

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

—令和6年後期（9月～11月）開催報告—

KINZAI NEWS vol.134

2024年12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・NPO法人等支援センター/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/兵庫県弁護士会/
兵庫県信用保証協会/兵庫県中小企業活性化協議会/兵庫県事業承継・引継ぎ支援センター

水野ゼミの概要と目的

■ 企画概要

- 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**に事業者支援に係るゼミを令和2年度から継続的に開講。
- 本ゼミは、**実際の企業支援事例を題材に、グループ形式で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**。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、信用保証協会や中小企業活性化協議会等の支援機関にご参加いただいている。
- 令和6年後期（9月～11月開催）では、「**一步先を見据えた経営改善・再生支援の強化**」をテーマとして、「**経営改善**」「**収益力改善**」「**事業承継**」「**事業再生**」を題材として議論を行った。これまで大阪府外の金融機関から、**各地の支援機関との繋がりを持ちたいとの声が多数あり、過去から参加者の多い「兵庫県」にフォーカスし、兵庫県下の支援機関を当ゼミに招聘することとした。**



■ 目的

- 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 参加金融機関、土業である**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。

これまでの経緯



令和2年度 (2020.1~2)

顧客企業に頼られる
金融機関になるために

～事業性評価とコンサルティング
能力向上のための連続講座～

[講師]
・金融庁地域金融企画室 室長 ほか



令和2年度 (2020.7/2021.3)

With コロナ、Post コロナ
企業支援の在り方・手法セミナー

～協同組織金融機関の使命と
コロナ禍の本業支援～

[講師]
・金融庁地域金融企画室 室長 ほか



令和3年後期 (2021.4~6)

コロナ禍における企業支援の
在り方・手法ゼミ

[講師]
・金融庁地域金融企画室 室長
・地域金融ソリューションセンター 代表



令和3年後期 (2021.7~9)

コロナ禍における企業支援の
在り方・手法ゼミ

[講師]
・共同通信社 橋本編集委員
・金融庁地域金融企画室 室長
・金融庁協同組織金融室 室長



令和4年前期 (2022.4~6)

ゼロゼロ融資返済本格化に向けた
企業支援の在り方・手法ゼミ

[講師]
・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 代表
・地域の魅力研究所 代表



令和4年後期 (2022.10~12)

ゼロゼロ融資返済本格化に向けた
企業支援の在り方・手法ゼミ

[講師]
・共同通信社 橋本編集委員
・金融庁協同組織金融室 室長
・近畿経済産業局 中小企業課長



令和5年前期 (2023.4~6)

企業支援の在り方・手法ゼミ
～アフターコロナに向けた
出口戦略～

[講師]
・共同通信社 橋本編集委員
・金融庁地域金融企画室 室長補佐
・大阪府事業承継・引継ぎ支援センター
統括責任者



令和5年後期 (2023.9~11)

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～

[講師]
・共同通信社 橋本編集委員
・奈良県中小企業活性化協議会
統括責任者
・日本政策金融公庫 ご担当者様
・大阪府事業承継・引継ぎ支援センター
統括責任者



令和6年前期 (2024.1~3)

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～

[講師]
・共同通信社 橋本編集委員
・大阪府中小企業活性化協議会
統括責任者補佐
・大阪府事業承継・引継ぎ支援センター
統括責任者
・北門信用金庫企業支援室 室長

■フリーセッション（水野教授 × 橋本編集委員） 「経営改善・再生支援に必要な採算可視化」

1 「事業性融資の推進等に関する法律」について

今年6月に「事業性融資の推進等に関する法律」が成立し、企業価値担保権が新たに法律上で認められた。本法で言う事業性評価は、これまでの過去3年分の決算書を重視したアプローチではないことから、将来キャッシュフローの概念を変えるものであり、金融庁が認める新しい担保の概念が生まれたことになる。（水野教授）



2 事業性融資に向けた採算可視化について

事業者が企業価値担保権を活用する上で、認定支援機関による理解を得るために、採算の可視化が重要になる。特に、将来キャッシュフローを読む上で、詳細な原価情報や利益率など具体的な数値的根拠を用いた事業計画の策定を行う必要がある。（橋本編集委員）



■参加機関からのメッセージ

1 企業支援にあたり、金融機関との連携が非常に重要。本ゼミを通じてより良い関係を構築していきたい。（日本公認会計士協会近畿会）

2 金融機関と当会が**平時の段階から連携し**、早期の経営支援を行っていきたい。（大阪弁護士会中小企業・NPO法人等支援センター）

3 不安定な経済状況の中で経営支援がより重要だが、**どの地域の保証協会も支援メニューが充実しているため**、積極的にご活用いただきたい。（大阪信用保証協会）



■水野教授のご講演 「企業価値担保権の今後と事業者支援スキル向上」

1 「事業性融資の推進等に関する法律」について

事業性評価に係る政策は約10年前から取り組まれているが、そうした一貫性のある政策の通過点として本法律が成立し、事業性融資が「企業価値担保権」として定義付けされた。こうした状況を踏まえ、金融機関としての支援スキルの向上や外部専門家との連携が必須になってきている。

2 企業価値担保権について

これまでの担保は金融機関が回収するものであったが、企業価値担保権の登場によって、「悲しむ時も成功した時も債権者（金融機関）と債務者（企業）が同じ方向を向ける」ための新しい概念が生まれた。つまり、「**回収するための担保**」から「**生かすための担保**」に変わったといえる。

事例

【事業内容】

・美容サロン・フィットネスクラブ向けの「POSシステム」の導入。

【詳細情報】

- ・システム開発への資金投入により資金繰りが圧迫。過去に保証協会による代位弁済となる。
- ・過去に業務提携会社より数百万円の出資を受けて新事業を開始し、従業員を受け入れたものの、人件費増加により失敗。過去のシステム投資の償却負担から継続して営業赤字となる。
- ・協議会関与による実態調査と再生計画を策定。求償権消滅保証を利用し、未払利息を免除することで過剰債務の圧縮を行った。
- ・大手企業の子会社となり、美容向け独立開業コンサル企業を吸収合併することで新たな業務提携を締結。



● 保証協会

- ・「求償権消滅保証制度」は、あまり馴染みがないと思うが、求償先であったとしても、一定の要件を満たせば、当協会が新しい保証付きで借り換えて、再生するという手法である。どの商品でも利用可能で、代位弁済を行っていても、事業を継続し、約定返済の見通しがついてる先であれば、相談いただければ求償権消滅保証で支援できる可能性はあるので、その目線も持っておいていただきたい。

● A信金

- ・このような保証があることは知らなかった。外回りをしていて、取引先にて代弁先であるという話を聞くと、今後の対応は難しいと思っていたが、このような保証があれば支援の選択肢が広がると感じ、勉強になった。
- ・正直、この事例を見て驚いている。

● 水野教授

- ・そのように感じる方は多いと思う。むしろ、このような支援ができるということを知って、皆さんと共感できるのが勉強会の良さである。

● 橋本編集委員

- ・将来キャッシュフローや企業価値担保権にも関係してくる事例である。本事例の「POSシステム」は、おそらく利用料や保守料で儲ける仕組みかと思われるが、具体的に何が強みで、なぜ子会社化したいと思うのかという点を押える必要がある。

● 会計士

- ・吸収合併について、従来の「POSシステム」導入の売上にどれだけ繋がっているのかが気になる。既存の会社のコンサルを担当しているのか、一方「POSシステム」を導入していない会社のコンサルとなると、新規開拓にもつながってくる。

■フリーセッション（水野教授 × 橋本編集委員） 「金利ある世界における事業者の実情に応じた支援の促進」

① 「金利ある世界」について

地域金融機関のビジネスモデルにおける収益確保は、**企業・地域と一体となり、金利を厭わずに伴走し、地域経済エコシステムを作りあげる**こと。伴走支援により、業況が良くなったらその見返りに、金利を上乗せしてもらうという**共存・共栄の時代**が来ないといけない。（水野教授）



② 「事業者の実情に応じた支援の促進」について

「実情に応じた支援の促進」で重要なのが、将来キャッシュフローの把握におけるスキルや人材の獲得。この点、業種別支援の着眼点は活用できるが、注意すべき事項として、業種別支援の着眼点を学びつつも、**事業者の事業や資産の棚卸しを行い、事業や技術を他に転用できないか等、別の視点を持つことが必要**。（橋本編集委員）



■兵庫県信用保証協会からの講演 「兵庫県信用保証協会の経営支援について」

① 「プッシュ型経営支援」について

当協会は様々なプッシュ型経営支援を実施している。令和6年度においては、過去に実施した支援のフォローアップや、「信用保証協会向けの総合的な監督指針」の改正に伴い、**中小企業活性化協議会への案件持込促進**などに取り組んでいる。

② 「ひょうご信用創生アワード」について

兵庫県地域支援金融会議の参加機関等が連携して県内の中小企業・小規模事業者への金融、経営支援に取り組み、優れた成果を上げた事例を顕彰する「**ひょうご信用創生アワード**」を事務局として開催している。参加機関の支援意欲及び事業者の経営意欲の向上を図り、兵庫県の地域経済の発展に寄与することを目的としている。令和6年も11月にハイブリッド形式で開催予定なので、観覧希望があれば参加いただきたい。

事例

【事業内容：建築工事業】

・個人住宅の新築・リフォーム工事等の請負（一次下請）、分譲事業

【詳細情報】

- ・赤字の請負工事も多く、元請に対する価格交渉は困難。
- ・採算を重視した受注の選別も、下請先に対する仕事の安定供給の面を考えると困難。
- ・人員が少なく、現場管理が不十分→手直し等により、工期が延びる→更なる赤字に繋がるという悪循環に陥っている。
- ・代表者と後継者自身が、何をどう改善するべきなのかわからないといった状況。現在、支援の入り口として、支援機関を活用しながら、課題を明確化することとで、両者の経営改善に向けた意識の醸成を図りたいと考えている。



人 A信金

- ・本事例のように、建設業界特有の慣例的なもので、外部の意見が入りづらく、独自路線をいく事業者は多いように思うので、事業がうまくいかなかった場合に脱することが難しいのではないかと。

人 保証協会

- ・個人的には、再生局面まで至っておらず、保証付き融資であれば経営改善できる余地がある事例だと思う。
- ・ただ、保証協会としては（活性協も含め）、できるだけ早めの対応を行う必要がある。
- ・信用保証協会は無料で外部専門家（中小企業診断士や会計士等）を派遣できるので、そのような支援を活用してみてもどうか。

人 活性化協議会

- ・まず、金融機関には、決算書に加えて、附属明細書の添付の有無など財務内容に不明瞭な点や不記載事項がないか、見抜いていただきたい。
- ・活性協に事前相談いただいた場合は事業再生フェーズではなく、収益力改善計画の策定支援が可能だと考える。

人 会計士

- ・財務DDの面では、売上債権・棚卸資産に不良な面があるものと思われる。会計士と連携ができれば、含み損などを詳細に分析できる。金融機関から指摘しても説得力不足であれば会計士として補えるところはある。

人 弁護士

- ・代表者が70代ということもあるので、事業承継を考慮に入れつつ、前広に息子さんとコミュニケーションをとるようにしてみてもどうか。
- ・事業承継を機に、価格交渉がしやすくなることもある。事業承継や人員、経営モデル、私的整理などについて法律家目線でのアドバイスできることもある。

■ 講師からのメッセージ（水野教授、橋本編集委員）

1 水野教授

これまでの「担保」の常識が今後なくなることは間違いない。「企業価値担保権」について、「担保」の常識が変わるとき、**常識が変わることを受け止められる時代**にならないと、これからの事業性融資を推進する若者はついてこない。企業価値担保権の最大の保全是、「**生き延びて、お互いが共存・共栄すること**」である。

2 橋本編集委員

「保全をする」ということは、会計のルールであるが、**その先の事業の立て直しと成長に対して何をしていくのか**というところに踏み込んでいかないといいない。資金需要を待つ時代はきわめて古く、資金需要も含めて金融機関が作り出し、保証協会等支援機関が同じ方向を向き、企業を支援していく。その基盤となるスタートライン（目線合わせ）が、**採算可視化**である。

■ 兵庫県中小企業活性化協議会からの講演 「事業再生・経営改善をやってみよう！」

1 取引先を理解するために とにかく事業者と話し合うことが大切

取引先との協議する際、先ず「**ビジネスモデル俯瞰図**」を作り、これをもとに面談の都度内容を膨らませて、意見交換の質を高めていくこと。また、特に売掛債権、投資等の資産勘定の内訳を付属明細書でチェックしたうえで、債務超過解消の目処や債務者区分を予め確認する。

2 借入金の返済条件について 手元流動性の確保と資金の支払い順序に注意

コロナ禍からの出口で売上が増加していく過程では、正常運転資金の確保が不可欠。協議会では、早期に経営改善を実行して**キャッシュフローを高めたうえで、その8割程度を返済に回し、残りは手元流動性**として確保できるよう配慮。また、社会保険料等の租税公課、従業員の給与や仕入債務など優先すべき債務に遅延が発生している場合は、早期に対処が必要。支払い順序を間違えて倒産する事例も増加。

3 活性協における財務と事業の改善と事業計画 「病でも 早期発見 早期措置」

協議会で実際に原価計算や収益分析を行った結果と、経営者が把握する個別採算の状況は乖離していて、**経営者が採算の実態を誤認識していることがよくある**。支援機関は、採算の実態を適切に把握して提案し、経営者が理解・納得したうえで、早期に正しい方向性を打出すことが重要。協議会では「収益力改善・再生・再チャレンジ」など幅広いニーズに対応しており、ぜひ一度ご一緒にやってみましょう。



■ 大阪府事業承継・引継ぎ支援センターからの講演

「一歩先を見据えるために！最近のM&Aの傾向と対策」



1 昨今の中小M&Aの特徴について

M&Aへの心理的ハードルの低下や相談者の年齢幅の拡大、またインターネットでのマッチングの増加等、売り手・買い手・仲介会社・支援機関の傾向が変化している。

2 M&Aに関する課題克服と金融機関への期待について

課題として、①支援ニーズの把握の難しさ②リスクや後悔が付きまとう③事業承継・M&Aの支援者不足が挙げられる。

相談しづらい問題を抱えている可能性があるため、**金融機関から声かけ**をしていただき、また、**チェックシートを活用してリスクの説明・注意喚起を行う**ことでセカンドオピニオンとしての役割を果たしていただきたい。

加えて、**他の士業や支援機関と連携**することで**専門性の補完と進化**を図っていただきたい。

■ 参加機関からのメッセージ

1 **経営改善・再生支援を必要としている事業者や支援に至る前に手遅れになる事業者が急増していることを認識して、グループワークに取り組み学びを深めていただきたい。**（大阪府中小企業活性化協議会）

2 **事業承継は時間がかかるため、60歳前後の事業者に対し、事業承継について考えるよう、金融機関の皆様からも勧めていただきたい。また、当センター支援メニューをご活用いただきたい。**（兵庫県事業承継・引継ぎ支援センター）

3 **業績の悪化を放置して返済を続けると、企業は破産し、破産手続きのための費用も支払えず、金融機関も配当が受け取れない等の事態が発生するため、可能な限り早く持ち込んでいただきたい。**（兵庫県弁護士会）



事例

【事業内容】

・金型製造業

【詳細情報】

- ・従業員の大半が身内で、人件費がかさみ収益を圧迫。
また、見積もりが甘く赤字受注、同業他社との競争激化により、価格競争に陥っている状況。
- ・代表者（高齢）は職人気質で、改善にむけた提案を行っても、なかなか話が進まない。
- ・同社で働いている息子へ事業承継を予定。



人 A信金

- ・ 当庫であれば、どんぶり勘定の部分を徹底的に指摘し、経営陣の本気度をはかっていく。
- ・ 一方で、これまでは企業の甘さ（どんぶり勘定）の部分を好んで取引してきた顧客もいると思う。
そこを精査し、厳格な取引を行うことで、これまでの販売経路を失う可能性もある。

人 B信金

- ・ 本事例のようなケースでは、競争が激しく、売上を伸ばすことは難しいので、コスト削減に注力するように事業者伝えていく。

人 会計士

- ・ 製造業では、事業承継において、技術力が非常に重要になってくる。
これまでは、前代表者の人脈を通じて、何とか売り上げを確保することができたが、事業承継によりそれが途絶える可能性がある。

人 弁護士

- ・ 事業承継を行うのであれば、代表者が高齢ということ踏まえて、株式の譲渡手続きも速やかに行っていただきたい。
万が一、意思表示ができなくなると、後見人の設定等に時間を要し（2～3カ月）、思うように会社経営を動かせない状況に陥る。

人 活性化協議会

- ・ 本事例では、金融機関の債務免除やDDSの必要性を感じるなど、自力での再生は難しい。
金融機関主導で、当協会まで相談にきていただきたい。

人 保証協会

- ・ 支援機関が事業者の経営改善への意欲を変えることは簡単ではないが、改善意欲のある先であれば、ぜひとも支援したい。
活性化協議会への相談にもプッシュ型支援の一環として、是非同したい。

参加者の声・次回予告

■ゼミ全体へのご意見

■ゼミ全体の満足度



他金融機関の方が同じような悩みを持っていることがわかってよかった。
また、様々な支援機関の方と話す機会ができてよかった。



普段気軽に相談ができないような支援機関と繋がることができて、他金融機関の方との事例を交えた意見交換が貴重な体験だった。



■ゼミは今後の事業者支援に役立つか



目的は同じだが、立場が違うメンバーにてディスカッションすることで、今後お互いの連携がより一層とれる兆しが見えた。



ゼミへの参加で、自身の意識が柔軟になった。
また金融機関の方も手探りで対応されていることが分かり、難しく構えることなく支援に関わりたいと思えた。



■次回予告

- 皆様から好評の声を頂き、令和7年前期ゼミについても引き続き開催します。
(次回は令和7年1～3月を予定、申し込みは終了)。
- 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、参加者から持ち寄っていただいた事例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。

