



地域金融機関、支援機関と連携した 経営支援の取り組み

岡山県信用保証協会
業務統括部 部次長 御船 宗一郎

1. はじめに

当協会は令和4年度に、地域金融機関や中小企業支援機関等との総力戦連携による中小企業支援に大きく舵をきった。当然ながらその取り組みもまだまだこれからではあるが、ありがたいことに県内の金融機関や中小企業支援機関から、徐々に「以前の岡山県信用保証協会とは違う」との声をいただけるようになった。

当協会の経営支援、またこの変化の一年を、地域金融機関や中小企業支援機関との連携を軸に振り返ってみたい。

2. 当協会の経営支援の沿革と課題

(1) 当協会の専門家派遣実績

当協会の経営支援の軸である専門家派遣のスタートは平成25年まで遡る。約10年続く当協会の専門家派遣は岡山における主要な経営支援施策の一つとして、地域金融機関を中心に広く認知されており、令和3年度の利用企業者数は106社、令和4年度の利用企業者数は226社に達した。

派遣件数が多ければ良いというものではないし、信用保証協会職員の関与の度合いが新型コロナウイルス感染症の影響によって低くなってしまった等の問題はあるものの、この実績は、新型コロナウイルス感染症に起因する売上減少・休業・時短等の影響を受けた事業者に対し

て、職員が地道に実施したヒアリングや約10年に及ぶ専門家派遣に係る取り組みの中で構築した地域金融機関や岡山県中小企業診断士会等との連携体制によるものであり、コロナ禍における事業継続のための支援として、一定の成果を果たせたものと考えている。

(2) 当協会の専門家派遣制度の特徴

当協会では令和4年度に、中小企業・小規模事業者経営支援強化促進補助金を活用した専門家派遣制度「経営安定サポート2022事業」と当協会独自の専門家派遣制度「ポストコロナサポート専門家派遣」の2つの専門家派遣制度を展開した。岡山県中小企業診断士会や岡山県よろず支援拠点等との連携により、中小企業診断士のほか、さまざまな専門領域を持つ専門家の派遣を行っている。両制度の併用も可能としており、両制度の活用によって専門家派遣による事業計画策定後に行動計画の実行支援を行う等、柔軟な対応が可能であるため、派遣先企業や地域金融機関、中小企業支援機関から広く支持を集めている。

(3) 中小企業の抱える経営課題の質の変化

令和4年度は岡山県においても、県内中小企業が直面する問題は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による売上の消失だけではなく、原材料価格やエネルギー価格、人件費等の高騰による収支の逼迫も加わるなど、変化を続けていた。その中で、県内中小企業が克服すべき経営課題も多種多様となり、当協会にも売上消失

に伴う資金繰り支援に加えて、原材料高騰等に
に伴う資金繰り支援、価格転嫁等の売上増加に係
る支援への対応が求められるようになった。そ
のような経過から、当協会の既存の支援体制で
は対応が困難との問題意識、焦燥感が生まれ
ていた。その中で、当協会が支援体制の充実
を図っていくうえで、更なる注力が必要とされ
た課題が、「支援人材の育成」と「地域金融機
関、中小企業支援機関等との連携強化」である。

(4) 当協会の課題

①支援人材の育成

平成 25 年の専門家派遣開始以来、中小企業
の事業継続に資する経営支援の成功事例も生ま
れてはいたものの、組織的かつ継続的な支援人
材育成に係る取り組みは正直不十分であったと
考えている。中小企業の抱える複雑かつ多種多
様な経営課題に対応していくためには、経営者
の方との対話の中で、問題の発見、構造化、経
営課題の設定、共有を丁寧に行っていかなけれ
ばならない。また、そのプロセスを進めていく
前提として、職員が支援先企業の業種に係る専
門的な知識を備えている必要がある。経営者
の方の抱える悩みを「自分事」として捉えるこ
とができる姿勢を持ち、前述のノウハウを用い
て経営支援に臨む、支援人材の育成が急務とな
っている。

②地域金融機関や中小企業支援機関等との連携 強化

前述の支援に係るプロセスを経て、経営者
の方とともに課題設定、課題の共有を行ったとし
ても、当該課題克服のための具体的施策の遂行
には専門的なノウハウが必要であり、その施策
の実行支援は信用保証協会職員には困難である
ケースが多い。また今後、多様さ、複雑さを増
していく課題に対応していくためには、さまざま
な中小企業支援機関や専門家等と広く、深い
連携体制を構築していく必要があると考えた。

また、多忙を極めたゼロゼロ融資への対応
を経て、地域金融機関との連携も、その重要性
を改めて認識することとなった。従来から効率性
を重視した組織体制であった当協会は、経営支

援を行っていくうえでのマンパワー不足は否め
ない。中小企業の業況のモニタリングや伴走支
援を強化していくためには、地域金融機関との
連携体制の更なる強化を図る必要がある。

以上の課題認識を踏まえて、支援人材の育
成、他機関との連携強化を目的として、当協会
が行った取り組みを以下に紹介する。

3. 地域金融セミナー 「伴走と対話でつくる地域の未来」



支援人材の育成を行っていくうえで、経営支
援に係るスタンス、考え方の指針、背骨となる
ものとして、知的資産経営をもって充てるべき
と個人的に考えていた。財務に現れない企業の
持ち味に着目する知的資産経営は、財務面での
課題を抱える小規模零細企業を主要な顧客とす
る当協会に最も適していると考えたからだ。

併せて、当協会の課題として考えていた「支
援人材の育成」と「地域金融機関、中小企業支
援機関等との連携強化」についても具体的方法
の検討の途上にあつたところ、(一社)地域の魅
力研究所代表の多胡秀人氏から機会をいただき
開催することができたのが、地域金融セミナー
「伴走と対話でつくる地域の未来」である。

講師には、前述の多胡秀人氏のほか、板橋区
立企業活性化センターの中嶋修氏、有限会社ツ
トム経営研究所の森下勉氏を招き、知的資産経
営やローカルベンチマーク、板橋モデルによる支
援事例、実践的支援手法を学んだ。セミナーには
県内外から 130 名を超える方に参加いただいた
が、特に岡山県に本店、本拠地を置くすべての
金融機関・中小企業支援機関の方に参加いただ
けたことは、今後の岡山県における総力戦連携
に向

けてとても良い契機になったと考えている。

このセミナーを契機に、中小企業の持ち味の把握と課題設定や共有を行うための対話のツールとして、当協会の経営支援業務にローカルベンチマークを導入することになり、目下、森下氏の指導の下、知的資産経営やローカルベンチマークについて職員一丸となって学んでいる。また、後に紹介する中小企業支援機関との連携もこのセミナーが発端となったこともあり、セミナー開催は当協会にとって大きなターニングポイントとなった。

4. 地域金融機関との連携強化に係る取り組み

(1) おかやま共創パートナーシップ

地域の発展に向けた連携・協力を強化するため締結された「地方創生に関する連携協定（おかやま共創パートナーシップ）」（以下、「OCP」という。）は、令和元年10月、中国銀行、トマト銀行、日本政策金融公庫の共同立ち上げにより発足。当協会は令和2年3月に加盟した。OCPは各機関の知見・ノウハウを共有し、地域のお客さまに対する課題解決力を高め、お客さまの成長をお手伝いすることで、地域経済のさらなる発展に貢献することを目的としている。

① おかやまつながるマルシェ×OCP

令和5年1月、OCPの初の試みとして、「食」をテーマとしてフードロス等の社会課題の解決、地方創生、SDGs達成に取り組む事業者に自社の商品、サービスの発信の機会を提供し、その事業の発展に貢献することを目的とした物産展「おかやまつながるマルシェ×OCP」を開催した。マルシェでは、当協会の支援先2社を含む10社が展示販売、セミナー、ワークショップを実施し、家族連れ等多くの方にご来場いただいた。

② OCPにおける活動を通じた支援

モリンガという植物がある。モリンガは、インド北西部が原産国で熱帯・亜熱帯地域で広く栽培される可食植物で、種から花、茎や葉、根まですべての部位を利用でき、ビタミンやミネ

ラルなどさまざまな栄養素が含まれていることから「ミラクルツリー（奇跡の木）」と呼ばれている。また、一般的な植物の約20倍のCO₂を吸収することから地球環境改善への期待もされている。そのモリンガをバー、お茶、パウダーに製造・加工して販売を行う事業者が令和4年4月に岡山市北区で設立された。24歳（当時）の若き代表が立ち上げたヒューマン・ヘルス株式会社である。

新規性の高い商品で、先行する商品も僅かなため、P/L計画の策定に代表者は頭を悩ませていた。そこで当協会の担当者は、代表者とともにP/L計画の策定に取り組んだ。訪問を繰り返し約2か月かけてP/L計画を策定。その計画をもとに、代表者が資金繰りに翻弄されることなく事業に専念できる資金を算出し、創業資金の支援をさせていただいた。

その後の業況推移の確認のためのヒアリングで、販路拡大に苦戦し、P/L計画どおりに売上確保ができていないことが判明。そこで、当協会の担当者は、当社及び商品の知名度向上・販路拡大を目指し、OCPが開催する「おかやまつながるマルシェ×OCP」への出展を提案した。イベント当日は、多くの来場者に恵まれ、当社の商品を多くの方にお買い求めいただき、当社の認知度向上を図ることができた。当社に対しては引き続き、当協会が行う販路開拓支援事業の提案を行い、テストマーケティングや商品開発等の売上増加に向けた支援を継続している。

(2) 信金・信組合同勉強会の開催



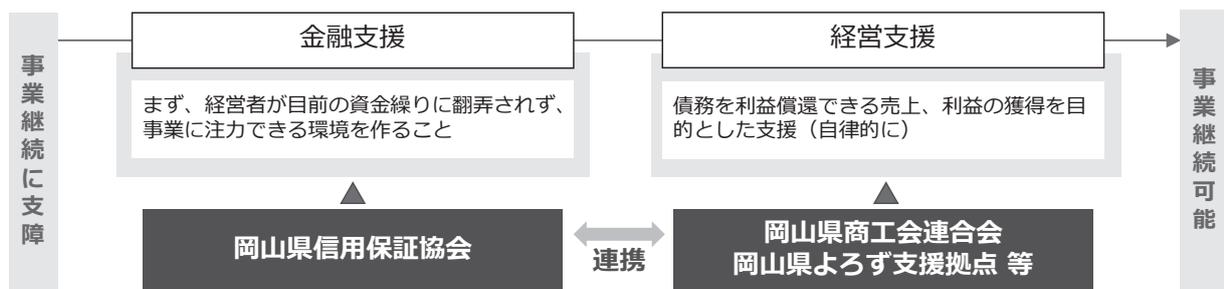
（合同勉強会の様子）

令和5年2月、県内の信用金庫・信用組合と当協会が長引くコロナ禍や物価高騰の影響、またゼロゼロ融資の元本返済開始のピークを間近に控える事業者に対する経営支援について共通の認識を持ち、より一層連携して伴走支援に取り組んでいくことを目的に、信用金庫・信用組合合同勉強会を開催した。岡山県下には協同組織金融機関が8つ（信用金庫：7・信用組合：1）があり、それぞれの地域にあった特色ある金融支援・経営支援事業を展開している。この勉強会は、それら8金融機関の職員と県下全域をエリアとする当協会の保証経営支援担当者との実務者レベルでの交流と、金融支援・経営支援ノウハウ向上のために平成30年度から当協会が企画し開催している（令和2年度、令和3年度はコロナ禍の影響で中止）。

令和4年度は、講師に金融庁監督局銀行第二課地域金融企画室の渡辺茂紀室長補佐を招き、「事業者支援ノウハウ共有から考える伴走支援と連携について」と題して、金融庁が公開した「業種別支援の着眼点」を中心にご講演をいただいた。講師ご自身の信金勤務時代のエピソードを交えながら、事業者支援のアプローチ方法や業種別支援のポイントについてお話いただき、当協会、参加金融機関の職員が伴走支援へのスタンス、備えるべきノウハウ、連携の重要性について理解を深める場となった。

5. 中小企業支援機関との連携強化に係る取り組み

● 中小企業支援機関との連携支援のイメージ



(1) 岡山県商工会連合会

① 岡山県商工会連合会との連携協定締結



(連携協定締結式)

令和5年2月22日、当協会は岡山県商工会連合会と「経営力再構築伴走型連携支援に関する覚書」を締結した。連携協定締結の際、岡山県商工会連合会の田村会長は「地域事業者に寄り添う伴走支援を強みとする商工会と、資金繰り等の金融課題の解決について専門的知見を有する信用保証協会が、伴走型の連携支援体制を構築し、両者の取り組みにより、事業者の『辞める（廃業）』から『変わる（事業再構築、事業承継）』を支援していく。」と述べた。今回の連携協定締結により、ゼロゼロ融資の返済開始による資金繰り支援等の喫緊の経営課題のみならず、地域企業者の中長期的な視点に基づく持続的経営の実現のために、連携しながら尽力していくことを確認した。

②商工会経営指導員との帯同訪問



(経営指導員とともに相談対応中の当協会職員：左)

令和5年度は、経営に支障が生じている中小企業に対し経営指導員との帯同訪問を開始した。令和5年6月に訪問した岡山市内の製造業者は、地元商工会の支援先で事業再構築補助金等の活用による設備投資を多く実施していた。自己負担部分についての金融支援を必要としていたが、金融機関との情報共有が十分でなく、頻発する設備資金需要に金融機関が戸惑う状況が続き、信頼関係の構築が不十分であった。当協会職員と商工会経営指導員から、「金融機関への情報提供が不足している設備投資の効果を数値化して、経営者の想いや計画の全体像を説明する必要がある。」との助言を行った。今後は、当協会の専門家派遣制度を活用し、9月を目処に設備計画、経営改善計画を策定することとした。

現在は、連携体制を組織へ浸透させていくため、当協会の創業・経営支援統括課と岡山県商工会連合会の広域サポートセンターという両者の経営支援に係る本部機能を持つ部署を介して帯同訪問先を決定するスキームとなっているが、今後の運用によって、互いの支援手法の理解や信頼関係を深めていくことで、創業・経営支援統括課、広域サポートセンターを介さずとも、当協会の担当エリアの保証経営支援課と各商工会が自律的に連携できる体制を目指していく。

(2) 岡山県よろず支援拠点

①岡山県よろず支援拠点コーディネーターとの連携支援

岡山市中区に店舗、工場を構える有限会社大滝餅は明治10年創業の老舗企業で、小餅等の菓子や弁当の販売を行っている。コロナ禍前まで、全体の売上の約半分を弁当や赤飯が占めており、地域行事の会合等で利用されていたが、コロナ禍を契機にあらゆる行事が中止となり売上は激減した。何とかしなければと考える中、スーパー等での販売により菓子類の売上が持ちこたえている点に着目し、生クリーム大福の開発に取り組み始めた。

当協会担当者が経営支援活動の一環として当社を訪問したのは、ちょうどそのタイミングであった。計数管理、資金繰り管理等の相談に対応しながら、新商品の生クリーム大福について、「誰の」「どういった」需要に応えるための商品なのか、マーケットインの視点が必要だと助言した。その中で、岡山県よろず支援拠点のコーディネーターである元百貨店バイヤーの高草木晶氏を当協会の専門家派遣制度を活用し派遣。高草木氏からは、生クリーム大福のみならず、既存商品や今後派生を考える高級ラインの商品に至るまで、バイヤー目線で幅広く助言を受けた。専門家派遣終了後も、よろず支援拠点に相談の場を移し、現在に至るまで毎月、経営者と当協会、よろず支援拠点の三者で今後の事業展開について話し合う伴走支援を継続している。

新商品「抹茶大福」は、当協会担当者の助言をきっかけに開発したもので、令和5年5月に発売。6月以降は、しょうゆ味やほうじ茶味などの展開を順次予定している。当社の餅は、うるち米と餅米を合わせており、柔らかく粘りが強い。食感はもちろん、味と風味にも自信を持つ。現在は、よろず支援拠点に在籍する他のコーディネーターから、SNS活用についての指導も受けており、これまで注力できていなかった販促活動にも取り組んでいる。

コロナ禍は当社の財務に大きな影響を与えたが、事業を見直す契機にもなった。当協会は当社の成長にコミットし、今後も金融支援のみならず、岡山県よろず支援拠点と連携した伴走支援を継続していく。

②岡山県よろず支援拠点へのトレーニー派遣



(岡山県よろず支援拠点鈴鹿チーフ(左)と当協会職員)

当協会は、前述の事例のような連携支援の横展開や支援人材の育成を目的に、令和5年度から岡山県よろず支援拠点（チーフコーディネーター：鈴鹿和彦氏）への当協会職員のトレーニー派遣を開始した。岡山県よろず支援拠点は、令和3年度には県内の中小企業からの約27,000回に及ぶ相談に対応しており、その経営支援に係る実績と保有する経営支援ノウハウの豊富さは他に類を見ない。新型コロナウイルス感染症が収束傾向にあるものの、原材料価格やエネルギー価格等の高騰が続く中、原価管理だけでなく、価格転嫁等の売上増加に係る支援の重要性

が増している。売上増加に係る支援は、岡山県よろず支援拠点の真骨頂であり、資金繰り支援を中心に行う当協会との連携支援の相性はこれ以上ないほど高い。当協会の金融支援により、経営者の方が目の前の資金繰りに翻弄されず本業に集中できる環境を作り、当協会と同拠点が連携し、売上や利益をしっかりと確保できる経営支援を行う。岡山県よろず支援拠点との連携は、まさに当協会の連携支援の理想形なのではないかと考えている。

6. おわりに

地域金融機関と中小企業支援機関、そして当協会も各々、中小企業支援を行うにあたり特有の強みを有している。しかし、不確実性が増す環境下で、自組織の強みの提供だけでは、お客さまの抱える多様な課題に十分な対応はできない。その点で、中小企業支援を通じた地域社会への貢献という共通目的を持つ組織同士の連携は、やった方が良いという程度のものでなく責務と考えている。今後も、1社でも多くのお客さまに貢献できるよう、連携支援の取り組みを推し進めていきたい。