

令和6年6月27日(木)
第2回 企業価値向上支援ワークショップ
プレゼンテーション資料 15:00～15:30

鹿児島県信用保証協会における経営改善支援について

～ 地域金融機関との連携に関する取り組み ～



一步を踏み出す力になりたい

鹿児島県信用保証協会

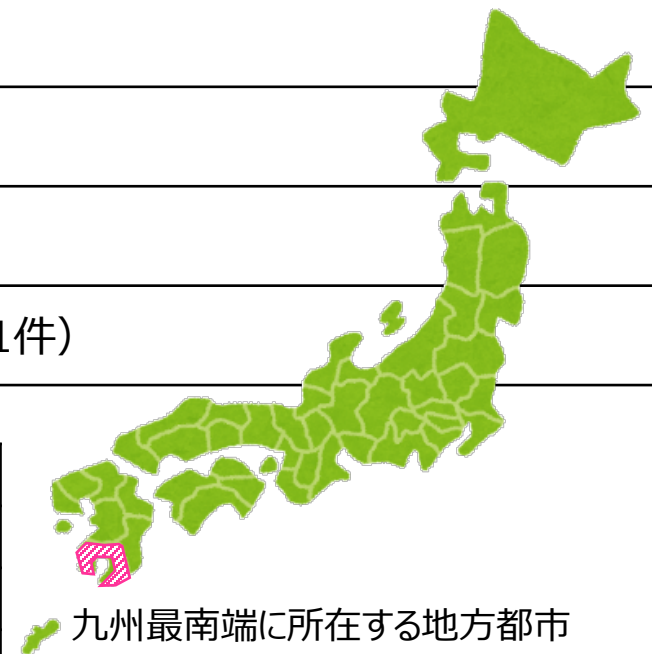
経営支援部 経営相談班

1.鹿児島県信用保証協会の概要

所在地	鹿児島市加治屋町14番3号
設立	昭和23年10月12日（業歴76年）
根拠法	信用保証協会法
代表者	川野 敏彦
基本財産	172億円 ※資本金に相当
役員数	76名（役員16名，職員60名）
事業エリア	鹿児島県全域
保証料収入	23億3,847万円 ※売上高に相当
保証債務残高	2,371億円（保証債務を有する件数 24,681件）

【参考】鹿児島県の概要

人口	1,536,943人（R6.4.1現在）
中小・小規模事業者数	45,780者（R3.6.1現在）
地理的特徴	南北約600キロ（東京～青森間に匹敵）



2.当協会の基本理念, ビジョン, 行動指針

昭和50年4月制定

※制定時は, 経営理念・経営方針・執務三則



令和3年10月に社内PTを組成し議論を開始

令和4年4月1日改定

【ビジョン】

私たちは, 常に中小企業に寄り添いながら, その可能性を後押しし, 一步を踏み出す力になる保証協会を目指します。

【行動指針】

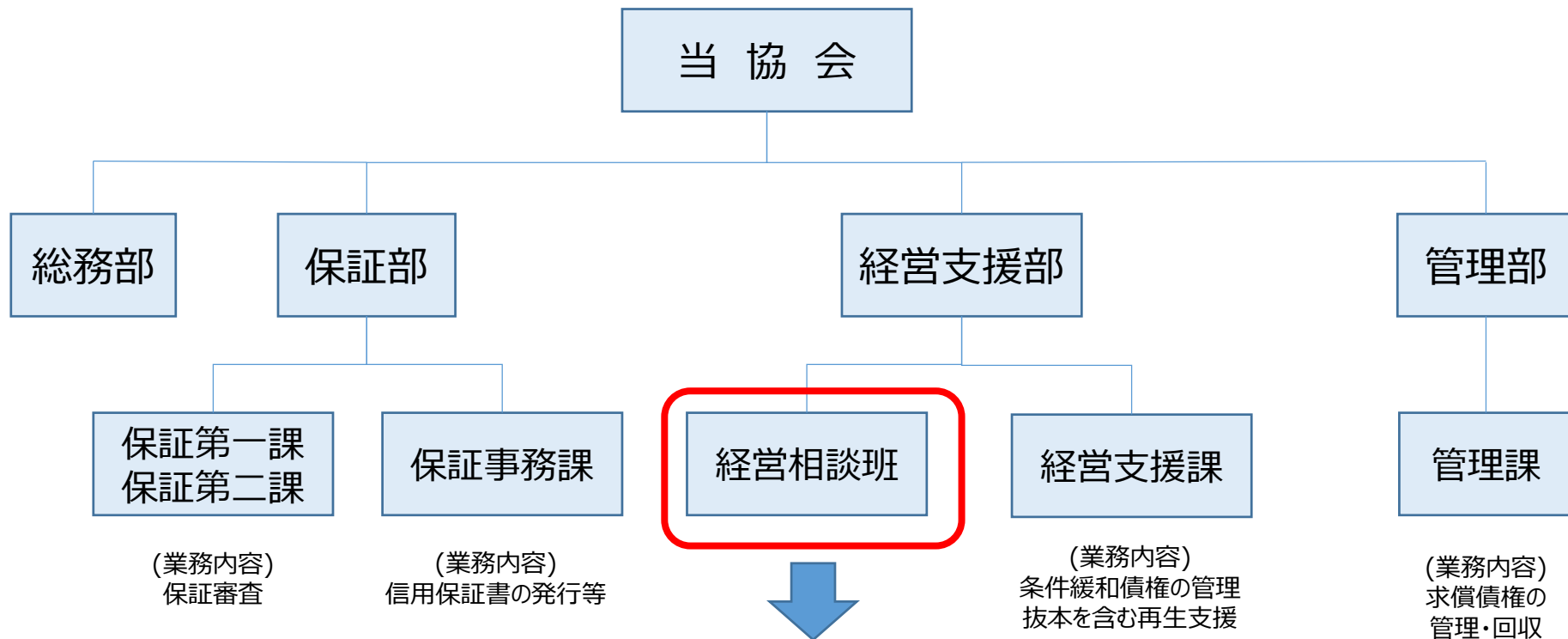
(私たちの5つの誓い)

1. 中小企業とともに歩むパートナー
2. 関係機関との連携
3. 不断の挑戦
4. 働きがいのある職場
5. 地域社会への貢献

【基本理念】

私たちは, 信用保証と経営支援を通じて鹿児島を支える中小企業の未来を応援し, 地域経済の活力ある成長・発展に貢献します。

3.組織体制



【業務内容】

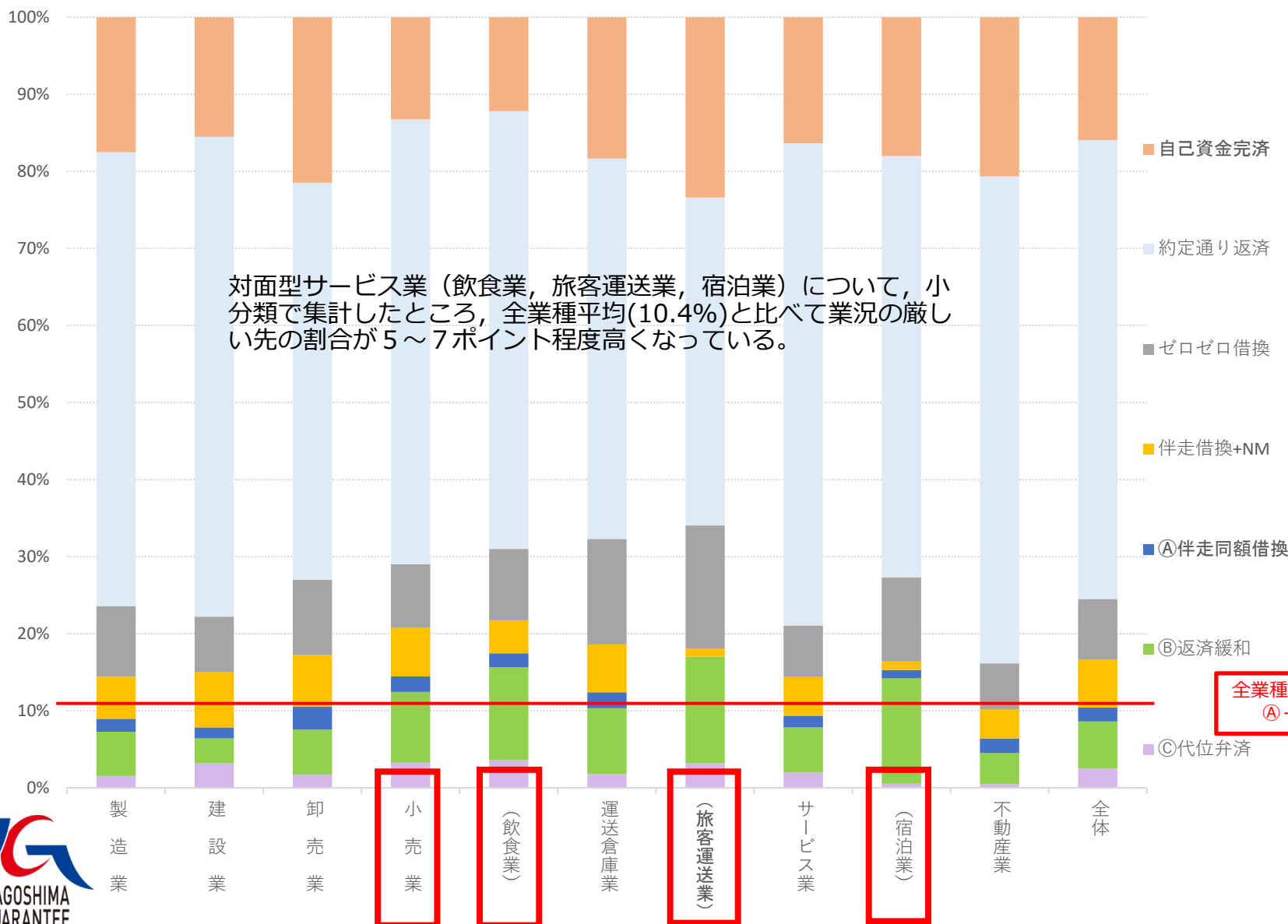
- ・ゼロゼロ融資の保証先に対する経営改善支援
- ・かごしま県中小企業支援ネットワークに係る事務局業務

【人員体制】

- ・マネージャー1名, サブマネージャー3名 合計4名
- ※サブマネージャーのうち2名は, 地元金融機関のOB

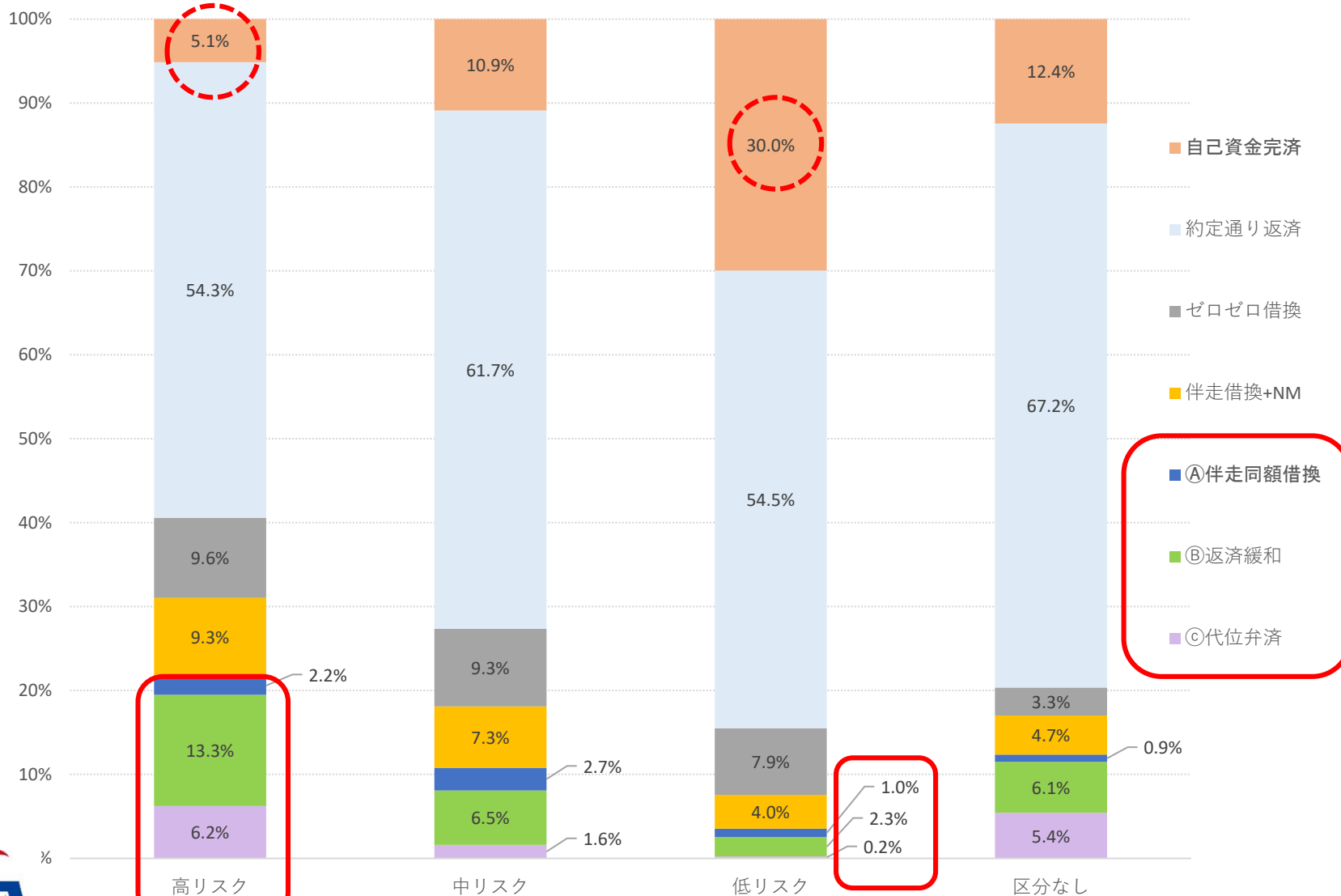
4.ゼロゼロ融資の返済状況（業種別）

ゼロゼロ融資先のうち、伴走借換、返済緩和、代位弁済をした企業の合計がゼロゼロ融資全体に占める割合は約 1 割



4.ゼロゼロ融資の返済状況（財務区分別）

ゼロゼロ融資先のうち、高リスク先は返済緩和等の割合が高く、かつ自己資金完済が少ない。低リスク先はその逆となっている。



(注1) 中小企業信用情報データベース（CRD）に基づく保証料率区分により3区分に分類。料率区分1～3を高リスク、料率区分4～6を中リスク、料率区分7～9を低リスクとした。

(注2) 「区分なし」は、個人白色申告者や決算期末到来先など

5.ゼロゼロ融資の元本返済開始月の状況（鹿児島県）

ゼロゼロ融資の返済開始年月別の分布（経営改善支援の専担部署である「経営相談班」創設前の令和4年度末の計数を記載）

既にゼロゼロ融資の過半数は返済が開始（令和5年2月末現在）している。加えて、令和5年度は据置中であつたゼロゼロ融資の返済が本格的に開始

ゼロゼロ融資先は当初3年の元本据置先が多く、ゼロゼロ全体の約3割が据置3年が満了する令和5年度に返済開始

【ゼロゼロ融資の返済開始月別の分布（件数）】（令和5年2月末に保証残高を有する案件）



6.経営改善支援連絡会議設立の経緯

- ・令和5年度にゼロゼロ融資先の返済が本格化することを踏まえ、約定弁済がスタートする事業者を支援するため、「**早期対応**」が必要との認識
- ・当協会の役員が地域金融機関のトップと定期的に行っている意見交換の場で、地域金融機関のトップから**早期対応の仕組みづくりについて提案**

①ある金融機関のトップから提案を受けたことを契機に、社内で早期支援の仕組みの検討を開始。県外の信用保証協会の視察などを実施。



②既存の公的な中小企業支援の枠組み（かごしま中小企業支援ネットワーク）を利活用するのが得策ではないか。視察結果も踏まえ大枠のスキームを結論づける。



③行政、鹿児島県内に本店を有する金融機関、各種の中小企業支援機関に新たな事業者支援スキームに関する構想を説明するため各機関を訪問



④行政、地域の各金融機関を含む各種機関・団体が協会を事務局とする「早期の経営改善支援」の枠組み創設に合意。**経営改善支援連絡会議**の設立（**ゼロプロ**のスタートとなった）



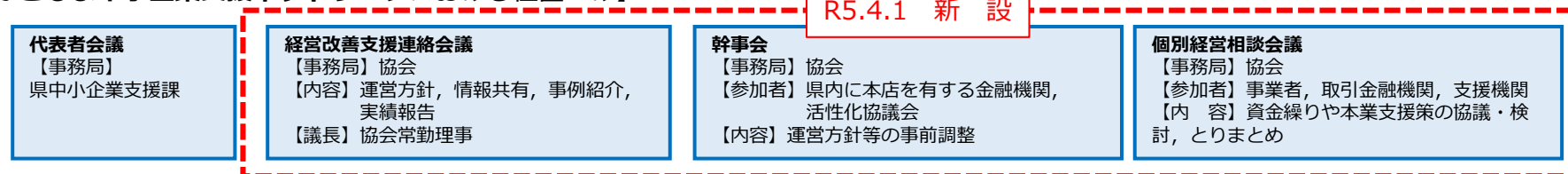
7.経営改善支援連絡会議を活用した地元金融機関等との連携について

(1) 経営改善支援連絡会議の仕組み

①組織体制など

- 令和5年4月、かごしま中小企業支援ネットワーク（事務局：県中小企業支援課。以下「NW」）内に新たに新設された経営改善支援連絡会議は、NWの枠組みを活用して、NW会員企業・団体の連携・協働のもと、企業の経営改善支援を行う仕組みで、当協会の経営相談班がその事務局を担う。
- 令和5年4月1日付で、当協会の保証部内に経営相談班を設置し、協会職員2名と**金融機関OB2名を配置**。
→令和6年度の組織改編により、経営相談班の所属部署は経営支援部に変更。

【かごしま中小企業支援ネットワークにおける位置づけ】



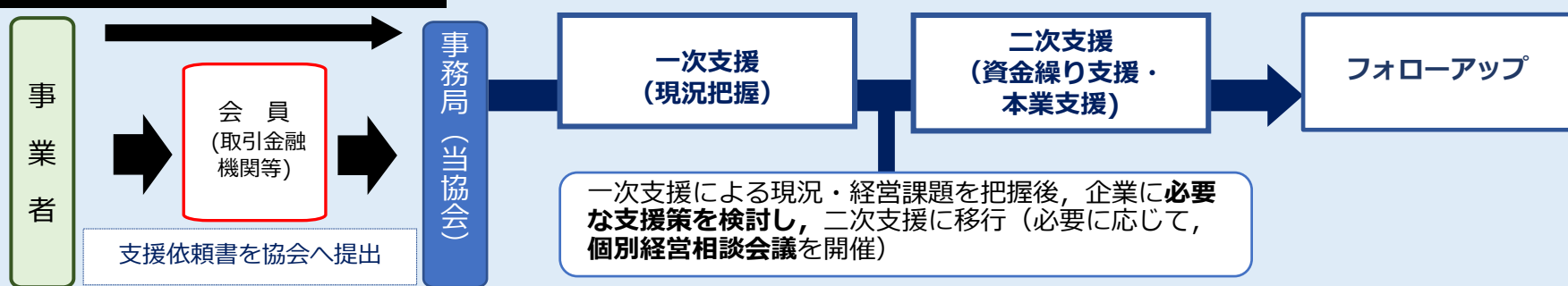
②支援対象先

協会を利用している事業者であって、既存の借入に延滞や返済緩和がなく、経営者に改善意欲があり、比較的事業規模が小さく財務の毀損度も小さい事業者で、原則としてゼロゼロ融資の残高（ゼロゼロ融資を借換えたものを含む）を有するもの。

③支援フロー

- コロナ禍で資金繰りのみならず多様な経営課題に直面する事業者又は取引金融機関などNW会員からの支援依頼に基づき、経営相談班の職員及び支援依頼機関職員において、必要に応じ複数回面談（一次支援）し、経営課題等を把握し、必要な支援策を検討。
- 二次支援では、必要に応じて事業者、取引金融機関、支援機関、協会（経営相談班）による個別経営相談会議を開催し、各々の経営課題に応じて、必要な資金繰り支援・本業支援などを行う。
- 二次支援終了後は、支援策の着実な実行のためのフォローアップを行い、経営改善の進捗状況等を把握。

経営改善支援の業務フロー図



7.経営改善支援連絡会議を活用した地元金融機関等との連携について

(2) 地元金融機関をはじめとした連携機関

鹿児島県中小企業活性化協議会
 鹿児島県事業承継・引継ぎ支援センター
かごしま産業支援センター(よろず支援拠点)
 ※令和4年3月15日 業務連携・協力に関する覚書
 鹿児島県商工会議所連合会
 鹿児島県商工会連合会
 鹿児島県中小企業団体中央会
 鹿児島県
 鹿児島市
 財務省九州財務局鹿児島財務事務所
 経済産業省九州経済産業局

鹿児島銀行
 南日本銀行
 鹿児島信用金庫
 鹿児島相互信用金庫
 奄美大島信用金庫
 鹿児島興業信用組合
 奄美信用組合
 鹿児島県医師信用組合 合計 8 金融機関

県内に本店を有する金融機関

公的支援機関
(行政機関を含む)

その他支援機関

当協会
(連絡会議事務局)

公財) 日本生産性本部
 一財) 省エネルギーセンター
 独法) 高齢・障害・求職者雇用支援機構鹿児島支部
 一財) 自衛隊援護協会 (自衛隊鹿児島地方協力本部援護課)
 公財) 産業雇用安定センター鹿児島事務所
 独法) 中小企業基盤整備機構九州本部南九州事務所

士業団体

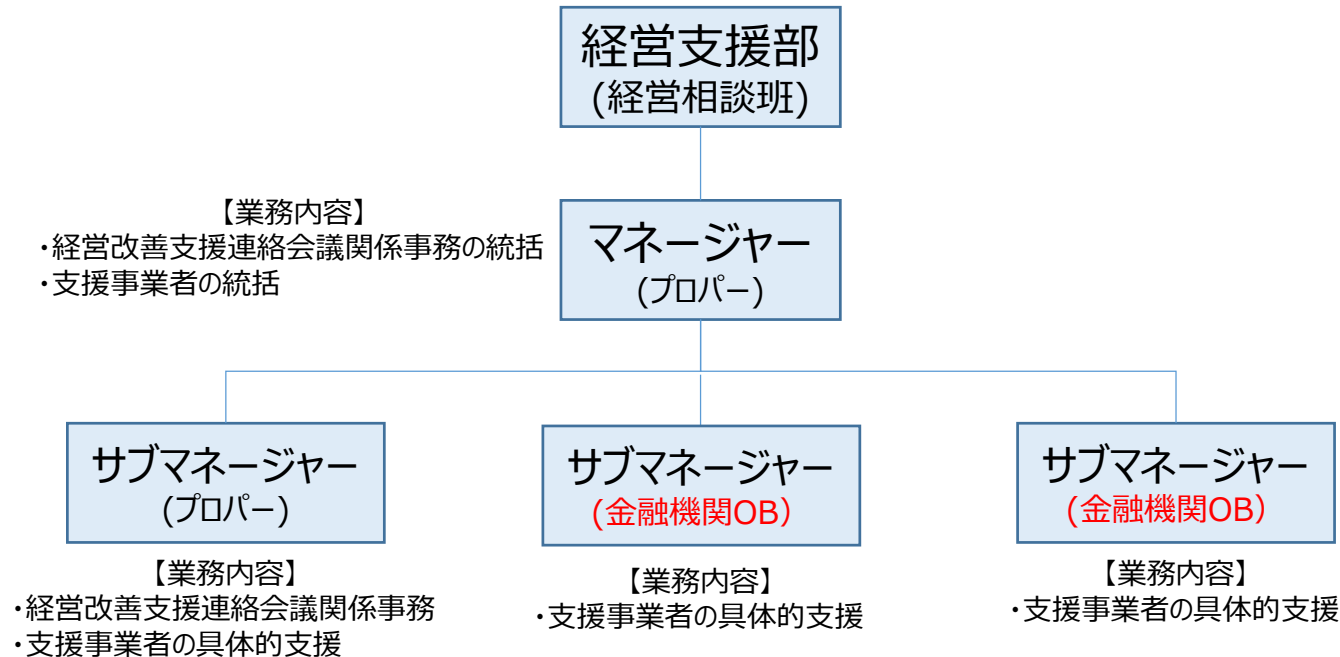
政府系金融機関

商工組合中央金庫鹿児島支店
 日本政策金融公庫国民生活事業
 日本政策金融公庫中小企業事業
 地域経済活性化支援機構
 奄美群島振興開発基金

鹿児島県中小企業診断士協会
 ※令和元年10月1日 業務委託契約
 南九州税理士会鹿児島県連合会
 日本公認会計士協会南九州会鹿児島県部会
 鹿児島県行政書士会
 鹿児島県弁護士会

7.経営改善支援連絡会議を活用した地元金融機関等との連携について

(3) 当協会の経営相談班の組織体制など



【金融機関OBを迎え入れたことのメリット】

- ・相手方(保証協会)に同じDNAを持った人間がいることは、双方のコミュニケーションの円滑化や協力体制の構築に非常に有益
 - ・金融機関時代に培ったさまざまな知見や経験を当協会の職員に口伝することによる経営支援能力の向上
- ※地元の全金融機関から1名以上の職員を受け入れることが理想



組織間の連携は、結局のところ、人と人との連携

7.経営改善支援連絡会議を活用した地元金融機関等との連携について

(4) 事業者支援の具体的業務フロー

・支援する事業者は、地元 8 金融機関からの推薦があった事業者の中から選定

・【基本的要件】

- ①ゼロゼロ融資の保証債務残高があるもの
- ②約定償還中であり条件緩和対応を行っていない
- ③経営者に経営改善の意欲があると認められるもの
- ④比較的事業規模が小さく、財務の毀損度も小さい事業者

以上のほか、業種など各金融機関本部と協議しながら推薦業者の選定を依頼

当協会が支援すると決定した事業者の支援は、**基本的に協会主導**で実施。金融機関には、事前の情報収集の段階での資料提供や一次支援における帯同訪問を依頼

一次支援や二次支援を実施した場合、営業店の担当者との情報共有を行うことが重要(信頼関係の醸成)

事業者に関する 事前の情報収集

※金融機関の債務者概況表など、業種別
審査辞典、事業者のHP、インスタ等

取引金融機関の協力が不可欠

一 次 支 援 (事業所訪問)

※事業内容・業況の把握や表面上の経営課題や裏課題(経営者が気付いていない課題)の確認などを訪問面談により行う

一次支援(初回)は、取引金融機関の帯同を依頼

二 次 支 援

(支援機関との帯同訪問)

※課題解決を目的とした支援機関への橋渡しと具体的な支援の際の帯同訪問

二次支援も支援機関任せにせず必ず同行



かねてから、信頼関係を構築している取引金融機関の営業店職員の帯同は、経営者の警戒心を取り除き、本音による会話を引き出すためには、必要不可欠

二次支援実施前に、具体的な支援を行う機関に一次支援記録などの情報共有を行う(事前に情報レベルを合わせておくことで、効率的かつ効果的な支援に繋げることが可能となる)

- ☐ 他の機関と連携して事業者支援を行う場合、適宜、情報を共有することが重要
- ☐ 必要に応じて、取引金融機関の後押しをお願いすることも必要

8.当協会の経営改善支援実績

【令和5年度(初年度)推薦事業者の支援実績】

(単位:企業, 回数)

金融機関からの 推薦事業者数	支援事業者数	一次支援を実施 した事業者数	一次支援を実施 した回数(累計)	二次支援を実施 した事業者数	二次支援を実施 した回数(累計)
31	29	29	48	22	67

※一次支援及び二次支援の企業数, 回数は令和6年5月末実績

【令和6年度の支援予定】

(単位:企業, 回数)

金融機関からの 推薦事業者数	支援事業者数	一次支援を実施 した事業者数	一次支援を実施 した回数(累計)	二次支援を実施 した事業者数	二次支援を実施 した回数(累計)
58	—	—	—	—	—

※鹿児島県内に本店を有する8つの各金融機関から, 1金融機関あたり10事業者を上限に推薦を依頼し, 推薦期限である5月末までに58事業者の推薦を受け, これから具体的な支援に着手する予定(令和6年5月末現在)

9.経営改善支援の実事例①

(1) 生産性向上による経営改善を支援した事例

【連携機関】

地域金融機関、公財) 日本生産性本部、公財) 産業雇用安定センター

【支援企業の概要】

業 種	業 歴	従業員数	組織体制	強 み
自動車車体整備業	S21年創業,業歴78年	1 8 名	役員,営業,板金,塗装, 整備,洗車,事務	地元ディーラーからの信頼 と従業員の高い技術力

(業績推移)

(単位:千円)

決 算 期	H 3 0	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5
売 上 高	255,918	244,928	204,882	196,253	196,855	204,664
EBITDA	5,900	672	▲13,558	▲14,116	▲11,084	▲11,811
借入金(表面財務)	136,266	152,508	181,494	182,638	207,121	215,361

【支援内容と成果】

支援開始時期 : 令和5年6月

現在の状況 : 二次支援①が終了し、二次支援②が進行中

支援期間 : 支援開始後13か月が経過

＜支援が効果的に進んだポイント＞

帯同訪問には、支店長が同席するなど**金融機関の
高い当事者意識**があったこと

一 次 支 援

- 経営層との面談による現況確認と経営課題の把握
- 工場の現地確認と支援策（日本生産性本部）のご提案

二 次 支 援 ①

- 同本部のプロコンをトップとする企業診断チームの派遣
- 同本部の診断チームによる診断結果の報告と改善（案）の提案

二 次 支 援 ②

- 次なる課題である人材の確保に関する相談と対応策の検討
- 雇用安定センターの職員帯同による人材確保の支援

成 果

○ 作業場の5s実行による
生産性向上
○ 作業工程の見える化による
生産性の向上など

9.経営改善支援の実事例②

(2) 経営者の気付いていない本質的な課題を引き出し、組織力強化等による経営改善を支援した事例

【支援企業の概要】

【連携機関】

地域金融機関、鹿児島県中小企業診断士協会、よろず支援拠点

業 種	業 歴	従業員数	組織体制	強 み
美容商材卸売業	H13年創業,業歴23年	4名	役員, 総務部, 販売企画部, 流通部	お客様ファーストによる 取引先との信頼関係

(業績推移)

(単位:千円)

決 算 期	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
売 上 高	125,396	134,187	130,613	134,353	135,234	137,057
EBITDA	3,651	2,705	4,369	4,039	2,201	2,297
借入金(表面財務)	47,887	42,525	54,063	56,081	67,459	58,837

【支援内容と成果】

＜支援機関としての学び＞

支援開始時期 : 令和5年8月

現 在 の 状 況 : 二次支援①が進行中, ①の完了後②に移行予定

支 援 期 間 : 支援開始後11か月が経過

本当に有益な支援を行うためには「**対話と傾聴**」そして**共感**が大切。ただし、**相応の時間とコストが必要**

一 次 支 援

- 経営層との面談による現況確認と経営課題の把握
- 中小企業診断士による経営分析と経営計画の策定のご提案

二 次 支 援 ①

- 中小企業診断士と経営相談班帯同による7回の面談を実施
- 売上が伸びない真因が、経営者層の考え方にあることを経営者自身が気づく
- 理念の浸透やモラルサーベイに基づく組織改革等の実施

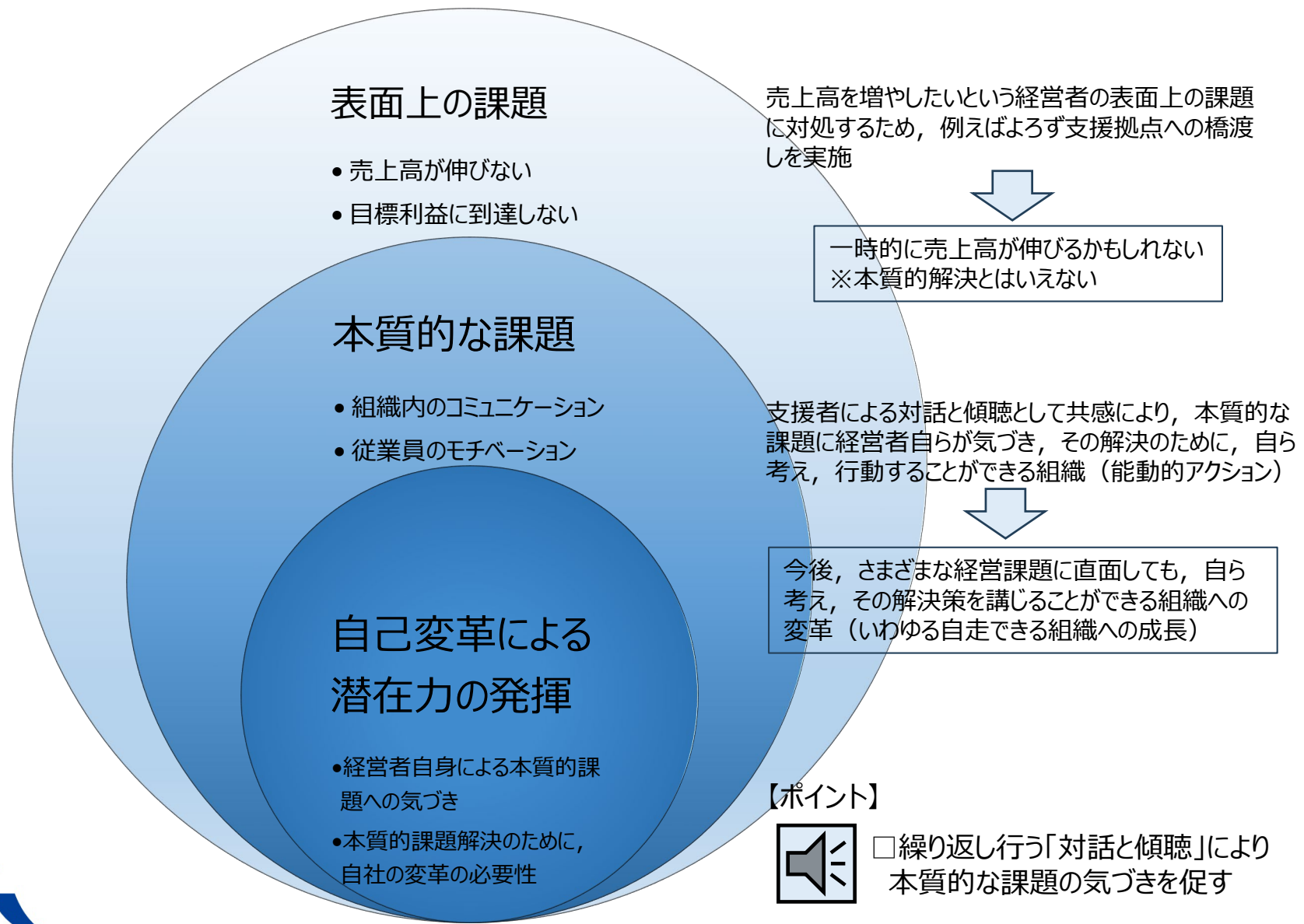
二 次 支 援 ②

- 次なる課題であるSNSを活用した自社の情報発信力の強化

成 果

○組織体制の見直しを行い
営業力を強化すること
トップラインを向上
経営理念等の従業員への浸透による組織力向上

10.経営改善支援において大切なこと



11.経営改善支援の一層の深化に向けて

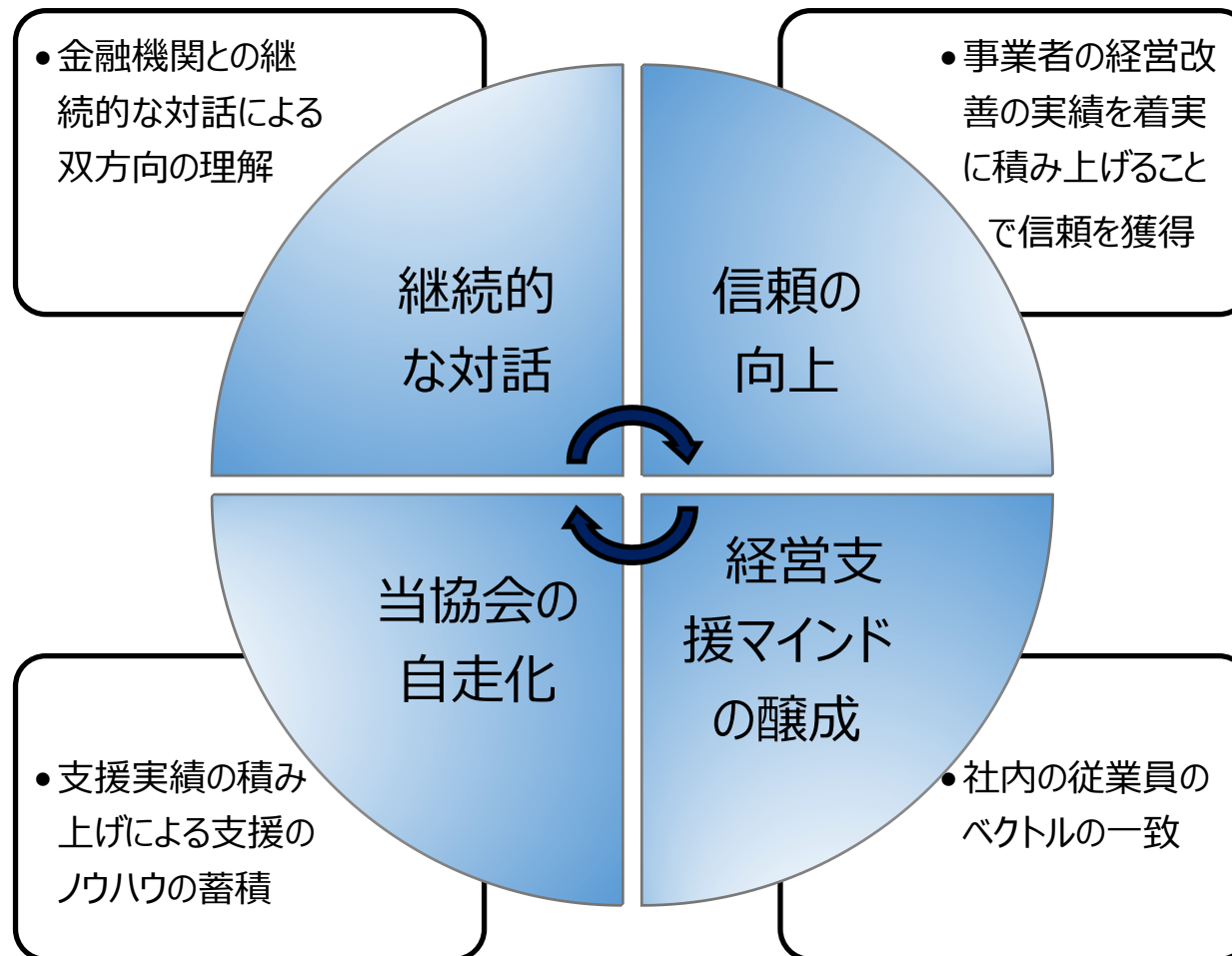
【現在の当協会の経営改善支援】

- ・支援する事業者は、地元金融機関からの推薦により選定
- ・自ら支援事業者の選定を試みるも、なかなかうまくいかない



【問題認識】

金融機関の協力を得ながら、本当に支援が必要な事業者や金融機関の手の行き届かない事業者への支援を実施



12. 今後の金融機関との連携強化に向けて

～保証協会からみた金融機関への期待と保証協会と地域金融機関が共有すべき問題意識について～

▶ 昨今の保証協会や金融機関を取り巻く環境の変化を踏まえて

【信用保証協会】

「信用保証協会向けの総合的な監督指針」の改正（2024.06.01適用）

→保証付き融資の割合が高い事業者については、保証協会が主体的に事業再生支援等の必要性を検討

【金融機関】

「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」の一部改正（2024.04.01適用）

→信用保証付き融資が多い事業者やメインでない事業者等への支援について、信用保証協会や他の金融機関との早めの連携を求める

【その他】

ゼロゼロ融資による新規取引先の増加（当協会のゼロゼロ融資の利用先のうち、約5割が新規先）

→実質無利子・無担保融資が政策決定され、それまで融資取引のなかった新規事業者が増加。その中には、経営改善支援等を必要とする事業者も一定数存在するものと推察

・保証協会と金融機関本部との、これまでより一層の対話の促進が必要

※保証協会、金融機関のどちらが主体となって（もしくは連携して）経営支援を行うかなど、役割分担の議論が必要

※経営支援には時間とコストがかかることから、限られた人的資源を有効活用する観点からも、経営支援を行う事業者の要件等に関する議論が必要

・事業者支援をより効率的・効果的に行うためには、情報の非対称性を取り除くことが必要

※保証協会・金融機関で共通した情報プラットフォームの構築（共通CRMの構築や共有）ができれば理想

ご清聴ありがとうございました。

※本資料の内容や意見などは、発表者個人の見解であり、鹿児島県信用保証協会の公式見解を示すではありません。

【本資料に関するお問い合わせ】

鹿児島県信用保証協会 経営支援部 経営相談班
マネージャー 柚木崎 真吾 電話099-223-0231
E-Mail shien@kagoshima-cgc.or.jp