

# 中小企業政策審議会金融ワーキンググループ とりまとめを踏まえた連合会の取組みについて

平成30年7月9日

一般社団法人 全国信用保証協会連合会

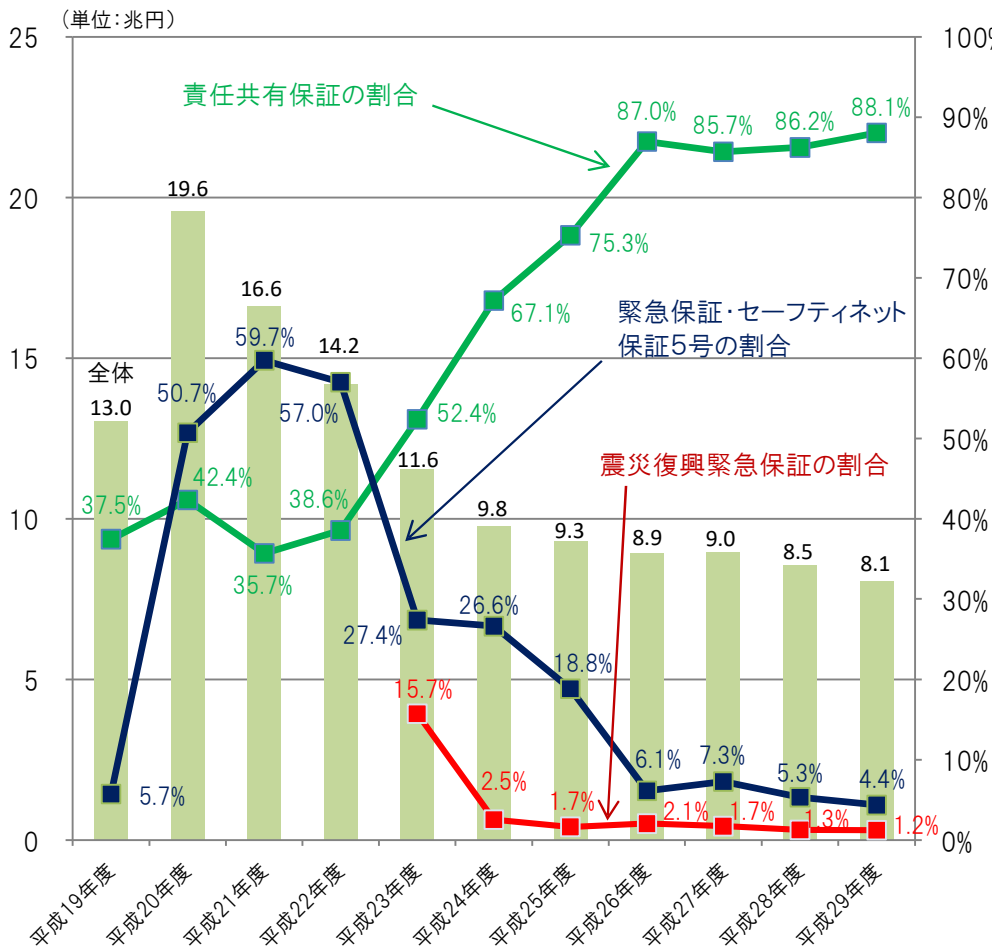


Japan Federation of  
Credit Guarantee Corporations

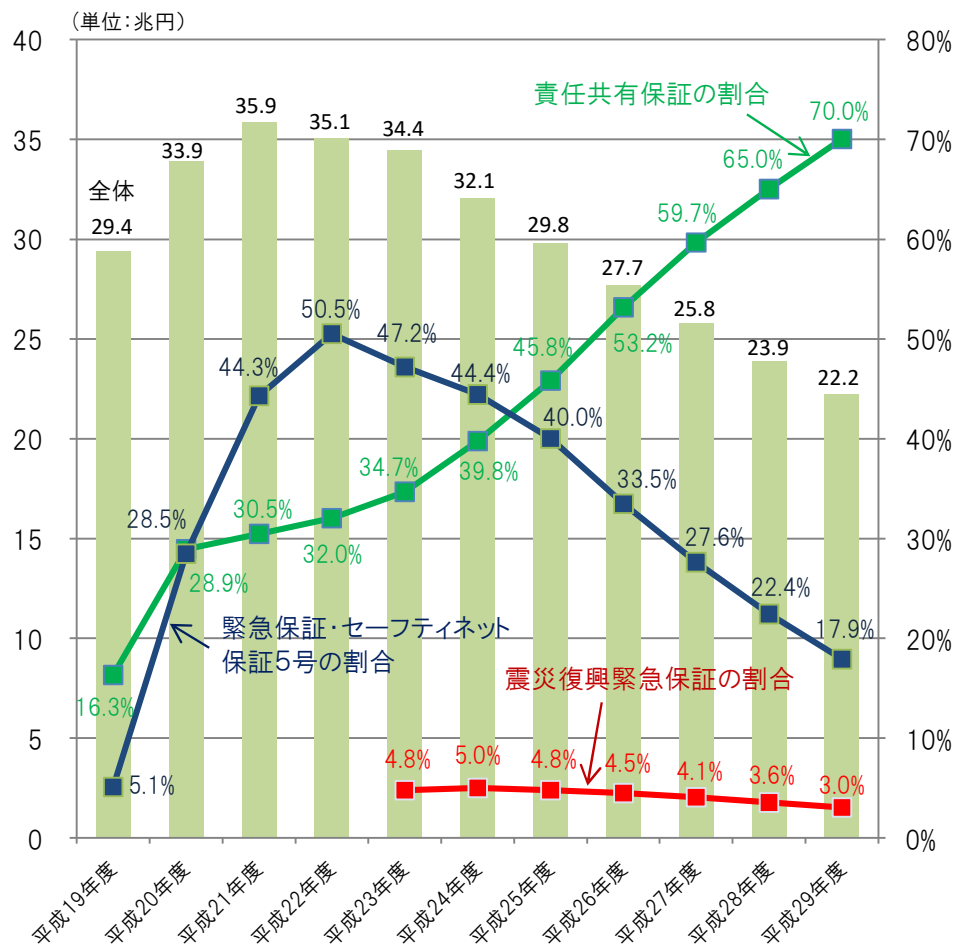
# 保証承諾および保証債務残高の推移

- セーフティネット保証5号（平成20年10月～平成23年3月は緊急保証制度として実施）の承諾実績は承諾全体の50%を超えていたが、平成29年度には4.4%まで大幅に減少。
- また、平成20年度に19.6兆円あった保証承諾は、平成29年度末では8.1兆円まで減少。
- 保証債務残高についても、平成21年度の35.9兆円から、平成29年度末では22.2兆円まで減少。

## 保証承諾の推移



## 保証債務残高の推移



# 協会間の情報の横展開に関する取組み 1

- 「協会間の情報の横展開」については、従前から事例集の作成や情報交換会等により取り組んでいるが、金融WGでの議論を踏まえ、「成功事例・ノウハウの共有」等が一層図れるよう内容の見直し・充実を実施。

## 各協会の取組み成果を積極的に電子媒体により全国展開

- ・創業、期中、再生等に関する経営支援の**優良事例を、電子媒体で全国に横展開**。
- ・また、優良事例から**ベストプラクティスとして102事例を展開**。
- ・今年度は、**事業承継事例を追加し、更なる充実を図る予定**。

専門家派遣による計画策定支援および条件変更による資金繰り支援

【企業概要】  
 ▶ 業種：コンクリート製品製造業・土木工事業  
 ▶ 創業・設立：昭和39年3月2日  
 ▶ 資本金：31,000千円  
 ▶ 従業員数：110名

【今回の支援に至るまでの経緯・経営支援状況】  
 ▶ 確定的なキャッシュフロー不足により、借入金返済は減額での条件変更を実施。しかしながら業況回復には至らず、毎期間額での条件変更を繰り返していた。  
 ▶ メインバンクも事後の事業継続を断念し、当社とのアライアンスの中で「専門家派遣事業」を実施し、支援していただくこととなり、経営改善するタイミングであると判断し、①診断助言、②事業計画策定支援を依頼された。  
 ▶ 業況の改善を図るに協会職員による1オン1支援等、専門家派遣事業で継続支援

【事業内容・沿革】  
 ▶ 昭和35年先によりブロック製造業を創業。  
 ▶ 現在6号、7号等のコンクリート二次製品製造と解体・土木工事を行っている。  
 ▶ 売上構成は製造部門58%、工事部門38%、その他4%である。  
 ▶ 平成28年度末に有利な経営状況に。現社長の専ら事業に没頭。  
 ▶ 従業員は製造部門55名、工事部門5名の10名。社長専ら経営を担っており、専ら売上増と利益増であったが、最近の平成27年度売上高101Mと大幅減少、収益面も大幅な減少に加え、負債過多、利益を有するなど資金繰りが厳しい状況が続いている。

【支援に至るまでの経緯（創業時・期中・中小企業者の課題等）】  
 ▶ 同業種は公共工事によるブロックを製造しているが、当社と違い能力がなく民間工事用のブロックを製造。そのため受注には苦労がある。  
 ▶ また、身元継承活動をおこなっており、固定費が膨れていることも売上減少の原因。  
 ▶ 先代が工事部門、現社長が製造部門を担当していたが、特に工事部門は経営管理ができていなかった。  
 ▶ 痛痒で人員費をはじめとする固定費が膨れ、部門別で全く収支が合わなかった。そのため、現社長は工事部門を約1割程度削減し、製造部門だけで事業を行っていたのがあった。

【創業時の経営・創業動機等】  
 ▶ アイデアの萌芽から現在の事業に至るまで。  
 ▶ 親子の手伝いから、自身の子供用に製作をしていた。甘い親父の手伝いだった自身の子供が、カップケーキを作ったところから「小さい子供でも、手で気軽に食べられるカップケーキや焼き菓子を作りたい」という思いが強くなり、経営を続けるために地元の名産菓子に動いた。  
 ▶ 親子の手伝いを経て、創業に向け準備を行ってきた。  
 ▶ 2015年、夫の勤務先から現在の店舗を借りられることとなり、「小さい子供でも、手で気軽に食べられるカップケーキや焼き菓子を作りたい」という思いを強く、創業。

創業セミナー

【企業概要】  
 ▶ 業種：洋菓子店  
 ▶ 創業・設立：平成28年5月  
 ▶ 資本金：—  
 ▶ 従業員数：3名

【事業内容】  
 ▶ 平成26年に創業した洋菓子店。  
 ▶ 主力商品は、カップケーキと焼き菓子。当人とパート3名で経営。月商は1千円前後。開業後、継続利益確保。  
 ▶ このためは、「お中元」として、子供も大人も一緒に楽しめる気軽な洋菓子店。  
 ▶ 営業日は、平日を中心に週2、3日。不定休ながら、SNSを通じたファン交流によるカップケーキが人気を博し、来店予約が取り、来店時に行列もできる店。  
 ▶ 各地で開催されるイベントにも積極的に参加し、焼き菓子を販売。非常に好評で毎回売り切れる状況であり、更に知名度が高まっている。

【支援に至るまでの経緯（中小企業者の課題等）】  
 ▶ ターゲットは、女性及び子供。開業以来、フェイスブックやインスタグラム等のSNSを活用し、販売促進を図ってきた。  
 ▶ 開業以後は増加傾向に推移してきたが、夫の扶養の範囲内で事業を行っていた。業況的に赤字を少なくし、売上を伸ばしていた。  
 ▶ しかし、事業も停滞していった。夫の理解がある現職の商戦へ店舗乗り換えを断念し、店舗移転を計画。  
 ▶ 家や車庫前などの場所、創業支援チームと女性の創業支援担当者にて相談。  
 ▶ 訪問時、先方より「家賃やターゲット設定については自覚があり、しかし、計画管理、店舗運営方法など経営全般についての知識が不足しており、相談をしない」との印象があった。  
 ▶ 女性の創業支援実績のある専門家を派遣することとなった。

【計画策定の状況把握（財務面・業務面の課題等）】  
 ▶ 専門家派遣時の面談時、当人より、「財務などの経営に必要な知識を学んだ事がなく、自分で経営知識が不足していると感じている。確定申告は税理士に依頼しているため、詳細な財務知識が無い」との発言あり。  
 ▶ 業況に、在庫や仕入の管理が不十分であり、二重仕入や一部部材等の在庫過多など生じている状態。  
 ▶ また、経営規模が当人の当初予想より大きくなってきているものの、今後の経営拡大についての情報が不足。  
 ▶ 加えて、当時の店舗計画が店舗費により中絶。現在の店舗からの撤退の必要性も出てきたため、新たな移転先および移転計画の策定、経理も必要状況であった。

【創業計画の概要】  
 ▶ 専門家派遣時、現状を踏まえ新たな移転計画を策定。  
 ▶ ①当初 移転計画① ②新 移転計画②（月商ベース）

売上	850千円	1,000千円
材料費	275千円	450千円
一般経費	260千円	323千円
利益	67千円	70千円
備忘	148千円	197千円

平成29年度版「経営支援の取組事例集」より一部抜粋

## 協会職員の人的交流を通じた情報交換

- ・全協会の担当職員が一堂に会し、テーマごとに活動の事例報告を行うとともに、情報提供や意見交換を通じ、**ノウハウの横展開を実施**。
- ・昨年度は3つのテーマについて開催し、延べ296名が参加。
- ・今年度は、**よりきめ細やかな情報交換が行なわれるよう、開催方法等について工夫を凝らしていく**。

例) 小グループによる実践的な討議  
 抜本再生をテーマに追加

### 【平成29年度 情報交換会実績】

テーマ「創業支援」	51協会	96名参加
「期中支援」	51協会	96名参加
「再生支援」	51協会	104名参加

### 【連合会総会での優秀事例発表】

- ・全協会代表者が参加する連合会総会の場において、各支援部門の優秀事例の発表を実施

# 協会間の情報の横展開に関する取組み2

## 「抜本再生業務マニュアル」を整備し全国展開

- ・種々の手法があり、且つ専門性が高い抜本再生支援業務について、**分かりやすく現場で実践的に活用できるマニュアルを整備し**、平成29年2月に全国の協会へ提供。
- ・単独協会では事例数も少なく、ノウハウの蓄積、人材育成にも限界がある業務の目線合わせに寄与。
- ・**個々の協会の成果事例を定期的に全国の協会へ展開。**  
例) 求償権放棄、不等価譲渡 等

## 新しい事業承継保証制度を創設 協会の先行事例を全国展開

- ・事業承継への取組みが急務となっている現状を踏まえ、連合会では中小企業者の様々なニーズに対応するため、情報の横展開を実施。

### 【保証制度の横展開】

- ・連合会では**持株会社方式による事業承継を対象とした制度雛形を作成し、全国協会へ展開。**
- ・平成30年4月、全国で制度の取扱いを開始。

### 【事業承継に関する取組みの横展開】

- ・専用相談窓口の設置
- ・専属部署の設置
- ・事業承継セミナーの開催 等

## 電子媒体を活用した 協会相互の情報交流を推進

- ・従来の広報誌の発行に加え、電子媒体による広報に注力。  
**今年度新たに「協会イベントページ」を連合会HP内に作成。**
- ・事業者向けセミナーやビジネスフェアの開催等、全国の協会のイベント情報を集約することで、中小企業者・金融機関への周知効果のみならず、他協会の取組み動向の把握を可能に。
- ・また、従来から発行している広報誌には、引き続き優良な取組み事例等を掲載し、詳細な情報を内外に発信。

### 【連合会発行の広報誌】



<内・外部向け>  
機関誌「信用保証」(年2回発行)



<内部向け>  
「信用保証レポート」(毎月発行)

# 情報の横展開による「成果」

## 熊本地震での対応ノウハウを展開、地域毎の備えへ

### 『熊本地震での取組事例が福井での大雪時に活かされた！』

【熊本協会における危機時対応の特徴】

- 迅速な窓口設置
- 被災事業者の当面の事業資金について柔軟対応
- 被災状況に応じた迅速な返済猶予

連合会では、熊本地震での経験と取組事例を情報交換会や内部向け広報誌等で横展開



### 【福井県信用保証協会】

かねてより災害時対応を想定した「危機管理要領」を制定していたが、危機時における体制強化として、熊本協会における危機時の具体的対応を取り入れた「災害発生時における被災中小企業対応マニュアル」を平成28年10月に策定。

平成30年2月に発生した大雪時には、前年比約4倍の保証申込が殺到したものの、同マニュアルを活用することで、中小企業者の円滑な資金繰りに遅滞なく貢献することができた。

### 【静岡県信用保証協会】

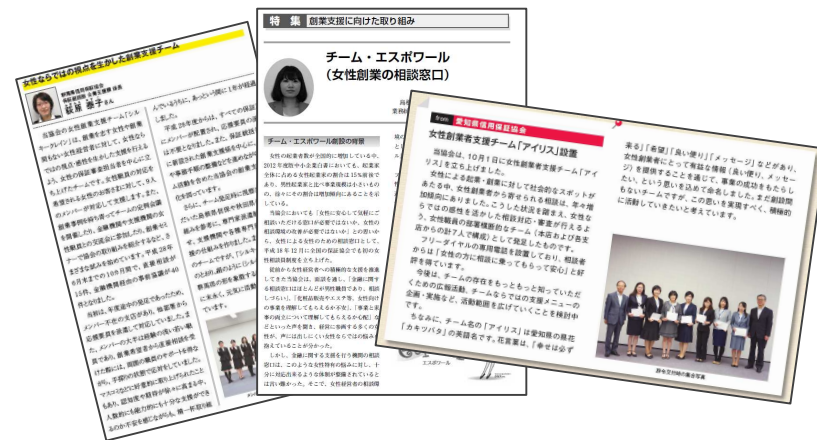
熊本協会の支援事例を参考に、災害時専用の短期資金制度を創設するとともに、増加が予想される条件変更に対応すべく、申込時の書類を簡素化する等の災害時専用スキームを定めた。

## 女性職員による支援チームが10協会まで広がる

- 島根協会では、女性創業者が安心して相談できる窓口として、女性職員のみで組織された支援チーム「エスポワール」を全国で初めて創設。
- その後、群馬協会においても女性創業支援チーム「シルキークレイン」が創設された。
- 連合会ではこうした取組やスキーム等を紹介し、**女性支援チームを創設する上で有益な情報を提供。**

＜女性支援チームを創設している協会＞（平成30年6月現在）

秋田、群馬、埼玉、山梨、愛知、岐阜県、石川、福井、島根、高知



広報誌に掲載した女性支援チームに関する記事



# 人材育成に関する取組み

- 平成29年度は、協会役職員向けに37講座の研修等を実施し、約6,000人の職員のうち延べ3,050人が受講。
- 保証業務等に直接関わる研修には講師として専門家を招き、最新の各種支援手法や専門的な知識等を学ぶことでより質の高い保証業務（経営支援・事業再生支援）に繋げるなど、単独協会では実施しにくい内容の研修を開講。

## 協会職員に今求められる能力の向上に向けた研修に注力

### ①経営支援の専門的ノウハウ取得に向けた研修

主な研修	平成29年度実績
創業支援講座	1回 54名
事業再生支援講座	4回 139名
経営支援力強化講座	2回 38名

#### 『事業承継支援講座』（H30新設）

企業の事業承継に必要な知識を学ぶことで、顧客からの相談に適切に対応するスキルを身につける。

### ②資格取得およびアフターフォローに向けた研修

主な研修	平成29年度実績
中小企業診断士試験対策講座	5回 45名
信用調査検定プログラム	9回 752名
経営アドバイザーフォロー講座	2回 57名

#### 『中小企業診断士フォロー講座』（H30新設）

協会内部診断士として必要な知識や技術の維持・向上をサポートするとともに、各協会の取組み等について情報交換を行なう場を提供。

### ③協会職員として必要なスキル向上に向けた研修

主な研修	平成29年度実績
信用調査コース	2回 92名
管理回収コース	2回 63名
企業分析力養成講座	2回 63名
商業／製造業診断力養成講座	1回 23名

### ④各協会の研修力アップに向けた研修

#### 『信用保証協会のための人材育成ワークショップ』（H29創設）

「研修人材育成のための研修」として平成29年度に創設。人材育成等の基本を確認し、最近の傾向や効果的な研修の企画・運営に有用な知識を習得するとともに、各協会における現状、課題及び取組みについて意見交換を行う。



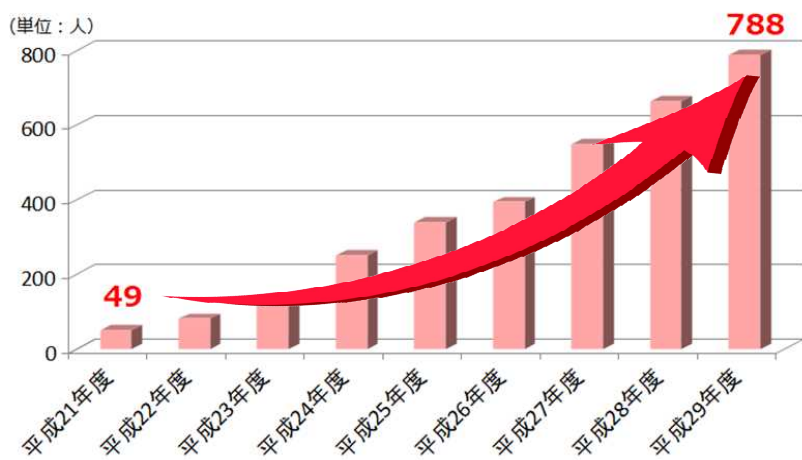
参加者全員による討論

# 資格取得に向けた研修の「効果」

○連合会では協会職員の目利き能力の向上、経営支援能力の強化に向けた取組みとして、国家資格である「中小企業診断士」と同資格に準ずる資格として連合会が創設した「経営アドバイザー（企業内資格）」の取得を推進。

## 経営アドバイザー

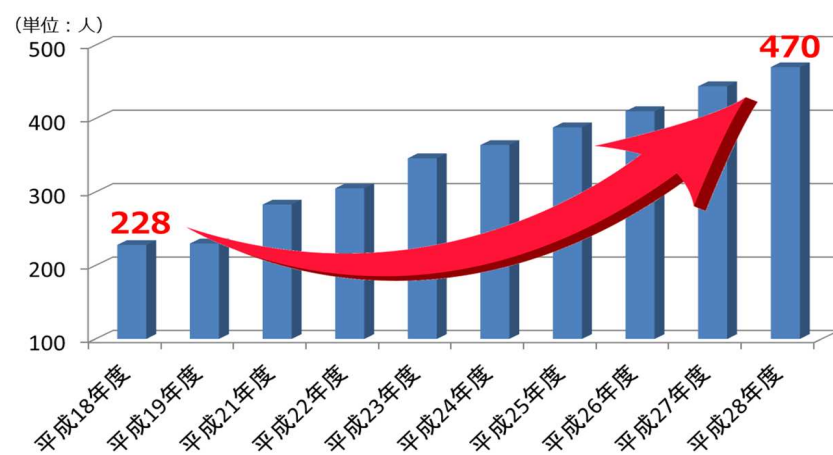
- ・経営アドバイザーとは、中小企業者の経営上の課題に対して解決策を提案する等の経営相談が出来る人材として、内部検定に合格した職員に対して付与する企業内資格。
- ・協会職員スキルの全体的なボトムアップを目的に平成21年度に創設。
- ・資格創設から9年で788名が経営アドバイザー資格を取得。(平成29年度は123名が取得)
- ・資格取得後は更なるコンサルティングスキルの向上のため、専用のフォロー研修を実施。



＜経営アドバイザー認定者数の推移＞

## 中小企業診断士

- ・講座開設の効果もあり、中小企業診断士の有資格者は10年前から2倍強となる470名に増加。(協会職員数約6,000名)
- ・平成30年度からは中小企業診断士のスキル向上のため、フォロー研修を新設。



＜中小企業診断士有資格者数の推移＞

# 危機時に向けた体制整備に関する取組み

- 大規模な経済危機・災害等により著しい信用の収縮が全国的に生じることも想定し、各協会が可能な限り迅速に業務を遂行出来るよう、危機時（特に自然災害等）に備え、各協会・各ブロックにおける体制整備を図る。

## 各協会・各ブロックにおける危機管理体制の強化

### 【大規模な経済危機・自然災害への備えに向けた各協会の取組みをサポート】

- ・大規模な経済危機時等には、その影響が**広範囲に及ぶ可能性が高い**ことから、**各協会における備えが重要**。
- ・連合会は特徴のある協会の取組みを全国の協会に紹介する等、**各協会の取組みをサポート**。

<協会における過去の対応例>：危機時における柔軟な人員配置、保証審査事務手続きの見直し 等

### 【局地的な自然災害への備えに向けたブロック内における協会間連携強化をサポート】

- ・局地的な自然災害時には、**影響範囲こそ限定的だが物理的ダメージが深刻なケースが想定される**ことから、各協会における備えに加え、**協会間での連携が重要**。
- ・連合会は、各協会での体制整備およびブロック内での**連携を呼びかけ、現在、各協会・ブロックで具体的な対応を検討中**。
- ・今後は、ブロックを越えた横断的な対応も整備することで災害時に備え、より強固な連携体制を整備。

#### <九州ブロックにおける連携事例>

熊本地震を契機に、九州ブロック8協会が平成29年6月に「災害時における相互応援体制」の覚書を締結

<参考> 熊本協会における熊本地震前後の保証承諾額の推移

