

## 地域金融機関・自治体とのネットワーク ～城北・経営支援ネットワークの創設～



東京信用保証協会  
池袋支店 副支店長

定保 郁夫



同 保証課長

伊藤 隆



同 保証課  
上席課長代理

菅野 淳

(所属部署は、原稿作成時点でのものです。)

### 1. はじめに

当協会は平成24年度に経営支援部を新設し、それまで分散していた経営支援に係る機能を一元化して経営支援の機能強化を図った。平成27年度からは、国による「信用保証協会中小企業小規模事業者経営支援強化促進補助金」を活用し、外部の専門家と連携した直接対話形式の経営課題解決支援スキーム「企業サポート推進プロジェクト」(通称：KSSP)において各支店と外部専門家との調整役として中核的な役割を担いつつ、当協会独自の東京応援パッケージ等の経営支援メニューを活用して地域金融機関と連携した金融支援を推進している。

当協会池袋支店(以下、「当支店」という。)でも日頃より保証申込等のタイミングで既存保証利用先に対し経営支援のアプローチを行ってきたが、当支店管内においても金融機関の数は多く、思うように支援が進展しないといった課題があった。

そこで当支店では打開策としてエリア内の政

府系金融機関である日本政策金融公庫(以下、「日本公庫」という。)と商工組合中央金庫(以下、「商工中金」という。)と連携を図る専任窓口を設置、期中管理においても適宜対応できるスキームを構築した。このスキームが今回紹介する『城北・経営支援ネットワーク』(以下、「本ネットワーク」という。)である。

本ネットワークは業況低迷期にある事業者や事業承継等の支援に加えて、創業期にある事業者に対する支援の充実を目指すこととした。このため創業支援に力を入れていた当支店担当3区(豊島区、板橋区、練馬区。以下、「担当3区」という。)にもネットワークに参加要請し、後述する区内にある数々の支援機関と協業しながら、多様なニーズに対応できる体制を整えた。

次項以降で本ネットワーク創設に至る道筋やスキームの詳細及び事例を挙げるが、これからのポストコロナも視野に入れた経営支援の取り組みの参考にしていただければ幸いである。

なお、本ネットワークは地域特性を活かした当支店独自のものである。本稿の意見に渡る部分は当支店の見解が含まれることにご容赦願いたい。

## 2. 本ネットワークの概要及び設立経緯

### (1) 本ネットワークの仕組み

本ネットワークの仕組みについて、第1回城北・経営支援ネットワーク会議にて合意した創設趣意資料を紹介する。以下は同資料からの抜粋である。

#### 〔目的〕

各機関が中小企業者と真摯に向き合い、利用者本位の支援を実現するため、積極的に連携・協力する。

創業期や再生期等、民間金融機関が支援しづらい局面にある中小企業者をサポートし、将来的に民間金融機関によるプロパー支援等に繋がるよう支援し、地域経済の活性化に貢献する。

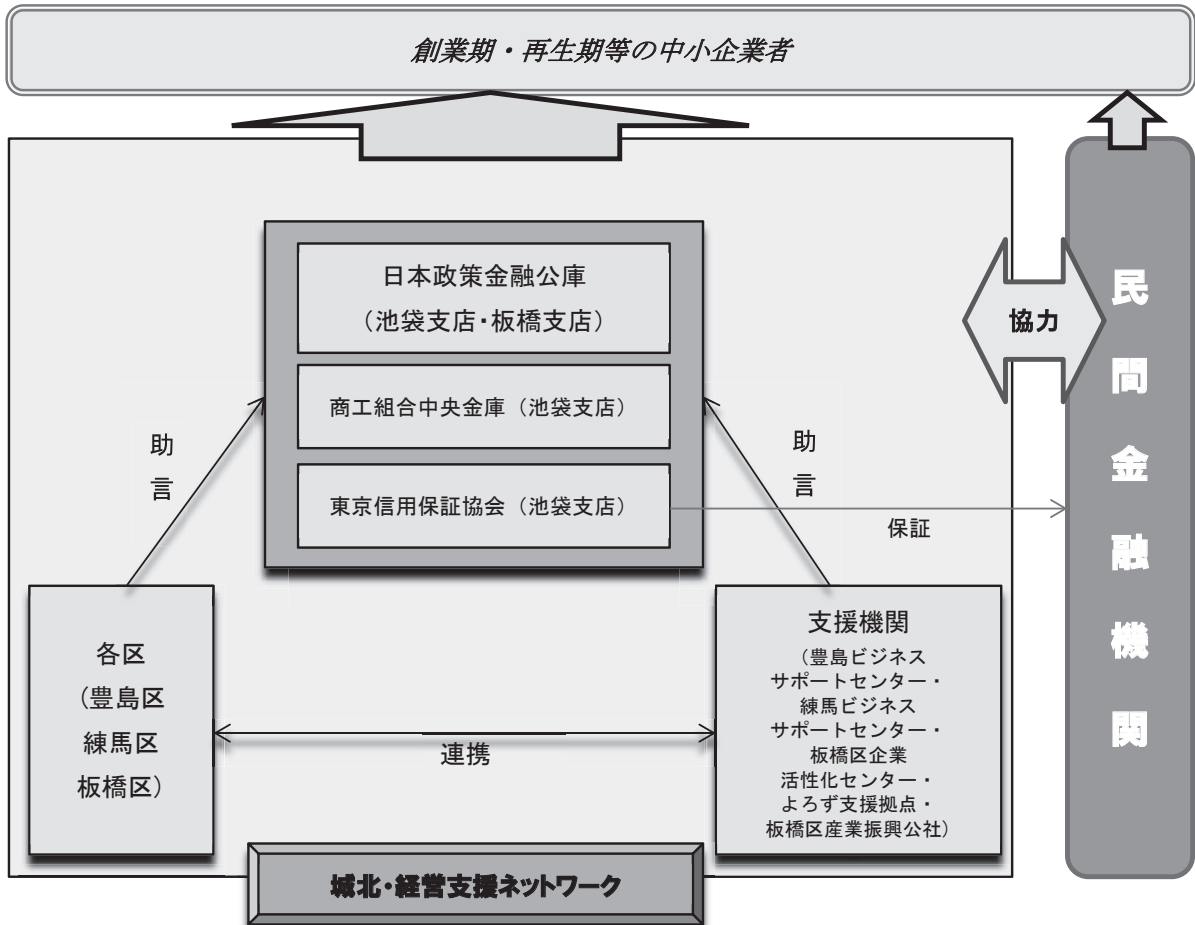
#### 〔構成メンバー〕

日本公庫（池袋支店、板橋支店）、商工中金（池袋支店）、当支店（以下、日本公庫、商工中金、当支店を総称して「金融3機関」という。）の情報ネットワークを構築。その上で、担当3区及び公的支援機関（豊島区ビジネスサポートセンター、練馬区ビジネスサポートセンター、板橋区企業活性化センター、よろず支援拠点、板橋区産業振興公社。以下、「支援5機関」という。）よりご助言、ご協力をいただき、相互の情報交換等を通し、目的達成のためのネットワークを形成する。〔図1〕

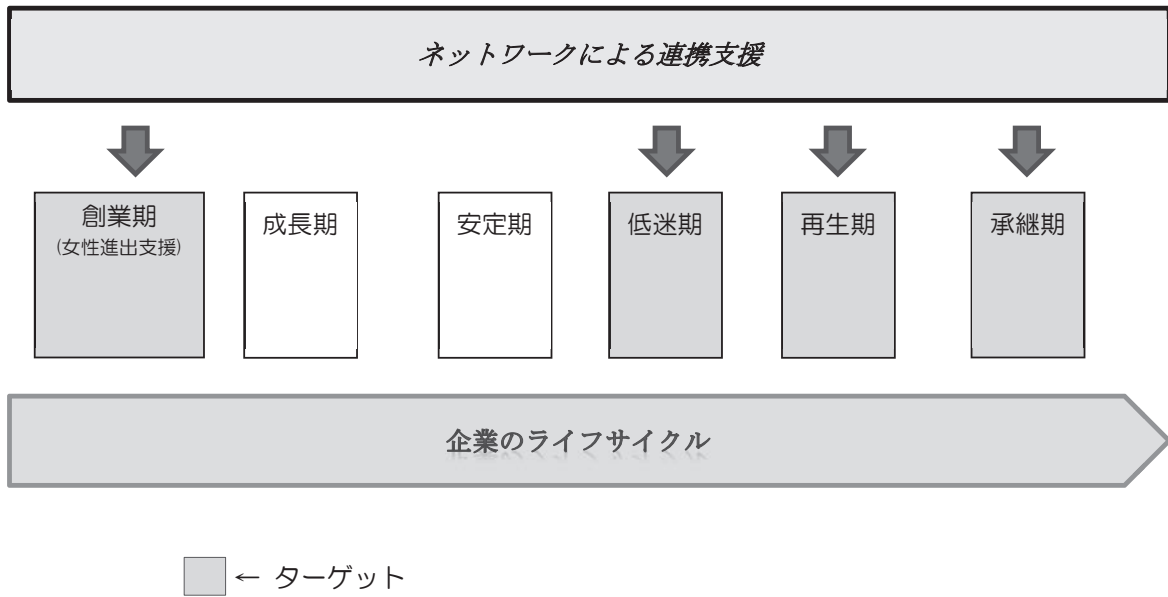
#### 〔対象顧客〕

特に手厚い支援が必要ではあるが、民間金融機関が積極的に支援しづらい中小企業者。⇒政府系金融、支援機関等の役割が発揮される先（特に次頁図2の創業期・低迷期・再生期・承継期の先）。

〔図1〕



〔図2〕



## (2) 本ネットワークの設立経緯

### ① 当支店の経営支援の取り組み

本ネットワーク設立について述べる前に、当支店における経営支援の取り組みの変遷について簡単に説明したい。

当支店では、より本格的に経営支援を推進していくため平成29年に、企業サポート推進プロジェクトに係る知識を蓄積・共有する目的で支店内ベテラン職員（主に係長）を中心とする「経営支援チーム」を編成した。窮境状況にある事業者や窮境状況から脱しつつある事業者に対し、状況に応じた経営支援（金融相談や専門家派遣による経営改善支援、経営サポート会議による正常化）を数多く実践してノウハウを蓄積し、支店内で経営支援に係る知識を共有することができた。前年度には支店で2件であったサポート会議開催件数は20件まで増加し、事業者に対する経営支援推進に大きく寄与した。

### ② 日本公庫、商工中金との連携

この2金融機関とは、日頃から情報交換を通じ相互にパイプを有していたことから、当支店より連携強化の意向を投げかけたところ、両庫とも協会との連携が必要との共通認識を持っていたことが分かった。日本公庫からは、「当庫の創業支援は非常に成果をあげているが、一方で顧客が当庫を頼り過ぎているため、創業後一

定期間が経過しても他の金融機関との取り引きが進まないという問題が生じている。」との説明があり、加えて「当庫としても民間金融機関と連携した協調支援の在り方を模索しており、創業期の金融支援では直接信用保証協会と連携したいと考えていた。」との発言もあった。

また、商工中金からは、「商工中金の経営改革プログラムに基づき、中小企業向け融資を活性化させるとともに、創業・再生期の高リスク期の金融支援を積極的に行うという指針の下、信用保証協会と連携したい。」旨の意向を確認できた。

両庫とも、創業・再生期のリスクマネーを民間金融機関と連携して支援するには信用保証協会との連携は必須との認識があった。また、共通の強みとして経営支援ノウハウの蓄積等があることに加えて、オリンピック後に訪れる景気の低迷への可能性も想定し、何らかの対策が必要であろうという認識も一致していた。

当支店で進めていた経営支援推進の取り組みに、当支店担当3区の日本公庫及び商工中金が呼応する形で参加してくれたことが本ネットワークを発展させる基礎となったのである。

### ③ 板橋区企業活性化センターと「板橋モデル」

金融機関以外の機関との連携事例として、ここでは板橋区の支援機関である「板橋区企業活

性化センター（以下、「活性化センター」という。）との連携を紹介したい。

活性化センターは、リーマンショック時に板橋区内の中小企業向け経済対策の一環として設立された、全国の自治体でも珍しい独立した区の経営支援機関であり、区内だけでも300社以上の企業の相談を受け、正常化を含めた経営支援を行っている。その独自の支援手法は「板橋モデル」として全国にも紹介され、よろず支援拠点のモデルのひとつとなっている。

「板橋モデル」の大きな特徴としては、再生支援を中心とした活性化センター、創業や多角化をはじめさまざまな企業支援を行っている板橋区産業振興公社、区の公的支援窓口である板橋区産業振興課の3機関がそれぞれ役割分担・連携して中小企業支援に取り組んでおり、その上で民間金融機関を含めた経営支援のためのネットワークを構築している点が挙げられる。それぞれの機関がその特性を活かした支援を行い、更に連携することで“経営者のどんな悩みにも応える支援体制の構築”を目指しており、当支店も微力ながら協力させていただいている。こうしたことから、本ネットワークにおいても「板橋モデル」と連携するスキームを構築した。

### 3. 本ネットワークの活動（具体的事例）

#### （1）創設当初の支援事例

令和元年晩秋に大きな被害を出した台風19号発生時の日本公庫との連携支援による事例を紹介したい。

あるデジタルプリント業者の所有設備（3Dプリンター等）が台風の罹災により冠水、使用不能となった。当社は3Dフィギュア制作を事業の柱としており積極的に営業をかけていたことから大量の受注を有していた。被災して同設備が使用不能となってしまったため、損失覚悟で外注に出すしかなく、会社の存続にかかる重要な局面となった。

新たなプリント機の購入が今後の経営において必要不可欠であったが、既に既存設備導入等により借入過多の決算である上に、かつ保証利用

残高も相応にあったため、設備買換資金を信用保証協会単独で支援することは非常に困難な状況であった。当支店内で協議の上、代表者の了解を取って早急に日本公庫の本ネットワーク担当者に協調支援を打診。日本公庫も事態の重要性、緊急性を理解し前向きに検討していただいた結果、必要資金の協調融資を実行することができた。

#### （2）コロナ禍での対応事例

令和2年1月の情報交換会において前出の事例を報告し、本ネットワークの目的を創業・再生などの事業者のステージに対応した支援に限定するのではなく、自然災害への対応や不況対策も新たな目的として加える方向で提案を行った。その直後の令和2年2月の新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、3月4日にコロナ対策緊急ネットワーク会議を開催した。本ネットワーク支援の範囲を感染症や台風を含む災害や不況対応にも拡大するとともに、参加機関間で新型コロナウイルス感染症に対する各取り組みの情報共有と、連携強化の再確認を行った。

ここでは新型コロナウイルス感染症で影響を受けた中小企業者に対する取り組みとして2つの事例を紹介する。

##### ① 日本公庫との連携事例

昭和63年創業のタイル工事業者。平成27年以降東日本大震災復興により、職人確保が難しくなり、受注が想定通り消化できず業績が低迷。キャッシュフローの改善を図るべく借入金（日本公庫並びに保証付融資）についてリスク対応をしていた。「活性化センター」の指導のもと、業況改善に取り組んできたが、今般のコロナ禍で収束が見えない中、資金繰りを安定させるための保証申込を受けた。「コロナ収束後は不動産市況の動向を見ながら新築工事の他、改修工事受注の比率を上げることで受注確保に努めていく方針。」との説明を受けたが、既往保証残高等により信用保証協会単独のみでの支援は難しいため、日本公庫に協調支援を打診。日本公庫も今回の保証付融資と金額、期間、据置期間ともに同条件で足並みを揃えとの支援方針を決定し、協調で真水支援を行った。



② 日本公庫、商工中金及び信用保証協会3機関による連携事例

天然石の装飾品雑貨や知育教材（玩具付雑誌等）の販売業者。設立当初代取のアイデアが大ヒットし売上急増するも、中国工場への支払先行により資金繰りが悪化。平成28年以降、保証協会付融資及び各行プロパーについて元金据置中であり、さらに、中国工場で不良品が発生し大幅減収、欠損計上となっていた。信用保証協会による専門家派遣により経営改善計画を作成し、令和元年11月に開催したサポート会議による当面の経営改善計画承認と、次回会議まで元金据置のリスケ延長について各行から承認を得ていた。その後、大手書籍店への販売に注力する一方で諸経費削減にも努め、10カ月試算表で赤字幅が縮小した。しかし、コロナ禍により足元の業績が再び悪化、計画下振れの可能性から追加支援要請があった。経費節減含めコロナの影響を少しでも減らすべく自助努力する一方、一定のキャッシュポジションは必要との判断から、日本公庫及び商工中金に協調支援を要請した。各取引金融機関とも元金据置対応中ではあったが、今回はコロナ禍における必須資金との共通認識から、信用保証協会200万円、日本公庫及び商工中金にてそれぞれ100万円、合計400万円の支援を実行した。

《数値から見た支援実績》

当支店が日本公庫及び商工中金と連携し、本ネットワークを活用した金融・経営両面での支援は2年で102件に及び、その実績をまとめたものが下表である。

城北ネットワーク連携支援一覧（R3.3末）

	初年度 協調融資(通常保証)	初年度 協調融資(再生支援)	初年度 協調融資(創業)	サポート会議のみ (リスケ承認)	R2年度コロナ期 協調融資(感染症)	R2年度コロナ期 協調融資(創業)	累計
日本政策金融公庫池袋支店	8	9 サポート会議6	14	1	20 (内リスケ先15)	20	72
日本政策金融公庫板橋支店	3	0	5	0	6 (内リスケ先6)	4	18
商工組合中央金庫池袋支店	4	5 サポート会議4	1	1	1 (内リスケ先1)	0	12
合計	15	14	20	2	27	24	102

※数字は延べ件数

(3) 金融支援以外の活動

本ネットワークでは定期的に会議を開催している。1つは年1回の定例会議、もう1つは四半期ごとの情報交換会である。ここでは先ずこの2つの会議の内容について簡単に説明したい。

また、本ネットワーク連携から派生した各種取り組みも紹介する。

① 全体会議

年1回、メンバーである「金融3機関」「担当3区」及び「支援5機関」が一堂に会して、各組織における活動報告、連携事例の紹介及び質疑応答を行っている。担当3区内において、これほどの多くの中小企業支援の関係機関が一堂に集結する会議は他に類を見ない。

運営面の特徴は金融3機関で幹事を持ち回りとしている点である。第1回幹事は当支店が担当した。第2回は商工中金が担当し、そして今年度は日本公庫が担う予定である。これにより特定の機関に依存するのではなく、各機関が主体性を持ち参加することになる。

また金融機関、地公体及び支援団体といったさまざまな機関が参加するため、会議での議論は多岐にわたり、各機関における取り組みについて情報を共有することで、ネットワーク一丸となって中小企業を支援するという志を再確認し、改めて奮起する場となっている。

なお、令和3年度に開催される第3回会議はコロナ対応を踏まえてオンライン会議を予定している。

② 情報交換会

四半期に1度、「金融3機関」の各支店にて

情報交換会を行っている。本会議は「金融3機関」に限定したものであり、内容は金融目線での企業支援が主題となる。各機関の申込状況の増減推移やトレンドとなる業種についての情報など、貴重な情報交換の場となっている。特にコロナ禍における定期的な情報交換は、出口が見えない状況において有益な会議となった。

### ③ 豊島区「サクラーヌ」チームとの座談会

当支店では平成31年4月に女性職員が活躍する組織作りを目指し、「女性活躍推進チーム」を創設している。その取り組みの一環として、令和2年2月に豊島区役所の女性職員で構成される「サクラーヌ」チームとの座談会を開催した。

同チームの目的である女性起業家を支援するという観点から、女性が創業する場合の年齢、業種、トレンドなどについて幅広く情報交換した。また、支援企業の情報共有に留まらず、職員の働き方、テレワーク、育児との両立など女性が活躍する職場や家庭環境などについても広く意見交換を行い、参加した女性職員にとっても非常に有意義であった。

### ④ 支援機関向け研修会での発表

令和3年3月、公益財団法人板橋区産業振興公社からの依頼を受け、地元金融機関をはじめとした支援機関に「本ネットワークを活用した中小企業支援の取り組み」を紹介する機会をいただいた。オンライン配信に変更となったが、30者近い団体から参加申し込みがあった。

当日は、「金融3機関」及び「活性化センター」がプレゼンターとして、本ネットワーク設立経緯から本ネットワークを活用した事例紹介等の説明を行い、各方面より地域連携の試みに対して多くの反響をいただいた。

## 4. 本ネットワークの展望

### (1) 伴走型支援の強化

本ネットワークの今後を展望すると、その第一の効果として期待されるのは、金融3機関が

分担し、各々の顧客に主体的に寄り添い、多くの中小企業者に伴走型の経営支援を提供できる点である。

本ネットワークがあることにより、何かあればすぐに相互に相談できる体制が構築され、情報交換を密に取ることでお互いの支援の重複を失くすことができるだけでなく、金融・経営支援を効率良く行うことができる。

今後、コロナ禍で借入した保証付融資について、滞りなく返済を開始できるよう、きめ細やかに経営状況を聴取し適切な支援を講じることが最重要課題である。アプローチ方法等を情報交換することで金融3機関の人員を無駄なくフル活用し、より多くの中小企業者に伴走支援をお届けすることが可能となる。

また、当協会は無償の専門家派遣を行っており、日本公庫・商工中金に対し、お客様に積極的に活用を提案して欲しいと打診している。本ネットワークに参加している支援機関の経営支援と組み合わせることで、質の高いサービスの提供が期待される。

### (2) 経営支援スキルの蓄積・共有と若手職員の 人材育成

創業・再生期や災害・不況時における支援体制や支援内容を情報交換することで、本ネットワーク内でノウハウを蓄積することが可能となる。特に支援機関の事例を共有することは非常に有効である。本ネットワークでは支援機関より講師を招いて金融3機関による勉強会を開催しており、最新の経営支援や創業支援の事例を習得するとともに、開催後の情報交換会で地域の経済動向について情報共有することで支店職員のスキルアップにつながっている。

また、商工中金とは若手職員を中心として、合同で再生途上の会社に訪問し、再生支援現場のお客様の生の声を聴く機会をいただくなど、組織を超えた人材育成の場を提供していただいている。

協調支援で訪問や面談が必要な際には、できるだけ同時に訪問しており、中小企業者の負担を減らすとともに、他の金融機関の折衝を聞くことで若手職員の大きな刺激となっている。

### (3) 地公体との連携

担当3区と連携することも大きなメリットである。板橋区で新型コロナウイルス感染症対応として、区で初めて保証料補助制度を導入する際に相談いただいた時は、本ネットワークで既に導入実績のある練馬区の職員に同席いただき、導入時の留意点や区内での運用方法について、当協会では出来ないアドバイスをいただいた。

また、区が主催する事業に係る補助金審査会の審査員も本ネットワークを通じ参加し、区内中小企業者と交流する機会をいただいている。

今後は、コロナ禍に対応するさまざまな区の取り組みにも積極的に参加させていただくことで担当3区内中小企業者への金融支援をより活発にさせていく方針である。

### (4) 外部組織としての評価機能

最も重要な機能の1つとなるのが、外部評価機能である。第一線で経営支援を行っている支援機関や区などの方から、忌憚のないご意見をいただくことで、本ネットワークのみならず、金融3機関が地域中小企業振興に役立っているかを顧みる良い機会となる。

本ネットワークの仕組みは経年劣化が一番の課題であり、創設時の職員の異動や、組織目標の変化により、当初目指していた目的から外れたり形骸化する可能性がある。絶えず「中小企業支援に真摯に向き合う」目的から外れないよう、ネットワーク会議で取り組みを報告し、地域支援機関の皆様から自由闊達な意見をいただける仕組みは、本ネットワーク・スキームそのものを新鮮に保つためにも非常に重要である。

## 5. おわりに

本ネットワークを立ち上げるきっかけは、ある管理職の『城北地域連携のネットワークを立ち上げる』との決意表明であった。「担当3区」を巻き込んだネットワーク構築は、「うまくいくのだろうか?」というのが、ほとんどの支店職員の率直な感想だった。しかし、実際に他機関の担当者との間でそれぞれの組織の置かれた

状況や課題などについて話し合いを重ねていくうちに、支店職員の考えに変化が芽生え始めた。

他機関との間で案件についての協議の場はいくらでもあるが、ネットワークという名の器を借りて、政府系金融機関及び地公体の担当者が日々の業務のなかで中小企業支援に関する各々が抱える課題を共有し、それぞれの組織間にある垣根を少し低くしてくれる存在こそが本ネットワークの意義ではないかと感じている。

そして、本ネットワーク・スキームは次のフェーズである「ポストコロナ」の場面においても充分機能すると自負しており、近々予定されている全体会議の場においては、各組織の「ポストコロナ」を見据えた具体的な対応策等の情報交換がなされる予定である。

担当3区内の政府系金融機関を中心に構築した本ネットワーク・スキームは、当協会でも初めての試みであり有効に機能していると評価している。「金融3機関」と地公体が同じ志を持ち、定期的な情報交換を通じ、中小企業者の持つ悩みや課題解決に向けた目線や足並みを揃え、解決にむけて協調できた点が、従来までの経営支援と異なる成功の要因であったと感じている。全国の信用保証協会は、それぞれ地域特有の事情・特性があり、単純に本ネットワーク・スキームが適合するかはわからない。だが、これまで述べたとおり、地域金融機関や自治体等とのパイプ作りや連携強化がもたらすメリットは大きく、地域中小企業者への経営支援において大いに寄与することは間違いない。そしてこれは全国の信用保証協会自身に共通するメリットであると考えます。

今回紹介した『城北・経営支援ネットワーク』の取り組みが、各協会の経営支援体制の構築にあたって少しでも参考になれば幸いである。