

地域金融機関における アフターコロナの企業支援



石 賀 和 義
(神戸学院大学)
経営学部教授

< 要 旨 >

地域金融機関は取引先企業と連携して、共通価値を創造していくリレーションシップバンキングを進めている。近年は取引先企業に対して事業性評価を行い、ソリューションを提供している。事業性評価ではセブンエレメントモデルなど小規模事業者への対応も進んでいる。コロナ禍では資金繰り支援がメインであったが、アフターコロナでは、経費削減やバランスシート調整のみならず、事業転換による売上強化などを支援することが求められている。商流分析とマッチングのニーズの加工が鍵になろう。外部リソースの活用も重要である。そのうえで、業務を継続するためのマネタイズも求められている。また、デジタルトランスフォーメーションの導入は必至であり、信金中央金庫は支援システムとして「ケイエール」を導入している。さらに人材紹介業務が解禁されたことにより、経営者の右腕人材を供給する役割も期待されている。

事業再生では、産業再生機構以降に導入された手法が定着しているが、コロナ禍の緊急融資で積みあがった借入金の返済が始まっており、金融機関は、従来のスポンサーによる支援から一歩踏み込み、自らが販路開拓を支援することで取引先の収益力を回復させることが求められている。官庁も事業再生を推進するための施策を進めて金融機関を後押ししている。再チャレンジ支援では、事業の将来性を見据えたうえで、「経営者保証ガイドライン」を活用して、経営者に早期の保証債務整理を促す努力が求められている。そのためには経営者に対しては説得力のある対話が重要となる。事業承継は、2025年頃までの10年間累計で約650万人の雇用、GDP約22兆円が失われるとの試算もあり、待ったなしの状況にある。プラットフォームの利用などにより中小企業のM&Aを推進することが望まれる。

地域金融機関は地域経済の要である。アフターコロナでは多岐にわたる企業支援が求められており、今後も新たな企業支援に精進しつつ、地域の活性化に取り組むことを期待している。

目次

- I. 企業に対する事業性評価とソリューション提供
 - 1. 事業性評価
 - 2. 知的資産経営
 - 3. セブンエレメンツモデル
 - 4. アフターコロナのソリューション提供
 - 5. 商流分析とマッチングのニーズの加工
 - 6. 外部リソースの活用
 - 7. 企業支援のマネタイズ
 - 8. 営業店の若手職員への対応
- II. 金融機関のデジタルトランスフォーメーション (DX)
 - 1. DXの概念に関する整理
 - 2. DXの2つの戦略
 - 3. 金融機関のデジタル化支援と立ち位置
 - 4. 信金中央金庫のケイエール
 - 5. システム開発における要件定義
 - 6. 補助金の活用
 - 7. SNS版三方よしプロジェクト
- III. 人材紹介業務について
 - 1. 人材紹介業務の解禁
 - 2. 人材紹介業務の実務
 - 3. 金融機関の人材紹介に関する運用状況
 - 4. 金融機関による外部人材の中途採用の事例
- IV. 事業再生
 - 1. 従前の事業再生支援
 - 2. コロナ禍における資金繰り対応とアフターコロナの対応
 - 3. 直近の事業再生を推進するための施策
 - 4. 京都再生ネットワーク会議
 - 5. 業況不芳先に対する収益環境
- V. 再チャレンジ支援（転廃業支援）
 - 1. 経営者保証ガイドライン
 - 2. 事業の将来性
 - 3. 経営者への対応
- VI. 事業承継
 - 1. 高齢な経営者を取り巻く現状
 - 2. 事業承継・引継ぎ支援センター
 - 3. M & A会社とプラットフォーム
 - 4. 事業承継税制の拡充
 - 5. 事業変革を伴う事業承継
- VII. おわりに

地域経済がコロナ禍から脱却するなか、地域金融機関では、地域の中小企業の新たな成長を支援することが求められている。本稿では、こうした点について、地域金融機関、とりわけ協同組織金融機関を中心とした様々な企業支援について解説する。

I. 企業に対する事業性評価とソリューション提供

1. 事業性評価

地域金融機関は取引先企業と連携して、共通価値を創造していくリレーションシップバンキングを進めており¹、近年は取引先企業に対して事業性評価を行っている。事業性評価とは、

取引先企業の事業内容やその将来性等を適切に評価することである。従来の決算書や担保・保証に過度に依存しない融資につなげるものであり、金融庁が2013年の金融モニタリング基本方針から導入している²。

事業性評価では、取引先の経営者と対話を重ね、企業の商材をチェックし、商流や物流などを分析する。金融機関ではモニタリングによって収集した情報を事業性評価シートに纏めるが、シートの作成はそれだけでは価値を生まない。ソリューション提供などにより取引先企業に変革が生じ、生産性向上や収益改善が実現して初めて業務の価値が生じることになる。

事業性評価においては企業の経営課題を抽出する。その内容は、業務内容、商流、組織構成、内部管理、人材供給面など様々であるが、実際は、売上増加、生産性向上、人材不足対応などが中心であり、どの企業も似たような課題を抱えているともいえる。経営者は自社の課題を把握しているとは見られるが、実は的を射っていないケースもある。販売体制の強化を主張していても、製品の陳腐化が課題となっているケースは多い。担当者は、経営者の意見を拝聴しながらも、徐々に課題を修正する必要に迫られるケースもある。デジタル化では、経営者が「デジタル化を進めるべき業務は自社にはない」と強調していても、経理処理などの内部処理でデジタル化した方が良い業務は結構存在している。このように内部管理については金融

マンでも対応可能であろう。

しかしながら、経営者のビジネスに関する着想は、金融マンの想像の範囲を超えるものである。こうした着想を促すために、妄想といえなくもない経営者の思考の行程に伴走すること、すなわち、経営者とのより深い対話が求められるよう。経営者に対して、「何が」「どうなるか」「うれしいのか」という将来展望を傾聴し、そのために必要な事項や阻害要因を一緒になって考えることが肝要である。

2. 知的資産経営

事業性評価では、バランスシートにない価値を見出すことが求められているが、そうした手法のひとつに知的資産経営がある。知的資産経営は1990年代初頭のスウェーデンの大手金融サービス会社スカンディア社が始まりであり、日本では、2006年1月に中小機構において「中小企業知的資産経営研究会」が設置され、導入された。

財務諸表上の資産は、流動資産や固定資産である。これらは全て目に見えるし、数字で表すことができる。これまではこうした目に見える資産をベースに企業を評価してきた。しかし、そうした評価の対象とはならない知的資産こそが中小企業の強みである（表1）。

経営手法としてはバリューチェーン分析³やSWOT分析⁴がよく利用されているようである。企業を取り巻く環境を分析して経営課題を抽

1 「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」（2003年）において導入され、当初は、中小企業金融の再生に向けた取組みや健全性確保、収益性向上等に向けた取組みが謳われていた。

2 その後、金融庁は2016年9月に金融仲介機能のベンチマークを策定・公表し、全金融機関を対象とした「共通ベンチマーク」と各行の事業戦略等を踏まえて選択する「選択ベンチマーク」を提示した。このなかには事業性評価に関する部分も含まれており、金融機関の金融仲介機能について、共通部分の横並び比較や選択部分の推移のチェックが可能となった。

3 企業活動を製品が顧客に届くまでの付加価値の連鎖としてとらえ、競争の優位性を見出す手法。マイケル・ポーターが1985年に「競争優位の戦略」で提唱。

4 企業を取り巻く事業環境をStrength（強み）、Weakness（弱み）、Opportunity（機会）、Threat（脅威）によって分析する手法。1970年代初頭に、経営学者ケネス・R・アンドリュースが提唱。

表1 【知的資産の分類】

| 項目 | 概要 |
|----------|--|
| 人的資産 | 経営者や社員に依存している資産（社長や従業員が退任、退職で会社から失われてしまう資産例）社長のリーダーシップ、社長の顔、ベテランの勘や経験、ノウハウ、モチベーションなど |
| 組織（構造）資産 | 会社の「仕組み」として定着している資産（社長や従業員が退任、退職しても会社に残る資産例）風土、習慣、技術、データベース、マニュアル、システム、ルールなど |
| 関係資産 | 外部（顧客・協力会社等）との関係で築かれている資産（企業の対外的関係に付随したすべての資産例）供給会社との関係、異業種や同業種との協力関係、ブランド、信用・信頼、顧客満足度など |

出して、その経営課題を解決して、会社の業績を改善させ、業容を拡大させることを想定している。経営者との対話では、独自の事業性評価シートを作成する先が多い。この点では、ローカルベンチマーク⁵や経営デザインシート⁶を作成して、経営者に気付きを促すことも有効であろう。

但陽信用金庫では2009年から知的資産経営支援に取り組んでいる。取引先企業の職員と金融機関の職員が一緒になって、当該企業の強みなどを深掘りする。「知的資産経営に取り組んでいる企業のランクアップ率は、それ以外の企業に比べて明らかに高い。信用コストの改善が同金庫にプラスとなっている」としている⁷。

3. セブンエレメンツモデル

全企業数の8割強を占める小規模事業者⁸では、長期的な人間関係から疑似家族化し付度ししてしまうため、問題があっても本音は出にくい。しかし、課題の多くは現場にあり、解決策も現

場にあることが多い。現場の従業員にとって、経営改善計画など金融機関が日常で使う用語は難しすぎ、ドン引きする。そうなると、課題解決は職員にとって「たにんごと」になってしまう。こうした事態を回避するため、ひょうご職業人材相談センターの亀井芳郎氏は、課題抽出に現場の職員を組み込み「じぶんごと」と捉えさせるセブンエレメンツモデル⁹（図1）を開発し、約100社の課題抽出を行った。同センターは人材紹介に焦点をあてているが、課題抽出の点では他のソリューションを提供する際にも適用できると考えられる。

課題抽出プロジェクトでは、現場からの意見を引き出し、これらを整理する。重要なことは従業員に自らの言葉で語らせることである。これにより意識改革の機運が芽生える。この際に、セブンエレメンツモデルのチャートを利用する。これにより、従業員に、自社商品が、販路、販促を通して、顧客に到達する、という商流を、チャートとして感じ取ってもらう。また、この

5 経済産業省が提供している企業の経営状態を把握するためのツール（いわゆる「企業の健康診断」）であり、財務面の6指標、商流・業務フロー、非財務面の4視点の3シートで構成されている。企業の経営者と金融機関・支援機関等が、このシートを活用して対話することにより、企業経営の現状や課題を相互に理解して、個別企業の経営改善や地域活性化を目指している。

6 内閣府・知的財産戦略推進事務局が2018年に公表したツールであり、持続的成長をするために、(A) 自社の目的・特徴、経営方針を確認し、(B) 価値を生み出すしくみ、(C) 「これから」の在りたい姿、(D) 今からの戦略を策定するもの。1枚でビジネスモデルを俯瞰できることから利用が広がっている。

7 「熱い金融マン列伝第7回但陽信用金庫常務理事藤後秀樹さん10年間にわたる知的資産経営」金融財政事情（2019.10. 7）48～49頁。

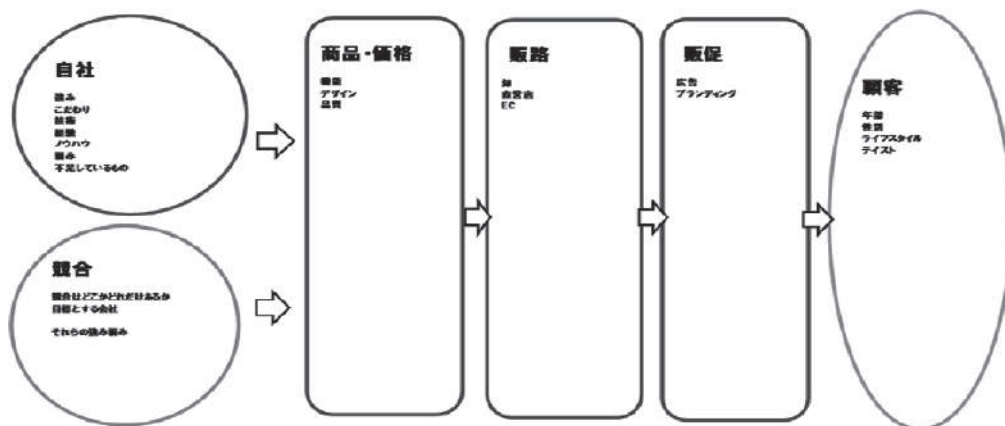
8 中小企業庁の集計（2016年6月時点）によれば、日本の全企業358.9万社のうち、大企業は1.1万社（0.3%）中小企業・小規模事業者は358.7万社（99.7%）。このうち小規模事業者（従業員が製造業その他で20人以下、商業・サービス業で5人以下）は304.8万社（84.9%）を占めている。

9 詳しくは『中小企業を救うエマージェント経営戦略 セブンエレメンツモデル』（亀井芳郎 著、ビジネス社、2020年）亀井芳郎（2020）を参照。

フレームワークを使うことで、現場のコミュニケーションが促進され、経営者と現場の課題に対する「ズレ」が認識され、両者の「気づき」

や「腹落ち」につながる。下表の手順で進めて合計3時間で終了する。

図1 【セブンエレメンツモデル】



【課題抽出プロジェクト手順】

| | | 項目 | 方法 | 時間(分) |
|------|----|------|-------------------|-------|
| 組織分析 | 1 | 自己紹介 | 現在の立場、職歴、趣味等 | 20 |
| | 2 | 問題出し | 問題点を付箋に書き出す | 10 |
| | 3 | | 模造紙に貼り付ける | 10 |
| | 4 | | 意見聴取 | 10 |
| | 5 | | 優先順位をつける | 5 |
| | 6 | 強み出し | 強みを付箋に書き出す | 10 |
| | 7 | | 模造紙に貼り付ける | 10 |
| | 8 | | 意見聴取 | 5 |
| | 9 | 課題出し | 課題を問いかける | 10 |
| 戦略分析 | 10 | 戦略分析 | 商品を書き出す | 10 |
| | 11 | | 販路を書き出す | 10 |
| | 12 | | 販促、顧客を書き出す | 5 |
| | 13 | | 意見聴取 | 5 |
| | 14 | 競合分析 | 競合を書き出す | 10 |
| | 15 | | 競合要因を書き出す | 5 |
| | 16 | | 要因ごとに○×△をつける | 10 |
| | 17 | | 意見聴取 | 5 |
| 戦略立案 | 18 | 戦略立案 | 商品、販路ごとに目標数値を書き出す | 10 |
| 課題出し | 19 | 課題出し | 課題を3つ決める | 10 |
| | 20 | | 課題に対する対策を考える | 10 |
| | | | | 180 |

4. アフターコロナのソリューション提供

金融機関が企業に提供する最大のサービスは融資である。事業性評価で動産に着目するケースでは、動産担保による保全を行うケースもあるが、売掛金の規模にあわせて短期継続貸付を行うケースも増えている（こうした融資をアセット・ベスト・レンディングと総称している）。近年では、融資のみならず、コンサルティングやソリューション提供を行っている。

アフターコロナでは、従来の経費削減やバランスシート調整だけではなく、新規事業や業態転換などによる売上の強化を支援することが求められる。従前では、こうした支援は、M & Aによりスポンサー企業に委ねることが多かったが、今後は、トップラインを上げていく支援を金融機関が自ら行うことも求められている。目的は経営課題の解決であり、各課題の優先順位と取りうる解決策を間違えてはいけない。近年叫ばれているデジタル化についても、最初から取り組むのではなく、必要なソリューションと定義づけられてはじめて、取り組むべきである。

近年、金融機関は、経営課題に対するソリューションを提供する体制を整えてきた。コンサルティング機能の進展は著しい。しかし、金融機関自身が必要なソリューションを完全には提供できない場合も多い。その場合は、外部の事業者と連携して必要な機能を企業に提供していくことが求められる。

5. 商流分析とマッチングのニーズの加工

金融庁の「金融仲介機能の発揮に向けたプ

ログレスレポート」（2023年6月）によれば、金融機関から受けたいサービスとして、経営者の5割強が「取引先・販売先の紹介」をあげている（図2）。しかし、一度立ち止まって考えてみたい。取引先・販売先を探すことは経営の最優先事項であり、これを金融機関に求める企業はいかがなものかとも思われる。しかし、そのような事態に陥る事情があることも事実である。日本では、垂直的下請構造がかなり進んでいる。こうした企業の経営者は、部品を納入することに注力すればよく、それ以上のことは考えない。工場のおじさんは職人気質というイメージがこれを物語っている。しかし、これでは売上を他者依存していて、価格交渉すらおぼつかず、製品単価の引き下げ要求を常に受けてしまう。こうした状況から、金融機関に取引先・販売先の紹介を求めることになっている。

しかし、金融機関も自ら商流を持っているわけではないため、取引先同士のビジネスマッチングを試みることになる。これはボリュームの勝負になる。したがって、地域に制約がある信用金庫や信用組合は、業態全体でマッチングすることが望ましい。信用金庫は後述するケイエールにマッチングアプリを組み込むことも一手であろう。

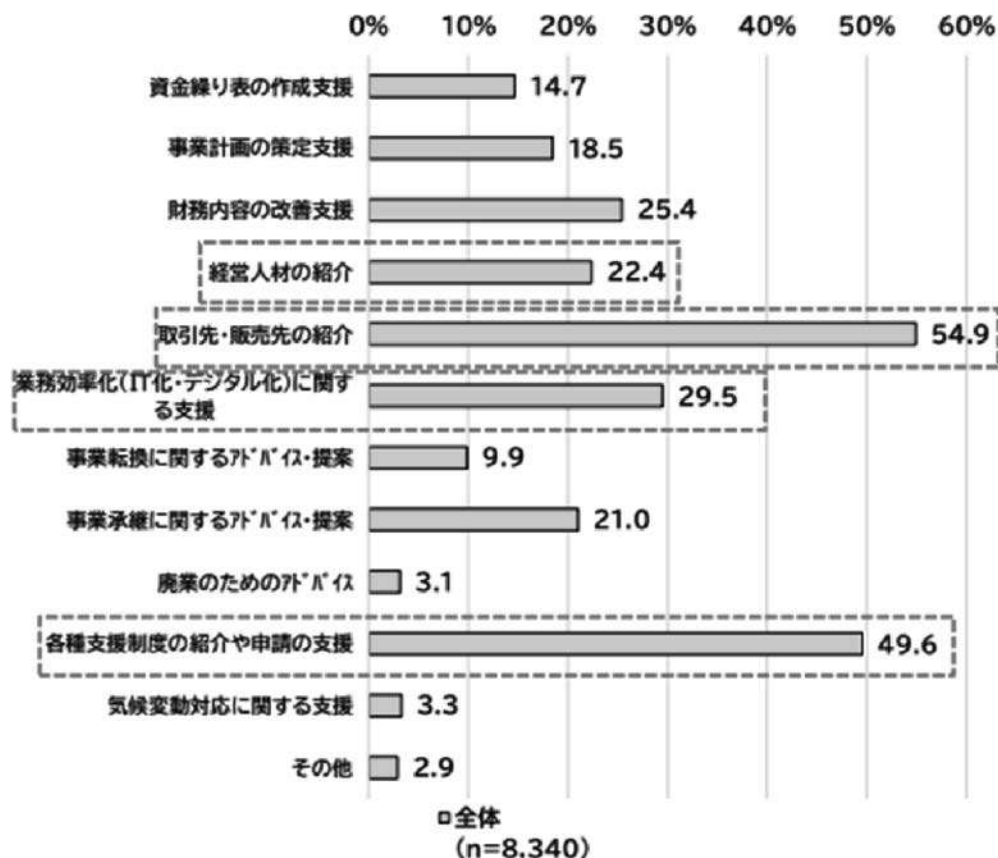
しかし、マッチングの実情は芳しくなく、発注側が1割、受注側が9割というケースも起こりうる。現状の製品・サービスではマッチングは困難であるケースは少なくない。その場合は、取引先の商流を分析し、部品であれば、どのような最終製品に組み込まれているかなどを調査する。その最終製品が経済サイクルや制度変更によりどのような影響を受けるかを想定して、

需要の変化を先取りし、他のセグメントの製品に使える方法を考えていく必要がある。例えば、電気自動車の台頭により、従来の部品メーカーは新たな納入先を探す必要に迫られる。今後は、金融機関も、製造業を俯瞰し、マッチングのニーズを加工していくことが求められよう。また、BtoB事業からBtoC事業に市場を変更する戦略を立てて、取引先の技術やノウハウを転用していくことも求められるだろう。

イノベーションを技術革新と捉えるとハードルはかなり高くなるが、事業の要素を入れ替える新結合と捉えれば選択肢はかなり広がる。原

料にリサイクル資材を組み込むことで、SDGsの志向が高い企業に対する需要を高めることができる。サーキュラーエコノミーは廃棄物を資源に変えるので無限の可能性を秘めている。また、サービス業でも、従来にない人材活用を考えてみると面白い。例えば、美容院の従業員は男性も女性もいるが、理髪店の従業員は男性が殆どである。そこで、女性従業員を中心とした理髪店が出現すれば面白い。人手不足といわれるドライバーについても女性の活躍が期待できる。

図2 【今後金融機関から受けたいサービス】



(出典)「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」(2023年6月) 44頁、図表51

6. 外部リソースの活用

金融機関が課題を解決していくには、叡知を集めるコーディネーティング力も必要である。この能力こそ金融機関が得意とする分野であり、ビジネスの専門家ではなくても、専門家に案件やニーズを橋渡しして、課題を解決することが可能となる。地域金融機関は、地域の専門家の実情にも詳しいので、地域における専門家のネットワークを構築することが求められている¹⁰。また、公的機関としては、中小企業庁が、中小企業向け総合的サイト「ミラサポplus」において、専門家派遣、新規開業支援、働き方改革支援、補助金制度など様々な支援メニューを紹介し、各都道府県に「よろず支援拠点」を設置している。こうした公的機関以外にも、近年は、新たな外部リソースが出現している。ここでは、有用な外部リソースについて紹介する。

(1) 産学金連携コーディネータ研修

2007年に、山形大学の小野浩幸教授が金融機関職員を対象とした産学金連携コーディネータ人材育成研修をスタートさせた。産学金連携コーディネータは山形大学から「認定証」（実績に応じた期間1年の更新制）を授与する。2008年には中小企業庁の「地域力連携拠点事業」に大学として唯一採択され、人材育成にとどまらず、中小企業支援活動を開始した。12の地域金融機関が緩やかに連携して、産学金連携コーディネータ290名を基盤とした中小企業支援活動を展開している。人材育成カリキュ

ラムは、認定研修コース（全32時間）とスキルアップ研修コース（全56時間）を用意している。PBL（Problem Based Learning）方式で、実習・演習をふんだんに盛り込み、経営者が気づいていない現場力の提示などを目指している。認定研修受講者数の実績は合計669名（2019年7月現在）で、山形地区以外も114名が受講している。

(2) ビズモデル型支援施設

中小企業が低コストで事業改革に取り組む際、全国に展開しているビズモデル型支援施設が参考となる。小規模な市が、生き残りをかけて、有能なコンサルタントを高給で雇い、地域の中小企業の事業強化を図る取り組みである。新たな視点で「企業の隠れた強み」を見出す点が重要である。これこそが事業性評価をベースとしたソリューション提供そのものであろう。成功事例をみると、①ヒアリングにより、その企業の真の強みを見出し、②その強みを生かした新事業を考案して、③パブリシティ（地元新聞、WEBサイト、SNSなど）に載せて販拡し、コアな顧客やヘビーユーザーを作り出している。コロナ禍でもピンチをチャンスに変える事例も積みあがっている。2021年以降は、各地のビズモデル型支援施設が「全国Bizネットワーク」の下に連携し、ネットワークによる面での支援を強化している。

(3) 新現役交流会

新現役交流会は、大企業OB人材（新現役人

¹⁰ 金融機関において、ビジネスの能力を開花させる職員も散見されるが、従来の人事体系では評価しにくく、外部に転出してしまうケースもあると聞く。その場合、事情が分かる地域の外部専門家として連携することは得策と考えられる。他業界でもアルムナイと称する転出者の有効活用を模索している。

材)と中小企業の経営者をマッチングさせる取り組みで、2009年に亀有信用金庫がスタートさせた。信用金庫の担当者が、コーディネータ(中小企業診断士やベテランの新現役人材など)も利用しながら、中小企業の細かいニーズをヒアリングして文書化する。この文書を基に新現役人材が面談を希望する企業を選ぶ。この過程を経て、新現役人材、中小企業の経営者、地域金融機関による多数の3者面談を一度に行う「新現役交流会」を開催する。交流会で要件が合致すれば、新現役人材による指導・助言が始まる。最初の数回分は補助金を活用できるため、中小企業の負担はない。その後、中小企業と新現役人材の間で雇用契約の締結に至るケースもある。

当初は一部の信用金庫で実施されていたが、関東経済産業局の支援もあり、2011年度から2022年度の合計で、開催回数252回 参加企業数4,498社 参加新現役数16,208名 マッチング成立企業数2,571社の実績が積みあがっている。

(4) 地域クラウド交流会

地域クラウド交流会は、2015年から始まった創業支援である。創業は、保育所、就農、カフェ、地ビール製造など様々である。交流会の開催地では、100名以上の参加者が、予め選定された5人の創業予定者の事業内容の説明を受けた後、投票する。参加費は1,000円であり、このうち会場費等を除いた半額の500円分を商品

券として獲得した投票数に応じて創業予定者に提供する。「創業予定者に出会えるクラウドファンディング」になっており、交流会後も、投票した創業予定者を継続して支援するインセンティブが醸成される。

現在、22都道府県で167回開催され、22,670名人以上が参加し、830名以上の「地域起業家」を支援した。金融機関も36先とタイアップ(継続的契約の締結先は10先)している。近年では、全国大会も開催している。

7. 企業支援のマネタイズ

金融機関は、これまで、企業支援などのサービスのコストを金利収入のなかで賄ってきた。従前のように金利がある程度水準を確保していた時代は、この方式が有効であったが、現状の低金利水準ではこのビジネスモデルを継続することは難しくなっているため、今後、ソリューション提供などの企業支援をマネタイズしていく必要がある。金融庁の「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」(2023年6月)によれば、経営者の4割強が経営人材の紹介や事業効率化(IT・デジタル化)に関する支援には手数料を支払ってもよいという結果になっている(図3)。低金利下で金利収入から手数料を確保することが難しい場合は、子会社という別法人を介して手数料を受領することも一考である。近年、コンサルティング子会社を設立する金融機関¹¹もある。手数料収入の内訳をみると、M&A業務はレーマン方式¹²が定着

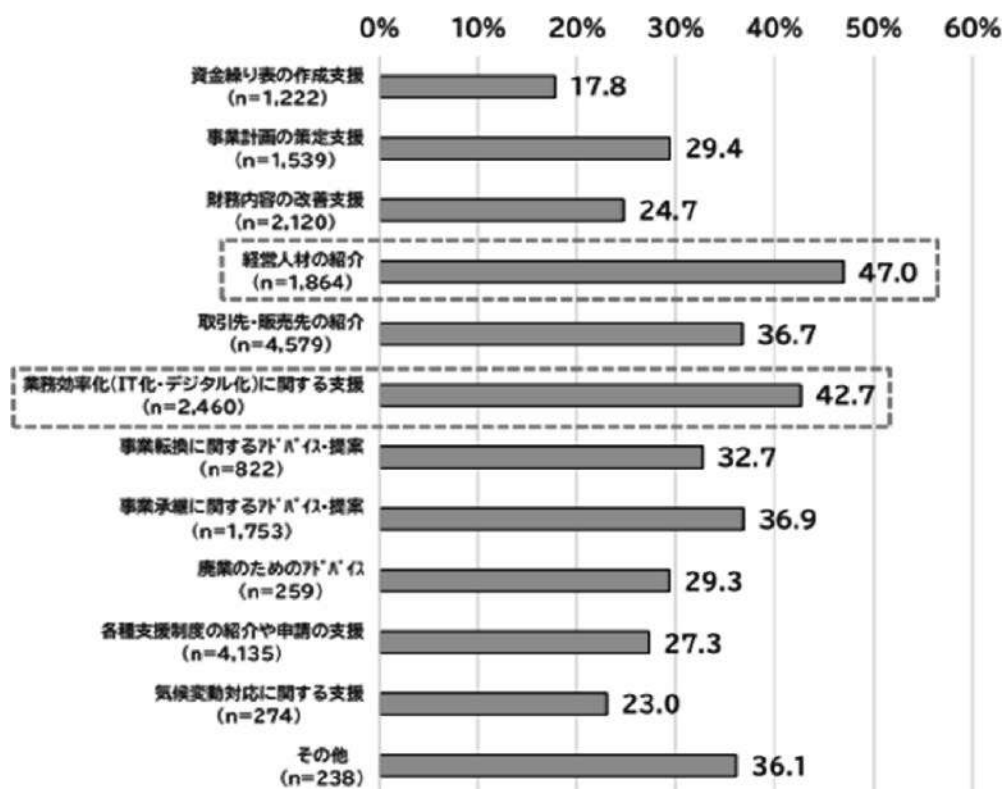
11 「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」(2021年7月)の71～72頁に地域銀行が設立した子会社・関連会社(2018年1月～2021年6月)が掲載されており、コンサルティング業務を営む先が散見される。

12 M&A仲介の成功報酬における一般的な計算方式であり、譲渡資産の価額に一定の割合を乗じて手数料を算出する。

しているため収益の寄与度が高い。毎月一定額の手数料を受領するサブスクリプション形式もありうる。このようにしてビジネスのサステナビリティを確保することが肝要であろう。

なお、コンサルティングの価格は千差万別ともいわれているので、金融機関の取り組みにより相場が形成されていくとも考えられる。

図3 【手数料を支払ってもよいと考えるサービス】



(出典)「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」(2023年6月)44頁、図表52

8. 営業店の若手職員への対応

金融機関の営業店では、先輩が後輩にノウハウを伝えていくが、近年は、就職氷河期に採用された中堅層が少ないため、若手の指導に従事しきれず、ノウハウ伝承がうまく行かないおそれがある。支店長や副支店長と若手ではノウハウ伝承が必ずしもうまくいかない。こうしたなか、定年後のシニア層を有効活用することが考えられる。彼らは自分のノウハウを若手に伝えたいとの思いが強いので、メンターとしての

役割を十分に期待できる。

2023年3月に金融庁が「地域金融機関の事業者支援能力の向上を後押しする取組について」のなかで、「業種別支援の着眼点」を公表した。これは、経験年数の浅い若手職員が実務に取り組むうえでの虎の巻である。全業種共通では売上高経常利益率やROAからひも解いている。また、コロナの影響が大きかった飲食業、小売業、卸売業や、人手不足などの構造問題を抱えている建設業、運送業について、目利きのポイントが記載されている。こうした資

料を共通言語として利用していくことも一手と考えられる。このほか、中小企業庁から「経営力再構築伴走支援ガイドライン」が2023年6月に公表された。経営者との対話により、経営者に気づきを促し、腹落ちさせるコンサルテーションを実現するためのノウハウをひも解いている。ケーススタディでは、成功事例（「モデル事例」）のみならず、失敗事例（「学び事例」）も紹介しており、参考になると思われる。

若い世代は、富に関する感応度が変わり、金銭的収益ではなく、地域への貢献度や顧客からの賞賛をかなり重視している。このカルチャーの違いから、転職する者も多いようだ。販売した金融商品の市場価格が下落し、顧客に迷惑をかけたことがストレスとなり、転職に至った若手職員もいる。こうした若手に対しては、地域活性化の業務を行ってもらい、その面白さと難しさを経験してもらうことが一挙両得と考えられる。その際には「地方創生に資する金融機関等の『特徴的な取組事例』」などを利用して、他の金融機関の取り組みを眺めるのも一手である。この事例集は、2015年度の「地方版総合戦略」策定後、毎年公表されていて、2022年度までに合計258件の事例が積みあがっている。最近では地域銀行と信用金庫・信用組合の事例がそれぞれ10数件掲載されている。なお、地域活性化については、地域特性が強い

点や成果が出るまでに長時間を要する点には留意する必要がある。

Ⅱ. 金融機関のデジタルトランスフォーメーション（DX）

この問題の本質は、パスワードに振り回されやすいことである。「やれ、FinTeckだ」、「これからはデジタルトランスフォーメーションだ」と用語が変わるたびに、システム関係者が業容拡大を画策する。デジタル化は業務の固定化である。したがって、ビジネスを変革しないとデジタル化だけでは新たな企業価値を生まない。デジタル化は魔法の杖ではないのである。とかく、全ての問題をデジタル化で解決できる幻想に陥りやすい。ここではデジタルを整理し、有効な手段を考える。また、前述のアンケート結果にみられるように、この分野であれば手数料を受けとりやすい状況にあるので、金融機関も従事するほうが得策と考えられる。

1. DXの概念に関する整理

・基本的な概念として、デジタイゼーション、デジタルライゼーション、デジタルトランスフォーメーション（DX）を整理すると下表のようになる（表2）。

デジタイゼーションの壁となるのは、ファックスでの情報交換などの既存のアナログ業

表2 デジタルトランスフォーメーションの概念

| ステージ | 内容 |
|-------------|---------------------------------|
| デジタイゼーション | 情報を紙ベースからデータに変換するデータ化である |
| デジタルライゼーション | データ化した情報を基に、既存業務をデジタル化して置き換えること |
| DX | デジタルを活用した業務の変革や新規事業の立ち上げ |

務であるが、実は中小企業にとってこの障壁が高い。デジタル化を進めようとして新たな入力作業が発生し二度手間になることもある。このため、デジタル化を躊躇する経営者も多い。業務量によってはデータ化のメリットが少ないこともあるので、OCRの利用による入力作業の簡素化なども勘案したうえで、効率化が進む場合にのみ実施することが望まれる。

デジタルライゼーションでは、既存業務をデジタルに置き換えることである。スマートフォンアプリを活用した勤怠管理は、外回り営業担当が現地への直行直帰できるなどで時間的な効率化が進み、メリットを享受できる。導入コストとの兼ね合いが重要になる。

DXは、デジタル活用により既存にない業務を生み出すことであるが、ビジネス創生力がないと、何をすればよいかわからない状況に陥りがちになる。業務を整理して変革によるメリットが得られる業務についてDXを進めたり、ノウハウを活かせる新ビジネスの進出に向けてDXに取り組むことが肝要であろう。

2. DXの2つの戦略

DXは内部コスト削減とCX¹³の拡大の2つの戦略で語られることが多い。内部コスト削減は目に見えるので経営者の受けが良い。また、既存の業務に関することであり、知見が蓄積されやすいので、改革も進めやすい。しかし、一定の効果を得た後、効果は減衰する。これに対し

てCXの拡大は無限の成長性がある。しかし、プラットフォームに代表されるようにデジタル空間では競争が厳しく薄利多売となりやすい。顧客獲得と売上増加による規模の拡大を狙う場合は会社の規模が相応に大きくなると費用を上回る効果を得にくい。このため、中小企業では、SNSなどのデジタル空間で顧客との絆を深めたうえで、あえて顧客との接点をアナログに戻す戦略を取ることも考えられる。デジタルはあくまでCXの入り口であり、その後のコンタクトは得意なアナログの対人関係を基本とした営業に引き付けていく手法を取ることが得策なケースも考えられよう。

3. 金融機関のデジタル化支援と立ち位置

金融機関は、取引先企業の規模によってデジタル化の手法を選択することが求められる。小規模事業者は合理化のためスマートフォンアプリの導入でことが足りるケースが多い。システム関係者はツール選定では儲けが少ないうえ、地方では出張費もかさむことから、この分野に進出しにくい可能性がある。したがって、地域金融機関が選定作業を担い最適なツールを選定する能力が求められるであろう。こうしたアプリやITツールは日進月歩なのでキャッチアップも必要であろう。

また、DXのビジネスモデルの改革では、理系の素養のみならず、業務の造詣の深さが重要である。ITツールに関するスキルは、最近のオンライン研修で十分に習得でき、文系職員でも十分に伸ばすことができる。ITパスポート試

13 カスタマー・エクスペリエンス。「顧客経験価値」。商品やサービスの機能・性能・価格といった「合理的な価値」だけでなく、購入するまでの過程・使用する過程・購入後のフォローアップなどの過程における経験や感情的な価値を重視する手法。

験¹⁴などの資格取得を推進する金融機関も多い。この資格取得の結果、経営者との間でデジタル化について共通言語で話せるようになる。金融機関の人的資本の有効活用が求められているといえる。

4. 信金中央金庫のケイエール

金融機関による中小企業のデジタル化支援として最も適切なのは、信金中央金庫が導入したケイエールであろう。信金中央金庫では、今般の新型コロナへの対策で資金繰りを適切に把握しておくことの重要性を改めて認識し、資金繰りを管理したり可視化したり、伴走支援する信用金庫職員も利用できる独自のポータルサービ

スが必要であるとの観点から、他社に委ねることなく、ツールを提供することを念頭にケイエールを開発した。その機能は、表3のとおりである。

このほかに、信用金庫業界とNTT東日本・NTT西日本が連携¹⁵し、中小企業が抱える経営課題を解決するICTコンサルティングの実施や、DX人材の育成支援などを通じて中小企業のDX実現をサポートする体制を整えたほか、信用金庫に対してもICT環境の整備やDX人材の育成支援を実施することで、信用金庫が取引先中小企業へDXを推進するための態勢構築をサポートし、地域社会におけるDXの浸透をめざしている。

表3 ケイエールの概要

| 機能 | 内容 |
|-----------------|--|
| ①資金繰り把握 | APIで取引信用金庫だけでなく他の金融機関の口座を含めて取得してきた情報を一覧表示する（アカウントアグリゲーション） |
| ②電子請求書対応 | 2023年10月から求められることになるインボイス制度に対応した適格請求書の発行 |
| ③電子ファイル共有・保存 | 信用金庫とファイルを共有・保存する |
| ④課題解決サービス | チャットで経営相談して、信用金庫やNTTなどの外部機関が回答・提案 |
| ⑤バックオフィスサービス | 外部のサービスやコンテンツとの連携 |
| ⑥コミュニケーション・情報発信 | 中小企業向けのお役立ち情報を発信 |
| ⑦アラート機能 | 大口入金時、残高不足時など、任意に設定した条件でアラート |

5. システム開発における要件定義

金融機関もデジタル人材を採用すべきとの意見はある。しかし、デジタル人材にとって、

金融の技術は面白みのないものに写るうえ、カルチャーの同質化も難しく、賃金の処遇も難しいことから定着しないだろう。従って、金融機関は、内部職員を育成する必要がある。ただ

14 「情報処理技術者試験」のうち簡単な部類の資格であり、「情報処理の促進に関する法律」に基づく国家資格である。ITエンジニアだけでなく幅広い層におけるITの知識の取得を目指し2009年4月に新設された。2020年度は13万人が受験し7万7千人強が合格している。

15 信金中央金庫では、「デジタル田園都市国家構想基本方針」（2022年6月に閣議決定）のような官民一体のDX推進については、中小企業の多くが人材・ノウハウ不足などの課題を抱えているとして、そうした課題を解決するため、2022年8月にNTT東日本・NTT西日本と3社で業務提携を実施し、地域経済を担う中小企業1社1社にDXを浸透させることを目指している。

し、プログラム作成の能力は不要であり、通常は、業務要件を確定させるための「上流工程」を遂行できればよい。業務を詳細に分析し、プログラミングを行うSIerとの役割分担を明確にして、発注できる素養があればよいのである。

また、先方にシステム開発担当者がある場合、システム開発に対する助言が求められる。この場合、経営者は何でもデジタル化したがるケースがあり、SIerが売上極大化を狙いシステム開発の規模を大きくしがちであるが、オプション満載の高価なシステムは費用対効果が得られにくく、迷惑になるケースがある。このため、地

域金融機関が経営者に寄り添い、不要な機能を削ぎ落とす役割が求められる。チェック機関としての立ち位置が金融機関に対する経営者の信頼感をより強めることになるだろう。

金融機関がシステムに関して要件を聞く場合、経営者が「とりあえず、儲かる提案をしてくれ」と発言することがある。この場合、相手方は全く内容がわかっていないので、丁寧に啓蒙していく必要がある。要件定義について、留意すべき点については以下の点（表4）が重要であり、取引先の経営者との間では、こうした項目の検討を進めることが肝要であろう。

表4 「要件定義書」における重要項目

| 項目 | 内容 |
|----------|-----------------------|
| 方針 | 物事や計画を実行する上での、おおよその方向 |
| 作業項目 | 全体プロジェクトにおける作業の管理単位 |
| 役割分担 | 上記の作業項目毎の責任者と作業従事者 |
| 作業日程 | 時系列で捉えられるマーケティングの作業項目 |
| 規模感 | 投資金額、必要人員、組織形態 |
| 顧客の認識・態勢 | 共有すべき顧客の全社的な目的やゴール |

6. 補助金の活用

中小企業のDX推進では、補助金の活用が有効であると考えられる。政府も中小企業等のIT導入を後押しするため、表5のような補助金を用意している。

中小企業の経営者は、事業については卓越した能力を有しているが、補助金の申請書などの文書作成は不得手なケースが多い。この点、金融機関の職員は、文書作成を通常業務として

いるうえ、行政機関との連携力も高いため、申請書を容易に作成でき、経営者を補完して関係強化を図ることができる。過去の採択事例もサイトに掲載されているため、中小企業の経営者に事例を紹介して経営者のやる気を促すことも可能である。デジタル化が進めば、経営資源としてのデータが蓄積され、新たな業務展開の基礎を構築できると考えられる。金融機関によって取り組み状況は異なっているが、多くの金融機関が利用を推進することを期待したい。

表5 補助金の概要

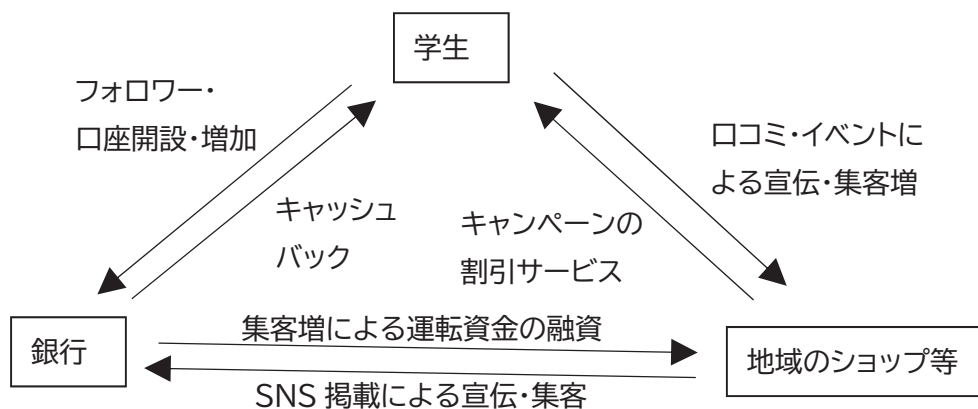
| 補助金名 | 内容 |
|-----------------------------|---|
| 事業再構築補助金 | 事業再構築補助金は、ウィズコロナ・ポストコロナ時代の経済環境の変化に対応するため、中小企業等の新分野展開、業態転換、業種転換等の思い切った「事業再構築」の挑戦を支援する補助金である。第11回公募要領では、「成長枠」、「グリーン成長枠（エントリー）」「グリーン成長枠（スタンダード）」、「卒業促進枠」、「大規模賃金引上促進枠」、「産業構造転換枠」、「最低賃金枠」、「物価高騰対策・回復再生応援枠」の8つの「枠」が設定されている。 |
| 成長型中小企業等研究開発支援事業（Go-Tech事業） | 2022年度より、旧戦略的基盤技術高度化支援事業（サポイン事業）と、旧商業・サービス競争力強化連携支援事業（サビサポ事業）が統合されて、成長型中小企業等研究開発支援事業（Go-Tech事業）となった。中小企業者等への補助率は2／3以内であり、補助金の上限額は通常枠では、単年度で4,500万円以下（2年間合計で7,500万円以下、3年間合計で9,750万円以下）となっている。 |
| IT導入補助金 | 中小企業・小規模事業者が自社の課題やニーズに合ったITツールを導入する際の経費の一部を補助する制度。「通常の業務にITツールを導入したときの補助金」のほか「コロナ対応のためのリスク低減ツールまたはテレワークのためのクラウド設備を導入したときの補助金」などがある。 |

7. SNS版三方よしプロジェクト

兵庫県では、「大学コンソーシアムひょうご神戸」¹⁶が、産学連携の「企業課題解決プログラム」において、みなと銀行の「SNSのフォロワー強化」という課題を神戸学院大学に結びつけた。同大学の学生からは、地域活性化も視野にいたれた「SNS版三方よしプロジェクト」が提案された。これは、学生がイチ推しの地域シヨ

ップを選定してみなと銀行のInstagramに掲載し、地域シヨップは学生にキャンペーンの割引サービスを提供する。学生が割引サービスを利用する際には、みなと銀行のフォロワーに登録したり、アプリによる口座開設を行うことで割引サービスを受けられる仕組みにする。これにより、関係者全てがWin-Winの関係を作ることができるというものである（図4）。

図4 【SNS版三方よしプロジェクトの概要】



¹⁶ 兵庫県下の高等教育機関38校、学生総数10.5万人を母体とする一般社団法人であり、2023年春より加盟校と課題を抱えている企業を繋ぐ「企業課題解決プログラム」をスタートさせ、9社と6大学が13件の課題解決に取り組んでいる。

Ⅲ. 人材紹介業務について

この問題の本質は近年議論される人的資本の問題である。大都市と地方では経済圏で10倍程度の開きがあると言われている。人材の流動性に関して、地方では人手不足が深刻となっているが、なかでも経営管理人材の不足が叫ばれている。こうした点に対応するための施策が動いている。

1. 人材紹介業務の解禁

金融機関に関する人材紹介は、当初は、プロフェッショナル人材戦略拠点¹⁷と日本人材機構¹⁸が担っていた。プロフェッショナル人材戦略拠点は人材の要件定義までに留まるのに対して、日本人材機構は人材を選定して採用するまでを取り扱っている違いがある。日本人材機構は時限設立の組織で既に清算したが、その知見は、連携した金融機関¹⁹等を通じて社会実装された²⁰。

その後、金融庁が金融機関の業務内容を定めている監督指針を改正²¹したことにより、金融機関が人材紹介を取り扱い、地域の会社に対して、経営者の右腕となる人材を供給することが可能となった。また、内閣府まちひとしごと

と本部による先導的人材マッチング事業²²では、成約案件に対して一定の補助金（最大で100万円/件）を給付している。先導的人材マッチング事業では、初年度の2020年度以降、コンソーシアム数や人材マッチング件数は増加傾向にあり、2022年度には2,478件の人材マッチングが成立した。地域企業経営人材マッチング促進事業では、REVIC内に人材プラットフォーム「REVICareer（レビキャリア）」を設置し、都市部の大企業人材と、地域金融機関経由で収集した地域の中堅・中小企業の経営人材の求人とのマッチングを進めている。現在、銀行、証券会社、商社、保険会社、電機、化学、運輸等幅広い業界の大企業人材が登録している。経営人材に新たな就業の機会を創出した地域の中小企業に対しては、最大500万円の給付金を給付している。

2. 人材紹介業務の実務

人材紹介業務の実務をみると、以下のとおりとなる（図5）。

①課題抽出フェーズでは、伴走支援により課題を共有する。この際に、経営企画や人事などの経営機能が弱く、経営者の負担が大きいと判断される場合には、経営者の右腕となる経営人

17 内閣府が推進する事業であり、45道府県に「プロフェッショナル人材戦略拠点」を設置し、地域の企業と専門人材のマッチングを図っている。紹介実績は累計（2016年10月～2021年10月）で65,430件。

18 日本人材機構は、2015年8月、REVICの子会社として設立し、経営人材紹介事業、コンサルティング事業、金融機関への人材紹介事業参入支援事業に取り組んだ。2020年6月に業務を終了し、2021年1月に清算終了。紹介人数は累計（2015年8月～2020年6月）で235人。

19 「地域金融機関による人材紹介を意義あるものとするために」（日本人材機構、2020年2月28日付）によれば、北洋銀行との合弁による北海道共創パートナーズ、りそな銀行、広島銀行、山口FG、北陸銀行。

20 地域金融機関間との間では、合弁会社の設立や業務提携を通じてノウハウを伝承した。蓄積した知見は「地域金融機関が担う地方転職—ポスト2020の経営人材紹介」（日本人材機構編著、2020年11月、金融財政事情研究会）に纏めている。

21 金融庁は、2018年3月に「主要行等向けの総合的な監督指針」および「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」を改正した。これに伴い金融機関が人材紹介業務に取り組むことが可能となった。

22 同事業は、「第2期『まち・ひと・しごと創生総合戦略』（2019年12月20日閣議決定）において盛り込まれた「地域人材支援戦略パッケージ」の一環として、地域金融機関等が地域企業の人材ニーズを調査・分析し、職業紹介事業者等と連携するなどしてハイレベルな経営人材等のマッチングを行う取り組みを支援するもの。金融庁の「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」（2021年7月）によれば、第一地銀58行、第二地銀20行、信用金庫9庫が採択されている。

材を採用することになる。日本人材機構では、都心人材を地方企業に紹介して活性化を図ることに注力していた。これは人口が集中する大都市圏から有能な人材を地方に還流させる効果を狙っている。

②要件定義フェーズでは、経営課題の解決にふさわしい経営人材について、どのようなスペックの人材かを定める。ここで、経営者はスーパーマンのようなパフォーマンスを求めることが多いが、課題を絞り、それに合致した人材の要件を特定化することが肝要である。経営者の期待値がコントロールできないと、要求が高すぎて、該当する人材を見つけれないり

スクが高まる。また、企業の魅力を引き出すことで、有能な人材の転職ハードルを引き下げることが重要である。こうして必要な人材の要件を固める。

③人材サーチフェーズでは、人材データベースを活用して、一覧表（ロングリスト）を作る。データベースは特徴・特性があるので、案件による使い分けが必要となる。一覧表から人材を絞り込み、スカウトメールを送る。特に、「この会社にはあなたが必要です」という強力なメッセージが届くキーワードを並べることが望ましい。

④事前面談フェーズでは、候補者に採用の

図5 【実施フェーズとステップ】



(出典)「地域金融機関が担う地方転職」(日本人材機構編著、2020年) 118頁

背景や目的を伝え、ポジション・ミッション・給与などの基本条件をすり合わせて、希望水準が高い場合は妥協点を探る。候補者の転職の覚悟を見極めるとともに、懸念事項については可能な限り情報を提示して早期解消を図る。

⑤マッチングフェーズでは、企業側と候補者を引き合わせ、双方の理解を深める。面接回数を調整しながら、経営者との相性に加え、古参役員との連携状況も視野に入れて、合意を目指す。

⑥フォローアップフェーズでは、入社後の採用人材の定着を図るためにモニタリングを行う。この際、企業と人材の双方に対する独立した対応をとり、ギャップを埋めていくフォローが大切である。当初設定した経営課題に対してPDCAを回して解決を図る。

3. 金融機関の人材紹介に関する運用状況

金融機関では、上記のフェーズについて、要件定義までにとどめる片手型と、マッチングまで行う両手型がある。両手型は、対応する担当者も多く必要であり、コストはかかるが、その分、報酬も高く、ノウハウの蓄積も高まる。人材紹介会社にとって経営者へのコンタクトはのどから手がでるほど欲しい関係であるが、金融機関にとっては通常業務である。金融機関がその優位性を維持する点でも両手型を選択することが望ましいと考えられる。

体制面で、金融機関本体で取り組むケースと、子会社で行うケースがある。本体方式の場合、行内の他部署との連携は容易であり、他のソリューションと一体で採算を管理できるが、意思決定に時間を要する場合もある。子会社方式で

は、迅速な意思決定が可能であるが、銀行本体との連携に配慮する必要があるほか、収益面でより高い目標を設定される可能性がある。

4. 金融機関による外部人材の中途採用の事例

金融機関は従来中途採用を行わず自前主義で業務を進めてきた。しかし、ビジネス自体に取り組んでない点や人脈を構築できない点では限界がある。この障壁を乗り越えるため、外部人材を採用し地域活性化に登用することは人材版オープンイノベーションといえる。処遇上の問題を乗り越えて、今後もこうした動きを進めて欲しい。

(1) バイヤーの採用

但馬信用金庫では、プロフェッショナル人材事業を活用した豊岡の靴業界のブランド力向上および販路開拓等の支援事業に金融機関が外部人材を中途採用して、取引先へ派遣して本業支援を行う事例がある。同金庫は地元の靴産業の育成に取り組んでいたが、流通に対するコミットを強めるため、アパレルのバイヤーを中途採用し、百貨店などにカバンの売り場を確保する交渉を進めたりした。

(2) 技術支援者の採用

山形銀行では、2015年に技術評価による事業性評価戦略をスタートさせ、2017年に「やまぎんものづくり技術向上支援プログラム」を立ち上げた。県内産業の成長・発展に向けて、外部機関と連携し、県内企業の課題解決や研究開発を支援している。ここで技術支援アドバイ

ザーを採用して、技術評価にあたっているが、2022年3月時点の累計でアドバイザーの訪問件数は2,284件、技術評価は641件、レポート交付372件、技術相談1,203件、ビジネスマッチング285件、補助金支援採択数799件となっている。

Ⅳ. 事業再生

この問題の喫緊の課題は、業況不芳に陥っている中小企業が、コロナ対策で膨れ上がった負債を返済し、正常化できるかどうか、にある。中小企業に対する融資は、金融円滑化法²³の導入以降、事業再生計画が描かれる限り不良債権とはしない扱いとしてきた。しかし、既に導入されてから20年を經過しており、淘汰されるべき企業が残っているとの副作用も指摘されている。したがって、アフターコロナの対策が最も求められている分野である。

1. 従前の事業再生支援

日本の事業再生は、1990年代の金融危機に端を発して、産業再生機構の設立により、その手法がまとめられた。同時に、中小企業向けに中小企業再生支援協議会が全国に設置され、中小企業の事業再生の拠点が整備された。同協議会は2002年から2022年の累計で相談案件数60,624件、再生計画策定完了件数は17,675件、特例リスケ完了件数は4,668件となっている。また、認定支援事業（いわゆる405事業）は、2013年から2022年の累計で、問合せ・相談受

付は71,180件、認定経営革新等支援機関による利用申請決定は23,175件となっている。中小企業再生支援協議会の支援業務部門は、2022年4月より経営改善計画策定支援等事業をあわせて実施する、中小企業活性化協議会として再編されている。

産業再生機構は時限立法であり解散したが、その後、リーマンショックへの対応もあり、企業再生支援機構（現・地域経済活性化支援機構＜以下、REVIC＞）が設立され、地域金融機関にも第二会社方式が浸透した。同機構の実績は、2021年度から2023年度の累計で支援決定件数は119件であった。

従前の事業再生支援では、地域金融機関の役割は、金融債権の調整という企業からみれば負債側の調整が中心であった。第二会社方式を活用した不採算事業の分離、債務削減による返済負担の削減、劣後ローン化などを行ってきた。これらは縮小均衡点を探る機能であることが多かった。金融機関は、地方経済の疲弊を最小限に抑えるため、従業員の雇用維持にも配慮する必要があり、企業の生産性向上とのバランスが求められていた。

しかし、この時点では、収益力強化や生産性向上については、スポンサーを探し、企業再生の支援を表明したスポンサーに任せることが多かった。スポンサーは、自社の商流を活用した売上増加、生産技術の改善、調達の共有化などにより、再生企業の事業キャッシュフローの改善を図る役割を担っていた。

23 金融円滑化法においては、金融機関は、中小企業が債務の返済猶予や軽減を求めてきた場合、柔軟に対応することを努力義務と定め、経営改善計画の作成などにより経営改善の可能性がある場合、不良債権とは扱わないこととしていた。2009年12月4日に施行され、当初は2011年3月末までの時限立法だったが、2度の延長を経て、2013年3月末に終了した。しかし、その趣旨は現在も残されており、企業の新陳代謝を遅らせているという副作用も指摘されている。

2. コロナ禍における資金繰り対応とアフターコロナの対応

新型コロナウイルス感染症の影響（コロナ禍）への対応では、金融機関は中小企業に対して、コロナ特別貸付、危機対応融資²⁴、信用保証協会の保証付融資などによる融資が実行された²⁵。企業はこれらの融資で資金繰りをつなぎ、現状は落ち着きを見せている。

業況がかなり厳しい先は、中小企業再生支援協議会（現・中小企業活性化協議会）による「新型コロナウイルス感染症特例リスクスケジュール」²⁶を利用している。こうしたなか、本年5月からは新型コロナウイルスの取り扱いが変更された。新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小企業者にとって、早期に経営改善に取り組み、売上高等を回復させていくことが重要である。

このため、一定の要件を満たした中小企業者が、金融機関と連携して「経営行動計画書」を作成したうえ、金融機関による継続的な伴走支援を受けることを条件に、借入時の信用保証料を大幅に引き下げる「伴走支援型特別保証制度」が導入された。このほか、信用保証協会も本業支援業務を強化している。

また、本業支援によるキャッシュフロー創出力の向上についても、従来のスポンサーによる

収益改善策は、自分が保有する商流を活用した販路開拓や、ノウハウ共有による内部管理コストの低減が主流である。今次の金融機関は、ネットワークを構築しビジネスマッチングを進めることにより販路開拓を行うことに注力しているうえ、IT導入等により内部管理コストを低減する方法も備えてきている。こうした方策を適用することにより、取引先のキャッシュフロー創出力を改善することができると考えられる。

これらの制度については、計画書を作成した段階でコンサルタントは手離れしてしまい、その後のモニタリングは金融機関が担うことになる。通常のモニタリングは、営業店の職員が、2～3か月に1回の訪問する程度であるが、この頻度ではおそらく計画書の内容を定着させることが難しい。実務に詳しい人材を副業などで組み込み、計画策定後は早急に改善策を定着させていくことが求められる。そうした点では、今後、計画の実効性を上げるため、金融機関の職員以外に、モニタリング人材の導入を補完する制度が必要になるであろう。

3. 直近の事業再生を推進するための施策

金融庁は、本年6月公表の「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」において、コロナ・物価高等を踏まえた資金提供・事業者支援の進捗を確認したうえ、金融行政にお

24 特別支援融資については経済産業省の新型コロナウイルス感染症関連サイト内における「中小企業向け資金繰り支援内容一覧表」（2022年4月1日時点）がまとまっており、なかには返済の据え置き期間が5年以内というものが散見されている。

25 日本政策金融公庫では、国民生活事業の融資残高（普通貸付）は、2023年7月末で10.5兆円と、コロナの影響が顕現化する前の2020年3月末対比では+4.6兆円であり、中小企業事業の融資残高（直接貸付）も同8.2兆円、+3.0兆円である。全国信用保証協会連合会が公表している全国の信用保証協会の保証債務残高は2023年6月末で39.4兆円と2020年3月末対比+18.6兆円であった。また、中小企業庁が公表している全国の保証協会の保証債務残高を各月末平残でみると2022年度は35.2兆円と2020年度比+20.4兆円増加したが、100%保証制度のセーフティネット等は同23.1兆円、+23.0兆円であり、全体を上回る増加となっている。

26 新型コロナ特例リスクスケジュール支援（特例リスク）とは、新型コロナの影響で資金繰りに困っている中小企業などに対し、中小企業再生支援協議会が、最長1年間の金融機関へのリスク要請の上で新規融資を含めた金融機関調整、資金繰り計画策定支援を行う制度である。「中小企業活性化協議会の活動状況について～2022年度活動状況分析～」によれば、特例リスク計画の策定支援を完了した社数は4,668件となっている。

ける重点課題および金融行政に取り組む上での方針としている「2023事務年度金融行政方針」を本年8月に公表し、事業者支援の一層の推進において、「事業者支援体制構築プロジェクト²⁷」で、現場に近い都道府県レベルで事業者支援策・事例等の共有を進めることにしている。また、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン²⁸」（2022年3月公表）を周知・徹底し、専門家の保佐人の選定要件の緩和や経営者の倒産回避の早期相談の方策などを検討するとしている。

また、事業再生等を後押しするため、DDSを含む資本性借入金の積極的な活用を金融機関に促してきたが、多くの金融機関が資本性借入金の全額を貸倒引当金として計上しており、資本性借入金の活用の障害となっていた。このため、金融機関にヒアリングを行い、本年6月に「DDSを含む資本性借入金の引当方法について」を公表した。

金融庁、経済産業省、財務省の連名で本年8月に「挑戦する中小企業応援パッケージ」（図6）を公表した。このなかでは、資金繰りについて

図6 「挑戦する中小企業応援パッケージ」概要

| 挑戦する中小企業応援パッケージ | | |
|---|--|---|
| 2023年8月30日 経済産業省 金融庁 財務省 | | |
| I. 将来の挑戦に向けたコロナ資金繰り支援 | | |
| ① セーフティネット保証4号（100%保証）の借換目的での利用継続（新規融資のみでの利用は23年9月末で終了） 【当面は23年12月末まで】 ② 事業再構築等への挑戦を応援すべく、日本公庫等の資本性劣後ローンの限度額引上げ（10億円→15億円）、延長 【24年3月末まで】 ③ 日本公庫等のスーパー低利融資を、金利引下げ幅は縮小（△0.9%→△0.5%）の上、延長 【24年3月末まで】 ④ 物価高騰対策のセーフティネット貸付の金利引下げ措置を延長 【24年3月末まで】 | | |
| II. 挑戦する中小企業の経営改善・再生支援の強化 | | |
| ● 挑戦意欲がある中小企業の経営改善や再生支援を加速していくべく、総合的な支援策を展開する。 | | |
| 経営改善・再生支援の体制整備 | | |
| → 関係者一丸となった経営改善・再生支援を進めるため、「 挑戦する中小企業の経営改善・再生支援強化会議 」（仮称）を設置。 → 官民金融機関による経営改善・再生支援の取組状況等をきめ細かくフォロー。 | | |
| 経営改善フェーズ | 再生フェーズ | 再チャレンジフェーズ |
| ① 信用保証協会による経営改善支援の強化 → 民間金融機関等との連携による支援を強化するため、協会向けの監督指針を改正。【2024年度】 ② 民間金融機関による経営改善支援の促進 → 「 早期経営改善計画策定支援事業 」（支援費用の2/3を補助）等について、100%保証先等に、 民間金融機関も一定の条件で利用を認める 。【2024年度】 ③ 経営者保証改革の促進 → 保証料上乗せにより経営者保証の提供を選択できる信用保証制度において、 時限的な保証料負担軽減策を検討 。【2024年度】 → 金融機関が経営者保証を徴求する 手続に対する監督強化 など「 経営者保証改革プログラム 」の実行、 事業成長担保権の創設 。【2023年度法案提出を目指す】 | ① 商工中金の危機対応融資先への支援強化 → 危機対応融資を活用した事業者に対して、 DES（債務の株式化）による再生支援を可能とする 。【2023年10月】 ② 事業再生ガイドラインの運用改善等 → 第三者支援専門家補佐人の選定要件 （対象債権者の全員同意） の緩和の検討等 。 → ガイドラインの活用事例の公表。【2023年10月】 ③ コロナ資本性劣後ローンの運用明確化 → 私的整理時であっても一定の場合 （例：民間金融機関が協調融資の際に既存債権を劣後化している場合）には、 劣後化されることがあり得ることを明確化 。【2023年10月】 | ① 中小企業活性化協議会の体制強化 → 円滑な再チャレンジを支援するため、 協議会の弁護士数を倍増開始 （26名→50名）。【2023年度】 ② 廃業時の取扱いの明確化 → 廃業手続の早期着手により、手元に残る資産が増加する可能性があること等を明確化 （「 廃業時における経営者保証ガイドラインの基本的考え方 」の改定の検討）。 → 保証人の自己破産回避に向けた 好事例の公表 。【2023年】 ③ 求償権消滅保証の運用改善 → 金融取引を正常化させる 求償権消滅保証の利用時の計画の対象に、「経営改善計画策定支援事業」による計画も含める 。【2023年10月】 |

出典：「経済産業省「挑戦する中小企業応援パッケージを策定しました」（2023年8月30日付）」<https://www.meti.go.jp/press/2023/08/20230830002/20230830002.html>

27 財務局において、経済産業局と連携し、都道府県ごとの事業者の支援に当たった課題と対応策を、地域の関係者（金融機関、信用保証協会、商工団体、地方公共団体、中小企業活性化協議会、中小企業基盤整備機構、REVIC、税理士等）と共有するプロジェクト。

28 中小企業者・金融機関それぞれが果たすべき役割を明確化し、事業再生等に関する基本的な考え方を示すとともに、新たな準則型私的整理手続である「中小企業の事業再生等のための私的整理手続」を定めている。

は、100%保証の借換目的での利用継続、資本性劣後ローンの限度額引上げ、金利引下げ措置の延長を掲げている。また、経営改善・再生支援の強化では、経営改善、再生、再チャレンジの各フェーズにおいて支援に関する強化策を並べている。

4. 京都再生ネットワーク会議

地域金融機関が単独で支援することが難しい場合は、地域の商工会議所、商工会に加え、弁護士、税理士、中小企業診断士などが連携する必要がある。

地域の事業再生に関する連携では「京都再生ネットワーク会議」の取組みが優れている。同会議は地域の中小企業の経営改善と事業再生を促進することを目的とした地方自治体・地元金融機関・支援機関が連携するネットワークであり、京都信用保証協会が事務局を担っている。2004年に全国に先駆けて設立され、当初は担当者会議としていたが、2008年に名称変更した。幹事は、京都の金融機関が持ち回りとしている。会議では、支援協議会の実績報告や経営改善・事業再生支援の事例研究などを行う担当者会議とともに、講師を招聘しての研修会がある。

5. 業況不芳先に対する収益環境

金融機関は、事業再生では多大な費用を要し、そうした費用を回収してこそ取引先との収支が均衡するが、業況不芳先から手数料を取

ることは難しい。企業のなけなしの財産から手数料を取ったとなると、すぐに優越的地位の濫用と言われかねない。破綻懸念先や実質破綻先の事業再生では、有税償却を行ったうえで、債権カットを行うことになる。この場合、準則型私的整理²⁹とすることにより、有税償却の繰り返しが生じる。そのため、この繰り返し分を含めた全体での収支バランスを考えることになろう。しかし、収益力が脆弱な金融機関が十分な引当てを行っていない場合、損失が発生するため再建スキームに応じられないケースも起こりうる。全員一致が前提の私的整理スキームでは、一部の反対で法的整理に移行するリスクもあり、そのような点も踏まえて、債権者間における最適解を探ることが重要となる³⁰。

V. 再チャレンジ支援（転廃業支援）

この問題の本質は、経営者の退路を確保することにある。筆者が以前事業再生に関する組織に在籍した際に、駆け込み寺的な相談部署に配置された時の経験として、資金繰りに困り切羽詰まった経営者は精神的に追い詰められているのではないかと感じた。当時は経営者保証に関する制度が整備されておらず、経営者に対しては会社のみならず個人も含めた破産を提言するしかなかった。業況が厳しい経営者が早期に再チャレンジできるよう退路を確保する仕組みが出来上がったことは非常に望ましいことである。

29 準則型私的整理としては、私的整理に関するガイドラインや事業再生ADRの適用、整理回収機構、RVIC、中小企業活性化協議会の活用、裁判所の特定調停を利用した特定調停スキームなどがあげられる。

30 金融機関の決算のサイクルを考えると、上半期の収益を元手に年度末にかけて動くサイクルになることが想定され、金融機関同士が調整を進める時期が制限されている面もある。

1. 経営者保証ガイドライン³¹

償還条件変更先などの業況不芳先の中には、事業の再生だけでなく、廃業の検討が必要な先もある。事業再生や廃業支援により、不採算事業に人材や資産が縛りつけられている状況を変えることは、地域の活性化につながることになる。廃業に関しては、経営者保証の存在が、経営者が再生や廃業に踏み切れない一因と考えられているため、2013年に「経営者保証ガイドライン」が策定された。これは、一定の条件のもとで、保有資産を全て開示し、保証債務を解除するスキームである。また残存資産も従前の破産では自由財産（99万円までの現金など）にとどまっていたが、一定期間の生活費や華美でない自宅は保証人の手元に残せるようになった。会社は破産させるが、個人は破産させないスキームと言える。また、金融機関も、回収額が増加し、管理コストが削減できるなどのメリットがある。

「経営者保証ガイドライン」の策定に伴い、2014年には、旧・中小企業再生支援協議会が経営者保証ガイドラインに基づく保証債務整理手順を策定し、2014年から2022年の累計で1,629件に対応した。また、REVICの特定支援業務では、2014年度から2022年度の累計で、相談受付件数が1,373件、支援決定が168件となっている。日本弁護士連合会も経営者保証ガイドラインに基づく保証債務整理の手法として特定調停スキームの手引を改訂した。

2. 事業の将来性

中小企業の場合は、経営者の質が事業の状況に直結するが、経営者が優秀であっても、事業自体が先細り、将来性が危ぶまれるケースもありうる。例えば、昨今の住宅事情の変遷により、高級な大型家具の需要は減退している。このような事業変革はデジタル関係ではさらに著しく、デジタルカメラにより光学カメラやフィルムの需要は急減したが、デジタルカメラもスマートフォンカメラの向上で急速に落ち込んだ。商品の淘汰は枚挙にいとまがなく、経営者はハイスペック製品の少量生産に特化して生き残りをかけるか、事業から撤退するかを迫られる。

アフターコロナでは、減退した需要が戻ることを想定しているが、元の水準に戻る保証はなく、また減退したまま戻らない可能性もある。したがって、金融機関は、事業の将来性を緻密に分析し、経営者に次の行動を促していくことが求められる。

3. 経営者への対応

事業の先行きが見通せない場合、経営者に対して金融機関は、経営者の交代や事業の撤退を勧めていく責務がある。その際には、経営者に対して破綻した場合の状況を丁寧に説明し、そうした事態に陥らないように説得する必要がある。必ずしもうまくいくわけではないが、伴走支援を続けてきた信頼をベースに、厳しいことを伝える勇気をもって接していることを真

³¹ 経営者保証ガイドラインは、中小企業が、内部又は外部からのガバナンス強化により体制が整備され、①資産の所有やお金のやりとりに関して、法人と経営者が明確に区分・分離されていること、②財務基盤が強化されており、法人のみの資産や収益力で返済が可能であること、③金融機関に対し、適時適切に財務情報が開示されていること、が満たされていれば、経営者保証なしで融資を受けられるか、経営者保証を見直すことができる制度である。

に認識してもらうことが必要となる。再チャレンジ支援も、会社の残余財産が枯渇してしまつては方策が限定される。経営者の手元に一定の生活資金を残すためにも、早期にM&Aや資産の売却を進め、破産による資産の散逸を回避することが肝要である。経営者が理解を示した場合、保有有価証券や生命保険など金融機関が把握していない財産が提示され、再チャレンジが円滑に進む場合もある。

経営者との間で事態が膠着している場合は、一定の距離を置いた関係者の存在が重要となる。経営者の配偶者や子息等を交えて、会社や経営者の将来を話し合うことが得策であろう。経営者は創業した事業が自分の子供のよう可愛いため、手放すことに強い抵抗感を示す可能性がある。一方、金融機関は、事業の保有者という視点はなく、事業のサステナビリティのみの観点で冷静に事業再生を進めている。この温度差が大きいと経営者は金融機関の助言に耳をふさぎかねない。事業を「じぶんごと」でしか考えられない経営者に対して、事業を「たにんごと」として吟味できるようにするためには、経営者が自分側であると認識している家族の存在が、経営者の心に響く効果が大きいだろう。

VI. 事業承継

この問題の本質は、金融機関が貸出金を有せず傷みを伴わないうちに、廃業するケースが増え、地域経済が減速していくことである。統

計³²をみると、休廃業・解散数は倒産件数の約8倍にのぼっている。企業数と経済規模は必ずしもリンクしないが、これだけの規模の経済棄損は地域金融機関への影響が甚大である。金融機関にとっては、取引先でない先に対する難しさもあろうが、対応が喫緊となる地域課題であろう。

事業承継は、経営者の心を入れた箱を引きつぐ事業と表現されることが多いが、このメンタリティの承継が一番難しい。事業に肩入れする心が強いほど、自己犠牲的な無理を続ける経営者は多い。同じメンタリティをもつものでないと事業承継は難しいが、世代が異なると同じメンタリティを有する人材を探すのは難しい。今後は、事業内容を変革して承継を図っていくことも必要であろう。

1. 高齢な経営者を取り巻く現状

中小企業庁の説明では、2015年から2025年間に、70歳（平均引退年齢）を超える中小企業・小規模事業者の経営者は約245万人となり、うち約半数の127万人（日本企業全体の約3割）が後継者未定となっている。現状を放置すると、中小企業の廃業の急増により、2025年頃までの10年間累計で約650万人の雇用、約22兆円³³のGDPが失われる可能性があると言明している。

また、日本では団塊の世代の経営者の割合が他の年代の平均（5%程度）より多いという傾向があった。近年この傾向は変わり、他の年

32 帝国データバンクによれば、2022年は、倒産件数が6,376件であるのに対して、休廃業・解散件数は53,426件である。

33 2025年までに経営者が70歳を越える法人の31%、個人事業者の65%が廃業すると仮定。雇用者は2009年から2014年までの間に廃業した中小企業で雇用されていた従業員数の平均値（5.13人）、付加価値は2011年度における法人・個人事業主1者あたりの付加価値（法人：6,065万円、個人：526万円）を使用する。

代と同程度の比率になっているが、それでもこれらの経営者が退出とともに廃業する場合の影響は少なくないと考えられる。こうした経営者不在に対しては政府等もいろいろな施策を打っている。

2. 事業承継・引継ぎ支援センター

中小機構の傘下で事業を展開している事業承継・引継ぎ支援センターが全国に存在している。現地の金融機関のOBが運営するケースが多いものの、過去には弁護士がセンター長を務めたケースもある。近年は、全国のデータベースを構築し、経営者の承諾を得て、全国ベースで承継者を探すことも可能となった。また、事業承継ネットワークを構築し、事業承継診断等を通じたプッシュ型支援も導入している。このため、2011年度から2022年度累計で、相談者数103,393者、成約件数は8,151件となっている。2020年度から、後継人材バンクを開始しており、2022年度の累計で登録者数が6,962者、成約件数が235件となっている。

3. M&A会社とプラットフォーム

以前は親族や役員が事業を承継することが多かったが、近年ではM&Aを実施するケースが増えている。金融機関にとっても、秘密保持契約を結ぶことになるため、独占的地位を得ることができるメリットもある。しかし、レマン方式という商習慣が定着しており、譲渡資産の3～5%を手数料として支払うため、中小企業にとっては相応のコストとなる。したがって、中小企業の事業承継はM&Aプラットフォームを利用することも多い。このうち、先駆的な企

業はTRANBIとBATONSであろう。

TRANBIは、長野県で後継者不在の相談を受けていた経営者が立ち上げたプラットフォームである。店舗売買などの小規模案件にも強い。小規模案件であるがゆえに、売買自体を自己責任で行うケースもある。2023年8月20日現在、ユーザー数が140,497名、累計案件数が13,776件となっている。近年では、副業人材の活用も進めている。自己責任で業務を進めることが多いが、近年では後続の業務のサポートも充実している。

BATONSは、2013年1月に東証に上場している日本M&AセンターのM&A業務ツールとしてサービスを開始した（2018年4月にアンドビズとして分社後、2019年4月に現名称に商号変更）。利用者数248,829人、成約数4,712件となっている。マッチングの後に、リーガルチェックや資産のデューデリジェンスが必要となる場合は日本M&Aセンターに業務を依頼することで、通常のM&A業務に連続して移行できる。

ニホン継業（けいぎょう）バンクとは、継業情報をインターネット上に掲載し、全国から事業の担い手を探す事業承継プラットフォームである。ココホレジャパン（岡山県岡山市）が運営しており、利用料は無料である。後継者に悩む事業者が市町村に事業承継を申し込み、継業バンクがその内容を記事にして、伝統産業を継承し経営者になりたい地域の担い手を探す仕組みになっている。

4. 事業承継税制の拡充

2018年度税制改正で、法人版事業承継税制について、10年間の特例として、①猶予対象

株式の制限（総株式数の2/3）の撤廃、②相続税・贈与税の猶予割合の引上げ（80%から100%）、③雇用確保要件（5年平均で雇用を8割維持）の弾力化、④複数（最大3名）の後継者に対象を拡大などの措置を導入している。特例認定に必要な特例承継計画の提出期限が2023年から2024年に1年間延長された。特例承継計画の申請件数は、2021年6月累計で9,693件となっている。

5. 事業変革を伴う事業承継

但馬信用金庫は、後継者不在で廃業問題を抱えていた城崎温泉の老舗旅館を、若い経営者が承継することを支援している。廃業予定の旅館を女性客限定のゲストハウスにリノベーションするとともに、近隣の旅館組合と調整して、食事提供と仲居の運用を主力とする周辺の旅館とは異なる、女性向けの素泊まりサービスを展開している。ビジネスを従前の形式から変革することにより、若い経営者が引き継げるようになった。リノベーションの資金は、金融機関にとってもリスクが高いものであるため、民間都市開発推進機構と連携して「城崎まちづくりファンド」を設立して対応した（本件は第1号案件）。このように、地域金融機関が事業変革にも取り組むことで事業承継の幅は大きく広がるのである。

VII. おわりに

地域金融機関は地域経済の要であり、地域経済を活性化させることで地域のサステナビリティを維持することが求められている。そして、アフターコロナでは、DXから事業再生まで多岐にわたる企業支援が求められている。人材の育成も簡単ではない。転職する若手への対応も求められる。商流分析も高度化が求められている。

ビジネスの基本は価値の創造である。近年は顧客の課題を解決することによって新たな価値を創造することが求められている。その点で、金融機関の役割は無限にあるともいえる。しかし一方で、金融機関は収益を追及する事業体であり、価値をマネタイズしていくことも求められている。金融機関のリソースも限られている。この狭間で比較衡量しながら支援に取り組んでいくことになる。

取引先に改革を促し差別化を進めていくことになるが、それは常に陳腐化との闘いを迫られる。そうしたなかでは、不断の努力を続けることが求められていく。

地域金融機関は地域経済の頭脳であり、彼らの活躍なしに地域経済の発展はありえない。今後も、新たな企業支援に精進しつつ、地域の活性化に取り組まれることを期待している。

【参考文献】

- 佐々木宏之（2016）「経営者保証ガイドラインを絡めた廃業支援の取組み（試論）」（『事業再生と債権管理』154号）
- 小野浩幸（2018）「産学連携と金融機関」（産学連携学 Vol.14 No.1）
- 高井章光（2022）「特定調停スキームによる事業再生」（同172号）
- 齋藤恭明／実森ふみ／立藤祥一／内海直樹／松本浩一／吉野信一郎／石賀和義／植杉威一郎／安田行宏／中西正（2022）「《座談会》ポストコロナの事業再生—地域金融機関の現場からみる論点と課題—」（同175号）
- 石賀和義（2022）「《座談会》ポストコロナの事業再生座談会を読み解くキーワード」（同175号）
- 新田信行（2017）「よみがえる金融—協同組織金融機関の未来」（ダイヤモンド社）
- 山口省蔵／江口晋太郎（2020）「実践から学ぶ地方創生と地域金融」（学芸出版社）