

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7年前期（1月～3月）開催報告—

**KINZAI NEWS vol.139**

2025年4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

# 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、中小企業活性化協議会、事業承継・引継ぎ支援センター等といった支援機関にご参加いただいている。
- 令和7年前期（1月～3月開催）では、**「事業者の実情に応じた付加価値の高い支援の促進」**をテーマとして、**「収益力改善・経営改善」「再生支援」「事業承継（M&A）」**を題材として議論を行った。また、新たな取り組みとして、これまでのゼミで橋本編集委員が何度もキーワードとして取り上げていた「採算可視化」について、有識者である、ブレイン・アンド・キャピタル・ソリューションズ株式会社黒澤氏を講師として招聘し、講義及びグループワークへ参加いただくことにより、参加者の知見向上を図った。



## ■ 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、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、中小企業活性化協議会、事業承継・引継ぎ支援センター**を招聘し、「**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。

# 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年前期 (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



令和6年後期 (2024.9~11)

企業支援の在り方・手法ゼミ  
～一歩先を見据えた  
経営改善・再生支援の強化～

[講師]

・共同通信社 橋本編集委員  
・兵庫県信用保証協会 ご担当者様  
・兵庫県中小企業活性化協議会  
統括責任者  
・大阪府事業承継・引継ぎ支援センター  
統括責任者、エリアコーディネーター 2

## ■ フリーセッション（水野教授 × 橋本編集委員） 「採算重視の経営と将来キャッシュフローの把握、DXの進化」

### 1 採算重視の経営と将来キャッシュフローの把握について

金融機関は10年前から事業性評価を続けており、今後企業価値担保権が登場する中で、債務者にどのように返済させる力を身につけさせるのかといった将来キャッシュフローの把握・改善が必要となってくる。業種ごとに特性があるため何でも採算可視化すべきというわけではないが、せめて主力商材や一番の問題だと思わしき商材は採算可視化をしていただきたい。（水野教授・橋本編集委員）

### 2 DXの進化について

採算可視化は人間のやる仕事ではなくAIにさせるべきであり、人間の付加価値は企業支援に振り向けてどういう戦い方をして経営を良くしていくのかを考えることに時間を使ってほしい。（橋本編集委員）

現在バズワードになりつつある「DX化」について、DX化を進めないと金融機関には若い職員が入ってこないという状況にある。少しずつ変わっていただくことにより、地域金融機関のイメージが変われば、優秀な人材も入ってきて、元々優秀な皆さんがより活躍できる。（水野教授）



## ■ 水野教授のご講演 「事業性融資推進法の本質的意義とこれからの事業者支援」

### 1 「事業者支援の促進と加速する変化への対応」について

従前の「売上を向上させる」という支援から、「事業者の事業を継続させる」という支援に変わりつつある。事業者が破産するよりは、過去にタブーとされていた債権放棄等を行い、事業継続をさせるという考え方が浸透されつつある。

### 2 事業性融資推進法（企業価値担保権）の概要について

事業性融資推進法の大半は企業価値担保権について記載されているが、本質は事業性融資を推進していくということである。企業価値担保権は、事業の存続が前提であり、「回収するための担保」ではなく「生かすための担保」である。

## 事例

### 【事業内容】

・輸入雑貨、手芸材料・和雑貨の企画製造販売。

### 【詳細情報】

- ・神社仏閣へのお守り、観光地の土産及び雑貨等を取り扱う。また、ECサイトにて自社商品を販売。
  - ・加工・梱包は自社内で行え、内職は1,000名ほど有しており受注増減にも柔軟に対応できる(常時外注できるのは250名ほど)。
  - ・代表者が高齢であったこともあり、従業員への事業承継を行った。
- 金融機関の主な支援策としては、①支援機関と連携して、承継計画書作成、②事業承継特別保証制度利用した融資を実施。



### 👤 橋本編集委員

- ・社内の**経営状況を一番よく知っている従業員が承継できる**ということは、**誰から見ても良い経営ができていた**ということにほかならない。

### 👤 A信金

- ・事業承継が最近目に見えて増えてきていると感じる。信用金庫・組合の取引先の事業規模では、M&Aによる事業承継を目指しても、相手先が中々見つからず、苦勞することが多い。

### 👤 B信金

- ・当庫では、事業承継の専担部署があり、情報集約等を行っている。他方で、事業承継事案は複雑であるため、どうしても主担者が上役に偏りがちで、若手職員が主体的に関わっているわけではない。**今後は当事者意識をもって、かかわっていくことが重要**と感じた。

### 👤 事業承継・引継ぎ支援センター

- ・事業承継は借入金の問題と株の買い取り資金の問題のどちらかで苦勞することが多い。今回の事例は現預金が一定確保できており、**承継計画を策定したうえで事業承継特別保証を使用することで、既存借入金についても経営者保証を全て解除できていて、パーフェクトな事例。**

### 👤 中小企業活性化協議会

- ・事業承継者はいるが、借入の保証がネックとなって、承継がスムーズに進まないという話はよく聞く。**本事例のように、事業承継特別保証をもっと活用できれば良い**と感じる。

### 👤 弁護士

- ・ご高齢の経営者の中でも事業承継に対して前向きでない方は多いので、そのような場合、例えば、**遺言書に株式の譲渡先だけでも記載**いただくよう勧めることがスムーズな承継に繋がると考える。

## ■ フリーセッション（水野教授 × 橋本編集委員） 「事業者支援の向上に向けた効率化への取組みとインフラ整備」



### 1 「金融機関における業務効率化」について

金融機関によっては、昨今のDXの流れに反して、「決算書の現物しばり」などの非効率的な業務が未だに多い。事業者が損益改善・生産性向上に向けた意思決定に注力できるよう、**金融機関自身がDX・業務効率化に向けて真剣に検討していくべきである。**（橋本編集委員）

### 2 「金融機関における事業者支援」について

**金融機関におけるDX**が進むことで、事業者支援に費やす時間も増え、**事業者との接触機会増加にも繋がる**だろう。また、「金利ある世界」となった今、金融機関としては**事業者支援推進の好機と捉え、金融機関側の人材育成も含め積極的に推進する姿勢を示していくべきである。**（水野教授）

## ■ BACソリューションズ 黒澤氏からの講演 「収益力改善への貢献」



### 1 「企業支援で果たすべきこと」

**企業支援の着地点は利益が上がる**こと。企業支援において、“正しい意思決定”と“正しい行動”に加え、それを自走化させる必要があるが、経営者は自分が正しいと思って普段意思決定しているので、外部からの一般論の指摘にはウンザリしている。**そのため、“利益に繋がる”**ような“会社固有の事実”を“具体的”にお話することで、「こうすれば良いのか」と経営者に自分事として腹落ちさせることが必要である。

### 2 製品別売上構成の「採算把握」の重要性

“正しい意思決定”と“正しい行動”をするために、①具体的に迫る**実態把握**②固有の文脈を踏まえた**意味づけ**③自走化のための**伴走行動**が必要であり、①の**手段の一つが“採算把握”**である。採算把握ができていない企業は案外多いが、**製品別売上構成の採算把握ができれば、改善に取り組むべき対象製品が見え、焦点を絞り込んだ具体的な改善活動（価格交渉・生産性向上等）が展開できる。**

## 事例

【事業内容：宿泊業（温泉旅館運営）】

・創業70年以上の老舗温泉旅館運営（2棟連棟式：①富裕層向け、②団体客向け）

【詳細情報】

・経営管理体制が脆弱であり、コスト・資金管理が不十分。また、人手不足の深刻化により稼働率75%を超えるとサービス面に支障をきたす懸念があり、キャンセルやむ無しの実態。

・コロナ前より経営不振（債務超過・赤字計上）に陥り返済猶予対応。その後、コロナ禍により緊急融資行っても、経営危機に瀕した。

・当組主導のもと経営コンサル(認定支援機関)・顧客間にて連携。経営改善計画策定の上、①日本政策金融公庫 新型コロナ資本性劣後ローンの融資実行、②日本政策金融公庫の劣後ローンと当組との協調融資、③観光庁「高付加価値化事業」補助金採択支援（事業総額140百万の内30百万受領）、④正常返済スキーム確立といった支援を実施。



### ● A信金

- ・財務情報を見ると、建物以外は減価償却が進んでおり、一定の利益も確保できているので、**設備投資を行うタイミングにあるのではないかと思う。**

### ● B信金

- ・宿泊業は施設の老朽化に対する設備投資が借入金の負担も大きいことから課題となることが多いが、どのように対応されているのか教えていただきたい。

### ● BACソリューションズ 黒澤氏

- ・支援の前段階においては、本質的な経営課題を把握しておくことや、事業者と信頼関係を築くことに注力してほしい。
- ・**支援中においては、経営コンサルは経営の内側に入っていくので、事業者に対して言いにくいこともある。経営コンサルと金融機関で役割分担を行い、経営コンサルが言いにくい、客観的な意見や厳しい意見などを金融機関からいただきたい。**
- ・支援後においては、支援中に把握した経営者以外のキーパーソンにもヒアリングを行うなど、精度の高いモニタリングをしていただきたい。

### ● 橋本編集委員

- ・集客の方法として、オンライン宿泊予約サイトの他社サイトを使用することは効果的ではあるものの、手数料が高額であるので、**自社サイトで集客できるかが重要**である。
- ・宿泊業一体として採算可視化を行うのではなく、**宿泊部門と飲料部門で分けて採算可視化を行うべき**である。

## ■ フリーセッション（水野教授 × 橋本編集委員） 「企業価値担保権の本質と事業者の採算改善への取組み」

### 1 「金利のプライシングメカニズム」について

金利のある時代に戻ったが、金融機関は好業績の企業への金利を上げる一方で、業績の悪い企業への金利は制度融資により下がっている。これは、金利のプライシングメカニズムからしておかしい。**生産性を向上させようという国の流れを地域金融機関が阻むことがあってはならない。**（橋本教授）

### 2 企業価値担保権設定に向けた採算可視化について

採算可視化は企業価値担保権にも通じるため重要。企業価値担保権は個別資産担保ではなく、将来キャッシュフローも含めた全資産担保であり、逆をいうと**将来キャッシュフローを見れない人は企業価値担保権を設定できない。**（水野教授）



## ■ 大阪弁護士会からの講演 「金融機関における弁護士・弁護士会との連携方法」

### 1 M&Aにおける悪質買主に係る留意点について

大阪弁護士会は取引先悪質買主対策として、事業承継引継ぎ支援センターの共同で「M&Aチェックシート」を作成した。M&A取引では、金融機関の立場として、融資を通じた資金提供や自らが仲介の立場で関与することになる。その際に**金融機関自身がよく知った素性のわかる企業を買主として紹介するなど、M&Aの“地産地消”化の実現が地元のお宝企業を流出させない上でも重要**である。また、早い段階で弁護士に相談いただくと、悪質買主を排除するにあたってのアドバイザーとして関与することができる。

## ■ 日本公認会計士協会近畿会からの講演 「公認会計士の果たしうる役割」

### 1 公認会計士が今できること

公認会計士として中小企業へ支援できることは3点である。①必要最小限の会計プロセス構築のための指導を通じた**経営者の採算可視化の実現**②オーナー企業等への適切な内部統制構築（経営者と法人の明確な区分）を通じた**経営者保証を外すための支援**③事業性融資推進法の普及させる上で、企業価値担保権の将来CFの現在価値について計数評価をする必要があるが、その前提となる**“事業価値インフラ”を整備するための支援**である。





## 事例

### 【事業内容】

・娯楽業、飲食業、不動産賃貸業

### 【詳細情報】

- ・娯楽部門について、業界大手企業が近隣に出店したことや、コロナ禍の顧客減少により、売上が減少し、事業全体でも財務状況が悪化。
- ・娯楽部門の不採算店舗を不動産賃貸業へ改築し、事業転換を行い、経営状況が改善傾向にある。
- ・同社で働いている息子へ事業承継を予定。なお、借入額が多額で、経営者保証を取っていることが事業承継のネックとなっている。



### 👤 橋本編集委員

- ・事業転換を考えるうえでは、景気の影響を受けやすい「**フローのビジネス**」と景気の影響を受けにくい「**ストックのビジネス**」を**組み合わせることがリスク分散の観点から重要**である。
- ・本事例は、フローのビジネス（娯楽業、飲食業）にストックのビジネス（不動産賃貸業）を加えることができている。

### 👤 A信金

- ・当庫であれば、借入が高額で利息負担も大きいので、物件を売却して、債務の圧縮を図ると思う。
- ・**娯楽業から不動産賃貸業へ事業転換**を行ったのは、**思い切った選択**をしたなと思う。

### 👤 会計士

- ・借入が多額で、返済期間も長く、追加融資も受けにくい状況にある。
- ・承継予定者のことを考えると、**第二会社を設立して、採算事業のみ新会社へ事業譲渡する**という**選択肢もある**のではないかと。

### 👤 弁護士

- ・あまりにも債務が膨らんでいるのであれば、**DDS（デット・デット・スワップ）**を行い、**長期間で返済をさせるスキームもある**かと思う。

### 👤 引継ぎ支援センター

- ・借入金が多い場合、**承継予定者の家族からの反発**によって、**M&Aや事業承継の話が頓挫**するケースも多々ある。

# 参加者の声

## ■ゼミ全体へのご意見

### ■ゼミ全体の満足度



水野教授や橋本様からホットな情報をいただきました。  
また、**地域金融機関の職員の課題に対する取組姿勢が分かった。**



**他行の事例発表を通じて、課題解決提案の参考になった。**  
また、**各支援機関とのつながりができた。**



### ■ゼミは今後の事業者支援に役立つか



水野ゼミを通じて得た知識や人脈もさることながら、**事業者支援をやっていこうという気持ち上がる点が一番良かった。**



**今後、企業価値担保権は金融機関としての課題でもあるため、それを先取りできた。**



## ■ゼミ後の様子

- ゼミ終了後は、金融機関や支援機関、土業など所属の垣根を越えて、情報交換や名刺交換をされていました。水野教授のところにも毎回行列ができ、皆様熱心にお話されていました。
- 参加者からは、「水野ゼミで人脈ができた」という声も多数寄せられ、大変有意義な場となりました。



ゼミ後の様子