



“協働”経営支援による取り組み ～地域金融機関・よろず支援拠点との連携～

島根県信用保証協会
営業部 保証経営支援課 主任 深田 武

1. はじめに

新型コロナウイルス感染症の発生と拡大からもうすぐ丸2年が経とうとしている。その影響の長期化によって、私たちのお客様である中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者等」という。）の多くが未曾有の危機に襲われ、今も先行きが見通せない中で苦しんでいる状況にある。

こうした中で私たちは、令和2年度においてまずお客様の資金繰りを安定させることを最優先に考え、当協会ではコロナ資金（国コロナ60百万円、加えて島根県では独自の県コロナを80百万円まで設定、MAX140百万円）、いわゆる「ゼロゼロ融資」を主体に1,956億円の保証承諾（これは前年度の5倍程度）を行い、保証債務残高は倍増した。これによりコロナ禍において消失した売上等に対する資金手当が行われ、お客様の資金繰りを安定させた上で当面の事業存続を支えることができたと考えている。

しかしながら今回の借入による事業存続は一時しのぎに過ぎない。私たちは資金繰り支援がひと段落すると、早い段階でお客様のもとに出掛け、お客様と一緒に足元の損益改善を支援することを重点として活動してきた。島根県では都会地のような経済的ダイナミズムが基盤として存在するわけでもなく、いまこの地を経済的に支えている既存の中小企業者等をいかに支えていくか、ということが私たちの過去からの重要なテーマであり、目の前ではコロナ禍

で赤字に転落した既存事業をいかに立て直すかということが喫緊の課題となる。このことを念頭に置き、当協会の経営支援体制を強化するとともに、従来から深く交流している関係機関と連携した経営支援に取り組むこととした。

2. 当協会の経営支援体制

従前より当協会では経営支援業務を積極的に行ってきた。経営支援に特化した専門の部署を設置するなどして、長年、最適な事業者支援体制の拡充に努め、今日までその活動を続けてきた。当協会が軸となり関係機関と連携して経営支援を実践し、またそれに携わる人材を相互に協働して育成するなどその取り組みは多岐にわたっており、金融庁においてはそれを『島根モデル』として地域連携の範と認識していただいている。

平成30年度には信用保証協会法の一部が改正・施行され、信用保証協会全体としても経営支援を本業の1つとして行うよう定められたが、当協会では30年以上前の平成3年から職員による経営支援の取り組みを始め、その後も常に経営支援体制の強化を掲げ続けている。私が所属する課も、昨年度までの「営業部保証課」から今年度新たに「保証経営支援課」に名称を変更し、現場の保証担当課がお客様の経営支援に注力していくという姿勢を対外的に明確に打ち出した。

今般のコロナ禍によって大ダメージを負った

県内企業が莫大な数に上ることは、私たちは肌感覚で認知しており、私たちの部署では、経営支援策の選択肢をこれまで以上に広げ、その実効性を高めていくこと、また、更に多角的な視点からお客様に寄り添うことが必要であると考えた。そしてそのためには、当協会のマンパワーやノウハウのみで向かうのではなく、関係機関と連携した経営支援をより一層積極的に仕掛けていくことが重要かつ急務であるとし、これまで行ってきた関係機関との連携の取り組みをさらに強化することとした。

今回、数々ある取り組みの中から、新たに本気で経営支援に取り組んでいきたいとの思いを持った地域金融機関の「X銀行」、お客様の相談窓口として人気が高く、かつ経営支援のノウハウや専門スタッフが多く集まっている「よろず支援拠点」の二先を挙げ、それぞれの機関との連携の事例について以下に紹介していきたい。

3. X銀行との連携

(1) 連携の仕掛け

きっかけは、地元金融機関であるX銀行において昨年度に企業支援専門部署が新設されたことであった。

その専門部署は総勢4名の行員で構成され、全員が一通り現場経験を積んだ中堅の役席者である。私たちの部署では、前述した他組織との連携強化の一環としてこの企業支援専門部署との協働を企画し、令和3年4月にその企業支援専門部署と私たち営業部保証経営支援課による具体的な企業支援企画の検討会を開催した。その場では、当方からX銀行と連携して経営支援を進めていきたいお客様を事前に9社ほど選定（X銀行メイン先が中心）して提示し、当方が行った信用調査をもとにしてお客様の基本情報や経営課題、経営支援の取り組み内容や目標ゴールの想定などの共有を図った。X銀行、当方担当者の双方から活発に意見が出され、その後9社のお客様それぞれにX銀行企業支援室の担当者を配置することで、両機関協働による経営支援がスタートした。（図1）

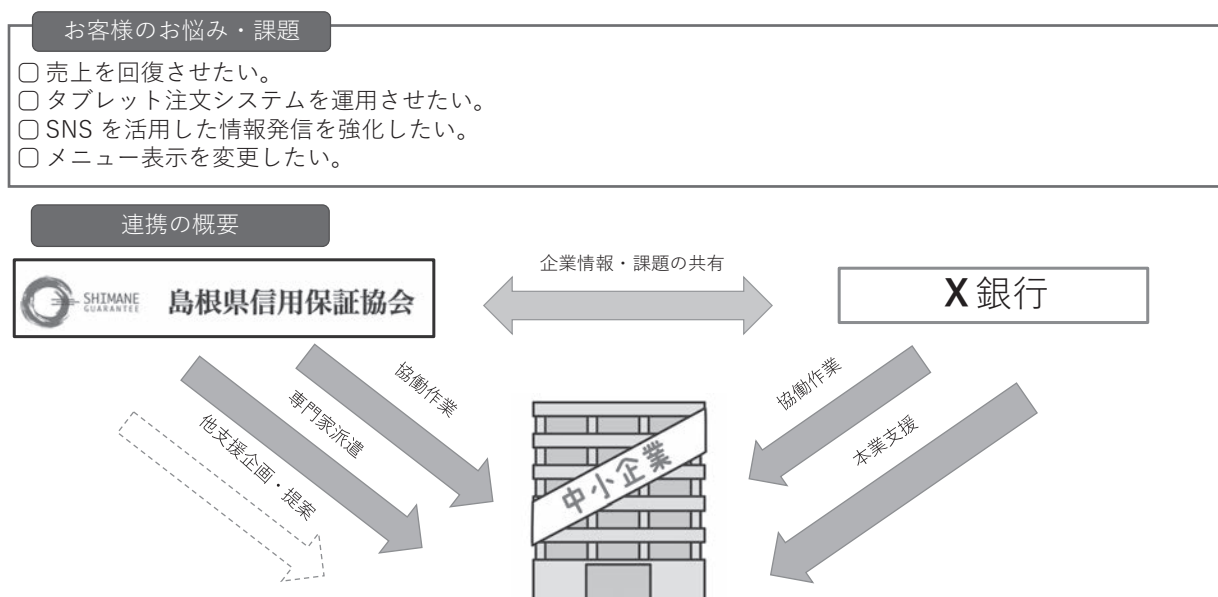
(2) 経営支援事例

以下に紹介するのは、現在私たちとX銀行の担当者が協働して経営支援に取り組んでいる事例である。

① 企業概要・経営状況

S社は串焼鳥をメインとした居酒屋を営む企業である。昭和の時代に先代経営者が創業した企業で、先代の急逝により現経営者（先代

【図1 信用保証協会とX銀行の連携イメージ】



の妻、年齢は60代後半)に事業が引き継がれた。

経営者の優しく温かい人柄からアットホームな雰囲気がウリの居酒屋として親しまれ、コロナ前は大学生、サラリーマン、ファミリーなど幅広い層の集客で賑わっていた。また、店舗2階の大広間を活用し、ゼミや部活の打ち上げ、近隣事業所の宴会など団体客にも人気のお店であった。現社長は緻密な原価管理を行うような計数に強いタイプではなかったが、長年の経験と堅実な考えから、食材原価や人件費を上手にコントロールすることで、売上高は小振りながらも每期安定した利益を確保していた。一方で、金融支援においては、これまで保証協会付きの融資を中心に取引が行われており、数年前、時代のニーズに応えようと、思い切って全室個室化による設備投資を行ったため、借入金が増え膨らんでいた。

②新型コロナウイルス感染症拡大がもたらした影響

新型コロナウイルス感染症拡大の影響による飲食等の自粛で、常連客の足が遠のき、売上高が大幅に減少したことは言うまでもない。赤字に転落した経営を立て直そうと、ゼロゼロ融資を受けることにより何とか当面の運転資金を確保し、倒産は免れた。しかし、コロナ禍の中、先行きが見通せず、孤独と不安で経営者の心が折れかかってしまっており、この事が最も大きい問題として浮かび上がってきた。緊急事態宣言による一時休業以外にも不定期で店舗営業を休みがちとなり、私たちとの面談中にも不安と悔しさからか、経営者は時おり涙を見せた。さらに、新型コロナウイルスの影響は、そこで働く従業員のモチベーションをも下げ、視察を兼ねて食事に行った際には、私たちしかお客様はいなかったにもかかわらず、オーダーミスが繰り返され、活気のない接客も見られた。

③経営者の心に寄り添う

こうした状況の中で、最初の経営支援は不安を抱える経営者の心に寄り添うことと決めた。当方とX銀行の担当者は、何度も二人でお店に足を運び、経営者に対して、「コロナ禍でもできることを、前向きにやっつけていこう」と励まし

続けた。正直、生活様式が大きく変化する中、コロナが収束したとしても、これまで通りの来店客と売上高が戻ってくるという保証はなかった。しかし、今コロナ禍でも来店してくれるお客様に、また、コロナ収束後戻ってきてくれるお客様に、笑顔でさらに良いサービスが提供できるよう、現状の課題解決に取り組むこととした。そして、何よりも急逝された先代社長が大事にしてきたお店を守っていきたいという経営者の強い思いに心打たれ、微力ながら私たちの力で何かお手伝いをしたいという気持ちが高まっていった。

④具体的な支援活動

まずオペレーションの見直しとして、タブレット注文システムの運用を支援した。経営者は独自判断でコロナ対策としてタブレット注文システムを導入しようと客席分のタブレット機器も揃えていたが、それらを全く活用できずにいた。今後は、非接触による注文が主流となっていくことや、うまく運用することで人員や人件費が抑えられること、さらにS社の客層などを踏まえると、タブレット注文の対応は可能かつ必須であると考え、タブレット注文を運用できる体制づくりを進めた。システムには、料理名・価格は入力されていたが、肝心の料理写真がなかった。そこで、当協会の「結」(無料の専門家派遣事業)を活用して販促のプロを派遣し料理写真の撮影、撮影した写真の加工方法について指導を受けた。実際に写真の加工や注文画面への写真の埋め込み、タブレット注文のオペレーションテストなどについては、私たちとX銀行の担当者が一緒になって、経営者とともに作業を進めた。

経営支援において、専門家派遣の活用はよく行う話であるが、専門家を派遣して終わり、また専門家に同行し指導を見守るだけ、では真の経営支援とは呼べないと考えている。大切なことは、専門家の指導がきちんと実行できるよう支援者が経営者と一緒になって作業を行うことである。また、専門家に指導をお願いする際は、経営課題を的確に示すことが肝要であり、お客様に見合った指導をこちらがリードしてい

くことも極めて重要である。私たちとX銀行の担当者はこれらを実践しつつ、さらなる販促の強化を行った。インスタグラムの企業者アカウントの開設を行い、ハッシュタグ候補を具体的に30個程度考え、テンプレートとして経営者に提示し実際の発信までの指導を行った。その他外税表示となっていたメニューの価格表示を変更するとともに、ABC分析により売れ行き不調のメニューの改廃も手伝った。もちろんこの点についてもレジシステム、メニューデータの変更はいずれも私たちとX銀行の担当者が経営者と共に作業を進めた。

⑤経営支援の効果

本件はまだ進行途中の案件であり、長期化するコロナの影響によって、明確な損益改善結果は出ていない。ただ、共に作業を進めていくことで、経営者も目の前が明るくなったのか、次第に明るくなり、私たちとのコミュニケーションが増えていった。何よりも重大な課題であった、経営者の心の立て直しという面では、大きな効果を感じられているところである。従来の経営支援のあり方から一歩踏み込み、信用保証協会と金融機関担当者が二人三脚でお客様の課題と正面から向き合い、お客様と一緒に解決していく…。この体制を構築できたことが、今回の支援における大きな収穫であった。

今後、S社については、オペレーションの課題解決から売上支援にも幅を広げ、当協会が実施しているテイクアウト出店企画で弁当の販売、来店客からのアンケート調査・分析などを実施する予定としている。

【図2 協働支援の様子】



4. よろず支援拠点との連携

(1) よろず支援拠点について

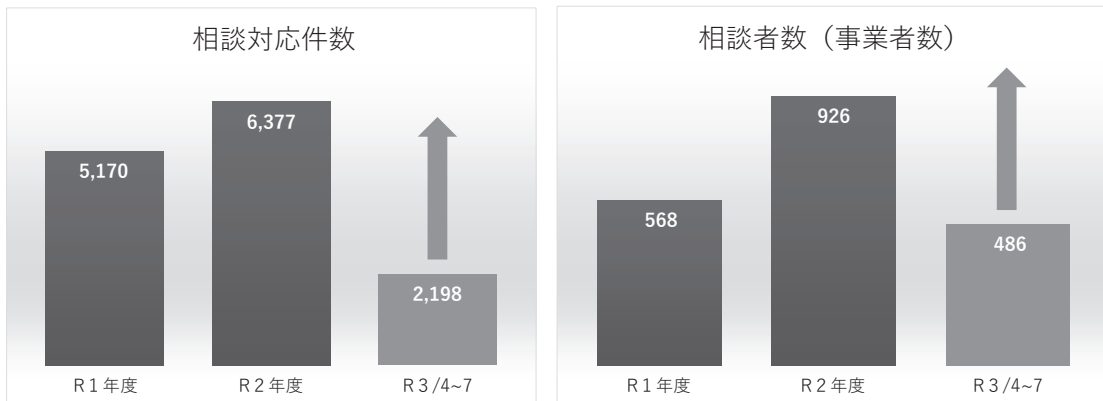
よろず支援拠点は、国が全国に設置している無料の経営相談所である。中小企業者等や創業予定者などから、売上拡大や経営改善など、経営上のあらゆる悩みの相談が寄せられている。島根県でも平成26年4月に事業が開始され、現在4名のコーディネーター、15名の専門コーディネーターが相談に応じ、適切な課題解決方法を提案している。

(2) 連携の内容

よろず支援拠点のチーフコーディネーターとは、当協会の多くの職員が参加する中小企業診断士資格の更新研修で以前から交流があり、よろず支援拠点が実にお客様から数多くの相談を受けていることや、更には創業予定者からの相談も多くその数は銀行や商工団体を上回ることで、そして特に経営支援の経験やノウハウが豊かであることを知り、当協会もそれらノウハウを活用することでお客様により良い経営支援を提供できるのではないかと考えた。

また、よろず支援拠点においては、今年度の活動方針として、支援機関との連携、創業者（若者・女性など）の掘り起しを掲げており、これらも当協会が目指すところと一致していた。そのため、よろず支援拠点との連携については今回創業予定者や創業ステージ（業歴5年未満）にある方にターゲットを絞り、経営相談会を共催することとした。令和3年8月からよろず支援拠点のチーフコーディネーターを当協会に

【図3 県よろず支援拠点の相談件数・相談者数】



招き、昨年度までに当協会が支援した創業者のフォローアップや当協会・よろず支援拠点のどちらかに相談が寄せられた創業予定者との面談を現在月2回定期的に行っている。(図3)

(3) 相談対応事例

都市部の有名店のパティシエを務め、当地にUターンし洋菓子店の創業を予定していた個人事業主I氏の事例である。

I氏のパティシエとしてのスキルは高く、商品のクオリティやお店のセールスポイントなどに特段の問題はなかった。I氏が創業するにあたり、私たちは金融機関と共に創業計画を策定し、既に資金調達計画をまとめていた。しかし、さらに広い視野でアドバイスを行うきっかけになればと、よろず支援拠点のチーフコーディネーターに協力を依頼し、創業の相談に応じることとしたのである。

チーフコーディネーターは、創業計画をもとにまず近隣競合先を調べ各先にどのような特徴があり、当店がそれとどのように差別化できているのかを示した。しかもその場で簡単な競合分析表を提示したため、I氏も深く納得した様子であった。

また、I氏がオープン前にチラシ配布を予定していたことに対して、安価なネット印刷業者を紹介することで、忙しい創業前に費用を抑えながらより効率的に宣伝活動ができる方法を具体的にアドバイスしていた。加えて、フェイスブック・ツイッター・インスタグラムなどのSNSアカウントを開店前から開設し、開店前

のカウントダウンとしての情報発信を行うことや、当店の商品に合う店舗デザインや照明などの助言も行われるなど、私たちが行うことが出来なかったアドバイスの幅の広さをI氏に提供することができた。

(4) よろず支援拠点との連携効果

今回の連携においては、まずは創業後5年未満のお客様に絞って協働したが、その方々はコロナ禍での創業ということで非常に強い不安を抱えておられる中で、いまご自身の経営に関してより広範な助言を受けられるという安心感は大きいものであったと思われる。そして今後についても、いまだ将来予測が不透明な中で、売上確保や資金面での相談が継続的にできる相手を知っているかいないかでは、経営者の方々の事業継続に対するモチベーションの維持、確保において大きな違いが出てくるのではないかと考えている。

また、よろず支援拠点の本業に対する具体的なアドバイス能力の高さを我々が活用することによって、信用保証協会の本来の目的である“中小企業支援”を更に高次に持っていける、と当協会の職員が考え始めたこと自体も大きな効果であったとも思っている。

5. まとめ

ここまで、当協会が現在も進行形で取り組んでいる地域金融機関や関係機関との連携による経

営支援の一例についてご紹介させていただきました。

いま信用保証協会の役割として、経営支援に対する期待がより一層高まる中で、地域金融機関や関係機関との連携による経営支援は、多岐にわたるお客様の経営課題に向き合う上でも有効であると考えている。実際には信用保証協会の有する経営支援のノウハウや経験、資源は限られているが、さまざまな角度の経営支援ノウハウを持つ者同士が手を組んで複層的な支援を行うことが、お客様支援の高度化に直接つながるといえることは、今回の事例などを通じて強く感じた。

こういうケースを経験すると、連携した組織・職員同士の信頼関係も生まれるものであり、経営支援が必要な事案において入協2・3年目の若手職員を先方の組織の中堅職員と協

働させ、実戦の中でのOJTとして活用するケースもたくさんある。

重要なことは、お客様の経営課題に対しては、地域金融機関や関係機関と目的意識（お客様の経営改善）を共有し、一緒になって具体的な改善活動や作業に取り組めるかどうかである。

私たちの経営支援はまだまだ発展途上であり、今後は支援先をさらに増やしていくことや実際の経営支援効果をさらに高めていくことを目指していかなくてはならない。そのために何をすべきか、明らかな解を持っているわけではないが、その道を模索し続けていく所存である。全国でもお客様の経営課題解決のため、さまざまな関係機関との連携が新たに生まれ、信用保証協会による経営支援の輪が広がっていくことを期待している。