



## コロナ禍におけるプッシュ型による 経営支援への取り組み ～ 頼れる存在に!! ～

愛媛県信用保証協会  
業務統括部 部長

土屋 真吾

### 1. はじめに

当協会では、以前より保証審査の際には中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者等」という。）を積極的に訪問し、経営者と面談を実施することで悩みや課題の抽出、助言などを行う「実地調査」（以下、「実調」という。）を行ってきたが、平成25年10月からはそれに加え、当協会独自の専門家派遣事業として「専門家活用事業実施要領」を制定し、より中小企業者等の課題に応じた経営支援に取り組んできた。

また、平成30年4月には、信用保証協会の業務に「経営支援」業務が盛り込まれ、より一層「創業」、「経営改善」、「事業承継」、「事業再生」など、企業のライフステージに応じた経営支援に積極的に取り組んでいるところであるが、令和2年1月からの新型コロナウイルス感染症拡大の影響から経済活動が収縮し、県内中小企業者等においても事業活動を制限せざるを得ない事態に発展するなど、資金繰り環境が激変した。

そのため、ゼロゼロ融資などコロナ関連資金を積極的に活用し、まずは、足元の資金繰りの安定化を支援した。その結果、保証承諾及び利用企業者数は大幅に伸長し、令和2年度末時点で保証債務残高は前期末比199%の3,335億円と1,661億円増加し、利用企業者数は前期末比127%の18,572先と3,948先の増加となった。

ワクチン接種が加速されてはいるが、未だコロナ禍の収束の見通しは立っておらず、度重なる休業要請や時短要請などで中小企業者等の疲

労感は強まり、さらなる業況悪化が懸念されることから、今後も動向を注視していく必要がある。

コロナ禍初期は、「緊急避難的」な資金繰り支援が必要であったが、時間が経った今、内在する経営課題の発見や改善への着手が遅れることによる倒産や廃業の増加が予想される場所である。また、ニューノーマル（新たな常態）に適應するためにテレワーク/リモートワークの導入やビジネスモデルの転換、新規事業への参入など新たな経営上の課題も発生している。

そこで、コロナ禍において多岐にわたる経営課題に迅速に対応するため、以下のとおり経営支援の拡充に取り組むこととした。

### 2. 経営支援の拡充策について

#### (1) 対応方針

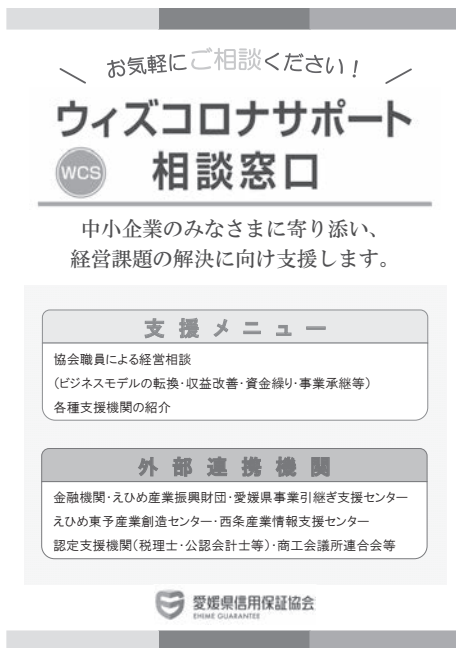
中小企業者等との関わりを重要視し、これまで以上に、当協会の方から中小企業者等へ積極的にアプローチし、寄り添うことによってコロナ禍で浮き彫りとなった経営課題をいち早く認識するとともに、課題に対する経営者の気づきを促し、課題解決に向けた早期着手、ニーズの把握など、「プッシュ型」の経営支援に取り組む方針とした。

#### (2) ウィズコロナサポート相談窓口の設置

金融機関と連携し保証取り扱い後の経営支援をより充実させるため、「ウィズコロナ時代の経営サポート体制」が必要となった。

そのため、経営支援をより効果的で実効性のあるものとするために、令和3年1月、「ウィズコロナサポート（通称、「WCS」という。）相談窓口設置要領」を定め、本部機構である業務統括部企業支援課（以下、「本部」という。）及び県下の営業所である松山事業部と4支所（以下、「各現場」という。）に「ウィズコロナサポート相談窓口」（図1）を設置し、経営上の課題解決の一助となるよう相談体制を構築した。

【図1 ウィズコロナサポート相談窓口 リーフレット】



### (3) ウィズコロナサポート班の設置及び担当者配置

ゼロゼロ融資などで資金を繋いだ中小企業者等もコロナ禍の長期化により、さらなる業況悪化が廃業や倒産を誘発しかねない。また、販路拡大や生産性の向上など長期的な取り組みに加え、ビジネスモデルの転換や新規事業への参入など、多岐にわたる経営課題も多い。

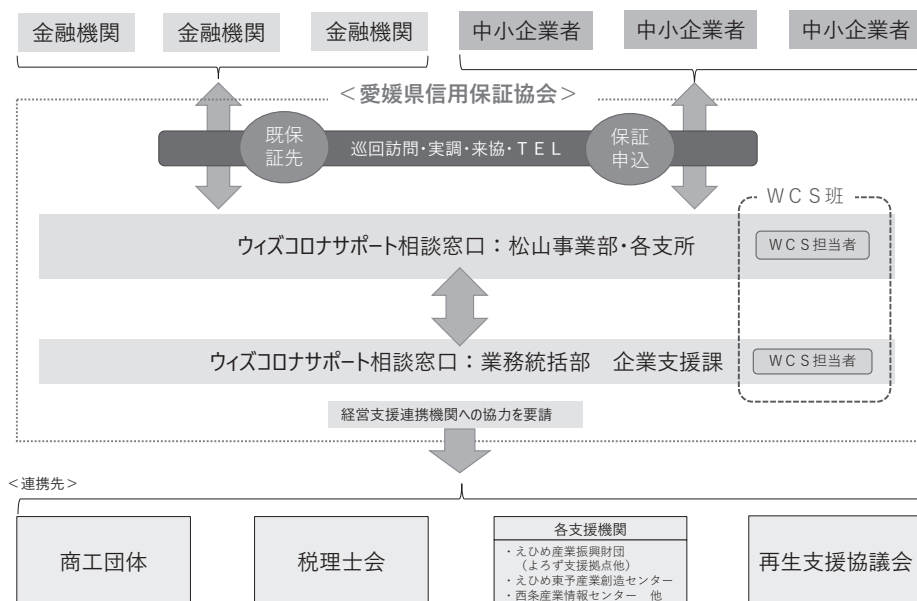
そこで、「ウィズコロナサポート相談窓口」の相談業務から保証取り扱い後の経営支援を軸としたスピード感あるアグレッシブな行動へと展開させるため、令和3年4月1日付で本部に「ウィズコロナサポート班」（図2）を設置した。

同班は、本部に属する職員の中からウィズコロナサポート班長を選任し、班員として本部と各現場に担当者を配置した。班長と各担当者を中心として中小企業者等の抱える経営課題をより早くキャッチするとともに情報を共有し、経営支援を効果的で実効性のあるものとするため、当協会が一体となって経営支援に向けて取り組む体制となっている。

### (4) 支援方針

中小企業者等が抱える経営課題としては、資金繰り表の未作成、生産性の低さ、人材不足、

【図2 ウィズコロナサポート班】



後継者問題などさまざまな課題が挙げられる。課題については、中小企業者等へ実調やフォローアップを実施することでより具体的となるが、多種多様な課題に対応することが求められる。

そこで、多岐にわたる中小企業者等の経営課題に迅速に対応し、適切な手法を講じて経営支援に取り組む必要があるため、経営支援先のターゲットを本部と各現場が情報共有できる5つのカテゴリに分類し、それぞれの支援方針を策定した。

#### ①既存保証利用先（正常先）

各現場別における選定基準は設けず、協会メイン先、債務超過先、赤字連続先などのさまざまな角度から支援対象先を絞り込み、スピード感を持って経営課題に対応したサポートを実施する。

#### ②新規保証利用先

令和2年度保証承諾のうち、過去に保証利用が無い純新規先は2,727先あり、金融借入が初めてのケースやプロパー借入がない先も数多くあるため、保証取り扱い後、協会職員が訪問し保証利用先のアフターフォローに取り組み、経営課題の早期解決に向けて各種支援機関への橋渡しを実施する。

#### ③返済緩和対応後の保証先

業績悪化により返済緩和対応をしている先においては、新型コロナウイルス感染症の影響はさらに大きく、元金返済据え置きのみでは資金繰り難に陥るケースもある。そこで、柔軟な資金繰り支援を講じた98先を中心として、コロナ禍における経営課題解決に向けて、金融機関にも伴走支援の協力依頼を行う。さらに、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化し、一旦は資金調達したものの資金繰りが再度厳しくなっている先やビジネスモデルの転換、新規事業への参入を検討する先も多くなると予想されるため、各支援機関の協力の元、経営改善を実施する。

#### ④保証申込先

保証申込がある先には、金融機関と事前協議

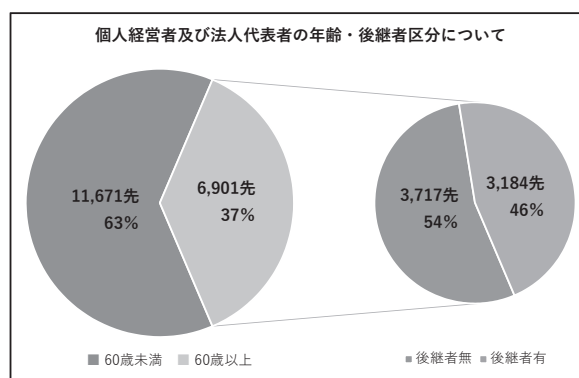
を行っていることから、協議時点で資金繰り以外にもさまざまな経営課題を抱えていることが見える。そこで、協会職員が実調を行うことで事業内容の確認や経営課題をより把握した上で、各支援機関の情報を提示するなど経営課題解決に向けた対応を強化する。

#### ⑤後継者不存在先

当協会を利用する中小企業者等で、個人経営者及び法人代表者の年齢が60歳以上の先（図3）は、全体の37%を占める6,901先となっている。

そのうち、後継者が不存在の先は54%の3,717先もあり、事業承継問題に直面している中小企業者等が多く存在していることが言える。問題解決を早い段階から対応するため、商工団体・士業団体・金融機関・その他産業支援機関等の全38機関で組織される愛媛県事業承継ネットワーク構成員として情報共有を図り、愛媛県事業承継・引継ぎ支援センターとの連携を一層強化し、円滑な事業承継支援を実施する。

【図3 個人経営者及び法人代表者の年齢・後継者区分について（令和3/3末時点）】

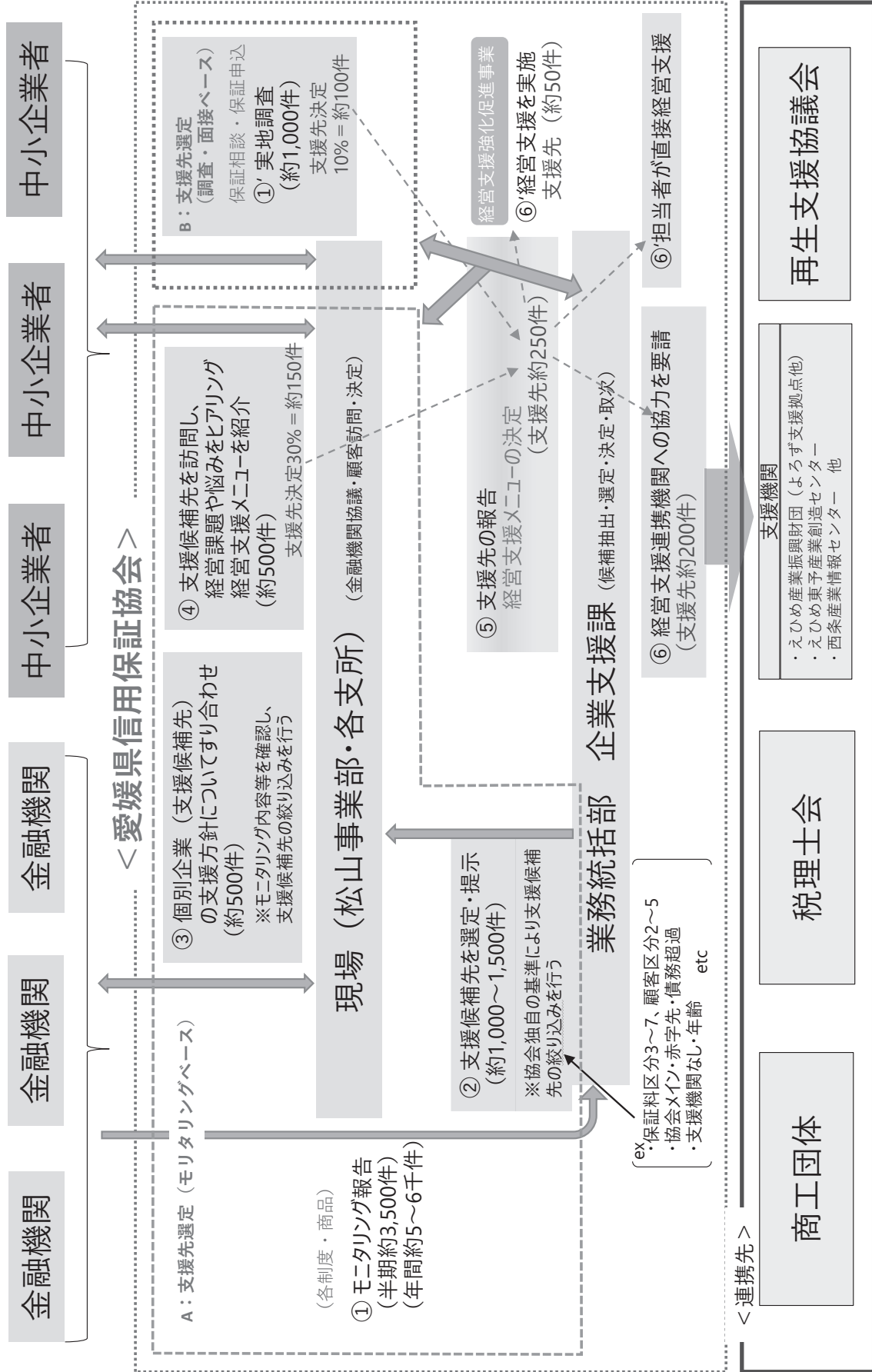


### 3. ウィズコロナサポート班の活用・実績について

#### (1) ウィズコロナサポート体系について

国のゼロゼロ融資活用による金融機関のモニタリング報告や再生支援協議会の特例リスク先を含む返済緩和対応先へのモニタリング実施等を通じ、経営課題や悩みを協会職員がヒアリン

【図4 支援体系図】



グを実施し、さまざまな経営課題に対してサポート班による支援アドバイスを行う。また、専門性の高い個別経営課題については、外部支援機関への橋渡しなど仲介機能を発揮することで経営課題解決のハブ的役割を担い、さらに経営支援強化促進事業利用による高度な経営支援に取り組む体制を構築した。

図4のとおり、協会職員による実調約1,000先のうち1割程度の100先、さらに金融機関のモニタリング報告による約1,000～1,500先のうち、金融機関と協議の上約500先を選定し、そのうち3割の150先の計250先に対する経営支援メニューを決定する。うち200先は、経営支援機関への協力を要請、うち50先は経営支援強化促進事業利用による経営支援を実施することを目標にしている。

加えて、当協会職員が課題抽出から始まり、改善策のアクションプラン策定などの経営支援にも可能な限り取り組むこととしている。

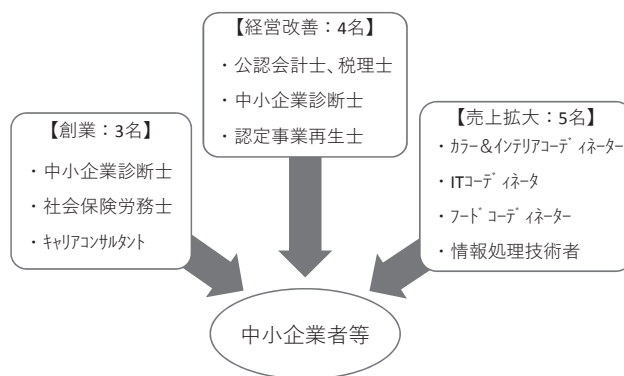
## (2) 多種多様な専門家の活用について

当協会職員が中小企業者等の経営課題を確認し、実情にマッチした改善策を提案し、最適となる専門家を派遣することで、早期の課題解決に繋げる。

具体的には、「創業」に関する専門家として中小企業診断士をはじめITリテラシーの向上や操作指導を行うITコーディネータや雇用・

労務関係の社会保険労務士の3名と契約、「経営改善」に関する専門家としては経営改善計画策定支援や資金繰り支援を行う公認会計士や中小企業診断士の4名と契約、「売上拡大」に関する専門家として店舗レイアウトや商品企画開発を得意とするカラー&インテリアコーディネーターや食品パッケージデザインや販売促進のフードコーディネーター、さらにIT戦略策定やマーケティングデザインコンサルのITコーディネータの5名と契約、中小企業者等の抱えるさまざまな課題メニューにきめ細かく対応できる専門家12名と契約している。

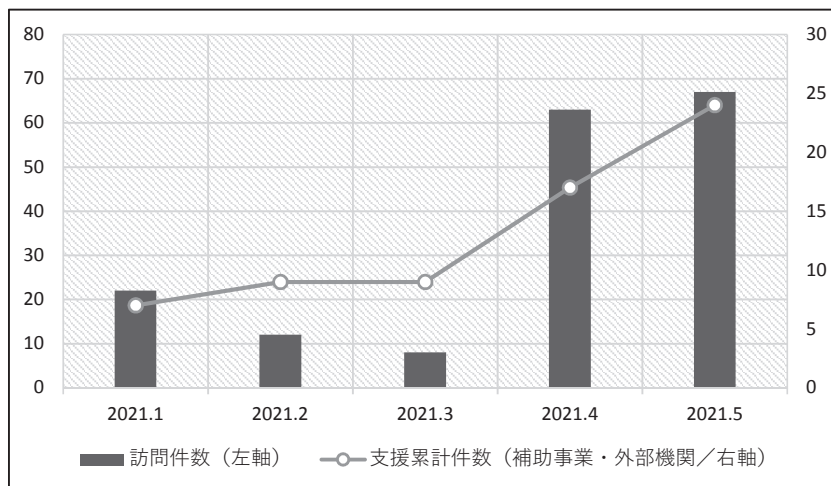
【図5 専門家】



## (3) 実績について

①ウイズコロナサポート相談窓口を設置した1月～3月の間は、第3波やゼロゼロ融資の

【図6 WCS 訪問実績】



申し込みなどもあり、まずは当面の資金繰り支援を最優先したことから、訪問実績は累計で42件に留まった。

4月は63件、5月は67件と増加しており、中小企業者等の抱える経営課題や悩みについて事業者の生の声を聞くことができた。

地域経済を担う中小企業者等の生の声を経営支援に反映し、支援策をブラッシュアップしつつ、最適な経営支援メニューを提供できるよう早い段階からプッシュ型支援に取り組みなければならないことを再認識した。

②事業承継について、法人代表者及び個人事業主へ気づきを促す推進策として、約3,000余りの先に対し事業承継関連制度のパンフレットを送付するなど、事業承継に向け各支援機関と連携して取り組みができることを案内した。

#### (4) 支援事例

以下に紹介する事例は、現実を見ようとしていない経営者に対して、実態把握や課題抽出を行ったうえで、先ず慢性化している赤字解消に向けた取り組みが急務であることに意識をもってもらい、具体的な改善策の提案によりメイン銀行の消極的な姿勢を変化させていこうとするものである。そして、再生支援協議会への働きかけや資金繰り資金の対応を行い、継続したモニタリングなど伴走型支援を実施していこうとしている事例である。

##### ①状況

A社は自社運送と備車事業に従事する運送業者である。X銀行をメイン行として取り引きしていたが、Y銀行にて全面肩代わりを実施。その後、相次ぐドライバーの退職により稼働率が低下し大幅な減収減益となったことから、急激な業況悪化を受けY銀行が返済緩和を提案するも、A社は今後の設備投資への支障を懸念し拒絶した。

以降、A社とY銀行との関係は悪化し、Y銀行は消極的な姿勢となったことから、他の金融機関も附随して支援には消極的となり、A

社の資金繰りが逼迫してしまった。

A社は、事業存続のために返済緩和を実施せざるを得なくなり、その後、再生支援協議会に支援を求め、決定した経営改善計画に基づき、経営改善に注力していた。

##### ②資金繰り支援相談

新型コロナウイルス感染症の影響により、売上高は大幅に減少し、さらに資金繰りが逼迫した。当面の資金繰り資金を確保すべく、Y銀行やサブ銀行へ相談を行ったが、過去の経緯や現況の財務内容など総合的な判断から対応が難しいとの回答であった。

そこで、当協会に対してゼロゼロ融資の依頼があり、Y銀行をはじめとする取引金融機関の支援方針が不透明な中で、当協会だけが支援しても一時的な回避にしかならないため、当協会が経営課題の抽出や改善余地はないかなどの状況を把握することとし、A社と幾度も面談を重ね、A社の内部資料を吟味し、問題点の把握・問題解決策の検討を行うこととした。

##### ③課題抽出作業

A社の過去8年間の実績から、収益悪化の要因を探ったところ、備車事業を縮小させたこと、リース料の増加、労務費の増加、稼働日数の低下が挙げられた。次に、車両1台ごとの収益を分析し、利益貢献度の低い車両については、個別に改善に取り組むこととした(図7の改善後車両別収支計画)。また、部門別で利益貢献度の低い近距離コンテナ輸送車両を長距離ウイング輸送へシフトすることが、利益向上につながるものであると把握できた。

また、備車費の計上について、外注費であるとの認識からY銀行などの金融機関から削減を強く指導され、再生支援協議会の経営改善計画においても、計画骨子に備車費の削減を盛り込まれていたが、実際のところ、A社の備車事業は自社運送をフル稼働させたうえで、備車(復路のみ)していたもので備車事業の利益貢献度は高かったことが判明したため、強みをさ

【図7 改善後車両別収支計画】

車両 No	シート No	車両別収支計画 (月平均)												車両利益 (△トリス)	車両利益 (△トリス)										
		稼働						稼働								固定費									
		稼働 日数	売上	燃料費	労務費	有料道路費	フェリー費	トリス車間費	トリス運賃	合計	日当賃金*	トリス	トリス			合計	租税公課	合計							
ウ イ エ オ カ キ ク ケ コ ク ケ コ ケ コ ケ コ ケ	×1	4.00	2,062,278	426,746	512,606	24.9%	165,672	8.0%	187,727	9.1%	82,167	4.0%	44,773	2.2%	1,419,691	68.8%	92,000	207,360	57,863	49,870	5,523	5,000	417,616	224,971	432,331
	×2	3.92	1,506,058	329,827	383,007	25.4%	109,942	7.3%	22,591	1.5%	79,125	5.3%	44,773	3.0%	969,265	64.4%	84,000	254,880	57,863	49,870	5,523	5,000	457,136	79,657	334,537
	×3	3.92	1,671,636	347,700	424,989	25.4%	133,731	8.0%	98,627	5.9%	99,319	5.9%	44,773	2.7%	1,149,139	68.7%	84,000	231,120	57,863	49,870	5,523	5,000	433,376	89,121	320,241
	×4	3.83	1,746,407	397,740	429,908	24.6%	148,218	8.5%	154,540	8.8%	65,090	3.7%	44,773	2.6%	1,240,269	71.0%	88,000	205,200	57,863	49,870	5,523	5,000	411,456	94,682	299,882
	×5	3.76	1,699,378	346,810	408,830	24.6%	126,112	7.6%	81,310	4.9%	55,797	3.4%	44,773	2.7%	1,083,532	64.1%	84,000	221,918	57,863	49,870	5,523	5,000	424,174	171,572	393,490
	×6	3.59	1,569,564	350,012	382,453	24.4%	119,287	7.6%	80,048	5.1%	68,397	4.4%	44,773	2.9%	1,045,510	66.6%	84,000	210,978	57,863	49,870	5,523	5,000	413,234	110,820	321,798
	×7	3.25	1,768,758	360,893	425,811	24.1%	138,478	9.0%	110,133	6.2%	58,048	3.3%	44,773	2.5%	1,188,156	66.5%	92,000	218,268	57,863	49,870	5,523	5,000	428,524	182,078	400,346
	×8	1.92	1,592,310	248,752	411,009	25.8%	127,938	8.0%	5,988	0.4%	43,924	2.8%	44,773	2.8%	882,364	55.4%	88,000	254,340	57,863	49,870	5,523	5,000	460,596	249,350	503,690
	×9	1.42	1,665,324	346,387	408,665	24.6%	132,904	8.0%	98,626	5.9%	48,728	2.9%	44,773	2.7%	1,081,093	64.9%	84,000	320,544	57,863	49,870	5,523	5,000	522,800	61,431	381,975
	×10	7.09	1,860,464	385,373	441,364	23.7%	147,485	7.9%	143,240	7.7%	111,774	6.0%	44,773	2.4%	1,274,009	66.5%	92,000	0	57,863	35,970	5,523	5,000	196,356	390,099	390,099
	×11	6.92	1,744,496	346,612	409,546	23.5%	141,333	8.1%	75,933	4.4%	108,065	6.2%	44,773	2.6%	1,126,282	64.6%	92,000	0	57,863	35,970	5,523	5,000	196,356	421,858	421,858
	×12	5.25	1,665,324	346,277	380,000	22.8%	132,904	8.0%	98,626	5.9%	100,000	6.0%	44,773	2.7%	1,102,580	66.2%	85,200	192,888	57,863	47,180	5,523	5,000	393,654	169,090	361,978
	×13	0.00	1,665,324	346,277	404,724	24.3%	132,904	8.0%	98,626	5.9%	45,000	2.7%	44,778	2.7%	1,072,309	64.4%	85,200	199,100	57,875	49,870	5,523	5,000	402,568	190,447	389,547
	合計	283.6	25,177,321	4,979,406	5,423,912	24.5%	1,776,908	8.0%	1,256,015	5.7%	966,004	4.4%	582,054	2.6%	14,584,299	65.8%	1,134,400	2,516,596	752,231	617,820	71,799	65,000	5,157,846	2,435,176	4,951,772
	合計平均	21.82	1,705,948	352,262	417,224	24.5%	136,665	8.0%	96,617	5.7%	74,308	4.4%	44,773	2.6%	1,121,869	65.8%	87,262	193,584	57,864	47,525	5,523	5,000	396,757	187,321	380,906
	×18	2.59	975,421	122,859	416,641	42.7%	0	0.0%	0	0.0%	35,080	3.6%	19,957	2.0%	594,547	61.0%	0	232,632	13,108	49,870	5,523	5,000	306,133	74,741	307,373
	×19	15.43	838,578	81,333	339,300	40.5%	7,778	0.9%	3,929	0.5%	80,176	9.6%	19,957	2.4%	532,863	63.5%	0	0	13,108	35,970	5,523	5,000	59,601	246,414	246,414
×20	16.01	991,212	190,448	267,267	27.0%	55,385	5.6%	46,955	4.7%	94,482	9.5%	19,957	2.0%	674,504	68.0%	0	0	13,108	35,970	5,523	5,000	59,601	257,107	257,107	
×21	1.7	889,250	124,832	297,834	33.5%	20,794	2.3%	21,797	2.5%	73,039	8.2%	19,957	2.2%	558,244	62.8%	0	0	13,108	35,970	5,523	5,000	59,601	271,405	271,405	
×22	14.93	894,316	88,346	337,099	41.9%	287	0.0%	0	0.0%	70,281	8.7%	19,957	2.5%	515,970	64.2%	0	0	13,108	35,970	5,523	5,000	59,601	228,745	228,745	
×23	14.76	981,652	117,807	403,603	41.1%	0	0.0%	0	0.0%	74,704	7.6%	19,961	2.0%	616,075	62.8%	0	0	13,110	35,970	5,523	5,000	59,603	306,974	306,974	
合計	137	5,480,429	725,625	2,061,834	37.6%	84,244	1.5%	72,681	1.3%	427,773	7.8%	119,746	2.2%	3,491,003	63.7%	0	232,632	78,650	229,720	33,138	30,000	604,140	1,384,386	1,617,018	
合計平均	22.83	913,405	120,938	343,639	37.6%	34,041	1.5%	12,114	1.3%	71,296	7.8%	19,958	2.2%	581,984	63.7%	0	38,772	13,108	38,287	5,523	5,000	100,690	230,731	269,503	
合計	420.6	27,657,750	5,305,031	7,485,746	27.1%	1,861,152	6.7%	1,256,696	4.8%	1,393,777	5.0%	701,800	2.8%	18,076,202	65.4%	1,134,400	2,749,228	890,881	847,540	104,937	95,000	5,761,986	3,919,562	6,565,790	

らに強化することで収益改善に力を注ぐこととした。

#### ④中小企業再生支援協議会「新型コロナウイルス感染症特例リスクスケジュール」の活用

経営課題の抽出によって一定の改善策は把握できたが、今後の収支改善の骨子について、金融機関間の認識共有化のため、特例リスクを活用することとした。特例リスク以降は、税理士事務所の協力を得て、新たな計画策定に着手する方針とした。

#### ⑤ゼロゼロ融資の利用

経営課題の抽出や改善計画の遂行についても可能性が見え始めたことから、足元の資金繰り安定化を図るためにゼロゼロ融資を活用することとし、Y銀行をはじめとする取引金融機関へA社の経営課題や改善計画に基づくモニタリングの実施について説明を行い、金融機関への橋渡しを行った結果、消極的な姿勢であったY銀行も前向きとなり、資金繰り資金の対応に繋がった。

#### ⑥モニタリング

A社に「車両別収支管理表（Excelデータ）」を渡し、毎月の売上や経費の入力を依頼し、当協会からも毎月担当者が訪問し、実績を可視化することで悪化の原因、良化の要因を素早くキャッチするとともに分析を行うなど、モニタリング支援を継続していくところである。

## 4. おわりに

今般の新型コロナウイルス感染症拡大による経済への影響は、平成20年のリーマンショックをはるかに超え、リーマンショック以降、10年余りをかけて回復してきた地域経済が、あっという間に大きく衰退することになった。

未だ収束が見えない中、新規感染者の高止まりや新たな変異株の台頭もあり、ワクチン接種も十分に進んでいないことから、今後第5波の到来も否めない状況にある。

ゼロゼロ融資で資金を繋いだ中小企業者等もコロナ禍の長期化でさらなる業況悪化により、疲弊感を強め、過剰債務の負担も深刻化し、あきらめ型の廃業や倒産も増加しかねない状況である。

当協会としては、中小企業者等により一層寄り添い、早い段階からスピード感ある攻めの経営支援が必要であると感じている。

信用保証協会法等の改正により、「経営支援」が新たに信用保証協会の本業として追加されたことを対外的に周知し、信用保証協会の存在意義を発揮するチャンスととらえたい。

「ウイズコロナサポート」体制はスタートしたばかりであるが、環境の変化を素早くキャッチすることで支援ツールなども進化させながら、地域経済を担う中小企業者等に対してプッシュ型支援を実行し、地域経済の持続的な成長に少しでも貢献できるよう取り組み、また、経営支援の拡充を図り、支援事例の紹介や分析結果を本誌で再びご紹介できるよう取り組んでいくところである。