



関係機関との連携による 事業者支援の取り組みに向けて

福島県信用保証協会
経営支援室 室長

熊坂 容安

1. はじめに

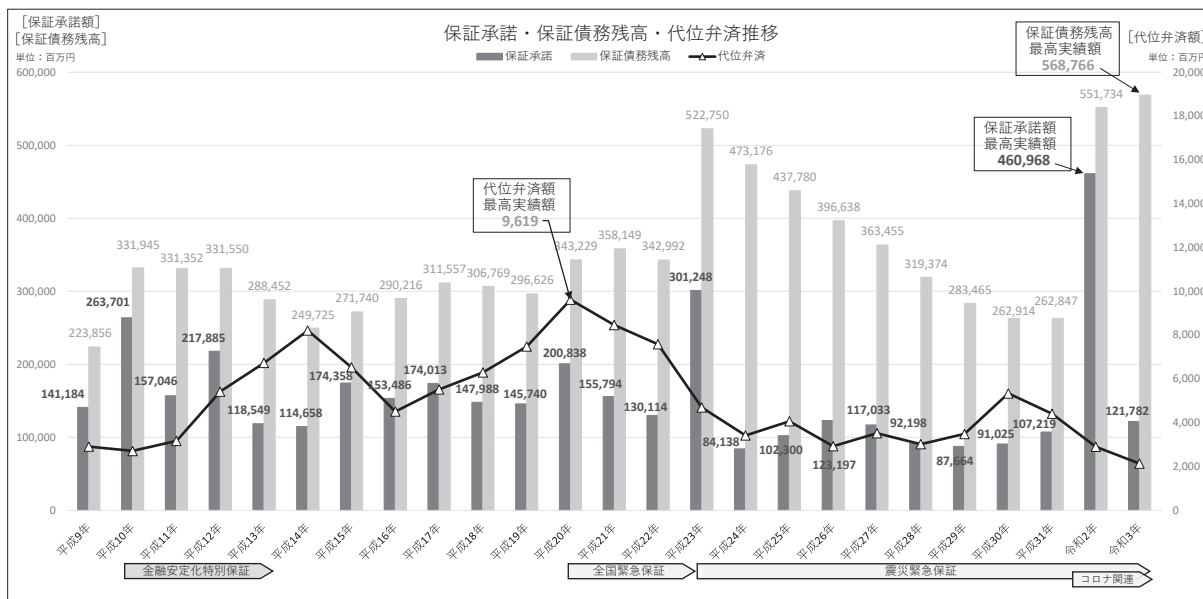
令和3年9月14日、当協会が旗振り役となり、県内に本店を置く民間金融機関、政府系金融機関、中小企業再生支援協議会（現：中小企業活性化協議会）、当協会の22機関、東日本大震災事業者再生支援機構（CREB）、福島県の2つのアドバイザー機関により、「福島県内における中小企業・小規模事業者、農林漁業者の経営支援に関する連携協定」を締結し、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受ける県内の中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者等」という。）の経営を支援するため、地域の金融機関の総意が結集された。締結式には、参加機関のトップが一堂に会し、会場の壇上から事業者の方々に対し、県内のこれだけ多くの民間金融機関と政府系金融機関等が一体となった活動をしていく、支援していくという強いメッセージを発信した。



東日本大震災からの復興再生、水害被災事業者の復興復旧支援に加えて、新型コロナウイルス感染症が拡大した令和2年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けている事業者への支援を最優先に、本部職員の一部を営業店・支店に随時派遣するなどの応援体制を整え、増大する保証申込に対応した。その結果、保証承諾の件数・金額はともに前期の4倍に達し、保証債務残高も2倍にまで増加した。県内の中小企業等は、経営者の高齢化、震災に伴う休廃業の進行、復興需要のピークアウトという状況の中での新型コロナウイルス感染症の拡大により、業績の悪化や資金繰りに支障を来し、法的整理や休廃業など事業継続を断念する事業者の増加、ひいては地域経済の地盤沈下、疲弊が懸念される。周囲の金融機関から当協会に、「これまで以上に踏み込んだ政府系、民間の金融機関間の連携や対応が必要ではないか」、「既存の枠組みを見直すなど、関係機関ができることを集約、かつ連携して力を発揮していくことが求められるのではないか」といった声が届いていた。そのような声を踏まえ、前出の連携協定の締結、その後、連携協議会を設立するに至るが、以下、その具体的な活動、今後の方向性などを紹介させていただく。

令和3年9月14日の締結式

中央が当協会畠利行会長。信用金庫と信用組合からは、県協会の会長金庫、会長組合の両理事長が代表で出席した。



2. コロナ禍における関係機関の連携のあり方検討会

(1) 検討会の立ち上げ

令和2年1月末に始まったコロナ禍の中で、「資金繰り支援のフェーズから、キャッシュフローを増加させるための本業支援、ポストコロナを見据えたビジネスモデルの見直しや事業構造の再構築、さらには関係機関が連携しての事業者の経営に踏み込んだ支援が必要」という考えの下、当協会が旗振り役となり、金融機関の経営支援部門の方の協力を得ながら、関係機関間が連携しての経営支援、どのような連携ができるかを検討するための会議体をつくろう、ということになった。

ところで福島県内における事業者を支援する連携体制は、平成24年9月、震災後の二重債務への対応や経営改善、事業再生支援のために設立された「福島県中小企業支援ネットワーク会議」(以下、「ネットワーク会議」という。)(事務局:福島県及び当協会)、平成27年10月、震災による被害に加え、風評などにより厳しい状況が続く中、県内事業者の経営安定のため、県内の事業者支援に関わる137の機関・団体により設立された「オールふくしま中小企業・小規模事業者経営支援連絡協議会」(以下、「オールふくしま」という。)(事務局:福島県)が現存する。

ネットワーク会議は、県内に本支店を置く金融機関及び金融支援を主体とした支援機関、国、県を中心に、経営改善支援や事業再生の目線合わせ、そのスキル向上や環境の整備を目的としており、中小企業施策の周知、共有を深めるため、本部関係部署を中心とした連携に重きを置いたネットワークを形成している。オールふくしまは、県内の金融機関、商工会議所、商工会、税理士会、中小企業診断士など経営支援を行う支援機関により構成され、単独では経営改善支援が困難な事業者に対して、関係機関が連携して個別の事業者への支援に取り組む経営支援事業である。

金融庁の『金融行政方針2020』(令和2年8月31日付金融庁公表)においても、「金融機関の現場職員の間で、地域・組織を超えて事業者支援のノウハウを共有する等の仕組みを支援していく。」としており、事業者支援に向けた体制強化や行職員の連携が求められていると認識した。今こそ既存にも増した踏み込んだ対応、関係機関の連携や協力・協働を、既存の枠組みを越え、関係機関ができることを集約、連携して力を発揮する。信用保証協会としても経営支援や関係機関との連携に力を入れてきた実績、ノウハウを活かすとき。そのような想いが今回の行動のきっかけとなった。「ネットワーク会議」や「オールふくしま」といった既存の組織

を活用するか、もしくは別組織を構築するか、検討を行った結果、既存の枠組みにとらわれず、コロナ禍での事業者支援の後押しができる新たな連携の形を目指そう、ということで「コロナ禍における関係機関の連携のあり方検討会」（以下、「検討会」という。）を立ち上げるに至った。

検討会の趣旨としては、①各金融機関の現時点での考え方、今後の方針、問題点や課題を共有し、連携して円滑な事業者支援を進めること、②そのための本業支援、経営改善支援、事業再生支援等幅広い対応について知見の結集及びノウハウの共有を図ること、③関係機関のみならず、その機関の本支店間や実務レベルでの目線合わせ、実行力を発揮するための意識の醸成を図ること、を掲げ、令和2年10月に検討会の“打ち合わせ”という形で事実上、立ち上げにこぎつけることができた。

（2）検討会での実施内容、意見

初回の打ち合わせには、地元3行、県信金協会会長信用金庫、県信組協会会長信用組合、福島県、当協会の7機関が参加。立ち上げの趣旨の説明、コロナ禍における資金需要の現状についての共有、事業者支援の連携についての意見交換を行った。会議の中では、「連携のあり方やこの連携体の趣旨に賛同する」、「いろいろな局面における事業者支援のための連携はもちろんのこと、金融機関や支援機関間の他、個別案件や担当者同士の連携も深まればいい」。また、「会議体が主体ではなく、現場レベルが行動できる」「連携を実感できるような形も期待する」という意見が出された。また、「メイン金融機関の立場では動けず、2番手、3番手の金融機関が条件変更の必要性を感じても、個別の対応になってしまっているケース等もあるので、そういうことが起きないように連携、全体感や事業者のための連携となっていくことになればいい」という意見もあった。これらを踏まえ、次回以降はメンバーを拡大し、政府系金融機関の日本政策金融公庫（福島支店）、商工組合中央金庫（福島支店）、福島県中小企業再生支援協議会（現：

中小企業活性化協議会）を加えて開催することとした。

2回目は「コロナ禍における経営支援のあり方検討会」を正式名称として、会議を開催した。事前に議題を提示、回答を集約し、各機関の現状を共有することでその後の展開を模索することとした。提示した議題は、①融資状況、モニタリング体制、経営支援策の実施状況について、②金融支援、本業支援、事業再生等の課題について、③関係機関における連携について（連携方法、可能性や範囲）とし意見交換を行った。

本検討会にて行った「業況・業績改善が見通せない先に対する見極めの方針」についての意見交換では、「基準はケースバイケース」、「見極め強化のための部署立上げも検討したが人繰りが難しい」、「職員の支援スキルの育成が重要」、「コロナ前から良くない先も多いが、切り捨てるわけにもいかず、関係機関間の情報交換が重要になってくる」といった意見が出され、現場レベルのネットワークの重要性も改めて認識できた。また、「バンクミーティングもあるが、その前に平場で議論できる場、決めるよりは考える場が必要。その中で情報の非対称性を埋めていく」、「公的な支援機関を金融機関が活用しきれていない面もあり勉強会の開催は有益である」、「人材育成、特に若い実務者の育成を県全体として考えられればいい」といった連携の方向性について前向きな意見も多く出された。

3回目は、前回の意見交換を踏まえ、勉強会をやってみよう、ということで、商工組合中央金庫による事例紹介と日本政策金融公庫の資本性劣後ローンの説明を受け、質疑応答、意見交換により知見を深めた。勉強会の後には、今後についての議論も行い、支援の進め方や認識を共有できる枠組み、制度や補助の提言、ファンドやサービスの創設や活用等の検討、地域間の連携や本支店間、世代間の目線合わせを図る仕組み、勉強会やセミナー等の開催の検討などに向けて、知見やノウハウの共有及び蓄積を目指すこと、などの意見で一致した。

3. 福島県内における中小企業・小規模事業者、農林水産業者の経営支援に関する連携協定

(1) 連携協定締結

3回にわたり議論、勉強会、意見交換を行ってきた経過を踏まえて、県内事業者の経営支援に向けた姿勢をより鮮明に打ち出すため、令和3年9月14日、参加機関の総意により、機関間を相互横断的に取り組むために「福島県内における中小企業・小規模事業者、農林水産業者の経営支援に関する連携協定」を締結した。この連携協定は、協定参加機関が相互に有する機能や情報を提供し、現環境下における県内中小企業者等が抱える課題の解決に向けて、一層の連携を図ることにより地域経済の安定を図ることを目的としている。なお、協定の対象者に“農林水産業者”が含まれているのは、連携する金融機関の取引先には農林水産事業者も多く、さらには中小企業者等と農林漁業者との有機的に連携することで、経営資源の有効活用の促進、中小企業者等及び農林漁業者の経営の改善に資することが期待される中、農林漁業者に対する知見の結集やノウハウの共有、支援の意識醸成も必要と考えた結果である。

(2) 連携協定の内容

連携協定の目的は、金融面を主体とした支援に関わる支援機関において、①その機関間の問題意識の共有、②具体的な施策や事例の共有、③各機関の現場の支援意識の醸成、これらにより、当事者間の具体的な案件がスムーズに進行し、解決に繋がること、それがこの連携協定による効果、期待できること、と考えている。

協定参加機関が目的を達成するため、連携の内容は、以下の事項について相互に協力を進めていくこととした。

- ①経営改善支援に関すること
- ②事業計画の策定支援に関すること
- ③資金調達や資金繰り支援に関すること
- ④事業再生支援に関すること
- ⑤ビジネスマッチング等本業支援に関すること
- ⑥伴走支援や資本金劣後ローンなど関係機関

の新型コロナの制度を軸とした協調支援に関すること

⑦関係機関の個別連携の支援に関すること

⑧その他県内中小企業者等の支援に関すること
以上の8つを掲げている。

実施体制としては、円滑な実施に向けて、検討会を引き続き活用していくこととし、協定参加機関は県内に本店を置く民間金融機関、政府系金融機関、中小企業再生支援協議会（現：中小企業活性化協議会）、当協会の22機関で構成、東日本大震災事業者再生支援機構、福島県にアドバイザー機関として参加していただいた。

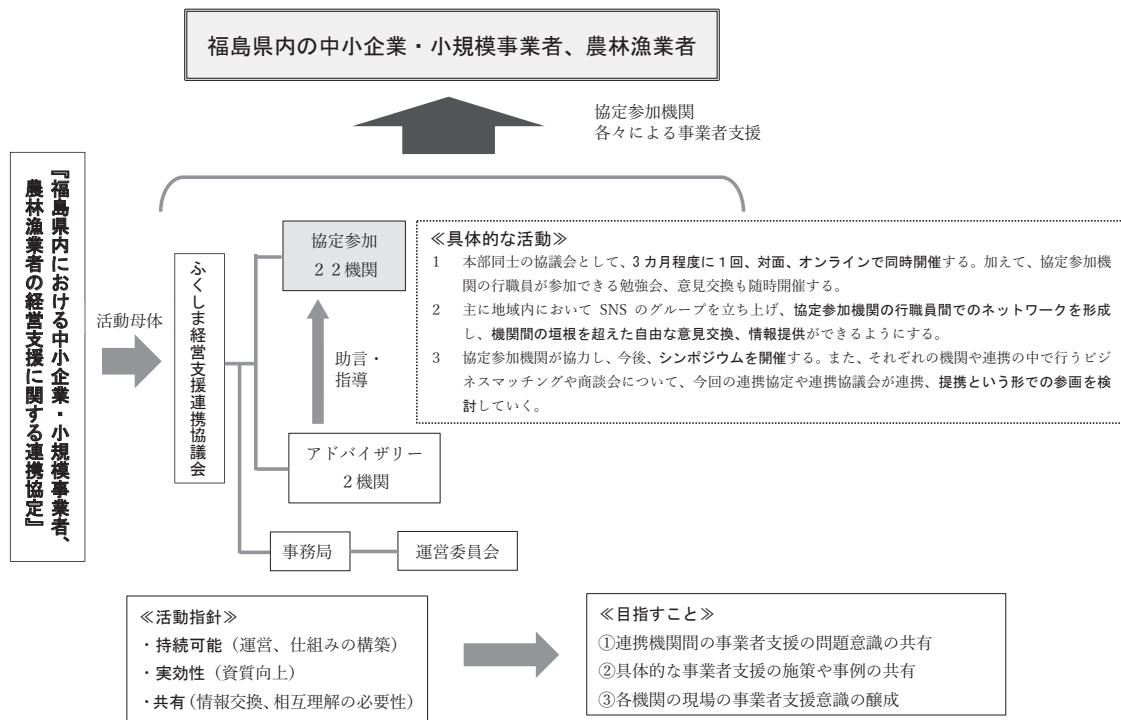
議論の場となる議体については、連携内容の円滑な実施に向けて、現在の検討会を「ふくしま経営支援連携協議会」に発展させ、県内金融機関を中心とした地域の関係機関が連携することで、事業者に対する円滑なサポートを進めていくこととした。なお、事務局は、連携協定と同様、当協会が担うこととなった。

具体的な活動としては、3カ月程度に1回、対面、オンラインで協議会を開催する。加えて、協定参加機関の行職員が参加できる勉強会や意見交換も随時開催することも念頭に置いた。2つ目は、SNSのグループを立ち上げ、協定参加機関の行職員間でのネットワークを形成することで、機関の垣根を超えた自由な意見交換や情報提供をできるようにしていく。3つ目は、協定参加機関が協力してのイベントとして、まずは「事業者支援のためのシンポジウム」を開催する。それを契機として、それぞれの機関や連携して行うビジネスマッチングや商談会について、連携協定や連携協議会が連携または協賛というような形で関わりを持つことで、参加機関と事業者の関係性を高めるための機会創出を検討していきたいと考えた。

4. ふくしま経営支援連携協議会

令和3年11月22日、県内に本店を置く民間金融機関、政府系金融機関、中小企業再生支援協議会、当協会にて締結した「福島県内における中小企業・小規模事業者、農林漁業者の経営支援に関する連携協定」に基づき、検討会を「ふ

ふくしま経営支援連携協議会 実施スキームイメージ図



くしま経営支援連携協議会」へ“格上げ”、連携協定の後ろ盾として継続的な実行部隊として活動していくことを決定した。

この協議会設立にあたり、連携協定の内容を実行するための「活動母体」と位置付け、協定書の内容に沿った規約を制定した。事務局は、「連携協定」と同様に、信用保証協会が担い、また、事務局運営をスムーズに進めていくため、事務局の配下に「運営委員会」を設置し、連携協議会の日程調整などの開催事務や議題の検討を行うこととした。運営委員会のメンバーは、当初の「打ち合わせ」参加機関を主体に8機関により構成。今後、安定した活動を継続していくために定期的な開催を提案、協議会後→議事内容の共有→運営委員会→議題の提案→議題の回答の事前共有→協議会開催を3カ月の中で進めることとした。会議のスパンについては、6カ月～1年では、「目的意識が削がれる」、「スピード感が欠ける」、また1～2カ月ごとでは、議題の整理や会議の設営のための時間が不足することなどから3カ月ごとに開催することとした。参加機関からは、連携協定を締結して、具体的な経営支援に向けてオール福島で取り組んでいかなければいけない、という想いの下で、

“連携協議会”に衣替えをして、その中で当初の目的に照らした活動を具体的に進めていく、という理解と賛同を得ることができた。ただしこれには、事務局となる当協会にとって、通常業務との棲み分けや人事異動、部署横断的な連携など、この仕組みの維持のために検討すべき課題は少なくなかったが、とにかくやってみるしかない、と割り切ったスタートとなった。



令和3年11月22日
ふくしま経営支援連携協議会設立総会、
第1回ふくしま経営支援連携協議会の様子

5. コロナ禍における事業者支援のためのシンポジウム

長引くコロナ禍の中、当協会役職員の中においてかねてより、福島県内の中小企業者等への事業者支援の一環として、事業者と関係機関が一体となったイベントを開催することでコロナ克服の機運醸成を図りたい、という考えが膨らんでいた。令和3年9月の連携協定締結、同年11月の連携協議会発足にあたり、参加機関の一体感創出、参加の意義を高める、といった効果も期待して、当協会がこのシンポジウム開催を提案した。県内事業者のほか、連携協議会等関係機関が一丸となってコロナ禍を乗り越えるための一助とすることを大きな目的の一つとして、令和4年1月の開催に向けて準備を進めることとなった。

シンポジウムのテーマは「ポストコロナにおける事業者支援」、対象を県内中小企業・小規模事業者及び農林漁業者、金融機関、支援機関とした。角野然生中企庁長官の基調講演、県内2事業者からコロナ禍における取り組みの紹介、最後に金融機関、福島県よろず支援拠点にも参加していただき、パネルディスカッションの展開を行い、コロナ禍の中、81名（オンライン参加者は除く）が会場に参加いただいた。

後日、会場参加者、関係者からは、「周囲の反響が大きかった」、「今後の関係機関の事業者支援の周知、アピールするためにもこういう連携の場が必要」、「今後もその時々テーマに合わせて開催できればいい」、「メディアにも取り上げられるということはやりがいがある」、「金融機関間で協力しながら発信できればいい」、「経営者の生の声を聴くことができたことはいいこと」、といった前向きな意見を多くいただいた。イベント開催にあたっての課題も見えたが、イベント等により連携協議会や関係機関間の連携、経営支援意識などについて、周知、PR、意識の醸成ができる機会を設けることは、今、求められていること、と感じた。

ふくしま経営支援連携協議会、福島県信用保証協会主催

本県経済の活性化並びに県内事業者のさらなる発展のために

「コロナ禍における事業者支援のためのシンポジウム」

本県経済の活性化並びに県内事業者のさらなる発展のため「コロナ禍における事業者支援について」をテーマに、本シンポジウムを開催いたします。中小企業庁長官 角野然生様の基調講演に加えて、地域の金融機関、支援機関、事業者様にご登壇いただき、支援メニューのご紹介、今後の課題や取り組みの方向性など、皆さまとともに、意見の交換、情報の発信をいたします。

2022年 1月20日(木) 時間：13:00～16:30(予定)

会場：福島市子どもの夢を育む施設 ぐもぐも「わいわいホール」(福島市早稲町1-1) ※オンライン上で同時開催いたします。[YouTube]を使用

応募締切 1月17日(月) 会場でのご参加 40名 オンラインのご参加 100名

13:00 開会式 16:30 閉会

第一部 13:15～ 基調講演 角野 然生様 中小企業庁長官 講演 渡邊 幸嗣様 株式会社大川荘 代表取締役 根本 昌明様 株式会社光大 代表取締役

第二部 15:15～ パネルディスカッション コーディネーター 島 利行 福島県信用保証協会 会長 パネリスト 佐藤 稔様 株式会社東邦銀行 取締役頭取 木村 俊朗様 福島よろず支援拠点 チーフコーディネーター 根本 昌明様 株式会社光大 代表取締役 渡邊 幸嗣様 株式会社大川荘 代表取締役

実施団体 ●ふくしま経営支援連携協議会 (参加22機関: 東邦銀行、福島銀行、大東銀行、会津信用金庫、郡山信用金庫、白河信用金庫、須賀川信用金庫、むまわり信用金庫、あぶく信用金庫、二本松信用金庫、福島信用金庫、福島県農工信用組合、いわき信用組合、相双五城信用組合、会津農工信用組合、日本政策金融公庫(福島支店、いわき支店、会津若松支店、郡山支店)、農工組合中央会福島支店、福島県中小企業再生支援協議会、福島県信用保証協会) ●福島県信用保証協会 (企画: 協力福島民報社)

下記メールアドレスに必要事項(①お名前 ②フリガナ ③年齢 ④住所 ⑤職業 ⑥電話番号 ⑦希望される参加方法)を記入しお送りください。 keiei.shien@fukushima-minpo.co.jp ※参加には事前予約が必要で、応募締切は1月17日(月) ※集まった個人情報福島民報社へ帰属します。

福島民報社 「コロナ禍における事業者支援のためのシンポジウム」係 〒960-8602 福島市太田町13-17 ☎024-531-4153(問い合わせ時間: 平日9:00～17:00)



令和4年1月20日 「コロナ禍における事業者支援のためのシンポジウム」 パネルディスカッションの様子

6. 連携による事業者支援のために

“連携して取り組む”だけではなく、連携協定として締結したメリットとして、①中小企業者等の方々に、県内のこれだけ多くの民間金融

機関と政府系金融機関が一体となった活動をしていく、支援していくという強いメッセージを発信できる機会ができたこと、②より具体的には、福島県内の民間金融機関と政府系金融機関が連携して、共通の中小企業者等の経営改善計画の策定支援や計画モニタリングを行うほか、新規融資や、資本金劣後ローン、条件変更など、金融におけるさまざまな手法、場面での連携により、円滑な資金供給や協調支援を行っていくことを可能とする、③また、ビジネスマッチングの分野でも提携することにより、それぞれの金融機関が持つネットワークを活用した中小企業者等の販路開拓が期待できる、④そして、定期的に行う「協議会」での支援方法等の意見交換や、地域・業種、業界動向の研究の場として勉強会等を開催し、事業者支援の実効性を高めるとともに、それぞれ金融機関の職員の人材育成にもつなげていきたい、といったことを挙げている。

連携を通じてそれぞれの関係機関には、①具体的な取り組みは今後の協議の中で少しずつ形にしていくことになるが、困っている事業者のために「連携して」何ができるか、それぞれの金融機関がより一層、連携、取り組みの意識を高めていく、②自らの金融機関の事業者支援における成功事例などがあれば、共有していき、県内全体の経営支援ノウハウの向上に相互協力していく、③そして、「地域のため」に、どのように継続させていくか、を一緒に考えていく、こういったことをお互い期待している。

各機関間においても連携協定を締結しているところがあるが、当該連携協定との関係性、位置づけとして、協定、覚書等、他の契約を締結している場合は、他の契約の定めが優先する。他の契約を妨げるものではなく、それぞれの連携が、より経営支援の実効性向上に繋がるものと考えている。

中小企業者等にとってのメリットとしては、関係機関それぞれが、①知見の結集及びノウハウの共有、②支援に本気で取り組む意識の醸成、③経営支援に取り組む行職員のネットワーク形成することにより、中小企業者等の皆さまに対して、従来にも増した経営支援サービスの提供が可能になること、例えば、中小企業者等が新規融資調達、返済条件見直しなどの機会において、

メイン金融機関と他金融機関との協調融資や金融支援などの連携を円滑に進める上で、連携協定が心強い取り組みとなるものと考えている。また、販路拡大やビジネスマッチングなどの機会において、中小企業者等の選択肢も広がることが期待される。例えば将来的には、農水産物、日本酒、輸出などのイベントによる販路拡大までも展開することができれば、といった夢も広がる。

県内金融機関は、今回の検討会の立ち上げ以前から、政府の事業者支援施策に基づき、政府系金融機関による危機対応融資や実質無利子・無担保融資をはじめ、民間金融機関も連携して、可能な限りの金融面の支援を行ってきている。今後、ポストコロナにおける資金繰り支援、本業支援、金融支援というフェーズにおいて、連携協定、連携協議会の実効性を高め、個別の中小企業者等支援にも活かしていくことができるものと考えている。

守秘義務、個人情報保護の観点では、連携の関係性維持が難しいこともあるが、この連携は、個別中小企業者等の支援というよりも、連携機関間の支援ノウハウの共有や向上を中心に想定している。仮に個別中小企業者等の支援を進める場合には、連携協定の中で定める守秘義務の取り扱いに則り、事前に中小企業者等の方から承諾を得るなどして協議を進めることとなる。守秘義務については、協定書の中で以下のとおり定めている。

- ① 既に公知となっている情報を除き、本協定に基づく業務連携において知り得た情報を業務連携上必要な範囲においてのみ使用し、相手方の承諾なく第三者に開示または漏洩してはならない。
- ② それぞれの金融機関は、関与先県内中小企業者等に係る情報及び個人情報を提供する場合、自らの責任において、事前に中小企業者等から承諾を得るなど必要な手続きを行うものとする。

今後は、連携協定締結機関以外の機関でも、当該連携の趣旨、目的を理解いただき、連携体への参加により連携の枠組みが広がっていくことも期待している。

当協会が事務局となった背景として、連携機

関間の支援ノウハウの共有や向上を第一義に考えており、それぞれの金融機関と中立的な立場、公的機関である信用保証協会が事務局の機能を担うことが適当、ということがある。個別の中小企業者等からの相談ということであれば、信用保証協会との取り引きがなくとも、お困りの中小企業者等の方がいれば、相談会や各窓口などにおいてさまざまな支援が可能と考えている。

アドバイザー機関である東日本大震災事業者再生支援機構や福島県の役割としては、今後の協議会やイベント等に関与していただき、検討内容を共有することで必要、有効なアドバイスをいただくことを想定している。

7. 今後の活動

令和3年度に連携協定締結、連携協議会の立ち上げ、2回の協議会開催とシンポジウムを開催することができたが、年度を跨いだ期間においては、担当者の異動もあり、運営事務局である当協会内の引き継ぎに時間を要し、打ち合わせ（運営委員会）や協議会など、予定どおりの進め方ができなかった。

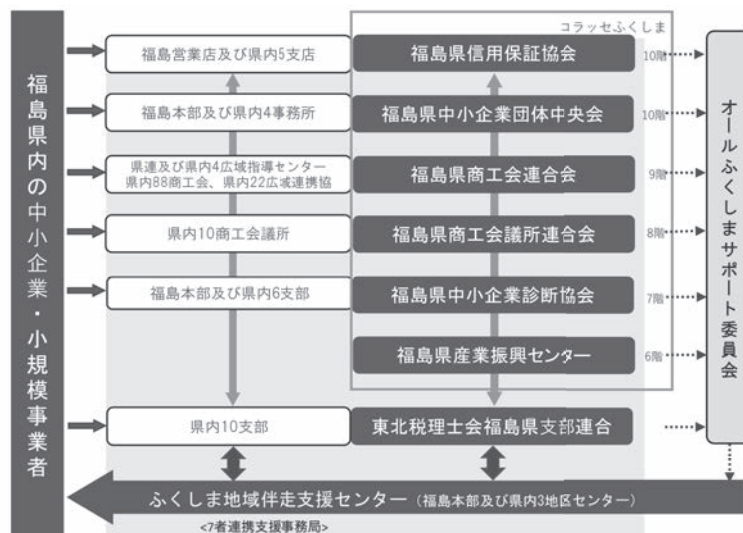
議題の持ち寄り、勉強会や事例研究の題材の集約、行職員によるグループ（ネットワーク）の形成、ビジネスマッチングや商談会（本業支援）への関わり方など、総論では合意が得られるが、

個別の活動についての課題は多い。「連携体の枠組みを活かして、どのように動いていくか」「この連携を継続していくためには、各機関が抱える課題に対して、連携協議会は何ができるか」。また、「連携協議会に何を求めるか」「連携協議会が求められていることは何か」を含めた意見も整理していく必要がある。とはいえ、課題に対する議論を繰り返すだけでは、個別の中小企業者等へのスピード感を持った支援は不足しかねない。協議会といった議論の場に加え、勉強会、事例研修会を地区別、世代・担当業務別などを、機動的に、定期的で開催していくことが、中小企業者等支援の意識の醸成には不可欠であろうと考えている。

令和4年度の最初の打ち合わせ（運営委員会）では、持ち寄り議題、運営委員会の開催による日程、議題の決定、発信、集約、協議会開催の進め方を決定した。連携機関の行職員に向けた勉強会等を、世代や業務、地域を幅広くに設定し、課題の掘り起し、顕在化・共有していくことで、この連携を下支えしていく。福島県は地域が広く、随時、対面での開催は難しい。地域を分けて、身近な課題に、できることから実施するなどにより、この連携に関わる金融機関、支援機関、その行職員、そして県内の中小企業者等に対するプレゼンスを高めたい。

令和4年4月1日、福島県中小企業診断協会の中に「ふくしま地域伴走支援センター」が立ち

「伴走型支援に係る包括的業務連携協定」の連携イメージ図





「伴走型支援に係る包括的業務連携協定」締結式
右から3番目が当協会島利行会長

上げられた。同月8日には、東日本大震災により厳しい経営環境にある中小企業者等に対して“オール福島”でサポートするため平成27年10月に設立した「オールふくしま」の協定機関を活用した連携による新たな支援スキーム「伴走型支援に係る包括的業務連携協定」が、当協会を含む支援機関7団体により締結された。「ふくしま地域伴走支援センター」は、当該連携協定に基づく活動の（協定機関の支援の仕組みの活用により）後ろ盾となり、締結機関とオールふくしまが連携して、オールふくしまを活用した案件のフォローアップに努めることが期待されている。

令和4年3月、政府からコロナ資金繰り資金の継続、中小企業の収益力改善、事業再生、再チャレンジを促す総合的な支援策をまとめた「中小企業活性化パッケージ」が発表された。当協会は、創業支援や経営支援業務に力を入れてきており、中小企業診断協会と連携しながら、専門家派遣による経営診断や経営改善計画策定支援に取り組んできたが、経営環境が大きく変化している中であって、中小企業者等が自立して成長できるよう、経営改善や経営革新などに各支援機関が連携して伴走支援していくことが非常に重要であり、地域の活性化に繋がるものと期待をしている。当協会としては、金融機関等との連携協定と伴走型支援に係る連携協定の橋渡し役として金融と経営の一体的支援に貢献していきたいと考えている。

8. おわりに

連携協定、連携協議会の枠組みの構築はできたが、「幅の広い問題や課題に対して、議題の持ち寄り、勉強会や事例研究の題材の集約をしていく」、「目的やゴール、成果をどう捉えるか」、「連携をどのように保っていくか」、「人的な面を含めたコストはどうするか」、「機関間や他組織間の利害関係をどう乗り越えるか」、「支援やイベントのレベル感や定義をどう位置付けるか」など、総論各論においてさまざまな障壁がある。当協会内部においても、本社内、営業店・支店も巻き込み、ポストコロナを見据えた経営支援、関係機関間の連携により求められる事業者支援に繋げることができるかは大きな課題の一つでもある。

当協会では、令和3年度、県内6カ所の営業店・支店に経営支援室の職員を配置し、改めて経営支援体制を強化した。本部の経営支援室所属でありながら現地に勤務する、という体制により、本支店が一体となつての経営支援の意識醸成を図っている。この体制により、①中小企業者等に対する経営支援の距離を縮めることで、情報の非対称性の解消、そして広大な県域をカバーする、②営業店・支店の経営支援に対する意識を醸成する、③経営支援室との連携により、経営支援の知見・ノウハウの共有、支援対応の迅速化及び高度化などの強化を図る、といったことを期待している。

令和2年度から取り組み始めたこの県内関係機関との連携体制は、中小企業者等の「今、現在」だけではなく、「将来・未来」をも共有することで、事業面、それから経営面において、より深く、幅広くサポートしていくことができるのではないかと、そしてコロナ禍の今だからこそ、求められているのではないかとはいえ、先ず目の前にある大きな課題である“コロナ禍の克服”がある。シンポジウムでも語られた「厳しい状況に直面している事業者の事業継続支援、コロナからの出口戦略」、厳しい中小企業者等のコロナ資金の返済が本格化し、各種

の助成金、給付金などの政策効果が弱まってくると考えられるときに備えて、しっかりと議論して、福島県版の出口戦略を整理しておかなければならないと考えている。そのためには、「ふくしま経営支援連携協議会」が大きな役割を果たすべく機能することが求められる。国や監督官庁に言われてとか、信用保証協会から頼まれたからとかではなくて、支援機関が自発的に行う、正に支援機関の、支援機関による、事業者のための連携協議会だと考えている。この連携協議会の本格的な活動、深化はこれからはなるが、連携協議会の構成機関の行職員が「他人事」ではなく「自分事」として本気で経営支援に取り組む、そういう意識を醸成していく取り組みにしたい。また、これからの協議会の活動の成果の一つとなる、組織の垣根を越えた知見の結集や事例・ノウハウの共有、ネットワークの形成などを行い、中小企業者等の方々に対

して、従来にも増した経営支援サービスを提供することによって、このコロナ禍を克服し、さらには福島県の経済回復と更なる発展につなげていきたい、そういう想いを以て取り組んでいく所存である。中小企業者等の方々から寄せられるさまざまな相談に真摯に向き合い、同じ方向を向き一緒に歩んでいきたい。地域の金融機関、支援機関、そして中小企業者等の方々が一丸となってこのコロナ禍を乗り越え、その先にある、ポストコロナ、ニューノーマルといわれる新しい時代において世界に誇れる福島を一緒に築き上げていくことに繋がれば本望である。

最後に、このような経営支援の取り組み、関係機関との連携の機会をいただけたことについては当協会に、そして、公表の場を提供いただいた全国信用保証協会連合会の皆さまに感謝申し上げます。