



栃木県信用保証協会における 「業種別支援の着眼点」の活用について

栃木県信用保証協会
総務部 部長

安西 克巳

1. はじめに

長引くコロナ禍に加え、原油・原材料価格の高騰等により、中小企業・小規模企業者（以下、「中小企業者」という。）はかつてないほど厳しい経営環境下にある。この環境下において、信用保証協会には従来にも増して経営支援の役割が期待されている。

経営支援において重要なことは、中小企業者からの信頼を伴った状態で支援することである。その一環として、中小企業者との円滑な対話が求められるが、対話内容は業種別に相違するため、信用保証協会職員は業種別支援の知識を習得することが必要になる。これまでは、業種別支援における参考資料として「業種別審査辞典」等分厚な資料によっていたが、業種別に経営支援上必須とされる最小限の情報に凝縮した資料は乏しかった。

金融庁はそのような必要性に応え、令和4年度から研究会を立ち上げて『業種別支援の着眼点』（以下、「『着眼点』」という。）の作成を進めた。研究会の構成員は、家森信善教授（神戸大学経済研究所）を座長とする各業界団体代表9委員、オブザーバー10機関であり、私も委員として参加した。これまでに令和4年7月、同年11月、令和5年2月の3回開催し、各種論点について意見交換を重ねてきた。

『着眼点』は最小限の情報量に凝縮した内容でありながら、中小企業者の理解を深めるためのキーワードが盛り込まれており、かつ、内容

を追加して活用できるものになっている。利用対象者は経営支援の経験の浅い職員を主対象とするが、経験豊富な職員も十分に活用できる。経験の浅い職員にとっては、中小企業者や金融機関等との共通の言語・会話として活用でき、中小企業者からの信頼を得ることにつながるができる。他方、経験豊富な職員にとっては、読めば読むほど気づくことが多く、学びがいのある内容になっている。

当協会は、実務面と人材育成において『着眼点』を活用している。今回は本誌に執筆の機会をいただいたので、『着眼点』の主な特徴、当協会における『着眼点』の活用について報告する。

2. 『着眼点』の主な特徴

(1) 経営支援上必須とされる最小限の情報に凝縮

『着眼点』の主な特徴を3点述べる。第一は、経営支援上必須とされる最小限の情報に凝縮して作成していることである。

中小企業者の経営状況は百社百様、支援方法も唯一無二な正解はない。また、同じ飲食店でも、ラーメン店と居酒屋では着眼点が相違する。

従来、業務上活用している「業種別審査辞典」、「業界別事業再生辞典」は業種を細分化し、分厚なページ数で作られている。その一方で、経営支援の現場では、以前から凝縮した内容で手軽に活用できる資料のニーズがある。しかしながら、業種・業態・企業規模によって着眼点が異なっているために、容易に作成できる資料で

はなかった。私もその必要性を感じ、かつて作成を試みたものの途中挫折した経験がある。

『着眼点』は、業種別に支援上必須とされる最小限の情報に凝縮している。研究会では、何を掲載して何を載せないかという議論もされた。『着眼点』は、一つの業種を読むのであればそれほど時間をかけずに読める分量に収めており、中小企業者訪問前の短時間で読むといった活用に馴染む内容である。

(2) 中小企業者の理解促進

第二には、中小企業者についての理解促進である。

経営支援では複眼的視点を求められる。画一的に決めつけたアドバイスだとミスリードすることがあるためである。財務分析の結果のみにとらわれず、財務以外の視点を重視し、多面的な視点から現状を把握することが重要である。

信用保証協会では中小企業者の経営支援に着手する際、事前に財務諸表等を活用して状況进行分析する。例えば、売上高が伸び悩み、連続赤字である中小企業者について、財務分析の結果、人件費の構成比が他社平均より高い場合、私たちは人件費の削減を意識して中小企業者を訪問する。財務分析は重要であり、信用保証協会の職員が得意にしている領域である。しかしながら、代えの利かない熟練した従業員を多く抱え、人材こそ最も重要な経営資源と考えている中小企業者に対して、そのような先入観をもった支援は適切だろうか。

『着眼点』は、坪数、商圈の考え方、従業員一人あたりの対応量等、経営支援を行ううえで身に着けておきたい感覚を記載し、職員が経営支援に興味を持つことを意識している。私たちは中小企業者の財務以外の資産や従業員の役割などについて一層理解を深くして経営者にアプローチすることが必要である。

(3) 拡張性を伴う活用

第三には、発展・拡充が可能な拡張性を伴った活用である。

私たちは『着眼点』のような資料を読む場合、時間の制約上、正解に資する情報を見つけにい

くような読み方をしている。ただ、経営支援は唯一無二な正解はなく、『着眼点』は正解を並べたものではない。『着眼点』は基本の確認や気づきを得るために読むという使い方が実態に馴染む。

経営支援は中小企業者とともに課題解決について、頭を柔軟にして考えて考え抜くことを求められる。『着眼点』を足掛かりにして、知恵を絞って解決策を模索することが私たちにとって重要である。

『着眼点』は、今後、用途に応じてそれぞれの組織・個人で内容の追加等の工夫を加えることや、事業フェーズごとに活用手法を展開・発展するという拡張性を伴う活用を期待した作りになっている。

3. 栃木県信用保証協会の経営支援と『着眼点』の活用

(1) 当協会の経営支援の体系

当協会の経営支援の取り組みを体系と流れとで紹介し、その中で『着眼点』の活用を述べる。

まずは当協会の経営支援の体系である。当協会は、中小企業者の置かれている状況に応じて適切に支援するために、「経営支援の仕組みづくり」と「経営支援力の強化」に向けて、主に次の4つに重点的に取り組んでいる（図1参照）。

① 予防的支援

正常返済中の先等に対して、資金繰り予定表作成支援をきっかけにして早期支援に着手する。

② 治癒的支援

返済緩和先など緊急度の高い先に対して経営計画策定支援、金融機関調整等を行い、経営改善を支援する。

③ 外部連携

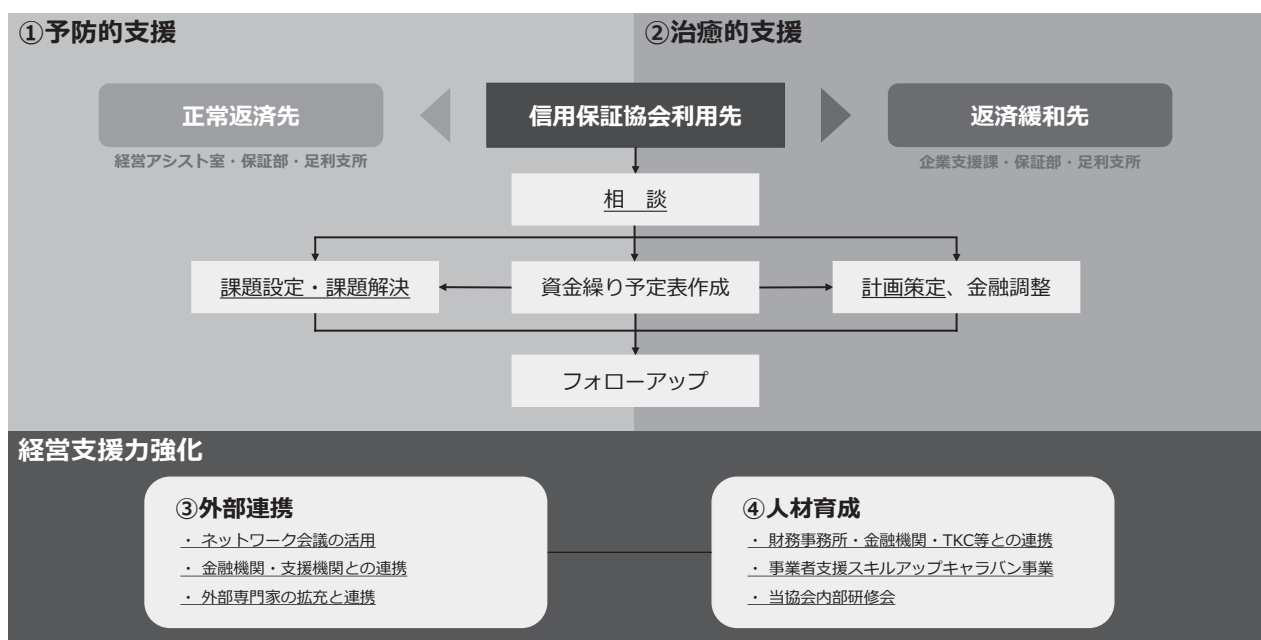
金融機関、関係機関、専門家等との連携した支援を進める。

④ 人材育成

主に当協会職員に対して経営支援の研修を実施する。

『着眼点』は当協会の4つの取り組みのいずれにも関係し、特に体系図の下線部で活用する。

【図1】当協会の経営支援の体系図



(出所) 令和4年 栃木県信用保証協会資料より

(2) 経営支援の流れ

次に、経営支援の流れである。先に述べたとおり、経営支援において重要なことは、中小企業者からの信頼を伴った状態で支援をすることである。このような考えに即して、当協会の経営支援は、次のような流れで進めている。

- ① 訪問前の事前調査
- ② 金融機関、特にメイン行と協力した支援体制の構築
- ③ 中小企業者を訪問し、現場支援に着手
- ④ 必要に応じて外部の専門家、支援機関と連携した支援を実施
- ⑤ 中小企業者に腹落ちするように促し、自走化を促進する

上記①から③において当協会職員が本質的な課題にあたりをつける「目利き力」を、④においてその課題をどの機関や専門家が解決できるかを知っていて、そこにつなぐ「ネットワーク力」を、⑤において中小企業者を動かす「コミュニケーション力」を身に着けることが重要である。

この流れの中で適切に対応することが、効果的な経営支援につながる。例えば、売上高の伸び悩む飲食店から、「ホームページを作り直して集客力アップを図りたい」という依頼を受け

た際に、そのままIT専門家につないでも課題の解消にならない場合がある。そもそも、なぜお客さまが来ないのか、コンセプトとターゲットはマッチしているのか等の確認を怠ってしまうと効果をあげられない。こうした確認を踏まえたうえで的確な専門家につなぐことが重要である。上記の飲食店の場合は、まずは現状分析を得意とする専門家に支援を要請することが必要である。

このような確認を適切にできる知識を身に着けられるように『着眼点』は中小企業者の訪問前、訪問時、訪問後に分けて活用できるように作られている。『着眼点』を現状に馴染むかたちで活用して、中小企業者について財務面、財務以外の状況を的確に理解することが信頼につながると考えている。

4. 中小企業者支援実務での活用

当協会では、実務と人材育成に『着眼点』を活用している。私が『着眼点』を実際に中小企業者との対話に活用し、気付いた点について、運送業、飲食店、卸売業の3業種に絞って紹介する。

【図2】主要車両の種類

中小運送業の目利き（訪問時編） その3

運送業
訪問時編

運送業には、様々な車両が使われます。そのサイズや細かな仕様を踏まえると、膨大なバリエーションがあります。ここでは、資材や物品等の運搬に使われやすい主要な車両の特徴や、一般的な作業環境についてまとめます。

| 主要車両の種類 | 車両の特徴 | 作業環境やその他の特徴 |
|---|--|---|
| 箱車  | <input type="checkbox"/> 2t・4t・10tが主要サイズ <input type="checkbox"/> 積載スペースが箱型 <input type="checkbox"/> 冷蔵車や冷凍車等もある <input type="checkbox"/> 雨に濡れる心配がなく、汎用性が高い | <input type="checkbox"/> 積載物や車両サイズ等により、作業環境が大きく変化する <input type="checkbox"/> 食品量販店向けの運送であれば、キャスター付きのカーゴ単位で荷物を積み、荷台後方に装備されているリフトで降ろすか、全ての荷物をバラ積みして、ベタ降ろしする、体力のいる仕事もある（配送距離の長短も千差万別） |
| トレーラー  | <input type="checkbox"/> トレーラーヘッドと呼ばれる先頭部分が、トレーラーと呼ばれる後方部分を「牽引」して運ぶ <input type="checkbox"/> 大型の荷物の輸送や多量輸送が主務 | <input type="checkbox"/> 湾岸から近くの倉庫まで、トレーラー部分を何度も牽引してピストン輸送する仕事、山間部まで長距離にわたり液化燃料を運搬する仕事等、短距離と長距離の仕事に二極化傾向 <input type="checkbox"/> 牽引する荷物もバリエーションが豊富（用途別にトレーラーあり） <input type="checkbox"/> 高い運転技術が求められる（駐車・旋回・冬道運転等） |
| 平(ヒラ)ボディー  | <input type="checkbox"/> 2t・4t・10tが主要サイズ <input type="checkbox"/> 積載スペースが平（ヒラ） <input type="checkbox"/> クレーン等での積載に適している <input type="checkbox"/> 小型クレーン付きの車両もある <input type="checkbox"/> 屋根がないので雨に弱い | <input type="checkbox"/> 荷台が平（ヒラ）なので、重量物から長物、高さのある積荷、不規則な形状物等、積載物にバリエーションがある <input type="checkbox"/> 箱車と異なり、バラ積み等の作業は比較的に少ない <input type="checkbox"/> 積載物を固定するための技術が問われる <input type="checkbox"/> 防雨シート（大きく重い）を張る作業も大変 <input type="checkbox"/> 運転以外の技術が問われやすく若手に担い手が少ない |
| ダンプ  | <input type="checkbox"/> 2t・4t・10tが主要サイズ <input type="checkbox"/> 土砂・碎石・石炭・飼料等の積み降ろしに適している <input type="checkbox"/> 一般に後方に向けて荷台を傾けて積載物を一気に流し降ろす | <input type="checkbox"/> 積載作業は機械で、降ろす作業は運転席内のレバー操作なので、現場における力仕事は極めて少ない <input type="checkbox"/> 積荷・現場によって、帰社後、荷台や車体の洗浄作業もある <input type="checkbox"/> 工事現場や採石場内の狭い作業道路での運転や旋回等、高い運転技術が求められることも多い |
| ミキサー車  | <input type="checkbox"/> 生コンクリート運搬に使用される <input type="checkbox"/> ドラムと呼ばれる後部にある円筒を回転させて水と骨材の分離を防ぎながら現場まで生コンクリートを運ぶ <input type="checkbox"/> 水タンクを持ち内部清掃もする | <input type="checkbox"/> 操作は運転席内のレバー操作なので力仕事は極めて少ない <input type="checkbox"/> 生コンクリートはプラントから現場降ろしまでの最大時間が90分のため、長距離運転等はなく、時間も夕方終わりが比較的多い <input type="checkbox"/> ダンプと異なり悪路運転は少ないが、定期的にドラム内に固着した生コンクリートを剥がす作業が重労働 |

（写真提供）※1～3、※5：公益社団法人全日本トラック協会 （写真提供）※4：一般社団法人東京都トラック協会

（出所）『業種別支援の着眼点』2023年3月 p58 より引用

（1）運送業～積み荷の積み降ろし作業～

運送業は「物を運ぶ」だけでなく、「積み荷の積み降ろし」作業がある。『着眼点』の「主要車両の種類」には、箱車、トレーラー、平ボディー、ダンプ、ミキサー車の5台が掲載されている（図2参照）。積み荷の積み降ろしを考えると、車両ごとに特徴がある。ダンプやミキサーの積み降ろしはレバー操作一つで対応でき、それほど重労働ではない。トレーラーは運転が難しいものの、運転手自ら積み降ろしをするよりも、荷主が積み降ろしをすることも多い。他方で、平ボディーは運転手自らが積み降ろしする場合が多い。積み荷が多様であり、積み荷を降ろすことを考慮して効率的な積み方を考えなければならない。荷物をロープで結んで、雨に濡れないようにシートをかぶせることが必要になる。このように、平ボディーの運転手は運転以外の作業についても熟練していることを求められており、中小企業者にとっては強みの一つともいえる。

仮に、業績が低迷し人件費の構成比の高い運送業者に対して、私たちは安易に人件費削減の意識を中核に据えた支援をしてもよいのだろうか。

『着眼点』に記載されているように、固定資産台帳で保有している車両等をしっかり確認し、積み降ろしの状況をヒアリングして、中小企業者の強みの一端に人材が含まれていることを理解したうえで支援することが重要である。

（2）飲食店～FL（R）比率の考え方～

『着眼点』では、F（材料費）L（人件費）比率が記載されている。研究会においては、家賃も含めたFLR（家賃）比率の方が良いのではないかという意見もあったが、家賃は現在事業を行っている場所であり削減が難しいため、FL比率になった。

この点について、私は飲食店改善の専門家とも意見交換をした。R（家賃）は削減だけでなく、現在の家賃から逆算した目標売上高と現状

の売上高とを比較し、その差を埋めるために客数をどう増やすのか、客単価をどう上げるのかというようなアプローチで中小企業者と対話すると、中小企業者からの信頼につながるとの意見をいただいた。

『着眼点』は凝縮した内容で作成しており、すべてを網羅していない。『着眼点』を足がかりにして、活用する職員が前述の専門家意見のような気付きを加えて、積極的に経営支援の知識の幅を広げていくことが重要である。

(3) 卸売業～効率化以外の生き残り策～

卸売業者とは、発注の方法などについて意見交換した。

中小卸売業は、取引先との関係上、手間のかかる作業をする場合がある。そして手間ではあるものの、発注の締切時間、発注方法の融通を利かせることで取引先から選ばれている中小企業者もある。

専門家から当協会に提出される経営改善計画に「その手間を削減し効率化する」と記載された場合、私たちは納得しそのまま同意している。しかしながら、それが中小企業者の強みを削ぐこともある。手間のかかる作業をしても低い誤配率ならば、その点は中小企業者の強みともいえる。

信用保証協会は、効率化を進めて大手にならった経営を目指す中小企業者を育てていくことも、またその一方で、取引先から選ばれる理由を見出して、大手と差別化した取り組みをする中小企業者を育てていくことも同様に重要である。このように、中小企業者を多面的に理解した上で対話することが求められる。

5. 研修会等での活用

(1) 4つの研修会の開催

『着眼点』（試行版）が令和4年12月15日に日本生産性本部のホームページにて公開された。当協会は、県内において『着眼点』の早期周知と早期活用を促進することとし、当協会職員向け、金融機関の経営支援担当向け、専門家

や関係機関向け、とちぎ中小企業支援ネットワークの会員向けの4つの研修会を開催した。これら4つの研修会等の模様的一端を記載する。なお、当協会職員向け研修会を除く3つの研修会については、報道機関にも公開した。日本経済新聞、日刊工業新聞、ニッキン、地元紙の下野新聞に記事が掲載されている。

(2) 協会内部職員向け研修会

第一に、当協会職員の経営支援力向上を図るため、「協会内部職員向け研修会」を令和4年12月8日に開催し、運送業と飲食店に絞って『着眼点』を学んだ。参加した職員は自らが担当する中小企業者を想定し、「今度、中小企業者を訪問したときには、こんな対話をしてみよう」との意見が飛び交った。

また、令和5年5月からは、動画版を活用した内部研修会を3回に分けて実施しており、多くの職員が『着眼点』を学んでいる。

『着眼点』は、信用保証協会職員の経営支援力向上に資する優れた教材だと考えている。

(3) 金融機関の経営支援担当向け研修会

第二には、県内金融機関職員の経営支援力の底上げを図る目的で、令和5年1月17日に「金融機関の経営支援担当者向けの研修会」を開催した。参加者は、県内に本店を置く10の金融機関、日本政策金融公庫、商工組合中央金庫、当協会の各機関において、経営支援の中心的な役割を担っている職員である。

第一部では渡辺茂紀室長補佐（金融庁監督局銀行第二課地域金融企画室）に『着眼点』について解説していただき、第二部では建設、飲食、小売、卸売、運送の5グループに分けて、意見交換を実施した。県内金融機関の経営支援を代表する職員であり、それぞれが参加したいグループの希望をとってグループ分けをした。『着眼点』に関する意見交換をきっかけにして討議に入ったところ、その業種について議論が広がり、大いに盛り上がった。参加者は、早速、金融機関に持ち帰り活用方法を検討するとのことであった。

また、令和5年5月19日に、宇都宮財務事務所の主催で、『着眼点』の研修会が実施された。

研修会には、県内信用金庫、信用組合、日本政策金融公庫、当協会の職員が集まり、金融庁職員を講師に招き、『着眼点』を学んだ。

このように、『着眼点』は信用保証協会職員と金融機関の経営支援担当者との目線合わせに格好の教材になるといえよう。

【参考】研修会の状況



(出所) 令和5年 栃木県信用保証協会職員撮影資料より

(4) 専門家や関係機関向け勉強会

第三には、令和5年1月24日に専門家や関係機関との意見交換を目的として「栃木県中小企業診断士会とTKC 関東信越会栃木支部との合同勉強会」を開催した。勉強会には、中小企業診断士、公認会計士、税理士、加えて中小企業活性化協議会の統括、よろず支援拠点のチーフコーディネーター等が参加し、『着眼点』について意見交換をした。

私は当協会の業務で、毎日複数の専門家の作成した計画書を見る機会がある。県内の専門家によって策定された計画書について、現状分析、アクションプラン等に一層の深さ、具体性が提示されることを期待して、『着眼点』を活用した勉強会を実施した。

第一部では渡辺茂紀氏に解説していただき、第二部では全員で意見交換を実施した。

なお、勉強会では、専門家の方から事前に意見の提出をお願いした。その道に精通している専門家ゆえに、多くの意見の提出があった。事務局である当協会は意見を整理して、円滑な意見交換を心がけた。専門家の方からは「『着眼点』は専門家の勉強会にも十分に活用できる内容である」との評価をいただいた。

(5) とちぎ中小企業支援ネットワーク会議

第四には、令和5年2月24日に県内全体への周知を行うことを目的として「ネットワーク会員全員による全体会」を開催した。会員機関に『着眼点』を送付し、会議では当協会と宇都宮財務事務所で『着眼点』の内容について説明し、県内の金融機関、行政、支援機関、専門家等に周知した。県内金融機関や支援機関等と『着眼点』を通じた意見交換を行うことで、経営支援に対するそれぞれの考え方を理解し、共通の言語・共通の目線を持つことができたと思われている。

6. おわりに

当協会は、実務と人材育成に『着眼点』を活用している。実務では、中小企業者との円滑な対話を通じて効果的な経営支援を行うために、中小企業者支援の現場において活用している。人材育成では、中小企業者からの信頼構築に向けて、当協会職員のみならず、県内の支援者まで広げて『着眼点』の習得に努めている。

『着眼点』は今後、各地域・機関においてブラッシュアップ・カスタマイズをして、各機関の経営支援力向上につなげることが期待されている。当協会では、前述のとおり『着眼点』を専門家との勉強会に活用したが、参加した中小企業診断士、公認会計士、税理士の間で今後発展的な活用を検討し、成果物を作ろうと盛り上がっている。当協会においても今後発展的な活用を検討したいと考えている。

『着眼点』は、インターネットにてキーワード「業種別支援の着眼点」で検索することにより、PDFファイル（金融庁）や動画ファイル（YouTube 金融庁チャンネル）を閲覧できる。ぜひ信用保証協会職員には興味を持って閲覧いただけると望外の喜びである。

最後に、執筆の機会をいただいた全国信用保証協会連合会の皆さまに心から感謝申し上げます。

【参考資料】

- 金融庁（2023年）『業種別支援の着眼点』
- 一般社団法人金融財政事情研究会（2020年）『業種別審査辞典』
- 鈴木学、山田ビジネスコンサルティング（2015年）『業界別事業再生辞典』 きんざい