



コロナ克服に向けた当協会の「構え」 ～金融支援と経営支援を一体とした取り組み～

北海道信用保証協会
総務部 副部長

増子 直人

1. はじめに

もうお腹一杯。物事に嫌気が差した時や飽き飽きした時に使う言葉である。コロナによる社会の閉塞感と、顔にまとわり付くマスクの不快感。連日の気分を鬱屈させるニュースは既に1年以上も続いていて、正直、もうお腹一杯だとうんざりしている方も多いと思う。

当協会でも、「お腹一杯」と発してしまう場面がある。借入過大と判断される保証案件に出くわした時にそう言ったりする。

お腹一杯な案件だとしても、返済計画などを参考に組み立てができればいいのだが、間違いなくそんな状況ではなかった。そもそも得体の知れないウイルスで、世の中全体が先を見通せないのに、事業者に確固たる返済見通しを求めるのは酷だし、何より四の五の言う前に資金確保が先だった。当協会としても、危機時における公共的使命に何とか応えようと、目の前に山積みされた保証案件の迅速な処理に全精力を傾けた。

コロナが長期化した今、お腹一杯まで膨れた債務をどうしていくのか。企業の過剰債務問題だ。協会目線で言えば、急激に増加した保証債務残高をどうソフトランディングさせていくのかということになる。前例や経験もない極めて難解な社会的な課題と言えよう。

危機時における金融支援の一翼を担った信用保証協会に対し、次に課せられた公共的使命であり、今度は経営支援という分野で、信用保証

協会の真価が試されることになる。

当協会ではこうした問題意識から、令和3年度～令和5年度の中期事業計画の柱の一つに経営支援の強化を掲げ、今回ご紹介する『コロナ克服サポートプラン』（以下、「サポートプラン」という。）を展開している。

このサポートプランは、スタートしたばかりの取り組みで、現段階では残念ながら具体的な事例や経験などを横展開する状況にはないが、折角の機会を得たので、コロナ克服に向けた当協会の意気込みと、その『構え』について記したい。

なお、本稿は「2. 北海道におけるゼロゼロ融資」、「3. サポートプランの検討経緯とその概略」、「4. サポートプランの展開とアプローチ」の順でお話したい。

2. 北海道におけるゼロゼロ融資

（令和2年度の動き）

保証承諾件数 79,660 件、保証承諾金額 1 兆 4,553 億円。金額前年比 433%。まさに「非常事態」の1年だった。

「やるべきことは、全てやる」。昨年2月28日、鈴木北海道知事は、道独自の緊急事態を宣言する際、危機感を募らせた面持ちでそう発信した。国が新型コロナウイルス感染症を指定感染症としたわずか1カ月後の出来事である。アジア圏からのインバウンドに人気の観光地である北海道は、他府県よりも早い段階で感

染者数が増加した。

当協会としても、「有事緊急プログラム」を発動し、独自保証制度「緊急短期資金保証」の取扱開始などで、政府によるセーフティネット保証や危機関連保証の指定までの端境期支援を全力で推し進めた。

胆振東部地震の経験から、有事対応の素地はあったものの、今回は自然災害ではなく、ウイルスが相手だけに、保証部門の執務室分離や飛沫防止の亚克力板設置、極度の品薄が続くマスクの確保など、業務を止めないためのさまざまな対応に追われた。振り返れば、当協会は他協会に比べて、コロナの有事に早い段階から突入していたと言える。

その後、民間金融機関による無利子無担保融資、所謂ゼロゼロ融資の取り扱いが始まった5月からの状況は改めて説明する必要はないと思う。

北海道にもようやく桜前線が到来し、マスク越しにも感じる春らしさとは裏腹に、協会内は戦場と化し、過去に経験のない非常事態に対

し、総力を挙げて、目の前の資金繰り支援に死力を注いだ。

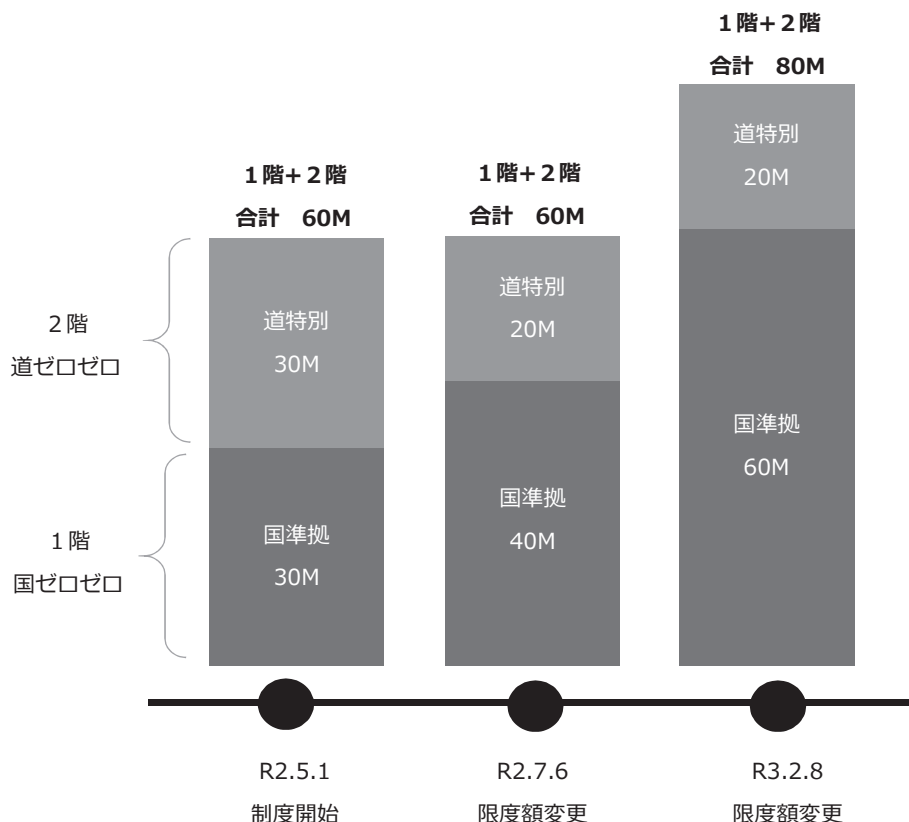
(ゼロゼロ融資の取扱状況)

当協会におけるゼロゼロ融資の取扱状況について説明する前に、まずは、北海道のゼロゼロ融資の制度概要からお話する。ゼロゼロ融資は、国がセーフティネット保証（4号・5号）、危機関連保証の枠組みの中で、地方自治体の融資制度を活用して展開した緊急経済対策であることは言うまでもない。

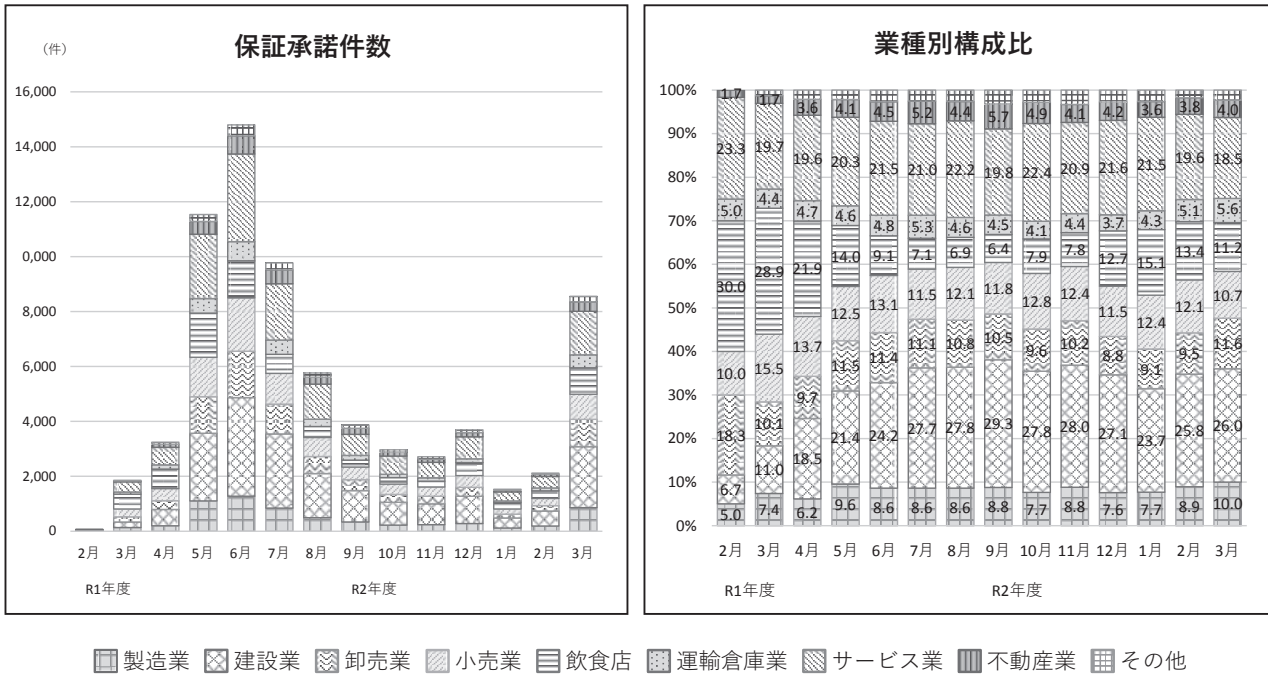
北海道の場合、それに加え、道が独自に予算措置を講じ、ゼロゼロ融資の上積み分とも言える北海道版を創設した。したがって、国のゼロゼロと道のゼロゼロの2階建ての制度設計となっており、最大で8千万（国の融資枠拡大後）まで保証取扱ができる踏み込んだ融資制度となった。類似の事例は他自治体にもあると思う。

以下、国のゼロゼロを「国準拠」、道独自のゼロゼロを「道特別」として記す。

【図1 道のゼロゼロ融資の限度額の推移】



【図2 ゼロゼロ融資の月別・業種別推移】



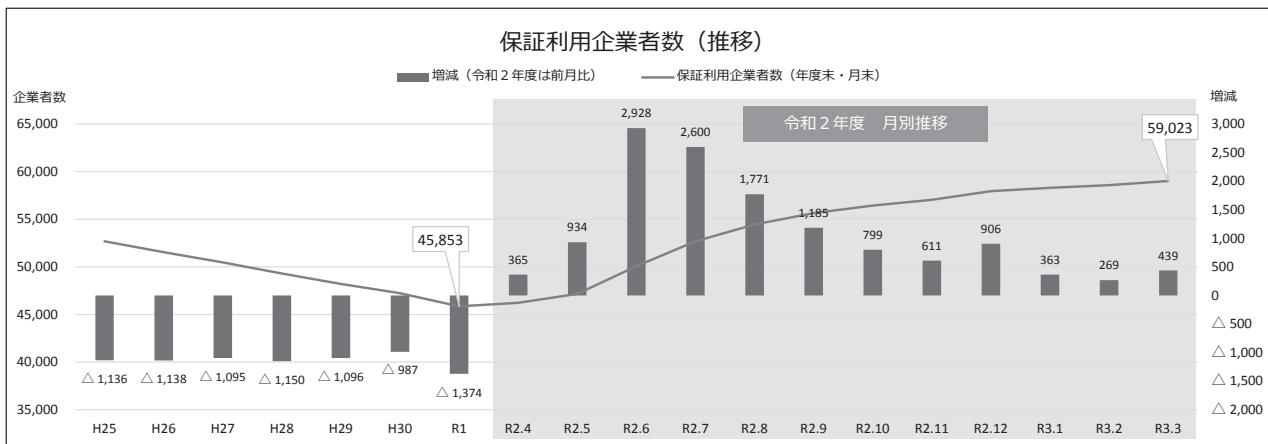
月別推移では、5月からの爆発的な保証申込の推移に加え、観光や飲食、サービス業から始まったコロナの影響が、その後の経過とともに全業種に広がっていった様子が窺える。

コロナの長期化が顕在化した夏場以降は、接触型の業種から、製造業・建設業など非接触型の業種にまで波及し、特にまとまった資金を必

要とする比較的規模の大きな事業者では、国準拠と道特別のフル活用で、資金調達する動きが見られた。

また、新規先の利用も大幅に増加した。コロナ前では、毎年1千企業のペースで減少し続けてきた保証利用企業者だが、わずか1年足らずで約1万企業増加し、令和2年度末には

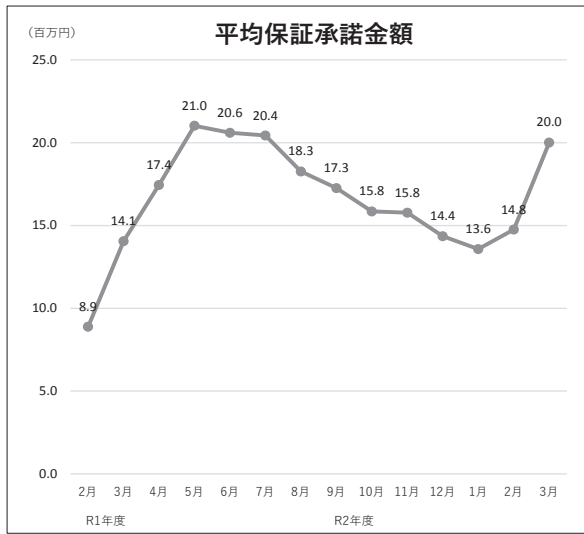
【図3 保証利用企業者数の推移】



5万9千企業になった。これは、過去の有事(平成10年の金融安定化・平成20年の全国緊急)と比べても特異な動きで、ゼロゼロ融資が目前の資金確保のみならず、優良先を中心に、長期的な視点に立った余裕資金の確保にも利用されたと捉えられる。

図4は1件当たりの保証承諾金額を示すものだが、やはりゼロゼロ融資は、調達金額が大きいことがわかる。保証付きの借換や既存負債の無利子化など、経営者のさまざまな思惑がその背景にあったとは推測できるが、総じて「まとまった手元資金を確保したい」といった心理に、多くの経営者が駆られたのだろう。

【図4 平均保証承諾金額】



では、まとまった資金はどういう事業者へ導入されたのだろうか。それを表したのが図5である。ゼロゼロ融資の承諾金額と直近月商を対比した借入(承諾金額)月商倍率を示しており、業態別(法人・個人)と業種別に分析している。業態別では個人事業主、業種別では飲食、サービス業が業容に比べ、まとまった金額を調達している。

【図5 借入(承諾金額)月商倍率】

月商倍率	企業者数			
	個人	法人	全体	構成比
1カ月以内	772	7,910	8,682	21%
2カ月以内	1,263	6,646	7,909	19%
3カ月以内	1,600	5,737	7,337	18%
4カ月以内	1,594	4,180	5,774	14%
5カ月以内	1,172	2,908	4,080	10%
6カ月以内	881	1,888	2,769	7%
12カ月以内	927	2,120	3,047	7%
12カ月超	116	274	390	1%
決算なし	342	649	991	2%
合計	8,667	32,312	40,979	100%

月商倍率	企業者数										全体	構成比
	製造業	建設業	卸売業	小売業	飲食業	運輸倉庫業	サービス業	不動産業	その他			
1カ月以内	854	2,141	1,615	1,378	497	455	1,380	248	164	8,682	21%	
2カ月以内	597	2,221	800	1,048	733	347	1,656	325	182	7,909	19%	
3カ月以内	551	1,988	562	829	829	262	1,751	373	192	7,337	18%	
4カ月以内	368	1,376	311	585	808	185	1,686	301	154	5,774	14%	
5カ月以内	258	945	202	371	580	123	1,184	278	139	4,080	10%	
6カ月以内	167	566	119	275	437	86	841	214	64	2,769	7%	
12カ月以内	165	525	119	247	553	67	1,017	232	122	3,047	7%	
12カ月超	18	33	15	25	55	21	171	34	18	390	1%	
決算なし	32	263	48	96	238	18	252	24	20	991	2%	
合計	3,010	10,058	3,791	4,854	4,720	1,564	9,888	2,029	1,055	40,979	100%	

一方で、図6に示すとおりゼロゼロ融資全体では、1千万円未満の資金調達が全体の4割を占め、特に個人事業主では1千万円未満の利用先が8割を超えている。このことから、業容を無視した無謀な資金調達がなされたとも言いがたい。

【図6 ゼロゼロの利用金額】

企業者数 (個人事業主)	道特別(2階)					合計	構成比 (縦)
	利用なし	10M以下	20M以下	30M以下	合計		
利用なし					1	1	0%
10M以下	7,476					7,476	86%
20M以下	777					777	9%
30M以下	267	10	8	24	309	309	4%
40M以下	62	3	17	1	83	83	1%
合計	8,590	14	32	31	8,667	8,667	100%
構成比(横)	99%	0%	0%	0%	100%		

企業者数 (個人事業主)	道特別(2階)					合計	構成比 (縦)
	利用なし	10M以下	20M以下	30M以下	合計		
利用なし					1	1	0%
10M以下	7,476					7,476	86%
20M以下	777					777	9%
30M以下	267	10	8	24	309	309	4%
40M以下	62	3	17	1	83	83	1%
合計	8,590	14	32	31	8,667	8,667	100%
構成比(横)	99%	0%	0%	0%	100%		

調達期間や据置期間に目を移すと、65%が10年の借入期間で調達し、6割程度が1年以上の据置期間を設定していることがわかる。

【図7 保証期間と据置期間】

件数	保証期間											合計	構成比
	1年	2年	3年	4年	5年	6年	7年	8年	9年	10年			
据置なし	234	75	2,750	226	6,000	395	2,088	421	117	10,553	22,859	38%	
据置1年		36	203	126	690	729	576	616	80	4,639	7,695	13%	
据置2年			847	21	442	55	835	161	211	5,094	7,666	13%	
据置3年				37	1,444	163	280	1,361	61	15,536	18,882	31%	
据置4年					16	2	4	10	20	279	331	1%	
据置5年						3	8	10	2	3,315	3,338	5%	
合計	234	111	3,800	410	8,592	1,347	3,791	2,579	491	39,416	60,771	100%	
構成比	0%	0%	6%	1%	14%	2%	6%	4%	1%	65%	100%		

こうした調達内容を踏まえ、今後の課題は、コロナによって膨らんだ事業者の債務を「どうソフトランディングさせていくのか」ということに尽きる。

目の前の資金繰り支援から、先を見据えた経営支援へ。信用保証協会の取り組むべき課題は次のフェーズに移ったと言える。

3. サポートプランの検討経緯とその概略

(検討経緯)

「ウィズコロナ、アフターコロナの時代に向けて、当協会の『構え』が必要だ」。

昨年秋、会長のそんな一言から、コロナ克服に向けた当協会の取り組みについて、部署横断的な議論が始まった。

「据置期間は文字通り元金返済がない期間。ただ、事業者が次に向けた『構え』を再構築するための猶予期間だ。その間に協会として何ができるのか。何もしないと早晚行き詰まることになる。」そうした危機感が会長の表情から読み取れた。

それには前振りがあった。山のような案件に埋もれながら、先の見えない日々が続いていた6月、会長から「北海道中小企業総合支援センター」との業務連携を急ぐよう指示があった。

猫の手も借りたい多忙な時期ではあったが、関係各部署が事前調整をし、7月14日に同支援センターとの連携協定を締結した。

「来るべき経営支援の展開には、必ず支援センターの協力が必要になる。そして両者がタッグを組んだ積極的な発信も必要だ。」会長の眼

差しは、既に次の構えに向かっていた。

共同記者会見を通じ、10月6日、北海道新聞に「コロナ克服に向けて～中小企業支援へ新連携～」と題し、当協会の「構え」について発信した。

その後、コロナ克服に向けた具体的な施策について部署横断的な議論が始まり、サポートプランとしての練り上げを進めるとともに、金融機関・関係機関との事前調整や協力要請、さらにはリーフレットの制作やホームページ特設サイトの構築、新聞広告の出稿など、外部向けに発信する準備を急いだ。

ゼロゼロ融資の取扱期限の到来が迫る中、可及的速やかな始動が必要との情勢判断から、令和3年度の開始を待たず、2月18日にプレスリリースを行い、当協会におけるコロナ克服の「構え」であるサポートプランをスタートした。

【新聞広告 令和2年10月6日】



【新聞広告 令和3年2月18日】

(サポートプランの概略)

前段はここまでにして、サポートプランの具体像についてお話したい。

最初に断っておくが、サポートプランと銘打っていても、突飛な秘策や奥の手があるわけではない。経営改善に特效薬はないからこそ、信用保証協会としてできること、つまりは、金融支援と経営支援になるが、この2つを着実に取り組んでいくということに過ぎない。

強いて言えば、とかくとつつきにくい各種保証制度や経営支援メニューを、コンテンツごとのキーワードを散りばめながら「サポートプラン」として纏めることで、コロナ禍で暗中模索する事業者が、克服のための次なる一手を探るヒントになるように発信していくことだろう。

(プッシュ型経営支援)

サポートプランを大別すると、「プッシュ型経営支援」と「多様な保証制度による金融支援」の2本の柱になる。

1本目の柱であるプッシュ型経営支援が、このサポートプランのベースになる。

これは、ゼロゼロ融資を利用した事業者を主な対象として、金融機関・支援機関・信用保証協会が、連携・協力・分担しながら、経営相談や専門家派遣等の経営支援を行うもので、ゼロゼロ融資で当面の資金は確保したものの、コロナを乗り越えるための手立てを展開できずにいる事業者に、次の一手を提案し、次の一步に繋げてもらう支援となる。

ゼロゼロ資金を借入し、1年以上の据置期間を設定していれば、窓口金融機関は必ずモニタリングによる業況把握が必要となる。その中

で、何らかの課題に悩んでいる事業者があった場合、金融機関担当者には業況把握に留まらず、一步踏み込んで信用保証協会による経営改善支援について利用を打診してもらう。

そして、当該事業者が経営支援を希望する場合には、信用保証協会・金融機関・支援機関、さらには専門家らが有機的に連携して、「プッシュ型の経営支援、いわば「世話を焼きに行く」という姿勢で、経営課題の解決に向け、事業者と一緒に取り組んでいく。

サポートプランに落とし込むにあたっては、その取り組みをより直感的に理解してもらうため、「世話焼き隊」と称し発信している。

当協会が持つ金融機関や支援機関、専門家らのパイプをフル活用して、「世話焼き隊」として協働することになる。

(多様な保証制度による金融支援)

2本目の柱が多様な資金ニーズに応える保証支援になる。

サポートプランのベースは経営支援であることに違いないが、コロナ克服のお手伝いにあたっては、すべての入り口が経営支援だとは限らない。

事業者自らが、コロナ克服に向けた設備投資などを計画し、資金調達を求める場合だってあり得るし、通常の運転資金として保証支援する際に、信用保証協会からアクションしていく経営支援だってある。いずれにせよ、保証支援も経営支援と不可分な施策として、サポートプランに落とし込む必要があると考えた。

保証支援を検討するにあたっては、多様な制度メニューをただ羅列するだけでは、事業者にとっては分かりづらいと考え、より伝わりやすいようコンテンツを盛り込んだ新たな保証制度を核に展開することとした。それが、「コロナ克服サポート保証」である。

この独自制度の創設にあたっては、国のゼロゼロ融資の期限延長や後継制度である伴走支援型特別保証（以下、「伴走型」という。）の概要など、検討当時に知り得る限られた情報の中で、それらと重複しないよう可能な限りシンプルな制度設計を心掛けた。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS


After COVID-19 コロナ克服サポート保証

制度の目的
テレワーク導入や感染予防対策、事業転換など、コロナ克服に必要な道内中小企業の様々な取り組みを支援します。

申込人資格要件
コロナ克服に向けた取り組みを行う中小企業・小規模事業者

保証限度額	2億8,000万円以内 ただし、一般普通保証の枠内(1億)・一般無担保保証8,000万円以内による取扱いとなります。																				
保証形式	個別保証																				
保証割合	責任共有制度の対象となる取扱いになります。																				
保証期間	●一括返済の場合 1年以内 ●分割返済の場合 10年以内(償還期間1年以内)																				
借入保証利率	次表のとおり(通常利率から10%割引) (単位:年率%) <table border="1"> <tr> <th>料率区分</th> <th>①</th> <th>②</th> <th>③</th> <th>④</th> <th>⑤</th> <th>⑥</th> <th>⑦</th> <th>⑧</th> <th>⑨</th> </tr> <tr> <td>保証利率</td> <td>1.71</td> <td>1.57</td> <td>1.39</td> <td>1.21</td> <td>1.03</td> <td>0.90</td> <td>0.72</td> <td>0.54</td> <td>0.40</td> </tr> </table> <small>※有担保の場合、0.1%を差し引いた保証利率を適用。 ※会計参加設置会社の場合、0.1%を差し引いた保証利率を適用。</small>	料率区分	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	保証利率	1.71	1.57	1.39	1.21	1.03	0.90	0.72	0.54	0.40
料率区分	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨												
保証利率	1.71	1.57	1.39	1.21	1.03	0.90	0.72	0.54	0.40												
対象資金	「コロナ克服サポート保証 取り組み内容説明書」に記載ある コロナ克服に向けた取り組みに係る事業資金(運転・設備資金の併用可)となります。 ※担保は、原則対象外ですが、借換対象が本制度かつ同一金融機関における借換資金は対象となります。 <取り組みキーワード> 感染予防、非接触、テレワーク、リモートワーク、ワーケーション、Web会議、サテライトオフィス、店舗レイアウト転換、営業スタイル転換、商品・製品見直し、ワークフロー改善、BCP見直し、人材育成・研修体制見直し、メンタルヘルスマネジメント等																				
貸付形式	証書貸付または手形貸付																				
返済方法	一括返済または分割返済																				
貸付金利	取扱金融機関所定利率																				
担保・保証人	①担保 必要に応じて ②保証人 原則として法人代表者のみ																				
必要書類	信用保証協会所定の保証申込書類他、 「コロナ克服サポート保証 取り組み内容説明書」(様式番号 2159)が必要です。																				

他にも創業、事業継承、SDGsの取り組み等、多様なニーズに応じた保証制度をご用意しています。
お近くの保証協会窓口まで、まずはご相談ください。


 企業とともに、地域の未来を
北海道信用保証協会
 Credit Guarantee Corporation of Hokkaido

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

事業経営でお困りの方へ コロナ克服サポートプラン

After COVID-19

コロナ克服のために何をしたらよいか分からない。例えばこんなことをお問い合わせいただいています

感染予防

店舗レイアウト転換

営業スタイル転換

BCP見直し

人材確保

メンタルヘルスマネジメント

業務転換

リモートワーク

業務の効率化

WEB会議

商品・製品見直し

雇用対策 etc.

世話焼き隊によるプッシュ型経営支援を行います

保証協会

+

金融機関

+

専門家

+

支援機関

世話焼き隊

専門家に派遣 無料

経営支援 & 資金調達

保証協会がトータルサポート

※専門家の選定、提供は、原則として北海道信用保証協会が利用中の事業者様が対象となります。
※保証の可否はあくまで信用保証協会の審査結果による取扱いとなります。

本店 090-8022 札幌市中央区南一条西14丁目1番1号 TEL: 011-824-0222 函館支店 0142-0001 函館市本町2丁目1番1号 TEL: 0142-0000 帯広支店 0142-8401 帯広市本町6丁目18番2号 TEL: 0142-840008 北見支店 0142-8081 北見市本町6丁目1番1号 TEL: 0142-808190	小樽支店 0142-5691 小樽市南12丁目2番1号 TEL: 0142-569000 旭川支店 0142-6601 旭川市南13丁目9番9号 TEL: 0142-660441 網走支店 0142-6601 網走市南1丁目1番1号 TEL: 0142-660361	室蘭支店 0142-6601 室蘭市南4丁目10番1号 TEL: 0142-660001 滝川支店 0142-6601 滝川市南2丁目1番50号 TEL: 0142-660001 苫小牧支店 0142-6601 苫小牧市南1丁目1番1号 TEL: 0142-660001
---	---	---

北海道信用保証協会 0120-279-540
 北海道信用保証協会 北海道信用保証協会
 QRコードで保証サービスをご利用ください
 https://cep.hokkaido.co.jp/insurance/

(2021.8.31)

伴走型がセーフティネット保証や危機関連保証の認定を前提としているのに対し、この独自制度は、一般保証の枠組みとはなるが、売上減少要件を設けていない。

対象資金を「コロナ克服に向けた取り組みに係る事業資金」(運転・設備併用可)とし、それらを補足する金融機関からの所定の説明書があればよいというシンプルな制度設計にした。

いわば、「コロナを克服するため、〇〇をしたい」という、事業者のポストコロナに向けた「構え」を示してもらうことが制度要件といえる。

制度パンフレットには、「感染予防・店舗レイアウト変換・WEB会議」などといった取り組み例を幅広く列挙し、コロナ克服に向けたさまざまなヒントを視覚的に示すことに拘った。

実際のところ、何から始めたらいいのかわからない経営者も多いはずだ。BCP策定、リモート設備導入、感染症対策等々、やるべきことを掲げると枚挙にいとまがない。

より具体的なキーワードを示すことで、事業者の「次なる一手」に繋がれば有り難い。

また、サポートプランを構成するにあたっては、前述の「コロナ」をキーワードにした独

自保証制度だけではなく、より重層的な制度メニューをパッケージ化することとし、創業関連や事業承継関連の各種保証制度に加え、かねてから当協会が推進してきたSDGsに向けた保証制度(みらいにつなぐ)、強靱化支援の保証制度(BCP策定サポート保証)、健康経営支援の保証制度(すこやか北海道)など、コンテンツ型の保証制度をフルラインナップして、道内事業者のコロナ克服に向けたさまざまな取り組みを後押しすることとした。

結局のところ、創業や事業承継、事業強靱化など、すべての解はコロナ克服に繋がっていると考えたため、「コロナに打ち勝つため新たなアイデアを事業化したい」、「地域の財産である事業基盤を承継したい」、さらには「感染防止を含めBCPを強化したい」など、コロナ共存社会において生じる事業者のさまざまな資金ニーズに対して、フルコンテンツでお応えするという「構え」になる。

2本の柱について説明してきたが、これらを一纏めにしたのが『コロナ克服サポートプラン』となる。

とかく陥りがちな「保証」や「経営支援」といった部門やカテゴリー意識ではなく、双方向からコロナ克服に向けたお手伝いをする体制、

言わば経営支援と保証支援のシームレスな「構え」こそが、今回のサポートプランの真意となる。

4. サポートプランの展開とアプローチ

(アプローチイメージ)

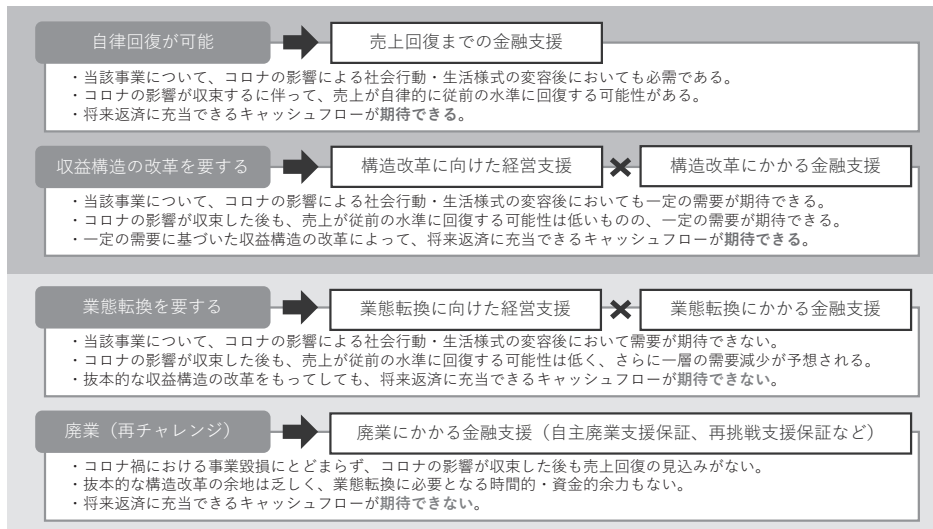
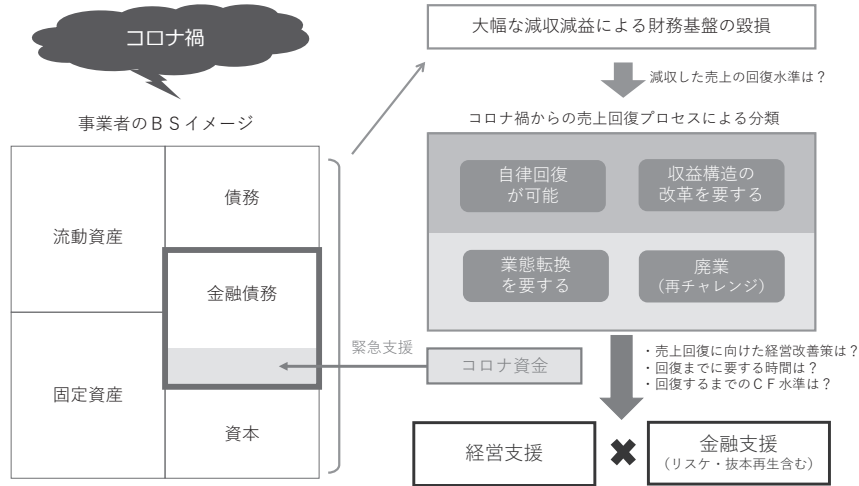
次に、実際にこのサポートプランを展開していくにあたって、経営支援や保証支援をするアプローチイメージについてお話したい。

資料としてお示ししているのは、当協会における現業の保証担当者、経営支援担当者との目線合わせの場として例年実施している「現業指導」の際に配布したものである。

ここでは、コロナ禍で財務基盤が毀損した事業者を4つの分類（※）に分けて、サポートプランのアプローチについて整理している。

1つ目は、「自律的回復型」である。コロナが収束に向かうに従って、落ち込んでいた売上が自律的にコロナ前の水準に回復する可能性がある先で、コロナによる社会変容にうまく順応した事業者や、一時的な売上減少を十分な財務基盤で吸収できる見込にある事業者が挙げられる。

この分類群については、売上回復までの保証支援を中心に展開すればよく、敢えて経営支援を推し進める必要性は少ない区分だと考えられ、コロナを商機に更なる躍進を求める事業者



※ 牛越・赤坂・青木「コロナ禍における事業再生類型と事例」『季刊 事業再生と債権管理』172号 202-212頁（金融財政事情研究会、2021年）参照。

に対し、新設した「コロナ克服サポート保証」などによって、積極的に資金応需をしていくことになる。

2つ目は、「収益構造改革型」である。コロナによる社会変容後でも一定程度の需要は見込めるため、コア事業の変換までは必要としないものの、従前のような売上水準への回復が厳しい先や、コロナによって負担せざるを得なかった余計な債務分までの返済原資が捻出できないと想定される事業者である。

この場合、回復水準に応じた収益構造の改革が不可欠であり、構造改革に向けた経営支援と構造改革が実現するまでの資金支援が必要となる。したがって、サポートプランを展開するうえでは、主戦場に位置付けされる企業群といえる。

付加価値を高めるサービスの検討や商品構成の見直し、業務フローの改革など、専門家の意見を聞きながら、次なる一手を後押ししていくことになるし、場合によっては追加の設備投資などの保証支援も検討しなければならない。

3つ目は「業態変換型」で、コロナが収束しても、売上が回復する可能性が低く、さらなる需要の落ち込みが免れないと予想される企業群が分類される。収益構造の改革では事足りず、コア事業の抜本的な変換や業態そのものの転換を断行しなければならない。サポートプランでは、業態転換に向けた経営支援のほか、場合によっては抜本再生なども考慮したりスケ等の金融支援も必要になり、課題解決の難易度は上がる。関係機関が多ければ多いほど処方箋は複雑になることから、専門家のみならず、再生支援協などの関係機関との連携もより一層求められてくる。

4つ目は、「再チャレンジ型」である。コロナ禍における事業毀損に留まらず、収束後も売上回復の見込がないうえ、業態転換を目指す時間的・資金的な余力もない企業群である。この場合は再チャレンジに向けた廃業支援を含め、必要な施策を模索していくしかない。サポートプランでどの程度の貢献ができるかは未知数ではあるが、廃業支援も信用保証協会の役割であれば、手探りとはなるが、積極的に取り組んで

いく必要がある。

最近の報道では、一部大手製造業で景況の改善が見られる一方、観光や飲食といった対面業種では依然として出口が見えず、コロナ禍からの回復は二極化が鮮明となり、その状態は「K字型回復」などと言われている。

これまで「食と観光」が成長エンジンであった北海道にとって、製造業がもたらすK字回復の恩恵はさほど期待できない。

したがって、いままでの牽引役であった観光や飲食といったコロナで不遇にあえぐ事業者が、早期に「K」字の下向きのラインから脱却し、再び確かな足取りで上向きの軌道を描いていけるようにサポートしなければならない。

一部論調で、「ゾンビ企業」や「新陳代謝」といった言葉を目にするが、やる気と可能性がある事業者がそうした揶揄に晒されないようサポートプランを展開していく必要がある。

翻って考えてみれば、当協会の強みには、「①経営支援と金融支援を組み合わせた複合的な支援が可能なこと」、「②金融機関や支援機関、専門家らとのパイプがあること」、そして「③多くの取引先を有し、その取引先に対し提案型の支援が可能なこと」などが挙げられる。

今回のサポートプランの展開においては、これらの強みを最大限活かすことにしている。つまりは、数ある保証制度や経営支援メニューをバラバラに展開するのではなく、①複合的な支援を目的に「サポートプラン」としてパッケージ化し、②のパイプを活かすため、「世話焼き隊」と称した他を巻き込んだ面的支援を展開し、③の提案型支援を「プッシュ型」として発信している。

こうした取り組みを通じた支援事例を着実に積み上げして、それを積極的に発信する。そしてその発信が次の経営支援に繋がっていく。そうした好循環を生み出すことこそが、今後における当協会の最重要課題であることに違いない。

当協会では経営支援部門や保証審査部門の職員が同じ目線で事業者にアプローチできるよう、この取り組みを「経営支援の更なる強化作戦」と名付け推進している。

(組織体制)

本年度からの本格的なサポートプランの展開にあたって、組織体制も見直した。業務統括部に新たに「経営支援室」を設け、主に創業や事業承継、事業再生等を担当する企業支援課と、経営支援やリスケなどの金融支援を担当する期中支援課の2課を包含し、経営支援を一気通貫で対応できる体制とした。これにより、コロナをトリガーにした事業者のさまざまな「次なる一手」に臨機応変に対応していくことになる。

余談ではあるが、当協会では経営支援の強化とともに、IT 利活用についても中期事業計画の柱の一つとして位置付けし、組織横断的な検討を進めている。

「こんなに保証取扱をして、後日、金融機関から大量の業況報告書が来た時、どう処理すればよいのだろうか。」そうした問題意識がきっかけだった。

今後の経営支援を展開するにあたって、業況報告書は極めて貴重な情報源になる。ただ、それは経営支援を施すためのきっかけ、言わば「手段」に過ぎない。その手段の整理整頓だけで、経営支援部門が多忙を極めるのは本末転倒である。

目的である「経営支援」に最大限注力できるシステム面の体制構築が必要との判断から、大量の業況報告書を OCR 処理によって自動識別し、個社ごとの電子キャビネットに分割保管できるシステムを導入した。

このことは、経営支援業務の着実な遂行のみならず、将来的な電子化対応をも見据えた大きな前進と考えている。

5. おわりに

これまでの経済危機において、信用保証協会は中小企業の資金繰りにおけるセーフティネット機能としてその役割を果たしてきた。平成10年の金融安定化保証、平成20年の全国緊急保証などがそれだ。

コロナ禍の今回も、そうした役割には何とかお応えできたのではないかと自負している。

ただ、過去はそこまでよかったのかもしれないが、今回は違う。コロナショックが過去の経済危機と比較にならないほど深刻であると同時に、現在の信用保証協会には、保証による資金繰り支援のみならず、経営支援もその本業として位置付けされているからである。

ここで一息つきたい気持ちになるが、そうとはいかず、今後は経営支援といった分野で信用保証協会に課せられた政策要請に全力で応えていかなければならない。

国語辞典によると、「克服」とは、「努力して困難に打ち勝つこと」とある。同音類義語に「克復」とあるが、こちらは「困難な事態を乗り越え、以前の状態に戻すこと」。似ているが、後者が元の状態に戻ることを前提にしている一方、前者は元の状態には戻らないということを意味しているのだろう。

今、世界中がウイルスの危機に晒されている。現在の頼みの綱はワクチンしかないが、ワクチン接種がうまくいったところで、果たして元の状態に戻るのだろうか。

ともすれば、ワクチンによってウイルスへの恐怖が嘘のように消えて、すっかりコロナ前の状態に戻ることに淡い期待を抱いてしまうが、デジタル化をはじめとしてコロナが契機になった時代の潮流は、逆戻りはしないと思う。

つまりは、コロナに打ち克つために、「新たな状態を生み出す取り組み」が必要であろう。

ただ、その取り組みは一朝一夕に結果は出ない。ワクチン接種のように即効性に期待したいところだが、お腹一杯となった債務のソフトランディングに特効薬はなく、個別の事業者と向き合い、模索し、手間と時間をかけた息の長い取り組みが待っているのだと思う。それは、体内に時間をかけて浸透する漢方薬のようなアプローチを地道に続けていくほかないのだろう。

そして、その過程の中で、我々協会職員もトライ & エラーを繰り返しながら、コロナ克服に向けた「構え」をより強固なものとし、事業者とともに成長していく必要がある。