

## 部門間連携によるプッシュ型経営支援



横浜市信用保証協会  
経営支援部 経営支援室 経営支援課 係長 井上 裕貴

### 1. はじめに

当協会では、平成26年7月に外部専門家派遣事業を開始し、延べ1,000件程度の外部専門家派遣申込を受け付けた。

しかし、令和2年の新型コロナウイルス感染症の発生以降、悪化した横浜市内の景況はいまだ回復の途上にあり、潜在的な経営支援ニーズはあると思われるものの、新型コロナウイルス感染症対応資金や伴走支援型特別保証の推進によって信用保証付き貸付が金融機関のプロパー貸付を上回る先が多くなり、信用保証付き貸付を中心とする事業者においては金融機関主導の経営支援を期待することが難しい状況となっている。

このような背景を踏まえ、金融機関主導での経営支援を期待することが難しい先に対して当協会による経営支援を紹介して具体的な支援につなげるべく、試行錯誤しながらさまざまなプッシュ型のアプローチを行っていることから、その内容について紹介したい。

### 2. 組織・支援体制

当協会では、コロナ禍における保証利用企業者数の急増を背景に、令和3年度から経営支援部内に「経営支援室」を創設して人員体制を強化するとともに、経営支援部門と期中管理部門を経営支援室に一元化し、返済軽減先や事故先に対する支援体制を強化した。特に経営支援

課では、経営支援室創設前は9名だった人員を徐々に増加させ、現在では12名まで拡充した。役割別に担当を分けており、経営支援担当6名と訪問支援担当6名としている。

経営支援担当は主にプロパー職員で構成しており、専門家派遣に同行して経営支援を行うこと及び経営サポート会議の事務局対応などを主な業務としている。訪問支援担当は金融機関OBの嘱託職員で構成しており、経営支援候補先リストに基づいて事業者へ電話や訪問を行い、現状をヒアリングしたうえで当協会の経営支援の説明やほかの支援機関を案内している。

原則として訪問支援担当が顧客説明及び専門家派遣申込書の受領まで対応し、経営支援担当が案件を引き継ぎ、専門家をマッチングしたうえで派遣を実施するという業務フローにすることで分業化が進み、ノウハウの蓄積による専門性の向上及び業務の効率化を図っている。

### 3. プッシュ型のアプローチ

当協会で行っているプッシュ型のアプローチは主に3つある。

#### (1) 金融機関との経営支援候補先のリスト交換

当協会では、令和3年度から金融機関と連携して訪問対象先のターゲティングを行っている。

開始当初は金融機関が積極的に経営支援に着手していない先に見える化及び当協会による経営支援の潜在的ニーズの掘り起こしなどを狙っていたものであるが、リスト交換を重ねるたび

に徐々に変質してきている。

まず、令和3年度及び4年度では、当協会が経営支援候補先として抽出した先を金融機関が3種類に分類（A：事業者・金融機関双方が支援希望、B：金融機関が支援希望、C：支援不要または対応済み等）することで、優先順位をつけつつ効率的にアプローチを行うことが可能となった。また、令和3年度にリスト交換を行った金融機関は3機関であったが、リスト交換を希望する金融機関が増え、令和4年度は6機関とリスト交換するに至っている。

次に、令和4年度までにリスト交換を行った対象先は概ねアプローチが完了してきたこともあり、令和5年度はターゲットと趣旨を変更し、当協会のみで保証債務残高が1億円以上となっている先についてリスト交換を実施している。今回のターゲットの趣旨としては、デフォルトした場合の影響が大きい先につき金融機関との役割分担を明確化し、何かしらの支援が必要にもかかわらず、金融機関も信用保証協会も誰も手を差し伸べていないといった状況に陥らないようにするためである。そのため、①当協会にアプローチしてもらいたい先、②金融機関が主体的に支援する先、③特に問題もなく支援不要な先の3種類に分類してもらい、①の先に

については当協会からアプローチをしている。なお、保証債務残高の大きな先は事業規模も大きく、当協会の専門家派遣事業だけでは対応し切れない場合もあるため、中小企業活性化協議会（以下、「協議会」という。）との連携、具体的には協議会との同行訪問を視野に入れて取り組んでいるところである。

## （2）ダイレクトメール発送先に対するアフターフォロー

当協会では、令和3年度からダイレクトメールによる経営支援メニューの周知活動を開始した。コロナ禍で業績が悪化している事業者が多い一方、マンパワーの問題ですべての経営支援候補先に訪問することが難しいこと及び外出自粛が求められていたこともあり、経営支援メニューを掲載したハガキを郵送することで幅広く経営支援を知っていただくことを狙いとしたものである。

現在もダイレクトメールの発送は続けており、令和5年度においては新型コロナウイルス感染症対応資金や伴走支援型特別保証を利用中、かつ元金据置対応中の先に対し、返済開始の前月にダイレクトメールを送付している。これは、返済開始直前が自社の資金繰りを最も考えるタイミングであると考え、そのタイミングに合わせて

### 【ダイレクトメール】

郵便はがき

料金別納  
郵便

## 事業の将来を見据えた準備はお済みですか？

借入金の返済開始への備え、後継者への事業承継など、事業を継続していくためには事前の準備が重要です。横浜市信用保証協会は中小企業診断士をはじめとする専門家とともに、課題の解決に向けたご提案や事業計画の策定のお手伝いをさせていただきます。もし、「経営上の悩みをどこに相談したらいいかわからない」という場合は、まず私たちにご相談ください。私たちが経営者の皆さまのお悩み解決をサポートします！（原則無料）

横浜市信用保証協会

〒231-8505 横浜市中区山下町22 山下町55Kビル10階

## こんなときは、私たちにご相談を！

経営改善に取り組みたいけど、誰に相談したらいいだろう…。

借入金の返済が始まる(始まった)けど、今のままでとちょっと不安だなあ。

そろそろ事業承継を考えたいけど、何から始めたらいいだろう…。

**専門家と当協会がお悩み解決をサポート!!**  
経営に第三者の視点を取り入れてみませんか？

Point 1

経験豊富な専門家

- 中小企業診断士
- 公認会計士など

Point 2

様々な局面に対応

- 創業 生産性向上
- 経営改善 事業承継

Point 3

原則無料

専門家への報酬は原則当協会が負担

【ご利用の流れ】

WEB等で申込

事前訪問でニーズの聞き取り

専門家との顔合わせ

支援開始

ご相談・お申し込みはコチラ

経営支援部 経営支援室 経営支援課  
TEL 045-662-6624  
営業時間 9:00~17:00 (土日祝日除く)  
横浜市信用保証協会

YouTube 動画

経営支援のアプローチを行うことで、効果的に専門家派遣事業への誘導を狙ったものである。

令和3年度は発送先の大半がダイレクトメールを送るだけであったが、令和4年度からはダイレクトメールを発送するだけで終わらず、電話や訪問によるアフターフォローも実施している。アフターフォローを行うことで、事業者側に改めて経営支援の必要性を考えていただき、専門家派遣事業への申し込みにつなげるとともに、当協会の経営支援の認知度を向上させる効果があると考えている。

### (3) 訪問支援担当者による支店訪問

経営支援候補先へ企業訪問をするにあたり大きなハードルとなっているのがアポイントの獲得である。取引金融機関と異なり、事業者にとっては日頃から付き合いのない信用保証協会からの連絡であるため、訪問を断られてしまうケースが少なくない。

以前より訪問支援担当者が出身金融機関の支店へ訪問を行い、管理職または担当者に当協会の経営支援を案内することで、経営支援の認知度向上に取り組んできたが、令和5年度からその取り組みを強化した。

具体的には訪問支援担当者の出身金融機関別に支店別経営支援対象先リストを作成し、そのリストに基づき訪問支援担当者が各支店の管理職や担当者と当協会による経営支援の要否について意見交換を行うこととした。意見交換を通じて支援が必要と判断した先については、あらかじめ金融機関側から対象先へ連絡をさせていただいたうえで当協会からアプローチをすることで、アポイント獲得率の向上を図っている。

## 4. 経営支援に向けた部門間連携

経営支援課以外でのプッシュ型アプローチとして、当協会では保証承諾した先につき保証審査担当者による経営支援の紹介を行っている。これは、資金需要が発生したタイミングが、経

営支援を必要とするタイミングであることが多いと考え、アプローチを開始したものである。

保証審査担当者が案内する経営支援は当協会の専門家派遣事業はもちろん、低カテゴリの小規模事業者であれば横浜企業経営支援財団（IDEC 横浜）（※）が実施している「小規模事業者向け無料出張相談」を紹介している。

この取り組みによって当協会の経営支援等につながりなくとも、事業者及び金融機関担当者が経営改善について考える機会となることを期待している。

なお、保証審査担当者による経営支援候補先の抽出については、「経営支援候補先チェックリスト」を制定したうえで、チェック項目の確認はRPAを活用して可能な限り保証審査担当者が1つ1つチェックをしなくても良いよう負担軽減に努めている。

保証審査担当者による経営支援の紹介実績としては、令和4年度は36件、令和5年度10月末時点では15件となっている（令和5年度は抽出条件を変更したため若干減少している）。

### 【経営支援候補先検討チェックリスト】

経営支援候補先検討チェックリスト	
作成日	
部署	
課長	担当
顧客番号	顧客名
確認事項	
基本事項	チェック
① 保証承諾後10日以内の返済予定がある	
② 保証承諾後10日以内の返済予定がない	
③ 保証承諾後10日以内の返済予定がない	
④ 保証承諾後10日以内の返済予定がない	
⑤ 保証承諾後10日以内の返済予定がない	
※上記ですべてチェック（「レ」）がある場合は以下のチェックも行う	
IDEC横浜紹介条件	
1	チェック
2	
3	
専門家派遣紹介条件	
1	チェック
2	
3	
4	
※専門家派遣紹介候補先であり、訪問可能である場合は、「内閣府専門家派遣依頼書」を作成	
金融機関担当者に対し	
経営支援候補先に紹介せず	①お客さまに直接お電話でご案内いただく ②お客さまに直接お電話でご案内いただく

(※) 横浜企業経営支援財団とは、中小企業支援法に基づき、横浜市長から指定を受けた市内唯一の「中小企業支援センター」。

## 5. 認知度向上に向けた取り組み

当協会の経営支援に対する認知度はまだまだ高いとはいえず、外部専門家派遣事業等の経営支援を開始した当初は10%程度（令和元年度お客さまアンケートより）であった。今回紹介する2つの取り組みを中心とした広報活動などを継続してきた結果、令和5年度では専門家派遣事業の認知度が19%（令和5年度お客さまアンケートより）へと大きく改善したので紹介したい。

### （1）経営支援事例集の作成

当協会では事例集を過去2回発刊しており、令和元年度版と令和4年度版がある。

令和元年度版については、デザインから文章構成まですべてを当協会職員が行った。そのため、金融機関目線の内容、かつ文章が主体の記事となってしまう、読みづらいものであった。掲載事例についてもノンネームとしていたことから、抽象的な内容となり、事業者からの共感が得られにくい内容となっていた。

そこで令和4年度版の事例集では、掲載する事業者に対してプロのインタビュアーによる取材を実施し、インタビュー形式で専門家派遣を受けた経緯や支援内容、不安であったことなどを赤裸々に語っていただいたこと及び社長や店舗の写真を掲載することで、リアルさと事業者からの共感が得られるよう工夫した。

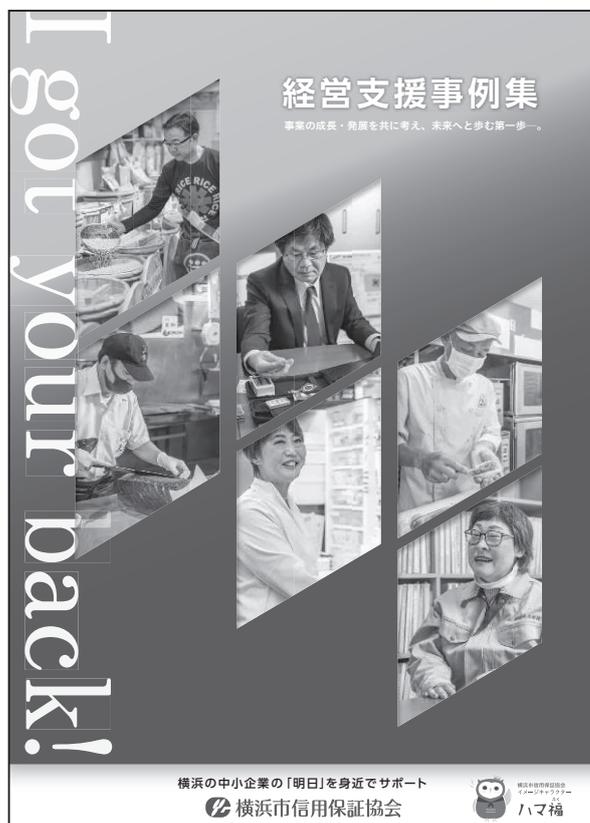
また、各掲載企業のホームページやInstagramの二次元コードも掲載することで、事業者の広報につながるよう配慮した。

事例集には、当協会が派遣している主な専門家のプロフィールも掲載している。これは、専門家派遣を受けた事業者から、「専門家派遣の申し込みをする際にどのような専門家が支援してくれるのか分からず不安だった。」との声があったことから、専門家の顔や一言コメント、当協会側から見た印象などを掲載することで、親近感をもってもらえるように工夫したものである。

令和4年度版の事例集を作成した際にはプレスリリースをしたが、上記の工夫のおかげか、

地元新聞に事例集の表紙が掲載された記事になり、これを見た事業者より事例集が欲しいとの連絡をいただくことができ、作成の効果を実感できた。

### 【令和4年度 経営支援事例集】



### （2）YouTube 動画の作成

当協会では、チラシなどの広報物や中小企業者向けセミナーなどで専門家派遣事業のフローについて説明を行っているが、イメージしづらいとの声もあった。そこで、専門家派遣事業のフローをアニメーション化し YouTube にアップロードするとともに、当協会ホームページにもリンクを掲載することで専門家派遣事業に興味を持った事業者に理解していただきやすいよう配慮した。

この取り組みは以前、「信用保証委託申込書の書き方」の解説動画をリリースした際に金融機関担当者等から「分かりやすかった。」と好評の声をいただいたことから、経営支援においても動画を作成することとしたものである。事業者のみならず金融機関担当者にも動画を視聴してもらい、専門家派遣事業の流れについて理解してもらうとともに、金融機関担当者が事業者に紹介する際の説明ツールとして活用していただくことも期待している。

## 6. 支援事例～鮮魚類小売業者～

これまで、当協会が行っているプッシュ型のアプローチについて紹介してきた。最後にアプローチの結果、金融機関から当協会の専門家派遣事業へ申し込みがあり、最終的に金融機関及び当協会が協調した金融支援に結びつけることができた支援事例について紹介したい。

### (1) 相談の経緯

当社は、マグロを中心とした鮮魚類小売店を商店街の中で1店舗経営している。地元での知名度が高いことから、年末商戦では長蛇の列になるほどの人気店である。

しかし、商店街全体の来客数の減少や日本人の魚離れなどの影響を受け、売上が右肩下がりに推移し、営業損失となる決算期が増えたことから中小企業再生支援協議会（現：中小企業活性化協議会）が関与し、経営改善に取り組むこととなった。しかし、協議会から提案された粗利管理や固定費削減を中心とした施策では売上減少に歯止めがかからず苦慮しており、メインバンクにおいても定期的な訪問を行って状況の把握などに努めてきたが、具体的な改善施策の提案ができず悩んでいた。

そのような状況下で、当協会の訪問支援担当者がメインバンクの支店訪問を行い、専門家派遣事業の説明をしたことで、金融機関担当者が当社へ当協会の経営支援を紹介し、「ぜひとも専門家派遣を受けたい。」とのことから申し込みに至った。

### (2) 専門家派遣事業の進め方

専門家派遣を進めるにあたり、専門家派遣終了後も金融機関には定期的なフォローをお願いしたい旨説明し、各面談での同席も求めた。これは、当協会では専門家派遣終了後にフォローアップを年に1度、支援後3年間行っているが、十分なフォロー体制とはいえないことから、より綿密なフォローを行うために依頼したものである。

また、面談も会社側からの出席者は社長だけでなく、会計担当者や現場の管理者にも同席を求め、現場の意見や会計管理上の問題点、対応できる限界なども確認しつつ改善施策をまとめることで、より実効性の高い施策になるよう工夫した。

### (3) 改善施策について

粗利管理や固定費削減については当社自身で既に取り組んでいたため、今回の支援では販売促進を中心に改善提案を実施した。

1つ目の改善提案は、今まで商品廃棄を防ぐ対策として行っていた値切りのタイミングの変更である。今まで閉店間近に行っていた値切りを、翌朝のセール品として利用することで集客効果を狙った。

2つ目の改善提案は、今まで消極的であったSNSによる宣伝の実施である。この提案に対して経営陣はITに疎く不安があったが、現場の販売員が意欲的かつ積極的に情報発信を行うようになり、徐々に登録者数も増えている。また、お歳暮などの季節商品に関する注文が多いため、SNSでの販促とシナジー効果が見込まれると判断し、SNSに連動するかたちでECサイトの開設を提案したところ、現在開設の準備中となっている。

他にも、照明の使い方についての改善や店舗内レイアウトの変更により買い物客の呼び込み及び買い回りの動線変更なども提案した。

### (4) 金融支援について

当社は毎年、年末商戦に向けて短期の資金調達を行っていたが、赤字が続いていたことから専門家派遣時には手元資金が枯渇し、例年の資

金調達では十分な仕入れが行えない状況に陥っていた。

そこで、例年は当協会の信用保証付き融資のみであった金融支援をメインバンクにも協調で支援してもらえないか打診した。専門家派遣前は金融支援について消極的であったメインバンクだが、面談を重ねて当社の実態についてさらに理解が進み、また改善施策の実効性についても理解が得られたことから、当社が希望する金額に近い金融支援を行うに至った。

### (5) 専門家派遣が終わって

専門家派遣終了後に当社から連絡があり、「専門家派遣のおかげで社内に活気が戻った。業績も上向きつつあり良い循環が生まれている。本当に感謝している。」と状況報告とともに感謝のお言葉をいただいた。

また、担当した専門家とは顧問契約を結んだとの報告があり、専門家派遣終了後も伴走支援ができる体制が構築された。

## 7. おわりに

新型コロナウイルス感染症という未曾有の危機を経て、従来以上に信用保証協会の存在意義が高まっており、経営支援についても注目が集まっている。

地元金融機関においても経営支援に注力する傾向は強くなっているものの、相談相手として考えた場合、事業者からすると金融機関に弱みを見せることとなるため、相談しづらいと感じるだろう。その中で、信用保証協会という公的な立場の第三者が相手であれば金融機関に話せないことも相談していただける可能性があると感じている。

いまだ歴史が浅く発展途上である経営支援だが、組織としてノウハウの蓄積及びより効果的な支援方法の模索を続けるとともに、今後さらに金融機関・支援機関とのネットワークを強化することで、1社でも多くの事業者へ支援の手を広げられるよう推し進めていきたい。

## 動画紹介



「高評価」、「チャンネル登録」も是非、よろしくお願いします!!

### 専門家派遣に関する紹介動画を作成しました!

当協会のYouTubeチャンネルに専門家派遣の紹介動画を掲載しました。専門家派遣の「特徴」や「全体の流れ」を動画形式で分かりやすく解説しております。是非一度ご覧いただき、専門家派遣の利用をご検討ください!

詳しくはインターネットでご覧ください。



是非  
ご覧  
くだ  
さい!