



「業種別の経営改善支援の効率化に向けた委託調査」

最終報告書

公益財団法人 日本生産性本部

令和5年3月

目次

はじめに	3
1. 地域金融機関等による経営改善支援の現状	4
(1) 地域経済を取り巻く外部環境	4
(2) 金融行政における取組み	6
(3) 事業者支援に関する現場職員のニーズ	8
① 事業者支援に関する現場職員のニーズ（地域金融機関等の現場職員に対するアンケート調査から）	8
② 有識者・実務家に対するヒアリング調査から	10
(4) 小括	11
2. 事業者支援能力の向上に向けた課題	12
(1) 業種別の事業者支援ノウハウの整理の必要性	12
(2) 金融機関等における活用イメージ	13
(3) 能力開発に資する情報の提供形式とコンテンツの検討	13
(4) 小括	16
3. 「着眼点」のコンセプト、編集イメージ	17
(1) 「初動」のイメージについて	17
(2) 事業者が抱える経営課題の段階の整理	18
(3) ユースケース	19
(4) 提供方法	20
総括	21
<参考>業種別研究会における検討状況	23
(1) 第1回業種別研究会における検討	23
① 論点	23
② 委員からの主な意見	23
③ 意見に対する対応	24
(2) 第2回業種別研究会における検討	25
① 論点	25
② 委員からの主な意見	25
③ 意見に対する対応	26
(3) 「着眼点」試行版の公表及び意見募集、勉強会相談受付の実施	27
① 「着眼点」試行版への意見募集	28
② 意見に対する対応	29
③ 試行版の利活用による勉強会等の開催を通じた参考意見の聴取	29
(4) 第3回業種別研究会における検討	30
① 論点	30
② 委員からの主な意見	31
③ 意見に対する対応	32

資料	33
(1) 調査記録.....	33
第1回 業種別支援手法に係る研究会（業種別研究会）	33
第2回 業種別支援手法に係る研究会（業種別研究会）	33
第3回 業種別支援手法に係る研究会（業種別研究会）	33
意見募集.....	33
(2) 委員名簿.....	33
第1回 業種別支援手法に係る研究会（業種別研究会）	33
第2回 業種別支援手法に係る研究会（業種別研究会）	34
第3回 業種別支援手法に係る研究会（業種別研究会）	35
(3) 議事録	36
第1回 業種別支援手法に係る研究会（業種別研究会）	36
第2回 業種別支援手法に係る研究会（業種別研究会）	50
第3回 業種別支援手法に係る研究会（業種別研究会）	63
参考文献.....	79

はじめに

長引く新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナ」という。）の流行拡大により、地域経済は深刻な影響を受けている。また、ウクライナ情勢の緊迫化等に伴い、原材料価格等が高騰しており、増加コストの価格転嫁が難しい中小企業の収益を圧迫している。特に、地域経済の要である地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合等の地域金融機関や、信用保証協会（以下「地域金融機関等」という。）は地域の動向を注視し、機動的かつきめ細かな事業者支援を行い、地域の産業と雇用を守るように努力することが求められる。新型コロナの影響を受けた事業者数は多数にのぼり、事業者の業種・業態も様々であるため、百社百様の支援の必要性が更に高まることが想定される。

また、事業者の実情に応じた支援を行うためには、地域金融機関等の現場職員が事業者との対話を重ねることが重要だが、2022（令和4）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、支援の中心的な担い手である地域銀行の渉外職員1人当たり貸出先企業数（推定）は、2012（平成24）年以降、趨勢的に増加していることが指摘されていることから示されるように¹、地域金融機関等の職員が、事業者支援のための十分な時間を確保することは難しいことも懸念される。

現下の新型コロナをめぐる社会経済環境の中、事業者支援は緊急性の高い課題である一方、こうした地域金融機関等の現場の現況に鑑みると、支援を必要とする膨大な数の事業者に対して十分な支援を行き届かせることは容易ではない。さらに、新型コロナの影響を受けた中小企業を対象とした、実質無利子・無担保融資のいわゆる「ゼロゼロ融資」の返済が間もなく本格化することを踏まえ、地域金融機関等は事業者支援に取り組んでいく必要性が更に高まることが想定される。

こうした状況も踏まえ、「業種別の経営改善支援の効率化に向けた委託調査」（以下「本調査」という。）においては、事業者支援の最前線を担う若手・中堅の地域金融機関等の職員による活用を念頭に、金融庁が実施している「事業者支援ノウハウ共有サイト」（以下「ノウハウ共有サイト」という。）や全国各地で開催されたシンポジウム・勉強会等で得られたものも含め、事業者支援の知見やノウハウ等を効果的・効率的に共有する手法等を調査した。

本調査にあたっては、有識者や実務家をメンバーとする「業種別支援手法に係る研究会」（以下「業種別研究会」という。）を開催し、全業種共通・業種別に異なる事業者支援ノウハウを効果的・効率的に共有するための手法等について、議論を行った。本調査の結果、事業者支援の知見やノウハウを地域金融機関等に効果的・効率的に共有していくためには、実践的な支援事例を掲載するなど、地域金融機関等の現場職員が地域の中小企業・小規模事業者に対して支援の初動対応を行う際に活用できる、現場職員が理解しやすいレベルと情報量で整備された業種別の着眼点のニーズがあることが明らかとなった。これらのニーズを踏まえ、本調査の成果物として編纂されたものが、本報告書の別冊として示される『業種別支援の着眼点』（以下「着眼点」という。）である。

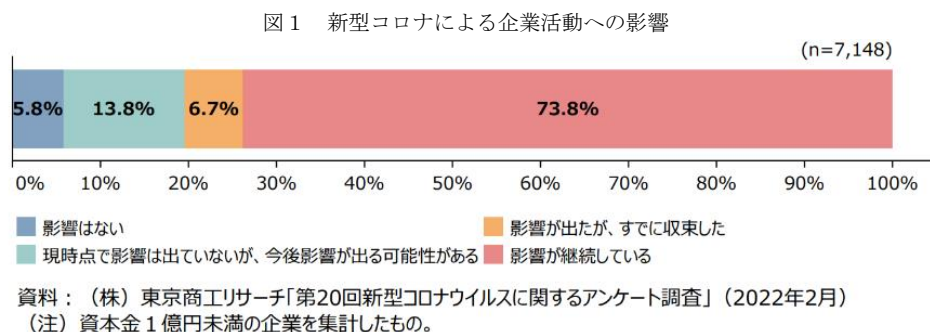
「着眼点」は、編集が可能な形式で提供するため、地域金融機関等による創意工夫による活用、固有のノウハウや業種を追加したり、研修等で活用したりすることなども想定している。本調査の成果が、地域金融機関等による事業者支援の取組みを後押しするものとなれば幸いである。

¹ 金融庁「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」（<https://www.fsa.go.jp/news/r3/ginkou/20220630-4/01.pdf>）（2023年3月2日閲覧確認）

1. 地域金融機関等による経営改善支援の現状

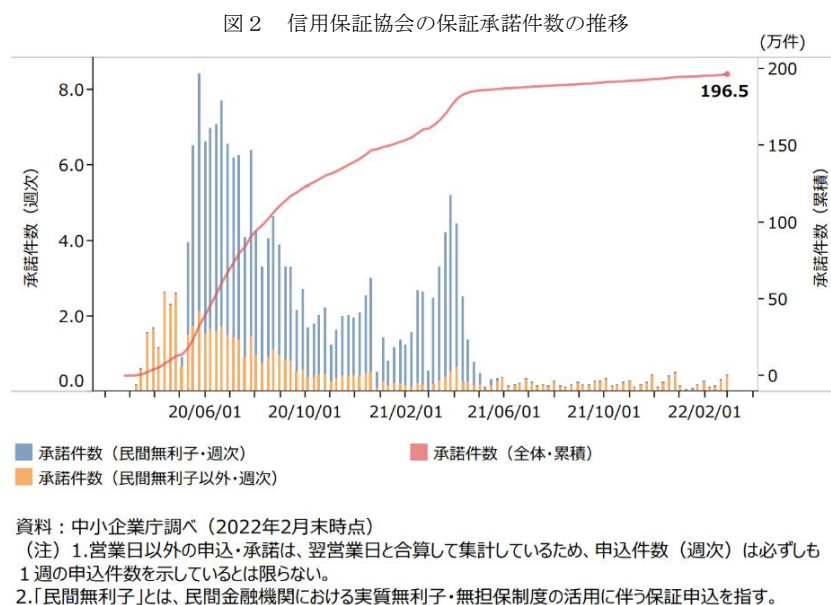
(1) 地域経済を取り巻く外部環境

地域経済は人口減少・高齢化等の構造的な問題を抱えていたところ、新型コロナが発生し、元々内在していた地域課題が一気に顕在化した。中小企業庁の2022年版「中小企業白書」によれば、73.8%の企業が感染症による企業活動への影響が継続していると回答するなど（図1）、2022（令和4）年2月時点においても新型コロナは引き続き多くの中小企業に影響を与えており、コロナ禍の長期化に伴う影響が続いている。



出典：中小企業庁2022年版「中小企業白書」(第2-1-8図)

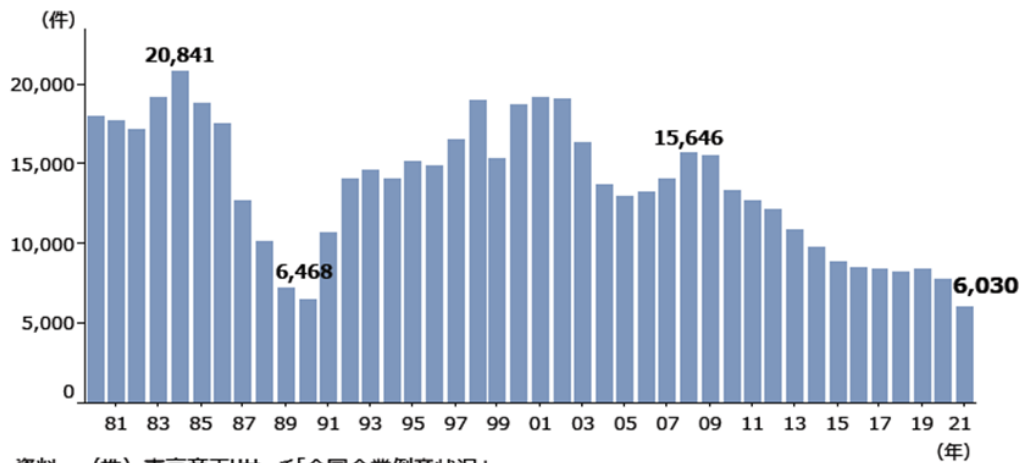
2020（令和2）年5月1日には民間金融機関による実質無利子・無担保融資が立ち上がり、信用保証協会の保証承諾件数も急増した（図2）。これらの支援策の効果もあり、2021（令和3）年の倒産件数は6,030件と低水準となったが（図3）²、今後は多くの企業で元本返済が開始することから、事業者の実情に応じた事業者支援が求められる。



出典：中小企業庁2022年版「中小企業白書」(第2-1-39図)

² 中小企業庁「倒産の状況」(<https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/tousan/index.htm>) による(2023年3月2日閲覧確認)

図3 倒産件数の推移



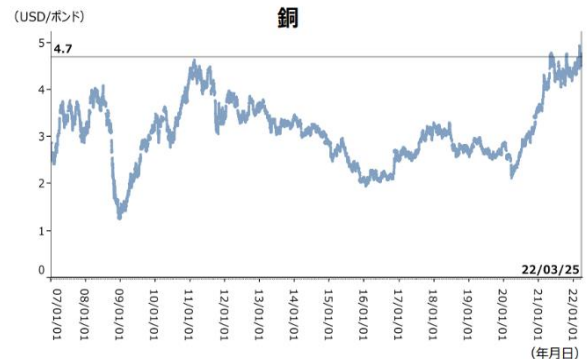
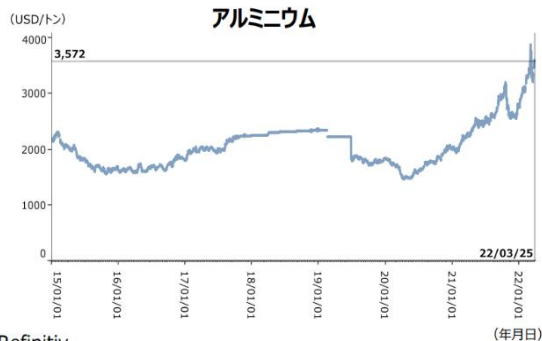
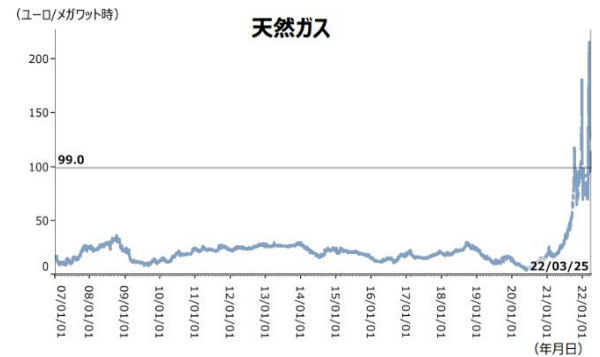
資料：(株)東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」

(注) 1.倒産とは、企業が債務の支払不能に陥ったり、経済活動が続けることが困難になった状態となること。また、私的整理（取引停止処分、内整理）も倒産に含まれる。
2.負債総額1,000万円以上の倒産が集計対象。

出典：中小企業庁 2022 年版「中小企業白書」（第 1-1-29 図）

また、足元では原油、天然ガスをはじめとする燃料や、原材料となるアルミニウム、銅などの非鉄金属等の取引価格が上昇傾向にある（図4）。

図4 商品先物取引の価格推移



資料：Refinitiv

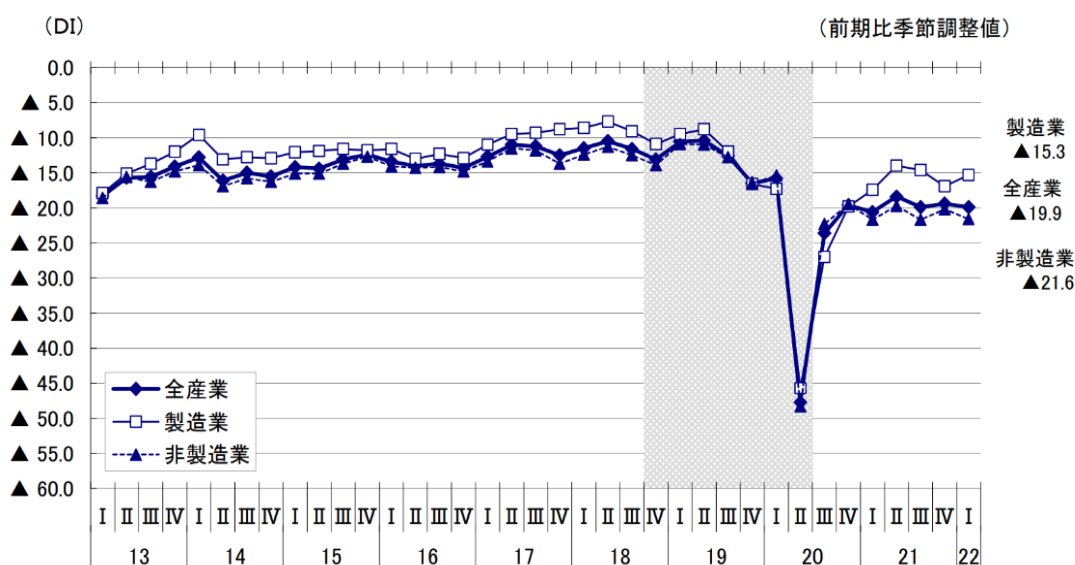
(注) 先物取引の休場日は欠損値であるため、線グラフがつながっていない箇所がある。

出典：中小企業庁 2022 年版「中小企業白書」（第 1-1-52 図、第 1-1-53 図、第 1-1-54 図、第 1-1-55 図）

燃料や原材料価格が高騰する一方、中小企業はコスト増加に見合う価格転嫁ができていないとの指摘も聞かれる³。「中小企業の資金繰り DI の推移」(図 5) は、2 期ぶりにマイナス幅が拡大しており、収益の伸び悩みが背景としてあることもうかがえる。

地域金融機関等は積極的に事業者の資金繰りを支えてきたものの、今後の無利子無担保融資等の返済時期の到来に加え、足元の原油価格・物価高騰等により、事業者にとって厳しい業況が続くと想定される。このように、事業者の経営環境に対応できる経営力の強化に向けて、これまでも増して地域金融機関等による経営改善支援が求められているといえる。

図 5 中小企業の資金繰り DI の推移



出典：中小企業基盤整備機構「第 167 回中小企業景況調査」2 頁（2022 年 3 月）

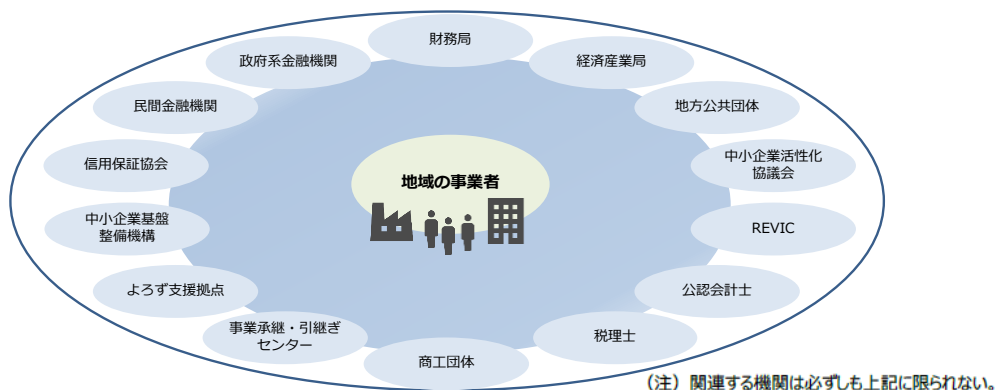
（２）金融行政における取組み

こうした状況を踏まえ、金融庁においては地域金融機関等の事業者支援を後押しする取組みをいち早く進めてきた。その一例として、財務局が経済産業局と連携し、都道府県ごとの事業者の支援にあたっての課題と対応策を関係者間で共有する「事業者支援態勢構築プロジェクト」(図 6) が挙げられる。新型コロナによる地域経済への影響が続く中、事業者の経営改善・事業再生・事業転換等の取組みを、地域金融機関をはじめとする各支援機関が連携・協働し、一体的かつ包括的に推進するものである。具体的な活動として、実務担当者同士の連携強化に向けたワークショップの開催、事業承継・引継ぎ支援センターと地域金融機関の連携強化などが挙げられる。

³ 中小企業庁「価格交渉促進月間（2022 年 9 月）フォローアップ調査の結果について」

(<https://www.meti.go.jp/press/2022/12/20221223005/20221223005-1.pdf>)（2023 年 3 月 2 日閲覧確認）

図6 事業者支援態勢構築プロジェクト イメージ図



出典：金融庁 令和4年6月「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」6頁

さらに、地域金融機関等の事業者支援能力の向上に向け、地域金融機関等の現場職員の間で事業者支援のノウハウを共有する取組みを、オンラインとリアル両方で支援してきた。2021（令和3）年1月には、内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局の協力のもと、中小企業庁の賛同も得て、地方創生を担う人材の育成・確保を目的とした「地方創生カレッジ」に、地域金融機関及び信用保証協会の職員向けのノウハウ共有サイトを開設した⁴。同サイトは3か月のトライアル期間を経て、同年4月より本格運用し、追加公募により同年9月時点で251機関が参加するに至り、2022（令和4）年4月にはソーシャルネットワーキングを強化した新サイトへ移行した（図7）。心理的安全性を鑑み、参加者のみのクローズドサイトとして運用され、地域金融機関等の現場職員同士が積極的に事業者支援に関する知見・ノウハウについて、掲示板等を使って教え合う環境となっている。また、サイト内では、参加者自身や外部の有識者が講師となり、オンライン勉強会や意見交換会等を定期的に行っている。意見交換会では、参加者が課題に掲げたテーマについて、地域・業態・組織を超えて議論するなど、参加者同士のつながりも生まれるケースも出てきており、「共助」の仕組みが構築できつつある。

図7 ノウハウ共有サイト



出典：第1回業種別研究会 金融庁提出資料より

⁴ 金融庁「事業者支援ノウハウ共有サイト新たな参加機関・職員の募集等について」
(<https://www.fsa.go.jp/news/r3/ginkou/20220401/20220401.html>) (2023年3月2日閲覧確認)

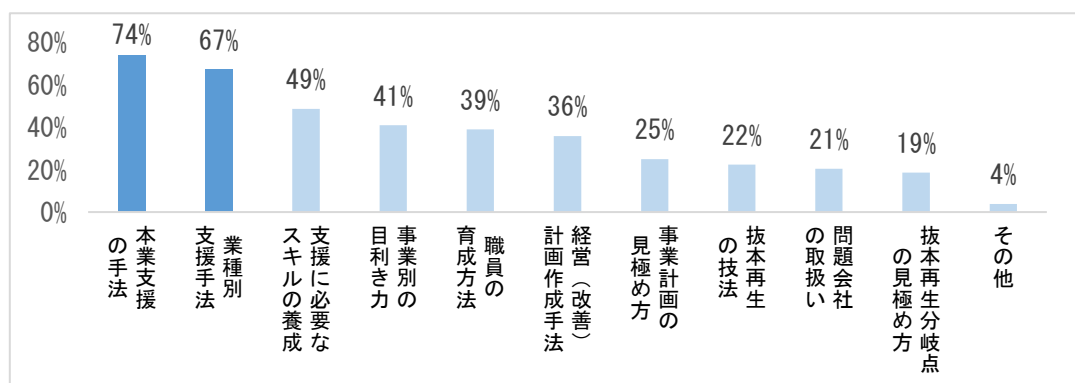
（３）事業者支援に関する現場職員のニーズ

① 事業者支援に関する現場職員のニーズ（地域金融機関等の現場職員に対するアンケート調査から）

金融庁では、2021（令和３）年 11 月にノウハウ共有サイト参加機関を対象に、「事業者支援ノウハウ共有サイト参加機関向けアンケート調査」を実施した（156 機関が回答）。このアンケート調査結果によれば、ノウハウ共有サイトに期待する具体的なコンテンツとして、「本業支援の手法」が 74%、「業種別支援手法」が 67%、「支援に必要なスキルの養成」が 49%、「事業別の目利き力」が 41%、「職員の育成方法」が 39%との結果が示された（図 8）。

図 8 ノウハウ共有サイトに期待する具体的なコンテンツ（複数回答）

（n=156 機関）（注）複数回答なので合計は 100%を超える



出典：第 1 回業種別研究会 事務局説明資料より

以上の結果から、本業支援ならびに業種別支援手法に関するニーズが高いことが分かった。また、支援に必要なスキルの養成や事業別の目利き力など、実務で必要な実践的な知見等が求められている点が特徴であった。

なお、こうしたアンケート結果の背景を理解する上で参考となる地域金融機関等の実態調査として「地域金融の現場からみた地域密着型金融と中小企業金融の現状と課題に関する実態調査」がある⁵。同調査では、全国 71 の地域金融機関の支店長 4,050 人に対して、2013（平成 25）年 1 月から 2 月にかけてアンケート調査を実施し、1,350 人からの回答を得ており、地域金融機関の現場における課題を把握している。更に、同意識調査を補完する意図で、より幅広い金融機関の職員を対象として実施された「金融機関職員アンケート 2014」の結果をもとに、地域密着型金融の現状と課題を示した家森・米田（2015）では、地域金融機関等の職員の勤務先金融機関における課題認識の一つとして、下記の調査結果が示されている（表 1）⁶。

⁵ 家森信善・富村圭・高久賢也（2014）「地域金融の現場からみた地域密着型金融の現状と課題—地域金融機関支店長向け実態調査の結果報告—」RIEB Kobe University Discussion Paper Series DP2014-J04, 神戸大学経済経営研究所（2014 年 6 月）（<https://www.rieb.kobe-u.ac.jp/academic/ra/dp/Japanese/dp2014-J04.pdf>）（2023 年 3 月 2 日閲覧確認）

⁶ 家森信善・米田耕土（2015）「地域金融の現場からみた地域密着型金融の現状と課題—金融機関職員アンケート 2014 の概要—」RIEB Kobe University Discussion Paper Series DP2015-J08, 神戸大学経済経営研究所（2015 年 6 月）（<https://www.rieb.kobe-u.ac.jp/academic/ra/dp/Japanese/dp2015-J08.pdf>）（2023 年 3 月 2 日閲覧確認）

表1 勤務先金融機関における課題（複数回答）

		n	上記に当てはまるものはない 経営方針と人事評価の間で整合性に欠ける 収益に直結しない 業績評価に反映されない 貸出推進部門と経営支援部門の利益相反 経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分 取引先の技術力、開発力、知的財産に関する知識が不十分 取引先の事業内容や業界の知識が不十分 担当先が多すぎて、個社毎の経営ニーズを把握する時間がない 担当者交代時の取引先情報の引継ぎ体制が不十分 頻繁に担当替えがあり中長期的なサポートが難しい										
全体		400 100.0	85 21.3	105 26.3	86 21.5	111 27.8	109 27.3	130 32.5	41 10.3	64 16.0	55 13.8	75 18.8	119 29.8
性別	男性	300 100.0	71 23.7	85 28.3	71 23.7	98 32.7	99 33.0	109 36.3	36 12.0	57 19.0	44 14.7	62 20.7	73 24.3
	女性	100 100.0	14 14.0	20 20.0	15 15.0	13 13.0	10 10.0	21 21.0	5 5.0	7 7.0	11 11.0	13 13.0	46 46.0
年代	20代	25 100.0	6 24.0	10 40.0	7 28.0	6 24.0	4 16.0	6 24.0	1 4.0	1 4.0	1 4.0	2 8.0	6 24.0
	30代	62 100.0	15 24.2	17 27.4	11 17.7	16 25.8	12 19.4	21 33.9	8 12.9	12 19.4	8 12.9	11 17.7	16 25.8
	40代	169 100.0	38 22.5	46 27.2	45 26.6	48 28.4	48 28.4	49 29.0	23 13.6	28 16.6	27 16.0	29 17.2	47 27.8
	50代	123 100.0	24 19.5	29 23.6	20 16.3	36 29.3	41 33.3	45 36.6	7 5.7	20 16.3	15 12.2	26 21.1	40 32.5
	60代	21 100.0	2 9.5	3 14.3	3 14.3	5 23.8	4 19.0	9 42.9	2 9.5	3 14.3	4 19.0	7 33.3	10 47.6

(注)上段は人数、下段は占率を示す。

出典：地域金融の現場からみた地域密着型金融の現状と課題 ―金融機関職員アンケート 2014 の概要― 52 頁

表1に示された、「経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分」（全体 32.5%）、あるいは「取引先の事業内容や業界の知識が不十分」（全体 27.8%）という結果からは、実務担当者の経営支援ノウハウの習得や、業界・業種に関する専門的知識の習得の必要性を読み取ることができる。

このような期待の高まりの一方、経営支援実行に向けたノウハウの蓄積や担当者育成・教育について、現場は依然として深刻な状況にあるとの分析もある。例えば、経済産業研究所が「地方創生に向けて地域金融に期待される役割―地域経済での雇用の質向上に貢献するための金融を目指して―」プロジェクトの一環として地域金融機関の支店長 7,000 人を対象として実施したアンケート調査の結果によれば、地域金融機関における課題の一つとして、「中堅職員が不足して、若手への指導が手薄になっている」と「経営支援実行のための担当者育成・教育が不十分」の「深刻」以上の比率が、それぞれ 62.3%、51.9%（「多少は深刻」以上は、いずれも 90.9%）と上位になっていることを示している（表2）⁷。その上で、同分析の中では、“従来のわが国の金融機関は、コンサルティング等の経営支援に必ずしも積極的でなかったとされるが、それゆえにノウハウが十分に蓄積されていない（及び共有されていない）ためか、人材育成関連の問題が大きな障害になっているようである”としている。

⁷ 家森信善ほか（2017）「地方創生に対する地域金融機関の営業現場の取り組みの現状と課題 ―2017 年・RIETI 支店長アンケートの結果概要―」RIETI Discussion Paper Series 17-J-044, 経済産業研究所（2017 年 7 月）
（<https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/17j044.pdf>）（2023 年 3 月 2 日閲覧確認）

表2 コンサルティング能力の向上の障害

	回 答 数	非常に深刻	深刻	多少は深刻	深刻ではない	わからない
① 頻繁に担当替えがあり中長 期的なサポートが難しい	2,780	48	405	1,172	1,056	99
	100	1.7	14.6	42.2	38.0	3.6
② 担当先が多すぎて、個社毎の経営ニ ーズを把握する時間がない	2,782	90	437	1,116	1,054	85
	100	3.2	15.7	40.1	37.9	3.1
③ 取引先の事業内容や業界の 知識が不十分	2,788	211	946	1,180	412	39
	100	7.6	33.9	42.3	14.8	1.4
④ 経営支援実行のための担当 者育成・教育が不十分	2,790	341	1,107	1,088	223	31
	100	12.2	39.7	39.0	8.0	1.1
⑤ 貸出額や収益に直結しない	2,788	111	493	1,004	1,076	104
	100	4.0	17.7	36.0	38.6	3.7
⑥ 業績評価に反映されない	2,784	81	349	807	1,433	114
	100	2.9	12.5	29.0	51.5	4.1
⑦ 中堅職員が不足して、若手へ の指導が手薄になっている	2,786	622	1,115	798	221	30
	100	22.3	40.0	28.6	7.9	1.1
⑧ 本部の支援が不十分	2,786	93	449	953	1,206	85
	100	3.3	16.1	34.2	43.3	3.1
⑨ 本部の経営方針が一貫して いない	2,782	137	279	548	1,672	146
	100	4.9	10.0	19.7	60.1	5.2
⑩ 金融庁の規制・指導や社内コンプラ イアンス規定	2,777	32	182	592	1,735	236
	100	1.2	6.6	21.3	62.5	8.5

出典：「地方創生に対する地域金融機関の営業現場の取組の現状と課題」46 頁

② 有識者・実務家に対するヒアリング調査から

こうした結果を踏まえ、更に有識者・実務家に対するヒアリングを行った。後述する業種別研究会において、このヒアリング調査の結果、下記のような意見が示されたことが報告されている。

- 各支援機関でも業種別の支援ノウハウは有しているが、その知見は限定されており、職員ごとにその水準にもばらつきがある。一定の水準のものがあれば非常に価値がある。【信用保証協会】
- 自身では経営改善の必要性を感じていないような先にどうアプローチすればいいか悩んでいる金融機関も多いため、金融機関にて経営改善支援先を特定した後の企業へのアプローチ方法などもあったと有用。【再生専門弁護士】
- 経営改善に関して、融資担当者が作業できるレベルまで落とし込んだマニュアルが必要ではないか。【地域金融機関】

以上を踏まえ、「着眼点」は、①金融機関等の現場職員が、②事業者に対し支援の初動対応を行う際に活用するものとし、③対象とする事業者は中小企業・小規模事業者、④対象業種は支援ニーズの高い業種（新型コロナの影響を受けた業種又は取引先数の多い業種等）とし、⑤事業者支援の実践に活用可能な支援事例も掲載するなど現場職員が理解しやすいレベルと情報量とする方向で検討した。なお、専門知見や知識が必要な方には、別途、業種別の審査事典や業界別の再生事典等の専門書を参照して頂くことにする方向など、「着眼点」の対象範囲を明確化することとした。

なお、「2022 事務年度 金融行政方針」⁸においても、「地域経済の活性化に向けては、地域経済の成長を支える存在である地域金融機関が、地域におけるネットワーク等を活かし、その役割を十分

⁸ 金融庁「2022 事務年度金融行政方針」（<https://www.fsa.go.jp/news/r4/20220831/20220831.html>）（2023 年 3 月 2 日閲覧確認）

に果たしていくことが重要である。金融庁・財務局としても、事業者支援に携わる地域の関係者の連携・協働に向けた働きかけを面的に進めるとともに、社会経済の構造的な変化を見据え、地域金融機関の事業者支援能力の向上を後押ししていく必要がある。このため、金融庁において、地域金融機関の現場職員が事業者支援のノウハウを共有する取組みを後押ししていく」として、「現場職員が経験に関わらず円滑に事業者支援に着手できるよう、事業者支援のニーズが予想される業種を中心に、有識者の知見を踏まえつつ、事業者支援に当たっての業種別の着眼点をまとめることを検討する」旨が明記された。

（４）小括

このような課題を踏まえ、実務経験や専門的知識が必ずしも現時点で十分でない場合がある地域金融機関等の職員が、効果的に支援を行うための事業者支援のノウハウを、効果的・効率的に共有するための手法を調査することとした。とりわけ事業者支援のニーズ急増が予想される業種の事業者支援ノウハウを取りまとめるものとし、同時にこのようなノウハウをどのように現場の担当者に共有・移転することができるか、ノウハウが求められる場面をユースケースとして検討することとした。

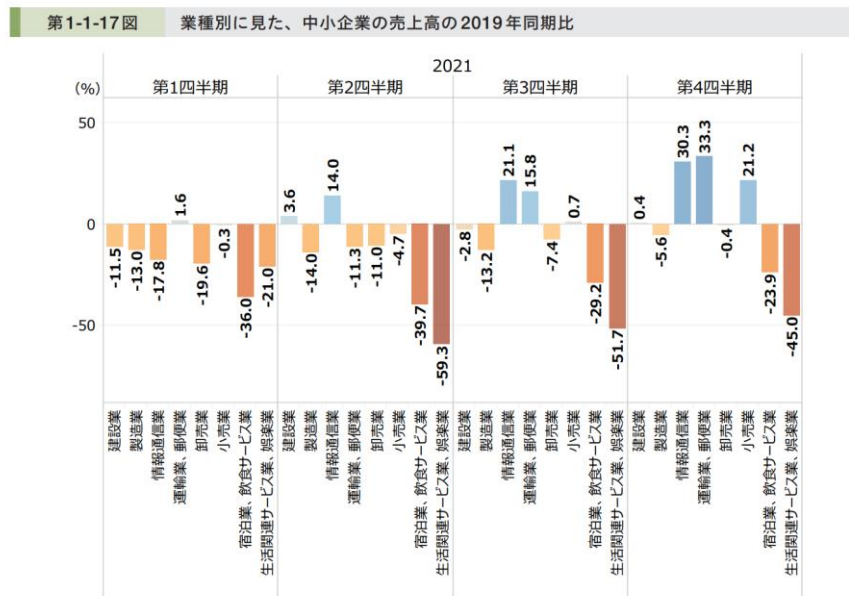
次章では、これらのコンセプトを検討する上で検討されるべき課題を示す。

2. 事業者支援能力の向上に向けた課題

(1) 業種別の事業者支援ノウハウの整理の必要性

2021（令和3）年の売上高は、宿泊業・飲食サービス業を中心に、多くの小規模事業者が新型コロナウイルス流行前の2019（令和元）年同期の水準に戻っておらず、厳しい経営環境に直面している。また、業種により影響の差があることが見受けられる（図9）。

図9 業種別に見た中小企業の売上高の2019（令和元）年同期比



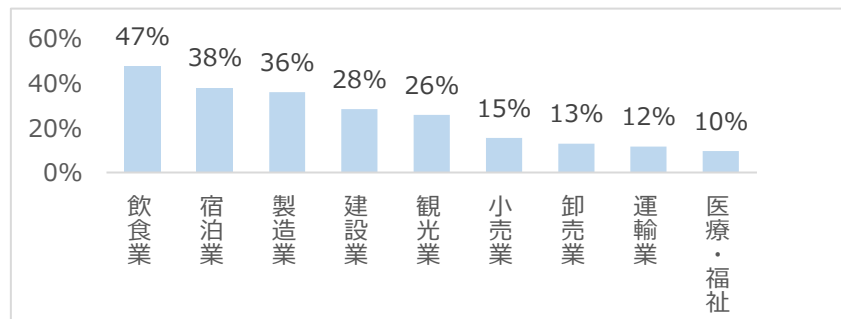
資料：財務省「法人企業統計調査季報」

(注) ここでいう中小企業とは資本金1千万円以上1億円未満の企業とする。

出典：中小企業庁 2022 年版「中小企業白書」（第 1-1-17 図）

この点、先に述べた金融庁によるノウハウ共有サイトの参加機関向けアンケート調査（2021（令和3）年11月実施）によれば、支援手法を特に知りたい業種として、飲食業、宿泊業等を求める結果が見られる（図10）。

図10 支援手法を特に知りたい業種（複数回答）（注）複数回答なので合計は100%を超える（n=156）



出典：金融庁「事業者支援ノウハウ共有サイト参加機関向けアンケート調査」2021.11

そこで、業種別研究会を設置し、まずは対象とすべき業種について前述のニーズ等も参考に検討を行い、建設業、飲食業、小売業、卸売業、運送業に優先的に取り組むこととした。また、個別業種に限らず、様々な業種に共通する一般的な支援の着眼点も存在する。そこで、「着眼点」の取りまとめにあたっては、業種別に異なる事業者支援ノウハウをそれぞれ整理するだけでなく、全業種共通の事業者支援ノウハウについても整理することとした。

（２）金融機関等における活用イメージ

業種別研究会の議論では「着眼点」の作成においては、金融機関の現場職員が活用しやすい形に編纂していくべきことが指摘されたことから、ノウハウ共有サイトや実務担当者同士の連携強化に向けたワークショップの参加者、事業者支援の専門家等から現場職員にとって利用しやすくする上での留意点等を聴取することとした。

「着眼点」の活用としては、効果的・効率的な経営改善手法を模索している地域金融機関等の現場職員が、支援の初動対応における業種特性や支援事例等を参照するために使用することや、事業者と対話する際のツールとして利用すること、目利き力向上による人材育成・勉強会開催時の参考資料として使用することを想定している。具体的には、①事業者との対話ツール（現場職員が事業者を訪問する際の事前準備などに活用すること等）、②事業者支援の具体策の提案・実行ツール（事業者との対話・目線合わせ、改善策提案・実行にあたっての参考資料として活用等）、③人材育成・勉強会ツール（営業店内や組織における OJT や勉強会資料として活用等）を「着眼点」の活用イメージとした。

（３）能力開発に資する情報の提供形式とコンテンツの検討

一般的に、被雇用者が能力開発を行うための方法には、勤務先が提供する OJT、Off-JT の他、働く者が自らの意思で行う自己啓発が挙げられる。わが国においては近年、企業による人材に対する教育投資の低下傾向が指摘されてきたが⁹、専門職業人としての能力開発においてはいずれもが重要である。本調査の趣旨に鑑みれば、地域金融機関等の職員の事業者支援能力の向上をはかる上でも、これらの多様な活用場面、すなわちユースケースを念頭に置き、能力開発に資する情報の提供形式（学びに役立つフォーマット）を検討することが必要となる。

この点、日本生産性本部では、新型コロナが組織で働く人の意識に及ぼす影響の継続調査（「働く人の意識調査」）を実施してきた。この調査は、組織で働く被雇用者 1,100 名を対象に、勤め先への信頼度や雇用・働き方に対する考え方などについて、2020（令和 2）年 5 月以降、四半期毎にアンケートにより実施しているものである¹⁰。

では、被雇用者はどのような学びの形を求めているのだろうか。先に示した能力開発の方法のう

⁹ 例えば、厚生労働省の令和 3 年度版「能力開発基本調査」

(<https://www.mhlw.go.jp/content/11801500/000953325.pdf>) (2023 年 3 月 2 日閲覧確認) によれば、OFF-JT に費用を支出した企業について、3 年移動平均でみると近年は低下している他、自己啓発支援に費用を支出した企業割合についても、3 年移動平均でみると近年は低下している。

¹⁰ 「第 9 回 働く人の意識に関する調査」調査概要

※株式会社クロス・マーケティングのモニターを利用。総務省「労働力調査」の最新の結果に基づいて、性・年代別にサンプルを割り当てて回収（端数はサンプル数最多のセルで調整）。

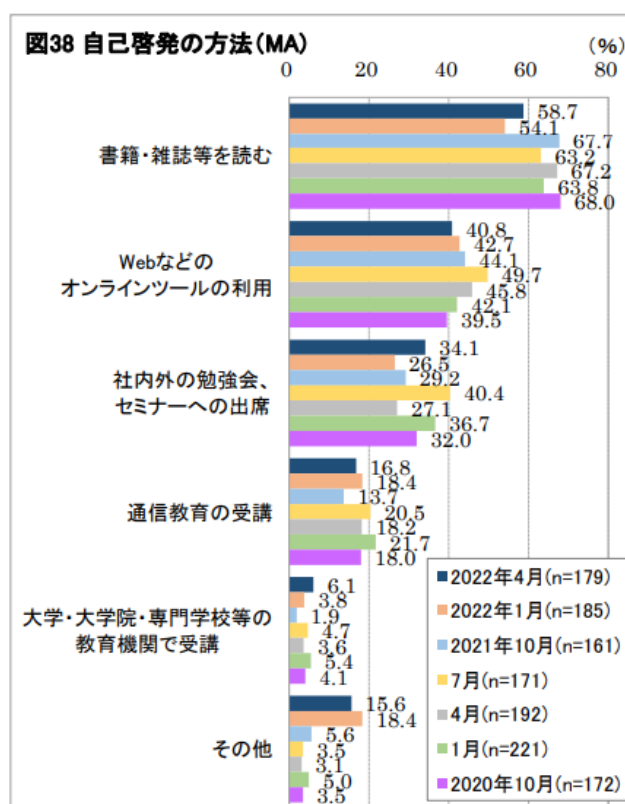
調査期間：2022 年 4 月 11 日（月）～12 日（火）

ち、OJT と Off-JT は、いわば企業がその事業活動を行う歴史の中で培ってきた固有のノウハウを社員間で伝承していくという側面があり、その実施形式は一義的には企業が主体となって決定される。一方、自己啓発については被雇用者が自ら選択的に行う能力開発であり、その際に選択する情報の提供形式は被雇用者の求める生のニーズと捉えることもでき、本調査においても参考とすべきものといえる。「働く人の意識調査」では、自己啓発を「行っている」回答者を対象に、自己啓発の方法について複数回答で質問しており、回答結果として「書籍・雑誌等を読む」が 58.7%で最も多い一方、次いで、「Web などのオンラインツールの利用」が 40.8%で続くことが示されている（図 11）。

同様に、株式会社ベネッセコーポレーション Udeemy（ユーデミー）事業部が、社会人の学習実態（学習目的/学習テーマ/学習課題など）と今後の学習意向を把握することを目的に実施し、結果を公表している「社会人の学びに関する意識調査 2022」においても、社会人の学習手法として、「書籍・通信教材」「オンライン動画講座」が上位に挙がる（図 12）。

これらの結果から、地域金融機関等の職員の能力開発を通じて事業者支援ノウハウを効率的に共有することに資する情報の提供形式としては、伝統的な書籍やテキストブック等の形式に限らず、スマートフォン、パソコン、タブレット等の様々なデバイスから視聴が可能な動画コンテンツも含めた形式を具備することが期待されると考えられる。

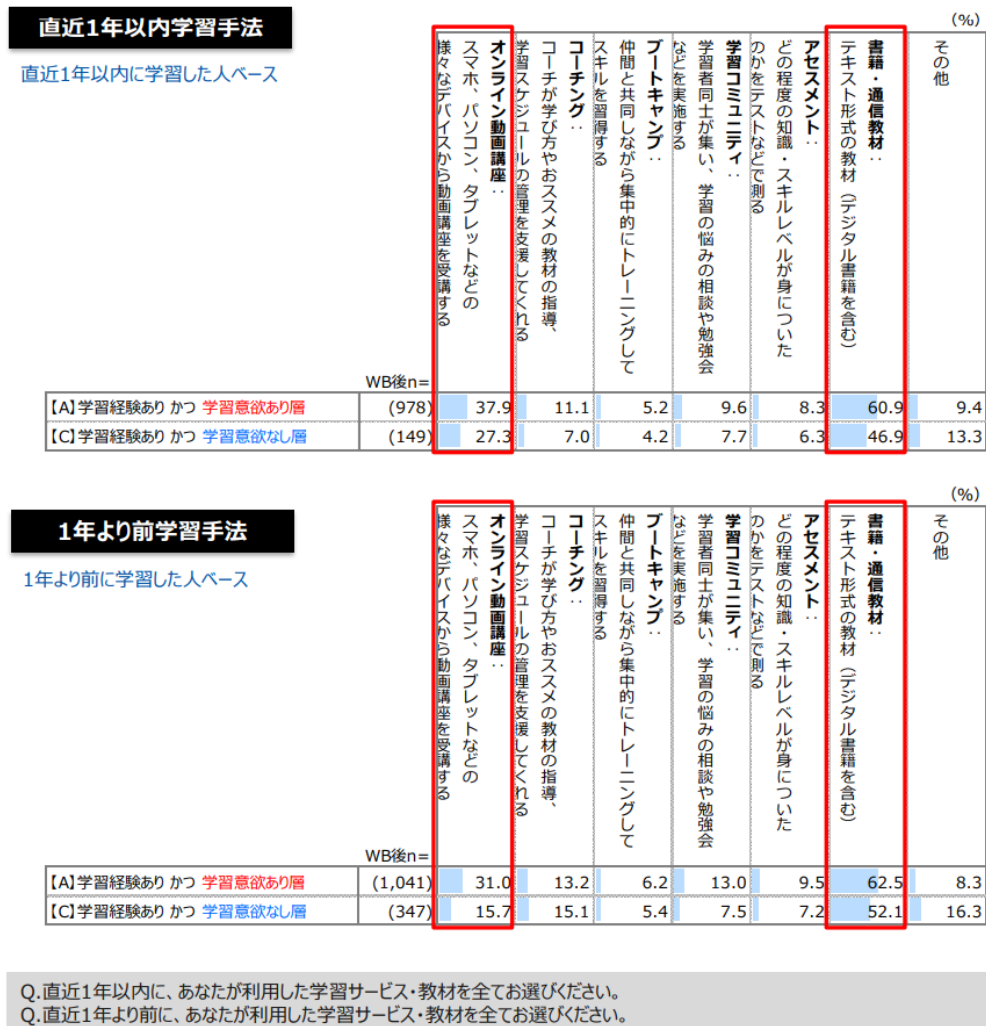
図 11 自己啓発の方法



出典：日本生産性本部 『「第9回働く人の意識調査」調査結果レポート』

(https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/9th_workers_report.pdf) 15 頁（2023 年 3 月 2 日閲覧確認）

図 12 社会人の学習手法



出典：株式会社ベネッセコーポレーション UdeMy（ユーデミー）事業部「社会人の学びに関する意識調査 2022」

(<https://www.benesse.co.jp/lifelong-learning/assets/pdf/news-20230120-report.pdf>) 11 頁（2023 年 3 月 2 日閲覧確認）

以上を踏まえ、多忙な地域金融機関等の職員が実務の実態に合わせて、より使いやすい形式で公表することが、重要ではないかという結論に至った。例えば、地域金融機関等の職員が、ペーパーのみならず、事業者訪問前にスマートフォンやタブレット等で業種別支援のポイントを再度確認することができたり、自主学習を促せるようしたり、社内で工夫を加えつつ研修や営業店での勉強会等での集団研修で活用したりできるように、「着眼点」の提供方法を検討することとした。コンテンツの形式については、①PDF、②Word®もしくはPowerPoint®¹¹、③動画の三種類を検討した。PDF形式については、コンテンツを各章に分けて個別にダウンロード可としたうえで、現場においてタブレット等で活用することを想定した。Word®形式もしくはPowerPoint®形式については、各組織の実情に応じてカスタマイズして活用してもらうこととした。動画の内容については、本「着眼点」の対象を比較的経験の浅い地域金融機関等の現場職員としていることから、若い職員にとってもより身

¹¹ Word®、PowerPoint®は米国 Microsoft Corporation の登録商標である。

近なコンテンツとするために、文字情報に対するナレーションがあり、映像を見ることなく、音声として聞くことも可能な「読み上げ動画」の形式でのコンテンツを念頭に検討することとした。

なお、各動画の時間については、複数の制作会社にヒアリングを行ったところ、一般的に10分～15分程度であるとの回答が得られた。また、非公開で実施した地域金融機関等の職員を対象とした勉強会において実施したアンケートにおいて「10～20分」という回答が多かったこと、また近年の動画の傾向からも、おおむね10分程度を目安として検討することとした。

（４）小括

本章に示した通り、全業種共通・業種別に異なる事業者支援のノウハウを効率的に共有するための手法を検討する上では、現場職員のニーズを取り入れた業種の選定が必要となる。また、実務での活用を念頭に置けば、現場の職員にとって活用しやすい情報の提供形式を採用することは不可欠なものと考えられる。そして、既存の実態調査等の結果も踏まえ、本調査においては、印刷物だけでなく、インターネット上での利用も想定し、スマートフォン、パソコン、タブレット等の様々なデバイスから確認が可能な形式や、動画によるコンテンツの提供をコンセプトに盛り込むこととした。また、具体的なコンテンツについては、アンケート調査結果なども参考にしながら、地域金融機関等の職員が事業者支援の現場で使いやすい内容や分量を検討することとした。

なお、「着眼点」の作成については、ノウハウ共有サイトや事業者支援の専門家、金融機関の実務家から知見等を幅広く収集し、業種別研究会等での議論等を通して、地域金融機関等の職員が活用しやすい形に編纂していくことを目指すこととした。

3. 「着眼点」のコンセプト、編纂イメージ

ここまで示した地域金融機関等による経営改善支援の現状と事業者支援能力の向上に向けた課題を踏まえ、事業者支援ノウハウを効率的に共有するための手法について、「着眼点」として取りまとめることとし、事務局においてそのコンセプトを検討した。その上で、業種別研究会における議論等を通して、金融機関等の現場職員が活用しやすい形を検討していくこととした。

前章に示した課題や、関係者等とのディスカッションを通じ、「着眼点」のコンセプト及び編纂イメージとして、下記の四点を示す。

- ・ 若手職員や経験年数の浅い担当者が、現場の実務や支援の初動で使いやすいレベル・分量とすることで、中小規模の事業者の課題や特性を踏まえ、業種別に事業者支援の「入口」となりうるポイントにフォーカスする。
- ・ 一つの業種において、各項目の内容が一つのスライドで完結する構成とすることで、事業者支援や融資・審査に関する長い経験を有しない金融機関等の現場中堅・若手職員が、事業者や外部専門機関との対話を進める上で、平易に活用できるようにする。
- ・ 業種全体の概観を俯瞰できることを重視する。網羅性はなくとも、業種別支援の“初動”や“基礎的な理解”に軸足を置き、現場での事業者との対話の深耕を促し、より深い業種別の専門的知見を身に付けるための契機となることを目指す。
- ・ 本書を出発点として、用途に応じてそれぞれの組織・個人で、内容の追加等の工夫を加えながら活用することを期待する。表層的な財務分析だけでは知りえない、中小規模の事業者の実情を踏まえた知見・ノウハウも取り入れる。

これらのコンセプトおよび編纂イメージを踏まえ、具体的な内容の取りまとめを行う上で、以下の点の整理を行った。

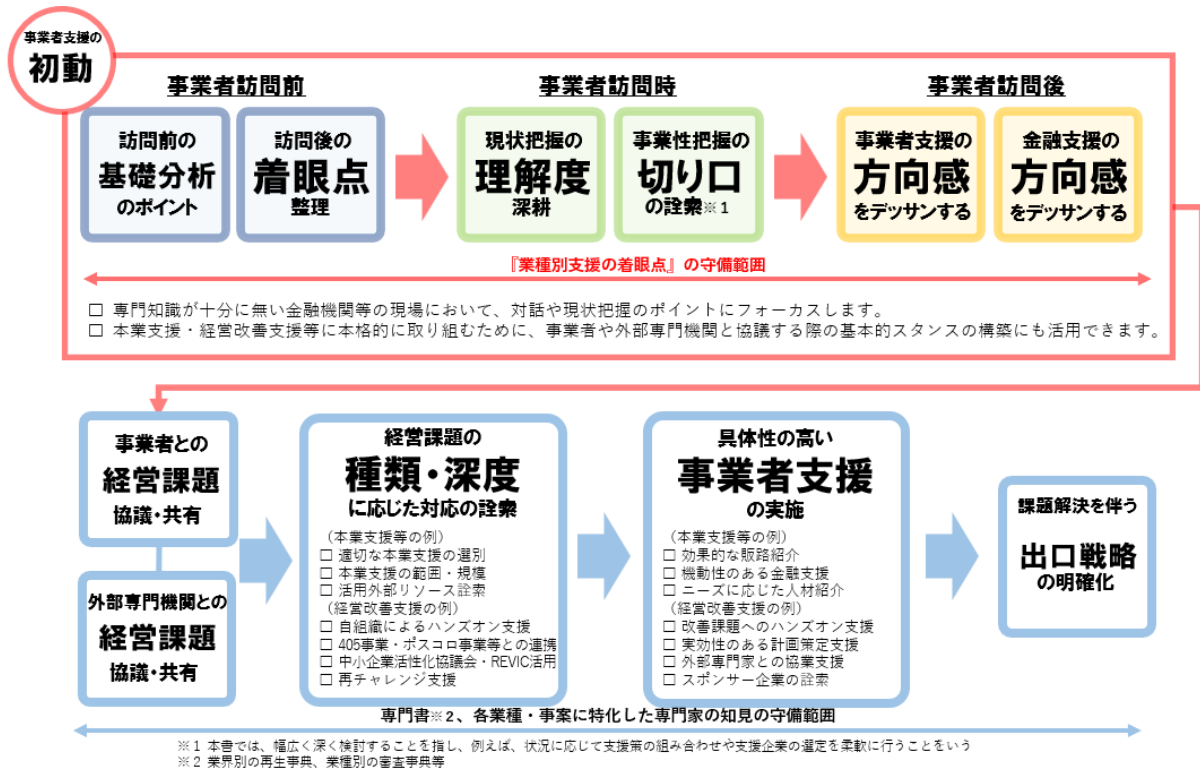
(1) 「初動」のイメージについて

「着眼点」の対象範囲となることを想定する地域金融機関等の現場職員の実務における「初動」の範囲について、活用フローと合わせて下記のように整理した（図13）。

事業者訪問前の段階では、「訪問前の基礎分析」を行い、「訪問後の着眼点」の整理を予め行うために「着眼点」を活用することを想定している。また、1～2回程度の事業者訪問の段階では、現状把握の理解度を深めていき、そこから事業性把握の切り口を探すために「着眼点」を活用することを念頭に置いている。更に、事業者訪問後は、ここまで得られた事実をもとに事業者支援の方向性や金融支援の方向性を描くために「着眼点」を活用することを想定している。事業者支援には、唯一の正解があるわけではないということから、「支援の方向性を描く」という表現を採用した。

その後の支援については、事業者や外部専門家との経営課題の共有や外部専門機関との経営課題協議・共有などを経て、経営課題の種類・深度に応じた対応の詮索、具体性の高い事業者支援の実施、そして課題解決を伴う出口戦略の明確化につなげていただくことになるが、この領域については業種別の審査事典や業界別の再生事典等の各種の専門書を活用してもらうことをイメージしている。

図 13 「着眼点」における「初動」のイメージ

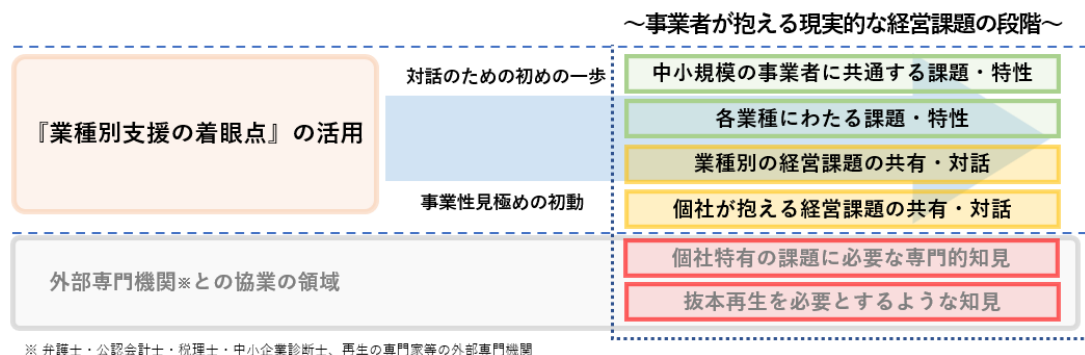


出典：第3回業種別研究会 資料より

(2) 事業者が抱える経営課題の段階の整理

「着眼点」が対象とする「事業者が抱える経営課題」の段階については、以下の通り整理した(図14)。事業者等との対話の初めの一步や事業性見極めの初動にフォーカスするものとし、事業者の置かれている状況によっては、特定の専門領域を有する専門家(弁護士・公認会計士・税理士・中小企業診断士・再生の専門家等)へトスアップする際の、経営課題の共有にも活用できるものとした。

図 14 事業者が抱える経営課題の段階



出典：第3回業種別研究会 資料より

(3) ユースケース

また、「着眼点」については、数多ある支援手法や事業性の把握方法の一つの着眼点であることから、個人や組織で内容の追加等、工夫を加えて頂くきっかけとして活用いただくこととした。そのため、公表時には組織や個人でも編集可能な形式で公表することも念頭に置いている。あくまで着眼点であり、限られた時間で有効活用していただくために、個人や組織等で創意工夫を加えて、様々なシーンでご活用いただくことを想定している。

主なユースケースは、次のような場面である（図 15）。

図 15 ユースケース

ユースケース 1 ～事業者訪問前～



多忙な業務の中で、取引先への訪問準備をする際に、本書を参考にすることで、効率的に事業性を把握します。財務分析等からの気づきがどのような背景によるものか仮説を立てるなど、事業者を訪問する際のヒアリング準備資料として活用できます。

ユースケース 2 ～事業者訪問時～



訪問時のヒアリングや現場確認の際に本書を見せながら「このような点はどうか？」「この点を教えてくださいませんか？」など、事業者の方と同じ目線で理解を深めることに活用できます。また、端末等へのダウンロードもできるので、移動の合間や訪問時直前等に見直すこともできます。

ユースケース 3 ～事業者訪問後～



収集した情報の整理や、今後の支援の方向性についても検討することができます。同じ業種でも、様々な規模や業態があり、状況はそれぞれに違います。知識の深掘りや具体的な事業者支援については、専門書を参考にすることを想定しています。

ユースケース 4 ～研修資料～



社内研修の資料として活用できます。若手職員や経験年数の浅い方々にも分かるように、一つのスライドごとに内容が完結する構成としており、短時間での利用も可能です。本書の内容ありきではなく、各組織の知見・ノウハウ等を加えながら、継続的に発展させることも期待されます。

ユースケース 5 ～OJT資料～



事業者支援に関する業務において、OJTの資料として活用できます。若手職員においては、本書を参照しながら、実際の決算書をより深く分析したり、事業者との対話を実践したりするなど、先輩や上司のサポートを受けながら取り組むこともできます。

ユースケース 6 ～勉強会資料～



社内外での現場職員間等の自主的な勉強会の資料として活用できます。本書は考え方の一つであり、ご自身や同僚の具体的な経験、知見・ノウハウ等も共有しながら事業者支援に取り組むことも期待されます。

出典：第3回業種別研究会 資料より

（４）提供方法

前章に示した通り、本調査においては、スマートフォン、パソコン、タブレット等の様々なデバイスから確認が可能な形式で、「着眼点」を提供することを検討した。具体的には、事業者訪問の前後など、限られた時間でも確認が可能な分量や時間のコンテンツにすることとしており、提供の形式についても、PDFの形式のデータをダウンロードの上で使用する方式を検討した。これにより、データをタブレット端末等に保存し、画面上でいつでも確認することが可能である他、必要に応じて印刷して活用できるため、訪問前の準備や面談時の対話、勉強会・研修の資料、自宅での学習等、様々な使用場面に応じて活用することが可能となる（図16）。

また、ウェブサイト上にて、PowerPoint®形式のデータを提供すれば、データを自由に加工できるため、組織・個人の着眼点を追加するなど、用途に応じた内容の追加、カスタマイズ、組織オリジナルの研修資料の作成等に活用できる。

なお、PDF形式のデータ、及びPowerPoint®形式のデータについては、当初はWord®形式での作成も検討されたが、後述する第1回業種別研究会において、文章中心ではなく、視覚的に理解できる資料の方がより活用しやすいのではないかという意見があったことから、Word®形式での制作は取りやめ、PowerPoint®形式をベースとして制作を進めることとした。

更に、「着眼点」の内容をもとに、読み上げ動画を提供することとした。動画は金融庁チャンネルや、地方創生カレッジ等で配信することを想定しており、手元のスマートフォンやタブレット等の端末で動画を視聴できる。これにより、「着眼点」の理解度の補完や、営業店での勉強会・研修での放映、通勤中や自宅での学習等に活用できる。

図16 提供方法



出典：第3回業種別研究会 資料より

総括

ここまで、本調査における課題認識を踏まえ、事業者支援ノウハウを効率的に共有するための手法として「着眼点」の編纂に至る過程を報告した。

先述の通り、本調査は地域金融機関等の現場職員が事業者に対する効率的な経営改善支援を行うことができるように、全業種共通・業種別に異なる企業支援ノウハウを効率的に共有するための手法を調査するために実施された。その方法論として取りまとめられたのが、「着眼点」である。「着眼点」は、若手職員や経験年数の浅い方々が、現場の実務や支援の初動で使いやすいレベル・分量とし、一つの業種において各項目の内容が一つのスライドで完結する構成とした。また、業種全体の外観を俯瞰できる資料としたうえで、個人や組織で内容の追加等、工夫を加えて活用いただくことを想定した。

「着眼点」の活用イメージとしては、地域金融機関等の現場職員が、支援の初動対応における業種特性や着眼点、支援事例等を参照するために使用することや、事業者と対話する際のツールとして利用すること、目利き力の向上による人材育成・勉強会開催時の参考資料としての使用することを想定している。また、「着眼点」は、自ら加工可能な PowerPoint®形式でコンテンツの提供を予定していることから、各金融機関等の組織、個人が対象や自組織が持つ知見やノウハウを組み合わせる等で、有効に活用されることが期待される。

そこで、ここまでの一連の取組を踏まえ、今後の「着眼点」の活用に向けた展望を示す。具体的には、①新たな「業種」の追加、②勉強会等の開催・普及促進、③内容の更改・拡充、④活用事例の収集の四点である。

まず、一点目の新たな「業種」の追加についてである。本調査では、全業種共通、建設業、飲食業、小売業、卸売業、運送業の「着眼点」を取りまとめた。これらの業種は、「事業者支援ノウハウ共有サイト参加機関向けアンケート調査」（図 10）などを踏まえて選定されたものであるが、地域金融機関等や業種別研究会委員の意見等を踏まえて、新たな業種を追加することが考えられる。

例えば、上記アンケート調査や「着眼点」試行版の公表及び意見募集、あるいは業種別研究会委員からは、製造業が追加業種候補として挙げられた。製造業の業種・業態は多様であるが、全国的に裾野が広く EV（電気自動車）化の普及に伴い抜本的な業界再編が見込まれる自動車部品製造業、下請型・小規模メーカーが多い食料品製造業、金属製品製造業、プラスチック製品製造業なども候補として想定される。

また、支援にあたって独自の専門知識が求められる介護事業、新型コロナの影響を大きく受けているサービス業（理美容、クリーニング等）や宿泊業なども有力候補として考えられる。

二点目の勉強会等の開催・普及促進については、例えば、業界団体や地域金融機関等と連携し、本「着眼点」の勉強会等を開催することが、最初の活用促進活動であると考えられる。また、本「着眼点」は、地域金融機関等職員と事業者との目線合わせのツールとして活用することが想定されている。目線合わせを行うためには、事業者側も本「着眼点」について認知されることが必要になることから、税理士、中小企業診断士などの専門家を交えた勉強会を開催し、専門家経由で事業者へ「着眼点」の浸透を図ることも考えられる。

三点目の内容の更改・拡充については、運送業編に掲載された車両の写真、解説が好評であったことから、事業者との対話の初めの一步とするためにも、各種製造機械の写真と解説を掲載するこ

とも想定される。

また、専門用語や製造工程など、業種・業態に応じた解説も求められるであろう。また、「着眼点」の内容が現場と乖離していないか、乖離している場合はどのように修正をすべきなのか、PDCA サイクルを回して「着眼点」の内容を検証することも必要であろう。例えば、地域金融機関等の現場職員が参加する勉強会等でアンケートやヒアリングを行い、意見を収集することも考えられる。

四点目の活用事例の収集については、地域金融機関等における実際の活用事例を集めて、共有することも想定される。事例によっては、表彰の場を設けることで、地域金融機関等の職員の意欲向上につなげることも考えられる。

「着眼点」の作成にあたっては、業種別研究会委員の皆様、協力団体の皆様、「着眼点」試行版の勉強会に協力いただいた皆様、様々な知見を共有いただいた皆様など、数多くの方々にご協力をいただいた。改めてこの場を借りて御礼申し上げます。本調査事業の成果が地域金融機関等における創意工夫を通じ、事業者支援能力の向上に資する内容となれば幸いである。

＜参考＞業種別研究会における検討状況

業種別支援手法や「着眼点」のコンセプト・内容等については、有識者や実務家を委員とする業種別研究会（計３回開催）の開催を通じて、委員から意見を伺うと共に、意見に対する対応を検討し、更なる内容の充実を目指した。なお、業種別研究会の各回の開催概要、出席者等については、巻末の資料編を参照されたい。

（１）第１回業種別研究会における検討

2022（令和４）年７月２５日に開催された、第１回業種別研究会の検討内容等は以下の通りである。

① 論点

第１回業種別研究会では、二つの論点が諮られた。一点目は、「着眼点」のコンセプトについてである。二点目は、飲食業・建設業の「着眼点」（案）についてである。

まず、一つ目の論点である「着眼点」のコンセプトについては、「着眼点」は金融機関等の現場職員が事業者に対し支援の初動対応を行う際に活用するもので、事業者支援の実践に活用可能な支援事例も掲載することを想定しており、それらが適当であるかどうかを伺った。また、本事業で掲載する業種は、支援のニーズの高い業種を中心に、コロナで影響を受けた対面サービス業や事業者数の多い飲食業、建設業、医療、介護、宿泊（商用）、観光（宿泊）、小売業、卸売業、運送業、製造業業種等について順次検討していく予定だが、優先順位や追加すべき業種はないかについて伺った。

また、二つ目の論点である飲食業・建設業の「着眼点」（案）については、Word®形式で「着眼点」（案）をお示しし、飲食業と建設業の初動対応のポイントについて、他に追加すべき点はないか、記載内容は、金融機関等の現場職員に理解しやすいものとなっているか、という点について意見を伺った。なお、事務局説明資料では、「着眼点」（案）のサマリー版を、PowerPoint®形式で示した。

② 委員からの主な意見

一つ目の論点である「着眼点」のコンセプトについて得られた主な意見は、下記の通りである。

- 事業者支援の初動対応を目的とする事は意義があり、「着眼点」の内容のレベルは、概ねその目的に沿ったものである。
- 金融機関の職員として求められる、事業者支援に臨むにあたっての心構えを示してはどうか。
- 本「着眼点」が念頭に置く経営改善支援の初動対応について、その位置づけが利用者として想定される金融機関等の現場の若手職員や支援先企業の経営者等に正確に伝わる説明が必要ではないか。
- 本「着眼点」のコンセプトを分かりやすく伝えるために、職員個人や組織全体でのユースケースを示すと良いのではないか。
- 金融機関の若手職員による活用を想定すると、本「着眼点」は文章中心ではなく、視覚的に理解できる方が良いのではないか。
- 業界構造そのものの変化や業況の悪化、貸出残高の規模等の実態を考慮し、運送業、宿泊業、不動産業・賃貸業等の重要性が増しているのではないか。考慮する場合、併せて切り口も検討すべ

きではないか。

次に、二つ目の論点である飲食業・建設業の「着眼点」（案）について得られた主な意見は、下記の通りである。

- 同種であっても業態や経営実態は様々であるため、必要となる着眼点や支援手法も多岐にわたる。その点には留意が必要である。
- 飲食業の着眼点として、売上、原価率、FLR 比率、賃料、人件費を追加してはどうか。
- 建設業の着眼点として、原価率、粗利益率、受注金額、売上金額、経営事項審査の項目、工事進捗率、与信管理を追加してはどうか。

③ 意見に対する対応

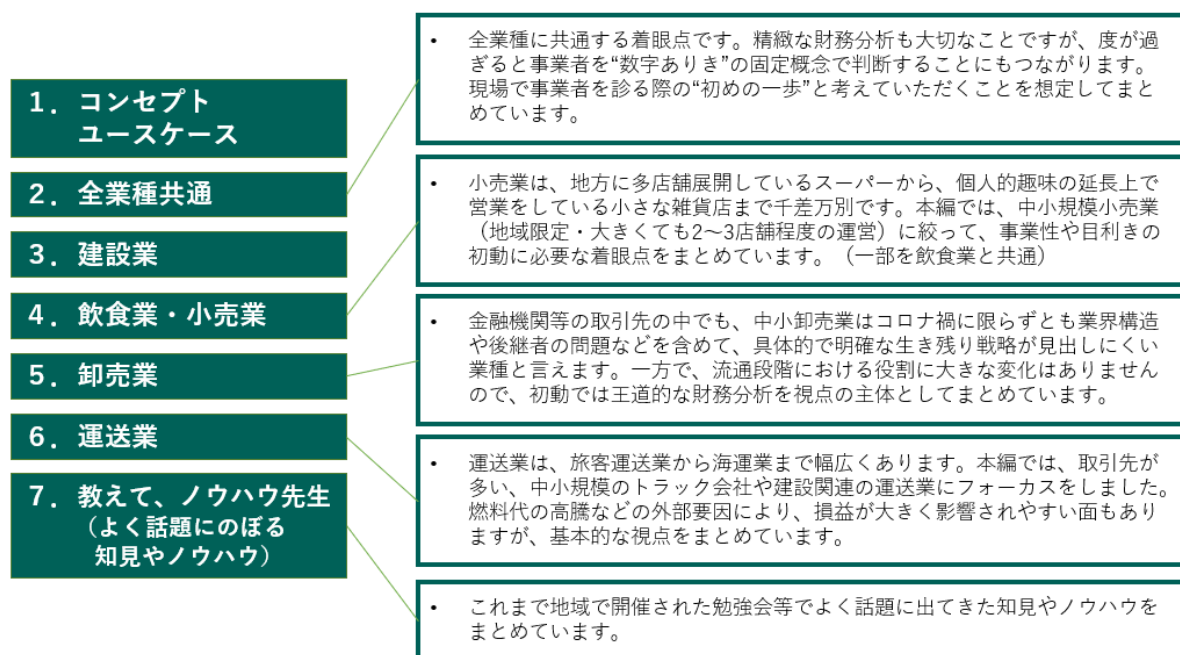
第 1 回業種別研究会における委員意見等を踏まえ、下記のとおり「着眼点」を修正したほか、第 2 回業種別研究会に向けた課題の整理を実施した。

- 「コンセプト・内容については意義があり、レベルは、概ねその目的に沿ったものである」「経営改善支援の初動対応について、その位置づけが正確に伝わる説明が必要ではないか」といった意見を踏まえ、「「着眼点」のコンセプトと編纂イメージ」「活用時における「初動」イメージ」「事業者が抱える経営課題の段階」などを整理した。
- 「内容について、様々なケースに共通する着眼点を追加してはどうか」「小売業や運送業等の業種を追加してはどうか」といった意見を踏まえ、飲食業・建設業に加えて全業種に共通する着眼点と 3 業種（小売業・卸売業・運送業）を追加した。
- 「職員個人や組織全体でのユースケースを示すと良いのではないか」といった意見を踏まえて、組織等における「着眼点」の活用事例（ユースケース）を追加した。
- 「文章中心ではなく、視覚的に理解できる資料の方がより活用しやすいのではないか」といった意見を踏まえ、現場での活用のしやすさ等を考慮し、ページ 1 枚でも視覚的に理解しやすいレイアウトや表記を意識して、Word®形式からスライド（PowerPoint®）に変更した。
- 「飲食業の着眼点として、売上、原価率、FLR 比率、賃料、人件費を追加してはどうか」といった意見を踏まえ、飲食業の「着眼点」の加筆・修正を実施した。
- 「建設業の着眼点として、原価率、粗利益率、受注金額、売上金額、経営事項審査の項目、工事進捗率、与信管理を追加してはどうか」といった意見を踏まえ、建設業の「着眼点」の加筆・修正を実施した。
- 「ノウハウ共有サイトに期待する具体的なコンテンツ」（図 8）において寄せられた希望や委員から寄せられた追加コンテンツについて、「着眼点」本編に掲載しきれなかった内容については、別冊教えてノウハウ先生に掲載することとした（抜本再生の基礎知識、抜本再生に踏み込むべき判断分岐点、支援に必要なスキルとその養成方法等）。

（２）第２回業種別研究会における検討

第１回業種別研究会で委員から寄せられた意見を踏まえ、「全業種共通」「小売業」「卸売業」「運送業」を追加した上で、2022（令和４）年１１月１４日の第２回業種別研究会にて、「着眼点」の全体構成を提示した（図１７）。

図 17 「着眼点」の構成



出典：第２回業種別研究会 資料より

① 論点

第２回業種別研究会では、二つの論点が諮られた。一点目は、「着眼点」（案）についてである。二点目は、「着眼点」（案）の活用についてである。

まず、一つ目の論点である「着眼点」（案）についてであるが、視覚的に理解しやすい表記とするために Word®形式から PowerPoint®形式に「着眼点」（案）を変更したほか、全業種共通、卸売業、運送業のコンテンツを追加したことを踏まえて、その「記載内容」や「記載方式」は、地域金融機関等の現場職員に理解しやすいものとなっているかについて伺った。

また、二つ目の論点である「着眼点」（案）の活用については、「着眼点」（案）のコンセプトや活用時における「初動」イメージ、ユースケース等を整理したことを説明した上で、地域金融機関等の現場職員が個人及び組織として活用する場合のユースケースには、他にどのようなものがあるかについて伺った。

② 委員からの主な意見

一つ目の論点である「着眼点」（案）について得られた主な意見は、下記の通りである。

○ 全体としてよく整理され、幅広い業種をコンパクトにまとめており、分量と内容は申し分ない。

- 内容は初心者向けより若干高いレベルであり、入職１～２年目の職員にはやや難しいかも知れないが、使い方次第であり、大きく変える必要はない。
- 初動の内容が具体的に分かりやすくなっており、ノウハウ先生も良くできている。若手職員にも響きやすいのではないかな。
- 今回は正解を求めるよりも間違えていなければ良い。今後、活用を通じて意見をもらってブラッシュアップしていけば良い。
- PowerPoint®のスライド形式としたことで使い勝手が向上した。
- 企業への訪問前後に短時間で読むには文章量が多いように思われるため、今後、ダイジェスト版やヒアリングのポイントの切り出しがあれば、更に活用が図られるのではないかな。
- 情報量はこの程度でも良いが、文字が細かすぎる。また、金融庁の成果物として表現の妥当性について、丁寧な確認の必要があるのではないかな。
- 専門的な用語については、定義を入れた方が良い。
- 動画解説があると受け入れられやすいのではないかな。ただ、動画作成は拘ろうとすると非常に手間がかかるので、あまり高いレベルのものを作ろうとしない方が良いのではないかな。

こうした意見からも、業種全体を俯瞰し、業種別支援の“初動”や“基礎的な理解”に軸足を置き、より深い業種別の専門的知見を身に付けるためのきっかけとして「着眼点」に意義があることが確認された。

次に、二つ目の論点である「着眼点」（案）の活用について得られた意見は下記の通りである。

- 基本的には、提案通りのユースケースで良いのではないかな。
- 出来るだけ早くこの資料を活用したい。また、中小企業診断士や税理士、認定支援機関等の専門家の支援力向上に向けた勉強会にも利用したい。
- 勉強会等で活用する際に各金融機関等がカスタマイズできるよう PowerPoint®で提供すると良い。
- 実際に活用できるかどうか、勉強会などで若手職員の意見を聞いてみると良いのではないかな。
- 動画は、隙間時間で見られるものにすると使いやすいのではないかな。

こうした意見を参考に、引き続き「着眼点」の内容について検討することとした。特に、用途に応じてそれぞれの組織・個人で、内容の追加等の工夫を加えながら活用できるよう、加工可能な形でノウハウが共有されることの有用性が確認された。

③ 意見に対する対応

第２回業種別研究会における委員意見を踏まえ、主に下記のとおり対応を実施した。

- 「幅広い業種の着眼点がコンパクトにまとめられており、現場での活用も十分可能である」「スライド形式であるため、視覚的にも理解しやすく、現場での活用も容易である」といった意見を

踏まえ、「着眼点」(案)をスライド形式で引き続き作成を進め、内容のブラッシュアップを行った。

- 「初動のイメージが具体的になり分かりやすくなった。専門的な用語については、本書における定義を示した方が良い」という意見を踏まえ、利用者の理解を促すために一部の専門用語について、「着眼点」における用語の解説を、用語集として取りまとめた。
- 「中小企業診断士や税理士、認定支援機関などの専門家の支援力向上に向けた勉強会にも本書を利用したい」「事業者支援の現場で、本書をすぐにでも活用したい。現時点の試行版として公表してはどうか」といった意見を踏まえ、日本生産性本部ホームページにおいて「着眼点」試行版の公表及び意見募集を実施した。併せて、「着眼点」を活用した勉強会の相談受付実施を行った。
- 「各金融機関等が現場の知見やノウハウを取り入れるなどの加工ができるように、PowerPoint®形式での提供があると良い」といった意見を踏まえ、PDF形式に加えて、各金融機関や個人が活用する場面に応じてカスタマイズできるようにPowerPoint®形式での提供も行うこととした。

(3) 「着眼点」試行版の公表及び意見募集、勉強会相談受付の実施

第2回業種別研究会において、「中小企業診断士や税理士、認定支援機関などの専門家の支援力向上に向けた勉強会にも本書を利用したい」「事業者支援の現場で、本書をすぐにでも活用したい。現時点の試行版として公表してはどうか」といった意見が寄せられたことから、日本生産性本部のホームページにて、2022(令和4)年12月15日～2023(令和5)年1月12日の期間で、「着眼点」試行版を公表し、試行版に対する意見募集を実施した。また、同ホームページにて、『試行版の利活用による勉強会の相談窓口』の受付を行った(図18)。

図18 「着眼点」に係る意見募集の開始及び相談窓口の設置について

『業種別支援の着眼点』に係る意見募集の開始及び相談窓口の設置について2022年12月15日

新型コロナウイルス感染症の収束が見通せないことに加え、原油価格・物価高騰の影響により、地域経済は深刻な影響を受けています。その中で、金融機関等には、地域経済を担う事業者に対する付加価値の高い支援・効果的な支援も実施していくことが期待されています。

こうした中、当財団では、「業種別の経営改善支援の効率化に向けた委託調査」(令和4年度 金融庁委託事業)を受託し、金融機関等の現場職員が円滑に事業者支援に着手できるよう、事業者支援に当たって参照すべきポイントを業種別に整理する取組み(「業種別支援の着眼点」の作成)を進めています。

この「業種別支援の着眼点」は、現在、飲食業・小売業・卸売業・建設業・運送業向けのものについて、有識者による議論を進めている段階ですが、想定ユーザーである金融機関等の現場職員等の意見を取り入れることが有効であるとの議論がなされるとともに、金融機関等からは、早期に活用したいとの要望が多く寄せられています。

これらを踏まえ、今般、現時点での「業種別支援の着眼点」を試行版(以下「試行版」といいます。)として公表するとともに、意見募集を行うこととしました。

「業種別支援の着眼点」(試行版)をダウンロード(PDF: 3.80MB) 助

1. 試行版に関する意見募集について

金融機関等の現場職員に広くご活用いただけるよう、試行版に関するご意見を募集します。

ご意見がありましたら、令和5年1月12日(木)17時(必着)までに、氏名(法人その他の団体にあっては名称)、職名(法人その他の団体にあっては業種)、連絡先(住所、電話番号又は電子メールアドレス)及び理由を付記の上、以下フォームよりお寄せください。電話によるご意見はご遠慮願います。

※ 本意見募集は、当財団が主体となって実施するものであり、金融庁等の行政機関が行政手続法に基づいて実施する意見募集手続等ではありません。

※ お寄せいただいたご意見は、『業種別支援の着眼点』の最終化に向けた参考とさせていただきます。ご意見に対して個別の回答はいたしませんので、あらかじめご了承ください。

2. 「試行版の利活用による勉強会の開催に関する相談窓口」について

地域にて、複数の金融機関等(地銀金融機関等、信用保証協会等が含まれること)が参加し、現場職員等を対象に「試行版の勉強会等」を計画されている方向けに、相談窓口を開設しました。勉強会等にて、試行版の活用方法や講師・セデレーターの選定等について、ご相談を希望される場合は、以下の「ご相談フォーム」よりお問い合わせください。

※ なお、ご希望に添えない場合もございますが、あらかじめご了承ください。また、本募集は予告なく終了することもあります。

ご相談フォーム

出典：日本生産性本部ホームページ (https://www.jpc-net.jp/news/detail/20221215_006139.html) (2023年2月28日閲覧確認)

27

① 「着眼点」 試行版への意見募集

意見募集を通じて寄せられた意見には、下記のようなものがある。

- コンセプトの通り、業種特性や目利きのポイントが分かりやすくまとまっており、営業店や若手職員が活用しやすいツールとなっている。
- 事業者支援の初動時には十分利活用できるものである。
- 若年職員や経験年数の浅い担当者が対象となるため、担当者が中小規模事業者に説明する際にも分かりやすいよう、売上総利益は売上高から仕入高を引いて算出するなど、簡単な財務諸表の知識も織り込んでどうか。
- 現状把握→仮説立て→検証（訪問・面談）→成果の参考事例を増やしてはどうか。
- 金融機関の職員に、財務的な観点以外を理解してもらう必要もあるのではないか。建設業の場合、各種工事の全体像や流れが分かるだけで理解度が深まるため、フローの例をいくつか載せてはどうか。
- 金融機関が取引先の経営改善支援、本業支援に取り組む意義が記載されていると、更に良いのではないか。
- 建設業の実行予算は専門的な用語であり、説明が必要ではないか。
- 金融機関の現場職員が事業者の「訪問時」に活用できるようにするため、本書の「形式」についてWEB方式にすることも検討してはどうか。
- ROA の分解において、「売上高利益率」と「総資産回転率」のどちらを軸として見るのかは、業種で切り分けることには限界があるのではないか。
- 建設工事業では「決算期（月）」に留意が必要ではないか。また、立替工事高比率や未成工事収支比率など建設工事業固有の指標については、「時系列」での判断が望ましいのではないか。
- 卸売業について、主要仕入先・販売先の3年程度の推移表の取受けなど「商流の質」についても言及してはどうか。
- 運送業について、セグメント別損益の見方に関する説明があると更に良いのではないか。
- 業種をもっと幅広く取り扱ってほしい（製造業や宿泊・観光業等）。製造業は、機械、金属、食品など取扱製品によって着眼点も異なると思われる。
- 企業分析のフレームワーク（3C分析、5フォース、PEST分析、バリューチェーン分析）が記載されていると、更に良いのではないか。
- 策定する経営改善計画を更に踏み込んだ内容にするために、業種ごとの特性を踏まえたアプローチのノウハウが本書に掲載されていれば参考になるのではないか。
- 中小規模事業者の中には、家族経営に近い事業者が多く、特に飲食業などでは個人事業主の形態のままのところも多い。中小規模事業先の経営改善計画を策定するにあたり、代表者に消費者ローンなどがあることも多いことから、代表者を含め一体とした実態把握（債務状況）も必要と考える。

② 意見に対する対応

これらの意見をもとに、主に下記のとおり対応を検討、実施した。

- 「金融機関が取引先の経営改善支援、本業支援に取り組む意義が記載されていると、更に良いのではないか」といった意見を踏まえ、「着眼点」(案)に「はじめに」の追記を行った。具体的には、本書の目的に加えて、金融機関による事業者支援の意義のほか、本書を通じて事業者との信頼関係の構築や経営者の意欲向上等にもつなげていくこと、ビジネスモデル把握等のための他省庁施策の活用等についても記載した。
- 「建設業の実行予算は専門的な用語であり、説明が必要ではないか。専門用語については、解説を入れてほしい」といった意見を踏まえ、利用者の理解を促すため、一部の専門用語について、「着眼点」における用語の解説を「用語集」としてとりまとめた。
- 「公平性の観点から特定の出版物等に偏りが生じないよう表現を再検討してほしい」「本書内の説明や事業者支援のポイントについてイメージが沸きやすくなるため、更に参考事例を追加してほしい」といった意見を踏まえ、地域金融機関等の実務家による支援事例を追加したほか、用語の定義・使い方の修正や特定の出版物等に偏りが生じないよう表現を変更した。
- 代表者一体の分析の必要性和ポイント、経営改善計画の作り方のコツなど要望があった内容については、別冊「教えてノウハウ先生」への記載を検討するものとした。
- 「業種をもっと幅広く取り扱ってほしい。製造業は、機械、金属、食品など取扱製品によって着眼点も異なると思われる」といった意見については、次年度以降の検討課題として、第3回業種別研究会に諮ることとした。追加業種案としては、これまでに寄せられた意見等を踏まえ、製造業(例：下請型や小規模メーカー)、医療業(地元クリニック等)、介護事業(地元資本の小規模事業者)、サービス業(理美容、クリーニング)、宿泊業(小規模旅館)、観光業(中小企業の事業者)を候補として検討するものとした。
- その他、勉強会等の開催・普及促進(金融機関等の現場職員等を対象とした勉強会の実施方法、効果的な動画コンテンツの作成等)、内容の更改・拡充(記載内容のブラッシュアップ、追加のコンテンツの作成等)、活用事例の収集方法(金融機関等における「着眼点」の活用事例の収集方法、活用事例の取りまとめと参考事例の水平展開等)を、次年度以降の検討課題として、第3回業種別研究会に諮ることとした。

③ 試行版の利活用による勉強会等の開催を通じた参考意見の聴取

試行版の公表に合わせて開設した『試行版の利活用による勉強会の相談窓口』については、2023(令和5)年2月10日に開催された第3回業種別研究会までの間に、次年度の希望も含めると4件の募集並びに数件の問い合わせが寄せられた。

そして、「着眼点」試行版の勉強会として、栃木県信用保証協会及び栃木銀行の協力のもと、2023(令和5)年1月17日には、「とちぎ中小企業支援ネットワーク金融機関分科会」が、1月24日には「栃木県中小企業診断士会とTKC 関東信越会栃木支部との合同勉強会」が開催され、意見取りまとめのため日本生産性本部も参加した。両勉強会の概要及び主な意見は下記の通りである。

i) とちぎ中小企業支援ネットワーク金融機関分科会

日 時：令和5年1月17日 13:15～16:30

会 場：栃木県産業会館

参加者：41名（金融機関職員等）

「着眼点」試行版に対して寄せられた主な意見は、下記の通りである。

- 事業者と若手職員の目線を合わせることに役立つ。
- 着眼点が共有されることで、金融機関間の目線合わせが行われ、協調融資などに繋がるのではないかな。
- 建設業に苦手意識を持つ職員は少なくない。定性面、定量面双方のアドバイスがあるのが良い。現場のキーマンの捉え方も勉強になる。
- 動画があると良いのではないかな。
- 各金融機関が独自に事例を盛り込んでも良い。

ii) 栃木県中小企業診断士会とTKC 関東信越会栃木支部との合同勉強会

日 時：令和5年1月24日 14:00～16:00

会 場：(株)TKC 本社

参加者：32名（中小企業診断士、税理士等）

「着眼点」試行版に対して寄せられた主な意見は、下記の通りである。

- 企業を理解する入口としてはこれで良い。チェックリストも含めて、これをベースに支援する者が自分なりの工夫をすれば良いのではないかな。
- 業界固有のワードを取り入れていただいております、経営者の方と同じ目線で会話できるので良い。
- 支援の成功事例のようなものを充実させていただけるとありがたい。
- P/Lの視点だけでなく、B/Sの視点も取り入れてもらえると良いのではないかな。
- 各業種の最初に、標準的なビジネスモデルを俯瞰できるものがあると理解が深まるのではないかな。

（4）第3回業種別研究会における検討

第2回業種別研究会で委員から寄せられた意見、及び意見募集で寄せられた意見等を踏まえ、「着眼点」（最終案）の作成を進めたほか、動画のサンプル版作成などを実施した上で、「着眼点」（最終案）や動画サンプル版に対する意見を諮るため、2023（令和5）年2月10日に第3回業種別研究会を開催した。検討内容は、下記の通りである。

① 論点

第3回業種別研究会では、二つの論点が諮られた。一点目は、「着眼点」（最終案）について、二点

目は「着眼点」の今後の課題についてである。

まず、一つ目の論点である「着眼点」(案)については、これまでの業種別研究会及び意見募集等を反映した最終案について更に修正すべき点はないか、提供方法や動画等の内容は金融機関の現場職員が活用しやすい形式になっているかについて伺った。

次に、二つ目の論点である「着眼点」の今後の課題については、業種を追加する際にはどのような点に留意して業種を選定するとよいか、内容の更改・拡充を実施する際どのような点に留意する必要があるか、本書の活用を促進するためにはどのような施策を実施すると効果的か、活用事例の収集についてはどのように進めるとよいか、について伺った。

② 委員からの主な意見

一つ目の論点である「着眼点」(最終案)について得られた意見は、下記の通りである。

- 用語集が提供されることで地域金融機関等同士が目線合わせが進み、協調融資につながるのではないかと。
- それぞれの機関が目的に応じて修正し、活用されることを期待したい。
- 内容の平易さとコンパクトさのバランスが取れている。内容は簡単とはいえないが、このくらいは自分で勉強する必要があると考えると、バランスの取れたレベルの高いものである。
- 動画は想像よりもはるかにクオリティが高かった。若い人にとっての親しみやすさに繋がると思う。eラーニングでも活用できるだろうし、非常に活用の幅が広がったと感じる。
- これまでの業種別研究会や各信用金庫の意見も盛り込まれており、問題ない。文章量が少し多いと思うが、動画があれば頭に入ってきてやすいと感じた。PowerPoint®形式で編集も可能であり、使いやすくなっている。
- 動画の活用にあたっては、リンクの貼り付けなどがあるとスムーズに使える。
- 専門家との意見交換会でも改めて勉強になるとのご意見を頂戴した。あとは、各機関が必要に応じてアレンジすれば良い。若手職員が隙間時間で見ることもできるし、動画も適度な時間でまとめられている。
- 構成、内容ともにブラッシュアップされ充実している。大変良くできていて問題ない。
- 資料としては良くできている。動画も非常に良くできており、現場で活用するにあたって有効であろう。
- 『別冊、教えてノウハウ先生』において、「債権放棄」と「債権カット」という表現があるが、何れかに表記を揃えるべきではないか。
- 「着眼点」は、金融庁事業であることを明示した方が良いのではないかと。
- 「着眼点」(P5)における外部専門家について、弁護士や公認会計士だけでなく、税理士、中小企業診断士も加筆した方が良いのではないかと。

このような意見からも明らかなように、「着眼点」については、その用途・目的に照らし、十分なレベル・内容となっているという評価が多数確認された。

また、二つ目の論点である「着眼点」の今後の課題について得られた意見は下記の通りである。

- 製造業、観光業、介護業界、冠婚葬祭業やクリーニング業等、対象業種のさらなる拡充を期待したい。
- 自動車部品や百貨店、下請け受注中心の食料品製造業、金属製造業、プラスチック製造業、印刷業等を対象とすると良いのではないか。
- 業界固有の機械に関する写真の掲載や、業界用語の解説を求めたい。
- 普及にあたり、勉強会や学習会の開催などを通じて認知度の向上を期待したい。
- 業界団体や関係機関を通じ、着眼点の活用にあたってのベストプラクティスの収集を進めるべきである。
- 内容の拡充については、業界のトレンドや法改正を収録することを期待したい。

③ 意見に対する対応

これらの意見をもとに、主に下記のとおり対応を検討した。

- 「債権放棄と債権カットという表現があるが、何れかに表記を揃えるべきではないか」という意見を踏まえ、債権放棄に統一した。
- 「金融庁事業であることを明示した方が良いのではないか」という意見を踏まえ、PDF 版には金融庁のロゴマークを併記することとして、金融庁の委託事業であることを記載することとした。
- 「外部専門家について、弁護士や公認会計士だけでなく、税理士、中小企業診断士も加筆した方が良いのではないか」という意見を踏まえ、税理士、中小企業診断士も加筆した。その他、ポストコロナ事業に関する記述の追記、一部表現の修正などを行った。
- スマートフォン等の小型端末でも読みやすい形式とするかどうか等については、次年度に向けた検討課題とした。

これらの経過を経て、全業種共通・業種別に異なる事業者支援ノウハウを効率的に共有するための手法を具体化したものとして、本調査の成果物として示される「着眼点」がとりまとめられた。最終的な内容については、委員全員の了解を得られたとともに、現場への浸透する活動の推進等について、多くの期待の声を受けた。

資料

(1) 調査記録

第1回 業種別支援手法に係る研究会（業種別研究会）

開催日時：令和4年7月25日（月）10:30～12:00

開催方法：オンライン（Zoom）

第2回 業種別支援手法に係る研究会（業種別研究会）

開催日時：令和4年11月14日（月）16:30～18:00

開催方法：オンライン（Zoom）

第3回 業種別支援手法に係る研究会（業種別研究会）

開催日時：令和5年2月10日（金）10:00～11:30

開催方法：オンライン（Zoom）

意見募集

意見募集期間：令和4年12月15日（木）～令和5年1月12日（木）

（日本生産性本部ホームページにて試行版の公表及び意見募集を実施）

(2) 委員名簿

第1回 業種別支援手法に係る研究会（業種別研究会）

①委員

座長	家森 信善	神戸大学 経済経営研究所 教授
	荒波 辰也	株式会社東日本大震災事業者再生支援機構元代表取締役専務
	安西 克巳	栃木県信用保証協会 経営支援部 部長
	鈴木 学	西村あさひ法律事務所 パートナー
	水野 浩児	追手門学院大学 経営学部経営学科 教授
	宮入 智孝	大東京信用組合 融資部長
	吉崎 健一郎	株式会社横浜銀行 融資部経営サポートグループグループ長
	吉田 茂樹	株式会社栃木銀行 事業支援部 副部長
	吉野 真由	桐生信用金庫 融資部 副部長
	渡邊 准	株式会社地域経済活性化支援機構 代表取締役専務

②オブザーバー

株式会社商工組合中央金庫
一般社団法人全国信用金庫協会
一般社団法人全国信用組合中央協会
一般社団法人全国信用保証協会連合会
一般社団法人全国地方銀行協会
一般社団法人第二地方銀行協会
株式会社日本政策金融公庫
内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局
経済産業省経済産業政策局地域経済産業グループ
中小企業庁事業環境部金融課

第2回 業種別支援手法に係る研究会（業種別研究会）

①委員

座長	家森 信善	神戸大学 経済経営研究所 教授
	荒波 辰也	株式会社東日本大震災事業者再生支援機構元代表取締役専務
	安西 克巳	栃木県信用保証協会 経営支援部 部長
	鈴木 学	西村あさひ法律事務所 パートナー
	千石 恭介	桐生信用金庫 融資部 部長代理
	<u>原 浩二</u>	<u>株式会社栃木銀行 事業支援部 主任調査役</u>
	水野 浩児	追手門学院大学 経営学部経営学科 教授
	宮入 智孝	大東京信用組合 融資部長
	吉崎 健一郎	株式会社横浜銀行 融資部経営サポートグループグループ長
	渡邊 准	株式会社地域経済活性化支援機構 代表取締役専務

※下線で示した委員は、第2回業種別研究会より出席

②オブザーバー

株式会社商工組合中央金庫
一般社団法人全国信用金庫協会
一般社団法人全国信用組合中央協会
一般社団法人全国信用保証協会連合会
一般社団法人全国地方銀行協会
一般社団法人第二地方銀行協会
株式会社日本政策金融公庫

内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局
経済産業省経済産業政策局地域経済産業グループ
中小企業庁事業環境部金融課

第3回 業種別支援手法に係る研究会（業種別研究会）

①委員

座長	家森 信善	神戸大学 経済経営研究所 教授
	荒波 辰也	株式会社東日本大震災事業者再生支援機構元代表取締役専務
	安西 克巳	栃木県信用保証協会 経営支援部 部長
	鈴木 学	西村あさひ法律事務所 パートナー
	千石 恭介	桐生信用金庫 融資部 部長代理
	原 浩二	株式会社栃木銀行 事業支援部 主任調査役
	水野 浩児	追手門学院大学 経営学部経営学科 教授
	宮入 智孝	大東京信用組合 融資部長
	吉崎 健一郎	株式会社横浜銀行 融資部経営サポートグループグループ長
	渡邊 准	株式会社地域経済活性化支援機構 代表取締役専務

②オブザーバー

株式会社商工組合中央金庫
一般社団法人全国信用金庫協会
一般社団法人全国信用組合中央協会
一般社団法人全国信用保証協会連合会
一般社団法人全国地方銀行協会
一般社団法人第二地方銀行協会
株式会社日本政策金融公庫
内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局
経済産業省経済産業政策局地域経済産業グループ
中小企業庁事業環境部金融課

（３）議事録

第１回「業種別支援手法に係る研究会」（業種別研究会）

日 時：令和４年７月２５日（月） １０時０１分～１１時２３分

場 所：オンライン

○（事務局）

第１回「業種別支援手法に係る研究会」を開催いたします。日本生産性本部が本日進行を務めさせていただきます。

本研究会は金融庁の委託事業であります、業種別支援手法についてご検討をお願いするものでございます。本来であれば、本日ご参加の皆様、一堂にお集まり頂きたかったところではございますが、新型コロナウイルスの感染拡大の状況等を踏まえまして、オンラインにて実施させて頂くことといたしました。今回は、金融庁及び事務局を務めます日本生産性本部の関係者のみ会議室に集まりまして、その他の委員の皆様にはオンラインでご参加を頂いております。

なお、本日の研究会での皆様の発言内容につきましては、匿名化をした上で、発言者が特定されないような形で、最終報告書に利用させて頂くことがございますので、ご了承ください。まず、開会のあいさつを頂戴します。

○（金融庁）

委員の方、また、オブザーバーでご参加の皆さまにおかれましては、日頃より地域金融行政に多大なご協力を頂きましてありがとうございます。また、本日ご多忙の中、本研究会にご出席を賜りまして誠にありがとうございます。開催にあたり、一言ご挨拶申し上げます。足元では新型コロナウイルスの影響に加え、原油価格、物価高騰により、様々な地域・業種において多くの中小企業に影響が生じておりますが、今後、資金繰り支援はもとより、経営改善、事業再生、事業転換支援等の重要性がさらに高まっているところでございます。特に、今回の新型コロナウイルスは今までと違って、大企業のみならず中小企業も影響を受けており、それだけたくさんの企業が困っており、その分、現場の最前線にいらっしゃる金融機関の職員の方が、そういう課題に直面しているということが、特に今回の課題だと思っております。現場での生きた知恵というか、実践知が求められていると考えているところでございます。金融庁といたしましても、地域の事業者支援というものの実効性を高めるために、例えば、現場を大事にするという観点から各地域の事業者支援のプロジェクトを創るとか、あるいは実践知という観点から組織を越えて事業者支援のノウハウを共有するという取組みを進めているところでございます。そうした取組みの一環といたしまして、４月から日本生産性本部さんに委託をさせて頂きまして、業種別の経営改善支援の効率化に向けた調査・研究を開始しております。本調査・研究を通じて、地域金融機関の現場職員の方々が、円滑に事業者支援に取り組めるような業種別の手引書を作成することで、地域金融機関における事業者支援を後押しできたらと考えております。委員の皆様におかれましては、手引書のコンセプトですとか、記載対象業種、あるいは何を記載すればよいのか、特に初動対応の所でどういったポイントがあるかとか、そういった所をまさに皆さんが今まで現場で携わられる中で暗黙知として持っておられたものを、なんとか実践知にできたらと思っております。座長におかれましては、今回

お引き受けいただきありがとうございます。他の皆様におかれましても、是非活発なご議論をお願いしまして、私からのあいさつと代えさせていただきます。どうぞよろしくお願いいたします。

○（事務局）

最初に、日本生産性本部から、業種別支援手法の概要、皆様にご検討を頂きたい論点について、ご説明申し上げます。その後、論点につきましてご意見を頂戴できればと思います。

○（座長）

育てる金融が中小企業金融にとって大事だと常に思っております。そういう観点で言うと、金融機関の人材も育てないと、お客さまを育てることが難しいと金融庁も考えておられ、まさに金融育成事業の一つとしてこういう事業を始められていると考えております。日本の中小企業は、非常にポテンシャルはあるのですが、十分にそれが発揮できていない局面がございます。是非、中小企業金融のレベルアップになるような意義のある事業になりますように、委員方のご知見を拝借できればと思っております。

○（事務局）

今回ご検討いただく業種別支援手法でございますが、金融機関等が事業者への経営改善支援をする際の業種別の手引書の作成を検討しているものでございます。この手引書のコンセプトにつきまして、スライドの2枚目以降でご説明申し上げます。

スライドの2枚目をご覧ください。今回の取組みの前提となります、事業者を取り巻く環境変化について、でございます。地域経済におきましては、人口減少や少子高齢化をはじめとした日本全体が抱える構造的な問題と共に、事業者、特に中小・小規模事業者におきましては、経営者の高齢化や事業承継、人手不足、生産性の向上など多くの課題を有しております。このような状況の下、世界的に流行した新型コロナウイルス感染症の影響によりまして、経済活動は停滞、これまで元々内在しておりました課題が一気に深層化・顕在化したものと考えられます。左上のグラフの通り、2022年2月時点におきましても、引き続き多くの中小企業に影響を与えております。

金融機関等におきましては、これらの影響を最小限にとどめるべく、無利子無担保融資、いわゆるゼロゼロ融資等により事業者の資金繰りを支えてまいりました。しかし、融資の返済時期の到来に加えまして、ウクライナ情勢の緊迫化等に伴う足元の物価高騰等により、事業者は更なる負担を余儀なくされておまして、今後も厳しい業況が続くことが想定をされております。

このように、新型コロナウイルス感染症等による事業者への影響が続きます中、金融庁では、金融機関等の事業者支援を後押しする取組みといたしまして、事業者支援態勢構築プロジェクトを2021年7月より開始し、金融機関をはじめとする各支援機関が連携・協働して、一体的かつ包括的に事業者の経営改善等に取り組める態勢構築を推進されております。また、金融機関の現場職員等の事業者の経営改善支援のための能力向上に向け、金融機関等の現場職員の間で事業者支援の実践的なノウハウを共有するための取組みを支援されてきたところであります。

ご支援の詳細はスライドの4枚目にお示ししておりますが、大きく2点ございます。1つ目が、オンラインを活用した事業者支援ノウハウ共有サイトの取組みです。事業者支援に関する相談やノウハウ共

有のほか、事業者支援ノウハウ共有サイトは、勉強会や意見交換会等にも活用できる金融機関等専用のクローズドサイトとなっておりまして、金融機関の職員の方々の心理的安全性を確保しながら進めているため、地域や組織を超えた情報交換も活発に行われているところでございます。2つ目が、リアルな取り組みへのご支援でございまして、各地域内における事業者支援等のノウハウ共有を促進するため、金融機関出身の職員等を派遣するなどにより、勉強会や意見交換会、シンポジウム等の地域での取り組みを積極的に後押しされております。また、その際には現場職員の方々のご意見やご要望を直接お伺いしております。

一部のご紹介ではございますが、金融庁では金融機関の事業者支援能力の向上を後押しする取り組みを支援してまいりましたところでございます。金融庁の提出資料として、資料の6を皆様にお送りしておりますので、併せてご確認の程お願い申し上げます。

再びスライドの3に戻らせていただきます。本施策では、現場職員のお声を重視しまして、更なる取り組みを検討するために、2021年11月に事業者支援ノウハウ共有サイトの参加機関向けに期待する具体的なコンテンツについてアンケート調査を行いました。「事業者支援ノウハウ共有サイトに期待する具体的なコンテンツ」と題したアンケート結果では、期待するコンテンツとして、「本業支援の手法」とともに、「業種別の支援手法」についても、約7割とかなり高いニーズが確認されました。新型コロナウイルス感染症による影響を受けた事業者も多いことを考慮致しますと、金融機関の専門部署のみならず、営業店等の現場職員による事業者支援を効果的かつ効率的に支援することが期待をされております。そのため、本研究会では、事業者の業種や特性に応じた支援ノウハウや着眼点等の整理を検討しております。具体的には、業種別に金融機関等の現場職員が支援に当たる際の初動対応における「手引書」を取りまとめることといたしました。

スライドの5枚目でございます。本手引書のコンセプトは、こちらの5つを検討しております。読み上げる形で恐縮でございますが、1. 金融機関等の現場職員が、2. 事業者に対し支援の初動対応を行う際に活用するものを想定、3. 対象とする事業者は地域の中小企業・小規模事業者、4. 対象業種は、支援のニーズの高い業種、具体的には、コロナの影響を特に受けた業種や、取引先数の多い業種等を想定しております。最後に、5. 事業者支援の実践に活用可能な支援事例も掲載することを想定しており、現場職員の方が理解しやすい内容と情報量としたい方向で検討しております。そのため、網羅性につきましては、ご留意いただきたいと思います。と思っております。

コンセプトといたしまして、5つの点を設定しており、各種ヒアリング結果やデータからもその実態がうかがえます。「事前の有識者・実務家へのヒアリング結果」をご覧ください。本手引書のコンセプトを検討するにあたりまして、事前に、有識者の方々等へのヒアリングや金融機関の方々へのアンケートを実施いたしました。一部となりますが、その結果、「各支援機関でも業種別の支援ノウハウは有しているが、網羅性はなく、水準にもばらつきがある。」「経営改善支援先を特定した後の企業へのアプローチ方法などもあると有用。」「経営改善に関して、融資担当者が作業できるレベルまで落とし込んだマニュアルが必要ではないか」などのご意見をいただいております。また、「支援手法を特に知りたい業種」のアンケート結果によりますと、支援手法を特に知りたい業種としまして、「飲食業」「宿泊業」「製造業」などであることがわかっております。さらに、中小企業庁公表の中小企業白書におきましても、宿泊業や飲食業をはじめ、多くの業種で厳しい状況となっていることが示されております。繰り返しの恐縮でございますが、本手引書は、金融機関の現場担当者が事業者支援における初動対応、

つまり初めの一步における対話のツールとして位置付けているものでございます。さらに深掘りしたい場合は、「業種別事業再生辞典」等をはじめとした専門書を参照する方向に誘導することを想定したものでございます。また、事業者支援のはじめの一步として短時間で理解できる分量で、業種別のものがあればというニーズが多くあったため、今回の手引書作成を検討しているものでございます。

スライド6枚目でございます。本手引書の作成にあたりましては、金融機関の現場職員による活用という観点からも、事業者支援ノウハウ共有サイトにおける各金融機関からの参加者や、事業者支援の専門家、また、地域金融機関の実務者からの知見を幅広く収集いたしまして、本研究会におけるみなさまのご検討等を通して、金融機関等の現場職員の方々が活用しやすい形にしていくことといたします。具体的な活用のイメージでございますが、金融機関等の現場職員の方々が、支援の初動対応における業種特性、着眼点や支援事例等を参照するために使用することのほか、事業者と対話する際のツールとして利用すること、また、目利き力向上による人材育成・勉強会開催時の参考資料として使用することを想定しています。以上が、手引書作成のコンセプトについてのご説明でございます。

続きまして、業種別の支援手法についてご説明申し上げます。業種別の支援手法につきましては、訪問編と財務編、各々の着眼点を業種別に掲載する予定で進めております。資料4として手引書本編の現時点での案をお送りさせていただいております。業種別の支援手法の詳細につきましては、この手引書本編に掲載しておりまして、本日または今後、引き続き皆様からいただくご意見も含めて修正を重ねながら、年度末に向けて完成させていくことを想定しております。本日は、飲食業と建設業の2業種を対象に、事務局説明資料にはサマリーを掲載しております。

まず、「飲食業の着眼点～基本原則・訪問編～」です。飲食業の基本原則として、飲食店には低価格で好立地であることが求められること、次に、他の業種と比べて自身と密接に関わる業種であるため、商圈の感覚など普段の生活感覚を身につけておくこと、さらに、人件費が与える影響が大きいこと、役割分担と人数、最後に効率性の観点から、客数や坪数・面積について掲載する予定としております。

次に、「飲食業の着眼点～財務編～」です。まず、利益率に大きく影響してきます原価率を掲載しまして、次に、固定費であることが多いこと人員の妥当性の判断が重要となる人件費、最後に飲食業の経営指標の重要な1つであるFL比率について掲載することを検討しております。

次に、「建設業の着眼点～訪問編～」です。工事が経営者等の一定の管理のもと行われているか、それとも現場に一任しているかなどで特性を把握することができます工事施工体制を掲載し、どのような工事をどのような経路で行っているか、さらに、誰がどのような業務の責任者であるか、そして最後に、建設業は運送業等と同様、日中会社に訪問しただけでは企業活動を把握するのが困難であるため、休日や早朝など企業の静態観察について掲載したいということで検討しております。

最後に、「建設業の着眼点～財務編～」です。建設業の支出の大半が工事原価であるため、工事業種の範囲で利益が確保されているかを把握するために売上総利益率を掲載します。次に、売上原価については各費目の割合に着目すること、さらに利益の源泉である機械や車両の情報がわかる固定資産台帳、最後に資金繰りの状況を判断できる指標の1つであります工事立替比率を掲載することを、現時点では検討させて頂いております。以上が、業種別の支援方法についての説明でございます。

○（座長）

本日の検討に入ります。まず、本日みなさまにご検討いただきたい論点を事務局から提示をいたしま

す。それでは、論点提示を事務局お願いします。

○（事務局）

本日ご検討いただきたい論点は、1点目、手引書は、金融機関等の現場職員が事業者に対して支援の初動対応を行う際に活用するものを想定しており、事業者支援の実践に活用可能な支援事例も掲載することを想定しております。例えば、支援事例の掲載方法や見せ方等、ご指導いただけそうなことがございましたらぜひお願い申し上げます。2点目、掲載対象業種、支援のニーズの高い業種について、コロナで影響を受けた対面サービス業や事業者数の多い業種等について順次検討していく予定ですが、優先順位や追加すべき業種はございますか。現在のところ、検討の対象業種は、飲食業、建設業、医療、介護、宿泊（商用）、観光（宿泊）、小売業、卸売業、運送業、製造業です。3点目、飲食業と建設業の初動対応のポイントについて、追加すべき点はございますか。最後に、手引書の記載内容は、金融機関等の現場職員の方々が理解しやすいものとなっておりますか。以上4点でございます。

○（座長）

それでは今から論点について、委員方からご専門の立場で色々なご意見をいただきたいと思います。

○（委員）

非常によくまとまっていると思うのですが、一つ二つ、印象に残ったことを申し上げます。まず論点整理のところでは、業種について、製造業では、特に構造変化、例えばEV化の影響を受けている自動車部品などもフィーチャーして入れたほうが良いと思います。「輸入インフレの影響」と言っては言い過ぎかもしれませんが、燃料高に苦しむ運送業などは切り口を考えて整理をする必要があると思いました。

それから、サマリーと業種別支援手引書を読ませていただいた中で、アンケート調査でトップだった飲食業については事例の紹介が一つだけなので、もう一つか二つ追加していただけるとよいと思います。飲食業にもいろいろな業態がありますので、例えば本年の中小企業白書でも6割程度の事業者で増収効果があった事業再構築を通して居酒屋から多角的に事業展開していった事例など参考になる事例があるかと思います。

建設業も数多く支援してきたのですが、売上高自体が出来高ベースで計上されていないケースなど実態を反映していない決算事例がございます。工事が完成してから受注額全額を売上高に計上するというケースもあるので原価とのバランスを確認して粗利益をチェックする必要があります。例えば、中小企業の場合、出来高ベースで引き直した大口先、例えば10先入れると、かなりカバー率も上がると思いますので、そこで原価率、粗利益率も見ていくということかと思います。

関連して建設業のサマリーの最後、「工事立替比率」について、「粉飾や無理な工事受注等も考えられる」とあり、もちろんそのような懸念もございますが、受注額全額を工事完成まで立替えるケースも民間工事受注には多くあります。

したがって、粗利益と工事立替期間のリスク・リターンを分析するということを前に出して書いていただいたほうが良いと思いました。非常に雑駁ですが以上です。

○（委員）

今回の手引書作成に対する期待感も持って、我々のレベル感も踏まえて、二点ほどお話をさせていただけます。一点目が、手引書を使う側の観点で、誰を対象としたもので、何を伝えるか、レベル感をどうするかということところです。私共の経営支援は（資料7の）1頁のとおり、まずは毀損や症状の程度を判断しております。軽度、中度、最後に事業発展に分け、強みがどこにあって、窮境原因が何で、経営課題が何かというのを的確に掴むようにしています。自組織で出来ない場合、課題解決は外部専門家にお願いしています。また、経営支援力の向上に向けて内部研修会を様々に開催しています。その中で、職員が知りたいところと専門家の指導してくれるところに若干の開きがあり、ここを課題と考えております。我々がどのようなレベルかということ、2頁、3頁は飲食業ですが、私共はお客様がなぜ来てくれるのかということ把握して、同じ飲食店でもラーメン店と居酒屋でだいぶ違うので、その辺の分類を確認して、そして3頁のところ、売り上げをアップする方法は何かないか、コストを削減する方法は何かないかということを見ています。今回の作成物はコンサルタント向けではなくて、金融機関職員等が対象になります。また、ある程度経験が浅い層も手引書を使っていただく対象になると思いますので、対象者、伝える内容、レベル感など、この辺りはこれから一緒に協議させていただきたいと思っています。

それから二点目ですが、対象となる事業者規模についてです。お客様はほとんど小規模の生業企業です。建設業を無理に四分類すると、下請けが圧倒的に多い。この下請けの会社に私共がいった、「実行予算やりましょう」というと、お客さんも「そんな時間ないよ」ということになり、なかなかお客さんとの信頼関係が構築できない。私共が一番興味を持っておりますのは、生業企業の経営改善でありまして、その辺もぜひよろしくお願ひしたいと考えまして資料をお示ししました。

次に論点についてです。論点1ですけれども、コンセプトは賛成です。それで事例が、建設業は抜本的再生事例なので、初動対応で、この事例で合っているのかなと思っています。それから、経営課題は、個社によって相違して、支援方法も相違します。今回の手引書では、同じパターンを集めて、着眼点を作ることになると思っておるのですが、例えば飲食店の場合でも、街中と郊外と、都心部と地方と観光地で相違します。商圈の考え方も相違しますし、今回経営改善なのでしょうが、これから店舗を作る創業時とすでに店舗を持っている経営改善時でもやり方は相違してきます。この辺示し方、色々あるので、どういう風に示すかの検討が必要だと思っています。それから二つ目、優先順位です。私共が困っているのは、今の原油高、原材料高のなかで、運送業、製造業、今こちらのほうが困っているところが多くあります。ただこれはまとめて出すので、順番は大丈夫だと思うのですが、困っている順番は9番、10番、8番、こっちの方が困っているかなとみています。

それから論点2です。ほかに追加すべきポイントなのですが、飲食店、今の最大の問題は売上高がないことです。原価削減の話、これは重要なのですが、お客様が一番注目するところは集客力アップなどの売り上げを上げることでして、今回のところでは漏れているかと思います。最後、理解しやすいかですが、私も金融機関職員等が今回出していただいたものをどのように使うのかなとイメージしながら読みました。中に、ここってどういう意味なのだろうとか、そうなのかなというところはいくつか入ってまして、この後精度が上がっていくと思いますが、文章の中でいくつか引っかかるところがありますから、また協議できればと思っています。

○（委員）

コンセプトの方ですけども、事務局に説明いただいて非常に賛同しておりますし、このコンセプト自体はよいと思っております。一つコメントとしては、先ほどの資料の1頁目がよくわかりやすいのですが、初動対応とは何かというところで、先ほどの資料の1頁の上の方で三つルートが分かれています。が、そもそもこれを腑分けすること自体が初動なのではないかなと思っております。ただ、これはすごく難しいので、現場の若い職員がすぐにできるものではないと思います。今回のコンセプトはどちらかというと真ん中の左側の、課題抽出とか、解決策を事業者の人たちと一緒に考えましょうというところなのでしょうけれども、初動対応とは私はどちらかというと上の腑分けのことだと思います。今の時代これが乱雑になっていますから、この大きな方針をどうするのかという点が重要です。今回は入門編ですが、この位置づけの理解そのものが重要だと思っております。

続いて、業種について、この10業種やるだけでお腹一杯、かなり野心的なのかなと思っております。製造業、小売業、業態によって扱っているものは全然違うわけですから、そういったところから考えると、これ以上追加するのは現実的には不可能ではないのかなと思っておりますし、典型的なものは入っていると思っております。一つコメントがあるとすると、今回の研究会の成果として手引きを作って、一つ成果物としてあげるとして、先ほど金融庁の皆様が出題したプラットフォームに載せるなどして、現場の中堅、ベテラン行員の暗黙知をここに載せていくことで、継続的にデベロップするようなシステムにならないかなと思っております。そうすると業種も増えるかもしれませんし、記載内容もより現場に近いものになる可能性があると思います。

最後、論点2のポイントのところは非常にわかりやすいと思います。典型的なKPIを使っている、典型的な論点や現場感を掴んでいるのではないかと思います。課題を抽出して解決する典型的な策は、全部網羅するのは無理だと思うのですが、事例はいくつか載っていますが、事例でカバーするなり、ある程度このような典型的な改善の手法がありますよと示すことは結構重要なのではないかと思います。

○（座長）

私も同じような初動というレベル感で、まずどのぐらいの病状なのかを見極めるのが必要で、重病人にバンドエイドを持って走って行ってはどうしようもないという感じです。そのあたりをどのように見分けるかということも当然あるかと思います。

○（委員）

一点目のコンセプトについてですが、今回は支援という言葉が随所に出てきますが、支援について整理させていただきます。支援には大きく二通りあると思います。事業の内容を改善してPL力を強化する「経営改善支援」と、最終的に金融機関調整などが必要になる「再生支援」に分かれると思います。この手引書を活用するケースは、地域金融機関が取り組む「経営改善支援」を想定しているので、支援の初動対応に役立つツールであることを明示的に表現しておくことも効果的だと思います。「経営改善支援」として取り組んでいたものの、結果的に「再生支援」が必要となり、活性化協議会（再生支援協議会）のような支援機関のサポートが必要になるケースも起こりうると思います。「支援」というキーワードは射程範囲が広いので、債権放棄などを伴う再生支援や金融支援とはとは切り分けて、考える必

要があると思います。

その上で、完璧なものを目指すのではなく、また正解を求めるものではない旨をコンセプトとして示しておくことも必要だと思います。金融機関職員の行動パターンとして、間違いや指摘されることを回避したい思いが強いように感じられます。本当は動きたいけど、余計なことをして指摘されることは回避したい思いが強いと感じます。その点、本企画は金融庁が関与しておることで、彼らも動きやすくなると思いますので、前述のコンセプトに金融庁の方針などを記載いただければ効果的と思いました。

追加する事業についてですが、先ほど他の委員がおっしゃっていただいたように、現在の候補の対応でも時間的に限界と思うのですが、現場レベルの目線で検証すると、意外と多いのが不動産業であり、融資先も金額も大きいことと、今後不動産業はクローズアップされていくと思いますし、追加事業として検討する必要があると思います。また、アパレル業も取引先数が多く、業績の浮き沈みが激しく、在庫評価など難しい判断が多いと思っておられる担当者が多いので、可能であればアパレル業も取り上げていただければと思います。併せて、時代背景を鑑みると、インスタグラム等のSNSを活用した販売が年々増えており、業態そのものが大きく変わっている業種ですので、必要性があるような気がしています。

次に、論点2についてですが、飲食業につきましては、先ほど他の委員がおっしゃっていたとおり追求するとキリがないと思います。コロナの影響が大きい取引先の支援を行う初動対応における、対話のきっかけとしてFL比率を知るだけでも、スムーズな会話にはなると思います。

建設業に関してですが、「受注と売上」の違いを感覚的に整理できていない担当者も多い気がしますので、「受注と売上」を理解できるように受注のタイミングと売上計上するタイミングを、表などで管理して理解を促すような内容が組み込まれると実務を行う上で、効果があるように思います。加えて、「経営事項審査」についての解説があれば、経営者との対話に役立つと思います。「経営事項審査」における評価を意識する結果、建設業の経営者は極端に言うと粉飾などに走ってしまうことがあると思われます。粉飾を頭ごなしに非難するのではなく、「経営事項審査」の影響がどれほど大きいかを金融機関の方に知っておいていただくという観点から、取り上げていただけたらよいと思いました。

○（座長）

多くの支援のご経験からおっしゃっていただきました。特に経営改善支援なのか、再生支援なのか、あるいは創業支援とか支援もいろいろなものがあるので、全部ができるに越したことはないけれど、まず何を作るのかというところが分からないと、ということですね。皆さん同じような問題意識を持たれていると思いました。

○（委員）

論点1、論点2については特に異論がありません。実際、初動対応ということを考えれば、現場レベルでは業種別の支援手法として飲食業でも建設業でも入口としては良いのではないかと考えます。初動対応をもとに、ここから深く支援企業を観ることになります。細かな業種等でも対応がすべて変わってきてしまうので、それを全て網羅するとなると、1,000社あれば1,000社に対し、個々の支援手法があるということになります。現場の比較的若い職員への気づきとしては、まず入口の段階、本当の初動対応としての支援手法としては十分なものと考えます。現場の感覚からすると、一番大事なのは、代表者

との信頼関係づくりであり、支援を行う職員の情熱がまず大事になります。また、お客様を支援するという仕事の楽しさ、やりがい、充実感を現場レベルの職員に伝えていきたいと日ごろ考えております。下手に支援手法を盛りすぎてしまうよりは、大分類の業種別支援手法にとめおき、若手職員が活用しやすいものにすることが大事だと思います。

○（座長）

立派なものを作っても、飾ってもらうだけというのは趣旨が違ふということ、ご指摘をいただきました。

○（委員）

まず、論点1のコンセプトについては、皆さんおっしゃる通り、特段違和感なく、これでよいと思います。業種についてなんですけれども、製造業という大きな括りではなくて少し中身を分けた方がよいのではないかと感じておりまして、私も肌感覚として自動車部品って非常に厳しいなという印象を受けていて、構造がなかなか理解しづらいという点がありますので、そういうところは個別にやった方がいいのではないかなと思っています。

論点2についてなんですが、手引書の内容につきましては、飲食業・建設業の見るポイントとしてはおおそ記載の通りだと思っているのですが、中企業レベルであればそうなのでしょうけれども、零細ないしは小規模事業者ということになると、計数的にここまで管理できているのかなと甚だ疑問です。ただ、話すきっかけという意味においては、こういう形でよいのではないかなと思っています。あとは、文字が中心で読み物という感じですが、金融機関の若手も結構忙しいと思いますので、もう少し視覚的に理解できる資料の作りの方が、読むというよりは、見てわかりやすい資料のほうがよいのではないかと思います。最後に、飲食店のところの冒頭の文章、「多くの消費者は、低価格（安い）、好立地（近い）で来店されている」というところが重要だと書いてあるのですが、私が今コロナ禍で事業再生している中で、「安い、近い」というよりかは、目的来店というのがコンセプトとして非常に重要でございまして、ふらっと行くよりは、家族で焼き肉を食べにとか、お寿司を食べに行くとか、目的があって外食しますという、そういった方向に外食産業が向かっていますというところとして、大手チェーンもコモディティ化してしまっているの、なかなか今までの環境とだいぶ違っているというところを考えると、最初の立地と価格で勝負しようというのに違和感がありましたというところが、意見です。以上でございます。

○（座長）

まさに今出ていたように、地域によって業種によってそれぞれ違いがあると思うので、どのようにまとめるのかは非常に難しいところですが、ご意見非常に貴重に思いました。

○（委員）

まずコンセプトのところですが、今回の取り組みはあくまでお客さんの支援であり、お客さんの価値を上げるために我々金融機関に勤めている者を含めた人たちが、何ができるかというところについて参考になるような手引書を作るというところなのですが、そもそも初動の定義といえますか、我々金融機

関が思っている経営改善が必要なタイミングでも、お客さんはまだまだ大丈夫という感覚の違いがあって、やらなきゃいけないタイミングですよというのを気づかせてあげないといけないと思っています。それから、手引書となると、分析することが目的になってしまい、分析した後に何ができるのかというところも、もしかすると考えが行かなくなるのではないかということで、そういう意味では過去の成功事例なども入れておくとういのかと思いました。また、実際にそれをやるときに、手引書自体が金融機関に勤めている職員個人の手引書として使うのか、それとも組織としても活用するのかというところもポイントだと思っています。支援をするにあたりいくら個人のスキルを高めたとしても最終的な対応は組織、地域としての対応になることが多々あると感じています。そういったときに、この手引書がどのような形で活用すべきなのかを考えた方がよいと思います。それから、コンセプトの2番目の業種ですが、概ねよいと思います。コロナとは直接は関係ないかもしれませんが、金融機関で賃貸業、アパートというものが与信高の割合として大きく占めているところがあると思っていて、研究の材料として賃貸業というのを入れてみてもよいのかなと思います。

それから論点2の初動のところで、飲食と建設というところなのですが、あとは最近ですと実感として運送業も厳しくなっていると思いますので、そこも入れたらどうかと思いました。金融機関職員が理解しやすいかというところについては、先ほど申し上げましたとおり、事例があればもう少しイメージが湧くかなと思いました。

○（座長）

この手引書を組織として活用するということを考えるのかという、位置づけに関するご指摘をいただきました。

○（委員）

まず論点1の手引書のコンセプトについてですが、ほかの委員からもご意見があったとおりで、この初動対応の初動とは平時なのか有事なのか位置づけを明確にした方がよいと思います。また、普段私たちが事業者支援で最初に目をつけているのは、キャッシュのポジションがどこにあって、現預金がいっまで持つのか、さらに借入れをするのか、リスクをするのか、という点ですが、同じ業種でも幅が広くて、そういった点をそれぞれ網羅するのは難しいかと思っています。同じ飲食業でも色々な業態があり、同じ運送業でも一般の荷物を運んでいるものと、観光に関する荷物を運んでいるものとで大きな差がありますので、この辺は支援事例の中でいくつか分けていくのが良いと感じました。

続いて論点2の手引書案における飲食業と建設業の初動対応のポイントについてですが、この2業種に限らず、今後、要支援企業がどうなっていくのか、どうしていききたいのかというところを意識した内容になるとよいと思います。ただ、同じ業種でも色々なタイプがありますので、その点をどのように記載するのが難しいかと思っています。また、現場職員が理解しやすいものになっているのかという点については、サマリーは視覚的に入ってきて分かりやすいものになっているかと思いますが、本編の方は文章量が多く経験の浅い若手職員はここまで読み込めるのかという点が懸念されます。もちろん私たち職員のレベルを上げていかなければならないというのがありますが、こういった点をもう一度検討してもよいかと思いました。

○（座長）

初動の意味というのがずっと議論として出ています。また、完全に網羅するというのは不可能なのですけれども、代案としては事例で色々なケースの問題に対応してもらうというようなご提案が、多くの委員から出ています。実際に作ってもらったときにどのように活用してもらえるかという点で、文字ばかりで大丈夫かというようなご指摘をいただきました。いくら内容が良くてもということです。これも非常に重要な問題になろうかと思います。

○（委員）

いくつかポイントだけお伝えしたいと思います。まず論点1の手引書のコンセプトについてはOKだと思っているのですが、現場職員のレベル感というのは業態や金融機関によっても異なると思うのですが、内容を拝見するに1年目から3、4年目ぐらいの、まだ業種別審査事典を読むには時間的、スキルの負担が大きい世代が活用すると理解しています。そういう視点でいうと、先ほどからご意見があるように、文字が多い印象は回避すべきだと思います。文字ぐらい読みなさいという考えもあるとは思いますが、図やイラストを数多く活用することは、世代の時代背景を鑑みれば柔軟な対応が必要かと思っています。それから活用が可能な支援事例として想定している層ですが、これも諸刃の剣のようなところがあって、あまりマニアックに書きすぎでも「これはうちの事案ではないから読まない。」という感じにもなってしまいかねないので、支援事例を並べすぎるのは思ったほど活用されないかなという気もしています。それから適用可能な想定対象業種ですけれども、他の委員のコメントにもありましたが、やりきるのは大変ではないかと思っています。特に5番（宿泊（商用））と6番（観光（宿泊））は宿泊業なので、これだけ二つ分かれているのが気になりました。小売業は一緒になっているのに、これだけ二つに分かれているのは違和感を覚えたので、5と6は一緒でよいのではないかと思います。また、小売業や製造業は多種多様に広がっているので、正直言うと、自動車部品と航空部品だと全くビジネスモデルとかやることとかが変わってきてしまうので、それを一律に手引書で紹介するのは難儀ではないかと思うので、実は優先順位としては後ろでもよいのではないかと思います。

論点2の手引書のところですが、案について拝見しましたが、飲食店の中に多店舗展開している事業者もいますから、賃料とかもあってもよいのかと思います。確か、資料7にもありましたけれども、FLRがあってもよいと思っています。それから細かい話かもしれませんが、人件費の定義も書いた方がよいと思います。役員とか従業員とか業態によって違うとは思いますが、社長さんが自らフライパンを握っているという場合もあると思いますし、そうではなく多店舗展開しているところにおいては役員報酬などを、入れない方がよいかもしれません。その辺は財務諸表の見方の話なので、多種多様な意見があるかもしれませんが、そう思いました。それから、建設業に関しては、工事進捗率とか、結構大きめの工事を受けているところが対象になりますけれども、そういう進捗率が分かる資料とかも見た方がよいのではないかと思います。あとは、最近は少なくなりましたが、倒産が多い業種でもあるので、昔は与信管理というのもポイントになっていました。私も昔は再生事例などで、失うと痛いお客さんが潰れて財務的に急に苦しくなったというお客様もいたので、そういうところもあってもいいのではないかと思います。最後に、ビジネスはいろんな業種があるにせよ、誰に、何を、どこで、どうやって売るのが基本的な原則だと思うので、1年生から3年目ぐらいまでの職員に対しては、事業者を見てそういう捉え方、フレームワークというのを明示してあげたほうが良いのかなと思います。いきなり財務

諸表を見ても、誰に何をというのがあまり整理されていないまま見ても、あまり理解が深まらないのではないかと思ったので、とてもベーシックなところですが、すべての業種で必ずやらないといけないことというのを最初に入れてもよいのではないかと思います。

○（座長）

まず手引書を作るときに、「なぜ支援が必要なのか」「こういうことをするのがいかにお客様や金融機関職員、地域にとってよいのか」というのがまずあって、その後にハウトゥーが入ってくる方がよいのではないかと思います。二つ目は、どうやって読むかというところですが、実際にお客さんのところに行ってこういうものを聞き出すにはどうすべきなのかというのが、このレベルでは必要ではないかと思います。このFLの数字をもらうのに、どういう風にこれがお客様に大事だと伝えて、この数字を出してもらおうとするのかというような、社長と対話でキャッチボールするような部分、先ほど他の委員が「漫画で」とおっしゃいましたが、そういうようなものがあってもよいのかなと思いました。事例については、そういう点からいっても、あってもよいと思いました。さらに、先ほど多くの委員からありましたように、事前の準備のところですが、対話をしに行くときに、いきなり社長に教えてくださいというのではなく、当然自分で調べられることは調べていくべきです。飲食業、たとえば中華料理なら標準的にこれぐらいというのを知ってから行くと思うので、その部分の準備は初動の手引書にいないかと思いました。それからこれは他の委員がおっしゃったことですが、中小企業金融全体で言えば、どんな業種でも社長の人となりは重要です。ほかの委員も「信頼関係」とおっしゃっていたが、そういう部分もあってもよいのではないかと思います。

○（金融庁）

いただいたご意見で、初動対応のところは、私共はあまり整理ができていませんでしたので、今日のご指摘を踏まえてどのように書いていくのがよいのかを考えたいと思います。業種のところは、粒度のところはいろいろなご意見ありましたが、事例のところでは何かやっていくのがよいのかなと思います。ただ、ご指摘にもあったように、事例がありすぎてそこにあるものしかできないということになってもいけないと思いましたので、ぜひ現場の方に、特にこれから能力アップしていくような若手の方に考えるきっかけになるような工夫もチーム内で議論して、皆様のご意見をお伺いできたらと思っております。また、ご指摘が多かった運送業のところは優先順位が高いのかなと思いました。他方で、10業種でも大変ではないかというご指摘で、それもそうだろうなと思っております。この一年度で5業種ぐらいできれば正直限界かと思っておりますので、そのあたり優先順位のつけ方については次回も含めて、ご議論いただければと思います。

○（事務局）

本日の内容としては、初動対応の位置づけですとか、支援という言葉の位置づけについて、あとは視覚的にどのように表すかというところを宿題としていただいたかと思っております。今後としては、同じ業種でも内容によって幅が広いので、表し方が違うというところをご指摘いただいたかと思っております。

○（座長）

追加でご発言いただける委員がいらっしゃいましたら、手を挙げていただけますでしょうか。

○（委員）

金融機関を目指す学生のイメージの変化を認識することが大切だと思います。地域愛が強く、情熱的で、SDGs の意識が高く、人の役に立ちたい想いが強い学生が地域金融に行くという印象を受けています。一方で、金融機関は資格取得などの推奨が強く、どちらかといえば地道な勉強が苦手な子たちが増えている印象を受けます。また、金融機関に入って知識的なことを含めて、活躍できるのか不安を持っている印象があると思います。そういうときに先ほど他の委員の方がおっしゃっていたとおり、入り口の勉強の仕方、マニュアル的な資料があり、業務が分かるようなものを彼らは期待しているのだろうなということを切に感じております。

あと、経済産業省様が取り組んでいる、ローカルベンチマークガイドブックについて、私の印象では、ロカベンが2016年に公表された際は、事業性評価に役立つ対話ツールとして公表されたのですが、ロカベンを「作らされる」いわば目的として捉えてしまうような誤解もあり面倒な作業が伴う印象で思うように普及できていないと思います。しかし、ロカベンというのは対話ツールとして便利だということで、ここ2、3年、少なくとも関西の金融機関ではかなり使ってくれるところが増えていました。ロカベンはゴールではなくて、入り口で自分のところで使うのに便利だなど、事業性評価するのに大変便利だなどということでもかなり今浸透してきているのです。ローカルベンチマークガイドブックは、便利に使えるマニュアル的な存在です。

ここでお伝えしたいことは、経産省が作っているからコスト負担もなく、安心で、間違いのない印象はある点です。事業性評価の対話ツールとして活用でき、どうせやるならこれやっておいたら失敗ではない、便利なところだけ使ったらよいよなという心理が働いているのかなと思います。そのような観点で考えれば、今回の業種別研究会の背景には金融庁が関わっているということで、メッセージ性は強いように思うのです。金融庁が関わっている事業、これを使っておいてよいのではないかという空気感ができると、普及もしやすく効果があるのではないかと思いますので、ロカベンが普及していつているプロセスと今回これを普及させるプロセスというのはかなり似ていると感じています。金融庁が関与している初動対応に使えるマニュアル的なツールは、若手の職員には魅力のあるツールになることは間違いないと思います。

○（委員）

まさにロカベンのところは事業再構築の補助金の申請をやるときも、非常に役に立ちました。こういう手引書もいわゆる虎の巻ではなくて、色々な活用方法というのが非常にあるのかなと思います。それと、皆様からすると常識かもしれないのですが、コロナ融資、制度融資が出るまで、私的整理、一応法的整理も含めて、そうした事業者というのはいわゆる制度融資からは排除されていたわけです。例えば、民事再生債務が残存している先だと、復興過程では高度化資金も得られなかったというような状況だったのが、今回かなり経産省さんも金融庁さんも踏み込んで、色々なツールができました。建設業の最後のところに、DIP ファイナンスのことが書かれていますけれども、まさにDIP ファイナンスの制度融資を使ってできるような形になります。その辺のことも、色々な方々の、皆様の提言とかを生かしな

がら、本業のツールは広がっているというようなことも、武器はこれだけあるのだよということも併せてどこかで記載していただければと思いました。

○（座長）

規制緩和も進んできて、金融機関の方でも色々なノウハウが入ってきて、法的な制度も改善してきて、いろいろなやり方があるということになってきております。ですから、今まで金融的に不治の病であったものが、治療できる病になってきたということがあるので、そういうところのご指摘も重要だと思います。他の委員の方はどうでしょうか。

○（委員）

我々の組織は金融機関からの出向者が多いのですが、これをお見せして「どう」と聞いたら、最初は業種別審査辞典があるじゃないですかという話だったのです。それで、これは要らないと直前まで言おうと思っていたことだったのですが、一方で、金融機関からの出向者の話によると、現場の知識レベルというのはそれほど高くないかもしれないから、このような手引書は入り口段階であったほうがいいなと。ここにも書いてあるとおり、業種別審査辞典を読む前段階のということがどこかに書いてあったと思いますけれども、そういう位置づけのものなのだと思います。他方で、金融はナレッジ産業だと思ひまして、常に知識って陳腐化してアップデートされていくものなので、ナレッジを金融機関全体ないしは一金融機関でどうやって共有して高めていくかということを本気で取り組まないと、先ほど他の委員がおっしゃったように、「やっぱりここ全然面白くない」といって辞めてしまうということが起こりうると思うので、余談かもしれませんが、これをきっかけにナレッジをどうやって蓄積して、各行員にどのようにやっていくかということが重要なと思います。昔はみんなそれをやっていたのですけれども、大量のお金を多くの会社に流し込むということをしたため、マニュアル的な融資になって、あまり考えない融資になってしまったと思います。実際、我々はまず「とにかく考えろ」と言っています。考える習慣をつけるためにも手引書がきっかけで考えてくれるのであればいいかなと思うので、手引書自体はロカベンと同じく入り口で、考えるきっかけを作るものであるかなと思います。そのときに、考える要素としてうちの職員に「誰に、何を、どこで、どうやって売っているのかを整理してみろ」とよく言っているのですけれども、そうすると、例えば製造業といっても作っているものが全然違うので、もう少しどのように作っているのか、誰が作っているのかとかをブレイクダウンしていくと見えてくるものは全然違ってくるのです。金融機関のラインシートはそれを集積して作っているのです、そういう意識をもってラインシートを書くのと、ただ言われたとおり振られたものを埋めて書いているのだと、全然違うと思うのです。そこが大きな間違いになっていて入力を煩雑にしないために、DXを入れて便利にしようという代わりに、考えないで入力するという行為自体が金融というナレッジ産業を衰退させている原因だと思っているので、しっかり考えるということを軸に伝播していただいた方が、時間はかかりますが重要ではないかと思っています。

○（座長）

地域金融機関に行きたいという人たちは地域のために頑張りたいというように思っていることが多いので、退職理由を私が調査すると「思っていたのと仕事の内容が違う」というのが多く、そ

れで若い人たちがどんどん逃げてしまっています。こういう事業をしっかりと応援しているということになれば、若い人たちがお客様のことを考えてどんどん企画していくということになって、魅力ある職場になるのかなと思っております。だいたい時間になっておりますが、もしもう一人ぐらいならご発言いただけますがよろしいでしょうか。

今日いただいたご議論を聞いていると、この手引書を作っていくということは非常に意義があって、よいものを作れば日本の地域金融のレベルアップにつながるだろうということで、皆さんご期待いただいているということでございました。それで今日いただいた個々の議論については事務局でよく整理をしていただいて、手引書に反映できるものは反映していただき、あるいは個々の委員とご相談いただいて、より良いものにしていただけるとありがたいと思っております。

○（事務局）

委員の皆様も本日大変有益なご指摘をいただき誠にありがとうございました。いただいたご指摘につきましては、手引書の完成に向けて活かして参りたいと存じます。なお、今後の進め方については資料8をお配りしておりますので、ご覧いただければと存じます。それでは第一回研究会は閉会とさせていただきます。本日は皆さま大変ご多忙の中、貴重なお時間をいただきまして誠にありがとうございました。引き続き、よろしくお願い申し上げます。

（以上）

第2回「業種別支援手法に係る研究会」（業種別研究会）

日 時： 令和4年11月14日（月） 16時30分～17時45分 場 所： オンライン
--

○（事務局）

第2回「業種別支援手法にかかる研究会」を開催いたします。

研究会に先立ちまして、2名委員が交代されておりますので報告します。

それでは、第2回業種別支援手法にかかる研究会を進めてまいります。ここからは座長に進行をお願い申し上げます。

○（座長）

皆さんこんにちは、よろしくお願いいたします。第1回の議論では、委員方の色々なご経験から、たくさんのご意見をいただきました。事務局資料をご覧いただいていると思いますが、それらになるべく反映するような形で作ってこられていますので、さらにご意見をいただいて、より良い使いやすいものにしていきたいと思っております。どうぞよろしくお願いいたします。

事務局から「事務局説明資料」について、説明をお願いいたします。

○（事務局）

それでは、「事務局説明資料」についてご説明を申し上げます。

まず、本件の名称に関してですが、金融行政方針に合わせまして、今回から名称を変更し、『業種別支援の着眼点』としております。

それでは、第1回研究会でのご意見につきましては、資料にてご確認ください。

主なご意見をご紹介します。1点目、コンセプトについては意義があり、レベルも概ね目的に沿ったものである。2点目、経営改善支援の初動対応について、位置付けを正確に伝える説明が必要。3点目、全業種に共通する着眼点を追加してはどうか。4点目、個人や組織でどのように使っていくのか、ユースケースを示すと良いのではないかと。5点目、小売業や運送業などの業種を追加してはどうか。6点目、文章中心ではなく、視覚的に理解できる資料の方が活用しやすいのではないかと、とのご意見をいただいております。

こちらのご意見を踏まえまして、『業種別支援の着眼点』において、1点目、コンセプトや初動につきまして、その位置付け及び活用のフローを整理いたしました。2点目、時間がない現場職員の皆様の活用のしやすさなどを考慮し、視覚的に理解しやすいスライド表記に変更いたしました。3点目及び4点目、『業種別支援の着眼点』の全体像をお示しした上で、全業種共通の項目に加え、小売業、卸売業、運送業の3業種を追加しております。最後に組織などにおける本編の活用事例、いわゆるユースケースを追加しております。

以上が、今回、『業種別支援の着眼点』に反映した事項となっております。

続いて、『業種別支援の着眼点』の全体像です。巻末には、これまで各地域の勉強会などで見られた代表的な質問について応える形で『教えて、ノウハウ先生』としてとりまとめをしております。また、『業種別支援の着眼点』のコンセプトや編纂のイメージをお示ししています。コンセプトの1点目、若手職員の方や経験年数の浅い方々が現場の実務や支援の初動で使いやすいレベル・分量とし、2点目及び3点目、1つの業種について各項目の内容が1つのスライドで完結するという構成にして、業種全体の概観を俯瞰できる資料としています。コンセプトの最後、個人や組織で、内容の追加など色々な工夫を加えていただくきっかけとして継続的・発展的にご活用いただくことを想定しています。以上4点がコンセプトでございまして、編纂のイメージにつきましては、これまでご説明をさせていただきました箇所と重複するところが多く、割愛させていただきます。また、参考資料として添付しました事業者支援ノウハウ共有サイト参加機関へのヒアリング結果についても、ご参考にご覧ください。

続きまして、初動の範囲について、活用のフローに合わせて整理をしております。スライドの図の赤い枠線の中を事業者支援の初動として整理するとともに、『業種別支援の着眼点』の対象とする範囲としております。

事業者訪問前の段階で、訪問前の基礎分析を行い、訪問後の着眼点の整理をあらかじめ行うために活用することを想定しています。事業者訪問の段階では現状把握の理解度を深めていき、そこから事業性把握の切り口を探すために活用することを想定しています。そして事業者の訪問後、これまでに得られた事実をもとに事業者支援や金融支援の方向付けのために活用することを想定しております。

その後の「業種別審査事典」等の専門書の活用、事業者や外部専門家との経営課題の共有、経営課題に応じた対応策の検討、具体的な事業者支援の実施、課題解決を伴う出口戦略の明確化につなげていただくことをイメージしています。続いてスライドの5枚目をご覧ください。ここでは、事業者が抱える

経営課題の段階について、下の図で説明をしています。事業者が抱える経営課題の段階のうち、上から1つ目の緑枠（中小事業者に共通する現実的課題・特性）と、2つ目の緑枠（業種別に共通する現実的課題・特性）、そして3つ目の黄色枠（業種別の経営課題の共有・対話）と4つ目の黄色枠（個社別の抱える経営課題の共有・対話）を、『業種別支援の着眼点』の活用の対象として想定をしています。そして、下2つの赤枠（個社別の抱える専門性の高い知見、抜本的再生を必要とするような知見）につきましましては、抜本的な支援が必要となるケースで、弁護士、公認会計士など再生の専門家などの外部専門家・外部専門機関との連携をイメージしています。

続いてスライドの6枚目です。『業種別支援の着眼点』の位置付けを、経営改善支援の緊急度と専門性の軸で整理したものです。事業者の経営状況などにより、位置付けは大きく異なりますので、こちらはあくまでもイメージということで整理をしたもので、抜本的な再生支援手前にある経営改善支援のフェーズでの活用を想定した図でございます。

続いてスライドの7枚目と次の8枚目ですが、『業種別支援の着眼点』のユースケースをこの2枚で整理しています。『業種別支援の着眼点』は金融機関職員の個人の自主学習資料としてご活用をいただくこと、また、組織としてもご活用いただく中で、活用される方にあるご知見や創意工夫を加えながら発展的に、そして継続的にご活用していただくことを想定しています。

スライドの7枚目ですが、活用事例の1から3ということで整理をさせていただいてまして、事業者訪問前・訪問時・訪問後の一連の流れにおける活用イメージをまとめたものです。

金融機関等の現場職員の方々が、事業者訪問の前の準備として、訪問時の事業者の対話のきっかけとして、そして訪問後の事業者支援の方向性の検討の材料として、ご活用いただくことを想定します。

スライドの8枚目ですが、活用事例の4から6で整理をさせていただいて、金融機関などの内部において、研修、OJT資料、社内外の勉強会資料として活用いただくことを想定しています。繰り返しのようになりますが、組織が有する知見と併せて継続的に発展させていただくことを想定している資料となっています。

最後、スライド9枚目をご覧ください。『業種別支援の着眼点』の活用の場面に合わせて、次のご提供ツールを検討しています。ホームページからダウンロードをして現場訪問前の準備に活用することや、訪問時にタブレットや印刷したものを持参し、事業者との対話にご活用を頂くほか、研修資料やチェックリストとして活用いただくのはいかがでしょうかと考えております。

また、金融機関の現場の方にヒアリングを行ったところ、現場職員は、大変お忙しいということであり、特に、『業種別支援の着眼点』の主な対象者である若手職員の方々にとっては、動画や音声解説のようなものがあると良いのではないかとというご意見をいただいています。それらのご意見を踏まえまして、解説動画の作成も検討について、お示しさせていただいています。

事務局からの説明は以上でございますが、補足等ございましたら、宜しく願い申し上げます。

○（金融庁）

3点ほど補足させていただきます。まず1点目ですが、先週11月8日に閣議決定されました、今年度の補正予算案において、本事業の来年度に向けた予算についても盛り込まれています。国会での審議はこれからでございますけれども、うまく通った場合は来年度もと思っています。ただ、来年度において何をテーマとすべきか、業種を増やすべきなのかというような進め方は、また、今後検討していけれ

ばと思っております。2つ目ですが、今日お示ししている案の中で、5業種について着眼点を取り込まれているかと思えます。こちらで今年度分は、第1回研究会のご意見を踏まえてカバーできてきているかなと思っております。来年度のことも見据えながら、金融庁としては、今年度はこれらの業種を踏まえた上で、いかに現場の方に使っていただくのかというところについて、議論をさせていただくことが良いかなと思っております。3点目ですが、今回5業種についての着眼点、定期的なものはある程度出揃ったと思っております。本日も議論いただいて、有識者の皆様からいただいた意見をさらに踏まえていきたいと思っております。さらに、今後、世の中に広く活用いただくために、ベータ版のような存在として、広く色々な方からのご意見をいただいた方が良くとも思っております。また、そういったご意見が、動画をどうするかといった話にもつながるのかなと思っております。ですので、今日いただいたご意見を反映したバージョンを何らかのタイミングで、ホームページか何かで暫定版として公表して、それに対するご意見も一定期間いただくというような運びにさせていただければと思っております。その点も含めて、ご意見賜れたらと思っております。以上です。

○（座長）

それでは続きまして、本日の検討に入ります。事務局から、ご検討いただきたい論点をお示しいたします。

○（事務局）

本日、委員の皆様方にご検討いただきたい論点は大きく2点でございます。1点目ですが、『業種別支援の着眼点』につきまして、記載内容や記載方式は、金融機関などの現場職員の方々に理解しやすいものとなっておりますでしょうか。続いて2点目ですが、同じく『業種別支援の着眼点』の活用につきまして、金融機関などの現場職員の方が、個人または組織としてご活用いただく場合のユースケースをお示しさせていただきましたが、他にどのようなものがございませうか。併せまして、作成を検討しております動画等につきましても、ぜひご意見を頂戴できますと幸いです。

また、現場職員のご意見が大変重要であるというご指摘を皆様からもいただいているということもあり、勉強会のような場を設けることや、その時期などにつきましても併せてぜひご意見を頂戴できますと幸いです。以上です。

○（座長）

それでは皆様からのご意見を伺おうと思ひます。特に今の質問については、金融機関の現場にいらっしゃる方々は、答えやすいと思ひますが、他の先生方からはもっと広い観点から、ご提言いただければと思ひます。

○（委員）

論点1の記載内容、記載方式でございませうが、もうすでに現場の金融機関の皆様からの感想にもある通り、非常にわかりやすいのではないかとと思ひます。

また、例えば、「個人的趣味での延長上で営業している小さな雑貨店」といった違和感を覚える向きもある表現もありますが敢えて変えることなく、多少の誤解を恐れず直接話法で示した方が良いのか

な、と感じました。商店街で実質シャッターを閉めている開店休業状態である事業者の事業承継等をどうするかといったことも含めて、色々な議論に広がるのではないかと思います。

次に『業種別支援の着眼点』の活用方法でございますけれども、もうすでに事務局からご紹介の資料に示されている通り、現場での事業者・経営者との対話深耕ですので、例えば、金融機関の各支店が主催する経営セミナー、あるいは政策金融機関と民間金融機関との個別事業者支援のサポート会議等のベースになる勉強会でも活用していく、あるいは各都道府県の外郭団体や商工会議所や全国の商工業団地等事業協同組合の金融事務局との色々な勉強会等でも、非常に広がりがある資料になるのではないかと思います。以上です。

○（委員）

論点1の方からお話します。職員の経営支援力の向上において、こういったものを作ることは、非常に重要なことです。非常に良くできていて現場でも参考になると、頭が下がる思いで読ませていただいています。

全体観、着眼点、その他、と3つお話しします。全体観としてはよく整理されていると思います。レベル的には初心者向けよりは、高いレベルになっておりますが、初心者用であればいつでも編纂可能なので、今回こういった研究会を通して作るものとしては良いレベルになってきていると思います。業種別のところに関しては、同じような資料として業種別審査事典や業界別再生辞典がありますが、これらと比較しながら読むと、今回はポイントを絞って本質的着眼点が整理されていることがわかります。そういった面では、ポイントをよく捉えていると思っていますし、私も「そう言う見方もあるんだ」、「ここはどういう意味なんだろう」というところもあって勉強にもなっています。

それから最後に付け加えた『教えて、ノウハウ先生』は非常に勉強になります。まさにその通りで、感心しながら読ませていただきました。

論点2の活用ケースですが、1つは、早めに活用させて頂きたいと思っています。というのは、現状からすると、今年度上期は倒産廃業が大幅に増えることなく抑制できていたと思っており、経営支援による効果に加えて政策による効果が大きいと考えていますが、下期は増加に転じる可能性、懸念が大いにあります。

このような状況下で、金融機関や保証協会職員においては、危機意識を高くして事業者支援に取り組みたいと思っています。当資料を早めに使いたいと思っております。できれば下期にはこの資料を使って勉強会とかをしたいと思っています。2つ目は使う対象先で、金融機関が対象先になっていますが、やはり地域での支援者全体の支援力向上が重要ですので、そういった側面からすれば、中小企業診断士、会計士、税理士、こういう計画を作成する専門家などの支援力向上も重要になっています。中小企業診断士会からは計画策定の精度を向上するのに、何か勉強会をやりたいという話も来ています。一方、例えば税理士団体などもポストコロナ事業に積極的に取り組みたいという話があり、勉強会を開催したいという話の中で、当資料を使って実施できないかなと思っています。本来の対象から外れるのですが、専門家の勉強会でも当資料を使いたいと考えています。以上、活用方法として、2つほどお話ししました。よろしくお願いします。

○（委員）

まず事務局及びこれを作り上げた皆様、本当に大変な作業ありがとうございました。前日も、そういう言い方をしたかもしれませんが、本件は、かなり野心的なプロジェクトだと思っていまして、この幅広い業種のポイントをコンパクトにまとめることは非常に大変な作業だったのではないかと、捨てる勇気が必要だったろうなと思っています。そういう意味でその素晴らしい分量と、内容については申し分ないかなと思っています。

ただ、そのコンパクトにしてビジュアライズした分のトレードオフとして、やはり易しさは少しなくなるのだろうなというところがあって、先ほどおっしゃっていましたが、本当に1、2年目の行員さんが読んで、そのまま理解できるようなものなのかなというところは少し心にあります。実際、読んでいただいて、感想を聞くような機会がないのかなと思っています。若干高度かもしれないなと思います。ただ、それはそれで使い方・角度を若干変えれば良いだけの話で、資料自体を大きく変える必要はないと私も思っております。これが1つ目の質問に対する答えです。

2つ目、ユースケースも、ご提案頂いたものでほとんどカバーしていて、無理やりひねり出す必要もないかなと思っています。ここから先は無視していただいて構わないのですが、これを活用される金融機関の皆様方は、地域も業態もバラバラであって、直面している課題も業種ごとに様々だと思います。そうすると、これをたたき台にして、違う業種のもを金融機関内で研修資料として自力で作るということもあるのかなと思いました。そのためには何をすれば良いのかということ、ここまでコンパクトにするのは、かなり大変で非常に時間がかかったと思いますが、その際のノウハウが残っているのではないかなと思っています。つまり、業種を増やしていくプロセスの共有も、こういう国の取組みの中でするのも良いですし、各金融機関の皆様方がたたき台を作りながら、自分たちのより関わりの深い業種に広げていくために、こうやって作っていくのですよ、といったものもあると良いかなと思いました。とはいえ、それはそれでまた無茶なことかもしれませんので、もし、もう大変だということであれば、完全に無視していただいて構いません。

あと、動画というのは私も聞いていて、そうだなと良い驚きをしました。今の若い人は当然、その方が頭に入ってくるかなと思っています。先ほど言ったように少し難しいところがあるので、この資料を解説する勉強会をして、その勉強会と一緒にまず1回読んでいただいて、2回目から思い出すためにこの資料があるというような位置付けもありかなと思っています。難易度をカバーするには勉強会のようなもので、解説講義とその資料という位置付けで、その動画を残していくというのもありうるかなと思っています。以上です。

○（委員）

まず論点1について、資料は本当に素晴らしくまとめていただいております、私が読んでも大変勉強になる内容であると思いました。また、スライド形式でまとめていただいておりますので、かなり見やすいものになっていると思います。

ただ、やはり若干まだ文章量が多いような感じがしております。内容に関しては、若手職員が一人で読むには少しレベルが高いようにも思いますが、研修用の資料などで活用する場合には良いレベルの資料になっていると思います。

また、取引先様に訪問した時に、本資料を参照しながらヒアリングを行うような活用も想定されてい

るということなので、例えば箇条書き形式で、聞くべき点や見るべき点のチェックリストや、取引先様との対話例のようなものを簡単にまとめたページがあると、入行1年目、2年目の職員にとっても、そのままそちらのページをなぞってヒアリングしていけば、最低限必要な情報を把握できるのではないかなと思いました。

次に、論点2のユースケースですが、色々具体的に書いていただいておりますので、特段この部分は、新たなものはないのかなと思います。

最後に、本着眼点を利用する観点から2点あります。1点目は、ヒアリング時に取引先様に見せることを想定したページがどこのページなのか明記いただけると、分かりやすく使いやすいのかなと思います。2点目は、こちらの着眼点の提供方法がPDF形式とのことですが、各金融機関が内容をカスタマイズできるようにパワーポイント形式等でご提供いただけると、非常に有用な資料になるのかなと思います。以上です。

○（委員）

まず論点1ですが、金融機関の職員がお客さんの仕事や業界に興味・関心を持って、金融機関職員でもこういうことができる、自分でもやってみたいと思わせるものでなければ、活用されないと思っています。そういう意味で、記載方法としましては、スライド形式となって1枚で完結型となっている点と、タブレット等のダウンロードであったり、動画解説というものがあつたりすると、今の若手職員には受け入れやすいかなと思います。

全体的にやや文字が多いような印象がありますが、一方で、ある程度内容を作り込まなければならないということでは、やむをえないかもしれません。特に、各業種にある参考事例等については、現場職員としては非常に関心を持ちやすい部分なので、金融機関がどう関わったかという点をフォーカスして、視覚に訴えるような工夫があると、良いのではないかなという感じがしました。

初動のイメージの点も、経営課題設定前の対話や現場の現状把握のポイントにフォーカスしているということで、具体的になっていて良いかなと思いました。これは若手職員だけではなく、中堅やベテランの職員でも意外と勘や経験で、偏った結論を導いているというケースも少なくないので、そのような職員においても改めてその課題設定のプロセスを見直す機会になるのかもしれないのではないかと思います。

あとは、「教えて、ノウハウ先生」の部分ですね。これは非常によくできていると思います。正直、なかなか言いにくいことも本音で語っている点もあるので、これは本来、若手職員も聞きたいところで、響いてくるのではないかなという感じはしました。

論点2のユースケースにつきましては、おそらく想定しているのは、若手の外回り、いわゆる渉外係の担当というイメージが強いですが、やはり内勤の融資係等の職員でも、この数字の裏側にある実態とその因果関係といった、生の業種の特徴をつかむ良い機会になるのではないかなと思います。

動画解説につきましては、各金融機関もやっていると思いますが、オンラインの動画学習に組み入れて、隙間時間で見られるようにすると、今の若手は使いやすいのではないかなと思います。若手職員本人の意見はやはり早めに聞くべきだと思うので、勉強会を早めにやってみて、色々試してみるというのも、早めに着手しておくべきではないかなと思っています。以上です。

○（委員）

まず1点目についてですが、本当に作成に時間をかけられ、わかりやすい印象を受けました。これだけベースが整った状況とゼロゼロ融資の利払いや返済スタートが近づいている状況を踏まえると、スピード感が重要になると思います。この段階では、正解を求めて議論することも重要ですが、間違いでなければ、いち早く公表することが大事だと思います。先ほど他の委員からもありました通り、やはりスピード感が求められると思います。2023年5月頃から夏にかけて、多くの企業でゼロゼロ融資の利払いおよび返済が始まる事が明確な中、金融機関の皆さんの緊張感が良い意味で増してきている局面であり、事業者支援に対する意識も高まっていると思います。そのような事情を鑑みても、内容面を精査すると、間違いではないという観点から非常に優れている内容だと思います。可能であればスピード面を優先して、ある程度の段階で公表を行い、その中で意見を求めながら、またブラッシュアップして行く方が良いと思います。

中身につきましては大きく異論はございませんが、卸売業については、業種的に在庫を注目する必要性が高いため、卸売内で業種別の在庫に関して、基準値を示すことも効果的かと思います。例えばアパレルでも子供服と婦人服によっても適正在庫は違いますので、業種別の平均的なものがあれば、話をしやすいというイメージがあります。飲食業で、FL比率を平均的には60%と書いてあるのは、会話のきっかけとしては非常に勇気づけられると思います。基準的な数値を知ることによって対応がしやすくなる観点から、卸売業の種別在庫日数について、ご検討いただければと思いました。

次に、活用方法についてコメントさせていただきます。経済産業省が10月3日に公表した「事業再構築に向けた事業計画作成ガイドブック」ですが、多くの関係者が作成に苦労している事業再構築補助金申請に役立つマニュアルのような存在です。具体的な採択事例や、採択された事業の有望度が具体的に記載されています。金融機関職員が取引先企業の今後の取組みについて考えるマニュアルのように活用もできますし、事業者も自ら考え動きやすいような仕組みにつながると感じます。経産省から出ている資料もマニュアルのような位置付けであり、タイミングよく金融庁からも事業者支援のマニュアルが公表されると、若手の金融機関職員にとって活用しやすいと思います。事業再構築補助金ガイドブックと今回の『事業別支援の着眼点』は、すごく親和性が強いと思いますので、併用しながら広く使っていただけるのではないかと思います。

具体的に活用する観点では、動画視聴ツールは是非ともあるべきと思います。最近の若者は動画をよく見て、動画で学ぶことに慣れています。また、情報収集も3分程度の動画で情報を集める傾向があります。可能であれば5分程度で各項目がまとめられるような動画があれば、より広報には良いような気がします。

最後に勉強会の方法ですが、経済産業省がローカルベンチマークの活用促進をする時に、全銀協、地銀協、各事業者の団体などに対して、オンラインを活用した簡単な2時間程度の勉強会を実施していました。正解か否かにこだわらず、地道に使い方のポイントなど、徹底して伝えていく機会があると、「何となくこれって便利ではないか」という気になって頂けると思いますので、もしそれが可能であれば、各団体に協力いただいてオンラインなどを活用した勉強会を実施してみることも効果的かと思います。爆発的に普及しなくても、継続することで確実に広がると思います。

○（委員）

視点、構成等ともよく、内容的にも充実しており、優れた適正なテキストになっているものと評価できます。スライド表記にしたことにより、使い勝手も向上したと思っています。私からはお願いと何点かお話をさせていただければと思っています。まず、前書きの件です。非常に大事だと思っており、ここには拘りもあります。前回もお話ししましたが、これまでの経験から、まず経営者の方との信頼関係の構築ができなければ始まりません。また、支援に取り組む職員の情熱と経営者の行動変容が伴って支援が成功するものと信じています。ぜひご検討をよろしくお願いします。

内容につきましては、先ほどお話しした通り、優れたテキストだと思います。ただ、営業の現場職員にとってはやや消化不良になる懸念もある気がします。本資料が手元に来た時点で、何店舗かの営業店から私の方でちょっと感想を聞いてみました。内容については素晴らしいとの評価をいただきましたけれども、文字数がやや多いのではないかとのこともありました。その点からこれはこれで本編として肝になるところは分かりやすく、コンパクトにしたダイジェスト版があると良いと思いました。ここまで良いものができてくるとやはり欲が出てきます。

次に全業種共通編についてですが、ぜひバランスシートについて触れた方が良いのではないかと思います。基本的にバランスシートを見れば企業の規模感、傷み具合など一目見てわかるものです。私なども基本的には決算書を見るときにBS、PL順で見て行きます。特にコロナ禍以降、借入金によりつないでいるケースが多く、今後は過剰債務による返済の厳しさが増してくると思っています。借入金月商倍率等に言及した方が良いのではないかと考えました。良かった点という点、中小企業目線での表記は非常に良かったと思っています。安易に原価率や経費率を金融機関職員は、やはり言いがちななっています。この辺を、経営者目線で書いていただいたことは非常に有意義であったのではないかと思います。

最後にユースケースの件であります。基本的には記載の通りの利用法になると思います。いずれにしても、研修や勉強会を通じてどれだけ本資料を利用して学習されるかが、普及のポイントとなると思います。本資料をもとに、金融機関でセミナーの開催も考えられますし、もしできるのであれば、日本生産性本部さんからの講師派遣等による研修も良いのではないかと思います。また、動画配信についてもぜひお願いしたいと思います。できましたら、全業種編、業種別編と分けての配信であれば、視聴時間も短く、営業現場で利用しやすくなると思います。また本資料は大変良くできていますので、前段でお話したダイジェスト版を作成し、経営者と共有するのはいかがでしょうか。この辺、ぜひやってみたいと思います。支援先には問題認識の掘下げが考えられますし、金融機関の一般的な分析、対応の視点を示すことで、支援先の経営の規律付けを図るとともに、金融機関側にとっても相手からそのように見られていることで、自身の規律付けにつながるのではないかと思います。以上でございます。

○（委員）

だいたい皆様のおっしゃっていた内容が、ほぼ全てだと思っておりまして、何か新しい視点は特段ないのですが、皆さんおっしゃったように、少し文字が多いのかなと思っています。これはこれで良いのかなと思っている中で、先ほどお話しいただいた、ダイジェスト版について、例えば訪問前にこれを全部読めといったら多分無理だと思いますので、他の委員がおっしゃっていただいたような、例えばヒアリングポイントなどを別途切り出してあげると、訪問前、訪問後の活用が図れるのではないのかな

と思っています。

あと、資料として、ビジネスモデルの俯瞰図を入れたらどうかと思っております。この会社、この業種ってどういうビジネスだっけ？というのが視覚的に分かることが非常に重要だと思っていまして、例えば、そのお客様が言っている、「ここって今あの部材が入ってなくて、こうなんだよね」だとか、このビジネスがどのような形で、ビジネスモデルがどのような形であるかが分かっていると、お客様との数字の話において、なんとなく違和感があったり納得感があったりするるので、ビジネスモデルの俯瞰図があるとそういうのが分かりやすくなるのではないのかなと思っています。

ユースケースに関しましては、ここに書いているケースでほぼ網羅されているのではないのかなと思いますけれども、どちらかというと、勉強会や研修に重きを置いてしまうのではないのかなと思っています。ですので、本当に訪問前後の利活用を、より強く鮮明に打ち出すのであれば、ダイジェスト版ないしはチェックリストのようなものがあると良いのではないかと思います。以上です。

○（委員）

論点1に関して、ですけれども、いくつか皆様方のご意見から、少し文字数が多いのではないかなというご指摘があったと思います。私もそう思うのですが、ただ、最終的に方向感のデッサンを描くにあたって、これぐらいのことをある程度理解していないといけないのではないかなと考えております。これぐらいのことを知っていないとやはり駄目なのだという、良い意味でのベンチマークでもあるので、乱暴な言い方かもしれませんが、金融機関全体の事業性評価のレベル向上のためには、少しハードルが高くても、これでいった方が私は却って良いのではないかなと思いました。そういう意味で、要望としては、レベル感はわかりませんが、いくつか定義を入れた方が良いのではないかなと思っています。例えば、事業性という言葉があるのですが、この分野に携わっている人は事業性というと何となくイメージできますが、果たして入行3、4年目の職員が事業性といって、きちんと言葉の定義を説明できるかという、少し怪しい部分があるなと思います。いくつかのワードについては、後ろの別添でも良いと思うのですが、用語の説明があった方が良いかなと思いました。

それから、私もビジネスモデルの俯瞰図が最初に絵で入っていると、後ろの話が凄く入りやすくなるのではないかなと思います。例えば、建設業でいきなり売上総利益について載っていても、そもそもこのビジネスは何処から材料を仕入れて、どうやって作って、何を売っているのだとか、そういうものが分からないと、なかなかイメージできない部分があるのかなと思います。

論点2のユースケースでございますが、現状これで良いのかなと思います。ただ、金融機関の人材を向上させていくという部分においては、例えば支店長レベルの人たちが、行員の皆さんにコーチングするというと少し大げさかもしれませんが、行員がお客様に時間をとっていただき、有用な情報を取ってくる中で、「これを聞けた？」とか、「この次どうしようか」といった話を支店の中でする時間を持つことは、人材の育成という仕掛けの部分でも大きく、コーチングや現場の教育にも使えるのではないかなと思っています。

それから最後、動画の件ですけれども、前回漫画が良いのではないかなと言いましたが、動画で良いのではないかなと思います。ただ、1つのアイディアとして、実際の現場でどのような対話がされているかをイメージできると良いのではないかなと思います。例えば、役者さんを雇えとは言いませんが、XさんがY社長にこういう質問をして、Y社長がこういう話をしているという、その対話のやり取りが基

本的に重要だと思っています。これは全てのプロフェッショナル産業などで同じなのですが、基本的に、会話、質問とその回答のやり取りで成立して、何らかの成果物が生まれます。多分若い職員が現場に行くと、怖がってしまって質問と対話ができないのではないかという思いがやはりありますので、訪問前の職員にリアルに見せてあげるというのも、方法論としてはあるのかなと思いましたので、少し私の勝手な意見ですけれども、検討して頂ければと思います。以上です。

○（座長）

他の委員のご意見も聞いた上で、さらにご発言の希望がありましたら後程ご発言いただこうと思っております。では私からもコメントをさせていただきます。

まず、先生方からご発言を聞いて、基本的に今回作っていただいている資料について好意的で、これで良いということで合意ができていると思いました。その上で私も全く同じ感想を持っておりますが、細かいところも含めて質問させていただきます。

まず、どのような展開をするかなのですが、訪問時に使うとなると、スマホで見たいというニーズが出てくるかなと思うのですけれども、これは少しスマホで見るとは、若い人でも難しいのではないかと思います。タブレットで見るのでも、私にはこのまま読むのはものすごく大変で、拡大コピーをして読まないと大変でした。文字が多過ぎるという点については、情報量はこれぐらいあっても良いと思います。他方、最低1ページに全部をまとめたいというレイアウト上の要請からこのようになっていることが、逆に大変になっているのではないかなと感じました。この点はまた考えていただければと思います。

それから共通部分について、先ほど他の委員が、前書きのところで、経営者との信頼関係について書くべきではないかとおっしゃっていたわけです。共通部分の扱いにするのか、前書きの部分にするかですけれども、共通部分のところに出てくるのはBSやPLの話だけなのですから、そもそも、たとえば社長の人となり、会社の事業目的、会社の履歴の確認など、あるいはガバナンス面での特徴、悪い方言えば、社長の公私混同が起こっている会社や会計をきちんと提示しているかなどです。あるいは、ビジネスモデル俯瞰図のご説明があったように、商流について把握しておくことや取引先の顧問税理士との関係、あるいは技術系のところなら特許の状況、商標の状況など、そのようなことをやはり事前に把握しておく必要性を書いておくことは必要かなと思いました。共通部分ではROAなどの定義がされて、他の委員からも出ていたことともつながるのですけれども、実際に行かれる方にとってはもう少しチェックシートみたいな感じにしてあると、よりよく分かるのではないかな、あるいは対話例というような形で説明されていると、より良いかなと思いました。

それから最後の粉飾決算のところですが、こちらで、確かに最初に利害関係者である債権者が粉飾決算を奨励容認することは許されるものではありませんということですが、そもそも債務者もそんなことをしてはいけません。中小企業なら粉飾決算もあり得るというように読めてしまうので、この部分の文章の書き方について、もう少し考えなければならなかったところなんです。

それから次にまいります。経営者保証ガイドラインのことが書かれている部分がありまして、経営者保証ガイドラインの説明なども入り口でしておく方が良いと書いておりますが、経営者保証ガイドラインの説明は、もっと前の段階でも既に実施されていると理解をしているので、ここでは、「改めて」説明をするというようにした方がよいのではないのでしょうか。そうでないと、経営者ガイドラインは、いつ

もは説明しなくて良くて、ここになって初めてするものだ、と誤解されると困ると思ったところです。

それから飲食業部分で「手書きでも」と書いているところがあるのですが、現実はこちらなのかもしれません。若手の方々に、現場に行ったときはこれで良いのかもしれないのですが、手書きでもよいというのではなくて、やはりDXを進めて生産性をあげていくという働きかけをしていくということが、日常的には必要なのではないのかなと思いました。支援のところで、それはできないというのは分かるのですが、このように書いてしまうと、DXは、中小企業は諦めて良いですよになってしまうのではないかと心配しました。

最後に、他省庁の事例としてご紹介がありましたように、中小企業庁で、中小企業の経営力支援、経営支援力強化という検討会をやっていて、認定支援機関の強化をやっているわけでありまして、いわば税理士の先生方とか、中小企業診断士の方々向けのチェックシートのようなものを作っています。こちらでは、金融機関向けのものを作っているの、それらの突き合わせみたいなことも少し考えておくの良いのかなと思いました。あるいはローカルベンチマークというお話がありましたように、多くの金融機関で今ローカルベンチマークを使って支援をされているので、それとの関係なども少し意識した方が良いのかなと感じたところもございました。

一通り読んだ感想を述べさせていただきました。追加で、ご発言をご希望の方がいらしたら、どうでしょうか。

○（委員）

非常に内容也多岐に渡るところ、皆さんおっしゃる通りコンパクトにまとまっていますが、過去の経験では、業務を漫画で示すのも結構大変でした。動画作りもトライしたこともありますが、なかなか難しく完成しませんでした。高いレベルを当初から求めるのではなくて、経営対話の実際の場面を示すことを目的として作ってみると良いのではないかと思います。雑駁でございますけど、以上です。

○（委員）

「時代の趨勢から役割を終えた業種」という書き方があるのですね。この辺りの言い回しだけ気をつけた方がよろしいかなと思いました。以上です。

○（委員）

細かく見る時間がなかったですが、各論部分で申し上げたいところはあるまして、特に私の専門性に関わる場所なので、少し言葉遣いが正しくないといいますが、一般的な理解と少し違うようなところもありました。内容など、皆さま方の作業に、大きな影響を与えることは全くないので、少しコメントの機会をまた別途与えていただければと思っています。以上です。

○（委員）

財務面など色々入れても良いのではということも考えたのですが、最低限入れる内容という意味では、よくできている資料かなと全体として思います。ただ、ビジネスモデル俯瞰図ですね。確かに対話をする中で、お客さんの業務内容など、そういったところを確認の上では不可欠なものなので、その辺は検討していただきたいなと思っております。

○（委員）

さきほど、座長からもありましたご意見とビジネスモデル俯瞰図という観点から考察した場合、ローカルベンチマークの業務フローと商流把握と考え方が一致します。最近、ロカベンを対話ツールとして部分的に活用する金融機関が増えている印象がありますので、うまくローカルベンチマークとつなげていただけるようにしておくのも効果的かと思います。また、今年の行政方針の中で、経産局との協調協働が明記されていますので、そのような観点からも効果的で良いのかなと感じております。俯瞰図というところと、ロカベンの商流把握と業務フローは、ずばりそのものではないですが、多くの金融機関が取組んでおり、事業者にも浸透しつつあり先行事例があるので、上手く利用して頂けることも検討いただけたらと願っております。

最後に、再生局面になってきた時には、事業者自身が自らの状況を的確に把握し、いい意味で金融機関に頼りすぎず、自らの判断で活性化協議会の門戸を叩くような決断をしていただくことも必要かと思っています。金融機関職員も業務が多忙で、取組みに限界がありますから、活性化協議会の有効活用も念頭に入れて取組むと、事業者支援も効果的に行えると感じました。

○（座長）

それでは委員の先生方からは、議論が出尽くしておりますので、今わかる範囲で、事務局、あるいは金融庁の方から、今後の方針について少しお答えいただければと思います。

○（事務局）

委員の皆様、大変貴重なご意見頂きましてありがとうございます。大変参考になりまして、今後この着眼点のブラッシュアップをしていくにあたりまして、ぜひ検討材料にさせていただければと思っております。

論点2つ目のユースケースについてですが、こちらも概ねご賛同いただいたという認識でおります。対象となる若手の方々のご意見をぜひ伺いをして、資料に落とし込むのが良いのではないかとご助言をいただいておりますので、ここについても引き続き検討を進めてまいりたいと考えています。

○（金融庁）

皆様方、本日はどうもありがとうございました。進め方について、今事務局からお話したとおりですが、文字の大きさやその他のご指摘についてはどう反映していくのか、どのようにしていくのかというところを考えていきたいと思います。

○（座長）

それでは今日皆様からいただいたご意見について、事務局でよく整理をした上で、着眼点に反映すべきものは反映していただくことでお願いします。全部入れるとごちゃごちゃになって、特徴がなくなりますので、よく考えて、適切に判断していただけたらと思います。委員の皆さんにおかれては、本日いただきましたご意見に補足するご意見がございましたら、事務局宛にメール等でご連絡頂ければと思っております。

今日は活発なご議論をいただき、誠にありがとうございました。それでは、本日の議事内容は以上と

なりますので、以降の進行は事務局をお願いいたします。

○（事務局）

大変有益なご意見頂きましてありがとうございました。いただきましたご意見ご助言等、ぜひ本研究会の成果、また着眼点のブラッシュアップに向けて活かしてまいりたいと思いますので、引き続きよろしくお願い申し上げます。

それでは、第2回業種別支援手法にかかる研究会は、これにて閉会とさせていただきます。皆様大変ご多忙の中ご出席ご対応いただきまして誠にありがとうございました。

（以上）

第3回「業種別支援手法に係る研究会」（業種別研究会）

日 時： 令和5年2月10日（金） 10時00分～11時30分

場 所： オンライン

○（事務局）

ただいまより第3回「業種別支援手法にかかる研究会」を開催いたします。本年度の研究会として最終回となります。本日もお忙しい中、本研究会にご参加いただきまして誠にありがとうございます。よろしくをお願いいたします。

それでは第3回業種別支援手法にかかる研究会を進めてまいります。最初に事務局より説明を申し上げ、その後、本日も議論いただきたい二つの論点につきまして、委員の皆様からご意見を頂戴できればと存じます。

それでは、ここからは座長に進行をお願い申し上げます。よろしくお願いいたします。

○（座長）

この研究会は第3回となります。第2回で『着眼点』の案を作っていただき、委員の先生方にもご意見をお聞きし、私もその後、何人か周りの金融機関の方々に聞いてみたところ、非常に好意的な声が多かったという印象です。今日は、最終的な『着眼点』の資料を完成させるための議論とさせていただきたいと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

それでは早速、資料3事務局説明資料に基づいて、事務局からご説明をお願いいたします。

○（事務局）

それでは、1ページ目の「第2回研究会及び意見募集における主なご意見について」をご覧ください。まず上段が、第2回研究会の主なご意見でございます。下段は、業種別の『着眼点』試行版の公表と合わせて生産性本部ホームページで実施した意見募集に寄せられた主なご意見を掲載しております。

これらのご意見の詳細につきましては、資料6に記載しております。

ではまず上段の「第2回研究会の主なご意見」について、ご説明申し上げます。

まず論点１の『業種別支援の着眼点』（案）についてのご意見です。まず一点目、幅広い業種の着眼点がコンパクトにまとめられており、現場での活用も十分可能である。二点目、スライド形式であるため、視覚的にも理解しやすく、現場での活用も容易である。三点目、初動のイメージが具体的に分かりやすくなったが、専門的な用語については本書における定義を示した方が良いのではないかといただいたご意見をいただきました。

続いて、論点２の『業種別支援の着眼点』（案）の活用についてのご意見です。一点目、専門家の支援力の向上に向けた勉強会でも本書を利用したい。二点目、金融機関が現場の力、ノウハウを書き加えるなどの工夫ができるように、加工ができるような形で提供があると良い。三点目、事業者支援の現場で本書をすぐにでも活用したい、現時点の試行版として公表してはどうかといったご意見をいただきました。

これらのご意見を受けまして、内容の一部を見直すとともに、「暫定版でも良いので現場の意見を聞くべき」というご意見から、日本生産性本部のホームページにて昨年 12 月 15 日から『業種別支援の着眼点』の試行版を公表させていただきました。

そして、昨年 12 月 15 日から今年の 1 月 12 日の期間に、同ページにて皆様からご意見を頂戴したところ、「意見募集での主なご意見」を頂戴しました。こちらについてポイントをご説明させていただきます。

一点目、事業者支援の初動時には十分利活用できるものである。二点目、簡単な財務諸表の知識も織り込んでどうか。三点目、金融機関が取引先の経営改善支援や本業支援に取り組む意義が記載されていると、さらに良いのではないかと。四点目、公平性の観点から特定の出版物に偏りが生じないように表現を再検討してほしい。五点目、更なる参考事例を入れてほしい。六点目、建設業の「実行予算」などは専門的な用語であり、説明が必要なのではないかと。最後に、業種をもっと幅広く取り扱って欲しい、といったご意見を頂戴しております。

本意見を含むご意見等につきましては本編にて修正対応をしております。ポイントにつきましては、後ほどご説明をさせていただきます。

続きまして 2 ページ目をご覧ください。試行版の公表に合わせまして、試行版を活用した勉強会等について相談窓口を開設させていただきました。現在、次年度の希望も含めると 4 件の募集並びに数件のお問い合わせをいただいています。

その中の一つとして、2023 年 1 月 17 日と 24 日に試行版を活用した勉強会が開催されました。当日の勉強会の模様につきまして、委員の方からご説明をお願いします。

○（委員）

この『着眼点』に関して取り組んだ二つの会議について報告をします。

両機関で相談し、県内においては当『着眼点』の早期活用を促進していこうということで、1 月に二つの会議を開催しました。

一つ目が、県内金融機関の経営支援担当との意見交換会です。二つ目が、経営改善計画を主に策定する中小企業診断士や税理士等専門家との意見交換会です。金融機関、専門家とも事業者支援に携わる方々であり、『着眼点』を共通言語として横展開できればと考えました。

金融庁、日本生産性本部の方々にもこれらの会にご参加いただきました。報道機関にも会議を公開

し、日本経済新聞、日刊工業新聞、ニッキン、地元紙に記事が掲載されました。

資料は、二つの会議の様態と皆参加者からいただいたご意見です。二つの会について少しご報告をします。

まず、1月17日に実施した、県内金融機関の経営支援担当との意見交換会についてです。参加者は、県内に本店を置くすべての金融機関と日本政策金融公庫、商工組合中央金庫、保証協会の各機関において、経営支援の中心的な役割を担う方々です。

第一部は、『着眼点』についてご解説いただき、第二部では建設、飲食、小売、卸売、運送の五つの業種グループに分けて意見交換を行いました。

県内の金融機関の経営支援を代表する方々にご参加いただき、それぞれが希望するグループに入っていただきました。『着眼点』に関する意見交換をきっかけにして、その業種について議論が広がり、大いに盛り上がりました。主な意見は別添資料の通りですが、早速自行に持ち帰り、活用方法を検討したいとのことでありました。この『着眼点』は、金融機関の経営支援担当の議論を盛り上げる格好の教材であると感じました。

続いて、1月24日に開催した中小企業診断士会と税理士団体との合同勉強会です。中小企業診断士や税理士の先生方に加えて、活性化協議会の統括、それから、よろず支援拠点の地域コーディネーターにお集まりいただき、『着眼点』について意見交換しました。私は業務で、毎日専門家の作成した計画書を見る機会があります。県内の専門家が作成した計画書について、現状分析、アクションプランにもう少し深さや具体性が欲しいと思い、今回の『着眼点』を活用した勉強会を実施いたしました。金融機関の意見交換会同様、第一部では金融庁にご解説をいただき、第二部では全員で意見交換を行いました。専門家の方々からは事前にご意見をいただき、その内容をもとに意見交換を実施しました。当日の会では専門家の方々から、この『着眼点』は勉強会にも十分活用できるものであると高く評価をしていただきました。

以上が、二つの会議についての概要になります。それでは、補足をお願いします。

○（委員）

補足説明させていただきます。まず、金融機関において時間が限られる中で、効率的・効果的な取り組みというのは共通の課題であって、特に若手職員に資格試験であったり、検定試験以外の勉強をしてもらったりするという事に各機関が苦慮している、という印象を受けました。『業種別支援の着眼点』については、単に正解を求めるものではなく、事業者とのコミュニケーションツールであったり、対話のきっかけになったりするような入り口の読み物として浸透させたい、という意見が多く聞かれました。

専門家の先生につきましては、初めのうちは、財務の目線が足りない、業界指標が必要だ、といったご意見がありましたが、この『業種別支援の着眼点』を完璧に仕上げるというよりは、各組織が必要に応じて加工・修正するような、いわばセミオーダー的な使い方ができれば十分であるという意見がございました。また、具体的な活用として、全体像が分かるような業界のビジネスモデル俯瞰図であったり、各組織内でリアルな事例を加えていったりすると、よりイメージしやすい形になるかも知れない、といった基本的には前向きな意見が多かったという印象を受けました。以上です。

○（事務局）

事務局資料に戻ります。第2回研究会でのご意見及び試行版公表時の意見募集等を踏まえた主な変更点はこちらの三点です。

まず一点目が、「はじめに」の追加です。ここでは本『着眼点』の目的に加えて、金融機関による事業者支援の取り組みの意義や、本書を通じて事業者との信頼関係の構築や経営者の意欲向上等にもつながっていくこと、ビジネスモデル把握等のための他省庁施策の活用等について、記載いたしました。

二点目が、『着眼点』の本編各章の修正等です。例えば、飲食業と小売業は、別々の章として記載いたしました。また、支援事例も追加しました。さらに、用語の定義や使い方、特定の出版物に偏りが生じないように表現の変更を行いました。

三点目は、用語集の作成です。利用者の理解を促すために、一部の専門用語について『着眼点』における用語の解説を「用語集」として取りまとめております。また、金融機関の皆様からいただいたご意見を受けて、事業者支援の知見やノウハウについて、別冊「教えてノウハウ先生」の「その8」として追加のページを設けました。これらを反映したものを、資料5にて最終案としてご提示しております。

続きまして、「『業種別支援の着眼点』の提供方法について」でございます。大きく分けて3つ提示をしております。

まず一点目がPDFです。PDF版につきましては、訪問前の準備や訪問時のために、利用者が必要なページを印刷したり、タブレット等でご活用いただいたりすることを想定しております。

続きまして、パワーポイント版です。こちらはパワーポイントとして公表することで編集が可能になります。本編内のコンセプトにも記載している通り、それぞれの組織、個人で活用の場面に応じて、カスタマイズして活用していただくことを想定しております。

最後に動画でございます。後ほどサンプル動画をご覧くださいますが、AI音声を利用した読み上げ動画です。動画は、業種ごとに2～3編に分け、1編につき10分程度の再生時間を想定しております。また、金融庁のYouTubeチャンネルや内閣府の地方創生カレッジのeラーニング講座でもご覧いただけるよう検討しております。それでは、サンプルの動画を再生いたします。

（サンプル動画を再生）

続いて『業種別の着眼点』は皆様のご検討のおかげで、今年度の最終案を作成することができました。この『業種別支援の着眼点』につきましては、金融庁において次年度も継続を予定しておりますが、今後の検討項目を整理いたしました。後ほどご意見を頂戴できればと考えております。

まず一点目、新たな業種の追加についてです。金融機関の皆様へのアンケートやヒアリングを通じて、新たな業種候補を頂戴しております。製造業については、その中でも例えば下請け型や小規模メーカーを対象にしたもの。医療業については、例えば地元クリニックなどを対象にしたもの。また、介護事業については、例えば地元資本の小規模事業者を対象にしたもの。サービス業については、例えば理美容やクリーニングなど小規模な事業者を対象にしたもの。宿泊業については、例えば有名観光地以外の小規模の旅館を対象としたもの。観光業については、例えば小規模事業者を対象にしたものなどです。

続いて、勉強会等の開催・普及促進についてです。

一点目、金融機関等の現場職員を対象とした、勉強会等の実施方法についてです。例えば、講師の育成などが挙げられます。この『着眼点』を用いて指導する講師をどう育成していくのか、といった点が観点となります。また、より深い理解を促すために、効果的な動画のコンテンツとしてどのようなものがあるのかといった点もポイントになります。

続いて、内容の更改・拡充です。記載内容をブラッシュアップしたり、追加のコンテンツを作成したりするにあたって、どのようなことを検討していけば良いかご意見を頂戴できればと思います。最後に、活用事例の収集についてです。金融機関等における『着眼点』の活用事例の収集方法や、参考事例の水平展開の方法などについて、ご意見を頂戴できますと幸いです。

では、最後に今後のスケジュールでございます。本日の第3回研究会において最終案をご確認いただいた後、2月中旬に内容を確定し、3月以降に金融庁ホームページにて『着眼点』を公表することを想定しております。皆様にはお忙しいところ、改めて本『着眼点』の作成に多大なご協力を賜り厚く御礼申し上げます。

事務局の説明は以上でございます。金融庁から補足事項等ございましたら、よろしくお願いいたします。

○（金融庁）

本日は皆様ありがとうございます。今回は最終回ということになりますが前回もお話ししましたように、次年度の予算もいただいております。近く、この事業を担当いただく事業者の公募もしたいと思っております。先生方、業界団体の皆様、また改めてご相談させていただきますが、次年度もお力添えを賜れたらと思っておりますので、よろしくお願いいたします。また、日本生産性本部様におかれましては、色々とお手間をおかけしました。この場をお借りしまして、お礼申し上げます。以上でございます。

○（座長）

お二人の委員におかれましては、試行版のテストにもご協力いただき、『着眼点』の完成度を高めていただきました。それでは、本日の検討に入ります。事務局から、本日、ご検討いただきたい論点の提示をお願いいたします。

○（事務局）

委員の皆様本日ご検討いただきたい論点は、二点です。

まず論点1「『業種別支援の着眼点』の最終案について」です。これまでの研究会及び意見募集等を反映した最終案につきまして、修正すべき点はございますか。また、提供方法や動画等の内容は、金融機関の現場職員が活用しやすい形式になっていますか。

そして、論点2「『業種別支援の着眼点』の今後の課題について」です。業種を追加する際には、どのような点に注意して業種を選定すると良いでしょうか。内容の更改・拡充を実施する際、どのような点に留意する必要があるでしょうか。本書の活用を促進するためには、どのような施策を実施すると効果的でしょうか。活用事例の収集については、どのように進めると良いでしょうか。

こちらの二点につきまして、ご議論いただければと存じます。以上です。

○（座長）

『業種別支援の着眼点』については、これまでに何度か議論していただきました。また、勉強会で実際に使用いただいているところもあります。ほぼ完成しているかと思いますが、修正・追加の有無や、『着眼点』に対する皆様の印象をお伝えいただけると、次年度の活用方法のヒントになるかと思います。まず、論点1について、お話いただいて、その後に論点2についてお話しいただくということにしたいと思います。

○（委員）

支援業務で関係のあった方々に試行版の印象を聞きました。認定支援機関制度ができて10年程、リーマンショックから15年程経つ中で経営支援の担い手も世代交代してきました。その中で今回の『着眼点』の公表は非常にタイムリーだという感想が共通していました。例えば、金融機関管理職などでも、405事業（経営改善計画策定支援事業の通称）について詳しく知らないので、添付された用語集も理解の契機として期待されています。

先程の会議に関する報告資料にもありましたが、「経営支援に関わる金融機関同士の目線合わせのプラットフォームとなり協調融資につながる」点について経営支援業務に携わっている会計士や弁護士等実務家の多くが高く評価している处でした。

提供方法についてですが、動画は現場職員が活用できるように、非常にコンパクトにまとまっているのではないかなと思います。以上です。

○（委員）

先ほどご説明した金融機関、専門家を交えた勉強会に加えて、内部でも研修会を実施しました。参加者からは、この資料は十分に活用できるというご意見を頂戴しています。最終案について、特に修正をお願いする箇所はございません。各機関が、それぞれの目的に沿って『着眼点』を加工していただくことを期待したいと思っています。また、動画は非常に分かりやすいですし、金融機関の現場職員でも活用しやすい形式になっていると思っています。以上です。

○（委員）

前回とほとんど同じコメントになりますが、「易しさ」と「コンパクトさ」というトレードオフの関係にあるものを調整いただいて、バランスの取れたものになっていると思いますし、内容についても必ずしも簡単とは言いきれないかもしれませんが、前回J委員からもあったように、このぐらいは自分で勉強するようと言えますし、非常に高いレベルにあると思います。このレベルが高いというのは難しいという意味ではなくて、バランスが取れているという意味です。修正すべき点等は今のところありません。動画は想像よりも非常に良い出来で、すごい技術進歩だと思います。今の20代やこれから20代になる方にとって非常に親しみやすさにつながっていくと思いますし、eラーニング等でも気軽に活用できるのであれば、実に活用の幅が広がったと言う風に考えており、こちらもご苦労されたと思います。非常にありがたいと思っています。以上でございます。

○（委員）

全体としては、これまでの研究会で出た意見をだいたい反映していただいております、問題ないと思います。また、私どもの業界からの試行版への意見も盛り込んでいただきまして、ありがとうございます。

情報量が多い分、文章量がまだ少し多いとは感じましたが、動画のサンプルを見せていただいて、やはり動画があると頭に入って来やすいとも感じました。引き続き動画のコンテンツが充実していけば、若手の職員にとっても活用がしやすくなると思います。

また、提供方法については業種ごとに分割使用ができるようになっており、パワーポイント形式になっておりますので、非常に使いやすくなっているかなと思います。

動画の活用の推進というところでは、『着眼点』の本編の方に対応するページや、動画タイトルやリンクなどが貼ってありますと、スムーズに誘導ができるのかなと思います。以上です。

○（委員）

専門家との意見交換会でも、改めて勉強になるといった声も聞こえてきました。あとは、各金融機関が対象とする職員や各機関が求めるスキル等に応じてアレンジしていけばいいと思っています。動画につきましても、適度な時間でまとめられているので、若手職員が隙間時間で見るなどの活用が可能かと思っています。以上です。

○（委員）

私も今回の試行版が出て以降、関係のある地方銀行や信用金庫、信用組合等で意見を聞きながら、実際に研修で紹介をさせていただきましたが、絶賛していた銀行もありました。大手の地銀の方には、このようなレベル感は十分分かっていると思っていましたが、「こういうものを求めていた」と高く評価されたケースもありました。研修担当の方はこれを全員に共有したいとまで言っていたので、案外こういうものが求められていたことが分かりました。特に、若手に対して初動対応をどう指導するかを考えていたところだとのことでした。動画についてですがA I 技術の進歩には感銘を受けました。A I であるため、癖がなく聞き取りやすいと感じました。今後さらに、これを今時の若い人が見たくなるようなものに変えていく工夫をしていけばいいように思います。

深掘するケースは、これまでの各金融機関が持っているコンテンツなどを利用することで対応可能であるとする金融機関が多いように思いました。

あと一点、具体的な内容についてですが、初動対応にあたって、今の人は図を見て、表を見て、興味があったら文字を見てということが多いです。この『着眼点』の目的は初動対応です。建設業のところですが、例えば勘定科目を一般企業との対比で表にしてみたり、建設業の構造としてゼネコンとサブコンの関係とその後の施工業者の関係についてスペースに付け加えておいたりしたら、より理解が深まるのではないかと思います。スペースの関係もありますので、課題として認識していただければと思います。以上です。

○（委員）

まず事務局の方々、これを作り上げた皆様方、大変な作業にもかかわらず短時間で作り上げていただ

いたことに感謝を申し上げます。ありがとうございました。

構成、内容共に充実しており、前回からブラッシュアップもされており、全体的にはこの内容でスタートして問題ないと思います。とにかく少しでも早く始めることが肝要で、コロナ禍で今日の事業者支援は正念場を迎えていると思っておりますので、支援力の向上にこれを役立てていきたいと思っております。

また、前回お話ししたバランスシートに対する言及も、今後のリバイスの中で触れても良いのかなとは思いました。以上です。

○（委員）

今まで皆様がおっしゃっていただいた通りでして、資料は良くできているのではないかなと思っています。特に動画も、皆様と同じく私も驚いており、良くできていると感じています。活用に向けて、動画は非常に有効なのだろうと、強く認識をしたというところです。資料で一点だけ、どうかと思う所が1個だけあります。本編ではないので、別にどうこうという話ではないのですが、ノウハウ先生部分の抜本再生まで触れている中で、債務超過とか地域経済の影響について書いてあるのですが、経営者責任や株主責任については、場合によっては、経営陣の退陣も視野に入るぐらいの軽いニュアンスで書いてあります。私はこの業務をずっとやっていて、一番ネックになっているのはそこだと思っていて、その論点をしっかり明記した方が、ミスリードにつながらないのではないかと思います。本編ではないので、どうこうという話ではないですが、以上です。

○（座長）

続いての委員、お願いいたします。

○（委員）

これも本編とは関係ない部分ですが、ノウハウ先生にDDS（債権放棄）と書いてあると思います。ここでは、「債権放棄」と書いてあるのですが、別ページでは「債権カット」と書いてあります。用語は合わせた方がいいのではないかと思います。細かい話ですが、全く知らない人からすると債権カットと債権放棄とは何の違いがあるのかと疑問に思ってしまう。この手の若葉マーク向けの解説本は、用語統一している方がいいでしょう。長年やられている方は同じことを指していると分かるのですが、若手の人からすると比較的最初につまずくことだったりします。資料全編として見たとき、用語の不統一はあまりないと感じたのですが、事務局の方でもなるべく用語は統一して作っておいた方が良いのかなと思いました。

それから、AI 音声の動画は私も意外にすごいと思いました。テクノロジーの進化をまざまざと見せつけられたのですが、確かに今の若い子達の間では用語として、タイムパフォーマンス、タイパという言葉がはやっていると思うのです。今後いろいろな研修などでタイパを意識したコンテンツにしないと、若い人たちにとってやりづらいのかなと感じていますので、これがスタンダードになっていた方がいいと感じました。若い人はYouTube で多分倍速で見ていくのだと思いますが、そういうことを私個人もすごく意識させられました。この業務は、どちらかというと、かなり勉強していかないと把握できないという、本質的にはそういうものなのですが、やはり良いコンテンツとして、タイパを意識したもの

を作っていないと、なかなか浸透は難しいというふうに改めて感じました。感想ベースでございますが、以上です。

○（座長）

ありがとうございました。私のコメントのあと、事務局に返させていただきます。表紙を見ると、今は日本生産性本部の名前が記載されています。今後、金融庁のホームページに掲載されると思いますし、この最終案の「はしがき」のところには、金融庁に関する記述がありますが、金融庁がコミットしたものであるということが分かるように、金融庁事業である旨を書いておいたほうが、ネット検索でいきなりこのPDFが出てきたときにこの研究会は、どういうところがやっているのかと、思われることにならずにいいかと思いました。

それから5ページの注のところでは、一番下に外部専門機関との協業の領域として、「弁護士や公認会計士、再生の専門家等」と記載されていますが、中小企業の場合には税理士、中小企業診断士という専門家は外せないで、ここに入れておいても良いのではないかなと思いました。それから、今後の提供方法でPDFとパワーポイントと動画があって、動画も皆様も絶賛されておりまして、私も見てそのように思ったのですが、このPDFは字、フォントが小さすぎて、行間が狭すぎると思うので、今回はこのまま出していただいて大丈夫なのですが、このPDFを普通の小さなタブレットで読むのは視力のある方ではないと、実際には無理だと思われます。もう一つ、パワーポイントがあるから自分でワードに貼り付けてフォント変えることもできるのですが、ワードでも行間を開けて読めるような形式のものを作っておいていただいたら、すごくいいかなと思いました。ただ、この提供方法に問題があるということではなく、さらにもう一つワードで、普通に文章を読めるものがあるとさらにいいかなと思いました。

それから、13ページです。図の一番下のところに、「売上からどれだけの付加価値を確保するかが主体」の「主体」についてです。主な体と書いてありますが、主体というと、行為者などを示しているような気がします。ここでは、重要であるとか、鍵になるという意味であると理解したので、そちらの方がいいのではないかなと思いました。それから他の委員が最初のところで405事業のことをおっしゃったのですけれども、現在ポストコロナ事業という早期経営改善計画策定支援事業というのもあるとあって、そちらについても言及がある方が自然かなと思ったところです。以上です。

○（座長）

先ほども委員から基本的にもうこれで大丈夫だというご意見をいただきましたが、建設業について、もう少し情報を追加しても良いのではないかと。必ずしもということではないですが、検討してほしいということでした。それから、経営者責任の書きぶりについて、必ず直すというわけでもなく、検討してほしいということでした。それから、用語について同一内容のものは統一するよう、もう一度チェックしてほしいという要望がございました。事務局からここまでの議論について何かコメントはありますか。今後の方針についてお答えいただければと思います。

○（事務局）

委員の皆様、座長、本当に短時間の間に内容を良くご確認いただき、ご意見をいただきましてありがとうございます。修正は、金融庁とも相談しながら検討して参りたいと思いますので、よろしくお願い

いたします。動画につきましては、ポジティブな意見を頂戴して大変嬉しく思っております。

○（金融庁）

座長からご指摘いただいた一点目について、ご指摘の通りだと思っております。他方で、金融庁が一方的に作文したとなると、利用される方への間違ったメッセージにもなってしまいますので、そのあたりの出し方は、少なくとも我々がちゃんとコミットしたものであるということが伝わることも加味して、どのように出していくのかをきちんと考えたいと思います、ありがとうございます。

○（座長）

では、続きまして論点2の『業種別支援の着眼点』の今後の課題についてです。『着眼点』をいかに活用するかということや、来年度もこの事業は続く予定とのことですので、どのような業種を選定したらいいのか、事例を収集するにはどのように進めたらいいのか、全部についてでなくても結構ですので、お話いただければと思います。

○（委員）

業種追加でございますけれども、事務局からご案内いただいた業種は、地域経済を支えたり、あるいは高齢化社会を支えたりする上で必要不可欠なものかと思えます。基本的にこれで良いと思うのですが、やや規模が大きくなりますが、自動車部品や地方百貨店も視野に入れてみてはいかがかと思えました。

それから内容の更改・拡充についても、三点ほど考えている所がございます。一つは、先ほどもお話があった経営責任のことです。これは例えば、震災復興もコロナ禍からの復興もそうですが、被災したことや、あるいはコロナ禍がどれだけ経営に影響を与えたかどうか、これらの強弱によって経営責任も決まってくるのではないかと思います。そういう関係で、例えば、経営責任の取り方と言っても役員報酬の引き下げから退任ということまで色々がございますので、そういう所は今後の拡充編には書いていくのが良いかと思えます。

それから二番目ですけれども、時間軸・ステージごとといいますか、事例を四つ追加していただいて非常に厚みも出ましたが、緊急融資をする、そこから次に本業支援をする、本業支援も単なる原価管理というのではなくて、下請企業に限らず、受注単価の改定などを視野に入れた実践的な原価管理を行って、今後どう黒字転換をはかっていくのかとか、時間軸だとか財務収支の内容の傷の大きさ、そういうステージごとの支援についても拡充編にあっていいかなと思えました。

それから特に三番目、専門家から出た意見ですが、抜本再生といってもDDSと債権放棄とでは次元が異なりますので、例えば、次の事業承継なども意識して、どうやってその地域金融機関の皆様と協調を維持してやっていくかという観点から言えば、収益が計画を上回った場合のアップサイドリターンだとか、逆に計画を下回った場合のメイン銀行の融資の責任についての記載を、拡充の際の視野に入れていただけると良いかなと思えます。

それから三つ目と四つ目は、ひとくくりで言うと、活用事例の収集と本書の活用の促進ということになると、やはり金融機関の本業とも言える経営支援でございますので、そういった活用事例等のノウハウが共有できる、例えば金融庁のサイトだとか、そういうものの一部公開だとか拡充というようなこと

をお進めいただけると、良いのではないかというふうに思いました。

○（委員）

業種について三つほど話をいたします。一つ目は、リスク先に多い業種ですが、まずは製造業で、下請け受注中心の食料品製造業、金属製品製造業、プラスチック製品製造業、印刷業です。また、観光地の宿泊ホテルもリスク先として多いです。二つ目は、金融機関職員などにとって適切なアドバイスが難しい業種として、介護事業が挙げられます。介護関係は今、利用者が増えています。ただ、業態が幅広くて法律、保険、それから職員の確保など、通常の他の業種とはアドバイスすることが異なるものですから、ここは非常に難しく悩んでおります。三つ目は、コロナの影響などにより、知識を深めたいところとして、サービス業、特に生活関連サービスです。生活関連サービス、冠婚葬祭業にしてもクリーニングにしても、内容が厳しい先が多いので、知識を深めたいなと思っています。

次に、内容の更改・拡充です。今回、運送業の車両の写真が載っていましたが、非常にそれが分かりやすかったです。製造業の場合、協会職員は機械のことは分からず、現在どうしているかというところ、県産業技術センター等に行き機械を見せてもらっています。これからの更改・拡充の中で、そういった製造業、印刷業などの機械等の写真や説明があるといいなと思いました。それから業界用語の説明が非常に良いという話がありましたので、引き続き製造業などもこの業界用語の解説を入れていただけたらありがたいと思います。

最後に本書の活用促進については、一つはこの『着眼点』そのものを広げるための勉強会開催、それから学習プログラムの検討、そして勉強会を収録したビデオを広く流すとか、こういう方法が必要だと思います。

それから、講師を育成すると良いと思っていまして、講師育成の勉強会や育成プログラムを検討するといったのかなと思いました。

活用事例の収集については、この『着眼点』の拡充に使えるようなベストプラクティスなどを各業界団体に依頼して事例を集めていくということもあると思います。

○（委員）

業種については、事務局資料業種はすべて中小企業性が高い、全国的にも共通のベースを持っている業種ですから、候補案としては良いのかなと思います。これだけのものをすべて扱うことはできないでしょうから、どこで絞っていくかというのは論点としてあるだろうと思います。プラスアルファで申し上げれば、今回のこの6業種もすべて、この中でまた細分化された業種があるので、どういう方針を取っていくかというのは非常に重要な論点だと思います。私は、医療や介護が専門分野ですが、それでも中小企業が担うこの二つの業種は様々に分かれており、細分化を要求されてしまうという悩みがあるので、今後の取り組みの中で、そこをどう考えるかというのは論点にはなると思います。

残りの三つのご質問については、まとめたコメントになりますが、この取り組みが始まった時から非常に期待を持っていたところとして、やはり継続的に発展的に、それも自律的に金融機関の皆様方やコンサルタント、税理士の方々が活用して発展していくのがベストだと思っています。それがどのように動いていくのかを見るのが、次のフェーズかなと思っています。そういう意味では、事務局資料6ページの普及促進について書いてある方策はこれでいいと思います。あとは各金融機関の中で研修に

利用していただく、もしくはその研修の動画を、同意が取れれば、eラーニング教材に加工していく。そういったことで普及する努力をすると思います。その後で重要なのは、金融機関の営業現場の若手に届いているかどうかを知ることです。それを三か月後あるいは六ヶ月後にチェックする。PDCAで言えばCの部分で届いているか。批判的なご意見をいただいたりする中で、この事務局資料6ページのCの記載内容やレベルどうするのか、ベテラン行員や若手行員の意見を聞きながら、バランスをとって必要なブラッシュアップや追加コンテンツを考えていく。次の企画とスケジュールがあわなくなってしまうかもしれませんが、普及促進活動をひと回しして、その反響を知ってそれを材料に考えていく必要があるのではないかなと思っております。抽象的な意見で申し訳ありませんが以上です。

○（委員）

対象業種につきましては、候補案の中では、比較的企業数の多い製造業を優先いただくのが良いのではないかと思います。また、若手職員にとって専門性が高く取り組みづらいというのが、医療や介護事業になりますので、こちらも組み入れていただければ大変活用ができるのかなと感じました。また、活用の促進策につきましては、まず知ってもらうことが重要になると思います。引き続き勉強会等を通じて、金融機関での認知度を上げていただくと、普及していくのではないかと思います。以上です。

○（委員）

業種の選定ですが、やはりコロナの影響がある業種や製造業、農業、医療、あと宿泊業あたりを優先的に進めてほしいと思っています。特に製造業につきましては、専門用語であったり、製造機械とか製造工程であったりとか、色々な説明が必要なので、文字よりも写真や図などのビジュアルを重視していただきたいなと思っています。製造業といっても、多岐にわたるので、製品や受注形態、あるいはメーカーやサプライヤー、下請けだとか、そういったもので違いがあると思うので、場合によっては製造業の中で複数あってもいいのかなという感じがしています。

最後に事例の収集につきましては、やはり各金融機関において、いろいろな良い事例を持っていると思うので、そういったものを収集してネット上に公開するなどの工夫があってもいいのかなと思っています。以上でございます。

○（委員）

今後の追加事業についてですが、少し気をつけないといけないのが、バラバラになりすぎることで。例えば、製造業や建設業はある程度一つの大きなカテゴリーなのですが、介護や医療などになると、どういうカテゴライズにするのか、だんだんブレてくると収集がつかなくなります。その前提で参考にしていただきたい事例をご紹介します。経済産業省が出している、事業再構築に向けた事業計画作成ガイドブックというのがあります。業種ごとのテーマを綺麗にカテゴライズしてくれています。ある程度こういう物に合わせて考えていくと、経済産業省が検討して分類したものであることもあり、金融機関の方からは使いやすいということで利用されているように感じます。追加候補案は、ある程度、事業再構築補助金申請等で金融機関が慣れている業種を参考にしていくといいのかなと思いました。

次に、今後の活用ですが、地道に研修や講演をやっていくことが大事だと思います。一番いいのは、金融庁がどこかで「今回こういうものが出ました」と、例えばこの『着眼点』のガイドブックの利用施

策というものを業界団体などにお願いして、そこから広報して行くといいのかなと思いました。ロカベンガイドブックができたときに、そういうやり方により、利用促進につながった印象があります。今後、各支援団体が連携し、各上部団体等に協力いただき、講演や研修を繰り返すことなどの促進も重要だと思います。その後、活用戦略会議のようなもので、戦略会議の内容などをフィードバックしておいたら、だんだんそれが各地でモデルとなり皆様が活用するのではないかと思います。

金融機関が注力している施策にもつなげる可能性も感じます。例えば経営者保証改革プログラムや事業成長担保権の検討等にも最終的には繋がっていくということも期待できます。そのようなニュアンスのことを一行でも書いておいていただいたら、ちょっと意識の高い方には、この取り組みは、事業性評価の基本であり、人材育成にもつながるもので、効果的だと思ってもらえるのかなと感じました。以上です。

○（委員）

色々なユースケースが考えられますが、いずれにしても研修会や勉強会でどれだけ本資料を利用して学習されるかが、本資料の普及のポイントだと思います。さらに言えば、本資料の効果的な普及のためには、金融機関に幅広く普及するツールとして、例えば今回の動画だけではなく、研修会や講習会の開催などを検討願います。より詳細・丁寧に踏み込んだ理解を求めるものです。現場の実践では、通り一辺倒の知識のみならず踏み込んだ理解が必要で、例えば、5つの業種を5回に分けて、それぞれ2～3時間、腰を据えた説明と受講者の質疑により、より実践的な理解を深めることが肝要かと思います。また、それを行うことで講師育成につなげ、各団体で普及していけば良いのではないかと考えております。

業種の追加内容については、更改・拡充については適時適切な選定が必要だと思います。刻々と変化する経済情勢を捉え、事業者動向を織り込む必要もあると思います。昨年来からコスト高に見舞われていますが、ここ2、3か月でその圧迫度合いはさらに高まっており、価格転嫁に苦労していますし、人手不足も深刻化しており、成長の機会を見逃しているケースもあります。

また、運送業界でいうと、2024年問題のように業界動向に大きな影響を及ぼすトピックスも、今後では考慮に入れるべきではないかと思っています。また、このような状況変化も踏まえて随時、実践的な効果事例を盛り込んでいくのが良いかと思っています。以上でございます。

○（委員）

皆様がおっしゃっていただいたことで完結しているのですが、追加業種につきましては、自動車部品サプライヤーを入れてほしいと思っています。それらは特徴があるビジネスで、これからEV化に伴って加速度的に業界再編を含めた流れが出てくるのかなと思っています。その中で抜本再生も当然ながら出てくるというところです。また、自動車部品のサプライヤーは非常に裾野が広い業種ですので、全国的に今後想定される波だと思っています。そこはやはり国が関与するものとしてもトピックとして挙げていただいた方がよいのではないかと考えています。内容更改・拡充の観点から申し上げますと、先ほどお話しした通り、業界のトレンドや法改正ということも入れておくのではないかと考えています。

活用の仕方では、どのような施策を実施するかについては、金融機関の若手担当者の教育というところ

ろが発端になっていると認識していますが、再生局面ではある意味、金融機関の思いだけでは完結しなくて、事業者と金融機関の目線が合うことが非常に重要だと思っております。やはり一番難しいのは、目線が合うということなので、金融機関の教育というよりも、ある意味事業者の教育という観点も必要だと思っています。TKC様や税理士の方々への浸透を図っていただいて、その方々が事業者にサジェスチョンしていただくというところがいいのではないかなと思っています。以上です。

○（委員）

業種でございますが、例えば観光業は具体的に何を指すのか分かりづらかったりします。また、製造業といっても本当に千差万別ですので、他の委員もおっしゃったように、絞り込みにあたっては、金融機関での融資量が多い業種にするのが王道だと思っています。せっかくこの場に金融機関の方も集まっているので、アンケートなどを取りながら選定していくのが良いのではないかなと思っています。それが一点目です。

その際に、やはり製造業に関して言うと、どういう切り口かによって大きく話が変わってしまうと思うので、下請け小規模メーカーもありますけれど、例えば加工の仕方とか、そもそも加工業なのか組立業なのかの分類の仕方によって、相当見方が変わっていってしまいます。今、アイデアがあるわけではないのですが、結構大変だなと思っています。論点がズレてしまうと伝わらないし、使えないという話になってしまいます。金融機関の現場職員の皆様のご要望を聞いたほうがいいのではないかなと思っています。

それから内容の話ですが、公開は確実に実施するということで、現状の考えでいいと思いますが、業種はたくさんあるわけで、今回だけでカバーできる領域はほんの一部だと思います。そのため、今後浸透していくためにも例えばこの資料をどうやって、どういうデータを集めて作ったかについて、多分相当議論されたり、色々な議論を経て作られたりしていると思うのですが、どのような視点でどのように作ったのかということ、内容の拡充よりもきちんと浸透させた方が、金融機関の方にとっても自分たちで加工しやすくなるのではないかなと思っています。

それから、活用の促進ですが、各財務局が金融機関を集めて勉強会などを開催していくということが、最初の活用促進活動ではないかなと思います。事例収集についても、やはり財務局で行っていくというのが基本的な流れかなと思っています。奇抜なアイデアでやる必要はないと思うので、財務局ベースで金融機関に浸透させるのであれば、一番有効かなと考えています。以上です。

○（座長）

もともとこの『着眼点』は初心者の方向けなので、どこまでその各業種の深いところまで入るのかというところがあります。逆に、ただ通り一辺倒だと、金融機関の方が事業者のところに実際に行かれる時にそれでは使えないということもあり得るので、ここのバランスがすごく難しいというのは委員の先生方から聞いて分かりました。

それから、この事業だけ単独で進めるのではなく、国全体として考えてやっていくということも大事で、例えば環境省のESG地域金融促進事業では、地域金融機関の自動車サプライチェーンへの支援について取り上げましたし、そういうものも活用していけば良いのではないかなと思いました。

それから、委員の方からもあったように、今回の『着眼点』については、状況が変われば内容も変わ

るし、そもそも現場と乖離している部分が残っているかもしれないのでそれを確認していくためのPDCAはどのような形で回していくかということも課題にはなると思います。そのため、今回意見募集でコメントを求めたように、何らかの形で不十分な点や使いづらい点、あるいは誤解を招くような記載が残っているといった点を確認したり勉強会を通して意見を集めたりすることもあるかと思いました。

それから最後に、優良事例の収集についてですが、個人的な経験でいうと財務局が、管内の金融機関からベスト事例をいくつか挙げてもらい発表会を開催していました。今年も信用保証協会が、伴走支援のベスト事例を域内から募って、発表してもらおうということをやっております。

そこで、この『着眼点』についても、実際の活用事例を県や財務局の単位などで集めて、発表会を開催し、金融機関の特に若手の職員の方が、この『着眼点』を勉強して、このように事業者アプローチしてみました、ということが発表できるようになっていくと、先ほど、他の委員が財務局で事例を収集するとおっしゃったように、現場職員からのモチベーションが出てくることになり、自律的な仕組みになっていくのではないかと思います。財務局との関係もあろうかと思いますので、地域等を中心に良い事例を少し広く集めて、参考になりそうな事例は金融庁のホームページに載せたり、財務局長表彰をしたりすると、若い金融機関職員の方も一生懸命取り組んでももらえたりするのではないかと思います。

○（金融庁）

皆様ありがとうございました。現場の方の感触を伺うという意味では、私ども金融庁では内閣府の地方創生の部局と連携して事業者支援ノウハウ共有サイトというものを設けております。こちらは金融機関の現場の職員の方だけでなく、信用保証協会の方にも入っていただいております。現在は若手の方とベテランの方が入っております。このようなサイトを立ち上げた当初は盛り上がるものの、徐々に投稿が少なくなっていく、ということもありますが、今回の『着眼点』等を参加者の皆さんにも共有したり、勉強会を開催したりして、反応を聞くということも行っていけると良いかなとお伺いしていただきました。私どもはどうしても現場の方の生の声を聞きづらいというところはありませんでしたが、このノウハウ共有サイトを使うと、実はそのようなことができるので、リンクさせていくと良いかなと思いました。また、これを予算事業でやっており、未来永劫私たち職員ができるかどうか保証がないという中でもありますので、色んな先生方からもご指摘がありましたように、自立した動きにしていけるということが大事だと思っています。とはいえ、そのようなことを言ってもなかなか現場の創意工夫が進まないという場合には、先ほどご指摘いただいたような表彰のようなものであったり、我々が支援するであったり、色々なアイデアをいただきましたので、それらを考えていきたいと思っております。今回はパワーポイントで加工可能な形にしており、様々なものができていけば良いと思いますし、特定の地域にしかない業種というのもあると思いますので、こういったものを私どもが全国一律で作るというより、各金融機関等において創意工夫いただければと思います。もし作られた方、よろしければ連携の上全国にお知らせしたり、自走化する世界になったりするなど、どんどん活発化させるといいのかなという気もいたしましたので、そのような世界観を目指して、色々工夫を続けていきたいなと思っております。

○（座長）

委員の皆様方にはすでに本日ご発言をいただいておりますけれども、本日のご発言のプロセスで委員の方々からお気づきの点がありましたら、週明けの期日までにお願いをいたします。すでに若干、修正に

ついて検討してほしいということがありましたが、こちらは事務局でご検討いただいて、最終的なものとしては期日の関係で座長に一任させていただきまして、この3月の公表に向けて準備を進めていきたいと思います。(画面上、肯首の動作等でご同意の意思表示をする委員多数)

それでは、そのようにさせていただきます。皆様、活発なご議論をどうもありがとうございました。それでは、本日の議事内容は以上となります。

○(事務局)

本日も大変有益なご意見ありがとうございました。

それでは第3回業種別支援手法にかかる研究会の閉会にあたりまして、ご挨拶を金融庁より頂戴いたします。

○(金融庁)

委員としてご参加の皆様方におかれましては、ご多忙の中、熱心にご議論くださいましたことに誠に感謝申し上げます。座長、事務局の日本生産性本部の皆様、そして試行版のトライアルにご参加いただき貴重なフィードバックをいただいた関係者の皆様、それからお一人お一人のお名前は挙げられませんが、今回様々なご知見を共有いただいた皆様に、本当に心よりお礼を申し上げます。閉会にあたりまして、一言申し上げたいと思います。事業者支援、特にゼロゼロ融資への返済がこれから始まると、据置期間が終了して返済が始まるということで、大変重要な課題であるわけですが、その中でこの事業者支援の実効性を高めるために、これまで一年間かけて研究会の皆様には様々なご議論をいただきまして、『業種別支援の着眼点』がほぼ取りまとめに至りました。今日の議論でもありましたけれども、現場で使っていただいてぜひ良いものにしていただけたらと思います。特に中身のブラッシュアップもさることながら、今回の議論の中のポイントになったのはユースケースやUI、実際に現場の方がどう使いこなせるのか、こういった点についても深いご議論をいただいたと思っております。是非その点については今後の公表の後でも皆様方にもさらに普及促進にご尽力をいただけたらと思いますし、それぞれの組織、個人においてさらに創意工夫を加えていただけたということも期待しております。

今回で本年度の研究会は最後になりますけれども、来年度におきましても、本日も様々なご支援をいただきましたので、そういった点を踏まえながらさらに『業種別支援の着眼点』の拡充を進めてまいりたいと考えております。委員・オブザーバーの皆様方におかれましても、来年度につきましても引き続きのご協力を賜れましたら幸いです。以上でございます。ありがとうございます。

○(事務局)

委員の皆様、大変ご多忙の中で事前のご意見交換や研究会へのご出席、資料のご確認と多岐にわたりにましてご尽力賜りまして誠にありがとうございました。

本研究会並びに『業種別支援の着眼点』につきましても、次年度も継続的に発展させていく予定と伺っております。引き続き、皆様のご協力を賜る場面も多々あるかと存じますが、ぜひよろしく願いいたします。それではこれにて閉会とさせていただきます。ご多忙の中ご参加いただきましてありがとうございました。

(以上)

参考文献

- ・ 家森信善・富村圭・高久賢也(2014)「地域金融の現場からみた地域密着型金融の現状と課題—地域金融機関支店長向け実態調査の結果報告—」, RIEB Kobe University Discussion Paper Series DP2014-J04, 神戸大学経済経営研究所 (2014 年 6 月) (<https://www.rieb.kobe-u.ac.jp/academic/ra/dp/Japanese/dp2014-J04.pdf>)
- ・ 家森信善・米田耕士(2015)「地域金融の現場からみた地域密着型金融の現状と課題—金融機関職員アンケート 2014 の概要—」 RIEB Kobe University Discussion Paper Series DP2015-J08, 神戸大学経済経営研究所 (2015 年 6 月) (<https://www.rieb.kobe-u.ac.jp/academic/ra/dp/Japanese/dp2015-J08.pdf>)
- ・ 公益財団法人日本生産性本部「第 9 回 働く人の意識に関する調査」(<https://www.jpc-net.jp/research/detail/005805.html>)
- ・ 株式会社ベネッセコーポレーション Udeemy (ユーデミー) 事業部「社会人の学びに関する意識調査 2022」(<https://www.benesse.co.jp/lifelong-learning/assets/pdf/news-20230120-report.pdf>)