



経営・金融支援の トータルコーディネーター

岩手県信用保証協会
企業支援部 企業支援課

高橋 健

1. はじめに

新型コロナウイルス感染症（以下、「新型コロナ」 という。）の感染拡大に伴い業績が悪化した中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者等」という。）への資金繰り支援が一服し、信用保証協会に求められる役割は、資金繰り支援のフェーズから経営支援・再生支援のフェーズへシフトしている。当協会においても、国の資金繰り支援策の一つである実質無利子・無担保融資（以下、「ゼロゼロ融資」という。）による保証承諾の大幅な伸長の反動で、令和3年度の保証承諾額は50,516百万円（前年度比△252,017百万円）、保証承諾件数は6,159件（前年度比△12,166件）と大きく減少した。一方で、経営支援施策の一つである中小企業者等経営支援強化促進補助金を活用した専門家派遣事業の令和3年度利用企業数は71企業と、令和2年度の30企業と比較して大きく増加している。

中小企業者等の一部はコロナ禍の長期化により売上回復の見通しが立たず、ゼロゼロ融資等を含む過剰債務を抱えている。

こうした中小企業者等に対し、経営・金融面でいかに効果的な支援を行うことができるかが信用保証協会・金融機関共通の課題であると思われる。私自身、保証業務も経営支援業務もまだまだ経験不足であるが、これまでの経験を基に、当協会の取り組みについてご紹介したい。

2. 当協会の経営支援

金融・経営一体型の効果的な支援を実施していくためには、保証担当部署と経営支援担当部署との間にセクショナリズムや支援マインドの差が発生してはいけないとの考えから、当協会では特定の職員のみが関与するのではなく、保証担当部署（主担当）＋経営支援担当部署（側面支援）の全員体制、同一ベクトルでの支援を行うことができる体制を取っている。また、経営面、金融面の支援をシームレスに実施し、支援を必要としている中小企業者等の金融円滑化、持続的成長を積極的にサポートしていくために、保証審査レベルを「迅速」、「通常」、「目利き」の3ステージに分類した上で、目利きカテゴリーに該当する企業からの与信相談時には面談を実施し、資金の必要理由や経営課題の確認を行う等、与信相談から経営改善へスムーズに着手できる体制を構築している。

経営支援の活動面としては、当協会は長年にわたり、日常的に中小企業者等との面談を実施してきた。平成27年2月からは前述の中小企業者等経営支援強化促進補助金を活用した専門家派遣事業にも積極的に取り組んでいる。また、平成30年には信用保証協会法の一部改正により、中小企業者等のライフステージの各局面で信用保証協会が積極的に関与し、金融・経営の両面からサポートしていくことが求められるようになったことに伴い、当協会でも経営支援業務の見直しを行った。ここでは経営支援業務の

フローについて整理した内容を紹介する。

① 仮説設定 (P)

中小企業者等からの資金相談や条件変更相談時に、決算書等の財務資料をもとにした定量分析、過去の企業格付や金融機関からの顧客情報をもとにした定性分析を行い、中小企業者等がどのような経営課題を抱えているかについて、仮説を設定する。

② 経営課題抽出 (P)

金融面、経営面に課題が見受けられる中小企業者等については面談を実施。仮説の検証や窮境原因のヒアリングにより経営課題の抽出を行う。

③ 経営支援ツールの提供 (D)

抽出した経営課題に合わせて経営支援ツール

の提供や他支援機関への橋渡しを行う。現在の当協会のメインツールは専門家派遣事業だが、その他にも経営改善計画策定費用補助事業や経営サポート会議による金融調整等のツールを提供している。

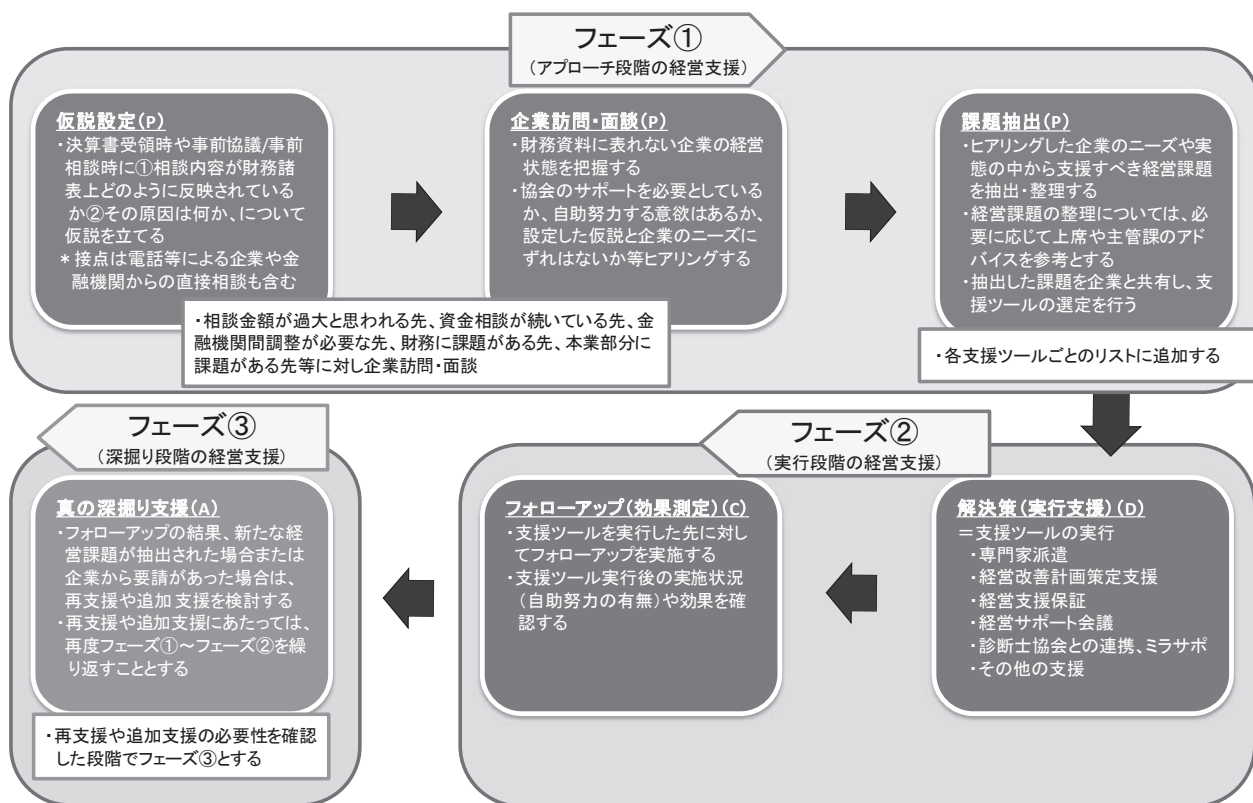
④ フォローアップ (C)

経営支援実施先に対してはフォローアップ面談を実施し、支援効果の検証や業況確認を行う。フォローアップを行う中で新たな経営課題が抽出された際は、経営支援ツールを再度提供することも検討する。

⑤ 継続支援 (A)

新たに経営課題が抽出された場合や中小企業者等から継続関与の要請があった場合は、経営支援ツールの提供等の継続支援を行う。

【図1】経営支援フロー図



上記のPDCAサイクルで経営支援業務を行っているが、初動部分の仮説設定や経営課題抽出が不十分だと経営支援ツールや専門家のミスマッチが起り得るため、十分な支援効果が得られない。それを防ぐため、保証担当部署と

経営支援担当部署とで事前に打ち合わせを行うことも多く、場合によっては課題抽出面談を何度か実施する等、ミスマッチを減らすよう取り組んでいる。

3. 課題設定型の伴走支援へ

当協会では中小企業者等の経営課題に合わせた経営支援を実施しており、その中でも企業ごとの個別の課題に合わせて専門家を派遣することができる専門家派遣事業が経営支援のメインツールとなっていることは、ここまででお伝えしたとおりである。

当協会では専門家派遣事業を活用した中小企業者等に対して例年アンケートを実施しており、当協会の専門家派遣事業に比較的良好なご意見をいただいている。しかし、実際の収益改善に結び付いている案件がまだ少ないことが課題となっており、支援事例等を分析した結果、以下の事項が原因として挙げられた。

- 協会職員が専門家派遣事業をコントロールできていないケースでは、専門家は自身の得意分野の話に終始してしまう傾向があること。
- 支援を受けた中小企業者等は、支援を受けても実際のアクションまで至らない傾向があること。
- 信用保証協会や金融機関は専門家派遣を実施したことで満足し、実施企業数のみに関心を持つ傾向があること。

上記の負のスパイラルを解消し、より実効性の高い経営支援を行っていくためには、対象となる中小企業者等及びすべての関係機関（専門家、信用保証協会、金融機関、他支援機関）の能動性を高める必要がある。この考えの下、当協会では経営支援のさらなる実効性向上を図るため、令和2年度から専門家派遣事業と合わせて「短期目標設定」、「協会・BK（金融機関）独自支援」を実施している。

(1) 短期目標設定

短期目標については、中小企業者等が抱えている経営課題や専門家派遣事業の指導テーマに応じて、企業や金融機関、専門家と相談して設定する。企業や関係機関の能動性を高めることが目的の一つであるため、なるべく共有しやすい定量的な数値目標（売上高、原価率、平均客単価等）を基本としているが、定量的な目標を

設定しづらいテーマの場合は、数値目標以外の目標を設定し、進捗管理を行うこととしている。中長期的な目標を見据えた短期目標を設定することで能動性を高められるほか、成功体験を積み重ねることで中小企業者等のやる気を引き出すことも狙いの一つとなっている。

(2) 協会・BK独自支援

当協会では、専門家派遣時には協会職員が必ず同席することとしているが、メイン金融機関についても可能な限り同席をお願いしている。これは、前述のとおり経営面・金融面の支援をシームレスに実施していくための体制づくりの一環であり、メイン金融機関の期中グリップを強化するためでもある。

協会・BK独自支援は短期目標の達成をサポートするという観点で、それぞれの得意分野を活かしながら専門家派遣事業と並行して取り組んでいる。具体的な事例では、資金繰り表作成支援や原価管理表作成支援等、数値関係資料の作成支援を行うケースや、飲食業のメニュー改定や顧客アンケートの取りまとめ等、収益改善のサポート支援を行うケースもあり、経営課題や指導テーマに合わせたさまざまな支援を行っている。協会職員、金融機関担当者の能動性を高め、モチベーションを向上させることも目的の一つであり、厳密な設定基準は定めず、短期目標達成のためになることであれば自由な発想で取り組むこととしている。（中小企業者等のためになることであれば、どのようなことでもOK！）

保証審査を行い、目利きカテゴリーに該当する先への面談からの経営課題の抽出だけでなく、短期目標の設定及び進捗管理と協会・BK独自支援の取り組み等、信用保証協会の職員が支援のトータルコーディネートをすることとしており、それぞれの職員の負担感は小さくはない。しかし、中小企業者等の経営改善のために、金融面と経営面の両面から支援ができることが信用保証協会ならではの強みであり、そこにやりがいを感じている職員も多い。最近では、専門家派遣事業等の経営支援ツールを提供していな

い先に対しても、協会独自支援による事業計画の策定支援やビジネスマッチング支援、マーケット調査支援を行っており、「岩手県信用保証協会の経営支援＝専門家派遣事業」でなくなってきたのが現状である。職員それぞれが、中小企業者等の収益改善のために何ができるのか、何をすべきかを考えること。中小企業者等との対話の中で、課題や短期目標を設定、共有し、協会独自支援で伴走支援を行うこと。それが、当協会が現在取り組んでいる経営支援である。

令和3年度内に開催された中小企業庁の「伴走支援の在り方検討会」報告書にもあるとおり、経営環境の変化が激しい時代における中小企業支援については、課題「解決」型から課題「設定」型の伴走支援の重要性が増すものとされている。中小企業者等の経営課題は複合的であることが多い。加えて、昨今の新型コロナ感染拡大の影響で、ビジネスモデルの転換や新規事業への参入等、複数の課題に直面している先も多く、その中で何が最重要課題か、そのためにこれから何をすべきかを経営者と共有し、経営者自身の腹落ちを得られなければ、私たちの経営支援は意味のないものになってしまう。当協会では「経営者に前を向いてもらうこと」に再度立ち返り、「中小企業者等が自走してこそ私たちの伴走支援である」ということを職員に再認識してもらうよう、今年度の会議で周知している。信用保証による金融円滑化に加えて、ローカルベンチマーク等を活用した課題設定や短期目標設定・協会独自支援による伴走支援型の経営支援、そして経営者に対する心の支援により、中小企業者等の持続的成長をサポートしていきたい。

4. 経営・金融支援のトータルコーディネーター ～百磐(ひゃくばん)を飲んでもらいたい!～

前置きがかなり長くなってしまったが、ここからは経営・金融支援のトータルコーディネーターの事例紹介として、令和3年度、令和4年度と私が関与している事例についてご紹介させていただきます。

(1) 磐乃井酒造株式会社という酒蔵

岩手県の最南端、宮城県との県境に位置する一関市花泉町の日本酒製造業、磐乃井酒造(株)。大正6年に地元住民の出資により設立された酒蔵で、家族経営が多い中小規模の酒蔵の中では珍しく、一族ではない地元有志が代々受け継いできた企業である。地元住民からの出資で設立されたという性格もあり、長年、地元での普通酒販売が収益の柱であったが、地元消費の縮小により年々売上高は減少傾向にある。

当社に対しては、過年度から金融面だけでなく経営面の支援も積極的に実施してきた。平成28年度は専門家派遣事業にて海外展開における戦略構築について、また平成29年度も専門家派遣事業を活用し原価管理に関する指導を実施した。当社自身の企業努力もあり、中国での販路確立や一定程度の原価削減等の効果が出始めている。また、金融支援においては、ABLを導入し季節資金に対応していることや事業承継を視野に入れた経営者保証免除を行う等の対応を行っている。このように当社へは経営面・金融面の両面から支援を継続し、関係性を構築してきた。

事業承継というワードが出たので、当社の後継者である、専務取締役を務める佐藤氏を紹介したい。佐藤専務は現在36歳であり、およそ9年前にUターンで地元一関市に戻り、当社へ入社してきた。当初は営業職で入社した佐藤専務であったが、酒販店への営業を行う中で商品価値がまだまだ足りないことを実感。自らが酒造りに挑戦することを決意し、阿部代表取締役に酒造りにも携わりたいと申し出た。そんな若手杜氏である佐藤専務が初めて開発した日本酒が「百磐」である。

「百磐」は、創業から百年を迎えた磐乃井酒造(株)が、次の百年も皆さまに愛されるお酒を醸していきたいという想いを込めて命名された。「地元の酒や米を使った、地域に根差した酒造り」という社是に基づき、岩手の原材料にこだわりを持って作られた商品であり、当社が現在特に力を入れている商品である。

(2) 支援のきっかけ

令和2年1月、新型コロナの感染者が国内で初めて確認され、その後瞬く間に感染が拡大した。世界的な消費マインドの落ち込みにより経済活動は収縮し、多くの中小企業者等がその影響を現在進行形で受け続けている。磐乃井酒造(株)の売上は地元向けの普通酒がメインであるが、地元消費の縮小や若者のアルコール離れから年々売上高は減少傾向にあり、コロナ禍の影

響で飲食店向けの需要が大きく減少したことで、さらに業績は悪化した。

令和2年にメイン金融機関を通じて金融支援の要請があったため、ゼロゼロ融資による資金繰り支援を実施。金融面の支援に合わせて、経営改善のために何かできることはないかと当社との面談を重ね、経営課題や今後の方向性を以下のとおり整理した。

【図2】 磐乃井酒造(株)の課題

① 百磐のブランディング	年々売上を伸ばしている百磐であるが、さらなる認知度向上は必須。そのために、百磐はどのような日本酒なのか、誰のための日本酒なのか等、STPを整理し直す必要がある。また、これまでの地元向け普通酒とは違うマーケティングやプロモーションを検討することが必要。
② ブランドラインの整理	平成29年度の専門家派遣時にも指摘があった事項であるが、アイテム数が非常に多く、原価高の一因となっている可能性が高い。ブランドラインを整理し、アイテム数の見直しも検討する必要あり。

当社の経営課題の抽出には、ローカルベンチマークシートの活用やABC分析を実施し、定性面、定量面から総合的に課題抽出をするよう努めた。そして上記を課題として設定し、当協会の専門家派遣事業を活用しながら実行していく方向で当社と合意した。

(3) 専門家派遣事業と協会・BK 独自支援で収益改善を

ここからは、当協会が専門家派遣事業と合わせて取り組んでいる短期目標設定、協会・BK独自支援について紹介したい。

① 短期目標設定

当社と共有した課題に対して、今年度中に到達したいラインに合わせて短期目標を設定した。年度内の短期目標は「ブランドコンセプトの設定」。定量的な目標ではないが、ブランディングを進める上での大事なスタートラインであり、じっくりと時間をかけて磐乃井酒造(株)や「百磐」を見つめ直すこととした。メイン金融機関

も専門家派遣時は毎回同席してもらい、当社、専門家だけでなく信用保証協会、金融機関もディスカッションに参加し、コンセプト設定のサポートをしたことで、ブランドコンセプトの方向性を概ね定めることができた。

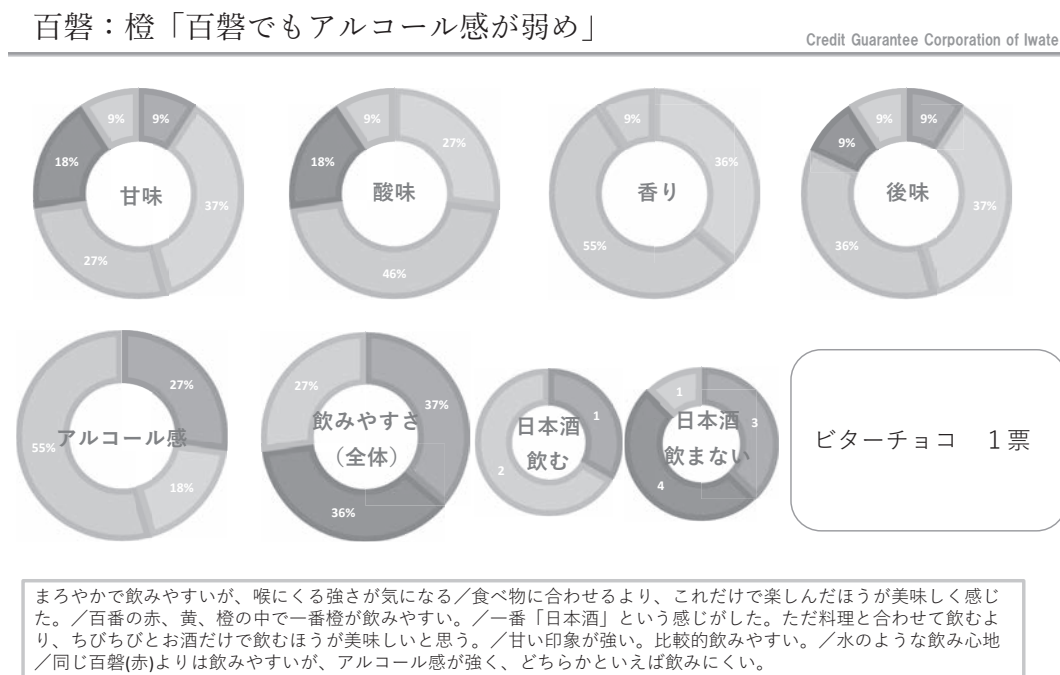
② 協会独自支援

ブランドコンセプトを検討する中で、佐藤専務から「日本酒を普段飲まない女性や若者にも広く楽しんでもらえるようなお酒を作りたいが、酒販店経由でエンドユーザーに届くため直接エンドユーザーの声を聴くことは少ない」という発言があった。それを受けて、ブランドコンセプト設定や商品開発の一助とするために、磐乃井酒造(株)の日本酒7銘柄の試飲会及びアンケート調査を当協会にて企画、実施した。モニターは当協会の女性起業家支援チーム<幸呼来(さっくら)>のメンバーを中心とした女性職員11名に限定(当協会には日本酒が好きな役職員が大勢いることから一般的な意見を収集するために限定)し、普段日本酒を飲まない

層が当社の商品に対してどのような印象を持つのかを調査した。アンケートにはペアリングに関する項目も設け、今までとは違うターゲットにリーチするためにはどのような工夫が効果的

かについても検証した。アンケートを取りまとめた上で報告書を当社に提出し、今後の商品開発等の際に参考としてもらうこととした。

【図3】アンケート調査報告書（一部抜粋）



③ BK独自支援

経営改善支援は一朝一夕で効果を得られるものではない。コロナ禍の影響は甚大であり、当社が経営改善に注力する間の金融面の下支えが必要と考え、当協会とメイン金融機関で、日本政策金融公庫の新型コロナ対策資本金劣後ローン（以下、「資本金劣後ローン」という。）の導入を当社へ提案。メイン金融機関主導で資本金劣後ローン導入に向けての事業計画策定支援を行った。メイン金融機関による事業計画策定後、当協会、メイン金融機関も同席し日本政策金融公庫へ仲介をしたところ、同時並行で取り組んでいる経営改善の趣旨を理解いただき、成案に至った。

(4) 当社への継続支援

当社に対しては令和4年度も専門家派遣事業を実施している。令和3年度の指導をもとに

ホームページをリニューアルしたほか、日本酒を普段飲まない層をターゲットにした低アルコールライン「花ism」を新ブランドラインとして立ち上げ、アイテムの整理を行った。令和4年度は、令和3年度までに整理したブランドコンセプトをもとに、実際にどのようにプロモーションを行い、売上を獲得していくかという部分に焦点を当てた専門家派遣を実施している。短期目標は「百磐」、「花ism」両ラインの月別売上目標を立てた。毎月の専門家派遣と合わせてモニタリングを行い、協会・BK独自支援でできることを探しながら伴走支援をしている。当社としても、今後は県外向けの営業活動にも注力していくとのことであり、皆さまも磐乃井酒造(株)の日本酒を見かけたら、ぜひ手に取っていただければ幸いである。

【図4】 磐乃井酒造(株)の日本酒



5. おわりに

ここまで、当協会が取り組んでいる経営・金融支援についてご紹介させていただいた。当協会の支援はまだまだ発展途上であり、課題も多い。それでも、信用保証協会法の一部改正や新型コロナウイルス感染拡大を契機として信用保証協会に求められる役割も変わり続けており、今までと同じことをしているだけでは時代から取り残されてしまう。

当協会では令和3～5年の中期事業計画における基本方針を「中小企業本位」×「自己変革」と位置づけている。コロナ禍だけでなくDXや国際情勢の変化等、不確実性が積み上がった時代の中で、中小企業者等は次々と押し寄せる問題に対して迅速、柔軟に対応する自己変革力が必要だ。そして、支援を行う私たち信用保証協会の在り方にも同様に変革が必要である。外部環境の変化が激しい中、信用保証協会をどのような存在にしていくかは我々、信用保証協会の職員にかかっている。中小企業のために何をすべきかを中小企業本位で考え抜き、そのための自己変革ができるか。その問いを自分自身へ向けて、これからも支援に臨みたい。