

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

～事業者支援・金融人材の高度化に向けて～

- CHIHOMEN NEWS vol.117 -



2024年1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
奈良県中小企業活性化協議会/日本政策金融公庫/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そうした課題へのアプローチ方法について議論・共有。**

令和5年度後期では、「**事業再生支援**」に着眼。**奈良県中小企業活性化協議会**や**日本政策金融公庫**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

コロナ禍からの社会経済活動の正常化が進みつつある中、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**のほか、令和5年度後期では、**中小企業活性化協議会、日本政策金融公庫もグループワークに参加し、「横の連携強化」を図る。**（「**支援する際の選択肢を増やす**」）
- 4 ゼミの様子を金融庁・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。



①フリーセッション（水野教授×橋本編集委員）～事業者支援の更なる促進及び金融行政の進化・深化～

1 水野ゼミの目的について

□ 水野教授

- ✓ 再生支援では、土業等へのアプローチが重要である中、本ゼミを通じて、**参加金融機関、土業等の専門家が交流を深め、支え合う仲間になること**がゼミ開催の目的。

2 業種別支援の着眼点

□ 橋本編集委員

- ✓ 業種別着眼点のうち「製造業」については、①業界平均値を抑えること、②技術の有無などの外形だけでなく、技術習得の背景を含めた本質を抑えること、③工場の労務環境、業務効率性などを抑えることが重要。



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

- ✓ **事業者が当協会に早期に相談できる環境を日頃から作っていききたい。**

2 大阪弁護士会 中小企業支援センター

- ✓ 弁護士はトラブルになってから相談するといったイメージがあるかもしれないが、**早い段階で相談**していただきたい。

3 大阪信用保証協会

- ✓ 当協会だけでは対応が困難なケースもあるため、引き続き、**金融機関と連携**のうえ、経営支援を継続していく。

③講演 水野教授 テーマ：「出口戦略に役立つ深化した支援メニューの有効活用」

1 事業者支援と人的資源（ヒト）～経営者保証ガイドラインの本質的意義～

- ✓ 金融機関が債務者に対し、経営者保証を解除する基準を明確にすることにより、**経営者に保証解除に向けた行動変容**をさせるきっかけになれば非常に有効であり、これこそが、経営者保証ガイドラインの本質的意義である。

2 金融機関が取組む事業者支援の意義と行政方針

- ✓ 金融行政方針には、事業者支援の一層の推進、事業者支援能力の向上等の記載がある中、**事業者支援**に対する**問題意識を持つことが何よりも重要。**



水野教授



事例：製造業者の事業再生支援

【業 種】製造業【代表者】50代【従業員】約40名

【概 要】

- ・ 営業から製造、資金繰り管理を社長が自ら行っている。
- ・ メインは、プラスチック眼鏡、サングラスのフレーム製造。
- ・ 金型製造から出荷まで一貫生産できることを強みに、上場大手の眼鏡小売業者などから受注。
- ・ 毎期一定の収益を確保するも、新型コロナの影響を受け、業績悪化。在庫の不良化もあり、資金繰りが逼迫。

<事例に対する参加者からの意見>

A信金

- **新型コロナ特例リスケジュール支援**（以下、「特例リスケ」）により経過をモニタリングし、その後、業績が上向いた場合には、**405事業（経営改善計画策定支援）を視野**に入れて出口を検討する。

会計士協会

- 生産工程における売上原価と販管費を精査する必要がある。金型製造から出荷までを内製化しているが、**外注によるコスト削減を図るほか、生産工程の見直しなどにより、利益の源泉を見つけていく必要がある。**



グループワークの様子

弁護士会

- 金融機関への相談が困難な場合でも、**弁護士がヒアリングすることにより、業況悪化の要因を究明できることもある。早期に弁護士に相談**いただきたい。新規取引先開拓や私的整理の相談に乗ることも出来る。

保証協会

- 借入金返済の観点を踏まえ、業績悪化が継続している現時点ではなく、**もう少し早いタイミング**であれば、他の支援機関を紹介するなどの支援は可能である。

水野教授

- 本事例のように、**経常利益がマイナスの場合**でも、**特定リスケ**を活用し、経過を観察したうえでの**対応は可能**。
- 土業等専門家の意見を総括すると、**業績悪化が継続するような段階よりも前に各支援機関等に相談**を行えば、**支援の選択肢は増える**。各金融機関においては、事業者に対する再生支援等の**タイミングをつかんで欲しい**。

①フリーセッション（水野教授×橋本編集委員）～事業者に寄り添った経営改善支援・事業再生支援の必要性～

1 「事業再生支援の必要性」

□ 水野教授

- ✓ 事業者支援のポイントは、**事業者（債務者）の行動変容**であり、**金融機関（債権者）が事業者に寄り添う**ことが重要。
- ✓ **メイン行の知識不足は不幸の出発点**。メイン行の判断が事業者の運命を動かす。
- ✓ **事業再生支援のフェーズでは、「横のつながりがある」ことが不可欠**。各金融機関においては、他の金融機関、士業等の専門家、各支援機関と連絡を取り合うことが行動変容になる。

2 業種別支援の着眼点

□ 橋本編集委員

- ✓ **中小企業活性化協議会**は、**事業再生計画を策定**するうえで大変**便利な機関**である。各金融機関においては、計画策定で満足することなく、その後の**フォローアップ**まで**しっかりと取り組むことが重要**。



②講演 奈良県中小企業活性化協議会 ～中小企業活性化協議会の活用のすすめ～

奈良県中小企業活性化協議会 南村統括

1 中小企業活性化協議会の役割

- ✓ 「**中小企業の駆け込み寺**」として、幅広く中小企業者の相談に対応。
- ✓ 債務者と債権者のどちらか一方的な味方ではなく、**公正中立の立場**で経営改善や地域活性化に資する業務に従事。

2 中小企業活性化協議会の支援策

- ✓ **再チャレンジ支援**の段階では、財務状況が痛んでいる事業者が多いため**早めの対応**が必要。

3 中小企業活性化協議会からのメッセージ

- ✓ **債権者（金融機関）の駆け込み寺でもある**ため、他の債権者と協調したい場合など、積極的に活用して欲しい。
- ✓ 当協議会への**相談時期**として**時期尚早はない**。**保証協会や税理士との連携にも注力**しており、早期に相談を受けられる体制を整えている。悩んでいることがあれば、どんなことでも相談して欲しい。





事例：再構築補助金を活用した事業多角化

【業種】金属製品加工業、【代表者】60歳

【概要】

- バルブ部品製造が売上の8割を占めるほか、従業員の過半数を熟練工員が占め、技術に定評がある社。
- コロナ禍の影響を受け、設備投資需要の減少による受注減から売上は減少。
- そうした中、取引先からモノレール部品製造の受注があることを受け、金融機関は事業再構築補助金の活用を提案。

<事例に対する参加者からの意見>



グループワークの様子

A信金

- 事業再構築補助金の給付により、事業者の手元資金を潤沢にした後、**つなぎ資金**や**運転資金**の融資で対応する方針。

B信組

- 補助金活用は**支援の入口**であり、事業者には、補助金を契機として事業全体が上向いていくよう取り組んでいただく必要があり、当組合では事業者への**フォローアップ**を重視している。

保証協会

- 金融機関からは、事業再構築補助金に係る**つなぎ融資に保証を付けて欲しい**といった要望が多くある。協会としては、**実現可能性が高い改善計画が策定**され、事業者の**業績が上向く見込み**があれば、**対応できる余地はある**。
- 保証協会の支援メニューのひとつである**経営サポート事業**について、利用する事業者はコロナ禍後に増加している。当該事業を活用することで、**事業者の課題を明確化**することが出来る。**課題解決**のために、当該事業を**積極的に活用**して欲しい。

水野教授

- 保証協会の**経営サポート事業**を活用することにより、事業者の**前向きな行動変容のきっかけ**となる。
- 低金利での肩代わりなど、**協同組織金融機関同士の金利競争は避け**、**事業者と銀行との取引を協同組織金融機関がリスクに応じた金利で獲得することが理想**である。

①水野教授・橋本編集委員からのメッセージ



1 「挑戦する中小企業の経営改善再生支援強化会議」

□ 水野教授

- ✓ 本会議では「民間ゼロゼロ融資の借入先に対し、保証協会は主たるプレーヤーとして主体的に動くべき」というメッセージがあった。事業者支援はあらゆるプレーヤーの知見や連携が大切であり、水野ゼミを有意義な機会にしていきたい。

2 業種別支援の着眼点

□ 橋本編集委員

- ✓ 11月に試行版として追加発表されるサービス業編については、製造業・飲食業・運送業・小売業等に分解していくことがポイント。サービス業というジャンルで決めつけず、他業種の面にも目配りすべき。

②講演 日本政策金融公庫 ～新型コロナ対策資本金劣後ローンの活用に向けた勉強会～

日本政策金融公庫 片山氏

1 新型コロナ対策資本金劣後ローンの融資実行の状況

- ✓ 民間金融機関等による支援体制が構築されている先(※)が、太宗を占める。
(※) 融資対象のうち、事業計画を策定し、民間金融機関等による支援体制が構築されている方



2 日本政策金融公庫からのメッセージ

- ✓ 新型コロナウイルス感染症の影響を受け、経営改善や事業再生に取り組む方、スタートアップ企業等がご利用いただける。お客さまから新型コロナ対策資本金劣後ローンの相談を受けた場合は、お近くの支店にお気軽にご相談いただきたい。

③講演 大阪府事業承継・引継ぎ支援センター ～大阪府事業承継・引継ぎ支援センターを活用した経営支援について～

大阪府事業承継・引継ぎ支援センター 兼田氏・田中氏

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。より深く支援が必要な場合には 2次対応、3次対応に移る。

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

- ✓ 事業承継は金融機関のサポートが必要となるので、是非同行していただき、一緒に支援を進めていきたい。





事例：コロナ禍における資金繰り改善支援

【業種】 各種パルプ製造業 【代表者】 70歳 【創業】 昭和35年3月

【概要】

- ・ 老舗メーカー。水処理関連プラント及び各種バルブ製造が主業。現代取2代目であり、後継者として孫が当社従事。
- ・ 一定の技術力見受けられ、一定の利益は確保できているも、コロナ禍により業績下降気味であり、借入返済が重く将来の資金繰りを懸念。既存債務の肩代わり及び日本政策金融公庫を紹介したことで、返済負担軽減及び真水調達が可能となり、資金繰り大幅良化し、業績が好転。
- ・ 経営改善計画書を策定し、保証協会・日本政策金融公庫に共有の上バンクミーティングを実施。

<事例に対する参加者からの意見>

A信金

- 計画策定の相談を受けると、当庫が同席したうえで、外部連携機関や士業の方とWeb相談を行っていただく。

B信金

- 当庫も公庫と連携させていただいており、公庫の中小企業事業で取り組んでおられる海外展開パッケージに、民間金融機関として参加している。このような連携が情報交換や協調融資に繋がっていると思われる。

保証協会

- 保証協会では、中小企業診断士等の専門家を派遣する**経営サポート事業**という支援メニューがあり、**原則無料で計画策定を支援**している。さらに、策定した計画を経営サポート会議（保証協会が主催するバンクミーティング）において共有し、経営改善サポート保証等により資金繰り改善を行っている。



引継ぎ支援センター

- 事前に予約していただければ、**親族承継や営業株式、取得資金等の問題がある場合であっても対応させていただきます。**

日本政策金融公庫

- 継続的な連携深化のため、**民間金融機関との勉強会の開催を推進**している。コロナ禍以降、行内会議等に公庫が講師として参加させていただき事例が増えており、**引き続き推進を図っている。**

■ 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

事例や他金庫の取組支援状況について、**生の声が聞いて参考になった。**少人数ゼミだからこそ、**本音の話し合い**ができた。

「非常に満足」
「満足」
計 **95.5%**

地域金融機関の効果的な**事業者支援のためのネットワークづくりの場**であり、他機関の方々と意見交換やアドバイスを直接頂く事ができ、貴重な学びの機会となった。

Q. 今回のゼミは企業支援に役立つか

自身のノウハウと人脈が増えたことで、提案の幅が広がった。
各機関との横の繋がりができ、**難しい案件でも気軽に相談**できるようになった。

「非常に役立つ」
「役立つ」
計 **100.0%**

情報としては知っていることも、いざ現場レベルに落とし込むほどの具体的なイメージが湧いていなかったが、積極的に活用出来ると身近に感じた。**生の事例の検討結果なので、似た事例ができれば応用できる。**

■ 次回予告

- ✓ 皆様から好評の声を頂き、令和6年度前期ゼミについても引き続き開催します。
(次回は令和6年1~3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。

【主催】財団法人 京畿府経済
【協力】日本山形銀行本店支店、大宮町商工小企業支援センター
大宮町商工小企業支援センター
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
～事例に即した柔軟な事業者支援と更なる連携促進～
大宮町を預けている「水野ゼミ」について、是非も開催します！

日時	第1回：1月15日(月) 会場は3階117号 第2回：2月16日(金) (全全協同組織経済) 第3回：3月5日(火) 定年参加費：令和5年度12月31日(金)まで
対象	管内協同組織金融機関の業務担当者 ITシステムソフトでは企業支援について意見交換を行うため、開催として、 参加費は無料の場を設けております。
開催方法	対面講義(注：遠隔視聴も可) 研修場は本校に在ります。オンラインで参加することも可能です。
定員	15名(1金融機関2名まで) ※申込人数が定員を超えた場合は、抽選となります。抽選結果は、申込後2週間以内 (参加費発生)までに連絡させていただきます。キャンセルは参加費発生となります。

法中門野大学経営学部長 水野 浩定 先生
共同経営者協議会委員 橋本 幸彦 先生