



部署間連携による経営支援と 人材育成への取り組みについて

「中小企業者の良きパートナー」としての使命を果たすために

名古屋市信用保証協会
経営支援部 部長 塩澤 裕一

1. はじめに

繰り返し猛威を振るった新型コロナウイルス感染症も令和5年5月からは感染症法上の5類に位置付けられ、以前のような日常生活や経済活動を徐々に取り戻しつつあるなかで、国際的な資源価格の上昇や円安の影響等により中小企業・小規模事業者（以下、「中小企業者等」という。）を取り巻く環境は引き続き厳しい。特に令和5年度は、新型コロナウイルス感染症対応資金（以下、「ゼロゼロ融資」という。）の据置期間が終了し、返済が始まる中小企業者等の方々を金融面と経営面で支えていかなければならないことは、全国の信用保証協会の共通の使命であることは今さら言うまでもない。

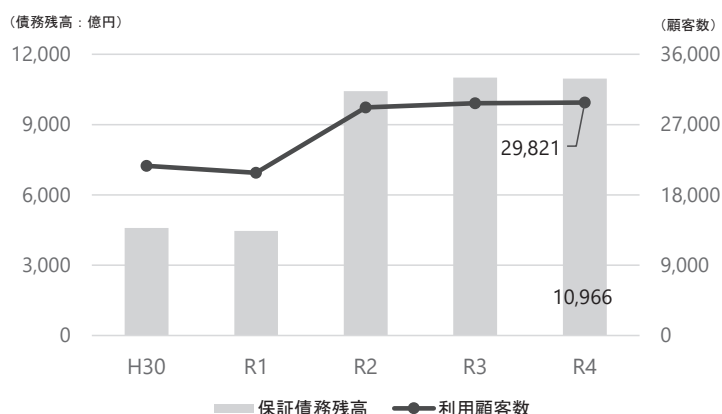
ゼロゼロ融資を主軸とするコロナ関連保証での金融支援に積極的に取り組んだ結果、当協会の保証債務残高は、【図1】のとおり、令和4年

3月末現在で1兆円を超える規模となり、ゼロゼロ融資を利用している中小企業者等の約3割（件数）が、令和5年度から返済を開始する予定である。

このような状況の下、当協会においても、この使命を最大限に果たしていくには、経営支援を特定の部署だけの取り組みに終わらせず、全協会的な経営支援体制を構築してシームレスな対応を行い、さらに中小企業者等に接する職員すべてが経営支援に対応できるように育成することが重要であると考えている。

各信用保証協会においても、金融支援と経営支援に一体的に取り組むための組織改編や多様な取り組みを検討し実行しているところだが、当協会では各部署の専門性や強みを活かし、部署間連携の強化を意識した支援体制の構築と、そのために行うべき人材育成に取り組んでいる。経営支援能力は一朝一夕に身につくものではないので、まずは環境づくりから始め、職員が経

【図1】保証債務残高及び利用顧客数の推移



営支援に携われる機会をできるだけ多く作ることで、人材育成に結びつけるように工夫した。

2. 経営支援体制構築のための部署間連携の強化について

当協会の部署間連携による経営支援体制は【図2】のとおりである。

経営支援に関する活動を各部門が主体的に行う機会を創出することで、中小企業者等を支援する意識の醸成と支援能力の向上を図ることを狙いとしている。それでは、各チームの役割を順に見ていきたい。

(1) 「伴走支援パートナー」の設置

長期化するコロナ禍において、「ゼロゼロ融資」等により過剰債務を抱えた中小企業者等への経営支援の充実が求められている現状を鑑み、中小企業者等の「伴走者」となり、個々の課題に応じた適時適切な経営支援を行うため、令和4年度に「伴走支援パートナー」を設置した。

①伴走支援パートナーとは

従来、経営支援は経営支援部門、金融支援は保証部門が主体となり、中小企業者等への支援を行ってきたが、経営支援の一層の充実のため経営支援と金融支援をセットですすめる観点から、保証部門の保証担当を「伴走支援パートナー」として選抜し、以下の業務を行うことにした。

- 金融機関への経営支援案内
- 金融機関からの経営支援推薦案件対応

- 金融機関からの経営支援に関する照会対応
- 経営支援に付随した保証相談・提案、保証申込審査

②伴走支援パートナーの拡充

令和5年度から保証部門に条件変更担当課を移管し、同課の担当者を「伴走支援パートナー」に加え、期中における支援体制機能を強化するとともに、より中小企業者等に寄り添った支援を行えるようさらなる機能強化を図り、以下の業務を追加した。

- 初期延滞先及びリスケ先の経営支援相談・提案、条件変更審査
- バンクミーティングへの参加

以上、あらゆる局面の中小企業者等に迅速・丁寧に対応できるよう体制を整えるとともに、各部署内における経営支援意識の向上と経営支援を行う機会を設け、事務局担当である経営支援部門のフォローによるOJTを通じて経営支援人材の育成を図るのが狙いである。

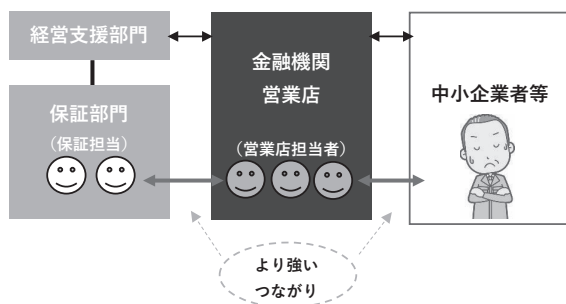
③伴走支援パートナーの強み

当協会の保証部門の保証担当は金融機関の営業店ごとに配置しているため、日常業務を通じて当協会の保証担当者として金融機関の営業店担当者には強いつながりがある。そして、営業店担当者は日ごろ接触の機会が多い中小企業者等との強いつながりがあることから、この**保証担当者**≫**営業店担当者**≫**中小企業者等**までの「強固なつながり」を活用して経営支援に取り組んでいる。お互いをよく知るもの同士がつながるこ

【図2】 当協会の経営支援体制

役割またはチーム名	連携体制						
	経営支援部門	保証部門			期中管理部門	回収部門	企画部門
		保証担当	創業支援担当	条件変更担当			
伴走支援パートナー	○	○	○	○			
女性創業者支援チーム なごもっと！	○	○	○	○			○
抜本再生案件特別支援チーム	○			○	○	○	

とで、気軽に相談ができるようになり、本当に必要としている方に対して専門家派遣などの適切な経営支援を行うことが可能となっている。



また、条件変更担当も中小企業者等の所在地に応じて配置しているため、その担当制の強みを活かして経営支援を行うこととしている。そして、保証部門の各担当が「伴走支援パートナー」となり経営支援の場面をより多く体験することは、中小企業者等への支援のスキル向上にもつながるものと期待している。

④伴走支援パートナーによる経営支援事例

ここで「伴走支援パートナー」が架け橋となり、金融支援と経営支援の一体的な支援に取り組んだ事例を紹介したい。

< 事業内容・沿革 >

株式会社 A は昭和 41 年に先代が創業し、当時は二輪車の全盛期でオートバイのマフラー等の流行りのメッキ加工を行っていたが、近時は自動車部品を主体とし、その他にも住宅用収納部品等の電気メッキ加工業を営んでいる。同社の行う表面処理は、国内では唯一、世界でも 2 社しか対応できない種類のメッキ加工もあり、表面処理業界での知名度は高かった。

< 業績推移・窮境原因等 >

コロナ前の年商は概ね 4 億 5,000 万円で推移するも収益性は低い状態を続けてきた。平成 18 年以降、同社が加工に用いるニッケル金属は価格高騰を続け、収益性を圧迫していた上に、自動車部品が業界慣例により価格交渉が極めて困難であり、20 年以上も価格の見直しが行われないことも低収益の要因であった。

また、取引先との地位向上を企図し、発注元との共同開発による増産体制に着手するために

大型設備投資を行うも、本格稼働となるタイミングで平成 30 年の西日本豪雨による減産、令和 2 年からのコロナショックによる生産停止、半導体不足等からの減産等の影響を受け、業績不振に陥っていた。

< 金融支援・経営支援状況 >

当協会は平成 2 年 7 月以降、適宜継続的に金融支援を行い、コロナ禍においてもゼロゼロ融資による資金繰り支援を行う中、メイン行は外部支援機関による専門家を派遣するも、同社の技術力は専門家の知見を凌ぐもので助言は奏功しなかった。

令和 4 年 4 月、伴走支援パートナーである保証部門の保証担当はメイン行担当者から生産現場を診断できる専門家の派遣要請を受けた。さっそく、保証担当は経営支援部門担当とともに同社を訪問。代表者に現況をヒアリングし、当協会専門家派遣メニューの案内を行い要望に沿った専門家の選定に入った。そして、同年 6 月、当協会に登録している専門家（当時 15 名在籍）のうち、金属加工の現場改善に造詣の深い専門家（中小企業診断士）を派遣したところ、同専門家からは現状の生産工程に問題はなく、生産性向上の方策として二交代制の導入による操業時間の延長、または設備改良が考えられる旨の助言がなされた。しかし、代表者からは、二交代制は従業員の負担増になることから選択肢になく、設備改良は手元資金での対応が困難との見解が示された。そこで、伴走支援パートナーは設備改良に関して補助金の活用も一案と助言し、その設備計画次第では保証対応による金融支援も検討できる旨を伝えた。

同年 9 月、代表者は検討のうえ、補助金を活用した設備改良を実施する方針を決めた。当協会に対し、補助金申請支援の可能な専門家の紹介依頼がなされた。外部支援機関に補助金申請に精通した専門家があり、選択肢の 1 つとして紹介した。同年 12 月、紹介した専門家の支援もあり、補助金が採択された旨の連絡が代表者からあり、金融支援の相談を受けた。伴走支援パートナーは財務諸表では図れない技術力と事業性を高く評価し、令和 5 年 4 月に補助金が入金されるまでの短期資金の保証承諾を行った。

なお、設備改良後は生産能力が150%に向上することが見込まれ、令和5年度中には設備導入にかかる自己負担部分の一部を長期借入資金にて対応することを予定しており、引き続き当協会が資金繰り支援を検討する。

＜今後の支援方針＞

代表者からの事業承継、従業員の技術承継等が次なる課題となると想定されるため、設備改良が一段落した時期に、当協会の専門家派遣の活用により知的資産経営報告書の作成支援を実施する等、同社が培った強み、次世代に引き継ぐべき知的資産を整理する支援を実施していきたい。

＜代表者の声＞

「派遣された大手航空機メーカー出身の専門家は、現場改善経験も豊富で勉強になる部分が多く、今後の糧としていきたい」との感謝の言葉をいただいた。

また、「信用保証協会の職員と会うのは初めてだったが、保証部門担当者、経営支援部門担当者が揃って訪問してくれたことに加え、専門家や金融機関担当者と連携を取り、一体となって助言を貰えたことは心強く感じ、今後も支援願いたい」とのことであった。

（2）女性創業者支援チーム「なごもっと！」について

当協会は名古屋市内における女性創業者をより身近なパートナーとして支援していくために、令和4年5月1日に女性創業者支援チーム「なごもっと！」（※）を設置した。

（※）「なごもっと！」は、女性創業者の皆さまにもっと寄り添い支援することで、女性創業者を増やし、名古屋市をもっと盛り上げたいという思いから、チームメンバー全員で考え名付けた。

本チームは、これから事業を始める女性創業者や事業を始めたばかりの女性経営者の皆さまからの相談にジェンダーフリーなチームが寄り添い、きめ細かなサポートを行っている。メンバーとして、保証部門の創業支援担当と経営支援部門の職員のほか、金融支援もできる保証担当の職員、今後増加が予想されるリスク対応の条件変更担当の職員及び広報・情報収集を得意

とする企画部門の職員など各部門から女性職員13名を集めるとともに、「男性目線での意見を聞きたい」というケースに応えるために男性職員2名も参加することで、トータルでサポートできる体制となっており、以下の活動を行っている。

- 女性創業者からの相談対応、保証申込審査、フォローアップ
- 女性創業者を対象としたセミナー等の開催
- 女性創業者を支援する関係機関が実施する会議、セミナー等への参加
- その他女性創業者を支援するために必要な業務

そして、「なごもっと！」のメンバーが上記の活動を通じて、創業者支援の場面をより多く体験することは、中小企業者等の支援能力の向上にもつながるものと期待している。

（3）抜本再生案件特別支援チームについて

本チームは部署横断的に抜本再生案件の進捗管理及び円滑な情報交換を行い、その方向性や結論を早期に協議、決定することを目的として、令和2年4月に創設された。

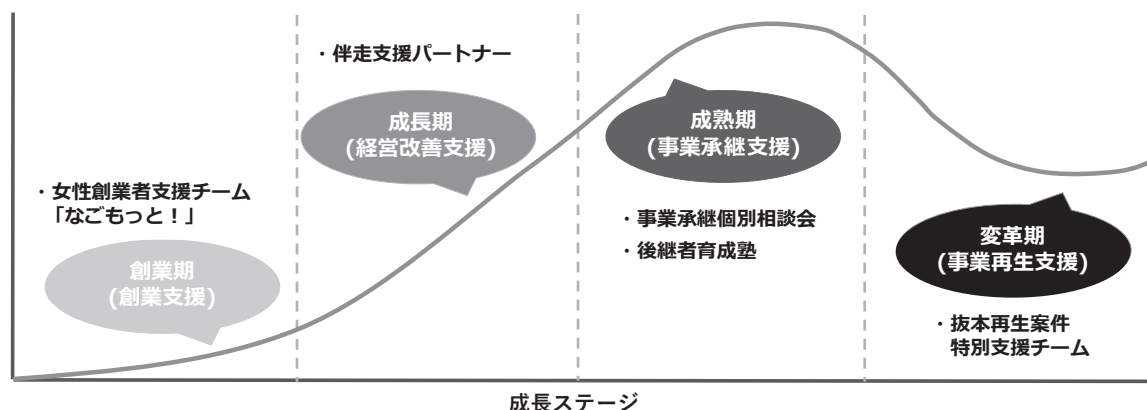
本チームが取り扱う案件は、地域経済活性化支援機構（REVIC）及び中小企業活性化協議会が関与する抜本再生案件のほか、令和4年4月に制定された「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」を利用する案件も対象としている。

対象案件の進捗管理は、他の抜本再生案件とともに経営支援部門にて行うが、部署横断的に保証部門の条件変更担当、期中管理部門、回収部門の職員もメンバーとして参加することで、スムーズに業務対応できるよう連携する。そして、再生案件に対する情報共有や知識の習得を図り、人材育成につなげていくものである。

3. 経営支援人材育成の環境づくりについて

平成19年の責任共有制度の導入により金融機関経由の保証申込が主体となり、当協会では保証審査において中小企業者等と接する機会が少なくなっていたので、目利き能力を養うため

各成長ステージにおける経営支援体制



そうした機会を増やすことが重要な課題となっていた。繰り返しになるが、経営支援能力は一朝一夕に身につくものではないので、スモールステップの積み重ねにより無理なく養われるように、まずは人材育成の環境づくりから着手できないかを模索していた。

従来から、経営支援部門では企業へのヒアリングや専門家派遣の際に、他部署職員を同行させることで、現場に出向く機会を創出してきたが、令和4年度から取り組みを一層深化させ、他部署の職員にも経営支援を意識してもらい、人材育成の環境づくりに向けて主体的に行動するための役割やチーム作りを行った。

そして、このチーム編成と後述する事業承継支援で各成長ステージを網羅する経営支援体制を構築したのである。

4. その他の取り組みについて

(1) 国と市の補助金による経営支援強化促進補助金事業について

従来の国の補助金事業に加え、令和4年度から名古屋市の補助金事業も加わった。両事業ともに企業訪問と専門家派遣を軸に展開しているが、金融機関OBをスタッフ(令和5年6月現在10名在籍)として活用したプッシュ型経営支援は非常に効果的であることに加えて、人材育成の観点からも有意義なものとなっている。

優れた対話力やヒアリング能力を持つ経験豊

富な金融機関OBスタッフは、企業訪問の場面で中小企業者等との信頼関係を築くことが巧みであり、信用保証協会の職員の手本となっている。

また、同スタッフによる企業訪問や専門家派遣の報告書も大変有意義なものとなっているので、与信やリスクの判断材料として他部署へ情報共有を図っている。渉外業務において同スタッフは熟練したスキルを持っており、企業文化の異なる者同士と一緒に仕事を行うことによって、信用保証協会の職員は良い刺激を受けている。

(2) 事業承継支援の取り組みについて

当協会では、令和4年9月から月に一度、事業承継個別相談会を開催しており、保証利用のある中小企業者等が参加費無料で税理士や中小企業診断士等の専門家に相談できる機会となっている。相談対応は、愛知県事業承継・引継ぎ支援センターの相談員と当協会の中小企業診断士、FP1級、事業承継・M&Aエキスパート等の事業承継関連資格を保有する職員が同席して行っている。

令和4年度の相談対応件数は8件であり、同席した職員によると同センターの相談員の対応振りはヒアリング技術を磨くには非常に参考となるとの評判で、令和5年度も継続して開催している。

このように相談会を通じて、顧客である中小企業者等の役に立つこともさることながら、当協会の職員が相談に同席することは、経営支援の知見を広げる良い機会として捉えている。

駅伝では、全力を振り絞ったランナーが、「頼む！」という気持ちを含め、棒を繋ぐ姿に感動します。全力の事業承継を応援します！

事業の未来に 襷をツナグ!

令和5年度

事業承継 個別相談会

事業承継、何から手をつけたらいいの？
事業承継税制ってなに？
後継者が、まだ決まっていない！

まずは、ご相談ください!

日時	令和5年4月12日 毎月第2水曜日 ①13:30~14:30 ②15:00~16:00	費用 無料
場所	名古屋市信用保証協会 2階 応接室	
対象者	当協会に保証残高を有する方	
相談員	愛知県事業承継・引継ぎ支援センター 相談員 名古屋市信用保証協会 経営支援部職員	
申込方法	裏面の申込書に記載のうえ、FAXにてお申込みください。	

お問い合わせ先
名古屋市信用保証協会 経営支援部 [担当:石川、稲吉]
TEL 052-212-3081 FAX 052-201-3075

中小企業家の良きパートナー
75th Anniversary
UD FONT

(3) 経営支援に関する内部研修について

上述した取り組みはOJTによる人材育成が主となるが、令和5年度からは勉強会や研修を主体とするOFF・JTによる人材育成にも注力している。特に外部支援機関と連携を強化し、各種研修を通じた職員のスキルアップを実施している。

① 中小企業活性化協議会との勉強会

当協会は愛知県中小企業活性化協議会（以下、「協議会」という。）と定期的に意見交換会を兼ねた勉強会を開催している。具体事例を1つ紹介すると、令和5年1月に「中小企業活性化パッケージNEXT」をテーマに勉強会を開催した。事業再生、再チャレンジ等の中小企業者等の各支援ステージに備えるため、当協会からは経営支援部門に加え、期中管理部門並びに回収部門から、総勢21名が参加した。

特に、コロナショック等により過剰債務に陥った中小事業者等に対し、継続支援、出口戦略に向けた手法として「中小企業活性化パッケージNEXT」で追加措置された「再生系サービサーを活用した支援スキーム」について理解を深める等、新たな支援手法を学ぶとともに、業種別の動向について意見交換を行い、当地区の特色について認識を共有した。

今後も1社でも多くの支援を実現するため、

協議会と定期的に勉強会を開催することで当協会職員の経営支援意識と知識の向上を図り、適切な経営支援・再生支援に取り組んでいきたい。



中小企業活性化協議会との勉強会

② 中小企業基盤整備機構による支援機関向け研修の利用

現在当協会では、事業承継支援策として中小企業基盤整備機構（以下、「中小機構」という。）の協力を得て、「後継者育成塾」を年6回の予定で実施中である。

「後継者育成塾」では、参加する中小企業者等の後継者同士のグループワーキングを職員がサポートする役割を担っている。開講前にはサポートする職員のスキル向上を目的として、中小機構から講師の派遣を受け、ローカルベンチマークと経営デザインシートの活用について各々研修を行い、同グループワーキングでのサポートに必要なスキルを学び、準備した。

これらの研修には、経営支援部門の職員以外にも保証部門、期中管理部門の職員も知見を広めるため延べ30名が参加した。



中小企業基盤整備機構との研修会

駅伝では、全力を振り絞ったランナーが、「頼む!」という気持ちを込め、棒を握る姿に感動します。全力の事業承継を応援します!

事業の未来に 襷をツナグ!

令和5年度

後継者 育成塾

参加費用
無料

事業承継
何を引き継ぎ
何を伸ばすか?
一緒に考えましょう!

開催日程	令和5年7月から令和5年12月までの全6回(毎月1回)	開催場所	名古屋市信用保証協会会議室 豊楽駅前2Fアリスエスエスビル501号
定員	12名		
対象者	当協会の保証利用先事業者の後継(候補)者 <small>※6回すべてに参加した方</small>		
申込方法	裏面の申込書に記載のうえ、FAXにてお申込みください。		
申込期限	令和5年6月26日		

(講師プロフィール)



藤井 健太郎 名古屋経営塾専任講師
大企業出身、経営コンサルティング会社にて財務、税務、経営設計、事業承継等の業務に従事したほか、稼働しにくい企業の子会社として中小経営者に携わる。平成25年に法人を設立し、事業承継、後継者育成、経営改善経営、事業継続力強化等の幅広い事業への支援を継続している。



道家 隆明 名古屋経営塾専任講師
大企業出身で専任として、社内での経営管理部門のなか、様々な部署のマーケティング企画及び開発に従事。退職後、独立したのちの経営塾講師を務め、現在は各種セミナー、研修などを中心に経営塾では、全日本経営塾ネットワークメンバー。平成25年より経営塾講師として活躍し、現在に至る。

お問い合わせ先
名古屋市信用保証協会 経営支援部 [担当:石川、稲吉]
TEL 052-212-3081 FAX 052-201-3075

中小企業者の良きパートナー
UD FONT

ている。全職員が節目の時期に改めて、この存在意義を強く認識し、その実現に向けたビジョンとして「協調性をもって互いに研鑽に励みながら、活気と働きがいのある組織風土の形成」を目指している。今回紹介したテーマ「部署間連携による経営支援と人材育成への取り組みについて」は、まさに当協会の経営理念に通ずるものである。

今後も、信用保証協会としての使命を果たすために経営理念の実践に向けて、一層部署間連携を深め、金融支援・経営支援をはじめとする各種支援をオール協会として全力で取り組み、中小企業者等すべてのステークホルダーからの信頼に応え絆を一層強化していきたい。

5. おわりに

当協会は、令和4年度に経営理念を改正し、今年度創立75周年という節目を迎えた。

新たな経営理念において「私たちは、中小企業者の良きパートナーとして金融の円滑化と経営基盤の強化を図り、地域経済や社会の発展に貢献します。」として当協会の存在意義を示し

