

## 資金繰り予定表作成支援を通じた 伴走支援の取り組み



栃木県信用保証協会  
経営アシスト室 サブマネージャー 平塚 崇幸



同 サブマネージャー 鈴木 志彦

### 1. はじめに

新型コロナウイルス感染症（以下、「コロナ」という。）による経済への影響が拡大したことで、中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者等」という。）の事業環境は一変した。売上や受注の減少、生産活動の停滞等、規模・業種を問わず、多くの中小企業者等が事業活動に大きな影響を受けている。一方、栃木県内の倒産状況をみると、足下ではいわゆる実質無利子・無担保融資（以下、「ゼロゼロ融資」という。）をはじめとした国や地方公共団体の支援施策の効果により落ち着いた状況にある。しかし、コロナの影響が長期化するなかで、多くの中小企業者等は苦境に立たされており、今後、倒産や休廃業の増加が危惧されている。

このような状況下、当協会は中小企業者等の成長と繁栄をサポートし、ひいては持続可能な地域社会の創出に貢献するため、第6次中期事業計画における基本方針を「ポストコロナに向けた伴走型事業者支援の展開と持続可能な地域社会創出への貢献」と定め、個々の中小企業者等の実情に応じた「資金繰り支援」及び「経営改善支援」に取り組むこととした。コロナ禍において、より実効性のある事業者支援を行うた

めには、金融機関をはじめとする関係機関とのさらなる連携が必要となるため、当協会は令和2年11月に「とちぎ発 地域金融のコロナへの挑戦」をメインテーマに「企業支援者育成シンポジウム」を開催し、ポストコロナに向けた事業者支援の連携強化を図るとともに、「オール栃木」で、質の高いきめ細やかな経営支援を展開するための意識醸成を図ってきた。

そして、今年度はウィズコロナ・ポストコロナにおける具体的な経営支援の取り組みとして、「本業支援力向上」「資金繰り予定表作成支援を通じた伴走支援」「緊急度の高い先への経営支援」の3つの支援策をいわば「三本の矢」として掲げ、役職員一丸となって経営支援に取り組んでいる。その中でより多くの中小企業者等に、より早期の段階で、実効性のある支援を展開する「資金繰り予定表作成支援を通じた伴走支援」の先端部署として「経営アシスト室」を創設した。経営アシスト室は、経営改善に時間を要している中小企業者等に対し伴走支援を行うため、金融機関から提出された「業況報告書」を効果的に活用し、資金繰り予定表作成支援を通じて経営課題の「気づき」を促すとともに、専門家等につなげることで課題解決の「後押し」に取り組んでいる。

## 2. 資金繰り改善支援事業について

当協会は、コロナにより影響を受けた事業者に対して積極的に資金調達支援を行ってきたところであるが、ポストコロナにおいては経営支援へ軸足のシフトが求められている。経営支援の成否は、事業者と当協会とが良好な信頼関係を築けるかが重要になる。そのためには、事業者の話にじっくりと耳を傾け、一緒になって経営について考えていくことが重要になるが、当協会では事業状況等についてヒアリングするだけでなく、ともに「資金繰り予定表」作成に取り組みながら話を聞いたほうが、一層信頼関係が構築できるものと考えて、当事業をスタートした。

当事業は、事業者とともに作成した資金繰り予定表を活用し、経常収支の改善策等を事業者とともに考えて、本質的な課題に気づいていただき、課題の解決に向けて自主的な取り組みを促すとともに、必要に応じて専門家等につなげて経営改善を支援するものである。

### (1) 経営アシスト室の創設

当協会は令和3年4月に、資金繰り予定表作成支援及び資金繰り改善支援に取り組む先端部署として、「経営アシスト室」を創設した。経営アシスト室は、当協会の男性職員3名（室長、サブマネージャー2名）、女性職員2名（マネージャー、主事）の合計5名で構成されている。

当事業については、本所管轄の正常返済先を経営アシスト室が、本所管轄の返済緩和・猶予先を企業支援課が、支所管轄の事業者を足利支所が担当し、地域や事業者の状況等に分けて、当協会全体で取り組むこととしている。

当事業を開始するにあたり、役員及び担当部長などが金融機関本部を訪問し協力を要請した。

### (2) 資金繰り改善支援の手順

当事業の手順は次のとおりである。

① 金融機関から提出される「業況報告書」を活用した優先順位の検討

令和3年3月末時点で、ゼロゼロ融資を利用した事業者は13,356企業、うち、据置期間があり業況報告書の提出が必要な事業者が10,091企業ある。限られた人員で効果的な支援を行うために、業況報告書を用いて事業者ごとに優先順位を定めて、当事業に着手することにした。

a. 業況回復が遅れている先

・業況報告書の売上がコロナ禍以前の月商と比較して30%以上減少しており、加えて前回提出の業況報告書と比較して業況が回復していない

b. 実質信用保証協会メインの先

・借入金に占める保証付き債務が50%以上である

c. 金融機関の管理が十分に行き届いていないと思われる先

・金融機関が資金繰り表作成、経営計画作成支援をしていない、金融機関の訪問頻度が低い等

以上のa、b、cいずれにも該当する先を最優先にし、第1回業況報告書提出時（令和3年2月末）1,007企業、第2回提出時（令和3年5月末）1,215企業、第3回提出時（令和3年11月末）1,156企業を選定した。

② 金融機関本部・営業店を訪問

事業者ごとの優先順位を決定した後、当協会職員が金融機関本部や営業店を訪問し、協力を要請するとともに、優先度の高い事業者のリストを提供し、事業者に対する金融機関の支援方針などを確認する。

③ 事業者との面談

金融機関と協議のうえ、リストアップした事業者のなかから、当事業に関心がある事業者と面談し、現状と今後の見通しの確認を行い、資金繰り予定表の作成を提案する。可能な限り、金融機関担当者及び担当税理士の同席を要請することとしている。

④ 資金繰り予定表作成を支援

当事業の利用を希望する事業者に対して、

資金繰り予定表

達成率見込 60%

計画通りに進まなかったケースを想定し、低めに入力してください。

資金繰り予定表 実績 予定 単位：千円

	R3年11月	R3年12月	R4年1月	R4年2月	R4年3月	R4年4月	R4年5月	R4年6月
月初現預金残高								
売上								
その他収入								
経常収入								
仕入								
仕入支払								
人件費								
営業経費								
税金・社会保険料								
その他支出								
経常支出								
経常収支								
借入金調達								
借入金返済								
設備投資								
財務収支他								
当月収支								
月末現預金残高								

※  には数値を直接入力してください。

月末現預金残高の推移に着目してください。

達成率を加味した資金繰り予定表

	R4年1月	R4年2月	R4年3月	R4年4月	R4年5月	R4年6月
月初現預金残高						
売上						
その他収入						
経常収入						
仕入						
仕入支払						
人件費						
営業経費						
税金・社会保険料						
その他支出						
経常支出						
経常収支						
借入金調達						
借入金返済						
設備投資						
財務収支他						
当月収支						
月末現預金残高						

計画値が未達成となった場合の、月末現預金残高の推移に着目してください。

(図1) 資金繰り予定表

資金繰り予定表の作成を支援する。当協会職員が資金繰り予定表作成支援を行う場合は「資金繰り予定表」(図1)を活用する。外部専門家を派遣して資金繰り予定表の作成を行う場合は、当協会の「経営安定化支援事業」の「資金繰り予定表作成サポート」(図2)を利用する。資金繰り予定表は3回程度の面談で作成し、経常収支の改善策や手元資金がマイナスになる時期や事業者の課題などを確認する。なお、令和3年10月からオンライン面談による作成支援も開始している。

⑤ 支援機関との連携

資金繰り予定表の作成を支援していくなかで、経営改善計画や事業承継計画の策定、本業支援の要望等がある事業者には、さらに踏み込んだ支援を実施する。栃木県よろず支援拠点、栃木県中小企業再生支援協議会、栃木県事業承継・引継ぎ支援センター等の支援機関への引き継ぎも行っており、複数の事業者が次の支援段階に進んでいる。

**創業コース**

より実現可能性の高い創業計画を作成したい方  
事業を軌道に乗せるため専門家の意見を聞きたい方

計画策定サポート (派遣回数 2回以内)      経営診断・アドバイス (派遣回数 創業後5年まで年毎2回以内)

---

**生産性向上コース**

生産性の向上に向けて何から始めようか悩んでいる方      設備の導入や事務効率化を担いたい方      特定の経営課題解決に向けて専門家の意見を聞きたい方

経営診断・アドバイス (派遣回数 2回以内)      計画策定サポート (派遣回数 8回以内) ※      本業サポート (派遣回数 5回以内) ※

※計画策定サポートまたは本業サポートの派遣回数には、経営診断・アドバイスとして専門家を派遣した回数も含まれます。

---

**経営改善コース**

経営課題の解決に向けて何から始めようか悩んでいる方      返済方法の見直しや取組改善をご希望の方      特定の経営課題解決に向けて専門家の意見を聞きたい方

経営診断・アドバイス (派遣回数 2回以内)      計画策定サポート (派遣回数 8回以内) ※      本業サポート (派遣回数 5回以内) ※

※計画策定サポートまたは本業サポートの派遣回数には、経営診断・アドバイスとして専門家を派遣した回数も含まれます。

---

**事業承継コース**

事業承継に向けて何から始めようか悩んでいる方      円滑な事業承継に向けた計画を作成したい方

経営診断・アドバイス (派遣回数 2回以内)      計画策定サポート (派遣回数 8回以内) ※

※計画策定サポートの派遣回数には、経営診断・アドバイスとして専門家を派遣した回数も含まれます。

---

**資金繰り予定表作成コース**

数か月先の自社の資金繰り状況を把握したい方

資金繰り予定表作成サポート (派遣回数 3回以内)

---

**フォローアップ**

生産性向上・経営改善・事業承継のいずれかのコースをご利用いただいた方について、さらなるサポートが必要な場合は、フォローアップ制度をご利用いただけます。

(図2) 当協会の「経営安定化支援事業」リーフレット一部抜粋

コロナ禍で頑張っている事業者の皆様へ  
「資金繰り予定表」作成支援いたします！！

当協会が、資金繰り予定表作成支援を通して、課題解決に向けた伴走支援を行います！

**当サポートの特徴**

**費用は無料**  
・当サポートは無料で行います。

**短期間のお手伝い**  
・平均的に1～2ヶ月の期間で早期に資金繰り予定表作成、資金繰り改善、経営課題の発見・解決、収支改善などのきめ細やかな支援を行います。

**協会が全面支援**  
・必要に応じて専門家を派遣し、より実効性の高い支援を行います。

**【資金繰り予定表作成のメリット】**  
資金繰り予定表を作成することで  
① この先の資金繰りが一目でわかる！！  
② 事業の課題がわかりやすく見えてくる！！  
③ 今後の事業の道筋がたてやすくなる！！

① **ご面談**  
お客様の状況やコロナ禍の影響、現在の資金繰り状況や資金繰り予定表の作成有無、お悩み等をお伺いします。  
オンライン面談も可能です

② **資金繰り予定表の作成支援**  
必要に応じて資金繰り予定表作成のお手伝いをいたします。  
希望があれば専門家を派遣して作成します。

③ **資金繰り予定表の内容、経営収支の改善等の検討**  
完成した資金繰り予定表を活用して、お客様の課題の発見・解決に向けた相談に応じます。

**課題解決に向けた本協会の支援**  
資金繰り予定表作成後、経営改善、事業承継などに本格的に取り組みたい方については、当協会の様々な支援メニューがご利用いただけます。専門家の無料派遣や他支援機関と連携した支援も可能です。  
◆ご申請していただきたい書類として、直近決算書2期分が必要です。  
※既読も必要となる場合があります。

**お問い合わせ先**  
栃木県信用保証協会 経営アシスト室 〒320-8618 栃木県宇都宮市中央三丁目1番4号  
T E L: 028-689-9191 F A X: 028-632-0409 E-mail: assist@egs-tochigi.or.jp

(図3) 当事業のリーフレット

### (3) 資金繰り改善支援事業の状況

令和3年4月から12月までの資金繰り予定表作成支援、作成後の支援状況は次のとおりである。緊急事態宣言等もあり、思うような活動ができていないが、着実に実績を積み上げているところである。

下期に入り、県内金融機関から当事業についての研修会開催の依頼や、金融機関自体が自主的もしくは当協会と連携して当事業に取り組むという要望が出てきている。県内金融機関の協力により県内全域に当事業による事業者支援が広がることを期待している。

#### 【資金繰り予定表作成支援状況(令和3年4月～12月)】

着手(※)	訪問	作成完了	継続
52企業	98回	43企業	7企業

※一時中断中の2企業を含む

#### 【資金繰り予定表作成後の支援状況(令和3年4月～12月)】

経営安定化支援事業	栃木県よろず支援拠点	その他(※)
8企業	8企業	2企業

※栃木県が実施している専門家派遣事業を利用

## 3. 事例

A社は業歴30年の衣料品(ユニフォーム)製造業者であり、従業員は16名である。当協会は、平成27年にリスク計画策定支援、平成29年に借換による正常化支援、令和2年にゼロゼロ融資による資金調達支援、令和3年に資金繰り予定表作成支援と、メイン行と連携して伴走支援を実施してきた。時系列で当協会の支援内容について記載する。

### (1) リスク計画策定支援(平成27年)

A社はリーマンショックによる業績悪化から低迷が続いており、返済緩和による支援が継続されていた。当協会は、メイン行とともにA社を訪問し、現状等についてヒアリングを行った。その結果、当協会の経営安定化支援事業を活用することとし、中小企業診断士を派遣して、経営改善計画策定支援を開始した。複数回にわたって、金融機関、中小企業診断士、当協会が代表者と協議し、リスク計画を作り上げた。計画策定後は、経営サポート会議を開催し、A社は関係金融機関から計画について同意を得て、計画に基づく取り組みを開始した。

### (2) 借換による正常化支援(平成29年)

リスク計画の進捗状況を確認していくなかで、代表者から、事業所の土地取用並びに移転に向けた手続きについて相談を受けた。業績の改善も進んでいたことから、栃木県が実施している専門家派遣事業を利用し、修正計画の策定に着手した。

計画策定のなかで、取用補償金で借入金の圧縮ができ、残債務を当時の収益で正常返済できることを確認した。代表者、メイン行、当協会と協議し、「経営力強化保証」を活用して正常化支援を行った。

### (3) コロナ禍での資金調達支援(令和2年)

正常化後の業績は概ね良好に推移していた。しかし、コロナの影響により、人が密集するイベントが相次いで中止となり、取引先から大口注文が次々とキャンセルされ、月次売上の前年同月割れ

が続くようになった。生産面でも、海外協力工場の納期遅延が発生し、生産工程に影響が出始めていた。このようななか、A社から資金調達の相談を受け、当協会は当面の資金繰りを安定させるため、ゼロゼロ融資で支援を行った。加えて、政府系金融機関がコロナ融資で支援した。コロナの終息が見えないなかで、手元現預金を厚くして、当面の資金繰りの安定を図った。

#### (4) 資金繰り予定表作成支援（令和3年）

##### ① 支援依頼（令和3年6月11日）

当協会は、A社について早期の経営改善支援が必要と考え、メイン行と支援方法について協議した。その後、メイン行担当者がA社を訪問し、協議した結果、当協会の資金繰り予定表作成支援を利用することとなり、メイン行から当事業による支援依頼があった。

##### ② 初回面談（令和3年6月15日）

当協会職員が、メイン行担当者とともにA社を訪問し、当事業活用に向けた初回面談を実施した。まずは、コロナの影響及び収支改善に向けた取り組みを確認した。売上については、新規取引先を増やすべく学校関係者に学生向け衣服の営業活動を行い、取引開始には至ったものの、依然厳しい状況が続いているとの回答を得た。生産工程の問題は、事業再構築補助金を活用した設備投資による内製化を進めるため、認

定経営革新等支援機関に相談している状況であることも確認した。

次に、当協会職員が資金繰り予定表を用いて当事業の説明を行ったところ、代表者はこのまま低迷した状況が続いた場合の経常収支及び現預金の推移を早めに確認したいとの意向があり、ぜひ利用したいとの申し出を受けた。

次回訪問時まで、今後の売上等の主要数値を検討するよう代表者に依頼した。

##### ③ 2回目の面談（令和3年6月22日）

ノートパソコンを持ち込み、代表者から今後に向けた方針や主要数値の見込みをヒアリングしながら資金繰り予定表の作成を進めた。資金繰り予定表の現預金の推移は概ね代表者の想定どおりであり、早急に売上予測を上回るように営業活動を展開したいとの意向であった。また、生産工程の課題解決のため、設備投資による内製化を進め、安定した生産体制の構築とリードタイム短縮による生産性向上を図りたいとの要望を受けた。なお、設備資金はメイン行からの借入で対応したいとの意向を確認した。資金繰り予定表の作成を通じて、代表者自らが課題に気づき、自主的な取り組みを促せたものと考えている。

当協会職員が代表者との対話と傾聴を通して得られた内容を「ヒアリングシート」（図4）にまとめ、次回面談時に確認し合うこととした。

顧客名		年齢		事業承継予定者	
代表者氏名		従業員数			
沿革					
事業内容					
業務特色（強み等）					
今後の見通し					
<b>【経常収入の部】</b>					
(現状)			(今後の策)		
			(実施時期)		
			(実施時期)		
<b>【経常支出の部】</b>					
(現状)			(今後の策)		
			(実施時期)		
			(実施時期)		
<b>【備考】</b> ※資金繰り予定表は別紙添付。					
<b>【お問い合わせ】</b> 栃木県信用保証協会 担当 ●● ☎028-●●●-●●●●					

(図4) ヒアリングシート

④ 3回目の面談（令和3年6月29日）

作成した資金繰り予定表、ヒアリングシートについて、代表者及びメイン行と確認し、経営課題について共有した。また、事業再構築補助金を活用した設備投資計画について、進捗状況を確認するとともに、当協会の保証部門と情報を共有した。

設備計画は予定どおりに推移していることを確認し、今後も引き続き伴走支援を行っていくこととした。

⑤ モニタリング（令和3年11月22日）

A社が事業再構築補助金に採択されたこと、

当協会が資金繰り予定表作成支援を行った事業者や連携した金融機関から、当事業についてご意見をいただいた。

#### 4. 当事業に対する事業者及び金融機関の意見

##### 【事業者の意見】

事業者名	業種	当事業に対する意見
B社	電気工事業	資金繰り予定表を作成したことで、当社の資金繰りを把握することができた。当社の経営課題は営業活動の強化であることに気づけたため、これからはその解決に取り組んでいきたい。
C社	生産用機械器具製造業	今後の事業について相談するなかで、機械設備の入替や事業承継が当社の課題であることが認識できた。事業承継の際にはまた信用保証協会にお手伝いいただきたい。
D社	電気工事業	コロナの影響で当社の業績が悪化し経営に不安を感じていたが、信用保証協会や金融機関担当者が親身に相談に応じてくれたおかげで、事業継続の意思を固めることができた。
E社	食堂・レストラン	信用保証協会から客観的な意見をもらえたことで、新たな経営課題に気づくことができた。また資金繰り予定表の作成により、経常収支を改善するための売上数値目標を立てることができたので、達成に向けて努力していきたい。
F社	広告制作業	新事業の展開を構想中だったので、信用保証協会や金融機関担当者に話を聞いてもらいながら自分の考えを整理することができた。経営課題の解決に向けて、これからも引き続きご支援いただきたい。

##### 【金融機関の意見】

金融機関名	当事業に対する意見
金融機関G	今後の資金繰りを数値化できる資金繰り予定表作成ツールに有効性を感じた。信用保証協会のツールを当金融機関内でも活用していきたいと思う。
金融機関H	資金繰り予定表作成の過程で、事業者、金融機関、信用保証協会の3者で情報の共有化ができた。当面の資金繰りを明確にしたことで、事業者の経営に対する意欲向上にも役立ったと感じている。
金融機関I	先の見えないコロナ禍で、事業者へのモニタリングは金融機関としても非常に重要だと考えている。当事業を通じて、信用保証協会とともに事業者の現状把握や今後の策等を確認することができた。

事業者からは、当事業に対して、温かいご意見をいただいた。また、同席した金融機関担当者からも、事業者の事業意欲、経営に対する考え方、課題などを確認でき、有意義であったとのご意見をいただいております。当事業の効果を実感している。当事業には当協会職員が資金繰り予定表作成を支援するノウハウの習得が必要であり、一層レベルアップを図らなければならないと考えている。また金融機関をはじめとする関係機関との連携が不可欠であることは言うまでもない。今後も一社一社と丁寧に向き合い、事業者の事業存続に貢献し、事業者から一定の満足を得られる取り組みになるように努めていきたい。

## 5. おわりに

当協会は資金繰り改善支援事業を今年度4月に開始した。年度当初は、業況報告書への対応、資金繰り予定表など各種様式を検討する等、ゼロからスタートし、金融機関本部及び営業店に役職員が訪問したうえで、当事業への協力を要請した。徐々にではあるが、資金繰り予定表の作成、本業支援の実績が積み上がってきている。また、一部の金融機関からは、当事業に係る研修会開催の依頼や当事業に同調する動きも出てきている。緊急事態宣言等もあり当事業が一時停滞する時期もあったが、令和3年10月からは、オンライン相談窓口を開設し、リモートでも実施できる体制を構築するなど当事業の推進を図っている。

コロナの影響は幅広い業種業態の事業者に波及しており、面談を実施した事業者のマインド

はさまざまであった。影響を大きく受けている飲食店の事業者からは、「何とかしてお客様に来てもらいたい」等、切迫した相談を受けた。当事業を事業者と一緒に進めるなかで、事業存続に向けた事業者の強い意志と覚悟をひしひしと感じた。また、受注が低迷し事業の存続に悩んでいた電気工事業の事業者には、悩みを洗いざらい話してもらった。当協会職員がじっくり話を聞いた結果、事業存続への意欲が出るなどメンタル面の改善につながった事例もあった。

資金繰り予定表を作成する過程では、事業者の話に傾聴することに努めてきた。そのなかで、客観的に現状を分析すること等により、経営課題に気づくことができたという事業者からの意見もあった。事業者の話に傾聴し、対話を重ねたことで、事業者と当協会間の距離が縮まり、信頼関係を醸成することができたと思っている。本業支援については、難易度が高い取り組みであるものの、金融機関、支援機関、士業、当協会が協力する「オール栃木」体制での支援を展開していくことで、課題解決をサポートしていきたい。

当事業には、当協会職員の経営支援のノウハウ習得とスキルアップの役割もある。コミュニケーション力の向上、事業性評価のレベルアップ、経営支援力の向上など習得できるスキルは多岐にわたる。当事業が、当協会の本業支援力向上につながるものと考えている。

長引くコロナ禍で、事業者は事業存続に奮闘している。当協会を利用していただいた事業者が一社でも多く事業を存続し、さらに発展していけるように、我々も士気を高くして、精一杯当事業に取り組んでいく考えである。