



「業種別支援の着眼点」を活用した 事業者支援ネットワーク高度化の 取り組み

愛知県信用保証協会
業務統括部 業務統括課 係長

壁谷 好洋

1. はじめに

当協会の営業エリアである愛知県は、金融面でみると「名古屋金利」という言葉が生まれるほど低金利競争が激しい地域である。これは、優良企業や堅実経営の企業が多いことなど様々な要因を背景とした金融機関競争が一つの要因とされる。競争の激しさは、事業者にとってコスト抑制の恩恵を受けやすいといったメリットがある一方で、先導して支援していくメインバンク不在の環境を生み出しやすいといったデメリットもあるとされている。特に経営改善支援や事業再生支援の場面では、依然として「メインバンクが旗振り役を担う」という考え方は根強く、メインバンクの不在は①経営改善や事業再生への着手を遅延させる、②金融機関間の支援スタンスの調整に多大な労力を要するといった問題をはらんでいる。

こうした愛知県の特性も踏まえ、当協会では、「当協会が実質メインとなっている事業者¹」に対して、能動的に経営改善支援・事業再生支援に取り組んでいる。コロナ禍を経て、民間ゼロゼロ融資に代表されるコロナ関連融資の影響で当協会が実質メインとなっている先は大幅に増加した。また、その中に過剰債務に苦しんでいる先が数多く含まれていることを念頭におけば、協会のマンパワーだけでは到底対応できず、金融機関はもちろん様々な支援機関と連携

しながら、一丸となって事業者支援を展開していく必要がある。ただし、関係機関間の足並みが揃っていない中で闇雲に連携したとしても、十分な効果を得られない懸念がある。このため、当協会では、連携した支援を推進していくことと並行して、それぞれの機関が同じ目線（同じ方向性）で支援に臨めるよう「共通のモノサシ」として金融庁から公表された「業種別支援の着眼点」（以下、「着眼点」という。）の普及にも取り組んでいる。本稿ではその取り組みについて、ご紹介したい。

2. 着眼点を「共通のモノサシ」 として選定した理由

具体的な取り組みをご紹介する前に、当協会では何故着眼点を「共通のモノサシ」として選定したのかを解説する。「共通のモノサシ」の要件としては「①関係者が容易に閲覧可能であって、②短時間かつ容易に理解でき、③納得感が得られるものであること」が必要と考えた。着眼点は、「①金融庁のホームページから誰でも無料でダウンロードが可能で、②金融機関などの現場職員でも手に取りやすい分量かつ直感的に理解しやすいように編集されており、③事業者支援を検討する上で「出発点」としての位置づけで、「正解」を示すものではないことから納得感を得やすい」内容となっており、いずれの要件も満たすと判断している。

¹ 当協会の保証利用残高が直近決算の借入金残高と比較して40%以上ある事業者

3. 普及に向けた具体的な取り組み

具体的な普及活動については、当協会の職員向けの取り組みと外部の連携機関向けの取り組みとに大別し、時系列に沿って紹介する。

(1) 協会職員向けの取り組み

①研修の開催

着眼点が、事業者支援の「出発点」と位置づけられていることを踏まえ、まずは経営支援のノウハウが十分でない若手職員を対象に研修を開催した。

テキストとしては、令和5年6月26日に金融庁が開催した「第1回『業種別支援の着眼点』勉強会」で配布された資料を活用した。ただし、当協会の職員は、金融機関の職員と比べて事業者との直接の接点は非常に少なく、特に若手職員を対象にした場合、単純な講義形式の研修では十分な成果をあげられないと考えられたことから、参加者に事前課題を課すこととした。課題の内容は、資料の中で「おまけ論点」として紹介されている「ザックリ推測・商圈内の購買力」の実践である。資料では「商圈内のスーパーマーケットに行って、果物、本鮪、牛肉の品揃え（棚割り）を確認することで商圈内のザックリとした購買力を推測できる」と紹介されている。これを参加者が実践することで着眼点を身近に感じてもらうキッカケにできるのではないかと考えた。なお、参加者が実践した結果については、研修内のグループディスカッションで共有を図った。

参加者からは、「実際に店に行って確認してみた結果と商圈のイメージががっちり当てはまった。着眼点を意識するとしないとでは事業者への理解度に差が出ると感じた。」「経営支援の場面のみならず保証審査の場面でも着眼点を活用していきたい。」といった前向きな意見が寄せられた。若手職員が着眼点を意識して金融支援や経営支援に臨むことで、そのスキル向上のスピードに拍車をかけることができると期待している。

また、若手職員向けの研修後、実際に事業者

支援に従事するメインプレーヤーである中堅職員を対象にした研修も行った。参加者の違いから同様のテキストを使用したものの事前課題は課さず、講義形式での開催とした。これらの研修を通じて、若手職員から中堅職員まで幅広く着眼点の普及を図った。

②オリジナル着眼点の作成

協会内の普及活動としては、研修だけでなくオリジナル着眼点の作成にも取り組んでいる。これは、着眼点のコンセプトにある「着眼点を出発点として、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ながら活用する」ことの実践である。

まずは、スーパーマーケットを取り上げた。当協会にスーパーマーケットの勤務経験のある職員がいたこともあり、その知見をベースにオリジナル着眼点を作成した。内容としては、レジ1台あたりの日商や、食品の鮮度の見分け方など、事業者訪問時だけでなく日常の消費行動においても参考にできる実践的な情報を取りまとめたものである。これは支援力の向上はもちろんだが、職員が着眼点を手に取るハードルを下げて身近に感じてもらうことを狙いとしている。

作成した資料は、イントラネットで全職員向けに共有するとともに、各種研修や勉強会などの題材として使用しており、職員がビジネスへの関心を深めるキッカケとして好評を得ている。

なお、オリジナル着眼点は、スーパーマーケットの他、海上コンテナ輸送業についても作成している。名古屋港は貨物取扱量日本一を誇る港湾であり、当地区には多くの海上コンテナ輸送業者が集積している。こうした地域性を踏まえると、同業に対する理解度向上は当協会の職員として必要な事項であると考え、事例を交え着眼点を取りまとめた。

③経営支援の場面での活用

着眼点の活用を実務に定着させるための施策として、当協会の経営支援メニューの一つである「専門家派遣事業」の事務フローに着眼点の

【図 1】スーパーマーケットの着眼点

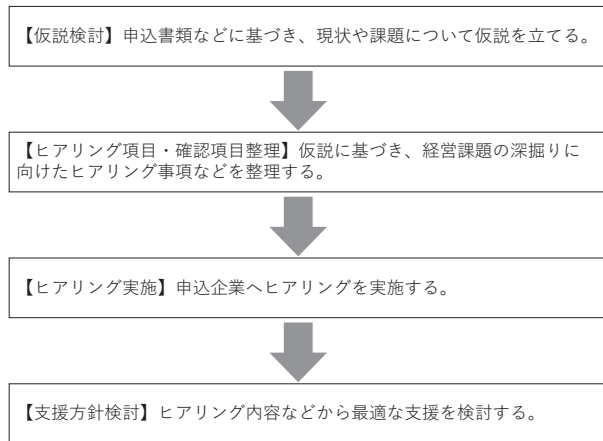
スーパーマーケットの目利き（訪問時）その1		
中小スーパーマーケットは、大手の進出等により非常に厳しい環境にさらされている。規模の経済が享受できる大手に対して、（心遣いを含めた）地利的なメリット、特徴のある品ぞろえなどの差別化を図っていくことで生き残りのためには、重要。ここでは、差別化要因を探索するため目利きの初期に必要なポイントをまとめる。		
1	売上の推定 総レジ台数 ×700千円が 日商の目安 □選定の時間帯は、午前11時、午後4時前後。この時間帯のレジの稼働状況（稼働中のレジ台数/総レジ台数。稼働中のレジの客待ち状況）を確認するとよい。	
2	店舗の特性の把握 □以下は、業界団体が作成したデータ。数値の高低のみで優劣を判断するのではなく、差別化ポイント改善ポイントを探る糸口とする。□出典「スーパーマーケット年次統計調査報告書」□合わせて、消費者の口コミ情報にも目をおし定性的なデータも含めて対話を行うとよい。	
従業員1人あたり年商 売場1㎡あたり年商 平均客単価 □平均値は、25.3百万円 □平均値は、1.2百万円 □平均値は、平日1,988円、土日祝2,259円		
商品カテゴリー別売上構成 商品カテゴリー別ロス率 □平均値は、「一般食品（栄養補助食品等）」24.8%、「日配品（卵、豆腐、パン、牛乳等）」18.1%、「畜産」16.3% □平均値は、「惣菜」10.5%、次いで「水産」、「畜産」		
<参考>主な情報ソース □上記統計データが取りまとめられたホームページ □総務省統計局家計調査の概要 □ホームメイトが取り纏めた口コミ		

スーパーマーケットの目利き（訪問時）その2		
ここでは、生鮮食品（肉・魚・野菜）の商品魅力度（鮮度）を目利きするための初動となるポイントについて紹介します。消費者の口コミの確からしさを確認するためにも訪問時には、必ず売り場を確認の上対話することが重要です。		
1	肉の見分け方 □肉の鮮度によらず、ドロップ（血汁）がパックに出ていないものが新鮮といわれています。□肉の鮮度の別による見分け方は次のとおりです。 牛 鮮やかな紅色をしているものが一般的に新鮮 豚 光沢が強いものが一般的に新鮮 鶏 張りがあり肉の色も光沢があるものが一般的に新鮮 挽肉 色が全体的に均一のものが一般的に新鮮 プロイラー（※）の場合、黄色っぽい皮の方が新鮮（※）一般的な国産鶏肉。飼育日数が50～60日の位のもの	
2	魚の見分け方 □右のサイトでは、魚以外の水産物の鮮度の見分け方が紹介されています。 尾頭付き 目が白く透明なもの。黒目が澄んでいるもの。表面に光沢があるもの。鱗がきれいにそろっているもの。 → 一般的に新鮮 切り身 切り口がだらっとしていないもの。身に弾力があるもの。色がくすんでいないもの。血や水が漏っていないもの。	
3	野菜の見分け方 □右のサイトでは、様々な野菜の鮮度の見分け方が紹介されています。 レタス 切り口がみずみずしく、茶色く変色していないもの。手に持った時に軽いもの。色が薄いもの。 → 一般的に新鮮 キャベツ 春キャベツは巻きが緩いもの。冬キャベツは葉がぎっしりと巻いてあるもの。外側の葉が濃い緑をしているもの	

活用を組み込んだ。当協会では、経営改善意欲の高い事業者から専門家派遣の申し出があった場合、経営課題の真因の特定と最適な支援策が届けられるよう、【図 2】のフローに基づき支援内容の決定を行っている。

この中で【仮説検討】、【ヒアリング項目・確認項目整理】、【支援方針検討】は、担当課だけでなく専門家や支援機関とのつながりを持つ部署を加えた3部署²の知見を持ち寄って検討する「スタンス会議」と名付けられた打ち合わせ

【図 2】支援内容決定までのフロー



の場で意見交換を行っている。この会議において着眼点の視点を取り入れることとした。

職員からは、「着眼点を活用してヒアリングしたことにより、経営課題の真因に気付くことができた。」「着眼点を用いて事業を分解していくことで強みや弱みの考察が行いやすくなる点が大きい。」など手ごたえを実感したとの意見が多く寄せられている。

(2) 外部の連携機関向けの取り組み

①愛知県の中小企業支援ネットワークにおける普及活動

愛知県の中小企業支援ネットワーク（以下、「ネットワーク会議」という。）は、県内の金融機関や経営支援機関など合計63機関で構成されたもので、当協会と名古屋市信用保証協会が共同で事務局を務めている。ネットワーク会議では、構成する機関が一堂に会した「全体会議」に加えて「ノウハウ共有分科会」を時宜に合ったテーマで開催している。

令和5年度の開催においては、全体会議、分

【図 3】愛知県の中小企業支援ネットワーク構成機関

- ▶ 金融機関 39機関
(銀行、信用金庫、信用組合、)
政府系金融機関
- ▶ 経営支援機関 20機関
(弁護士会、
税理士会等の専門機関)
- ▶ アドバイザー 4機関
(東海財務局、中部経済産業局、)
愛知県、名古屋市



² 事業者と相対し経営支援を担う業務課、各種専門家とのつながりを持つ経営支援課、各種中小企業支援機関とのつながりを持つ地域連携課

【図5】分科会の様子



飲食業の各業種において経営支援を行う上で意識して取り組んでいることなどを項目とし、このアンケート結果の取りまとめをベースに意見交換を行った。なお、上記3業種については、開催時間の関係から、事業者数や社会的課題を念頭に支援の必要性（ニーズ）が高いと思われる業種を選定した。

分科会終了後に実施したアンケートでは、「他機関の様々な取り組み事例や進捗状況が聞けて、とても参考になった。」との声を多数いただいた。参加機関の間での組織を超えた意見交換が進んだことで、「共通のモノサシ」を活用した支援に向けて、第一歩を踏み出すことができたと感じた。

②愛知県東三河地域での合同研修の開催

ネットワーク会議を終え、程なくして東三河地域³の信用金庫から「支援力の向上に向けて着眼点の研修を開催したい。地域の金融機関が同じ目線で事業者支援を行うことは有用であり、当金庫単独ではなく、東三河地域の金融機関合同での開催が理想と考えている。ネットワーク会議を取り仕切った信用保証協会の旗振りであれば、合同開催に向けた調整も容易に進むと感じられることからご協力を願いたい。」との要請があった。当時を振り返ると、突然の要請に一瞬戸惑いを覚えたが、ネットワーク会議がキッカケとなり、具体的な取り組みにつな

がっていることに大きな喜びを覚えたことが思い出される。

その後、合同研修に向けた数度の打ち合わせを経て、実践力の向上につなげるため、「ケーススタディによる事業者訪問時のヒアリングシートの作成」を主のテーマに据えることとした。

ケースの題材は、東三河地域に実在する事業者をモデルとした。作成した資料は、匿名化しているものの、事業者の了解のもとほぼ実態に近い財務内容、事業内容に基づいたものとした。なお、資料作成に先立ち実施した事業者へのヒアリングでは、着眼点に記載されているポイントについて経営者の生の声を次々と伺うことができ、着眼点の有用性を再認識した。この成功体験については、ケーススタディの講評の際にも研修参加者に伝えている。

ケーススタディは、参加者のレベル感に差があることも念頭に、参加金融機関の本部職員をチューターに据えたグループワークで取り組んだ。実態に近い複数の要因が絡むケースを題材としたため、参加者にとって難易度が高くなってしまったが、チューターがサポートすることで全グループがヒアリングシートを完成させることができた。チューターとも事前に数度の打ち合わせを行ったことが奏功した形だ。

研修参加者からは「経営者にどんなプロセスで話を聞けばいいか分かった。」「分析のポイントとなる点がよくわかった。」など着眼点の

【図6】合同研修の様子



³ 愛知県の東部に位置する豊橋市、豊川市、蒲郡市、新城市、田原市、設楽町、東栄町、豊根村の8市町村から構成される地域

有用性に関する意見とともに、「複数の金融機関と一緒にグループワークなどに取り組み、意見交換できたことが良い経験になった。」など他の金融機関との意見交換が刺激になったという意見もあり、着眼点の普及とともに連携した支援を行う上での土台（担当者間のネットワーク）作りに寄与することができたと感じている。

③一宮中小企業サポート会議での研修開催・「繊維工業の着眼点」の作成

令和6年度は、名古屋市に次いで事業者数が多い一宮市において普及活動を行った。普及にあたっては当協会が事務局を務めるネットワークの一宮中小企業サポート会議⁴（以下、「一宮会議」という。）を活用した。一宮会議は、事業者に関する情報共有や実務連携を図るため、定期的に会議を開催している。それぞれの機関の強みを活かして連携した個社支援に取り組んできたが、同じ目線で事業者を把握できればさらなる実効性向上につながると考え、着眼点の合同研修を開催することとした。合同研修は、当協会が中心となり、地元信用金庫が企画段階からサポートすることで準備が進められた。

研修コンセプトの検討段階では「一過性の知識の共有にとどまらない、持続性のある内容にすることが望ましい。」との方向性で一致し、具体的な方策として、繊維工業を題材にオリジナル「繊維工業の着眼点」をワークショップ形式で作成することにした。

繊維工業を取り上げたことにも理由がある。同市を中心とした尾州地域⁵は、世界三大毛織物産地の一つで、高級毛織物を取り扱っている。安価な海外ブランドの攻勢などにより、生産量は減少傾向と厳しい状況にあるものの、全工業に占める事業所数の割合は依然3割を占めるなど同市の基幹産業となっており、参加者にとって重要でかつ身近に感じやすいと考えたか

らである。

ワークショップの事前準備では

- ア 着眼点に基づいた事業者ヒアリングシートの作成
- イ ヒアリングシートをベースにした地元事業者6社へのヒアリングの実施
- ウ オリジナル着眼点につなげるためのワークシートの作成

に取り組んだ。

約4か月の準備期間を経て臨んだ研修当日は、繊維業界に精通した専門家による講演に続き、オリジナル着眼点の作成に向けたワークショップをグループ単位で実施した。ここでは、単に繊維工業について理解を深めるだけでなく、その過程を通じて着眼点の有用性を実感できるよう、各グループに事業者ヒアリングを担当した当協会と地元信用金庫の職員をチューターとして配置した。各チューターから「着眼点に基づいてヒアリング項目を整理することにより、スムーズに事業者と意見交換ができた」という成功体験を伝えることで、参加者の自発的な活用を促すことが狙いだ。

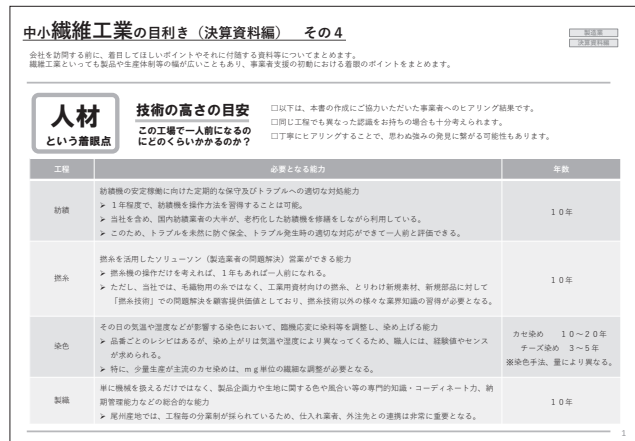
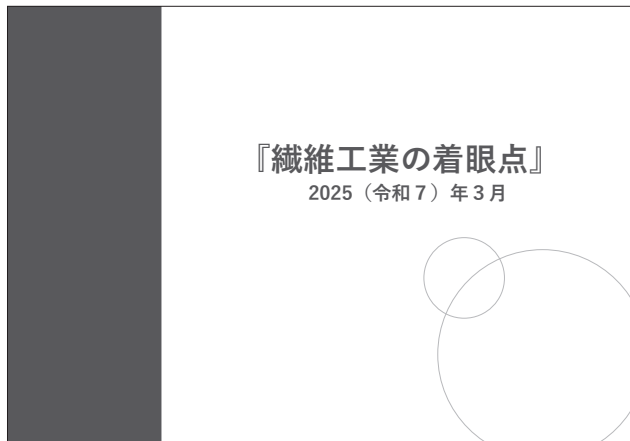
活発な議論が繰り広げられたワークショップの結果を踏まえ、研修後にはオリジナル「繊維工業の着眼点」を作成し、一宮会議の構成機関に展開した。

「繊維工業の着眼点」は、繊維工業の現状や工程別の目利きポイントなどを取りまとめている。当協会では、職員が自由に閲覧できるようイントラネットに掲載しており、実際に同着眼点を活用し、繊維業者のヒアリングに臨んだことで、事業者の課題の真因を捉えることができたといったたいへん喜ばしい事例も報告されている。また、一宮会議の他の構成機関でも、内部研修のテキストとして有効活用されている。このような活用を継続していくことで、地域の伝統的な産業が再び元気を取り戻す一助になっていくことを期待したい。

⁴ 一宮市を本拠地とする支援機関（一宮市、一宮商工会議所、尾西商工会、木曾川商工会、いちい信用金庫、尾西信用金庫）、日本政策金融公庫及び当協会で形成している。

⁵ 一宮市を中心に、津島市、稲沢市、江南市、岐阜県羽島市など愛知県尾張西部エリアから岐阜県西濃エリアが「尾州」と呼ばれている。

【図7】繊維工業の着眼点



4. おわりに

令和7年3月に中小企業庁から公表された「円滑な事業再生等に向けたモニタリングの高度化に関する研究会報告書」において、保証付き融資を念頭に置いたモニタリングの在り方が示された。この中では、各機関のリソース制約に応じた他機関との連携の必要性などが記載されている。

当協会では、この報告書に記載されている内容の高度化を図るため、令和7年10月にネットワーク会議における全体会議及びノウハウ共有分科会を開催し、地域金融機関、信用保証協会、士業などの中小企業支援機関が複眼的に予

兆管理を行い、関係主体で連携しながら事業者支援を行うことの必要性について認識を共有したところである。

先述のとおり連携した事業者支援を行う場面においては、関係機関が同じ目線（同じ方向性）で支援に臨むことが重要である。着眼点は関係機関の認識を揃えるための「共通のモノサシ」として有効に機能すると考えており、今後も協会内外を問わず、普及・実践に努めていきたい。

最後に、本稿では当協会の着眼点普及への取り組みについて網羅的にご紹介した。少しでも各地域での事業者支援の高度化を図る上での参考となれば幸甚である。