

2021年11月29日

中小企業庁「伴走支援の在り方検討会」（第3回）

中小企業経営者と支援機関の 「共通価値の創造」に向けて

支援先企業の役職員が、自らの立場と役割を認識し主体的に行動できるような「自走する組織づくり」を積極的に促す力学設計を構築するとともに、必要な融資と本業支援が供給されるメカニズムを構築することが不可欠。 本稿の考察や実例が貢献できれば幸いである。

森 俊彦

一般社団法人 日本金融人材育成協会 会長

【略歴】

1979年 東京大学経済学部卒、同年 日本銀行入行、シカゴ大学大学院留学（経済学マスター）、ニューヨーク事務所次長、信用機構局参事役（パーゼル銀行監督委員会・日本代表）、金沢支店長、金融機構局審議役などを経て、2011年 金融高度化センター長
現在、中小企業基盤整備機構中小企業応援士（注）、商工中金アドバイザー、きらやか銀行独立社外取締役、西尾信用金庫非常勤理事、マネジメントパートナーズ経営顧問、住友生命社外委員を兼務。 著書に「地域金融の未来」（中央経済社）

（注）中小企業大学校・旭川校（全道の経営指導員）、東京校（中小企業診断士養成課程）、関西校（関西地区の地域金融機関職員）など

【政府委員】

2016年	経済産業省「ローカルベンチマーク活用戦略会議」委員	→ ローカルベンチマーク（現状の健康診断）
2017年	内閣府「知財のビジネス価値評価検討タスクフォース」委員	→ 経営デザインシート（未来の在りたい姿の可視化と価値デザイン経営）
2018年	環境省「ESG金融懇談会」委員	→ ESG/SDGs
2018年	金融庁「融資に関する検査・監督実務についての研究会」メンバー	→ 金融検査マニュアル廃止と新たな検査・監督実務
2019年	環境省「ESG金融ハイレベル・パネル」委員	→ ESG/SDGs
2019年	金融庁「金融仲介の改善に向けた検討会議」メンバー	→ 地域金融機関による金融仲介機能の発揮
2020年	内閣府「価値デザイン経営ワーキンググループ」委員	→ 経営デザインシート（未来の在りたい姿の可視化と価値デザイン経営）
2021年	内閣府・経済産業省「知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会」委員	→ コーポレートガバナンス・コード改定

1. 日本金融人材育成協会の経営理念と概要

一般社団法人日本金融人材育成協会は、2017年9月にTAC株式会社の全額拠出により設立されました。少子高齢化・人口減少の進展、人手不足、デジタル化の加速など、地域企業を取り巻く経営環境はこれまでにないスピードで変化し、地域経済の活性化や地域企業の持続的成長促進への対応は待った無しの状況にあります。私たちは、これらの社会的課題を解決できる人材の育成が急務と考え、2017年より「企業経営アドバイザー検定」等を資格認定制度として創設しました。これらは個別企業の非財務情報を含む情報を基に、適切な事業性評価が行える人材や、持続的成長促進に不可欠な事業承継等の様々な課題に対し、支援・解決をおこなえる人材の育成を目的としています。課題解決に必要な知識・技術を身につけ、経営者に伴走し、地域企業の課題を積極的に解決できる人材となり得ると考えている次第です。私たちは、地域経済の活性化や地域企業の持続的成長促進に貢献する所存でございます。

資格の学校TAC (TAC株式会社)

→ 一般社団法人 日本金融人材育成協会

弁理士	知的財産管理技能検定	公認会計士	税理士	中小企業診断士	司法試験	司法書士	行政書士	通関士	社会保険労務士	不動産鑑定士	建築士	高度情報処理技術者	情報処理安全確保支援士	事業再生士補	IPO実務検定	FP (ファイナンシャルプランナー)	証券アナリスト など	企業経営アドバイザー
-----	------------	-------	-----	---------	------	------	------	-----	---------	--------	-----	-----------	-------------	--------	---------	--------------------	------------	------------

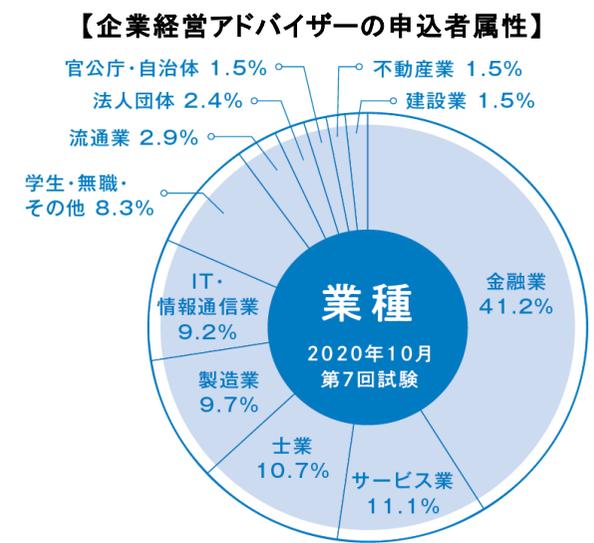
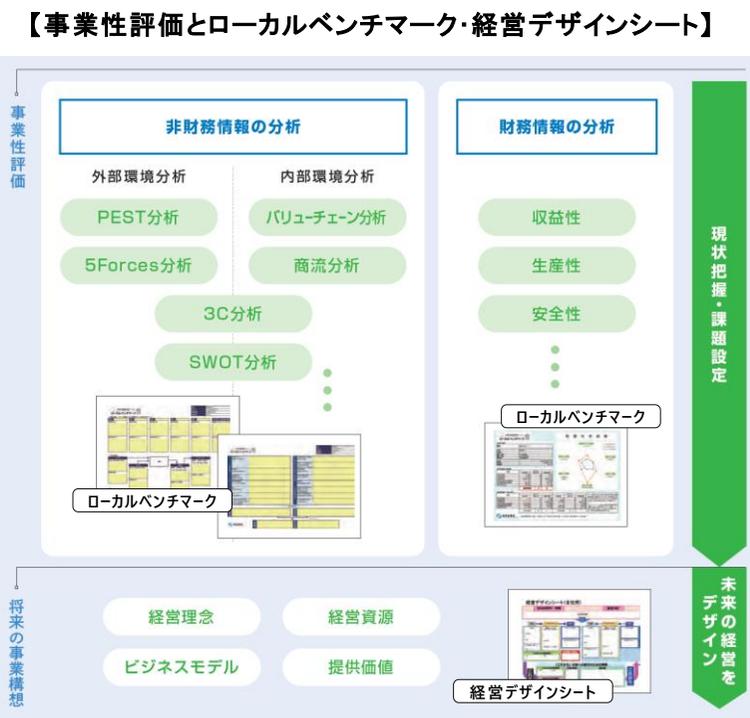
◆「企業経営アドバイザー」は「総合診療医」として、地域企業の健康(元氣=稼ぐ力)について、経営・事業の総合的な観点から診断し、必要に応じて様々な専門家との連携を図り、持続的な成長のための適切な処方箋を出すことができる課題発見と解決策を提供し「地域経済エコシステムの好循環」を支えていく伴走者である。

◆「総合診療医」は、疾患の特定臓器に着目して診断するのではなく、地域のあらゆる年齢、性別の患者を対象に、その疾患の原因や影響を多角的な視点で診断し、必要に応じて他の診療科との連携を図り、患者が心身両面において健康な暮らしを送れるように対応する。また、疾患だけでなく、患者の家族や職場環境などを踏まえた総合的な視点で解決策を提案でき、さらに、地域全体を診るという観点で、予防や健康増進のための地域ぐるみの働きかけまで行っていくことが期待されている。

(参考) 専門医の基本領域(19領域)

内科	小児科	皮膚科	精神科	外科	整形外科	産婦人科	眼科	耳鼻咽喉科	泌尿器科	脳神経外科	放射線科	麻酔科	病理	臨床検査	救急科	形成外科	リハビリテーション科	総合診療医
----	-----	-----	-----	----	------	------	----	-------	------	-------	------	-----	----	------	-----	------	------------	-------

(出所)厚生労働省「令和元年第1回医道審議会医師分科会医師専門研修部会(ペーパーレス)」(2019年5月14日)の「参考資料8新たな専門医制度の背景と現状(改)」



2. 検討会での成果物（フレームワーク）

第1回伴走支援の在り方検討会 事務局資料(p15~p19) 検討会での成果物(フレームワーク)

I. 経営力構築型伴走支援の基本的考え方

●まず、既に取り組んでいる支援者の暗黙知の中から普遍的要素を最大限引き出して形式知化することを意識し、この要素が満たされないと「経営力構築型伴走支援」にはならないという**必須的要素を特定**することとしてはどうか。

経営力構築型伴走支援の基本的考え方(必須的事項)のイメージ

- ✓ 経営の本質的課題を抽出することを目的とする。
- ✓ 「対話と傾聴」を基本的な姿勢とし、支援者の考え方を押し付けない。
- ✓ 経営者が具体的な課題解決策(補助金、金融支援の利用等)の支援を依頼してきても、すぐにそれに着手せず、それが経営のあるべき方向性に沿ったものかどうかをしっかり吟味する。
- ✓ 自社の強みが何かを経営者に意識させるための分析を行う。
- ✓ 経営者との対話を通じて「やりたいこと」を導き出し、その実現のための道筋を一緒に考える。
- ✓ 策定した経営戦略や「やりたいこと」の実現のための道筋に対して経営者が深く納得をし、その実現に向けて能動的に行動することを促すよう意識する(=自走化への動機付けのための支援)。

} ⇔ 賛意

} ⇔ 賛意

} ⇔ 「総合診療医」として伴走
 ①謙虚な傾聴をベースとする対話
 ②真因を把握し専門医と連携
 ③持続的な生きる力をアフターフォロー } ⇔ コーチング(メンター)

} ⇔ 「ローカルベンチマーク」による「存在価値」(強み)の可視化
 ⇒ 例えば、デジタルライゼーション(IT化)にて強み強化・弱み削減へ

} ⇔ 「経営デザインシート」による「未来の在りたい姿」(やりたいこと)の可視化と「移行戦略」(道筋)の実践
 ⇒ 例えば、デジタルトランスフォーメーション(DX)にて事業変革へ
 ⇒ 日本金融人材育成協会(TAC)では、世界的DX企業と連携し、中小企業のDXによる事業変革(持続的な稼ぐ力の向上)を後押し

} ⇔ コーチング(メンター)
 ⇒ 「ローカルベンチマーク」や「経営デザインシート」を描くのは**経営者・従業員**(支援者は**コーチング**しながら**ファシリテーター**として関与)

II. 選択的事項

●経営力構築型伴走支援の基本的考え方に加え、支援主体の得意分野、能力、これまでの実績・経験、体制等を踏まえ、**主体ごとに設定する事項を提示すること**としてはどうか(以下に例示)。

①対象(誰に対して支援を行うか)

選択の軸①: 支援対象の企業規模

選択の軸②: 支援対象の業種

選択の軸③: 支援対象の企業の状況

✓経営戦略の有無／赤字か黒字か／後継者の有無／コロナ禍の影響の大小等

選択の軸④: 支援対象と支援主体との関係

✓普段から交流のある企業／相談窓口に来た企業等

選択の軸⑤: 支援対象企業の経営者の状況

✓世代／経営経験年数／経営者となった経緯(起業、親族承継、外部招聘、たたき上げ等)

②伴走支援者に求められる資質(誰によって支援が行われるか)

支援実施者個人のスキルを横並びで比較できるような「ルーブリック」を開発し、支援者の資質・能力を見える化し、支援対象者に応じて最適な支援者を充てることができるようにする。

※例えば、地域密着型小規模事業者にはスターターレベルの支援者が支援、地域中核企業にはチェンジメーカーレベルの支援者が支援、複雑な分析が必要そうな事業者にはマスターとチェンジメーカーがチームになって支援等の活用方法もあり得るのではないか

⇒ あまり細かくしない。企業規模と経営改善の必要度
⇒ ①～⑤はいずれも、目指すは、「自ら自走する持続的な稼ぐ力(キャッシュフロー)の向上」

⇒ 賛意。「認定経営革新等支援機関検索システム」(?)で、支援実施者のスキル・資質・能力の見える化をする

⇒ マネジメントパートナーズ(認定支援機関)では、中小企業診断士、税理士、弁護士等が“チーム”でアフターフォローも含めた「持続的な稼ぐ力(キャッシュフロー)の向上」により事業再生・成長を支援(事業承継、スモールM&A等もカバー)

③支援手法(どんなやり方で支援するか)

ローカルベンチマーク、経営デザインシート、BIZミル等、これまで各支援主体が行ってきた支援手法があるため、それを尊重し、自由に実施してもらうことが適当か。

経営力構築型伴走支援の基本的考え方(必須的要素)さえ満たす形で支援が実施されれば、こういった手法で支援を行ったとしても経営力構築型伴走支援として機能すると言えるのではないか。

④支援の成果の把握(何を行い、何が実現・達成できたか)

経営力構築型伴走支援の有効性を対外的に示し、更なる展開に繋がっていくためには、成果を定量的に把握することが重要。

他方、経営力再構築型伴走支援実施者に一律で経営指標等の経年把握及びその報告を求めることは支援者にとっての負担が大きいため、それが経営力再構築型伴走支援実施の忌避に繋がっては本末転倒。

よって、当面、行政庁(経済産業局)、公的支援機関にのみ、支援対象者の経営指標(売上高、利益等)の経年把握を求め、その他の支援主体に対しては他の方法での成果把握(経営戦略・経営計画策定数の集計、経営者等へのアンケート調査の実施等)を認めるか。

⇒ 賛意

⇒ 「ローカルベンチマーク」によって「存在価値」(強み)を可視化し、「経営デザインシート」によって「未来の在りたい姿」(やりたいこと)を描き、「移行戦略」(道筋)の実践に取り組む**“実例”**は、首相官邸ホームページ
http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai4/gijisidai.html

プレゼンテーション(4)「間接金融とデット・ガバナンス」を参照

⇒ 賛意

Ⅲ.基盤的事項

●経営力構築型伴走支援を幅広く展開するに当たって、国が支援人材育成、知見共有の基盤を整備することが適当ではないか。

①支援人材育成(どうやって支援できる人材を増やしていくか)

中小企業大学校、中小企業診断士理論政策更新研修等において経営力構築型伴走支援を講義として加えるなど国として基盤の整備を行うべきではないか。

その上で、支援主体ごとの独自の育成策(商工会、商工会議所での経営指導員向け研修等)も含め、適切な人材育成策を選択する形が適当か。

上述②のルーブリックを踏まえ、より上位のスキルマスターに成長していくことをサポートする視点があっても良いか。

②知見の共有(どうやって支援者全体をスキルアップするか)

成果発表会の開催、専用SNSの設置等、国が知見共有の基盤を整備すべきではないか。どのような仕組みが有効か。

⇒ 賛意

⇒ 賛意

①中小企業大学校・東京校「中小企業診断士養成課程」での特別講義にて、「最新の中小企業支援策、金融行政を取り上げつつ、ローカルベンチマークと経営デザインシートを活用した企業の持続的な稼ぐ力の向上支援を通じた『共通価値の創造』を解説し、さらに、支援先企業が主体的に考えて行動できるような“自走”する組織づくりを講義」してきている

②東京都中小企業診断士協会「事業再生・承継研究会」での講義にて、①と同様のテーマを取り上げてきている

③中小企業大学校・旭川校「(全道の)商工会、商工会議所の経営指導員向け研修」にて、①と同様のテーマを取り上げてきている

④中小企業大学校・関西校「(関西地区の)地域金融機関職員向け研修」にて、①と同様のテーマを取り上げてきている

⑤中小機構・人材支援部主催「企業支援者向け研修」にて、①と同様のテーマを取り上げてきている(【参考】を参照)

⑥TAC(日本金融人材育成協会)では、リカレント教育や法人研修(DX等リスクリング)を強化し、個人のスキル向上を後押ししている。

⇒ 賛意(成果発表会の開催、専用SNSの設置)

指導・育成事業の全体像

中小企業経営者との共通価値の創造に向けて
～本業支援のポイントと、
企業内の人材育成の仕組みづくり～

地域金融機関
信用保証協会
中小企業支援機関
の皆様
**企業支援者
向け研修**

研修のねらい

地域金融機関、信用保証協会、中小企業支援機関等の企業支援者には、中小企業の事業性評価のスキル向上を図り、経営者と本音で対話できることが期待されています。経営者との間で、企業の健康状態・課題とその解決に向けて認識を共有、取組みを続けていくことで共通価値が創造されていきます。

この研修では、経営者とともに地域経済エコシステムの「好循環のループ」を実現し、共通価値を創造するためのポイントを解説します。

共通価値の創造・実現に当たっては、支援先企業の従業員1人1人が自分の立場と役割を認識し、主体的に考えて行動できるような、自走する組織づくりに向かうことが求められます。

経営者との更なる信頼関係の構築に向け、人材育成の仕組みづくりについて効果的に進めるためのポイントについても解説し、幅広い知識・知見の蓄積を図れるようにします。

研修対象者

地域金融機関、信用保証協会、中小企業支援機関（商工会・商工会議所・認定支援機関等）の職員の皆様

研修形態

オンライン

パソコン、WEBカメラ（パソコン内蔵型も可）、ヘッドセット（もしくはマイク付ヘッドホン）が必要となります。

インターネット環境が整い、雑音の入りにくい、研修に集中できる環境でご受講ください。

講師（敬称略）

■ 森 俊彦（もり としひこ）
一般社団法人 日本金融人材育成協会 会長

■ 小島 慎一（こじま しんいち）
AT WILL & KOJIMA SR 代表



研修の特色

- 地域金融機関、信用保証協会の職員の方々
更なる中小企業との信頼関係の構築の方法がわかります。
- 中小企業の支援機関の方々
（商工会・商工会議所・認定経営革新等支援機関の職員の方々）
今後の金融機関等と連携した企業支援のあり方がわかります。
- 企業との信頼関係の構築に向けて
企業の重要な経営資源であるヒトにも着目し、その人材育成支援のポイントについても解説します。

研修開催日時

2021年
11月22日（月）14:00～17:00 オンライン開催

カリキュラム 3時間（事務連絡時間等を含む）

時間	科目	内容
14:00～14:05	事務連絡	
14:05～15:45	地域金融機関、中小企業経営者、認定支援機関による価値共創	<ul style="list-style-type: none"> ・企業の健康状態・課題とその解決に向けての認識の共有の必要性 ・企業との“平時からの信頼関係”の構築 ・企業内の人材育成の重要性
15:45～16:00	休憩	
16:00～17:00	中小企業の自走する組織づくりに向けて	<ul style="list-style-type: none"> ・実現可能な企業内の人材育成計画とは ・指導・育成人材を育てていくには ・主体性、自律の促進に向けて

受講料 3,000円（税込） ※事務連絡等を含んだ時間：3時間

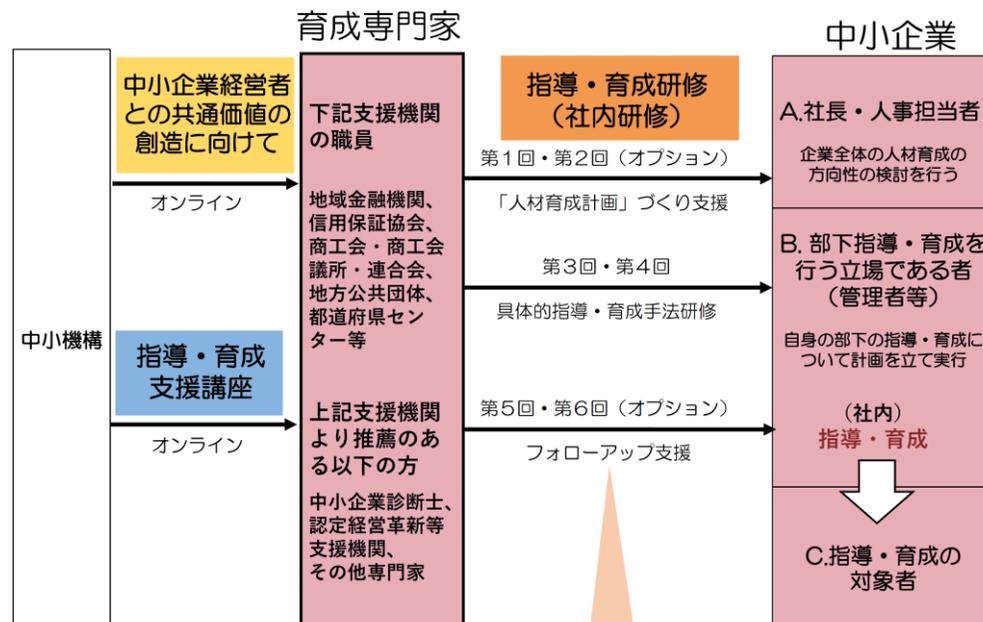
お申込み

以下のウェブサイトよりお申込み下さい。
https://smrj.go.jp/institute/online_training/course/favgos000001ubux.html



お問い合わせ先 【平日9:30～17:00】

独立行政法人中小企業基盤整備機構
人材支援部（担当：村田）
TEL 03-5470-1642 jinzai-kikaku@smrj.go.jp



	受講対象者	内容
無料オプション 第1回 第2回	A. 企業の人材育成担当者 経営者、経営幹部、総務・人事責任者、担当者	「人材育成計画（簡易版）」づくり支援 <ul style="list-style-type: none"> ・理念・ビジョン（企業のあるべき姿）の浸透 ・求める、望まれる人材像の設定 ・企業と社員の成長のともに資する計画の作成 ・組織体制と組織運営の整理 ・社員の現状とあるべき姿のギャップの分析 ・人材育成の問題点の抽出と課題の設定 ・企業に応じた人材育成計画（簡易版）づくり ・指導・育成担当者向け研修の内容の設定
第3回 第4回	B. 部下指導・育成を行う立場である者 部門長、現場で部下育成を担当する部長、課長、リーダー等	「具体的指導・育成手法」の支援（支援例） <ul style="list-style-type: none"> ・指導・育成担当者としての立場・役割の理解 ・具体的な指導方法の基本 ・効果的な教え方であるティーチング ・部下の考えを引き出すコーチング ・効果的なコミュニケーション技法について ・対話による部下との関係性の向上、効果的なフィードバック（ほめ方・しかり方） ・部下の自律に向けた行動変容を促す ・考える習慣づくり ・問題設定力・解決力の向上 ・人材育成を通じた組織力強化 ・メンバーの自己肯定感、重要感を高めるには ・チーム内のルールづくり ・行動ルールの見える化 ・ケースに基づく意見交換（仕事や問題を抱え込む部下、自分の意見を曲げない部下等） ・指導・育成計画づくりの方法
無料オプション 第5回 第6回	B. 部下指導・育成を行う立場である者 部門長、現場で部下育成を担当する部長、課長、リーダー等	フォローアップ支援 <ul style="list-style-type: none"> ・育成のPDCAの進め方、修正方法 ・目標達成に向け、計画的、積極的、継続的に、指導や支援が実行されたのか確認 ・実行過程で、不具合要因の掘り下げや、不具合要因の特性の把握 ・会社と組織メンバーの成長に向けての課題把握・課題認識と、振り返り

第1回・第2回・第5回・第6回については、無料オプション（選択制）となります。中小企業のご意向や、人材育成の取り組み状況により、実施しないこともあります。

【参考②】「企業支援者向け研修」の講義資料から

～従業員一人一人が自分の立場・役割を認識して、未来に向けて主体的に行動し、自走できる組織へ～

【筆者の講演の中小企業経営者のアンケート結果～生の声～】

1. 8割～9割の経営者は、ローカルベンチマーク・経営デザインシートを作成したいとの意見表明をしている。
⇒ 「金融機関の担当者に声かけをして、ローカルベンチマーク・経営デザインシートを共通言語に共同作成をしたい」など。
2. 各種補助金や助成金に対して、目的も薄く取り組んでしまうことがあるが、それでは本来の目的に達成することは難しい。日ごろから経営デザインシートで、自社のビジョンを示しておくなど、準備したうえで取り組むと、ビジョン達成の補助金等を活用することができる。また、経営デザインシートを金融機関と共有することで、金融機関とのつながりをより強固なものにしていく必要がある。
3. 人口減、マーケット縮小に加え、中小企業淘汰論（中小企業の生産性効率化）が政府の施策で現実になってくる不安が大きかったが、地域金融機関を味方につけ、我々も中小企業同友会が推し進めてきた経営指針を、政府の共通言語であるローカルベンチマーク、経営デザインシートに落とし込むことで、生き残る術があると感じました。
4. 金融機関のご担当との信頼関係構築がなんといっても重要だと理解しました。今日の午前中に、たまたま金融機関のご担当と今後の事業構想を話せたので、この調子で経営デザインシートによる情報共有を金融機関のご担当と進めます。
5. SDGsへの取り組みを、金融機関と一緒に進めていきたい。
6. 企業も、低金利で融資受けているとの自慢話をする（商品購入で値引きをさせて喜んでいるのと同じと気が付いてもない）し、金融機関も、慎重融資すぎるのが実態と考えるので、企業を成長させて、そこで健全な利息を頂く。企業も健全な利息を支払う。ステークホルダーの幸せを考えた経営を皆が出来る環境を求めます。
7. 実際の金融機関はまだ担保評価であったりするのかなと思っています。事業性評価といっても、その手前の決算書さえ読み切れない銀行員も多いものです。保険や投信を売りつけられる、約弁のロールオーバーで終わる。決算期の預金協力は無くなりましたが付き合い借入を依頼される。そんな目先の仕事がまだまだほとんどだと思っています。
8. 2019年に廃止されたという「検査マニュアル」の考えがまだ残っているのを感じる。伴走型支援を求めるが、そのためには私自身が金融リテラシーを向上させ、金融機関と情報を共有し、こちらから行動を起こし主張することだと思った。
9. 伴走していただきたい。その見返りが金利であったとしたら大歓迎です。
10. 事業規模や売り上げの大小に関わらず、相談に乗ってほしい。伴走支援型融資をお願いしたい。
11. 講演に参加した〇〇信用金庫の担当者と本学習会后、話し合いました。結局は経営者と金融機関との信頼に尽きる。中小企業経営者の3条件（誠実、やる気、きらりとひかるものがある）は信頼を作るうえで最も重要な内容だと、信金担当者と共に確信出来ました。

【参考③】 コロナ禍を受けた中小企業経営者の生の声(中小企業応援士に届く声)

(コロナ融資への本音)

- ① **ゼロゼロ融資**で、金融機関の**支店長**は**業績評価達成**と喜んでいる。**借入は手段**だが、**目的化**している。一方、経営者は**事業継続**のために仕方なく借りている。地域の金融機関は、何のための**無利子融資**なのかを考えるべき。地域の課題を考えるべき。
- ② 金融機関は**融資を付けて一丁上がり**。社長サイドは、ゼロゼロで 30M借りて、カードローンの決済に使う。金融機関はみていない。**お客の運転資金の管理**をするべき。当面の**資金繰り表**一緒に作るべきだ。

(本業支援と経営改善への期待)

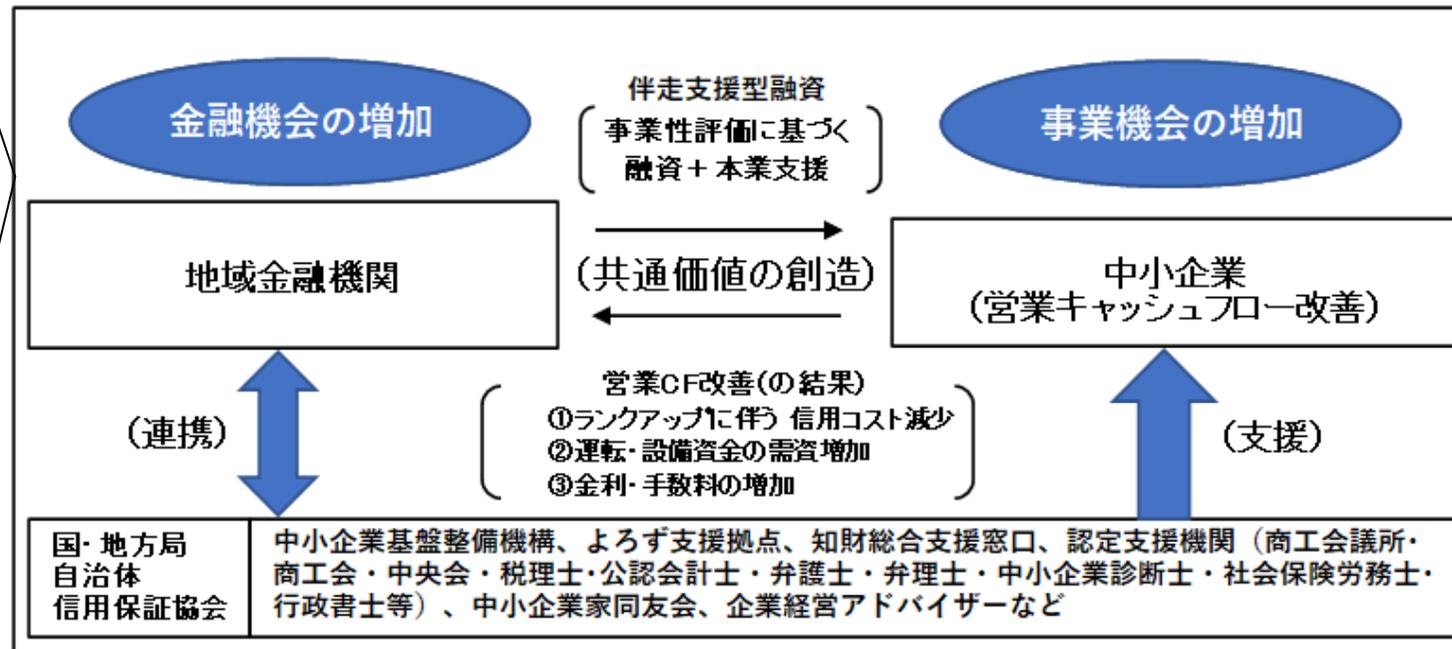
- ③ 見た目は普通に事業しているが、政府系や民間金融機関の**ゼロゼロ融資**で、**2-5年据置き**になっている。**延命**になっているだけ。いつどう転覆してしまうのが不安。**販売先の与信管理**をしていくときに、相手のキャッシュフローを見られないので TDB の資料を信頼するしかない。金融機関に期待したいのは、与信面でも**しっかりした販売先の開拓**をお願いしたい。取引するかどうかは自分達で判断する。**仕入先の経営**が安定しているのかも重要関心事。
- ④ 事業者は金融は素人なので、返済計画を組むために、**金融機関はお金を出したのなら、口も手も出してくれ**。**営業CF 生む手伝い**をして欲しい。**事業者がネットワークを作る「場」(販路紹介を含む)**を金融機関がやって欲しい。
- ⑤ **金融機関も、民間の一事業者にすぎない**。金融機関も変革しないといけない。金融機関が本業支援だと言うなら、もっと事業者の経営の中に入っていないといけない。ただ、その前提として、「**お前うちに来てくれるか?**」と言われるくらいに**信頼**されるべき。
- ⑥ **コロナショック**で**借りた金**は**赤字補填**。なので、債務超過になる前に、金融機関は本腰を入れて**お客の経営改善**に取り組むべき。しかし、経営改善を纏めては出来ない。**オセロで一つ一つひっくり返していく**しかないので、それができる**人材育成**を早急にやって欲しい。**人事・業績評価**もそこを見て欲しい。**ノルマ**を変えないといけない。
- ⑦ **金融機関の職員が副業**で会社に入って**自分事**になって、経営を理解して欲しい。金融機関とのパイプとして、「籍」は金融機関においておく。成果を上げたことに対する**インセンティブ**を付ける。やる気が出て専門性と経営者意識が高まる。こうした専門家集団を金融機関の中に作っていく。危機時のみならず**平時からの信頼関係**も構築できる。
- ⑧ 金融機関は**地域をデザイン**する取組みに自分ごととして入り込むべきだ。自治体、商工会、で〇〇拠点を作ろうとしているのに、金融機関がない。「後援は良いが中に入るには内部決済が必要」と言って腰が引けている。地域の取組み、これが事業者の 1 社 1 社の CF 改善につながる。**一步引くな、一步踏み出すべき**。

【参考④】 地域経済エコシステムの“好循環のループ”実現

銀行法第1条---「国民経済の健全な発展に資することを目的とする」
 (地域金融機関)「地域経済の健全な発展に資することを目的とする」

- ・全国の企業数359万者のうち99.7%の358万者は中小企業。雇用の7割を中小企業が支えている。
- ・金融機関が、中小企業の生産性向上、つまり企業価値である営業キャッシュフローの持続的な改善に取り組んで、キャッシュフローが改善すれば、社長さんや従業員の年収や雇用もプラスになる。金融機関の営業基盤もしっかりする。
- ・この「金融仲介機能の発揮」が起点となって、地域経済エコシステムの「好循環のループ」が実現する。

【地域経済エコシステムの“好循環のループ”実現】



事業性評価
 ⇒現場主義+傾聴
 ⇒承認要求(人は誰も“存在価値を認められたい”)
 ⇒“平時からの信頼関係”が全ての基礎
 ⇒自走する「3条件の社長」を育む

○営業CFが改善する**プラスサム**
 ⇒関係者で分かち合う

×営業CFが改善しない**ゼロサム**
 ⇒関係者が対立し奪い合う

右図の「金融機関と支援機関との連携」を文字化

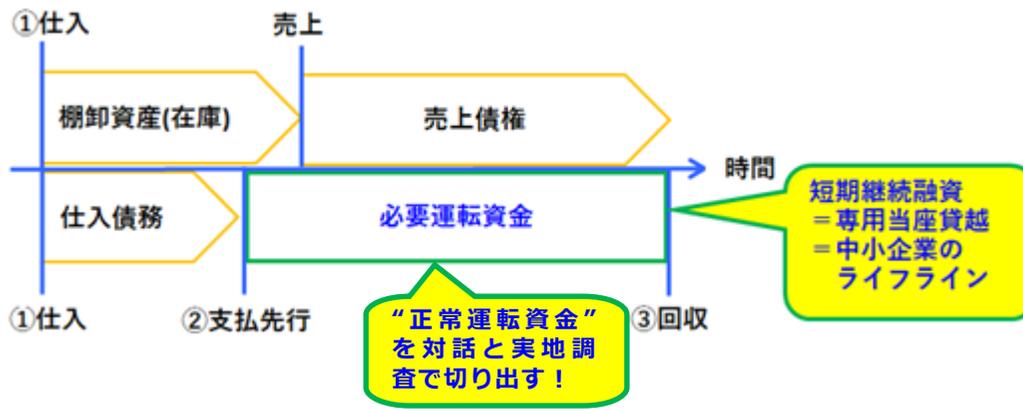
2021 事務年度 金融行政方針「...地域の関係者(金融機関、信用保証協会、商工団体、地方公共団体、中小企業再生支援協議会、中小企業基盤整備機構、地域経済活性化支援機構(REVIC)、税理士等)と連携・協働し、実効性のある事業者支援態勢の構築・強化を通じて、経営改善・事業再生・事業転換支援等の取組みを一体的かつ包括的に推進していく。...」

(出所)「地域金融の未来」2-3ページ

【参考⑤】 伴走支援型融資 $\left\{ \begin{array}{l} = [\text{専用当座貸越} + \text{業績連動型資本性ローン} + \text{事業成長担保権}] (\text{財務を支える}) \\ + [\text{本業支援}] (\text{営業キャッシュフローの改善を支える}) \end{array} \right.$ $\xrightarrow{\text{IT/DXリテラシーは不可欠}}$ **企業の B/S**

(“運転資金”は「事業活動」(=ビジネスモデル) そのもの) (専用当座貸越 = “事業性評価融資”の效果)

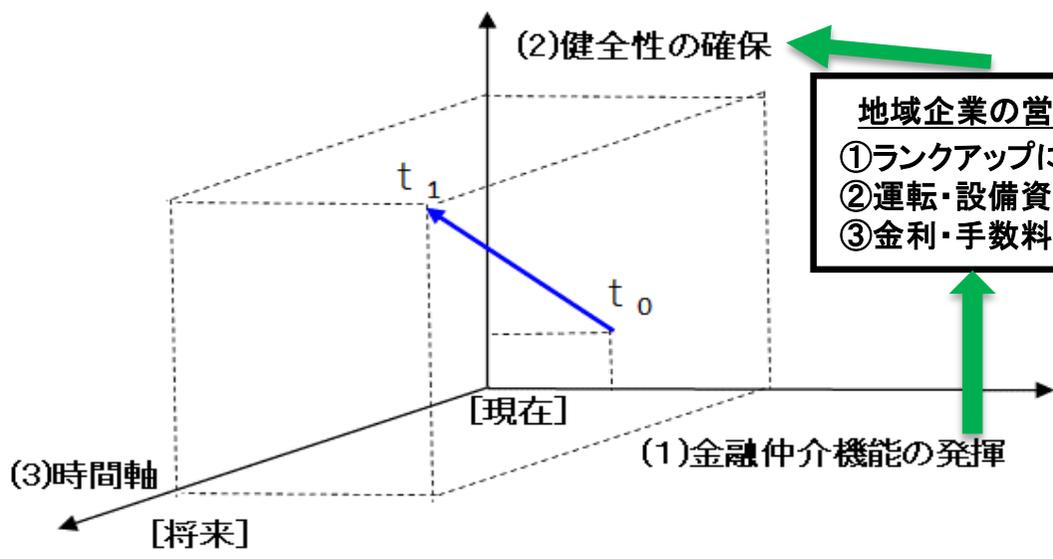
Asset CFの“源” | Debt リストラチャリング



- ① 疑似エクイティ⇒自己資本として機能
- ② 返済自由⇒金利負担の削減
- ③ 手間・コスト/印紙税200円⇒手間・コスト/印紙税の削減
- ④ レシート (貸越請求書) を切る都度、「仕入れ明細」を添付 + 「振込指定」 = 「どんぶり勘定」 是正 + 動態事業性評価 (動態モニタリング) ⇒ 「雨の予兆で傘を用意」

企業の“左右一体”の“自走力”を高めることが、大切！

(地域金融機関の「持続可能なビジネスモデル」の実現)



地域企業の営業 CF 改善により、

- ① ランクアップに伴う信用コスト減少
- ② 運転・設備資金の需資増加
- ③ 金利・手数料の増加

+ 業績連動型資本性ローン + 事業成長担保権

社長、今、大変な時期なので金利はゼロでいいですよ。
顧問税理士と我々金融機関が連携して伴走しますから、営業キャッシュフローが改善したら3者で分かち合いましょう。「共通価値の創造」を、まず、実現しましょう！

業績・人事評価は
お客さまである中小企業の営業CF (稼ぐ力 = 成長) の改善につながる融資と本業支援、
すなわち、
「伴走支援型融資の取組み」を評価することが必須！
= バンカーの人材育成！
(企業経営アドバイザー)

(出所) 「地域金融の未来」 97ページ 100ページ 106-107ページ

【参考⑥】 「レッドオーシャン」と「ブルーオーシャン」とは

正常先		正常債権	レッドオーシャン	A1	<p><レイジーバンク> レッドオーシャンをターゲットとしている金融機関(オーバーバンキングで貸出利鞘がマイナスへ) ⇒ 正常先の上・中位層からミドルリスク層にランクダウンすると、「金融機関の手のひら返し」ともいえる対応(いわゆる「日本型金融排除(financial exclusion)」問題)</p>
				A2	
				A3	
				B1	
				B2	
				B3	<p><目指すべきは“進んでいる”顧客本位の金融機関> ブルーオーシャンをターゲットとしている金融機関 ⇒ 信頼関係のある中小企業(①誠実、②やる気、③キラリと光るものがある)に伴走し、「専用当座貸越」「資本性ローン」「株式担保融資」「本業支援」で成長を後押し ⇒ 中小企業の営業キャッシュフローを改善させ創業・事業再生・事業承継・成長の実現 ⇒ 金融機関の“持続可能なビジネスモデル”(貸出等本業収益の拡大)の実現 = “共通価値の創造”の実現(「自分の地域は自分で守る」という「金融機関の本気度」にかかっている)</p>
			B4		
			B5		
			C1		
			C2		
		開示債権	ブルーオーシャン		
					C3
					D
					E
					F

正常先の上・中位は、キャッシュ・リッチで、無借金経営が多い

「不良債権予備軍」ではなく「成長予備軍」

リレバン社長の3条件

経営・事業の診断能力が無く、“財務分析”頼りの“低金利競争” ⇒ 自らの首を絞める!

経営者は、辛い時に全力で支援してくれた恩義は忘れない!

【参考⑦】事業性評価による取引先企業の成長・経営改善支援の実例 一般社団法人 日本金融人材育成協会

- 内閣府・経済産業省「知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会」（2021年9月22日開催）にて、森俊彦のプレゼン資料 -

➤ 金融機関が、企業の事業性評価をする際に、**デット・ガバナンスの対話・エンゲージメント**のツールとして、**ローカルベンチマーク**や**経営デザインシート**を活用することで、企業の事業変革などの後押しなど**企業価値の持続的な改善**に取り組んでいる実例を取り上げる。

金融機関の投融資審査では、特許権などが単独でキャッシュフローをサステナブルに生み出すわけではなく、**ノウハウや顧客ネットワーク**を含めた広い意味での**知的財産**を使った**経営戦略（ビジネスモデル）**として、「**将来キャッシュフローをどう生み出そうとしているのか**」「**投融資の回収やリターンがどうなるのか**」が最重要関心事。

そこが、可視化されないと投融資できない。

投融資の論点を大きく分けると、

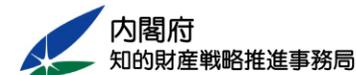
- ① その企業の「**将来の有りたい姿**」として、経営理念やパーパスに根差す形で、**将来キャッシュフロー**を生み出す、具体的な「**顧客提供価値**」は何か？
- ② その「**顧客提供価値**」を生み出す「**ビジネスモデル**」は具体的にどのような作りになっているのか？
- ③ では、その「**ビジネスモデル**」にインプットする「**経営資源**」の**ヒトモノカネ情報・知財**は、具体的に何が**必要な**のか？

これが可視化され、さらに、

- ④ 現在の状況との「**バックカasting**」で明らかとなる**ギャップ**をどう埋めるかの「**移行戦略**」（**経営計画**）がどうなっているのか？

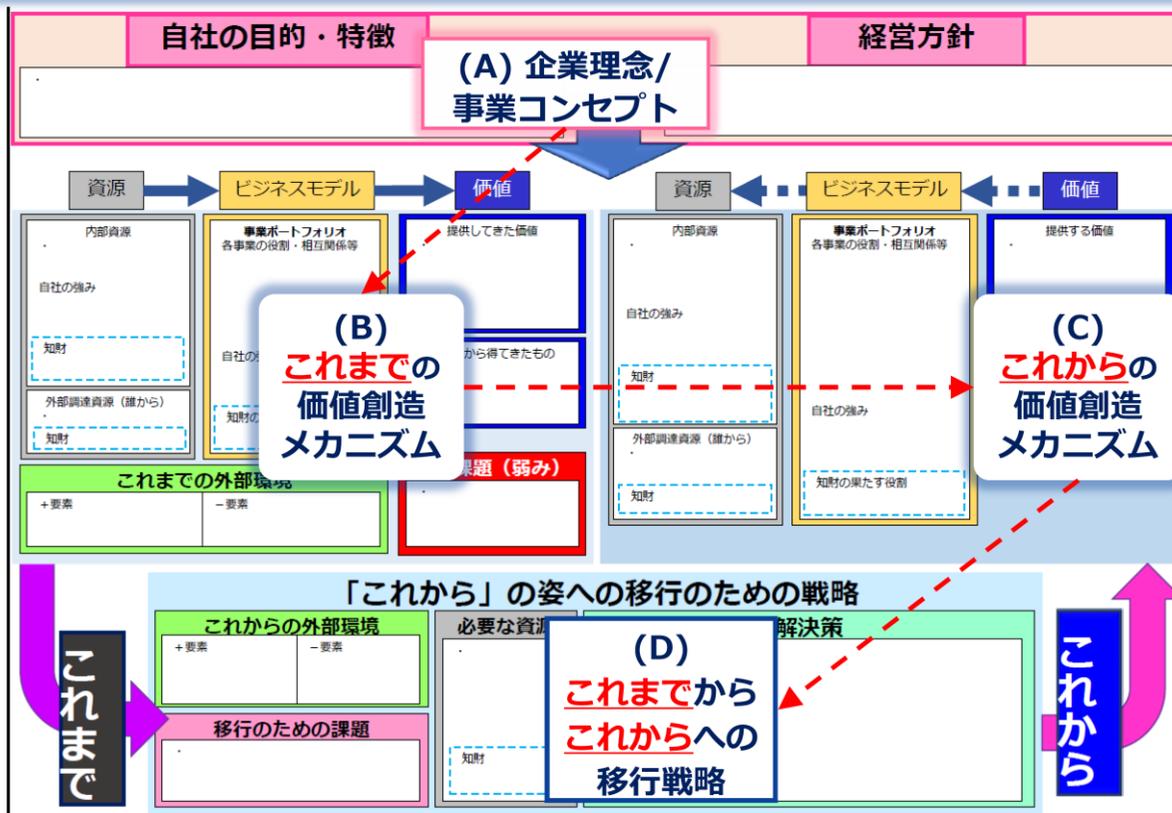
これらが、**ロジックあるストーリー**（例えば、5年の『**中期事業計画**』）として示されると、**金融機関の投融資審査**にて、**しっかり議論**できる。

【参考】経営デザインシート(オリジナルバージョン)



環境変化に耐え抜き**持続的成長**をするために、**自社や事業の(A)存在意義を意識**した上で、**(B)「これまで」を把握**し、**(C) 長期的な視点で「これから」の在りたい姿を構想**する。そして、**(D) それに向けて今から何をすべきか戦略を策定**する。

知財を意識しやすいバージョン



(出所) 首相官邸HP「知財投資・活用戦略の有効な開示及びガバナンスに関する検討会」(第1回)資料

(1) 商工組合中央金庫 【商工中金の企業との対話・エンゲージメントのツール：ローカルベンチマーク+経営デザインシート】

➤ 当金庫では、「企業を理解すること(事業性評価)は最終目的ではなく、**事業性評価を通じて共有した企業の課題解決に取り組み企業価値の向上に取り組むことこそが真の目的**である」との考えをベースに、全営業店において、従前より、企業との**対話・情報蓄積ツール**としてローカルベンチマークを活用してきている。さらに、**2021年に入り**、次のような認識の下、全営業店において、企業との事業性評価・取引先との対話におけるツールとして**経営デザインシート**を活用してきている。

(A) 認識

コロナショックも含む様々な**産業構造の変化**に対応し、従来の延長線上ではなく、**事業の構造を変える必要性が生じている取引先が多数存在**。このような**非連続の環境変化**が生じている中、当金庫の**事業性評価の取り組み(持続可能性の評価・課題ニーズの共有、踏み込んだファイナンス支援・複合的な本業支援提案)**においては、取引先の現状分析に基づく課題対応に留まらず、**取引先と将来ありたい姿を共有し、現状とのギャップを踏まえた課題認識・打ち手を共有していくという「バックキャストの思考法」**が重要かつ効果的と考えられる。

(B) 施策

(1) **2021年2月**、全営業店向けに、**同思考補助ツール**(当金庫としては対話ツールとして活用)である**経営デザインシート**について紹介し、また企業の将来像には社会的課題の解決により持続的に稼ぐ力を上げていくという**ESG/SDGS**の観点も重要となるため、その参考資料を発出。

(2) **2021年3月**、取引先の**将来ビジョン・今後の経営戦略**を共有し、取引先の**企業価値向上**に貢献していく取り組みを後押しするため、上記の考え方を取り込み、**対話ツール・情報蓄積ツール改訂(経営デザインシートも導入)**を実施。

(C) 企業との課題共有・ソリューション提案における考え方

ソリューション提案にあたっては、当金庫が対応できるメニューをニーズがありそうな取引先に案内していく取り組みが一般的であるが、十分なニーズ発掘が出来ていないケースも少なくないと考えられる。したがって、コロナ禍や産業構造の変化等により、取引先の**将来ありたい姿**を共有(一緒に考えていく取り組みも含む)し、その実現に向けた**移行戦略**を踏まえた課題解決提案を複合的に行っていくことが効果的と考えられる。特に、**コロナ影響を大きく受けた業種・業態**や、**脱炭素等 ESG**の観点から、**今後大きな変化が見込まれる取引先等を中心に対話を行っていく**。

(D) 活用イメージ

(1) **「取引先の将来構想」「その実現に向けた移行戦略」「課題・不足する資源」**を共有し、また当金庫として提供できる**ソリューションメニュー**を複合的に案内し課題解決を進めていく」という取り組みにおける対話ツール。

(2) 基本的に当金庫職員が作成することは想定せず、①白地様式を見ながら取引先と将来構想・事業再構築・経営ビジョン/戦略について対話(シートをその場でメモとして使用する等)や、②取引先に作成してもらい対話に活かすなどの使い方を想定。

(3) 当面の主たる対象先は、**コロナ影響によりビジネスモデル変革を求められている先、脱炭素・EV化等の産業構造の変化への対応が不可欠な先、また「事業再構築補助金」の申請サポートを行う先等**が想定される。

(2) 吉備信用金庫 【吉備信用金庫の企業との対話・エンゲージメントのツール：経営デザインシート】

(A) 経営デザインシートによるビジネスモデル策定支援の目的

コロナ禍で資金繰り支援を受けた事業者にとって、今後事業継続しゼロゼロ融資を返済していくことが課題。課題解決には、新たな売上増加策の策定、事業の再構築などが必要。そこで、2020年夏、「経営デザインシート(コロナ出口戦略版)」「経営デザインシートに今後3年間の財務・資金繰り計画を合体)を活用し、持続可能なビジネスモデルを策定することで、「1社たりとも倒産・廃業を出さない」という決意で取り組むことを確認した。

(B) 取り組み内容

(1) 対象先は、ゼロゼロ融資を当金庫で利用した個人・法人 344 先。(経営デザインシート策定は 2020 年度中、その後、PDCA を回している)

(2) 作成の留意点

- ① 対象先の経営者に、経営デザインシート作成の目的と活用について対話。「現状」、「目指す姿」、「そのための施策」を話し合い、完成させた。
- ② 事業の転換、新事業へ進出する場合の資金は、事業計画に盛り込み、融資対応を検討し、必要に応じて補助金等を活用した。
- ③ 経営者の思いを最優先に盛り込むが、できるだけ取引先の顧問税理士、診断士等とも相談・協議の上策定した。
- ④ 事前に当金庫の監査法人の了承を得て、経営デザインシートを自己査定に反映させることにした。保証協会へのモニタリング報告にも活用した。

(C) 活動の結果

全店で作成した 344 先のうち、1 年後に営業CFが不足する先 123 先(21%)、2 年後では 42 先(12%)、3 年後でもCFが不足する先が 27 先(8%)。

(D) 経営デザインシート活用の効果

(1) 取引先の経営課題の再発見

業況が悪化した先の中には、直接コロナ禍の影響による先もあるが、コロナ禍以前の体質的な要因がコロナ禍で表面化した先も多くあった。経営者にとって、経営デザインシートは、以前からの弱点を克服し、事業を見直し事業再構築を考えるきっかけとなった。

(2) 当金庫の事業先に向き合う姿勢の変化と職員の成長

経営デザインシートに取り組むことで、取引先の事業を経営者と共に考える「伴走型支援」を意識し実践するようになった。

(E) 今後の課題

(1) (上記の)3 年後でも営業CFが不足する 27 先は、持続可能なビジネスモデルが成り立っておらず、引き続き事業再構築を検討している。

(2) 2021 年度は、まず「伴走型支援」の活動を定着化することに重点を置いている。この活動が金庫の将来を左右するほど重要な意味を持つとの思いで取り組んでいる。経営者の夢を実現するために、共にビジネスモデルを考え、持続可能なビジネスモデル策定と実践により、地域経済の維持と活性化に寄与するという信用金庫の使命を果たしたい。

(3) きらやか銀行とマネジメントパートナーズ

【きらやか銀行の企業との対話・エンゲージメントのツール：ローカルベンチマーク+経営デザインシート】

- きらやか銀行(以下、当行)は、経営理念「本業支援を通して地元の「中小企業」と「そこに働いている従業員の皆さま」から喜んでいただき地域と共に生きること」を掲げ、「わたしたちのビジネスモデル=本業支援業」の実践に取り組んできている。

2021年4月にスタートした「中期経営計画～本業支援業の確立に向けて～」において、「地域経済エコシステムの『好循環のループ』の実現」を本業支援戦略として掲げ、お客様の営業キャッシュフローの改善に向けた組織的・継続的な取り組みとして、お客様の事業内容をより一層理解するため、事業性評価の手法については更なる高度化を図ることとし、全営業店にて、ローカルベンチマークと経営デザインシートを活用した仕組みの構築に取り組むことを打ち出している。
- 経営デザインシートの活用では、次のような地域経済エコシステムそのものの活性化も視野に入っている。

山形県南陽市にある「ハイジアパーク南陽」は、温泉入浴施設、レストラン等を持つ南陽市の施設で、資本金は1000万円、南陽市が株式の64.78%を保有し(総事業費は41.7億円、1992年度に設置)、第三セクターである(株)ハイジアパーク南陽が運営してきた。しかし、実質赤字操業の継続から債務超過に陥り、譲渡先などを探していた。

2021年5月、(株)KEN OKUYAMA DESIGN(奥山清行代表:山形県出身。フェラーリ、山形新幹線等のデザインを手掛ける世界的な工業デザイナー)が、南陽市と市議会に対して、「南陽を世界ブランドにする」をメインタイトルとする事業計画案(非公開)を示し、譲渡が成立した(新施設名は四季南陽、「四季南陽プロジェクト」と呼称)。
- マネジメントパートナーズは、(株)KEN OKUYAMA DESIGNの事業計画案の策定と、金融機関との融資交渉などに関与しており、この一環として、経営デザインシートを活用した事業の可視化に取り組んでいる。「四季南陽プロジェクト」について、経営デザインシートの最も重要な(A)経営理念・経営方針は次のとおり。
 - ①経営理念(自社の目的・特長)
 - ・地域のエコシステム全体を、知的財産の観点も踏まえ、リ・デザインすることによって、地域の有する歴史・風土・産業などの個性・特性がサステナブルに輝き続ける地域循環共生圏を構築する
 - ②経営方針
 - ・日本国のみならず、世界の人たちが、南陽、そして山形を、耳目にすれば、「是非訪れたい」と感じるワールドクラスのブランド力を確立する(総合的な知的財産戦略の実践)・公的セクターも含めた地域の産業連関をヒト・モノ・カネ・情報の面からアプローチしかつ分析することで、地域循環共生圏のサステナビリティのPDCAを回し続ける
- 当行では、①地元雇用や地産地消など地域経済活性化に資する事業と認められる、②周辺にある赤湯温泉へのマイナス影響は少なく、むしろ温泉街を含めた面的再生に寄与すると考えられる、③行政(南陽市)の全面的なバックアップも得られており、我々地元金融機関がお手伝いすることで、地方創生に大きく貢献できるなどを踏まえ、金融団の組成など「四季南陽プロジェクト」を後押ししていく観点から検討を進めているところ。

(4) 多摩信用金庫とマネジメントパートナーズ

【多摩信用金庫の企業との対話・エンゲージメントのツール：ローカルベンチマーク+経営デザインシート】

➤ マネジメントパートナーズ(以下、MPS)は、(株)特殊鍍金化工所(以下、当社)の経営改善への取り組みにおいて、経営デザインシートを活用した。

(A) 取り組みの経緯と概要

- (1) 当社は、業歴 50 年を超えるめっき加工業。主に国内通信機器メーカー向けにコネクタ等のめっき処理加工を請負っている。過去に過剰な設備投資で失敗してからは、手作業を主体にした精密めっき加工に特化し、安定した売上と営業キャッシュフローを計上してきている。ただ、過剰設備による過大な借入金 は年商の倍に達し、資金調達余力は極めて限定的な事態が続いていた。このため、経営戦略としては人員や経費の削減、既存設備範囲での受注等、将来に向けての展望が開けず、設備や工場も老朽化し、経営者や従業員のモチベーションは低下していた。
- (2) しかし、当社には、国内通信機器メーカー等からの高品質・高度な要求に応じてきた技術力や開発力が蓄積されてきており、本年 5 月、MPS は、経営デザインシートによって「未来に向けた顧客提供価値を描いていくこと」を提案した。メインバンクの多摩信用金庫も積極的に賛同した。

(B) 策定プロセス

(1) チームの組成

①経営者、統括部長、従業員代表でチームを組成。②多摩信用金庫からも営業店の副支店長が同席。③MPS はファシリテーターとして参画。

(2) ローカルベンチマークにより当社の強みを整理し、経営デザインシートの「未来に挑戦すべき事業領域」(ESG/SDGsを含む)が可視化できた。

①既存領域…蓄えた既存技術は、通信機器業界だけでなく、より広範に産業機器や自動車分野にも進出できる。

②TMX 領域…高騰する既存資源(銀など)の代替めっきとして、低コストや資源の有効活用に貢献できる。

③新規事業…TMX めっきの抗菌性、抗アレルギー特性を活用し、生活分野に進出できる。

(3) 各事業領域に誰を投入し組織をどうするかなど、「移行のための戦略」も考えられるようになった。

(4) 従業員は、社長と想いや将来展望を共有できたことに驚きを感じ、会社の方向性に共感。社長は、従業員の現場力、能力の高さを認識した。

(C) 金融機関との経営デザインシートの認識の共有

(1) 金融機関の理解

①当社が「未来」をしっかり展望していること、②当社の将来に対する強みの根拠や取引先からの評価の高さなどの「事業性」、③経営デザインシートを従業員も含めて作成した「努力・やる気」、④今後の「キャッシュフロー」の確保、について前向きに評価。

(2) 金融支援の見直し

今後の資金繰りの適正化について、①過去の過大投資に伴う過剰な融資に対しては、融資の長期対応を検討、②現状稼働している設備に対しては、中身を切り分けて適正期間で検討、③経常運転資金は、安定的な部分を短期継続融資での切り分けを検討、することとなった。