



# 信用保証協会による中小企業者に対する 経営改善支援の好事例集

2021年8月

中小企業庁 金融課

## この資料について

- この資料は、2021年6月に各経済産業局が主催し、各信用保証協会から経営改善支援等の取組状況について報告いただいた、「信用保証協会ブロック会議」の結果をもとに作成しています。
- 中小企業者に対する経営改善支援は、金融機関等においても取り組んでいるところですが、自社の経営改善支援をお考えの中小企業におかれては、本事例集も参考に、必要に応じて信用保証協会にもご相談いただければ幸いです。

# (1) 信用保証協会独自の経営改善支援

## ①プッシュ型の経営改善支援

### <北海道・東北地方信用保証協会>

- 保証協会が金融機関、外部専門家、外部支援機関と連携し、事業者の経営課題を能動的に聴取。事業者の課題を各機関で共有の上、能動的な経営支援を実施。

### <関東地方信用保証協会>

- 大口先や据置先に対して、経営支援部門だけでなく保証審査部門の職員も含めて、企業訪問を実施。ローカルベンチマーク等を利用して課題を把握の上、専門家派遣等を実施し、中小企業者の経営改善を支援している。

### <関東地方信用保証協会>

- 事業者の行動変容につなげるために、保証協会職員が事業者のもとに足を運び、一緒に課題を探り、一緒に考え、まずは小さな成功体験を積んでいただく「クイックヒット型」の支援を開始。

### <関東地方信用保証協会>

- ゼロゼロ制度利用先に関する業況報告書をもとに、経営改善に時間を要すると判断される事業者に対しては、金融機関と連携して資金繰り予定表の作成を能動的に提案し、経常収支改善の視点から事業者の経営課題の気づきの機会を与える。

### <中部地方信用保証協会>

- 今年に入ってから、小規模事業者に対して、保証協会の経営支援内容を記載したDMを2回発送済み。さらに保証協会職員による経営支援の状況を地元テレビ局で紹介してもらうことで、保証協会の経営支援業務の認知度を高めている。

### <近畿地方信用保証協会>

- コロナ禍の影響が特に多いと考えられる約2,600者に対して業況確認を行い、必要に応じてビジネスモデルの再構築に関する支援を専門家とともに行う。

### <中国地方信用保証協会>

- 特に業況が苦しいと考えられる約1,000者に対して、原則全件面談を実施し、課題の把握や追加の経営支援につなげる。

# (1) 信用保証協会独自の経営改善支援

## ② P L改善を促すための取組

### <北海道・東北地方信用保証協会>

- 県の産業技術センターや産業総合支援センターとの顔が見える関係性を築くことができ、技術支援を含めて、事業者のニーズに合わせたアドバイスを実施している。

### <関東地方信用保証協会>

- ローカルベンチマークも活用し、課題の設定から課題の解決までつなげる、伴走型の経営改善支援を実施。
- 多岐にわたる分野の専門的なアドバイスを行うため、外部専門家の派遣については、中小企業診断士や税理士だけでなく、デザイナーや広告プランナー、フードコーディネーターなど、多様な専門家と提携し、事業者のニーズに合わせた専門家派遣を実施している。

### <中部地方信用保証協会>

- 中小企業診断士の資格を有する保証協会職員等で構成された部門横断のチームを作り、事業者のローカルベンチマーク作成を支援。課題の見える化と定期的なフォローアップを通して業績改善につなげている。

### <中部地方信用保証協会>

- 知的資産経営報告書策定を通じて事業者の将来ビジョンを明らかにし、実現可能な活動目標を定めることや、ローカルベンチマークおよび経営デザインシートの策定支援に従前から力を入れている。
- 製造業の生産性向上を目的にした、現場改善実習を開催。さらに、製造業に特化した専門家派遣を活用した経営改善指導を実施している。

# (1) 信用保証協会独自の経営改善支援

## ② P L改善を促すための取組（続き）

### <近畿地方信用保証協会>

- 事業者のクラウドファンディングの活用支援や、海外向けのバイヤーとのマッチングなどを行い、売上高の向上支援を実施。

### <中国地方信用保証協会>

- 事業者の販路確保・拡大を支援するため、令和2年度からビジネスマッチングサービスを開始。買い手側、売り手側ともに登録企業は徐々に増加しつつある。

### <四国地方信用保証協会>

- 認定支援機関等と連携のもと、プレ405事業を活用し、経営診断、早期経営改善計画の策定、フォローアップを実施。
- McSSやローカルベンチマーク等の経営診断ツールを積極的に活用するとともに、より効果を高めるため、タブレット等の端末やリモート会議システムを導入し、IT・デジタル化を強化。
- 地域商社が展開する地域企業国内販路拡大プロジェクトを活用。地産外商を後押しするため、地元企業の商品を全国に広めていく販路支援の取組を開始。

### <九州地方信用保証協会>

- 「経営相談課」の職員が小規模・零細企業のもとを直接訪問し、ローカルベンチマークの作成支援や資金繰り表の作成支援を通じ、企業の問題を共有し、その他仕入・販売形態の見直しなどに係るアドバイスなどを実施している。

## (2) 外部機関と連携した経営改善支援

### ① 金融機関との支援方針のすり合わせや役割分担

#### <北海道・東北地方信用保証協会>

- 保証申込時点において、金融機関による経営支援の実施状況を確認し、保証協会との目線合わせを実施。そのうえで、金融機関による経営支援が困難な事業者に対しては、保証協会が率先して経営支援を実施する体制を構築している。

#### <中国地方信用保証協会>

- 金融機関とは積極的にバンクミーティングを開催している他、定期的に個社支援の協議を開催し、保証協会と金融機関とで多くの企業の課題を共有。その上で課題解決に向けて保証協会の専門家派遣事業も活用しながら協働している。

#### <四国地方信用保証協会>

- 2021年4月から専門部署・担当者を設置し、ゼロゼロ制度利用事業者の業況報告書等をもとに保証協会本部が一定の基準を設け、保証協会の各営業所が選定した支援候補先企業について、金融機関と支援方針のすり合わせを実施している。

#### <九州地方信用保証協会>

- 金融機関の協力を得て業況報告書の提出方法を2021年度上期分から電子データに変更のうえ、支援対象を素早く抽出。金融機関へのヒアリングや企業訪問によりニーズを探り早期に必要な支援を実施。

## (2) 外部機関と連携した経営改善支援

### ②外部機関と連携して経営改善支援を実施する仕組み

#### <北海道・東北地方信用保証協会>

- 保証協会が金融機関、外部専門家、外部支援機関と連携した経営支援を実施。さらに金融機関担当者用の、経営支援事例集を作成し、事業者に対する提案ツールとして活用してもらっている。

#### <北海道・東北地方信用保証協会>

- 地元金融機関、商工団体、中小企業支援機関、保証協会の実務担当者がメンバーとなるワーキンググループを立ち上げ。同ワーキンググループを通して個別中小企業に対して支援のロードマップを作成し、各機関が連携した集中支援を実施している。

#### <北海道・東北地方信用保証協会>

- 県の産業技術センターや産業総合支援センターとの連携に従前から取り組んでおり、どの機関に相談しても、各機関が連携して事業者の支援を実施できる体制を構築している。

#### <関東地方信用保証協会>

- 県の中小企業支援機関との連携により、中小企業者の多様なニーズに応えるため、土業以外にもITコーディネーター・フードコーディネーター等様々な専門家を派遣できる仕組みを構築している。

#### <関東地方信用保証協会>

- 自治体の中小企業支援機関と連携。必要に応じて事業者の情報を同機関に提供したうえで、同機関の経営支援メニューを活用し事業者を支援している。

#### <中国地方信用保証協会>

- ゼロゼロ制度の業況報告書をもとに、特に支援が必要と判断される事業者に対しては、金融機関や商工団体をはじめとする支援機関と連携し、業態の見直しや売上高向上のための支援を行う。

## (2) 外部機関と連携した経営改善支援

### ③ 他機関の担当者との顔の見える関係性の構築

#### <関東地方信用保証協会>

- 保証協会・よろず支援拠点・診断士会が共催し、事業者支援のノウハウを取得する勉強会を開催。県内を12のブロックに分け、金融機関、商工団体、保証協会の担当者が、事業者支援のノウハウを共有。

#### <関東地方信用保証協会>

- 市内の金融機関、商工会議所等の担当者が、月1回ペースで集まり、経営支援の事例などを共有する場を設けている。

#### <中部地方信用保証協会>

- 県全体よりも小さな「地域」に着目し、属人的な取組となりがちな地域の金融機関や商工団体との連携した個社支援を、組織的・継続的なものとするよう、保証協会が各機関の窓口担当者による会議を定期的に主催している。

#### <中部地方信用保証協会>

- 保証協会のハブ機能を生かし、金融機関と定期的な勉強会を開催している。

#### <中国地方信用保証協会>

- 金融機関とは、定期的な勉強会の開催や企業訪問の同行などを実施しており、日常的に連携。
- その他の機関とは、中小企業診断協会と連携して個別相談会（保証協会担当者同席）を実施したり、産業振興財団等の支援団体と各々の得意分野を活かした協働支援を行なうなどして関係性を深めている。



# (3) 経営改善支援に係る体制拡充・人材育成について

## ①体制の拡充

### <北海道・東北地方信用保証協会>

- 2021年4月に専門部署を立ち上げ、経営支援関連の人員を大幅に増員し、事業者に対するプッシュ型の経営支援に注力している。

### <関東地方信用保証協会>

- 主に経営支援を担当する経営支援課の人員を増強するとともに、保証審査担当者も積極的に企業訪問等を実施し、マンパワーを経営支援に柔軟にシフトできる体制を整備する。

### <関東地方信用保証協会>

- 2021年4月から専門部署を設立し、事業者の資金繰り予定表の作成支援や、資金繰りの改善支援を実施している。

### <中部地方信用保証協会>

- 2021年4月から、保証審査担当課に経営支援担当者を配置。経営支援担当者が経営改善支援に従事することで、より親身で継続的な経営改善支援を金融支援と一体的に取り組んでいる。
- これにより、日ごろから事業者との接点をもつ担当者が、より親身に経営改善支援を実施可能に。

### <中部地方信用保証協会>

- コロナ禍を乗り越えるために地元金融機関との連携強化。幅広い金融専門知識の活用を行う観点から、地元金融機関からの出向者の受け入れ等により、経営支援課の人員を増員。

### <九州地方信用保証協会>

- 2021年4月に経営支援の専門部署を立ち上げ。地元金融機関出身者を含むメンバーが、事業者に対し、保証協会も共に考える提案型の経営改善支援を実施している。

# (3) 経営改善支援に係る体制拡充・人材育成について

## ②人材の育成

### <関東地方信用保証協会>

- コロナ禍に特徴的な経営支援ニーズの高まりに対応するため、資金繰り予定表の作成方法に関する研修会（講師は税理士等）や飲食店に対する支援スキルの向上セミナーを開催。

### <中部地方信用保証協会>

- 専門家派遣の申込を受けた先に対し、保証協会職員が事前に経営課題のヒアリングを実施し、最適な経営支援メニューを提案している。そのうえで全日程に同行することで、職員のスキルアップにつなげている。

### <中国地方信用保証協会>

- 年間2,000者程度との面談を保証協会職員が実施。経営課題の把握や簡単なアドバイスなどを日常的に行うことで、経営支援に関する経験を積んでいる。

### <四国地方信用保証協会>

- 保証協会が行う経営支援を強化するため、再生案件等に精通した保証協会内中小企業診断士による勉強会を継続的に実施。
- 中小企業の様々な課題を解決していくため、県・よろず支援拠点・事業承継引継ぎ支援センター等の他機関の支援策に関する勉強会を定期的実施。

### <九州地方信用保証協会>

- 保証協会職員のREVIC出向を継続的に行っており、本業支援等のノウハウを蓄積させている。