



コロナに負けるな！協会の総力をあげての経営支援の取り組み

大阪信用保証協会
企画統括部 企画課 副長 東 俊 輔

1. はじめに

106,718 社。

令和4年3月末時点における当協会の保証を利用しているお客さまの数で、大阪府内の中小企業者数¹の約4割を占める規模である。

長引くコロナ禍で、中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者等」という。）は厳しい事業運営を強いられている。ウィズコロナに対応したビジネスモデルへの再構築を図るものの、収益の回復にまで至っていない中小企業者等も多い。また、中小企業者等のうち一部は過剰債務を抱えており、ゼロゼロ保証利用先の約4割が令和4年度及び5年度に返済開始を控えていることから、まさに正念場を迎えている。

このような状況下、「お客さまの描く明日」をサポートするため、当協会では金融機関をはじめ関係支援機関との連携や役割分担を図りながら経営支援を進めている。

本稿では、大規模・都市型協会の特徴を踏まえた当協会の組織的な経営支援の取り組みについて紹介したい。

2. 大規模・都市型協会としての特徴

(1) 当協会の規模感

未曾有の危機に対応するために、ゼロゼロ保

証を活用した資金繰り支援に努めた結果、新型コロナウイルス発生直後の令和2年3月末から1年間で、当協会の保証債務残高は約2兆円、顧客数は約3万社増加し、当協会は地域金融における一大ステークホルダーのポジションを占めるに至った。【図1】

【図1】 保証債務残高及び顧客数の推移

	令和元年度	令和2年度	令和3年度
保証債務残高	2兆2,074億円	4兆611億円	4兆1,814億円
顧客数	77,044社	103,800社	106,718社

ちなみに当協会の役職員は378名（令和4年3月末時点）であり、このマンパワーで10万社を超えるお客さまを支えていることになる。

(2) 金融機関の特徴

令和4年3月末現在、保証債務残高を有する金融機関は62行。地域柄、近隣府県から越境する金融機関も多く、複数行と取り引きする中小企業者等も多い。また、ゼロゼロ保証では今まで借入したことがない先の利用も多く、金融機関との関係性が希薄となっている。特に規模の小さい先ほどメイン行が不在となりがちで、このようなお客さまへのフォローも重要である。

¹ 270,874 社 平成30年11月30日 中小企業庁公表資料〔都道府県・大都市別企業数、常用雇用者数、従業者数（民営、非一次産業、2016年）〕

3. 経営支援の取組方針

上述の特徴を踏まえた当協会における経営支援の取組方針を、以下に紹介していきたい。

まずは、どのような視点で対象先を探せばよいか、そもそも対象先を選別すること自体が難しいことではあったが、限られたリソースで効果的に経営支援を展開するため、ゼロゼロ保証利用先の属性等を分析し、その対象者層を検討することからはじめた。

(1) 経営支援の対象

ゼロゼロ保証の残高は総残高のほぼ半分であるが、ゼロゼロ保証利用先の他の保証も含めた利用残高は、総残高の87.6%を占める。【図2】

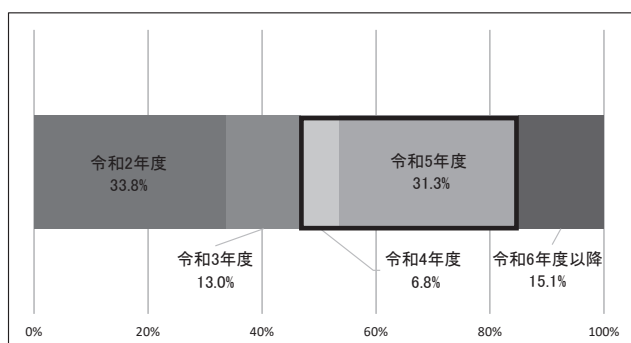
このうち、令和4、5年度にゼロゼロ保証の据置期間が終了し返済を開始する顧客は38.1%を占めており、今後の返済に向けて先手を打つ必要がある。【図3】

また、プロパー支援の無い先は、金融機関の手が届いていないことが想定されることや、飲食店等、特にコロナ禍の影響を受けている業種、事業承継に課題がある先等は、支援が必要である可能性が高い企業群と判断した。

【図2】 ゼロゼロ保証の利用実績

		顧客数	保証債務残高
総保証		106,718社	4兆1,814億円
ゼロゼロ保証	実数	81,063社	2兆612億円
	構成比	76.0%	49.3%
【参考】ゼロゼロ保証利用先の他保証含めた利用総残高			3兆6,612億円
" (総保証に対する割合)			87.6%

【図3】 返済開始年度別顧客数



(2) 経営支援に取り組む体制

検討の結果、特に支援が必要なお客さまの層は明確となったが、当然、他にも支援が必要な先は多数存在するはずである。

「できるだけ多くのお客さまに支援を届けるにはどうすべきか？」

この課題に対しては、特定部門だけではなく、各部門が総力をあげて取り組むほかはないと判断した。

当協会では、平成30年度の法改正以前から経営支援部門を中心に経営支援業務を推進してきたが、令和3年度からは、金融と経営の一体支援を幅広く展開するために、保証部門を中心に経営支援を推進することとした。

当協会の保証部門は、担当者が一人あたり約20店舗の金融機関営業店を専属で担当し、日常業務を通じて担当者間の関係性を構築している。この強みを引き続き活かしていく。

また、保証部門以外の部門でも経営支援に取り組んできたが、令和4年度は部門ごとに担当する支援対象先をより明確なものとした。

このように協会の総力をあげて経営支援に取り組むこととしたが、各部門が担当する具体的な対象先は以下のとおりである。【図4】

① ターゲット I

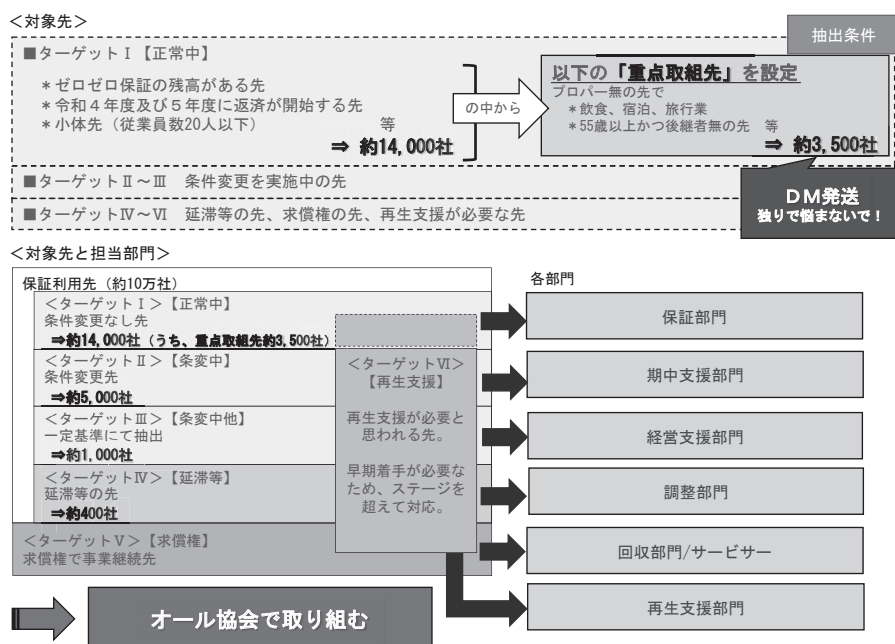
まず、正常中の先では、ゼロゼロ保証の返済が令和4、5年度に開始する先で、比較的規模の小さい先約14,000社に照準を当てることとした。さらにこの中から、業種や代表者の年齢、後継者・プロパー融資の有無等を考慮した約3,500社を重点取組先として設定した。

特に重点取組先に対しては、ダイレクトメールを送信し、反応がない場合でもアプローチを行い、とりこぼしがないようにした。なお、ターゲット I は、保証部門が担当する。

② ターゲット II～V

条件変更中の先は、これまで同様、期中支援部門、経営支援部門が、延滞等が発生している先は調整部門が、求償権先で事業を継続してい

【図4】 主な経営支援の対象イメージ



る先は、回収部門がそれぞれ担当することとした。

また、サービサーにおいても、回収交渉の中で、業況の把握や決算書の入手に努め、求償権消滅保証等につながる案件の掘り起こしを図っている。

③ ターゲットⅥ

各対象先において、再生支援が必要な先は早期着手を要するため、お客さまの意向も十分踏まえながら、再生支援部門が横断的に担当することとした。

(3) 金融機関との連携・役割分担

当然、お客さまへの支援を当協会単独で行うことには限界があり、金融機関とともにお客さまへ寄り添い、伴走していくことが重要である。

そこで、金融機関と当協会が連携・役割分担を図るために、以下の取り組みを行っている。

① 日常業務を通じた経営支援

保証部門を中心に、日常的に金融機関担当者と思疎通を図っている。

このため、保証申込や条件変更依頼案件から経営課題を把握し、金融支援に加えて経営支援

を提案する等、コミュニケーションを活かした取り組みを行っている。

② 経営支援対象先のリスト共有

当協会から経営支援が必要と思われる先をリストにして金融機関に提示し、お客さまの状況を確認したうえで、連携して経営支援を実施している。協会職員が金融機関担当者に提示するほか、当協会の企画統括部門からも金融機関の統括部門へ、その目的を説明し、協力を要請している。

③ 企業面談の同行依頼

お客さまへの訪問・面談時には金融機関担当者の同行・同席を依頼し、お客さまの課題や経営支援の実施内容について目線を合わせることに努めている。

④ 業況報告書の電子化

金融機関によるモニタリング報告は、経営支援を行う際の重要な情報源である。

一方、ゼロゼロ保証により業況報告書の対象件数が膨大になったことから、業務効率化や経営支援への有効活用を目的として、令和3年10月から業況報告書を電子化した。

この結果、金融機関からモニタリング内容をまとめたエクセルを受領し、システムにて受付登録を一括で行うことで、業務効率が大幅に改善した。

また、受領したエクセルをデータベース化して、各自の端末から個社の業況報告内容を参照する際には、紙媒体と同じイメージで閲覧できるシステムとした。【図5】

さらにエクセルのデータベースにおいて、「事業転換」「販路拡大」などのキーワード検索を行うことで、経営支援が必要な先を迅速に抽出することも可能となっている。

一方、業況報告書のコメントの記載が不十分なものや、訪問回数が少ないもの等は、金融機関によるアプローチが不十分な可能性もある。このため、気になる項目を抽出し、金融機関に状況を確認することにより、顧客の業況把握や金融機関によるさらなるサポートを促すといった使い方も可能となっている。

【図5】 業況報告書検索システム

業況報告書検索システム

顧客番号 1111-11111 年度 令和 半期 照会 クリア 戻る

選択	顧客番号	保証番号	顧客氏名	金融機関	年度	期	制度名	報告
<input checked="" type="checkbox"/>	0000-01111-11111	保証工業 (株)			令和03年度	上半期	経営号 電	あり
<input type="checkbox"/>	0000-11111-11112	保証工業 (株)			令和03年度	上半期	危機関連	電/保証報告あり
<input type="checkbox"/>	0000-11111-11113	保証工業 (株)			令和03年度	上半期	新型コロナウイルス	電/保証報告あり

選択ボタンを押して、照会を押すと、業況報告書のイメージを画面で参照することが可能（印刷も可）

業況報告書イメージ

顧客番号	1111-11111					
顧客氏名	保証工業 (株)					
訪問回数	【訪問回数】 10回 / 上半期					
最終訪問日	【最終訪問日】 83.11.05					
訪問記録	【最終訪問時の状況・気づいたこと】 新型コロナウイルスの影響で売上は低調だが、見積依頼は増えてきている。					
最近5か月の月別売上	4月	5月	6月	7月	8月	9月
	1,000千円	1,500千円	1,000千円	900千円	850千円	1,000千円
特筆事項	【売上の傾向】 横ばい 【売上の増加要因、集げ付き発生、その他特筆すべき事項】 特になし。					
課題・今後の見直し等	【課題、業績及び資金繰りの見直し等】 取引先の関係に注力しているため、当行の取引先とマッチングできないが、今後検討する予定。					
取引状況	預金	500千円	融資	プロパー	保証協会付	
				1,500千円	15,000千円	

⑤ 金融機関向け説明会の実施

上述の取り組みの実効性をより確かなものとするために、金融機関本店や営業店に対し、ともに支援を行うパートナーとして次のとおり働きかけを行っている。

【依頼事項】

- ・経営支援の取り組み方針の説明
- ・金融機関担当者との帯同訪問
- ・専門家による相談時の同席
- ・日常業務からの相談

金融機関営業店への周知

なお、金融機関が十分に支援していることが確認できる場合は、金融機関に支援を委ねることで、役割分担を図っている。

4. 経営支援の手法

次に、当協会が実施している具体的な経営支援の手法について紹介したい。

(1) 経営支援のメニュー

① 財務診断サービス

財務診断ツール「中小企業経営診断システム (McSS)」を使用し、中小企業診断士の資格を有する協会職員が、財務診断を主体とした経営相談を実施している。

② 経営サポート事業

当協会が外部専門家を派遣し、お客様のニーズや課題について、経営診断やアドバイスを行っている。

また、経営診断後、必要に応じて、計画策定支援を行っている。

③ 関係支援機関との連携

当協会のみでは解決が困難な場合は、関係支援機関（大阪府よろず支援拠点、大阪府事業承継・引継ぎ支援センター、大阪府中小企業活性

化協議会等)と連携し、お客さまのニーズや課題に対する解決策を提案・実施している。

④ イベント・セミナーの開催

創業や事業承継、ビジネスマッチング等、お客さまの経営に役立つ情報提供の場として、イベント・セミナーを開催している。

(2) マインド醸成・スキルアップ

① 経営支援推進リーダーの選任

経営支援推進の旗振り役として、率先して経営支援に取り組み、他の職員にも経営支援の輪を広げるため、経営支援推進リーダー(保証課から1名ずつ、計14名)を選任している。

また、リーダーミーティングを開催し、好事例の共有や意見交換を行い、マインドの醸成とノウハウの横展開を図っている。

② 専門家相談時における職員の同席

当協会の経営サポート事業や、関係支援機関による経営相談を提案した際は、可能な限り協会職員も相談時に同席するなど、お客さまに寄り添うとともに、職員のノウハウ向上に努めている。

③ 各種研修による人材育成

経営支援を実践できる人材を育成するため、支援機関への派遣研修のほか、各種研修を実施し、スキルアップを図っている。

5. 組織的・継続的な取り組みのために

(1) やりがいの好循環

① 現場への理解浸透

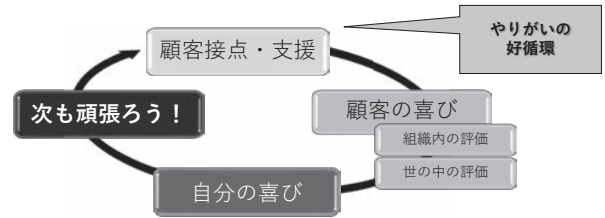
各種会議やミーティング、内部通知等により、職員に向けて経営支援に取り組む意義や目的を継続的に発信・周知している。

② 顧客接点頻度の向上

令和3年度に実施した顧客アンケートでは、協会職員と接点を持ったお客さまほどNPS推奨度が高いという結果が出た。

お客さまの満足や感謝の言葉が協会職員の満

足につながり、さらに頑張ろうという好循環が生まれるよう、今後も顧客接点の頻度を高めていく。



(2) 世の中への訴え

信用保証協会は、コロナにより影響を受けた中小企業者等の資金繰りを支えるために、ゼロゼロ保証等による金融支援に努めてきた。また、ゼロゼロ保証の取り扱い終了後も、各種保証制度により、引き続き中小企業者等の資金繰りを支えている。加えて、金融と経営の一体支援に取り組み、保証した後もお客さまへのサポートに尽力している。

一方、長引くコロナ禍により、今後、「息切れ倒産」や「あきらめ廃業」する中小企業者等が増えることで、代位弁済も増加することが想定される。

歴史を振り返ると、大規模な経済危機や自然災害時に、信用保証協会はセーフティネットとしての役割を担い、倒産の防止や雇用の維持を図ることで、地域経済を支えてきた。しかし、その後に事故・代位弁済が増加すると、世間の風当たりも厳しくなるということが繰り返されている。

当協会は、コロナ禍で苦境にあるお客さまを支える取り組みについて、もっと世の中に正しく理解いただく必要があると考え、積極的にメディア等へも発信を行っている。

① ニッキン

※令和3年12月24日付

＜記事要旨＞

プッシュ型の経営支援を強化

- ・信用保証協会が中小企業者等の課題に積極的にアプローチして解決を目指すプッシュ型の経営支援を強化している。

② 日本経済新聞（関西版）

※令和4年3月10日付

＜記事要旨＞

中小多い大阪 支援急ぐ

- ・コロナ禍では金融機関との関係が希薄な先が多く、支援の手が回りにくい。
- ・信用保証協会が金融機関等とも連携して、中小企業者等を支えている。

③ NHK「クローズアップ現代」

※令和4年7月6日付

＜番組要旨＞

日本経済にとってのゼロゼロ融資とは？

- ・コロナ禍にもかかわらず、企業の倒産件数は低水準で推移。
- ・一方で、長引くコロナ禍に加え、原油・原材料等の高騰の影響から、今後、中小企業者等の倒産が増える懸念がある。
- ・ゼロゼロ融資の返済を間近に控える中小企業者等に対して、信用保証協会、金融機関が連携した支援を通じ、地域経済を支えている。

6. おわりに

長引くコロナ禍に、原油・原材料等の高騰、ウクライナ情勢といった新たなリスクも加わり、中小企業者等を取り巻く環境は厳しさを増している。

このような環境下、お客さまへの本業支援はスピード感が重要であり、収益力の改善は待たなしの状況である。

当協会の総力をあげた、経営支援の取り組みを一社でも多くのお客さまにお届けすることにより、地域経済の維持・発展に努めていきたい。