

事業者に寄り添った金融機関の対応 優良事例

平時における金融機関の事業者に寄り添った適時適切な対応は、中小・小規模事業者が経営に支障が生じることを防止するという予防的効果があるのみならず、仮に経営に支障が生じた場合でも、平時に築かれた事業者と金融機関の信頼関係は、中小・小規模事業者の早期の経営改善に資することになるという効果が期待されます。

道内の中小・小規模事業者が引き続き、事業活動を維持・継続していくためには、様々な経営課題を抱える事業者の相談に丁寧かつ親身に対応し、経営改善に努めるなど、事業者に寄り添った対応を行うことが重要であることから、道では、コロナ関連の融資先に対し、道内の金融機関が事業者に寄り添った適時適切な対応を行っている事例を優良事例として取りまとめましたので、御紹介します。

令和5年5月（一部改訂）

北海道経済部地域経済局中小企業課

～取引先毎のカルテを作成。業況悪化を早期に把握し早期改善～

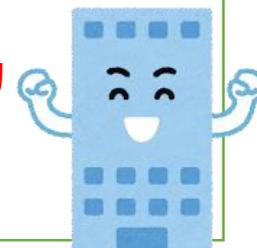
《取組内容》

- 新型コロナウイルス感染症対応資金（いわゆるゼロゼロ融資）の**実行先の全先**に対して、**各営業店がヒアリングを実施**。ヒアリングを通じて“**感染症による影響**”などを把握し、これらを記載した「**コロナ禍影響カルテ**」を作成することで、取引先の状況を当機関内で共有できる体制を構築。
- さらに、**影響度合いが高い先**については、より詳細に事業者の業況を把握するための「**お客様を知るシート**」を用意。当該シートに基づき、企業が直面している**経営課題について、営業店は詳細な状況を把握し、本部の支援専門部署も含めて情報共有**している。
- 洗い出した経営課題の解決にあたっては、条件変更や経営改善計画の策定のほか、専門家派遣や各種支援機関の支援制度の活用など、**事業者の状況に合わせた支援を提案**するなど、より**有効的な支援活動へと繋げている**。



《取組の効果》

- ▶事業者との対話を重視し、より詳細な業況把握に努めたことで、**今後の事業の方向性について、事業者と共有（現状把握と改善に向けた取組目標の共有）**することができた。
- ▶**業況悪化の兆候を早期に把握**することが可能となったことで、今後の事業継続に向け、**早期に条件変更等**で対応することができた。
- ▶**本部の支援部署と適切に情報共有**することで、経営課題の解決に向けて、各種支援機関の**補助制度や支援制度など幅広い情報の提供が可能**となり、**それらの活用に繋げることができた**。
- ▶**職員のレベルアップ**にも繋がった。



～全先に対する業況モニタリング。事業者に寄り添った支援を～

《取組内容》

- 感染症の影響を受けた事業者に対し、適時・適切な支援を行うため、新型コロナウイルス感染症対応資金（いわゆる**ゼロゼロ融資**）で定める**モニタリング先の範囲を撤廃**し、**ゼロゼロ融資先の全先**に対して、**業況モニタリングを実施**。
- 業況モニタリングにあたっては、ゼロゼロ融資で定められた**モニタリング項目に加えて、追加資金需要の有無など独自のモニタリング項目を設け、より深く詳細に事業者の業況を把握**することとしている。
- 事業者の**今後の資金繰りを確認**するとともに**事業者に寄り添った支援を促進**するため、モニタリング実施に先立ち、営業店に以下の**情報を還元**している。
 - ・ゼロゼロ融資先の**利子補給期限**（大半が2023年中に利子補給期限到来）
 - ・元金据置中のゼロゼロ融資先の**元金返済開始時期**（2023年度上期が元金返済開始のピーク）
 - ・現在利用中の融資で使用している**保証種類**（伴走支援特別保証制度による借換相談を想定）



《取組の効果》

- ▶業況モニタリングによる営業店と**事業者との接点の増加**や、営業店における**取引先支援に関する積極的な関与**の結果、**再度の条件変更**（据置期間延長・返済額低減など）を実施する事例があるほか、2023年1月に対象範囲が拡大した**伴走支援型特別保証制度を活用したゼロゼロ融資の借換事例**が増加している。
- ▶各営業店と事業者との**接点が増加**したことで、**現状の経営課題や今後の事業の方向性について、事業者と共有**することができた。



～事業者と一緒に経営課題を洗い出し、解決へ～

《取組内容》

- 新型コロナウイルス感染症対応資金（いわゆるゼロゼロ融資）を**実行した全先**に対し、定期的に各営業店の担当者が**ヒアリング**を行うことで、**事業者の業況把握・管理**を継続的に実施。
- ヒアリングなどにより、**影響の深刻度が大きいことが判明した事業者**には、本部と営業店が一緒に事業者を訪問し、現在の**経営状況の課題**を事業者と一緒に洗い出すことで、課題解決に向けて一緒に取り組んでいる。（条件変更や資金繰り支援など事業者の業況に応じた支援を実施）
- 洗い出した経営課題を解決するために、**専門的な支援が必要な場合**は、各種支援機関の制度を活用しての「**専門家派遣**」を実施するほか、業務提携する**専門機関と協力した支援**を行うなどの体制を取っている。



《取組の効果》

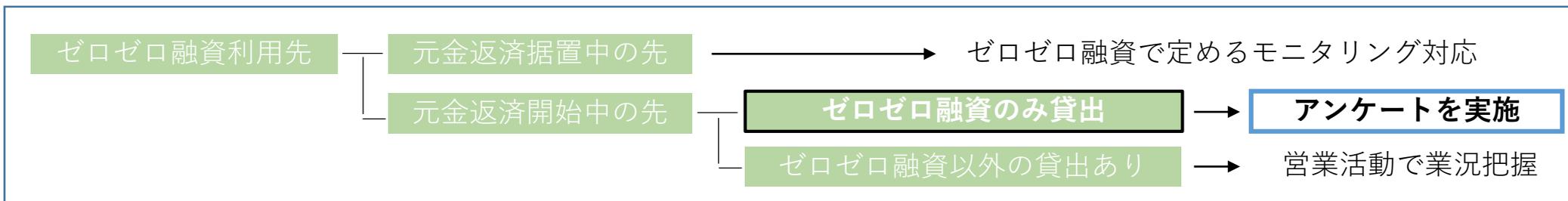
- ▶ 継続的な業況把握・管理により、**早期の経営課題解決に繋がった**。
- ▶ 一緒に経営課題の洗い出しや課題解決に取り組むことで、**当機関と事業者との関係性が深まり、更なる信頼関係の構築**に繋がった。
- ▶ 事業者にとっては、経営課題に気づくことで、**受動的な事業展開から能動的な事業展開に取り組むきっかけ**となった。
- ▶ **事業承継に向けて、今後の経営目標の設定や承継方法など**に取り組むきっかけになった。
- ▶ **職員の課題解決スキルがアップ**した。



～事業者との接点を創出し、事業者に寄り添った支援へ繋げて～

《取組内容》

- 新型コロナウイルス感染症対応資金（いわゆるゼロゼロ融資）を実行した先のうち、**ゼロゼロ融資のみの利用かつ元金返済が既に始まっている先**に対し、「売上状況」、「資金繰り状況」、「経営課題」などお客様の現在の状況や今後の見通しについて把握する「アンケート」を実施。



- 当該先は、金融機関の利用が初めての先が多く、事業者側も何をして良いか分からないことから、**アンケート結果をきっかけに接点を創出**。アンケートで「資金繰りの状況が厳しい」などの回答があった事業者について、訪問の上、追加融資やビジネスマッチングなどの本業支援の紹介、実際の支援を実施。
- また、アンケート結果については、回答内容をリスト化するとともに、分析することで、事業者の業況把握に役立てているほか、内部でも情報共有している。

《取組の効果》

- ▶ **業況悪化の兆候を早期に把握**することが可能となったことで、今後の事業継続に向け、**早期に追加融資や条件変更のほか、本業支援等**で対応することができた。
- ▶ 事業者との**接点が増加**したことで、**現状の経営課題や今後の事業の方向性**について、**事業者と共有**することができた。



「中小企業活性化協議会」について

- ◆中小企業活性化協議会は、「中小企業の駆け込み寺」として、中小企業者の「収益力改善」、「事業再生」、「再チャレンジ」など幅広い経営課題に対応しています。
- ◆また、財務的安定のための収益力改善や借入金返済等の課題を抱えた中小企業者、金融機関等からの相談に対応しています。

≫ ≫ 詳しくは北海道中小企業活性化協議会のHPを参照 <https://www.sapporo-cci.or.jp/saisei/>

窓口相談

- ・経営上の問題点や具体的な課題を抽出
- ・課題解決に向けて適切なアドバイスを実施

中小企業活性化自身による支援

収益力改善支援

- ・資金繰りの悪化等が生じるおそれがある事業者が対象。
- ・収益力改善計画（収益力改善アクションプラン+簡易な収支・資金繰り計画）の策定を支援。

事業再生支援

- ・収益性のある事業はあるが、財務上の問題がある事業者が対象。
- ・金融機関との調整を含めた再生計画の策定を支援。

再チャレンジ支援

- ・収益力の改善や事業再生等が極めて困難な事業者が対象。
- ・「円滑な廃業」や「経営者・保証人」の再スタートに向けた支援。

民間プレイヤーを活用した支援

早期経営改善計画策定支援事業

- ・返済条件等の変更を必要としないなど金融支援に至る前段階で、早期の経営改善を必要とする事業者が対象。
- ・早期の経営改善計画を策定する場合、専門家に対する支払費用の2/3（上限25万円まで）を支援。

経営改善計画策定支援事業

- ・返済条件等の変更を必要とするなど金融支援を必要としているものの自らの力では経営改善計画を策定できない事業者が対象。
- ・経営改善計画を策定する場合、専門家に対する支払費用の2/3（上限300万円まで）を支援。

「収益力改善支援に関する実務指針」(R5.12公表)について

- ◆中小企業庁が令和5年12月に公表した「収益力改善に関する実務指針」は、事業者、支援機関、金融機関などの関係者が互いに収益力改善やガバナンス体制の整備に向けた取組を行う際に、経営者と支援者の対話に活用し、互いの目線合わせや信頼関係の構築等につながることを目的としています。
- ◆経営環境が激変する中、増大する債務に苦しむ中小企業が増加しています。これらの中小企業が、自助努力だけでは事業再生が難しい状況(再生フェーズ)に陥る前段階で収益力改善に取り組む必要や、再生フェーズに陥った段階においても、本実務指針に沿った取組を進めることで、本源的な収益力を改善・回復・向上させることが重要です。また、収益力改善の取組後の持続的・安定的な事業継続のみならず、思い切った事業展開等の前向きな投資を行う上では、規律ある経営が重要であることから「ガバナンス体制の整備」を促進することが重要です。
- ◆本実務指針は、「収益力改善支援」と「ガバナンス体制の整備支援」に加えて、「伴走支援」の“実務と着眼点”についても盛り込まれているほか、中小企業活性化協議会の「405事業」、「ポストコロナ事業」について、認定経営革新等支援機関が本実務指針に沿った支援を行うことを求めています。

≫≫「収益力改善支援に関する実務指針」については、次のURLを参照

<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/index.html#shuuekiryokukaizen>

「業種別支援の着眼点」(R5.3公表)について

- ◆金融庁が令和5年3月に公表した「業種別支援の着眼点」は、金融機関の現場職員の事業者支援能力の向上を後押しするため、金融機関等の現場職員が担当先である中小企業者への事業者支援に着手する際のポイントや、事業者の特性に応じた支援ノウハウ等を業種別(建設、飲食、小売、卸売、運搬)に整理したものです。
- ◆「業種別支援の着眼点」は、次の3つをコンセプトに取りまとめられています。
 - ①事業者支援の着手(初動)を適切に実施するための基礎的な着眼点、
 - ②金融機関等現場職員が手に取りやすい分量・レベル、
 - ③フロー図や写真等による直感的に理解しやすいビジュアル

≫≫「業種別支援の着眼点」については、次のURLを参照

<https://www.fsa.go.jp/policy/chuukai/index.html#gyousyubetu>