



## モニタリングを活用した 経営支援連携プログラム

鳥取県信用保証協会

業務統括部 保証・支援統括課 主事

大倉 拓己

鳥取県信用保証協会（以下、「当協会」という。）は、新型コロナウイルス感染症（以下、「コロナ」という。）の影響を受けた中小企業者・小規模事業者（以下、「中小企業者等」という。）への経営支援において、他の支援機関との連携を図るため「モニタリングを活用した経営支援連携プログラム」（以下、「連携プログラム」という。）を創設し、併せて連携プログラムの円滑な運営を行うための専門部署として「経営支援連携実施推進本部」（以下、「推進本部」という。）を設置した。

以下、当協会による連携プログラムに基づいた経営支援について紹介する。

### 1. 背景

コロナが猛威を振るい、人口最少県である鳥取県の経済にも甚大な影響が出ている。今もなお県内の中小企業者等は売上減少等に苦しみ、先行きの見通しが立たない状況にある。

そうした中で鳥取県では、国のコロナ対応資金に先駆けて令和2年1月に県制度の「地域経済変動対策資金」の対象事象に「新型肺炎による影響」を追加し、さらに同年2月には、コロナの影響を受けた中小企業者等に対し、保証料を5年間ゼロ、金利を5年間0.7%とする資金繰り対策を開始し、当協会も資金繰り支援を最優先に実施した。

そして、同年5月の国のコロナ対応資金の創設に併せて、県独自の対策として、国のコロナ

対応資金及び県のコロナ対策資金の金利・保証料が5年間ゼロとされ、これらのいわゆる「ゼロゼロ融資」による資金繰り支援により、令和2年度の保証承諾は前年度の4倍の2,096億円となり、保証債務残高も倍増した。また、県独自のコロナ対策資金は令和4年3月末まで延長されたこともあり、鳥取県での保証利用度は53.8%（令和3年度末）と県内の半数以上の中小企業者等に利用いただいている。

また、当協会では、当面の積極的な保証対応による資金繰り支援と併せて、収益性の改善等に向けた経営支援が重要と考え、令和2年7月に「経営支援企画推進本部」を設置し、ウィズコロナ・アフターコロナを見据えた今後の経営支援の取組方針について検討を開始した。

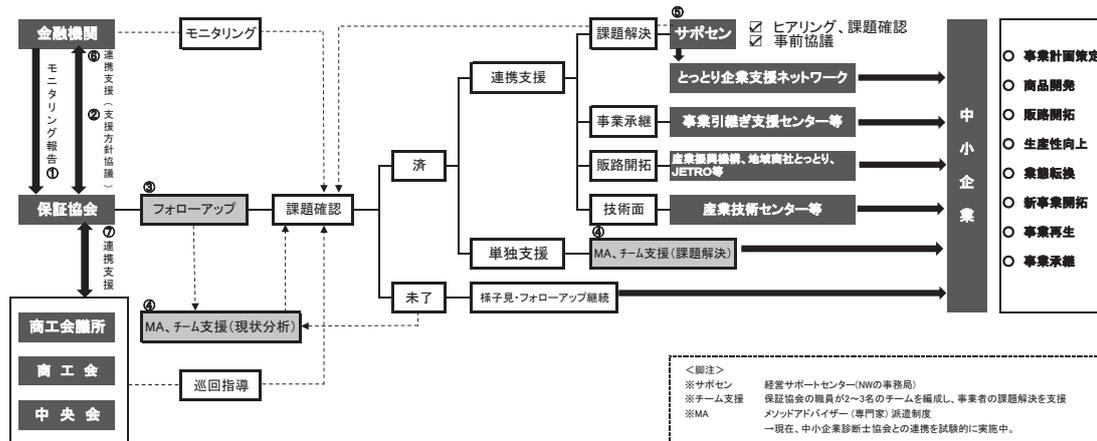
### 2. 連携プログラムの創設

コロナ禍でのスピーディかつ効果的な経営支援を実施するには、当協会の職員だけではマンパワー及び専門スキルが不十分であり、金融機関や外部の支援機関等と連携した支援（以下、「連携支援」という。）が必要となる。

当協会では金融機関が行うモニタリング報告に着目し、独自の報告様式を作成して、支援の必要性の有無やその理由について具体的な報告を求めることとした。

そして、このモニタリング報告を連携支援等へと繋げていく連携プログラムを令和2年10月に創設した。（図1）

(図1) モニタリングを活用した経営支援連携プログラム スキーム図



### 3. 連携プログラム

ここでは連携プログラムの流れについて説明していく。

#### (1) モニタリング報告受領

連携プログラムは、金融機関からのモニタリング報告を受領するところから始まる。ゼロゼロ融資の保証利用者約 6,600 先のうち、約 2,900 先(令和3年度上期)がモニタリング対象となっているが、その全先について、モニタリング報告を基に仕分けし、支援方針を協議する。

仕分け区分は、(a) 静観(比較的業績に不安定感が無く、当面の支援は不要とみなした先)、(b) 金融機関ヒアリング(当協会による支援が必要であるか決定するため、金融機関に業況等の詳細をヒアリングする先)、(c) フォローアップ(以前から当協会が支援やフォローアップを継続している先、または緊急で改善が必要であると認められる先)の3パターンである。なお、仕分けはモニタリング報告を受領してから2カ月以内に全件を終了させ、早期に支援へと取り掛かることができるよう実施している。

#### (2) 支援方針協議

(1)で(b)、(c)に仕分けした先については、金融機関と協議を行い、中小企業者等の課題解決に向けた連携支援の方法について目線合わせを行う。また、より多くの保証利用者に支援の

手が届けられるよう、金融機関と連携する支援のほか、金融機関あるいは当協会それぞれが主体的に支援に取り組む等、双方の役割分担についても調整している。

#### (3) フォローアップ

仕分け・協議により支援が必要と判断された先にはフォローアップを実施する。中小企業者等からの直接の声を聞き、中小企業者等と当協会がそれぞれ認識している課題の間に乖離が無いか確認し、これを共有することを目的としている。併せて中小企業者等との信頼関係の構築に努めるとともに、課題解決に向けた改善意欲や取り組み姿勢についても確認している。

このようにフォローアップを重ね、課題を共有した後、具体的な支援へと移行していく。

#### (4) 協会単独支援

共有した課題を解決するために、当協会が単独で行う支援メニューとして「メソッドアドバイザー派遣事業」と「チーム支援」がある。

##### ① メソッドアドバイザー派遣事業

メソッドアドバイザー派遣事業は、専門家を派遣し課題解決のために適切な助言や指導を実施する支援であり、当協会では中小企業者等の経費負担を原則無料とし、派遣に係る費用は当協会の負担(上限20万円)で運営している。

メソッドアドバイザー派遣事業において提供しているコースとその内容は次のとおりである。

コース名	支援内容	派遣費用(上限)
アドバイスコース	生産、販売、情報化、労務等への指導・助言	12万円
現状分析コース	企業の現状を調査・分析	10万円
事業計画策定コース	経営改善に必要となる事業計画の策定及び計画進捗のモニタリング	20万円
事業承継計画策定コース	事業承継に係る計画策定	10万円
経営力向上計画策定コース	経営力向上計画の策定	5万円
405事業補助コース	国の経営改善計画策定事業に係る中小企業者等負担部分の補助	10万円

特にコロナ禍においては、HP作成やSNS活用に関する指導を求めてアドバイスコースを利用する中小企業者等が増えている。また、現状分析コースを利用し、改めて事業の課題を洗い出すことで、解決への意欲に繋がっているケースも見られる。

また、県内の専門家が限られる中、多様化・複雑化する中小企業者等の課題に対し、支援内容の偏りを防ぐため、鳥取県中小企業診断士協会（以下、「診断士協会」という。）との連携も図っている。主に現状分析コースと計画策定コースについて依頼し、診断士協会は受託時に中小企業診断士1名を会員から選定し派遣するものである。派遣により作成された計画書等の成果物は診断士協会のクオリティコントロール委員会で審議後、当協会へ提出される。また、当協会においても成果物の評価を実施し、診断士協会へフィードバックすることにより質の高い支援が実現するよう取り組んでいる。

## ② チーム支援

チーム支援は、平成29年に開始された取り組みであり、中小企業診断士等の有資格者を含めた当協会職員3～4名でチームを組み、主にプロパー融資が無く、金融機関の支援が行き届いていない中小企業者等に対し、現状分析や課題抽出、解決の検討を行うものである。

コロナ禍においても、当協会は中小企業者等にとっての身近な存在として小回りの利いた支援を実施している。

また、チーム支援の実施後、さらなる深掘りをするため、メソッドアドバイザー派遣事業や連携支援等による専門的な支援へと繋げるという役割も有している。

## (5) 連携支援

フォローアップやチーム支援による課題抽出・整理の実施後、具体的な連携支援へと向かうこととなる。連携プログラムにおいては、次の4つの分野に関する支援を特に取り上げている。

### ① 課題解決支援

まず1つ目が、全般的な課題解決に関する支援である。主に「鳥取県経営サポートセンター」が中心となり行っている支援である。鳥取県経営サポートセンターとは、中小企業金融円滑化法の終了を踏まえ平成24年に開設された鳥取県商工労働部のサテライトオフィスで、「とっとり企業支援ネットワーク」の運営を行っている。

鳥取県では中小企業者等の経営課題に対し、当協会を含む県内20機関（商工団体、金融機関等）が連携して総合的かつ集中的な支援を実施するためとっとり企業支援ネットワークを構成している。必要に応じて経営サポート会議の開催や、専門家による事業計画策定や企業調査・分析等の支援を行うことができ、令和4年度からは新たに販売代行（セールスステップ）に関する支援メニューを追加し、県内外での販路開拓を支援する体制も整えている。

### ② 事業承継支援

2つ目が、事業承継支援である。主に「鳥取県事業承継・引継ぎ支援センター」と連携する支援である。

鳥取県事業承継・引継ぎ支援センターとは、産業競争力強化法に基づいて、鳥取県産業振興機構が経済産業省中国経済産業局より委託を受けて平成27年に設置された公的な相談窓口であり、経営者の高齢化や後継者不在等の課題に対し、親族内承継、従業員承継、M&A等により中小企業者等の経営資源を次の担い手に引き継ぐための支援を行っている。

コロナ禍においては、低迷した業績のまま事業承継をすることを躊躇している中小企業者等が多くみられる。しかしながら、事業承継も事業の存続には重要な課題であることから、当協会が鳥取県事業承継・引継ぎ支援センターへの橋渡し役として、中小企業者等が計画的に承継の準備ができるよう連携している。

### ③ 販路拡大支援

3つ目が、販路拡大支援である。主に「鳥取県産業振興機構」と連携している。

鳥取県産業振興機構とは、県内企業の高度化、情報化の推進並びに創業や経営革新の支援を行い、鳥取県の産業の発展に寄与することを目的に、鳥取県中小企業振興公社と鳥取県工業技術振興協会、鳥取県中小企業情報センターが統合し、平成12年に設立された公益財団法人である。

鳥取県産業振興機構では、県内外の展示会や商談会への出展支援や、商談会主催による中小企業者等の販路開拓支援を実施している。当協会との連携により、商談会情報や補助金・助成金情報の共有等を図り、コロナ禍における中小企業者等の販促活動を推し進めている。

### ④ 技術支援

4つ目が、技術支援である。主に「鳥取県産業技術センター」と連携している。

鳥取県産業技術センターとは、産業技術に関する試験研究及びその成果の普及を推進するとともに、ものづくり分野における技術支援、人材育成等を積極的に展開することにより、鳥取県の産業の発展を目的に、鳥取県工業試験場と鳥取県食品加工研究所が統合し、平成12年に開所した独立行政法人である。

現在は電子・有機素材研究所（電気電子、有機材料）、機械素材研究所（機械・金属）、食品開発研究所（農畜水産物、発酵生産、バイオテクノロジー）を有し、各分野において中小企業者等からの技術相談や技術開発・改善、製品化等の支援を行っている。

さらに、当協会は鳥取県産業振興機構、鳥取県産業技術センターと「三機関連携」という枠組みを構成しており、毎月三者による連携会議を開催している。これによりそれぞれの専門分野の知識を集結し、特定の中小企業者等への技

術開発支援～販路開拓支援～金融支援の一連の流れを通じた支援を行っている。

## 4. 支援事例

以下に紹介するのは当協会単独による支援と支援機関との連携支援の事例である。

### (1) 単独支援

まずは、協会単独で行ったチーム支援である。

#### ① 企業概要・経営状況

鳥取県のほぼ中央に位置する三朝町で、国宝・投入堂で知られる「三徳山三佛寺」の執事次長を務める米田良順氏。その傍ら参拝者に軽食をもてなす「みとく茶屋」を経営する個人事業者でもある。コロナ禍以前は、県内外はもとより海外からも多くの参拝者が訪れ、みとく茶屋で体を休めていた。しかしながら、コロナ禍においては参拝者が激減し、それに伴いみとく茶屋の客数も減少。みとく茶屋は一時休業を余儀なくされたのである。

#### ② 支援の経緯

休業後、当協会によるフォローアップにおいて、洋菓子のテイクアウト専門店「白狼堂」（三朝町に古くから伝わる「白狼伝説」に由来したネーミングである）としてリニューアルオープンを検討している旨をヒアリングした。米田氏の妻・広美氏は県内の洋菓子店で研鑽を積んできたパティシエであり、提供するメニューも三朝町にゆかりのある素材等を使用した特徴のある商品を考案されていた。当協会は白狼堂の話題性に鑑み、地元のテレビ局への広報を提案し、支援を開始することとなった。

#### ③ 支援内容

支援内容はテレビ局へ提出するプレスリリース資料の作成である。チーム支援として、今回は2名の当協会職員によりチームを組み、米田氏との協議を重ねた。

看板商品はその名も「神住寺（カステラ）」。神仏が住む三徳山三佛寺にちなんで名づけられ、神住寺プリンや神住寺サンドといったメニュー展開があったため、キャッチコピーとし

て全面に押し出した構成を検討した。その他、顧客ターゲットを定め、パワースポットである三徳山と地元のスーパーフードである神倉大豆（かんのくらだいず）の掛け合わせをコンセプトとして設定した。

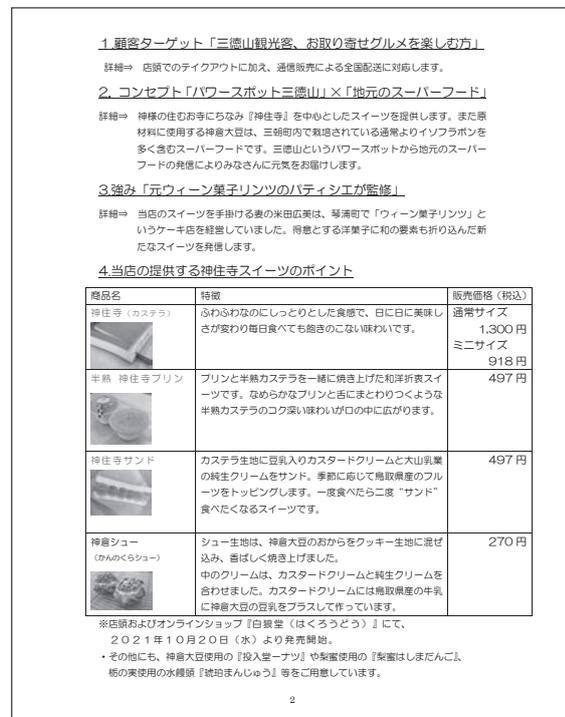
そして何度も協議を重ね、ついに米田夫妻の想いと商品の特徴等を盛り込んだプレスリリース資料が完成した。当協会からテレビ局にアポイントを取り、プレスリリース資料の提出、リニューアルオープンに関する説明を行った。テレビ局担当者の反応は良好で、プレスリリース

資料の内容についてもお褒めいただくことができた。

その後、見事夕方のニュースの特集コーナーで取り上げていただくことが決まり放映されたのである。無事にリニューアルオープンを迎え、放映をきっかけに他の地元局からも取材があったことで知名度が上昇し、来店客数が増加する結果となった。

コロナ禍で飲食店からテイクアウト専門店に転換した中小企業者等への支援が売上増加に結び付いた事例を紹介した。

(図2) プレスリリース資料



## (2) 連携支援

次に鳥取県産業技術センターとの連携支援である。

### ① 企業概要

鳥取県はどの市町村からも天の川が見えることから「星取県」を名乗り星空をPRしている。その中でも、「星降るまち佐治」のキャッチコピーを持つ鳥取市佐治町でペンション「コスモスの館」を運営しているのが有限会社ミルキーウェイである。

コスモスの館は大型望遠鏡やプラネタリウムを備えた国内有数の公開天文台である「さじア

ストロパーク」の敷地内にあることから、星空を求め、県外からも多くの利用者が訪れている。当社は鳥取市からの受託によりコスモスの館の指定管理者として運営しているが、宿泊業ということもありコロナによる影響が甚大で、予約キャンセルが相次ぎ、利用者の減少が顕著であった。

### ② 支援の経緯

モニタリング報告によりフォローアップが必要と判断したため、現地に赴きコロナによる影響についてヒアリングを実施した。コロナ収束の目途も立たず、当面宿泊客の回復も見込

めない状況のなか、売上回復策についての相談を受けたことをきっかけに支援を進めることとなった。

当社の代表取締役である上田一郎氏は個人事業として梨農家を営んでおり、その梨を使った加工品の製造販売ができないか検討しているという内容であった。佐治町は二十世紀をはじめとし新甘泉や豊水といった鳥取を代表する味覚である梨の産地でもある。上田氏は鳥取の梨をカットフルーツとして手軽に全国の消費者に食べてほしいとの思いから、かねてより事業化を望んでいた。

そこでまず取り組んだのがチーム支援による新事業の妥当性・展開方法の検討であった。今回は当協会職員3名でチームを編成し、梨の加工販売事業の展開について、存続性、取引、社会的信用、6次化、資金調達等の観点から総合的にメリット・デメリットについて整理したうえで、法人事業として行うことを提案した。提案内容について上田氏と方向性を確認したうえで、次に商品開発の検討を開始した。

### ③ 支援内容

商品開発に向かうにあたり、梨の食感や色味を維持した加工の実現性や加工方法等を検討するため、鳥取県産業技術センターとの連携を図った。

鳥取県産業技術センターの食品開発研究所からカットフルーツに関係する特許や研究事例の紹介を受け、試作に取り掛かった。トレハロース等添加・加熱の有無・冷凍等のサンプルを用いて、見た目・香り・食感・味等を検証した。その結果、トレハロースとビタミンCを塗布する方法が最も質を損ねることなく、上田氏が期待する状態に近い結果を得ることができたのである。その後、菌数の検査による衛生面の確認や市場、提供方法、利用シーン等についても協議を進めた。

本事例は、令和4年秋の収穫後の商品化を目指し現在も支援中である。鳥取県産業技術センターとの連携支援により、当協会の単独支援では得ることができない専門的な調査・検証結果等を中小企業者等に提供することができた事例として紹介した。

(図3) 検証サンプル



## 5. 経営支援連携実施推進本部の設置

連携プログラムを創設後、プログラムを円滑に運営するために令和3年4月に設置されたのが「推進本部」である。当協会の会長、専務理事、常務理事を統括とし、以下本部長含め3名で構成されている。推進本部は、経営支援の旗振り役、連携機関への橋渡し役を担い、連携支援のみならず協会独自支援に関する企画推進も行っている。

ここでは推進本部が実施した主な取り組みについて紹介する。

### (1) モニタリング報告の電子化

推進本部の設置後、まず取り組んだのがモニタリング報告の電子化である。コロナ関連のモニタリング報告の開始当初は紙による報告であり、約2,300件の報告書を1件1葉で管理していた。この管理方法だと、連携プログラムにおける支援協議やフォローアップを実施する際の事務作業が煩雑となり、一覧性も無かった。

リスト化するにも一度入力作業が必要となるため、かなりの時間を要していた。

そこで、金融機関との調整をしたうえで、報告書様式をリスト形式にし、さらに電子化することで報告漏れや遅れを防ぐことができ、受領後の管理も簡略化することができた。その結果、スピード感を持って支援協議やフォローアップを実施することができている。

## (2) 独自の経営診断シートの作成

次に取り組んだのが、独自の経営診断シートの作成である。「あなたの事業の健康診断」と題したシートは、連携プログラムにおいて中小企業者等にフォローアップを実施する際、当協会が考える課題を説明する場面を想定し作成したものである。あえて簡易的な指標を用いたシートにすることで中小企業者等にも分かりやすく、かつ若手職員でも作成・説明がしやすいという利点がある。また、別枠に入力用シートを設け、入力した数値を自動計算で診断シートに反映させることで、作成側の負担も考慮している。

事業の現状について認識してもらうため活用している指標は以下のとおりである。

### ・損益分岐点売上高

損益分岐点図を用いて視覚的に中小企業者等の立ち位置を把握できる。

赤字の場合、あとどれくらいの売上で黒字に転換するのかを具体的な金額で示すことができる。

### ・経費率の比較

CRD協会（中小企業信用リスク情報データベース）より提供していただいた業種別の全国データを活用し、自社の経費（売上原価・販売管理費）が業界の中央値と比べてどれだけかかっているかを示すことができる。

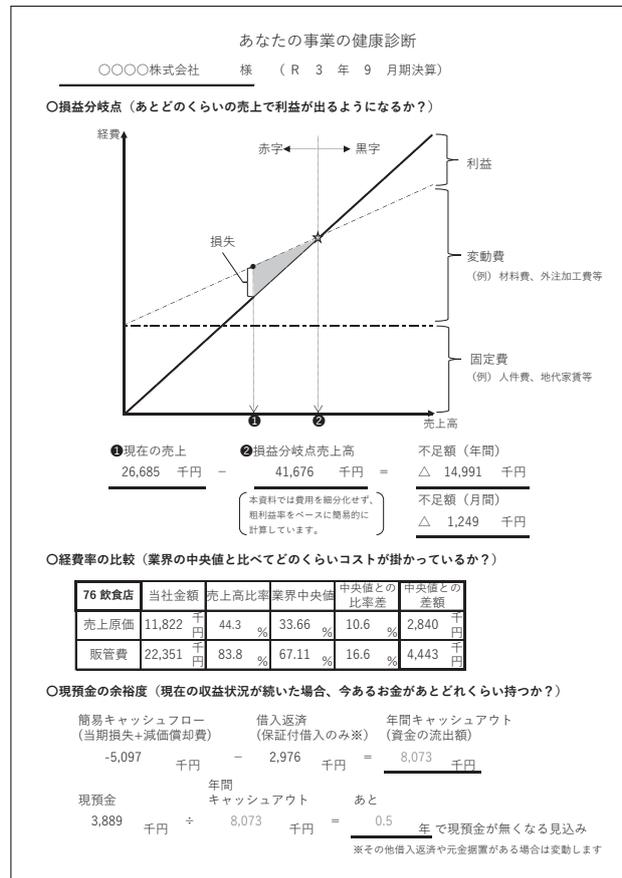
### ・現預金の余裕度

年間のキャッシュアウト額を計算し、現在の収益状況のままだと現預金があとどのくらいの期間で無くなってしまうのかを割り出すことができる。

本シートを提示した中小企業者等からは、「黒字転換までの売上の不足額が分かりやすく自社

の位置が分かった」、「現預金の余裕が思っていたより無いことに気づかされた」等の声をいただいております、その後の連携支援を検討する材料として活用されている。

(図4) あなたの事業の健康診断シート



入力シート

企業名	〇〇〇株式会社		
決算期	令和	3年	9月
売上 (年間)	26,685 千円		
損益分岐点月商	3,473 千円		
業種 (中分類)	76 飲食店		
売上原価 (年間)	11,822 千円		
販管費・一般管理費 (年間)	22,351 千円		
簡易キャッシュフロー	-5,097 千円		
借入返済 (月間)	248 千円		
現預金	3,889 千円		

{  入力箇所 }

## (3) 対面での勉強会の開催

コロナ禍ではあらゆる行動が制限されているものの、ウィズコロナ社会へと変化していくため、感染対策を十分講じたうえで、県内にある3つの信用金庫とそれぞれ対面での勉強会を実施した。

勉強会では経営支援をテーマとして、当協会による支援事例の紹介や事例を基にしたグループワークを実施した。経営支援の答えは一つではなく、さまざまな支援方法を検討することができる機会となった。

また、鳥取県経営サポートセンターにも勉強会への出席を依頼し、業務内容の紹介やグループワークへの参加により、各信用金庫及び当協会の職員と顔の見える関係を作ることができた。これによりとっとり企業支援ネットワークの活用を促し、連携支援の更なる広がりが期待されるものとなった。

(図5) 信用金庫との勉強会の様子



## 6. おわりに

以上、当協会が実施する連携プログラムに基づいた経営支援について紹介した。

当協会では、令和3年度から始まった新たな中期事業計画において、「未来を拓く考動を、あなたとともに。」をコンセプトとして、コロナ禍の克服や新しい生活様式への適応等に取り組む中小企業者等に対する伴走支援へと舵を切っている。そのために今回紹介した連携プログラムによる連携支援等を実施し、今後も県内の中小企業者等に寄り添い、コロナ禍の克服に貢献していく。