

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年度開催報告—

**KINZAI NEWS vol.163**

2026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

# 企業支援の在り方・手法ゼミ（通称：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セミナーやゼミを令和2年から継続的に開講。
- 本ゼミでは、**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、経済ジャーナリスト・橋本氏、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年度（10月～3月開催）では、**「事業性融資推進法施行を見据えた事業者支援の深化」**をテーマとして、**「収益力改善」「再生支援」「事業承継（M&A）」**を題材として議論を行った。事業性融資推進法の施行を控えるタイミングであることから、**「企業価値担保権」の活用に向けた態勢整備の後押しのため、協同組織金融機関の本部職員を対象**に開講し、金融庁事業性融資推進室水谷室長を講師として迎え、制度の趣旨や今後の実務対応について理解を深めた。また、中小・中堅企業における業績向上支援を担当しているブレイン・アンド・キャピタル・ソリューションズ黒澤氏を前回に引き続き講師として招聘し、事業者支援の実践的な考え方を学んだ。



## ■ 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～ (2020.1～2、7/2021.3)

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～

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・後期(2021.4～6、10～12)

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  
・金融庁協同組織金融室 室長  
・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



令和4年前期・後期 (2022.4～6、10～12)

コロナ禍における企業支援の在り方・手法ゼミ

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]

・金融庁協同組織金融室 室長  
・近畿経済産業局中小企業課 課長  
・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5年前期・後期 (2023.4～6、9～11)

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～

～事業者支援・金融人材の高度化に向けて～

[講師]

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



令和6年前期・後期 (2024.1～3、9～11)

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～

～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  
・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、エリアコーディネーター  
・北門信用金庫企業支援室 室長  
・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



令和7年前期 (2025.1～3)

企業支援の在り方・手法ゼミ

～事業者の実情に応じた付加価値の高い支援の促進～

[講師]

・共同通信社 橋本編集委員  
・BACソリューションズ マネージングディレクター  
・大阪弁護士会中小企業・NPO法人等支援センター 事務局長  
・日本公認会計士協会近畿会 ご担当者様

## ■フリーセッション（水野教授 × 橋本氏） 「企業価値担保権で中小企業金融はどう変わるか」

### 1 アメリカと日本における融資慣行の違い

日本のリレーションシップ・バンキングは、金融再生プログラムの一環として不良債権処理のために作られた経緯から、稼ぐことを目的としていない。アメリカでは、「融資先企業が収益を出し、融資元へ利息を支払い、余った利益を自己資本（＝利益剰余金）に積み増すことで自己資本を健全化していく」、この循環サイクルを構築するためにリレバンを行っていかねばならないと位置付けており、日本とは目的が全く異なる。（アメリカの融資慣行に沿うかたちで）金融機関が稼いでいくには、損失を回避し、防衛していく必要があるため、「情報の非対称性」をなくし、**融資先の経営を深く理解する必要がある**。日本の金融機関がそうしていくためには、組織体制や人事評価から大きく変えなければならない。（橋本氏）

### 2 アメリカと日本の融資管理の違いについて

日本：過去の決算書から債務者区分に振り分けて個別引当等を検討するため、「金融機関の決算を良くするため、債務者区分の落ちた事業者には極力貸出を行わない」と判断される。  
アメリカ：債務者区分によらず、**個々の債権毎に個別評価することを理想**とする。（水野教授）

## ■水野教授のご講演 「企業価値担保権の概要と専門家・支援機関との連携強化」

### 1 企業価値担保権の基本構造

企業価値担保権を理解する上では、**信託用語理解と信託導入意義の理解がポイント**である。  
「委託者・受託者・受益者」の言葉に慣れていただきたい。また、企業価値担保権における信託会社は金融機関と事業者の緊密な関係の根拠となる。

### 2 支援機関・専門家の関与のポイント

企業価値担保権はメインの明確化。実行には事業譲渡が伴い、設定には会計的整合性が必要である等、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の動き方や弁護士・会計士等との連携が一層重要になることから、**支援機関・専門家の役割が明確になることも企業価値担保権のポイント**である。



## ■フリーセッション (水野教授 × 橋本氏) 「キャッシュフロー将来CF重視の未来志向融資と企業価値担保権の活用」

### 1 「未来志向融資」について

企業価値担保権によって、引当についての新たな基準が生まれる。今回のテーマである**未来志向融資とは、これからの債権の価値、本質的価値の見方そのものを変えていくということ**。これまで金融機関は過去実績を重視して融資をしてきたが、来年5月25日以降は、企業価値担保権という未来を見据えた制度に基づく融資の実績が生まれることで、新たな「過去」が形成され、今後の判断材料として活用できるようになる。  
(水野教授・橋本氏)

### 2 「金融機関に求められるモニタリング手法」について

**財務諸表上の数字と定性情報、どちらか片方だけを重視することは危険**であり、両方の情報をもとにモニタリングすることが必要である。**そこで役立つのが、**黒澤氏の講義テーマにもある**「事業の目利き」**。目利きというのは**将来CFを把握することであり、これからの金融機関に求められていることである**。(水野教授・橋本氏)

## ■BACソリューションズ 黒澤氏のご講演 「事業の目利きに役立つ3つの方法」



### 1 事業の目利き力・支援力の重要性

事業性評価推進や企業価値担保権制度導入に伴い、事業の将来キャッシュ・フロー等に着眼した評価を行う場面では、**「事業の目利き力」「支援力」がより重要になっていく**。実際に事業の改善を実行する経営者の意識・行動を変容させるためには、**支援者が提供する評価が経営者に納得感を与えるものである必要がある**。

### 2 事業の目利きに役立つ3つの手法と支援者が持つべき姿勢

経営者を事実に基づく意思決定へと導く手段として、顧客の声を正面から聞く**「顧客面談」**、商品別の収益性など定量面での強み・弱みを把握する**「採算把握」**、事業構造を見直すうえでの顧客・稼ぎ方・組織運営の理解といった**「事業を見る視点」**が挙げられる。これらを用いた対話を通じて、**正解のない経営課題に試行錯誤しながら向き合い、支援を継続していく姿勢こそ重要である**。

## 事例

【事業内容】内装工事業（軽天・大工工事等）

【詳細情報】

- ・同一金庫内で、譲渡企業及び譲受企業のマッチングを行い、M&Aが成立した事例。
- ・譲渡企業は代表・経営陣が70歳前後と高齢化が進んでおり、後継者不在。材料高騰・コロナ禍により受注が低迷したものの、営業強化により売上は近時回復傾向。
- ・譲受企業は若手社長による成長意欲が高い事業者だが、コロナ禍の影響等により債務超過状態。既存借入も多額で返済負担が重く、単独での追加融資は困難な財務状況。
- ・M&Aコンサルティング会社や事業承継引き継ぎ支援センターと連携し、弁護士会との協働等、外部リソースを活用した支援を実施。
- ・結果、同一金庫内でのマッチングが成立し、地域雇用維持・事業継続を実現。事業承継・事業拡大の課題が存在した双方にとってWin-Winの承継スキームとなった。

### 水野教授

- ・ 事業承継は、財務・経営課題と拡大意欲のある企業のニーズをいかに結び付けるかが鍵。本件は両者のニーズが合致した好例。

### A信金

- ・ 新規経営者の信用評価や保証の扱いに課題があるが、企業価値担保権等、**新制度の理解と活用が必要**。

### 事業承継・引継ぎ支援センター

- ・ コンサル会社が関与していても、契約書チェックや弁護士会との連携による「**セカンドオピニオン**」が顧客の安心感に寄与したのでは。
- ・ 外部リソースを適切に組み合わせた点が評価できる。

### 信用保証協会

- ・ M&Aでは「経営者保証の解除」が重要論点。なお、保証解除については、近年浸透しつつあり、**個別のケースに応じて柔軟に対応**している。

### 弁護士

- ・ M&A実行時、メインバンクを事後報告とするケースが多いが、経営者保証など重要論点が絡むため、**基本合意段階での情報共有が不可欠**。

### 会計士

- ・ 弁護士と協働しながら、予兆管理・コンバンツ確認等を通じ、**経営計画に寄り添う役割**が求められる。
- ・ 採算性の改善策の提示は専門領域であり、本件のようなM&Aでは特に重要。



## ■フリーセッション（水野教授 × 橋本氏） 「企業価値担保権活用における実務上の課題と展望」

### ① 「コベナンツにおける金融機関と事業者の信頼関係について」

企業価値担保権のコベナンツは一義的に金融機関自身が考えるものであることから、**金融機関がいかに事業者を理解できているかが最大のポイントである**。また、金融機関のモニタリングだけでなく、専門家によるセカンドオピニオンのような日頃の経営の管理によって、何か起きた時に金融機関へ報告してくれるような信頼関係の構築も大切なことである。（水野教授・橋本氏）



## ■水野教授のご講演 「企業価値担保権の活用と実装のポイント」

### ① 企業価値担保権活用による事業性融資のあり方

企業価値担保権は企業の将来キャッシュ・フロー創出力を評価対象とする点、**金融機関が事業者とともに企業価値を高め、結果として担保価値を向上させることができる**。企業価値担保権制度により、金融機関・事業者でのコベナンツ設定等に基づく継続的なモニタリングによる**長期的な支援と将来性重視の姿勢が後押し**される。

### ② 事業性融資推進法施行に向けて

事業性融資推進法施行に向けて、各種法令・コベナンツのモデル・会計基準の整備など制度の基盤構築が進む中、**金融機関の主体的な取組によって、これまで支援の手が届かなかった企業への積極的なアプローチが進むことが期待**される。過去からの長きに亘る事業性評価の取組が法的裏付けを得て一つの結実を迎える局面にある。

## ■BACソリューションズ 黒澤氏のご講演 「事業の目利きに役立つ思考法」

### ① 事業性評価における情報構造化の重要性

事業性を評価するにあたり、**事業者の情報を分解し再構築して捉える思考法**が重要である。事業の姿は「情報の扱い方」で大きく変わるため、先入観を排除して文字化・構造化し、判断の歪みを防ぐ必要がある。さらに、構造化により本質や問題の因果関係が見えた際は、切り口を固定せず多面的に再構築する柔軟性も不可欠となる。**事業機能の分解・構造化は新規事業の発見や経営課題の根源の特定にも役立つ、事業者の可能性を広げる強力な武器になる**。



## 事例 【事業内容】製造業（金属製品）

### 【詳細情報】

- ・コロナの影響や、度重なる材料高の高騰に価格転嫁が追い付かない状況が発生し赤字が続いていたものの、大幅に価格改定を行ったことで、業績はV字回復。
- ・従業員の高齢化が進んでおり、将来に向けた人材確保や技能継承が課題。
- ・代表者は高齢であるものの健康状態は良好で事業意欲も高く、事業承継に消極的。
- ・後継者候補は存在するが、承継時期や経営方針が明確になっておらず、株主構成が分散している点も含め、事業承継の具体化が今後の検討課題となっている。



### 水野教授

- ・本事例は、どの協同組織金融機関でも直面するような事業承継における典型的な事案。

### A信金

- ・代表者が事業承継に対して消極的かつ楽観的であることが、手こずるポイント。**どのように危機感を持たせていくかが重要。**
- ・法人としての事業承継を説明するよりも、代表者個人の相続や将来の金銭面の負担の話として説明した方が、**現実的に受け止めてもらいやすい**と思う。
- ・**社長や出資者と個別に対話**することで本音を引き出し、事業承継に向けた議論を前進させるアプローチが有効ではないか。

### 弁護士

- ・弁護士の立場からは、後継者が不在のまま現状を継続すれば、**廃業に至る可能性があるという現実を明確に伝える**と思う。そのうえで、出資構成や技術承継の問題を含め、現実的な課題として具体的に検討していく必要があるが、代表者年齢を踏まえれば早急な判断が求められる局面といえる。

### 会計士

- ・本事例では、株主が分散しているため、代表取締役が重要な意思決定を単独で行えない状況にある。本事例では時期を逸している感もあるが、**事業承継・再生の場面では、資本政策も並行して進めていくことが重要。**

### 事業承継・引継ぎ支援センター

- ・**事業承継の選択肢として「①緩やかな廃業」「②M&A」という選択肢を提示する**と思う。M&Aに抵抗がある場合でも、廃業が現実的な選択肢として意識されることで、経営者の判断や対話が前に進むことがある。

## ■フリーセッション（水野教授 × 橋本氏）「地域金融力強化における企業価値担保権の存在意義」

### 1 これからの融資判断のポイントについて

債務者区分にとらわれず、融資先の**業種特性・資金使途・現場実態**を踏まえた総合的な判断が今後ますます**重要になる**と考えている。本業と直接関係が薄いように見える資金需要が出てくるケースもあるが、**それが将来的にどんな影響をもたらすかを机上の判断ではなく、実際の現場の状況から学ぶことが必要**だと思う。

こうした実態把握と将来想定積み上げは、企業価値担保権の運用においても有用な知見となり得る。（橋本氏）



### 2 「地域金融力強化」における企業価値担保権について

企業価値担保権は、金融庁から期限やノルマを課されているものではなく、地域金融力を強化するための手段であると思うので、**食わず嫌いせず自分たちの金融機関の未来のことを考えて使っていただきたい**。（橋本氏）

企業価値担保権は、自分たちがやりたいモデルを構築するためのあくまで一つのツールであり、地域協力強化においては**本来やるべきことをやるまっかけ作り**となると思う。（水野教授）

## ■金融庁 事業性融資推進室 水谷氏の講演 「金融仲介機能の発揮と企業価値担保権」

### 1 外部環境の変化と制度背景について

日本では長らく成長や設備投資が弱く、事業性融資を進めようとしても顧客側のニーズが不足していたが、**足元では設備投資も増え、事業拡大にリスクを取ろうとする動き**が出てきている。将来を見据えた投資意欲・資金需要が高まる中で、**事業性融資がより一層強く求められる状況**となっている。

### 2 企業価値担保権の意義と今後の方針について

企業価値担保権では、設定を受けた金融機関が他の債権者より優先する立場を得て、事業再生や経営改善を主導しやすくなる。**融資した後の将来を描きやすくなる点が、「将来性に基づく融資」と言われる部分**だと思う。金融庁としては、件数ではなく、制度の趣旨に沿った**質の高い取組を重視し、10年、20年の時間軸で金融機関と一緒に取り組んでいきたい**と考えている。



## 事例【企業価値担保権の活用が想定される事例】

モデル事例 1 ～ 低コスト土木工法への先行設備投資を考えるA社（建設工事業） ～

- ・ A社は人口減少等による地元での受注減少が見込まれる中、域外で強みを発揮するために「管更正工事」への設備投資を検討している。
- ・ 下水管劣化対策として管更正工事の需要は高く、成功事例もあることから、当金庫は長期償還（20～25年）での支援が可能と判断。
- ・ 企業価値担保権で残債務と設備投資資金を一本化し、正常先維持を図るとともに、設備投資等の重要行為をコベナンツで管理する方針。
- ・ 担当が変わるごとに管更正工事の基礎知識教育を当該企業に依頼するなど、継続的なモニタリングの体制を整備。

### 各信用金庫

- ・ 導入候補は親密先が中心で、庫内では設定してもしなくても変わらないのではという意見もある。対象先選定が最も悩ましい。
- ・ コベナンツ例は**非財務視点の多さ**が参考になった。反面、雛形化の難しさも強く感じた。
- ・ コベナンツ例の内容は実務では既にやっていることが多いが、**文字化して共有する意義**を感じた。長期償還案件が増える中で、**20～25年の伴走イメージをどう持てばよいのか**が気になった。

### 弁護士

- ・ 弁護士としても、法的整理ではなく私的整理を前提に考えるマインドチェンジが必要。制度の活用に当たっては、**金融機関と弁護士が連携して早期整理・再生を進めることが不可欠**と思う。
- ・ 担保権の実行にあたっては、破産法に近い領域のため、弁護士の新たな専門フィールドになり得るが、事業譲渡などは専門的なノウハウが求められる。

### 信用保証協会

- ・ 保証協会が把握できないところで企業価値担保権やコベナンツの設定が行われる可能性を懸念している。
- ・ 今後、**保証協会付き融資がある場合の取り扱い**が明確になれば、金融機関とも連携しやすくなるのではないかと。

### 水谷室長

- ・ 件数ノルマは課していないが、導入先は、親密さという点に加え、債務者区分や引当面でプラスになるような先が良いのではないかと。
- ・ 長期償還であっても**これまでの見方や計画を大きく変更する必要はない**。企業価値担保権が前提となり**長期的なリスクテイクが可能**。
- ・ 企業価値担保権を設定する際には、**保証協会とのコミュニケーションが重要**。「望ましい方向性」を打ち出していきたいと考えている。

### 水野教授

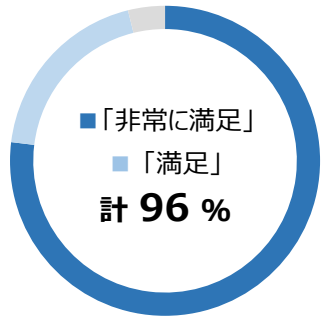
- ・ 企業価値担保権は「**実行しないことを目指す制度**」だが、実行局面での態勢整備が整っているからこそ金融機関が安心して使える。
- ・ 担保権設定によりプロパー融資のモニタリング強化されるため保証協会側にもメリットはある。**個人保証をどう外していくかがポイント**。



# 参加者の声

## ■ゼミ全体へのご意見

### ゼミ全体の満足度



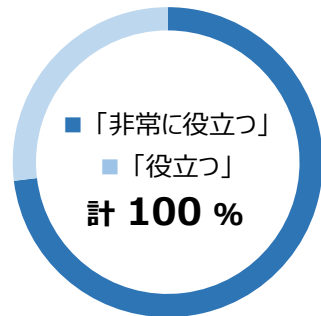
企業価値担保権への理解が深まった。**他金融機関、支援機関との関係性が深まった。**



**事例に基づくもので、日常業務に活かせる内容でした。**  
企業価値担保権への理解が深まり、**今後の支援に活用**できます。



### ゼミは今後の事業者支援に役立つか



事業性評価融資について案件を通じ考えることで、**企業支援の解析度を高める**ことができた。



企業価値担保権は今後重要となる制度だが、現時点では認知が十分でないため、**導入部分を学べる本ゼミは支援に役立つ**と感じた。



## ■さいごに

上記のほか、「**他金庫の方、様々な先生方との繋がりができた**」「**企業価値担保権についてここまで深く理解できる機会**は他になく、**非常に有意義な機会だった**」という声もいただいております。

本ゼミにご参加・ご協力いただいたみなさま、誠にありがとうございました。

当局では、金融機関の事業者支援を後押しできるような取組を引き続き企画してまいります。