントや顧客との関係性の構築等勉強になることが多く、最前線の営業店の職員にもアウトプットしていきたい。



R4年度
後期

管内協同組織金融機関職員向け

企業支援の 在り方・手法ゼミ

開催決定

令和4年度後期ゼミの開催が決定しました！

- 皆様からの好評の声を頂き、令和4年度後期ゼミの開催が決定しました。
- 企業支援のために必要な知識の講義や、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。
- 協同組織金融機関ご担当者様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にもなると考えております。

