

『業種別支援の着眼点』の拡充や普及促進に向けた委託事業

最終報告書



メディアラグ株式会社

令和6年3月

目次

I. はじめに.....	3
II. 「着眼点」の拡大.....	4
1. 業種の追加.....	4
(1) 研究会での検討.....	4
(2) 有識者へのヒアリング.....	4
2. 試行版の公表.....	6
(1) 試行版に関する意見の募集.....	6
3. 『業種別支援の着眼点』における業種の拡大.....	6
(1) 小括.....	6
III. 本事業による普及促進活動.....	7
1. 勉強会の実施.....	7
(1) 講師育成勉強会.....	7
(2) 地域での自走に向けた勉強会の事例.....	8
① 第1回・第2回 東北地区（北東北地区：盛岡会場、南東北地区：仙台会場）	8
② 愛知県東三河地区.....	9
(3) 地域機関の主導による勉強会.....	10
2. 勉強会におけるプログラム.....	11
(1) グループワーク.....	11
(2) 勉強会 KIT/TIPS.....	11
(3) オンライン勉強会.....	11
(4) 小括.....	11
3. 事業者インタビュー動画.....	12
(1) コンセプト・狙い.....	12
(2) 作成にあたっての工夫・留意点.....	12
(3) 小括.....	12
4. 業種別専用ウェブサイト.....	13
(1) 専用ウェブサイト立ち上げ.....	13
(2) 小括.....	13
IV. 業界団体や地域における「着眼点」の普及状況.....	14
1. 業界団体・地域主導による普及促進活動.....	14
(1) 説明会・勉強会の開催.....	14
① 業界団体.....	14
② 信用保証協会.....	14
③ 財務局・財務事務所.....	14
④ イーラーニング.....	16
(2) 金融機関における「着眼点」の活用.....	17

(3) 小括.....	18
V. 参加者アンケート.....	19
1. アンケートの実施.....	19
(1) アンケート結果.....	19
(2) 講師育成勉強会の参加者に向けたアンケート.....	21
(3) 小括.....	22
VI. 総括.....	23
<参考1>業種別研究会における検討状況.....	24
(1) 第1回業種別研究会における検討.....	24
① 論点.....	24
② 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.....	26
① 論点.....	26
② 意見に対する対応.....	26
(3) 「着眼点」(追加3業種) 試行版の公表及び意見募集.....	27
① 「着眼点」(追加3業種) 試行版への意見募集.....	27
② 意見に対する対応.....	27
(4) 第3回業種別研究会における検討.....	28
① 論点.....	28
② 委員からの主な意見.....	28
資料1.....	30
(1) 調査記録.....	30
(2) 委員名簿.....	30
(3) 議事録.....	33
<参考2>金融機関における活用事例.....	80
<参考3>勉強会開催KIT/TIPS集.....	80
<参考4>アンケート項目.....	80

I. はじめに

令和5（2023）年3月、金融庁では、事業者支援に係る実務者の知見ノウハウを取りまとめた『業種別支援の着眼点』¹（以下、「着眼点」という）を公表した。

「着眼点」は、地域・組織・業態を超えて事業者支援のノウハウを共有していく「事業者支援のノウハウ共有」の施策²等により、事業者支援ノウハウ共有サイトや各地域で開催されたシンポジウムや勉強会等で交わされた金融機関の支援担当者等による実務者の知見やノウハウを取りまとめたものである。

「着眼点」は、新型コロナウイルス感染症による影響があった令和4年度に委託研究事業³（委託先：一般社団法人 日本生産性本部）により「業種別支援手法に係る研究会」（以下、業種別研究会という）における有識者会議にて、金融機関の現場職員のニーズに合致した実用書の検討がなされた。業種別研究会では、まず「着眼点」のコンセプトについて議論され、事業者支援の最前線にいる営業店現場の若手職員や経験年数が浅い方々が、現場の実務や支援の「初動」（着手のポイント）で使いやすいレベル・分量とすることになった。また、事業性評価の理解を促すために、まずは業種の概観を俯瞰でき、業種別に支援における着手のポイントや基礎的な理解に軸足を置いた。そして、事業者側の視点も取り入れることで、事業者との対話の深耕を促し、専門的な知見を身に着ける契機となることを狙っている。

令和4年度の成果として、建設業・飲食業・小売業・卸売業・運送業の5業種とともに、全業種共通及び現場職員の疑問に実務者が答えた「教えて、ノウハウ先生」という事業者支援の基礎的な知見や支援姿勢等についても、取りまとめている。

令和5年度は、「『業種別支援の着眼点』の拡充や普及促進に向けた委託事業」にて、更なる業種の拡大や普及促進を進めることとし、金融機関の事業者支援能力の向上を後押ししていくこととなった。本事業の取組みについて、報告していく。

¹ 『業種別支援の着眼点』（金融庁）

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

² 『事業者支援のノウハウ共有』の取組み（金融庁）

https://www.fsa.go.jp/policy/chuukai/0330knowhow_gaiyou.pdf

³ 「業種別の経営改善支援の効率化に向けた委託調査」に係る最終報告書の公表について（金融庁）

https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20230330_2/20230330_2.html

Ⅱ. 「着眼点」の拡大

1. 業種の追加

(1) 研究会での検討

令和4年度委託事業において、金融機関の若手職員等の事業者支援能力の向上に向けて、現場職員のニーズに基づいて、5業種（建設業・飲食業・小売業・卸売業・運送業）の「着眼点」が公表された。本事業で追加する業種については、有識者で構成された令和4年度業種別研究会において、コロナ禍で影響があった製造業や宿泊業、また専門性が高い医療業、介護業について意見が出されている。

令和5年度第1回業種別研究会では、以下のような意見があった。

○主な委員意見

- ・ 製造業一択でも良いと思う。サービス業は範囲が広く難しいが、特に生活関連サービスや労働者派遣業の支援が必要としている。
- ・ 製造業の基本的な考え方や工場の見学ポイントをまとめてはどうか。
- ・ 製造業は若手には理解が難しく、身近なサービス業や介護業を選定してはどうか。
- ・ サービス業は業種範囲が広いと、具体的な切り口が必要ではないか。
- ・ 宿泊業、医療業、観光業は専門性が高く業種ごとの理解が重要、サービス業と介護業は変化が大きく、同様に取り組む必要性がある。
- ・ 医療業では、クリニックや調剤薬局も含めた視点が求められる。
- ・ 医療業は特殊要素が多く、必要性が高い。サービス業は広範で難しいが、サービス業の括りで介護業や宿泊業を追加すれば、現場でも対話がしやすいのではないか。

これらの意見を参考にしながら、業種の検討とともに有識者へのヒアリングを実施した。

(2) 有識者へのヒアリング

専門性が高い医療業と介護業については、事業再生分野で活躍する複数の専門家に、コンセプトに基づいた取りまとめの可否や企業を取り巻く事業環境の全体を俯瞰するポイントなどについて、ヒアリングした。

○専門家の意見

- ・ 大まかでも地域医療の全体像を掴んでおくと、その病院の地域における位置づけがわかりやすい。その場合、日本医師会「地域医療情報システム」や厚生労働省「医療情報ネット」を活用するとよい。
- ・ 診療所向けの予約システムでは、1時間当たりの患者数6名が基準であり、肌感覚でもそこが採算基準だと思う。
- ・ 経営感覚が乏しい医師も多いため、定期的なモニタリングが効果的である。

これらのヒアリングや業種別研究会の意見、金融機関職員のニーズ等を検討し、製造業・サービス業・医療業（小規模クリニック）の3業種を追加とした。

とりまとめのポイントは以下の通り。

○製造業

- ・ 生産設備が付加価値創出の源泉であり、建設業同様の構成とした。
- ・ 理解が不十分となりがちな「会社側の利益の確認」「業務の範囲という視点（流通経路）」「製造業における人材・技術育成」について記載した。
- ・ 「労働集約型」と「資本集約型」というシンプルな整理とした。
- ・ 判断の基準がない中で、ボトルネックを見抜くのは難しいため、「5秒×10回診断」という手法により、現場の生産性を測る目線を取り入れた。
- ・ 「在庫」については、数値のみでの安易な判断を回避するため、生産形態と在庫の関係として、その合理性を自身で確認できる記載とした。
- ・ 「マッチング業務」について、その留意点を明記した。
- ・ 幅広い業態をカバーするため、3事例を追加。

○サービス業

- ・ その他業種の要素が関わる点について関係図を作成し、その特徴をイメージとして明示し、複合的なポイントから理解を促す工夫をした。
- ・ 全般に労働集約的な要素が強いため、売上高と売上総利益、当座比率などの基本的な財務をポイントとした。また人材が大きく関与することから、“人”に関するヒアリングを中心に据えた。
- ・ 設備的サービスと属人的サービスの2事例を追加。

○医療業

- ・ 地域医療の入口となる19床以下の診療所（クリニック）を対象とした。
- ・ 医療業（診療所）については、制約条件なども多く、他業種との類似点からポイントを示すとともに、相違点として差別化の難しさを示した。
- ・ 厚生労働省の公表資料を活用し、訪問時に確認すべき「一日あたりの患者数」「人件費の内訳」から、経営状況を類推するポイントを示した。
- ・ 創業支援と経営改善支援の2事例を追加。

2. 試行版の公表

第2回業種別研究会で、「昨年度同様に試行版にて、金融機関職員や実務者の声を広く聞くべきではないか」との意見があったことから、令和5（2023）年11月27日、業種別専用ウェブサイト⁴にて、試行版を公表するに至った。

図1 業種別専用ウェブサイトにおける試行の公表



(1) 試行版に関する意見の募集

試行版の公表とともに、12月26日までの期間、業種別専用ウェブサイトにて、広く意見募集を実施⁵した。試行版については、意見募集の期間中に約500件（令和5（2023）年12月時点）ダウンロードされ、金融機関職員やコンサルタントから意見が寄せられた。

○主な意見

- ・ 定性面の分析をするといった観点から、訪問前に特許や商標などの「知的財産」についても調査すべきではないか。
- ・ 地域医療圏における大規模病院等との連携状況も地域医療圏における立ち位置が把握できるポイントとなる。
- ・ 聞き手によって、ヒアリングの内容が大きく変わることもあるので、その対話手法やアプローチ方法を具体的に示しても良いのではないか。

3. 『業種別支援の着眼点』における業種の拡大

業種別研究会及び試行版の意見募集の内容を踏まえ、製造業・サービス業・医療業について、第3回業種別研究会にて委員の了承を得た。

(1) 小括

「着眼点」の拡大（業種の追加）については、業種別研究会等の意見を参考としながらも、金融機関の若手職員等が「初動」対応で活用しやすいというコンセプトに基づき、3業種の拡大となり、全8業種となった。

⁴ 業種別専用ウェブサイト <https://gyousyubetu.com/>（2024年3月末に終了）

⁵ 『業種別支援の着眼点』 ご意見等のお伺いについて <https://gyousyubetu.com/opinions/>（終了）

Ⅲ. 本事業による普及促進活動

本事業では、金融機関の現場職員に対して「着眼点」の普及を促すための効果的な方法について検討した。それぞれの取組み実績について以下の通り。

1. 勉強会の実施

本事業の情報提供には限りがあり、「着眼点」の対象となる金融機関の現場職員への普及は容易ではない。そのためには、地域や組織において若手職員や経験の浅い職員に対して、事業者支援能力を向上させていくための勉強会や研修、OJT等を継続的に進めていくことが重要である。同時に組織や個人の知見やノウハウを組み合わせ、業務に必要な知見に高めていくことが必要となる。

そのような観点から、「着眼点」の普及を促進するにあたり、金融機関等の職員向けに以下の勉強会を実施した。

(1) 講師育成勉強会

後述する説明会等の実施状況からも、金融機関に対する一定の認知は認められると考えられ、本事業においては営業店等の現場職員への「着眼点」のさらなる普及を推進するとともに、地域や組織での自走化につなげるため、「着眼点」の普及に協力いただける「講師役」の育成を目的とする勉強会を開催した。

本勉強会では、「着眼点」を読むだけでは理解しにくい「行間を埋める」目的で、実例や事業者側の目線などについて講義形式で実施、参加者が本勉強会を参考にして、組織等での勉強会につなげていくことを企図した。第1回・第2回は金融庁、第3回は近畿財務局で開催したところ、各回とも定員を超える申し込みがあり、全国各地から延べ179機関(193名)の参加とその関心の高さがうかがえた。

図2 講師育成勉強会概要

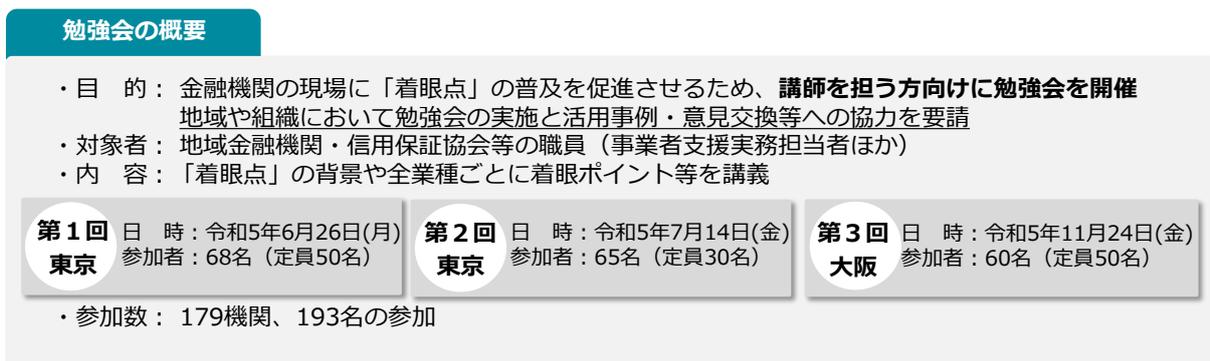


図3 講師育成勉強会の様子（写真）



（２）地域での自走に向けた勉強会の事例

前述の「講師育成勉強会」の参加者が講師となり、地域での自走化に向けた勉強会を財務局等の協力を得て、3会場で実施した。

① 第1回・第2回 東北地区（北東北地区：盛岡会場、南東北地区：仙台会場）

北東北地域（盛岡会場）では、東北財務局との共催により、青森県・秋田県・岩手県の金融機関と信用保証協会の職員向けに、勉強会が開催された⁶。当地の金融機関や信用保証協会の職員が講師を務め、講師のうち信用保証協会の中堅職員からは、自身の創業支援事例を活用して、飲食業の着眼した点について講義の上で、企業支援での業態を超えた組織間の連携の重要性などが語られた。また、グループワークでは、信用保証協会の若手職員が講師となり、建設業を営む企業の概況や決算書を用いて、「着眼点」を活用した事業性の把握方法や窮境要因の仮説、ヒアリングポイント、経営課題の設定をテーマとした議論に取組んだ。

南東北地区（仙台会場）でも、東北財務局と共催にて勉強会⁷が開催された。勉強会では地方銀行と協同組織金融機関の職員が講師を務め、業態を超えて参加者が集まった。運送業、飲食業について独自の知見を交えつつ勉強会が実施され、グループワークでは、現場レベルでの「着眼点」の活用の観点から、飲食業を支援する際のポイントの整理や店舗からの相談について、どのような具体的な支援できるかの議論が行われた。運送業では、固定資産台帳を用いて、会社の保有資産の把握や強みの把握などについて分析した。

⁶ 【北東北地区】現場職員向け「業種別支援の着眼点」勉強会
(令和5年11月28日)：財務省東北財務局

<https://lfb.mof.go.jp/tohoku/rizai/benkyoukai20231128.html>

⁷ 【南東北地区】現場職員向け「業種別支援の着眼点」勉強会（令和5年12月20日）：財務省東北財務局

<https://lfb.mof.go.jp/tohoku/rizai/benkyoukai20231220.html>

図4 東北地区勉強会概要

勉強会の概要

- ・目的：「着眼点」の活用に向けた実践的な勉強会
 - ・講師を地元の金融機関の支援担当者・信用保証協会の若手職員が担当
 - ・地域銀行・協同組織金融機関による業態を超えた知見・ノウハウの共有
- ・日時：令和5年11月28日（火）及び12月20日（水）
- ・参加者：（盛岡）31名、（仙台）42名
- ・内容：事業者支援の実例、ケーススタディを活用したグループワーク等を実施
（盛岡）①業種のポイント、②保証協会と金融機関の連携、③グループワーク
（仙台）①業種のポイント、②グループワーク（2つの業種）

地元講師・実際の支援事例の活用など、実務的な知見・ノウハウを、地域内で共有する自走に向けた取り組み

図5 東北地区勉強会の様子（盛岡会場）（写真）



② 愛知県東三河地区

愛知県の東三河地区では、東海財務局の協力の下、信用保証協会や信用金庫の支援部署担当者等が連携し、協同組織金融機関等の若手職員向けの勉強会⁸が開催された。勉強会では、地域特性を踏まえた建設業の実態について、信用金庫の実務者が講義するとともに、グループワークでは、実際の運送業の支援事例を題材に、決算数字からROA（総資産利益率）や運転手1名あたり運送収入などについて、業績推移から変化を読み取り経営状況について分析、追加のヒアリング事項や深掘りするポイント等を話し合った。また、金融機関の企業支援担当者がファシリテーターを務めることで、参加者がより実践的な目線や気づきを得られるような機会となった。アンケート回答からは、「近隣の金融機関ではあるが、若手職員間の交流は少ないため、意見交換の場としても有益であった」等の回答が得られた。

⁸東三河地区金融機関、「業種別支援」強化へ団結 地域特性考慮した知見共有（令和6年1月18日）
<https://www.nikkinonline.com/article/159616>

図6 東三河地区勉強会概要

勉強会の概要

- ・目的：「着眼点」の活用に向けた実践的な勉強会
 - ・地域特性を考慮した「業種別支援の着眼点」の理解を深め、取引企業との質の高い対話から実効性の高い事業者支援の実施に繋げる
 - ・連携した事業者支援に向けたネットワーク構築/ノウハウの共有
- ・日時：令和6年1月18日（木）
- ・参加者：47名
- ・内容：事業者支援の実例、ケーススタディを活用したグループワーク等を実施
 - ①業種別支援の着眼点 ②地域性に特化した業種別支援の着眼点 ③グループワーク

地域が主導した若手職員向けの勉強会で、業態を越えた意見交換の場として有益なものとなった。また、グループワーク時にファシリテーターを配置することにより、事業者支援の理解の深耕につながった。

図7 東三河地区勉強会の様子（写真）



(3) 地域機関の主導による勉強会

上記の地域での勉強会の他にも、講師育成勉強会の参加者がキーパーソンとなり、地域機関が主導して「着眼点」の勉強会が開催された。業態を超えた各機関の若手職員に向け、「着眼点」の講義とグループワークが実施された。勉強会は、同地域で各組織が連携して事業者支援を進めていくにあたり、同じ目的を持った職員同士が組織を超えてコミュニケーションが図れるようにするために企図されたものでもあった。

図8 山口県における「着眼点」勉強会概要

勉強会の概要

- ・目的：山口県内における事業者支援態勢の構築や若手職員間の連携強化を目的
- ・主催：信用保証協会・財務事務所の共催
- ・日時：令和5年10月25日（水）
- ・参加者：金融機関の若手職員 47名（県内に本店が所在する7機関）
- ・内容：「着眼点」ポイントと具体的な事例について講義
参加者によるグループディスカッション（現場での活用における課題等の共有）

地域が主導する若手職員向けの勉強会であり、交流の場としても有益なものとなった。

2. 勉強会におけるプログラム

勉強会においては、地域における連携強化や対話への活用を企図して、講義形式と併せてグループワーク形式を採用するケースがみられた。

(1) グループワーク

グループワークでは、以下のような取り組みがあった。

- ・ 実例を活用したワーク

ある地域では、実際の支援事例の決算書や企業情報を活用して、「着眼点」のポイント等から、問題点や課題を検討した。

- ・ 事業者インタビュー動画を活用したワーク

本事業にて作成した「事業者インタビュー動画」を、経営者ヒアリングと見立て、その様子や情報から、事業内容を類推するとともに、追加のヒアリング項目について検討した。

- ・ 地域でのネットワーク構築

グループワークを通じて、「着眼点」活用のみならず、通常の業務の悩みなどを共有でき、金融機関同士の横のつながりを創出する機会となった。

(2) 勉強会 KIT/TIPS

上述の通り、様々な形式で勉強会を実施しており、勉強会の内容や運営に関する一定の知見を得ることができた。今後、各地域や組織での「着眼点」の勉強会や研修会の開催の参考となるサポートツールとして、勉強会をより効果的に実施するためのヒントや気づきを勉強会 KIT/TIPS としてまとめた。

(3) オンライン勉強会

2023年12月、「着眼点」の試行版について、オンライン勉強会を実施した。本勉強会には、全国から約90機関（約170名）が参加した。

アンケートでは、追加業種についても、「業種特性が整理されており、幅広く知識を得ることができた」「業種ごとにどのような点を注意してみれば良いかが、わかりやすかった」等のコメントがあり、金融機関の職員からも理解しやすいとの意見も多かった。

(4) 小括

本章で示したとおり、本事業においては現場職員への「着眼点」のさらなる普及を推進し、地域や組織での自走化につなげるために、「着眼点」の普及に協力いただける「講師役」の育成を目的とする勉強会を中心に、普及促進活動を進めてきた。

東北地区や東三河地区で実施された勉強会については、地域の金融機関職員が講師を務め、また実務に即した形で講義とグループワークが行われている。また、同勉強会では、地域銀行と協同組織金融機関、信用保証協会の参加により業態を超えた形となり、今後の

地域での自走化に向けた取り組みとして、先行事例になったと考えている。参加者からも、実務者自身の経験や知見を織り交ぜた説明がなされたことから、「着眼点」がより有用なものであったとの感想も聞かれた。

3. 事業者インタビュー動画

本事業において、事業者インタビュー動画を作成した。

(1) コンセプト・狙い

事業者インタビュー動画は、「着眼点」を補足するもので、金融機関等の職員の方々に「着眼点」への理解を深めることを目的としたものである。「着眼点」の対象とする若手職員等からは、経営者と何について話をしたらよいか困っているという声も聞こえており、事業者との対話のアプローチとして参考になることを企図している。そのため本動画については、事業者の視点から経営者自身によりビジネスモデルや経営課題などの商売を語っていただくことで、出来る限り本音を引き出すようにしている。

(2) 作成にあたっての工夫・留意点

動画の作成、編集にあたっては、業種別研究会での委員からの意見も参考にしながら、ショート動画にまとめる、字幕を付すなど若年層の趣向に合わせた工夫をした。

○工夫・留意点まとめ

- ・ 中小事業者の協力（金融機関の紹介）を得て、経営者自身から実際の事業（ビジネスモデルや課題等）を語っていただき、現場担当者が現場での活用がイメージしやすい形式とした。
- ・ ヒアリングに際しては、「教えて、ノウハウ先生」の傾聴に基づき、沿革を丁寧に語ってもらうなど、企業の背景にまで目を配り、現場担当者へ動画の内容がより伝わりやすいものにした。
- ・ インタビューの内容ごとに目次をいれることで、実際に現場担当者が視聴したい内容までスキップができるようにした。
- ・ その企業にどんな特性があるのか、図やテロップを活用することで、一目で商売のポイント（強み、特徴、ビジネスモデル等）が理解できるようにした。

(3) 小括

事業者インタビュー動画では、経営者から事業内容と金融機関への要望について語っていただいた。本動画では、実際のヒアリング現場を疑似体験できるような構成として、実際に経営者へヒアリング時に留意すべき点やヒアリングすべき点について、経験が少ない若手職員にとって有効な学習機会となることを意識して作成した。

4. 業種別専用ウェブサイト

(1) 専用ウェブサイト立ち上げ

本事業では、「着眼点」に関する情報提供をタイムリーに発信するため、令和5（2023）年8月に業種別専用ウェブサイト⁹を立ち上げた。

図9 業種別専用ウェブサイトにおける訪問者数の推移



本ウェブサイトでは、業種別に事業者インタビュー動画を9本公開するとともに、全国の金融機関による「着眼点」の活用事例を掲載した。また、読み上げ動画や「着眼点」試行版の意見招請など、本年度の取組みや金融機関の活用事例などをタイムリーに発信できた。

(2) 小括

本事業での、業種別専用サイトの開設によって、「着眼点」に関する追加情報を含め、情報が一元化され、またタイムリーに発信できたことでユーザビリティの向上につながった。

⁹ 業種別専用ウェブサイト <https://gyousyubetu.com/> (令和6（2024）年3月終了)

IV. 業界団体や地域における「着眼点」の普及状況

本事業以外でも、金融機関の現場職員に対して、周知を図るとともに、利活用を促すために多くの勉強会や研修会が実施されている。その内容について以下に示す。

1. 業界団体・地域主導による普及促進活動

令和4（2023）年3月の「着眼点」公表直後より、業界団体では、参加金融機関や参加協会向けに施策の説明会を開催された。また、各地の中小企業支援ネットワークや信用保証協会、地区協会、財務局・財務事務所でも、地域内の金融機関や支援機関向けに「着眼点」の説明会や勉強会が数多く実施されており、その一部を紹介する。

（1）説明会・勉強会の開催

本事業以外でも各機関等において「着眼点」についての説明会や勉強会が実施されている。以下各機関等での取組みについて示す。

① 業界団体

一部の業界団体では、令和5（2023）年3月の公表直後に、オンライン説明会実施するなどして、早期かつ広範囲の周知を実施している。また、支援担当者向けの研修プログラムに「着眼点」講座を組み入れる事例もあった。

② 信用保証協会

全国信用保証協会連合会では、4月に全国に52ある信用保証協会向けに「着眼点」のオンライン説明会を開催した。小規模企業向けの緊急保証融資への対応もあり、経営支援業務の一つのアプローチとして「着眼点」が紹介された。そして、各地域の信用保証協会では、独自の勉強会を企画するとともに、中小企業支援ネットワーク会議等への働きかけもありき、研修会にて「着眼点」を活用するケースも複数見られた。

③ 財務局・財務事務所

財務局においては、業務説明等において、「着眼点」を広く周知するとともに、事業者支援態勢構築プロジェクト等の一環として、事業者支援に係る実務者や若手職員向けの勉強会を積極的に開催した。また、一部の財務局においては、中小企業の課題解決策として、価格引上げサポート支援のアプローチに「着眼点」を活用する等の動き¹⁰も見られた。

¹⁰ 令和5年9月29日「地域金融機関向け 価格転嫁サポート研修会」（財務省近畿財務局）
<https://lfb.mof.go.jp/kinki/content/006/00600078.pdf>

図 10 業界団体や信用保証協会、財務局による説明会開催実績

No	時期	内容
1	4/13	中国財務局「着眼点説明会」(オンライン)
2	4月～	関東財務局(金融機関向けYoutube配信コンテンツ)
3	4/20	全国信用保証協会連合会「着眼点説明会」(オンライン)
4	4/21	岐阜財務事務所他 実務担当者意見交換
5	4/24	山梨県信金協会・信組協会「着眼点勉強会」
6	4月～	東海財務局(金融機関向けYoutube配信コンテンツ)
7	5/12	浜財務事務所(営業店職員向けDVDセミナーコンテンツ)
8	5/15	近畿財務局 事業者支援の在り方ゼミ「着眼点説明会」
9	5/19	富山県信用保証協会他「着眼点勉強会」
10	5/19	宇都宮財務事務所(渉外担当者の意見交換会)
11	5/24	全国信用組合中央協会「着眼点説明会」(オンライン)
12	5/30	北海道経済産業局・財務局「着眼点説明会」(オンライン)
13	6/2	福岡財務支局 コンソーシアム「着眼点」グループワーク
14	6/19	全国信用金庫協会「着眼点説明会」(オンライン)
15	7/5	東京都信用金庫協会 支援担当者会議「着眼点説明会」
16	7/21	信金中央金庫東北支店 信金職員向け「着眼点勉強会」
17	8/10	長野県よろず支援拠点 専門家向け説明会
18	9/6	愛知県信用保証協会 ネットワーク会議分科会
19	9/8	熊本県信用保証協会「着眼点勉強会」
20	9/11	新潟県信用保証協会他 中小企業ネットワーク会議(オンライン)
21	9/15	岐阜企業力強化連携会議全体会「着眼点勉強会」
22	9/21	一般社団法人金融財政事情研究会「着眼点説明会」(大阪)
23	9/22	栃木県信用組合協会「着眼点勉強会」
24	9/25	一般社団法人金融財政事情研究会(東京・オンライン併用)
25	9/29	近畿財務局・近畿経産局(価格転嫁セミナー)
26	11/6	富山県信用保証協会 第2回金融支援連絡会議
27	11/14	(公財)ひろしま産業振興機構・中国財務局 第9回事業性評価研究会
28	2/2	四国地区信用金庫 情報連絡会議
29	2/19	南九州信用金庫協会「着眼点勉強会」
30	2/15	奈良県信用金庫協会「着眼点勉強会」
31	2/21	東北財務局 信用金庫・信用組合向け「着眼点勉強会」
32	2/26	知多地域信用金庫「着眼点勉強会」
33	2/28	四国財務局「着眼点勉強会」(オンライン)
34	3/7	東海地区信用金庫協会「着眼点勉強会」

④ イーラーニング

金融庁チャンネル（YouTube）にて、配信されている5業種の読み上げ動画が、イーラーニングの教材として活用された。

『地方創生カレッジ』¹¹

本取組みでは、金融機関職員向けに役立つイーラーニング講座を多数展開している。その1つとして、金融機関の事業者支援を後押しするものとして「着眼点」も講座のカリキュラムの1つとして新に組み込まれた。登録をすることで、だれでも利用が可能となっている。

図 11 地方創生カレッジにおける「着眼点」講座

地方創生カレッジ

eラーニング講座

地方創生 連携・交流ひろば

eラーニング講座をご利用の方

無料会員登録 ログイン

初めての方へ >

おすすめコース >

【講座を探す】

テーマ別に探す

職業別に探す

取組別に探す

地域別に探す

講座紹介

199: 業種別支援の着眼点

このコースでは、金融機関等の番手・中堅現場職員が、効率的かつ効果的に経営改善支援を実施するための初動対応に際して必要となる、業種別の特性を踏まえた着眼点を動画で紹介しています。

金融庁事業者支援ノウハウ共有サイトや各地域で開催された勉強会・意見交換等で収集した事業者の知見やノウハウを整理し、業種別に事業者支援の着眼点及び支援事例並びによくある質問として編集しています。

動画の内容は、あくまでも数ある着眼点の一つを示したものであり、それぞれの組織・個人において、用途に応じた工夫を加えながら活用いただきますようお願いいたします。

各事業者のおかれている立場・状況は様々であり、取りうるアプローチも異なるため、当コースの動画を「経営支援の入口」として、実際の経営改善支援の場面で活用するとともに、さまざまな政府施策等も併せて活用することで、効果的な事業者支援に取り組んでいただきたいと思います。

当コースは「業種別の経営改善支援の効率化に向けた委託調査」（金融庁、令和4年度）において制作された動画をeラーニングコース化したものです。

『業種別支援の着眼点』のファイルデータは金融庁ウェブサイト（下記URL）からダウンロードできます。本コース動画と併せてご覧ください。

『業種別支援の着眼点』について

『信金中央金庫オンライン研修システム「Sels」』

信金中央金庫では、オンライン研修システム「Sels」（セルズ）に「着眼点」の読み上げ動画を活用した学習動画が新たに作成された。本研修システムは、現在、全国約250の信用金庫で利用されており、「着眼点」の学習動画では、各編の最後に確認テストを設け、学習内容に沿った問いを設ける工夫がされている。また、一部にはこれらを人材育成に組み込んでいる信用金庫もある。

¹¹ 『地方創生カレッジ』業種別支援の着眼点（内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局）
<https://chihouseisei-college.jp/e-learning/basic/introduction/199.html>

図 12 「Sels」内における「着眼点」学習画面（スマートフォン）



提供元：信金中央金庫

(2) 金融機関における「着眼点」の活用

「着眼点」のコンセプトにおいて、本書を出発点として用途に応じてそれぞれの個人・組織で工夫を加えながら活用を期待するものとしている。各組織で工夫ができるように PowerPoint®版も公表され、編集可能な形式となっている。地域では、オリジナルの資料や読み上げ動画等を活用して、現場職員への周知を進めている機関もでてきている。以下に自主的な活用事例を示す。

○活用事例

- ・ 「着眼点」の内容をニュースシリーズ化したデジタル時代の情報発信
若手職員へ業種別支援の知識を身に付けてもらうため、隙間時間でも読みやすいショートバージョンの「着眼点」を定期的に配信している。
- ・ YouTube を通じての新しい展開
若手職員や経験の浅い職員が、休憩等の時間に「着眼点」の読み上げ動画を視聴する姿が見られた。職員からは事業者支援の際の会話の引き出しが増えたという声も聞かれた。

- ・ 独自の「着眼点」の資料の作成

スーパーマーケットに出向経験のある職員の知見をベースに、チーム内のメンバーと話し合いながら「着眼点」の PowerPoint®版を活用して、組織独自の目利き資料を作成。

- ・ 共通の言語・共通の目線合わせとして活用

勉強会等において各機関で「着眼点」を通じた意見交換を行うことにより、経営支援に対するそれぞれの考え方を理解し、共通の言語、共通の目線を持つことができた。

(3) 小括

本章で示した通り、様々な組織や機関で「着眼点」の自主的な取り組みが行われている。各地域や組織における独自の研修会、オンラインを活用した勉強会の開催、「着眼点」の読み上げ動画を活用した勉強会の実施、補足資料としての活用等、様々な取り組みが確認できた。

V. 参加者アンケート

本事業期間中において、「着眼点」の勉強会の参加者に対してアンケートを実施した。委託事業以外の勉強会でもアンケートを実施しており、これまでに 500 以上の回答を得ることができた。アンケートの回答と今後の展望について、以下に示す。

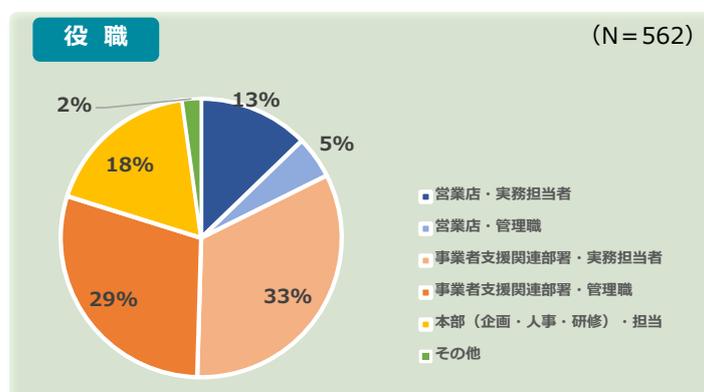
1. アンケートの実施

本事業及び金融庁職員が講師として参加した各勉強会において、アンケートを実施した。

(1) アンケート結果

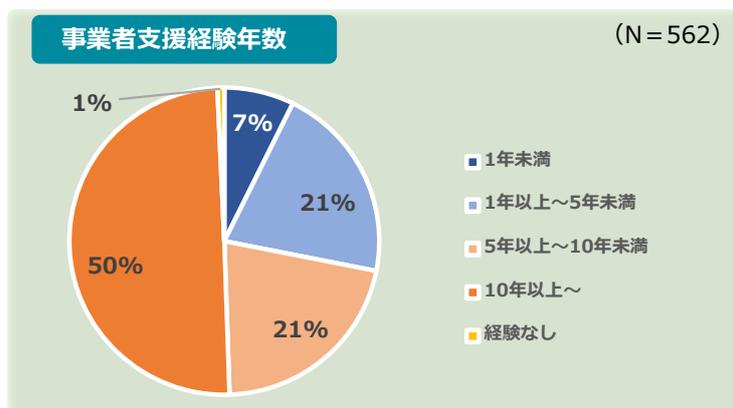
以下アンケートで得られた結果について示す。

図 13 【役職に対する回答】



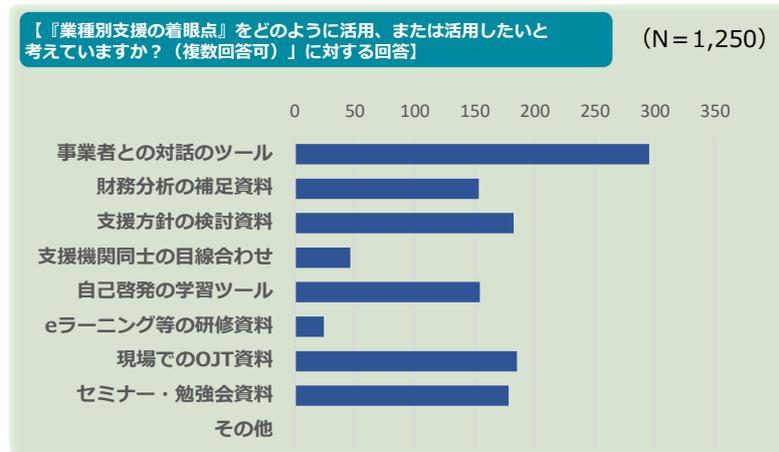
参加者の役職については、事業者支援に係る事業者支援関連部門が約 6 割と最も多く、次いで約 2 割が本部（企画・人事・研修）の担当者であった。

図 14 【中小企業への融資営業・事業者支援業務経験年数に対する回答】



事業者支援に関する経験年数については、10 年以上の職員が半数程度参加した。

図 15 【『業種別支援の着眼点』をどのように活用、または活用したいと考えていますか？
(複数回答可)】に対する回答】



「着眼点」の活用方法として、「事業者との対話ツール」として活用したという声が最も多く、その他では、現場での OJT 資料やセミナー・勉強会などの支援能力の育成ツール、そして財務分析の補足資料や支援方針の検討資料などの業務での補足資料で活用したいというニーズがあった。

図 16 【「着眼点」の既読状況、動画の視聴状況についての回答】

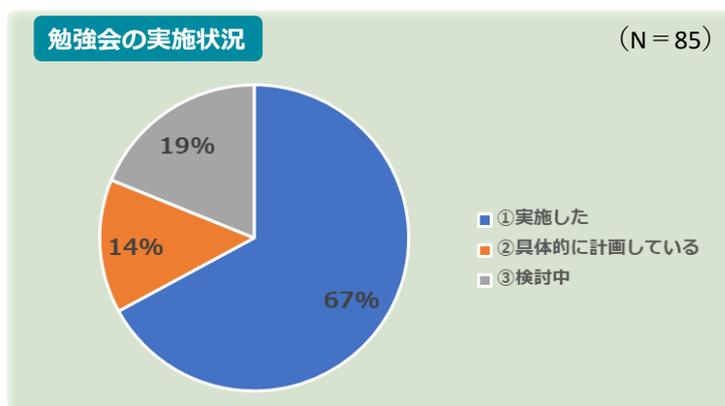


「着眼点」の既読状況及び読み上げ動画の視聴状況については、一部あるいは全部を既読している、もしくは AI 読み上げ動画にて「着眼点」を一部、あるいは全部視聴をしている割合は、全体の 6 割程度であった。

(2) 講師育成勉強会の参加者に向けたアンケート

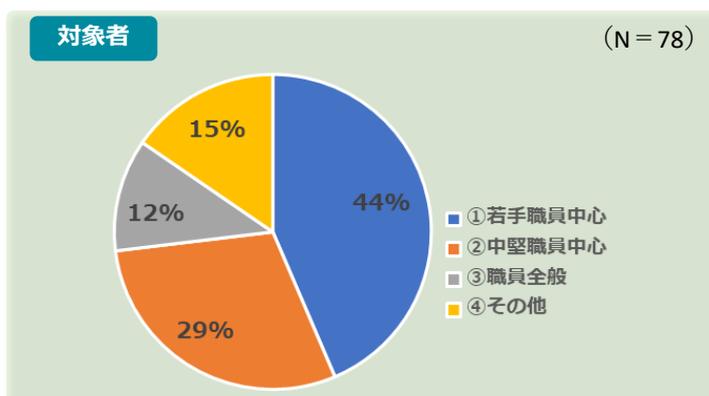
Ⅲ. 1. (1) にて示した「着眼点」の普及に協力いただける「講師役」の育成を目的とした「講師育成勉強会」の参加者（第1回・第2回の参加者 137名（133機関））向けに、勉強会後の組織や地域における勉強会の実施状況や課題等について、2023年8月と12月の2回アンケートを実施した。（平均回収率 70.4%）以下にそれぞれの設問と回答を示す。

図 17 【勉強会実施状況についての回答】



講師育成勉強会の受講から、第2回のフォローアップアンケート実施までに約7割の参加者が自組織内外で勉強会を実施している。

図 18 【勉強会対象者についての回答】



勉強会の対象者は若手職員中心に開催されたものが約4割で一番多く、次いで中堅職員中心のものが約3割であった。

図 19 【「着眼点」に係る各回の勉強会参加者数とその合計】



各機関での「着眼点」勉強会への参加者数については、累計参加人数は 5,580 名となった。延べ 5,000 人以上が何らかの形で「着眼点」に触れているということがわかった。

(3) 小括

アンケートを通して、勉強会の参加者の役職や経験年数、活用状況などについて回答を収集した。今後の「着眼点」の活用の方向性などについても回答が得られていることから、現場職員の一定のニーズについては把握ができたと考えられる。本事業で取りまとめたこれらの情報については、今後の「着眼点」のさらなる普及促進に際し、現場職員がどのようなことを求めているのかを理解する際に有用なものとなっていると考えられる。

VI. 総括

ここまで「着眼点」の拡充と普及促進活動の取組みについて報告した。

先述の通り、本事業で拡充された業種については、業種別研究会での有識者や専門家等の意見、現場のニーズを勘案し、地域金融機関等の現場職員が事業者支援の際に必要な業種を広げる形で、製造業、サービス業、医療業の3つとなった。結果、これまでに合計8種類の業種について「着眼点」が作成されたこととなる。

本事業を通して、「着眼点」の普及促進については、アンケートの結果からも金融機関や本部の職員に対しては一定の周知ができたと考えられるが、本来「着眼点」を活用してほしい現場の若手職員までの十分な周知には至っていない。今後、現場における「着眼点」のさらなる活用を進めるために、これまでの一連の取組みを踏まえ、今後の「着眼点」についての展望を示す。

まずは、新たな業種の追加についてである。現場職員のアンケート等からは、更なる業種の追加ニーズも見られたため、例えば、地域福祉を支える介護業、今回サービス業では取りまとめ範囲の対象外となった宿泊業などが今後の追加業種の候補としてあげられるだろう。他にも、今回追加された製造業やサービス業については広範な範囲についてポイントを絞ってまとめたことから、今後は、深掘りした内容が追加されることも考えられる。

次に「着眼点」の地域や組織での自走化に向けた施策についてである。各地域での自走化を進める上では、「講師」人材や研修プログラムといった課題について、どう対応していくかが重要になる。普及に協力していただける「講師」となる人材がこれまで以上に増えていくことで、地域や組織での創意工夫が生まれていくだろう。また、効果的な研修に向けて、ケーススタディなどの教材も必要となると考えられる。例えば、これまでの勉強会での事例を集め、講師用の資料として、取りまとめることなども考えられる。

次に、他金融機関の「着眼点」の活用事例をもっと知りたいなどの声がアンケートであがっていることから、本事業で収集した活用事例は、多くの金融機関にとって有益な情報となることを期待している。また、業種別研究会では、「事業者支援の成功体験の共有も普及促進に役立つのではないか」という意見があり、若手職員にも身近なアプローチを検討することも考えられる。

最後に、動画の更なる活用に期待したい。若い世代にとっては利用頻度が高く、普及において、効果的な活用を引き続き検討していくことは有用であると考えられる。

本事業の取組みにおいて、業種別研究会委員の皆様をはじめ業界団体などの皆様、様々なご知見を共有いただいた数多くの方々にご協力をいただいた。また、各地域での勉強会の開催、事業者インタビュー動画の作成にあたっては、事業者様の協力のほか、各金融機関や信用保証協会の皆様、関係される数多くの皆様のお力添えをいただいた。改めてこの場を借りて御礼申し上げたい。本事業における成果が、各地域金融機関等へ伝播し、事業者支援能力の向上につながれば幸いである。

<参考1>業種別研究会における検討状況

「着眼点」に追加する業種の選定や、普及促進活動の手法については、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、追加業種の決定と普及促進を実施した。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、巻末の資料を参照されたい。

(1) 第1回業種別研究会における検討

2023年（令和5年）6月13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。1点目は、「着眼点」の追加業種についてである。2点目は、普及促進活動についてである。まず1点目の論点である「着眼点」への追加業種については、昨年度事業の第3回業種別研究会で図られた議論をもとに、どの業種を追加すべきか伺った。また、2つ目の論点である普及活動については、普及促進活動全般において、効果的な普及促進のためにどのような点に留意すべきかを伺った。そして事業者インタビュー動画の作成においては、「着眼点」の理解を深めるために、動画制作時にどのような点に留意する必要があるかについても伺った。

② 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、主に下記の通り実施し、第2回業種別研究会に向けた課題の整理を実施した。

<論点1>

- ・ 「着眼点」の業種追加は、委員の意見や現場のニーズを踏まえ、有識者へのヒアリングを実施。結果として、「製造業・サービス業・医療業」を追加することとし、委員の意見を反映しまとめた。
- ・ 製造業は、製品の種類や生産形態等により業態が多様であることなどを踏まえ、建設業に近いイメージでまとめた。
- ・ 製造原価の着目の仕方や、労働集約型/資本集約型といった生産体制の確認等に加え、工場の現場を見る際に着目するポイントを盛り込んだ。
- ・ サービス業は、非常に広範な業種を包含していることを踏まえ、属人的・設備的要素の度合い等により特性をマッピングして整理し、類似・関連する他業種の着眼点を参考にできるようにまとめた。
- ・ その上で、営業利益・売上トレンドといった財務指標の見方、人材・組織といった訪問時に確認する際の視点など、共通して着目するポイントを整理した。
- ・ 医療業は、取引先数が多く現場のニーズが強いことなどを踏まえ、地元クリニック等の小規模事業者を中心に取り上げ、専門用語など業種の理解につながる内容を交えつつまとめた。

<論点2>

- ・委員の意見も踏まえ継続的な勉強会の開催を実施し、金融機関の組織内でも自発的に実施できるように事例の収集を行った。
- ・業種別専用ウェブサイトを立ち上げた。
- ・事業者インタビューでは、「経営者が「着眼点」に関する感想や現場の実情との結びつく事柄を話すことで、若手職員がその実用性を理解しやすくなる。」といった意見を踏まえ、事前ヒアリングを行い、「着眼点」と結びつきやすい質問を行い、動画を構成した。
- ・「インタビュー内容は、企業の状況や金融機関に対する印象・注文・理想とする職員像・期待等を語ってもらえると良い。」といった意見を踏まえ、事業内容に加え、金融機関への期待・要望などを取り入れた。
- ・「若者は短い動画を好むため、ショート動画やアニメを使用して興味を保つことが有効。短めの動画で、様々な事業者に出演してもらえると良い。」といった意見を踏まえ、業種・事業内容の偏りが無いよう事業者を選定することや、各動画内で興味が持続するよう、個別質問ごとに区切りを入れ、コンパクトにまとめる工夫を取り入れた。
- ・「動画概要説明等によるアピールのほか、「着眼点」とリンクする内容やポイントに字幕を付すなどの工夫により、「着眼点」の活用・理解につながる。」といった意見を踏まえ、視覚的な理解の促進、および、「着眼点」と結びつきやすいように、テロップ、図表、ポイントのまとめなどを挿入した。

(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、追加業種の選定、普及促進のための講師育成勉強会を開催した。そして2023（令和5）年10月6日の第2回業種別研究会にて、「着眼点」の製造業、サービス業の（案）を示した。また事業者インタビュー動画のサンプル動画も示した。

① 論点

第2回業種別研究会では、2つの論点が諮られた。1点目は、「着眼点」（案）についてである。2点目は、普及促進活動についてである。

まず1点目の論点である「着眼点」（案）については、金融機関等職員にとって理解しやすいものとなっているかを伺った。また、2つ目の論点である普及活動については、勉強会の開催、事業者インタビュー動画の作成、活用事例の収集等を行うにあたって、効果的に行うために留意すべき点について伺った。

② 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等を踏まえ、主に下記の通り対応を実施した。

<共通>

- ・ 金融機関の協力を得て、参考事例を追加。

<製造業>

- ・ 工場見学編に「在庫の確認」「生産現場の確認」を追加。
- ・ 生産形態と在庫の関係を明確化、組織図や生産工程、整理整頓を確認することを追加。
- ・ 販路・外注先の紹介ニーズの際に参考となる「マッチング編」を追加。
- ・ 工場の改善ポイントとして、シンプルなアクションプラン・工場内の音についてコラムを追加。
- ・ 2事例を追加（本業収益の立て直し、新たな販路開拓支援）。

<サービス業>

- ・ 訪問前編の「設備的」「属人的」のタイトル部分を変更。
- ・ 訪問時編、人と組織風土については、平均年齢と勤務年数を軸にサービス業の概略など代表的な特徴とその他の要素を含めて記載。

<医療業>

- ・ 数値の修正。
- ・ 参照サイトについて用語集に追加。
- ・ 地域医療等のアプローチ手法やその他のノウハウを追加。

<普及促進活動>

- ・ 講師育成勉強会参加者を講師として、地域での自走化を目的に勉強会を開催。
- ・ 普及活動における「着眼点」が使われない理由について、アンケート項目の改修。
- ・ 「着眼点」の活用事例の収集継続、業種別専用ウェブサイトへの掲載。

(3) 「着眼点」(追加3業種) 試行版の公表及び意見募集

昨年度事業と同様に、試行版の公表によって金融機関職員や実務者の声を広く聞くべきではないかとの意見があった。また、金融機関の現場からは追加業種についても早期に参考資料として、その活用を検討したいという声があったことから、令和5(2023)年11月27日から12月26日の約1か月の間、業種別専用ウェブサイトにて意見募集を行った。

① 「着眼点」(追加3業種) 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。

<共通>

- ・ 訪問前に特許や商標などの知財について調査していくとよい。

<医療業>

- ・ 事例について、支援が必要な事例を取り上げてもよい。

② 意見に対する対応

これらの意見をもとに、主に下記の通り対応を検討、実施した。

- ・ 知財に関して、訪問前に調べていくことについて「教えて、ノウハウ先生」の共通編に追加。
- ・ 医療業に関しての事例を追加。

(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および意見募集で寄せられた意見等を踏まえ、「着眼点」(最終案)進めたほか、本事業での普及促進として、各地域での勉強会の開催、事業者インタビューの作成、活用事例の収集をした上で、「着眼点」(最終案)への意見を諮り、また本事業における普及促進活動の実績報告と今後の普及について検討するために2024(令和6)年1月22日の第3回業種別研究会を開催した。検討内容は以下の通りである。

① 論点

第3回業種別研究会では、2つの論点が諮られた。1点目は、「着眼点」(最終案)についてである。2点目は、「着眼点」の今後の普及促進活動についてである。

まず、1点目の論点である「着眼点」(最終案)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、インタビュー動画の内容や活用事例の内容は金融機関の現場職員が活用しやすいものとなっているかを伺った。

次に、2つ目の論点である今後の普及活動については、業種の追加をする際はどのような点に留意して業種を選定するとよいか、また各金融機関で現場職員の活用を促進するためにどのような施策を実施すると効果的などについて伺った。

② 委員からの主な意見

「着眼点」の今後の普及促進について得られた意見は以下の通りである。

<業種を追加する際には、どのような点に留意し、業種を選定すると良いか。>

- ・ インバウンド需要を背景にした観光業を追加業種に取り入れる必要がある。
- ・ 地域の生活インフラに繋がる業態や業種(介護、宿泊業など)を追加してはどうか。
- ・ 冠婚葬祭やクリーニング業界など生活関連サービス業において、「着眼点」を持つ支援が必要ではないか。
- ・ 地域ごとに希望する業種が異なる可能性があるため、介護、宿泊、観光などの追加を検討してはどうか。
- ・ 貸出残高の多い不動産業も追加業種として検討してはどうか。

<各金融機関で現場職員の活用を促進するために、どのような施策を実施すると効果的か。>

- ・ 現場職員の活用促進は地道な継続活動が重要で、信用保証協会へのアプローチも有益ではないか。
- ・ 普及方法として異なる主管省庁や金融機関の共催勉強会を推進してはどうか。
- ・ 財務局や信用保証協会との共催、異なる省庁の協力を促進してはどうか。
- ・ 現場での着眼点の活用を若手職員の教育に結びつけ、ポストコロナ事業の計画策定支援にも活用する可能性を検討してはどうか。

<活用を促進するために、どのようなコンテンツ等を検討する必要があるか。>

- ・ グループワーク材料や事業者ヒアリングシートの提供が、講師の負担を減らし普及

促進に寄与するのではないか。

- ソーシャルネットワークサービスを利用した告知、例えば Instagram など、活用促進コンテンツに取り入れるべきではないか。
- 金融雑誌などでのわかりやすい記事連載を企画してはどうか。
- 業界別にアプローチし、TikTok を活用したコンテンツ提供も検討してはどうか。
- 漫画など新たなアプローチを取り入れ、現場での実践を重視した普及促進が必要ではないか。

資料1

(1) 調査記録

第1回 業種別支援手法に係る研究会

開催日時：令和5年6月13日（火）10時00分～11時30分

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

開催日時：令和5年10月6日（金）16時00分～17時30分

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

開催日時：令和6年1月22日（月）15時30分～17時

開催方法：オンライン（Zoom）

意見募集

意見募集期間：令和5年11月27日（月）～令和5年12月26日（火）

（業種別専用ウェブサイト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

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
	鈴木 学	西村あさひ法律事務所 パートナー
	鈴木 忠博	株式会社京葉銀行 融資部企業経営サポートグループ グループリーダー
	谷川 雅人	常陽銀行 融資審査部 担当部長
	野田 淳嗣	横浜信用金庫 常勤理事 営業統括部 部長
	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 部長
	吉澤 淳	栃木県信用保証協会 経営支援部 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

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
	鈴木 学	西村あさひ法律事務所 パートナー
	鈴木 忠博	株式会社京葉銀行 融資部企業経営サポートグループ グループリーダー
	谷川 雅人	常陽銀行 融資審査部 担当部長
	野田 淳嗣	横浜信用金庫 常勤理事 営業統括部 部長
	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 部長
	吉澤 淳	栃木県信用保証協会 経営支援部 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3回 業種別支援手法に係る研究会

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

鈴木 学	西村あさひ法律事務所 パートナー
鈴木 忠博	株式会社京葉銀行 融資部企業経営サポートグループ グループリーダー
谷川 雅人	常陽銀行 融資審査部 担当部長
野田 淳嗣	横浜信用金庫 常勤理事 営業統括部 部長
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 部長
吉澤 淳	栃木県信用保証協会 経営支援部 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

(3) 議事録

第1回 業種別支援手法に係る研究会

日 時： 令和5年6月13日（火）10時00分～11時30分

場 所： オンライン

○（事務局）

令和5年度第1回「業種別支援手法に係る研究会」を開催いたします。事務局としてメディアラグ株式会社が進行を務めさせていただきます。本日はお忙しい中、本研究会にご参加頂きまして誠にありがとうございます。本研究会は、金融庁の『業種別支援の着眼点』の拡充や普及促進に向けた委託事業として、主に『業種別支援の着眼点』の追加業種や普及促進活動についてご意見やご検討をお願いするものです。まず開会の挨拶を頂戴いたします。

○（金融庁）

委員の方、またオブザーバーでご参加の皆様方におかれましては、ご多忙の中、本研究会にご出席を賜りましてありがとうございます。また座長におかれましては、昨年度に引き続きご協力を頂き重ねて御礼を申し上げます。一言ご挨拶申し上げます。

本年3月に『業種別支援の着眼点』を公表させていただきました。その後、実際に使ってくださっている方の声を、私もさまざまな地域で聞いておりますけれども、大変わかりやすいといった感想や、役所が関わった公表物にしては、画期的という意見もありました。あまりそういう評価を聞いたことはないですが、それはひとえに、委員の皆様方が、実際に若手社員等、現場で実務に携わっていらっしゃる方々が本書を使うことを念頭に置かれて、活用方法について、いろいろご知見をいただいたことに尽きるのではないかと考えております。その中で、今年度は昨年度の議論の中で追加すべき業種がさらにあるのではないかとということですか、本書の普及促進をしていくためにはどうすればよいのかといった点を中心に、ご議論を賜ればと思っております。

今年度はメディアラグ株式会社さんのご協力のもとで、研究会にて議論を重ねて頂きまして、さらに地域金融機関の事業者支援を後押ししていき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は、それぞれのお立場から忌憚のないご意見を頂戴できれば幸いです。それでは本日どうぞよろしく願いいたします。

○（事務局）

最初に事務局から、昨年度の取組みの振り返りと今年度の取組方針の説明、並びに本日もご検討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いただければと存じます。

○（座長）

今年度もどうぞよろしく願いいたします。「着眼点」については、私も何人かの金融機

関の方々からお話を聞き、勉強会にも積極的に参加をしたいという話題等、公表後の出足はうまくいっているのではないかと思います。せっかく作ったものですので、今年度は「着眼点」をいかに普及させていくかということで、事業を進める中で、皆様がさまざまな経験されてきたことを、ぜひフィードバックしていただければと思っております。

また追加業種に関する意見もありましたので、もう少し業種を増やすことも課題でございます。こちら、皆様方のご知見をご活用させていただければと思っております。それでは資料3の事務局説明資料から議事を始めたいと思っております。

○（事務局）

事務局より、昨年度の取組みと今年度の取組方針についてご説明いたします。まず2ページをご覧ください。こちらは昨年度の「業種別支援」取組みの全体像をまとめたものでございます。建設業、飲食業、小売業、卸売業、運送業の5業種を取り上げ、全3回の研究会において、委員の皆様にご意見を頂きながら取りまとめしました。その過程で、試行版の公表および意見招請を実施し、加えて事業者支援ノウハウ共有サイト参加者の協力のもとで、追加事例の収集も行いました。さらに信用保証協会や業界団体、財務局、財務事務所等が中心となり、勉強会が各地で開催されました。公表にあたっては、活用される組織や個人の意見を踏まえてカスタマイズできるよう、編集可能なパワーポイント形式での配布、さらには読み上げ動画も用意しました。

続いて3ページをご覧ください。「着眼点」の4つのコンセプトについて、改めてご説明いたします。1つ目は、経験が浅い方々にとっても、実務や支援の初動で伝えやすいレベル・分量。2つ目は、各業種において内容が一つのスライドで完結する構成。3つ目は、業種全体を俯瞰できること。最後はこの「業種別支援の着眼点」を出発点とし、実際に使用する方の環境や状況によって、内容の追加や変更を可能とし、各組織・個人でもカスタマイズして使用してもらうことを期待しています。

続いて4ページでは事業者支援のフローにおける初動のイメージを示しています。事業者支援の着手ポイントとなる初動対応については、図の赤枠で囲った部分となります。

続いて5ページをご覧ください。昨年度の第3回研究会において議論頂いた、今後の検討項目と主なコメントです。今後の検討項目としては、大きく4つの項目に整理しています。1つ目は、新たな業種の追加。2つ目は、勉強会等の実施や普及促進。3つ目は、内容の更改・拡充。4つ目は、活用事例の収集としております。こうした項目について、委員の皆様からは、日々変化する経済情勢や事業者動向を捉えて、適切な業種の選定が必要であるということや、コロナの影響がある業種を優先的に進めてほしいというご意見がございました。

また、勉強会開催の普及・促進については、「業種別支援の着眼点」そのものの普及のための勉強会の開催や学習プログラムの検討が必要ではないか、勉強会の録画を共有する方法が有効ではないかというご意見がございました。さらには、継続的かつ自律的に金融機関に活用してもらう、普及活動として現場職員の意見をキャッチアップしながら、適宜ブラッシュアップするのが良いのではないかというご意見や、実際の活用・支援事例を収集

し、公開するなどしてはどうかというご意見がございました。

続いて、今年度の取組み方針等についてご説明いたします。主な取組みとして、大きく次の3つの軸で進めていくことを想定しております。Ⅰ．「業種別支援の着眼点」の業種の追加、Ⅱ．昨年度の成果物の更新、Ⅲ．普及促進となります。

8ページをご覧ください。Ⅰ．業種の追加等についてです。本年度も「着眼点」のコンセプトを変えずに、3業種の追加を予定しております。業種の候補としては、実際に「着眼点」を活用する金融機関等の職員からの要望が大きい業種という点を考慮して、いくつかに絞れるのではないかと考えております。業種の概観を限られたページで取りまとめていく難しさもあり、現状でお示ししてありますとおり、製造業、医療業、介護業、サービス業、宿泊業、観光業を候補とし、それぞれの業種の作成イメージや課題感をお示ししております。また、今後も業種を追加する際のプロセスを整理することも検討しており、取りまとめに必要な有識者や実務者の調査、こうした方々から取りまとめ等のポイントに関するヒアリングを拡充していくことも検討しております。さらに本年度も昨年度同様に追加する3業種の読み上げ動画を制作する予定です。

Ⅱ．昨年度の成果物の更新については、必要に応じて、記載時点の情報の更新やコンテンツの追加等を想定しております。ただし、こちらについては「着眼点」が3月に公表されたばかりであるため、一定期間の利用状況を踏まえた上で、今後の研究会等でご意見を頂くことを考えております。

9ページをご覧ください。Ⅲ．普及促進についてです。ここでは大きく4つの取組みを検討しております。

1つ目は、ウェブサイトでの情報発信です。専用サイト、事業者支援ノウハウ共有サイト、金融庁ウェブサイトを相互に連携させながら情報を発信することを想定しています。

(1) 専用サイトについては、今年度で新たに立ち上げ、勉強会のサポートツールの掲載や、意見招請を本サイトで行うなど、「着眼点」に関する情報を集約し、早期の情報開示を図りながら、利便性の向上やさらなる認知普及の拡大を目指します。(2) 事業者支援ノウハウ共有サイトの活用です。本サイトは、金融庁が金融機関等による事業者支援を後押しする取組みの一環として構築したものであり、各種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です。参加機関数 260 機関によるコミュニティを活用し、金融機関等の現場職員との「着眼点」に関する双方向の意見交換や活用事例の収集を想定しています。そして、(3) に記載しております金融庁のウェブサイトにて最終成果物等を発信していきます。

2つ目は効果的な動画コンテンツの作成です。まず、事業者インタビュー動画は、事業者にご協力頂き、事業者目線で事業や商売そのものについてお話頂くことで、「着眼点」を補完し、業界の特徴・慣習等を説明する動画を用意することを検討しています。なお、事業者の選定については、偏りが生じないように留意し、複数の地域・事業者から選定することを想定しています。次に、読み上げ動画については、実際に視聴した方からの意見や分析ツールの結果に基づき、例えば、動画視聴者における途中離脱率に大きく影響を及ぼす、導入 30 秒部分の改良等、適宜改良や見直しを行っていくことも想定しています。

3つ目は、金融機関等による活用事例の収集と共有です。こちらについては業界の知識や知見の深耕と自立的な活用を促すことを目的として、ウェブサイト等を活用しながら、広く活用事例の共有を行うことも検討しています。

4つ目は勉強会の開催です。まず、金融機関等職員向けの勉強会を、より広い地域で複数回行うことで、認知度の向上を目指すとともに、更なる普及を推進し、地域で組織での自走化のため、「着眼点」の普及に協力頂ける方、つまり講師の育成を目的とする勉強会等の実施を検討しております。その第1弾として、6月26日に実施予定としております勉強会には、定員50名に対して70名の申込を頂いております。こちらの概要については資料7をご覧ください。さらに各地で勉強会を開催するにあたり、企画立案や運営の参考となるような実施キットの整備を検討しております。この実施キットとは、カリキュラムの例やノウハウ等をまとめたTIPSや、運営に必要なノウハウ集も一式としてまとめたサポートツールを想定しています。この実施キットの活用により、各地域組織での「着眼点」の普及、そして事業者支援を後押しして参ります。

○（座長）

それでは、本日の検討に入ります。まず、事務局から委員の皆様にご検討頂きたい論点をお示し頂きたいと思っております。

○（事務局）

委員の皆様にご検討頂きたい論点は大きく2点ございます。1点目、「着眼点」への追加業種についてです。業種の追加の要望が上がっており候補案としてお示しした業種のうち、どれを追加すべきでしょうか。2点目、普及促進活動についてです。「着眼点」の活用事例の収集や、金融機関等職員向けの勉強会の実施を効果的に行うため、留意すべき事項はございますか。あわせて、金融機関等職員による事業者支援対象の業種における理解を深めるため、事業者へのインタビュー動画を作成するにあたり、どのような点で留意する必要がありますでしょうか。以上の点について、委員の皆様にご議論頂きたいと存じます。

○（座長）

去年、研究会にご参加いただいた方々は、今年度に繰り越された課題としては追加業種の問題、普及のやり方、内容の更新、それから活用事例の収集がございました。このうち、特に先ほどの4つで言うと内容の更新はこの間作ったばかりであるため、この1年間いろいろやりながら見ていくのが適切であろうということでございましたので、3点に絞られます。活用事例の収集も普及活動の一環の中で行うことになるため、大きく分けると、どの業種を追加するのか、また普及啓発・勉強会をどう充実させていくかという、2つの論点として整理して頂きました。最初に論点1「着眼点」への追加業種についてご意見を頂戴したいと思っております。

○（委員）

まず、業種についてですが、やはり製造業が挙げられます。特にEV化等で産業構造の変革が必要となった自動車部品製造業が典型ですが、委員の皆様は銀行、信用金庫等でも取り組まれた事業再構築の補助金の支援等でさまざまな事例もあるかと思われま。そういう取り組みを紹介しつつ製造業を追加して頂ければと思います。それから、いわゆるウィズコロナの時代となると医療業と介護業が挙げられますが、介護業に関しては、特に超高齢化社会で今後どのようにやっていくのかと、実際業態が多岐にわたるため、ポイントをどう絞るかってことはありますが、医療業を軸にしつつ、介護の問題も含める形でご検討頂けたらと思います。3業種となると宿泊業・観光業で、こちらの共通点はあるのですが、観光業というと、土産物の販売等さまざまあるため、宿泊業もご検討頂ければと思います。サービス業について、これも理髪店やクリーニング店について大手との問題だとかいろいろあるかと思いますが、何か良い切り口がありましたら、追加業種としてご検討頂ければと思います。3業種であれば、製造業、医療業、宿泊業になるかと思ひます。

○（委員）

追加業種の点ですけれども、基本的には特に金融機関の現場の皆様方の、今現場で感じるニーズがあるかと思ひますので、そちらのご意見が重要だと思ひます。あえて私個人の意見を申し上げますと、コロナのダイレクトヒットの時代が終わってきていて、その引き潮の中で残されたダメージというのが大きくある、これは全ての産業にあるかと思ひていますが、とりわけ重要なのは製造業かと思ひます。私は自動車関連企業の私的整理にも携わりますが、製造業は、コロナというよりも、まず産業構造の変革という一つの波の中にあるかと思ひます。もう一つはコストの波です。これはもちろん海外から輸入する部材の高騰化、そして目下は為替の影響、さらに人件費の増大というコストの波があります。また、人の費用の問題を申し上げましたが、今度は人材が確保できないという問題があります。これも売上、受注、生産のボトルネックになるのではないかと、コロナというよりもこれから我が国において、苦しい局面が製造業にきているのではないかとと思ひます。一言で製造業といっても、業種業態が非常に多様なものですので、どのような切り口でまとめるか、まとめること自体がとてもチャレンジングではありますが重要な業種だと思ひます。医療業に関しては、病院の事業再生案件は年に数件は関わっていますが、クリニックには知見がなく、改善余地がどれほどあるのかと思ひ一方で、事業者数は多いかと思ひます。また、医療に関連して調剤薬局はコンビニよりまだ数が多い中、何千店舗を超える大手調剤薬局もごく少数で、事業者の多くが2～3店舗、場合によっては1店舗の経営とロングテールの状態といえます。非常に零細性が強いということ、また薬価・処方料の改定の中、業界としてアゲインストであるということで、調剤を含め医療業・介護業が挙げられるかと思ひます。あとはサービス業ですが、人材確保の困難性から、人材集約的なサービス業は苦しいはずなので、そこをどのように乗り切っていくのか、まずは乗り切る前にどのような観点で、分析をするのかということ、金融機関職員の方にインプットされた方が良いのかと思ひるところでございます。宿泊業・観光業は、今申し上げた業種よりは少し劣後するかと思ひ

ます。ただ冒頭に申し上げた通り、現場のニーズが優先されると思いますので、参考までに挙げさせて頂ければと思います。

○（委員）

今回の追加業種について、希望する業種としては、やはり大口問題先に多い業種ということで、宿泊業と医療業・介護業が挙げられ、これらの業種は固定資産をベースに商売をしているため、多くの金融機関において融資額のロットが大きく、問題先を抱えていると思います。また、最近ではアパレル関連の倒産も増えていますので、製造業といえると思います。

○（委員）

コロナ禍の3年間、経営改善に取り組んでまいりました。その中で、今回の「着眼点」の普及というのは、地域金融機関や中小企業にとって意義のある、必要性の高い取組みだと認識しております。今年度の取組みとして、「着眼点」の拡充と普及ということで、従来のコンセプト等がぶれずにこれまでの5業種と同じような形で、示していくという前提で、追加3業種を選ぶのであれば、製造業、サービス業、介護業が良いのではないかと考えています。製造業は、コロナの影響で財務の体制が悪化したということもありますが、やはり電力・原材料の高騰で、収益低下のインパクトが大きい業種だと捉えております。その中で、昨年度から値上げというのが企業の大きな命題になっている中で、企業間の交渉においても、原価管理の重要性を感じています。原価管理ができている企業は、値上げの交渉においても材料も持っており確実性も高いですし、スピード感もタイムリーに値上げが図れたということもあるので、そのような意味では今回の「着眼点」で示しているような内容が、取引先と金融機関で対話をする上で必要性が高いと感じています。一方で宿泊業、医療業、観光業については、コロナの影響や外部環境から必要性は感じていますが、専門性が高く、専門チームや外部機関と連携する機会が多く、また取引先数を見ても普及を考えると限定的だと思います。そのような観点から、サービス業と介護業というのは観点が広くなり、着眼点を示すのは難しいところであるとは思いますが、中小企業がコロナ禍で変わった外部環境に対応していき、事業の再構築を図っていく上では、その業種の取引先に関わらず、プラスアルファで取り組んでいくという意味で、対話する際に必要な着眼点になると思いますので、こちらの2業種を追加して頂ければと考えています。また、コンセプトがぶれることなく普及させるという観点では、別冊編や小売業のプラスアルファという形でも良いのですが、インターネットでの販売やSNSの活用といった、着眼点を付け加えるということも、まだまだ中小企業では社長だけが販路開拓を考えている先も多いため、関心を持って今回の「着眼点」を見て頂くというきっかけになるのかなと思っております。

○委員

今回、業種追加という論点の前に、『業種別支援の着眼点』のキーワードで目線合わせを

させてもらいたいのですが、「経験を問わず」という言葉と「対話の進行を促す」という二つの大きなキーワードがあり、誰に対しての業種別支援のマニュアルかと考えると、その背景に対話が苦手な若い世代向けのものであるように思いました。そのため、企業の代表者の方と話しやすい、もしくは若い世代も気軽に、臆することなく対話できるという観点から、業種を選んでいくと良いと感じました。そのうえで、広い意味でのサービス業という括りの中では、すでに飲食業や運送業の「着眼点」が掲載されていますが、サービス業は非常に幅広い業種であるため、このほかに、特に地域になくってはならない介護業や子育てという観点で幼稚園等を追加すると、若い世代は対話しやすいかと思います。また、サービス業は小規模ながら人に接している業種であり、代表者の方もさまざまなことを話してくれるかと思いますので、「対話の進行を促す」という「目的に、応えることができる」と感じました。最後に、どうしても製造業はなくてはならないと思います。製造業に関しては、ベテランの職員であっても初心者であっても、まずは5Sという観点で工場を見ます。そうすると、そこから従業員の方との会話も期待ができるため、できれば工場を持った製造業が良いのかと思います。ファブレス型で工場を持たない製造業もごぞいますし、ある程度、地域的に限られているという部分もある一方で、例えば、事業者が一番多いプラスチック成形は全国で約1万2,000社、自動車関連だと約7,000社があります。これからEV化や自動化等が進み、ある地域においてはバックミラーを製造する会社がなくなるという話もあり、今後どうするのかという問題に直面しています。事業者数の多さで絞るのか、あるいは製造している部材で絞るのか等について協議が必要かとは思いますが、若い世代が取り組みやすい製造業の一つピックアップすることが良いかと感じました。

○（委員）

今回の追加業種の優先順位は、製造業と医療業とサービス業の3業種が有意義であると思いました。その理由は、製造業は、コロナで現場に行く機会も減っており、金融機関職員が現場を見て判断する機会ができない期間が続きました。製造業では、現場や工場を体感して理解できることも多く、事業性評価の基本的ともいえます。今後は現場に行く機会も増えることが予想され、金融機関職員にとって、5S等の製造業を訪問した際の基本事項がチェックポイントなどでまとまっているだけでも、工場視察等において経営者との対話に役立つと思います。医療業についてですが、専門性の高い業種であり、用語の解説や、業界の慣習などがわかるだけでも、金融機関職員の初動対応は円滑に進むと思います。また医療業界は範囲が広く、業況面では苦勞していない医療事業者も結構ありますので、業績が悪化している医療事業者と切り分けで、関与できるような形で取りまとめたいただいたら、より納得感があるかと思いました。サービス業については、射程範囲が広く取りまとめが難しいだろうと思いました。ただ一方で、サービス業に関与している金融機関担当者は多いと思います。そのため、例えば、サービス業の中の宿泊業など、支援が必要なサービス業を分類する形で捉えていくと、現場レベルでの活用もしやすいと思います。ゼロゼロ融資の利子給付が終了し、資金繰り面で苦慮しているサービス業が多いことが予想される中、サービス業の着眼点は効果的だと思います。

○（委員）

さまざまな意見・声を聞いておりますと、製造業をぜひ追加してほしいという声が多くありました。ただし、業態が多様であり、全国的に裾野も広く地域特性もあることから、事務局説明資料に記載のとおり、製造業のポイントを前回の建設業に近いイメージで作成するのが良いのではないかと考えています。次に、サービス業が必要ではないかと思えます。サービス業は新型コロナの影響を大きく受けていますし、特に理美容やクリーニング業は旧態依然とした小規模事業者も多く、大きな影響を受けています。事務局説明資料のとおり、緊急性の高い2・3業種を選択して追加するのが良いのではないかと考えました。その他、資料に記載のない業種で少しずれてしまうかもしれませんが、ソフトウェア開発事業等も検討の余地があるかと思っています。この点、金融機関にとっては目に見える部分が少なく、どちらかといえば苦手としている人も多いのではないかと考えますし、新型コロナによりIT化やDX等が進みましましたので、そのソフトウェア開発等の事業はタイムリーであり、一部に好調な企業も多くある反面、業況が悪化している企業も多いので、その点も検討してみたら良いのではないかと考えました。

○（委員）

小規模な事業者が多いので、こちらに記載のある6業種全て必要だと思えます。まず製造業につきましては、受注形態や生産形態、生産方式など多岐にわたっておりますので、一つにまとめるのは大変な作業ではあると思いますが、製造業は基幹産業でもありますし、最も取引の多い業種の一つですので、ぜひ追加して頂きたいと思えます。資料には、中小規模の建設業に近いイメージと記載されていましたが、そのような方向でまとめるのが良いかと思いました。売上規模的には年商2、3億円以下の事業者が多く、受注形態は下請け企業が圧倒的に多いため、下請け企業を中心に労働集約型なのか、機械加工中心なのかという形でまとめると、イメージが付きやすいかもしれません。また経験の浅い職員には、工場を見学するときのポイントや、加工機械の種類、加工方法、生産形態、技術力等、製造業の基本的な考えがイメージできるだけでも、業種の理解につながりますし、社長との対話にも有効ではないかと思いました。次に介護業についてですが、介護業は事業者からの支援ニーズが多く、内部でも追加業種への期待が高かった業種です。医療業と同じように制度的な制約があるかと思えますが、小規模の事業者が多く新規参入する事業者も多いです。また、コロナ禍で経営が悪化した事業者も多いと思えますので、支援ニーズは非常に高いだろうと思えます。キーマンと言われているケアマネジャーの役割とか、要介護・要支援区分による違いや、提供する介護サービスによる違い等、なかなか深いところがあり、業態が多岐にわたるからこそ、ポイントが取りまとめられている資料があると非常に良い参考になると思えます。最後に宿泊業についてですが、宿泊業は負債も多額に抱えている事業者が多いため、緊急性が高く、また支援ニーズも高いと思えます。宿泊業は、オンライン等での集客方法や、SNS、ICT活用、あるいは現場の支配人や予約係の役割、人材不足への対応等、ある程度共通した考え方が多いと思えますので、そういった点がまと

められていますと、現場での事業者との対話にも有効なのかと思いました。医療業につきましては、これまで支援のケースはほとんどなかったです。むしろマッサージ等の療術業の方が、小規模事業者として非常に支援ニーズは高いかと思いました。サービス業についても、範囲が広いため業種全体のポイントとしてまとめるのは難しいかとは思いますが、個別に2、3業種を選択するのであれば、コロナの影響を受けたクリーニング業や美容業等の生活関連サービス、あるいは労働者派遣業などの支援ニーズが高いかと思います。観光業につきましては、コロナの影響が非常に大きい業種ではありますが、飲食・小売・娯楽・宿泊・交通等、広い分野であるため、1つでまとめるというよりは別業種でまとめた方が良いかと思いました。

○（委員）

追加業種に関しては、個人の意見として、製造業一択でも良いのではないかと考えています。医療業以下は、ひっくるめて全部サービス業になるため、サービス業の中から2、3業種ということであれば、医療業、介護業、宿泊業を入れれば良いのではないかと思います。ただ、製造業一択が困るということであれば、優先順位からすると、製造業、宿泊業、医療業と介護業のどちらかではないかと思います。製造業に関しては、皆さんのおっしゃるとおり裾野が広い産業でございますから、非常にまとめづらいかとは思いますが、建設業に近いイメージで総花的なことをまとめていくだけでも、このプロジェクトのミッションからすると、比較的良いのではないかと考えています。簡単に言うと、若手行員が工場に行って何を見るべきか、整理整頓、5S運動等、様々ありますが、現場を見て社長に質問できるような情報を作ってあげれば良いように感じています。ただ、もう少し分けるということであれば、様々な分け方がありますが、生活関連の製造業であれば、食品加工業等は全国どこにでもあると思いますので、1つ整理としては食品加工業があるかと思っています。あと、自動車産業というと、これも裾野が広すぎて、おそらくまとめると、自動車産業はこれから大変だよねという話になり、工場に行くと学ぶという機会と内容がかけ離れる可能性があると思うため、例えば、磨いたり、穴を開けたり、プレスをする等のさまざまな加工方法がありますが、その中の何点かを選んでまとめるのも一つの選択肢かと思っています。

○（座長）

「着眼点」の追加業種として、製造業はやはりいるだろうと思いますし、ほぼ全員の委員の先生方からも、製造業はやってほしいということでございます。あとの業種は、例えば介護業が良いといった意見や、委員のご説明もあったサービス業をどこまで拾うか等のご意見がありました。たとえば、去年の飲食業もサービス業に入るのではないかという話にもなりますし、逆に言えば、仮にサービス業を選んだ場合に具体的にどういう業種を選ぶのかということになります。また、委員がおっしゃっていたように「着眼点」のコンセプトは、経験年数の浅い方が対話をするための材料にどのようにしていくかという最初のテキストであり、これで再生のプロを育てようというテキストではないことに注意しながら、その目的に合ったうまいものを作っていきべきかと思いました。個人的には、もう一

つの追加業種は介護業が良いと思いました。介護業は、先ほど委員が言われたようにケアマネジャーの役割等も大事です。法人向けの事業性評価とともに、これから地域金融機関が地域でお客様個人のニーズにも対応していくということを考えると、経営者個人のニーズに対応していくということも必要です。こちらの知識を持っておくことは、こうした個人向けサービスのところにも使えてくるので良いのではないかと思います。聞いておりました。

それでは続きまして、論点2の普及促進活動について、勉強会だけではなく活用事例の収集や、内容更新のためのプロセス等、「着眼点」をブラッシュアップするためのより広い観点も含めてご議論いただければと思います。

○（委員）

まず担い手の問題として、事務局説明資料に、金融機関での講師をどのように養成していくのかということも含まれますが、金融機関の破綻が続いて信用不安等が起きてから約30年が経ち、リーマンショックから15年程が経って、各金融機関の経営支援の担い手も、何代にもわたって変わってきているのではないかと思います。銀行や信用金庫と、あらかじめ確認しておきたいこととして、過去の経営支援や本業支援事例をどのように継承しているか、あるいは、どのように事業者の考え方とすり合わせるよう努めていたか等を、あらかじめヒアリングしておくが良いと思いました。その上で、普及促進活動全般とすると、事業者インタビュー動画の作成も、先ほど申し上げました金融機関との経営課題についてのすり合わせ、あるいは金融機関への注文や本音を聞き出した上で、インタビュー動画を作成されると良いかと思いました。

○（委員）

普及促進活動全般についてですが、去年からプロダクトができてさまざまな取組みを幅広くされたと認識しております。昨年度の第3回研究会でも同じようなことを申し上げましたが、活用方法は、当初の想定より広がっているところもあり、気になるのは、若手行員が実際にお客様とコミュニケーションを取る前に「着眼点」を読み、場合によっては深掘りして、そしてインタビューや会話に臨むという活用がなされているのだろうか、その点に興味を持っております。若手行員に限らず、そのようなツールとして、実際に活用されているのかということで、「着眼点」を知っているが、あえて活用しないケースは仕方がないと思いますが、そもそも若手行員に情報が行き届いていないケースがあるのではと気になっていまして、その理由が何なのか、何らかの方法で聞き出せないかと考えています。若手職員に周知されていないという状況があったときに、何がボトルネックなのか、組織的なルールの問題なのか、技術的な問題なのか、さまざまあると思いますが、その理由をうまく把握することがさらなる周知方法の改善の一つの光になるかもしれないと思っています。問題はどのように聞き出すという点でしょう。どの金融機関が若手行員に「着眼点」を周知しているのか等、そのような事を調べることは可能なかわかりませんが、できるだけ柔軟にそのようなことを金融機関の皆様方に聞く機会を活用できない

かと思い、その上で更なる活用方法を考えることが良いかと思っています。事業者インタビュー動画は、素晴らしいアイデアだと思います。私の部下を見ていても、長い動画はあまり見ない傾向にありますので、最近の若い人は短めでも良いので多様なキャラクター、業種、地域の方々に、同じ業種でも複数の方がいても良いのではないかと思いますので、短めで多様な動画を作成した方が、長めで少ない動画よりも良いという意見を持っております。

○（委員）

まず動画に関してですが、読み上げ動画を拝見させていただいて、良い声で作られていて見やすいなと感じた一方で、長いというのが第一印象で、先ほどもお話しがありましたが、最近の若い人は短い動画を好むので、ショート動画を作成したり、事務局説明でも導入 30 秒の改良の説明があったりしましたが、動画の最初に掴みとしてアニメを入れるなどで、視聴者が飽きない仕組みを作られたら面白いのではないかと思います。また、ケーススタディ等のようなものを自分で作成してみようと思っています。その際に、勉強会キットを提供していただくとセミナーを開催するハードルが下がると思いました。事業者インタビュー動画についてですが、やはり社長に話してもらうことが非常に重要だと思ひまして、「着眼点」とリンクさせて話してもらうと、その価値がより伝わるかと思ひました。インタビューだけ単独で走ってしまうよりも、「着眼点」のこのページは本当にリアルだよね等、事業者が「着眼点」を見た感想や現場との結びつけを話してもらうと、若手職員は書いている内容は本当なのだな、現場で起きていることなのだなと思ひ、社長に話してみようという流れになると思ひます。

○（委員）

普及促進活動全般では、「着眼点」の冒頭にある用途に応じた工夫を加えながら活用すること、事業者との対話に活用することで、事業者との信頼関係の構築、経営課題の共有、経営者の意欲向上につなげるという活用方法や目的を徹底的に伝えていく必要があるかと思ひています。普及のフェーズで根づかせていくということは、当初の目的等、絶えず勉強会の場等で周知していくことが大切かと思ひております。その上で、現状で言えば法人担当者になりたての方や今後なっていく世代を中心に、育成のために「着眼点」を活用しております。勉強会等の声を聞くと非常にわかりやすく、実践でも活用できるという声があります。その中で、今後どのように普及させていくかということを考えると、全ての年代や階層に冒頭のコンセプトを浸透させた上で、階層に応じた活用方法を伝えていくことが必要かと思ひます。例えば、その本部が研修の題材で使うとしても、支店で実際に使うときに、若手と指導者である管理者が、担当している案件を共通の題材である「着眼点」のどの事例に基づいているものかを教えられる点が、普及につながっていくかと思ひます。また取引先にも「着眼点」が根付き、金融機関と中小企業がこれに基づいて対話ができると、共通の手引書として浸透させるというくらいの勢いが必要ではないかと思ひております。取引先と面談する際には、ディスカッションペーパーのようなものを提示して話すと

きがありますが、どうしても取引先の具体的な財務、事業の状況を記載してしまうため、「着眼点」のように一般的な事例に基づいた資料をもとにディスカッションできるということは、まずお互いの共通理解を図ることは非常に大事だと思います。事業者インタビュー動画においては個別の色々な事情が出てしまい難しいとは思いますが、各取引先企業が置かれている状況や、金融機関との関係性の前提状況等が把握できれば、より一層金融機関も取引先も組織全体として「着眼点」活用の必要性を示すのに、良い動画になるのではないかと考えております。

○（委員）

全業種の読み上げ動画を拝見させて頂き、我々の世代だと短いと思うのですが、若干今の世代にとっては長いかと思えます。今の世代の人たちは TikTok の動画のように、2分程度で理解できるものでないと興味を持たないとも言われています。なかなか難しいと思いますが、極力短くポイントだけまとめる方が見てもらいやすくなると思います。そこで興味を引いて、文章で読み解いていくという段階を考えて作成した方が、皆さんの目に触れやすいと感じております。

私どもの組織では、全業種向けの「着眼点」については、活用を検討していますが、一方で業種別のものについては、地域の取引先と実態が合わないというところもいくつかありましたので、本部の専門職員が実際に取引先にヒアリングをして内容をブラッシュアップしながら、オリジナルの「着眼点」を作成しております。まだ全部できていないのですが、「着眼点」をそのまま活用ということではなくて、我々の取引先の実態に合わせて活用させていただいております。あと、周知については粘り強くやるとしか言いようがないと思います。「着眼点」に関する DVD を作って配布をしている機関もあります。そのような活動も良い効果が発揮されると思うので、継続的に周知活動をしていくことが普及につながるかと思っており、我々も重要性を感じております。

○（委員）

普及促進活動についてですが、大きく3つのことを意識して取り組むことが必要と思います。1つ目は地道にすること、2つ目が便利と思わせること、3つ目が公共性・共通性が強いと思ってもらうことです。2つ目の便利と思わせることについては大きく2つあり、今まで金融機関がやってきた稟議が書きやすくなる等、自分の目の前の仕事が片付き、実はこれ便利なツールと思い込んでもらうようなアナウンスが大事ということ。普及促進においては新しいことに気付く新規性で、まさに今回の狙いの部分で「着眼点」で意識するポイントやこれをやっておけば大丈夫といった印象を持ってもらうことが重要です。3つ目の公共性・共通性は、金融庁が出しているという段階で、信頼してもらえるツールとなり、普及のチャンスシーンだと思っております。次に今回の普及に関して何のためにやるのかという観点では、事業性評価はすでに言語化されているため、やはり初動対応、結局、対話ツール×マニュアルというイメージで考えていただいたら良いと思います。先行していると思うものとしてロカベンガイドブックとの親和性が強いと感じております。そのた

め、経済産業局や財務局等で、それぞれ推しの部分があると思いますので、もしよければ経済産業局と財務局とのコラボもこれを機にやって頂くと、意外とスピード感が出るかと感じております。具体的な手段としては、例えばより現場に近い、例えば業界団体の勉強会や、信用保証協会等で展開していくと、各金融機関の共通認識もしやすいかと思いました。あと事業者インタビュー動画の作成についてですが、私はこれも3つのポイントがあるのかなと思います。1つ目が、経営者から見た理想的な金融機関職員を経営者に語っていただく、こういう職員がスマートでかっこいいと思うというのを、わかりやすく表現していただくこと。2つ目が、経営者がこういう質問をしてほしいということ、そこで経営者から言われると、経営者とはこういうこと言っているのだからこう言いたいのかと思ってもらえること。3つ目が、字幕です。ポイントを字幕で入れていただけたら、多分若い子は見やすいと思います。我々の想像以上に動画文化に慣れていると思いますので、動画かつ短めでわかりやすくということが、今の人たちには親和性が強いかと思いました。

○（委員）

普及促進活動についてですが、各地においていろいろな勉強会が開催されているため、勉強会を通じて、「着眼点」を普及させるとともに勉強会を広げていくことが最善の策だと思っています。業界では先月に協会が主催でオンライン勉強会を開催いたしました。当組織においても、これをテキストとして全店向け勉強会を始めています。業界の特質である家族経営、小規模事業者の実情に即した事例や解説ポイントを追加し、かつコロナ禍・コスト高の現状の分析を補足しています。また、将来的にはこの研修会をさらに発展させた中で実践研修に近いことをしていく計画となっております。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、「着眼点」普及のポイントとなるかと思っています。ダイジェスト版を作成して、経営者と共有するのも良いのではないかと思います。支援先には問題認識の掘り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づけを図ることができます。金融機関にとっても相手にそのように見られているということで金融機関の規律づけにつながるものではないかとも思っています。経営リテラシーの向上を図っていくということも金融機関の大きな役割だと思っているため、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に浸透を図ることも良いのではないかと思います。事業者インタビュー動画についてですが、面白いと思うのでお願いしたいとは思います。「着眼点」で取り上げた業種において、事業者インタビュー動画を作成するのは本当に良いと思います。現在は読み上げ動画で、スライドショー形式でとりつきやすくよくできていますが、そこへ事業者インタビューや顔の見える解説を挟むことで、より一層理解が深まるのではないかと思います。事業者インタビューを載せる上では「着眼点」の解説を挟むのが良いのではないかと思います。

○（委員）

普及促進活動全般につきましては、論点とは少しずれるのですが、普及促進を効果的に

行うための前提として、まずは「着眼点」を繰り返し読むなり、動画を繰り返し視聴することによってその業種の理解を深めることが重要だと思っています。その上で、社長との対話を数多く経験していく中で、「着眼点」の内容が、肌感覚として身に付いていくのではないかと考えておりますので、「着眼点」にいかに関局的に触れるかというところが、普及促進活動には不可欠なのではないかと考えております。そうした過程の中で好事例が出てくるのではないかと考えました。また、効果的な勉強会を実施するためには、各組織自体が自由に勉強会を実施できる体制が必要だと思っています。そのためには「着眼点」の役割等を理解した講師が必須になるため、今度実施される講師養成の勉強会は素晴らしい取り組みだと思いました。そして参加した講師たちが、後日集まって勉強会の実施状況や内容等を共有し合うことで好事例が集まり、各機関へフィードバックできるようになると良いのではないかと考えました。また勉強会も単発で終わりにするのではなく、そこでフィードバックされた事例を用いるなど、形式を変えて継続的に実施していくことが重要だと思いません。また現場の担当者も変わっていきますので、「着眼点」の研修が組織内でルーティン化され、継続的に実施できるようになることが必要ではないかと考えました。事業者インタビュー動画の作成についてですが、こちらは非常に参考になるものだと思います。どのような内容をインタビューするのかといったところでは、単に事業のこういった点を見てほしいということでも十分参考になると考えますが、「着眼点」の理解を深める目的で作成するのであれば、「着眼点」の内容とある程度リンクした内容の話や、「着眼点」に記載していることに対する意見等があると、「着眼点」とインタビューとのセットで、さらに理解が深まるのかなと考えました。参加者につきましては、そういった観点からは「着眼点」の内容を把握している事業者が望ましいと思います。またベテラン経営者や若手経営者、女性経営者、事業承継した経営者あるいは後継者、また再生した事業者等、バラエティーに富んだ視点があると、非常に参考になるのかなと考えました。また、インタビュー動画にこだわらず、事業者の生の声であれば、インタビューした内容を資料化するだけでも十分有効なのだろうと考えました。

○（委員）

まず、財務局や経済産業局から各金融機関に落として、普及していくというのを地道にやるのは必要かと思いません。おそらく、それが下に行くにつれ、何のために落とされたか趣旨がだんだん薄くなってくると考えます。それを補うためにはやはり地道な活動の準備もしておく必要があると考えていて、委員の皆様もほぼ同じようなことをおっしゃっていたような印象ではございますけれども、例えば動画の尺であったり、中身であったり、見やすさということは少し修正入れてわかりやすくしておけば良いかと思いません。私個人は、確かに以前の業種別は大体10分ぐらいで、倍速で見ても4、5分なのでこれぐらいが良いと思います。やっぱり尺は重要だとは思いました。動画も非常に尺が長いのであれば、10分おきに切ってあげるなどした方が良いのだろうと少し実務的にはすごく感じているところです。事業者インタビュー動画は初見で不要だと思ったのですが、少し皆さんの意見を聞いて考えが変わってきました。金融機関の若い職員が経営者と対話をどのようにすべき

かわからないのなら、「着眼点」にある事業のアウトラインを理解したらこう話せるよね、こう対応できるよねと知ってもらうためにも、事業者側が金融機関の若い職員をどのように見ているかというのを答えてもらった方が、すごく良いのではないかと思います。本件と少し趣旨がずれるかもしれませんが、こういう質問を受けてびっくりした、こういう質問は今まで聞いたことがなかった、などそういう意味で事業者側の金融機関職員に対する印象っていうのは、普段はなかなか聞けるものではないので、逆に伝えてあげるということは、いわゆる 360 度評価みたいな話で良いのではないかと思います。そういう意味で、「着眼点」で取り上げた業種の内容とは少しずれてしまうかもしれませんが、金融機関の職員をどう見ているか、「着眼点」等にリーチするきっかけになるのではないかと思いますので、事業者インタビューは「着眼点」で動画に誘い込み、中身の方がよりうまく回っていくかと思いました。

○（座長）

現在、普及促進活動として金融庁に実施して頂いているような形のことを、ぜひ継続して頂けると良いなと委員の皆さん方もおっしゃっているところですが、私も同感です。それから動画については長さであるとか、字幕を入れてはどうかというような話もありましたが、動画を見る際に、下の概要欄などに書いてある解説も大切かと思しますので、何かアピールすることが書かれていると良いかと思えます。また、動画の対象と普及活動という観点で、何人かの委員がおっしゃっていたのですが、若手がこれを使っているかというので、若手の声というのもあるのではないかと思います。まだすぐなので良い事例があるのかどうかわかりませんが、これを実際使ってみて、このようにお客様と接したらこのような体験が得られたということが共有され、同じような人が実際に使っているのだとか、それでお客様とこのような新しい体験ができたのだなというような気づきが出てくると良いと思えました。それから、自組織向けにブラッシュアップをされているようですので、新しい試みについてもどんどん情報を集めて頂き、昨年度コンテストみたいなものをしてどうかと申し上げたのですが、様々なアイデアを出してもらって、これをいかに良くしていくか、使っていくかについて組織的に集めていき、そこから深掘りをしていくということも良いかなと思えました。業種については、6 つともそれぞれ良いところがあるということで、最終的には金融庁と事務局、それと私の方で判断し進めさせていただくということでご了解いただきたいと思えます。それから普及促進活動については、何か一つを決めているわけではなく、今日いただいたようなご意見をできるだけ反映して、これから1年間、進めていただくということをお願いをしたいと思います。それでは、皆様本日は活発なご議論をいただきましてありがとうございました。

○（金融庁）

新しいアイデアもいろいろあり、普及促進に関してもご意見頂きましたので、それらも踏まえながら、また事務局の方や座長とも相談し、あるいは個別に委員の先生方ともご相談しながら深めていきたいと思えます。

○（事務局）

委員の皆様、本日は有意義なご意見いただきまして誠にありがとうございます。いただきましたご意見等はこれからの取り組みに活かしてまいります。それでは第1回研究会はこれにて閉会とさせていただきますので、本日ご多忙の中ご対応いただきましてありがとうございました。

（以上）

第2回 業種別支援手法に係る研究会

日 時： 令和5年10月6日（火）16時00分～17時30分
場 所： オンライン

○（事務局）

令和5年度第2回「業種別支援手法に係る研究会」を開催いたします。本日はお忙しい中、本研究会にご参加頂きありがとうございます。まず、開会の挨拶を頂戴いたします。

○（金融庁）

金融庁では、本年8月に「2023 事務年度の金融行政方針」を公表し、コロナからの社会経済活動の正常化が進みつつある中で、物価高や人手不足等の影響などの厳しい環境に置かれた事業者が数多く存在しており、地域金融機関がこうした事業者や地域経済をしっかりと支援していくということが重要であるという認識を示させて頂いております。コロナ禍での事業者支援はゼロゼロ融資など資金繰り支援というのが課題となっておりましたけれども、今後は資金繰り支援にとどまらず事業者の実情に応じた経営改善支援であるとか事業者再生支援というものを、先延ばしにすることなく実施していくということが重要だと考えております。こうした点で、金融庁ではその取組状況について、金融機関に重点的なヒアリングにて、事業者支援を進める上での課題の把握や、事業者の実情に応じた支援の徹底というものを促していく取組や、金融機関や信用保証協会などの関係者が地域で連携や共同を深めて円滑に支援を実施するその体制を、深化発展させていくような取組などを進めてまいりたいというふうに考えております。そしてこうした取組を、さらに実効性を高めていくということも重要だと思っております。その鍵が、この地域金融機関の事業者支援能力の向上とそれの一つとしてこの「業種別支援の着眼点」というものが、まさにその中核を成すものというふうに考えているところでございます。皆様方のお力添えもありまして、本年3月にはまず5業種を公表することができました。私自身も「着眼点」を拝読し、非常に示唆に富んだ着眼点が大変多く勉強をさせて頂いております。地方の説明会等でも、金融機関や信用保証協会の方々から、この着眼点が素晴らしいとか、追加をお願いしたいというような声をいただいております。こうしたご期待の声に応えるべきなど、皆様にはこの「着眼点」について、ご知見やご経験のインプット、それから「着眼点」

をどうさらに現場に普及させていくかという普及促進のアイデアについても、ぜひご意見をいただきながら良いものを作っていきたいと思っております。それではどうぞ本日はよろしくお願いいたします。

○（事務局）

それでは第2回業種別支援手法に係る研究会を進めてまいります。

○（座長）

第1回の議論では、委員の皆様から様々なご意見をいただきました。本日も皆様からのご意見をいただきまして「業種別支援の着眼点」の普及を促進していき、より使いやすいものにしていきたいと考えておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。それでは早速ですが、事務局から資料3について説明をお願いいたします。

○（事務局）

1ページをご覧ください。前回の研究会の2つの論点についてご意見をまとめたものになります。論点1の「追加3業種の選定」につきましては、すでにご報告させていただきました通り、本年度は製造業、サービス業、医療業について取組を進めて参ります。論点2の「普及促進活動」については、大きく分けて3つの施策を進めてまいりました。まず、普及促進全般にかかる勉強会の実施。次に、事業者インタビュー動画の作成。そして「着眼点」の活用事例の収集でございます。2ページをご覧ください。本年度は、追加3業種となりますが、委員のみなさまのご意見も参考に、製造業、サービス業の着眼点（案）を作成しております。

3ページをご覧ください。普及促進活動における勉強会の実施状況ならびに今後の予定についてご報告いたします。本事業では、現場職員への普及が課題と考えており、その策として、地域や組織で勉強会の講師を務めていただける方を養成する勉強会を6月、7月に開催いたしました。詳細につきましては、後述させていただきますが、関西地区での開催要望もあったことから、11月に近畿財務局を会場に3回目の開催を予定しております。また、グループワークなどを組み合わせた地域主導の小規模の勉強会についても、本事業にて取組む予定となっております。また、本事業以外でも、業界団体や財務局等による「着眼点」説明会や勉強会の講師派遣が、オンラインを含め全国25カ所以上で開催され、関心の高さがうかがえます。このようなプラクティスを重ねたうえで、効果的な勉強会の開催などに必要なノウハウを蓄積し、勉強会キットを今後取りまとめていく予定としております。

続きまして、4ページをご覧ください。こちらは6月、7月に開催した講師育成を目的とした勉強会の概要です。現場職員への普及を促進させるために、組織内外で「着眼点」を普及して頂ける人材の育成を目的に実施されたもので、全業種共通、5業種の説明ポイントを中心に実施しました。定員を超える申し込みがあり、追加開催に至りました。また、本勉強会の参加者に対して、フォローアンケートを8月に実施しております。

5ページをご覧ください。本アンケートについては、これまでの勉強会等での参加者か

ら収集した 347 名の結果となります。まず参加者の所属については、事業者支援関連の職員が 8 割であるとともに、企画・人事・研修担当者が 2 割程度の参加がありました。また、参加者の経験年数については半数以上が 10 年以上となりました。

6 ページをご覧ください。続いて、「着眼点」の活用方法としては、大きく 3 つに分かれます。1. 事業者との対話ツールはもちろんですが、2. セミナー・勉強会の資料や自己啓発の学習ツール、3. 支援方針の決定や財務分析の補足資料などの業務に一定の活用があることが分かりました。続いて、読み上げ動画の視聴状況です。下段の講師向け勉強会の参加者に向けたフォローアンケートでは、自組織での勉強会の実施に関しては、1/3 がすでに実施、1/3 が具体的に計画中、1/3 が計画中とあり、その参加者は 1,180 名を超えています。

7 ページの事業者インタビュー動画についてご説明させていただきます。本動画は「着眼点」の補完を目的に作成をしているものであり、第 1 回の研究会で委員のみなさまより頂きましたご意見を参考に動画を作成いたしました。8 ページでは、金融機関における「着眼点」の活用事例について説明いたします。金融機関や営業店現場でどのように活用されているかについて共有し、他金融機関にも参考にしてもらおうことで、さらなる活用と事業者支援の活動も促したいという目的です。詳細につきましては、資料 9 を参照ください。本事例の他にも、若手の育成プログラムに組み入れる取組や、イーラーニングコンテンツとして「着眼点」の動画を取り入れる取組や、「着眼点」のフォーマットを活用した独自の「着眼点」トピックの作成の動きなどが見られております。今後も活用事例として取り上げてまいります。

9 ページをご覧ください。8 月に専用ウェブサイトを立ち上げました。UI 向上の特設サイトによる早期の情報発信や、他金融機関の取組などについて、情報を集約することで効果的な発信を狙っております。事務局からの説明は以上です。

○（金融庁）

只今ご紹介がありましたが、「着眼点」はわかりやすさが非常に重要なのだなと感じておりまして、現場の方々に手に取ってもらってなんぼという部分もありますので、業種の追加に関して、現場の人が手に取りやすい、わかりやすいというところに、ぜひ皆様方にご意見頂ければと思っておりますので、どうぞよろしくお願い致します。

○（座長）

それでは続きまして検討に入りたいと思います。まず事務局から本日皆さんにご検討頂きたい論点について説明をお願いいたします。

○（事務局）

委員の皆様本日ご検討頂きたい論点は 2 点ございます。1 点目、製造業サービス業の「着眼点」（案）について、記載内容が金融機関等の現場職員に理解しやすいものになっているでしょうか。2 点目、普及促進活動について、勉強会、事業者インタビュー動画、活

用事例等の普及促進活動を効果的に行うために、どのような点に留意する必要がありますでしょうか。以上の点について、委員の皆様にはご議論頂きたいと存じます。よろしくお願いいたします。

○（座長）

それではこれから2つの論点について、ご意見を頂戴したいと思います。

○（委員）

細かいことばかり思いついてしまうので内容にあまり踏み込みませんが、2つあり、一つは形式です。非常によくまとめられており、私自身も正直なところ非常に勉強になったところが両業種ともにありました。ただ、文字数が前より多いという感じがしております。活用事例でも結構分割されて利用されている事例もあるので、ページ数が若干長くなったとしても、少し1ページ1トピックの情報量を抑えても良いかなという感じはしました。しかし、製造業とまとめても、サプライチェーンのどこに位置づけられているかで、ビジネスモデルが大きく違い、また、重要なポイントも変わってくるので、結局のところ網羅性と情報量の関係は悩ましいところではあります。ただ、ページ数が増えたらいけないのかという点が感想としてあります。また、私は業績が悪い企業への関与が多く、製造業の場合は利益を出すために減価償却費を計上しなかったりするところが出てきます。中小企業の製造業で少し悪くなったところのシグナルでもありますし、そのあたりの観点も必要かと思いました。かなり超初心者向けの話ではありますが、そのようなことを思いました。サービス業の方ですが、これも素晴らしいまとめ方です。最後のマトリクス図ですが、こういうまとめ方があるのだとすごい勉強になったのですが、一方でここにもイメージ例・あくまで目安と記載がありますが、ここまできれいに割り切れるかなという事は少し見ていると思っています。ただし、頭の整理でこういったことも必要なのかと私自身も本当勉強になりました。

○（座長）

1ページの文字量について私もそう思い、A4で印刷してはとても読めないのにA3で印刷をすると読めるであろうと思いますが、スマホではとても見ることは不可能なものかと思いました。

○（委員）

私も非常に良く作っていただいているなというのは、第一印象でございます。私も文字数は多いかなという認識は持っているのと、この製造業のところではいきますと、固定長期適合率が出てくるのが、インパクトがありました。まずは商流のところから入っていき、何を作っていて、どういうビジネス、というようなところから入り、固定長期適合率の話は、後に回していった方が頭の中に入ってくるのかなというようなイメージを持ちました。あとは順番の問題です。また、私もこのサービス業後半のところは非常によくまとまって

いると思ったのですが、こうやってサービス業をまとめるのが本件と合っているのかな、という印象を持ちました。

○（委員）

やはりサービス業のまとめ方は非常に難しく、そこを分かりやすくするために関連する要素というところを、訪問前編として付け加えたところが、従来の「着眼点」からすると目新しいのですが、もしかしたら複雑に見えてしまっているという印象を受けました。よく読めば内容のところはすごく伝わりますが、活用する対象の若手がパッと見た時にすんなり吸収できるかという、やはり少し複雑で難しいと感じてしまうのではないかというふうにも思います。もう少しスマートにするか、前段でサービス業の定義とか具体的な事業内容を掲載し、そこに関連する要素をつなげた方が分かりやすくなるかなというように感じています。ただ全体的に見れば、基本的には第一弾と構成やポイントの示し方にブレがないため、訪問前に決算資料で何を見るか、訪問時に何を聞くかという点ではポイントに問題ないかと思っています。どうしても活用する時の考え方として、この資料を見た時に具体的にどう活用するかという全方位的に全てが分かりやすいかという点と十分ではないと思いますので、その活用する時に前提として活用方法やコンセプトというのを徹底することが、やはり重要なかと思いました。決して現場において、これだけを見て勉強して訪問してくださいという形にはならないように、現場の運用の中で、本資料の前段の最初に記載されているコンセプトや各業種の最初のページに記載のある用途に応じ、それぞれの組織個人で内容の追加等を加えながら活用するというところを、よく現場に周知することが大切かなと感じております。内容を追加して活用するという点では、例えば、その事業支援を行う上では業種の特性に加え、企業ごとの商流というのが大切になってくるため、その辺の確認というのを追加しながら活用していければ良いかというように感じております。

○（委員）

まず、製造業の決算資料編の売上原価のところですが、ここには減価償却費の観点を加えた方が良いのかなと思いました。それから、固定資産台帳のところ記載されている「機械の名称・型番をインターネット等で調べる」というのは、まさに若い世代には有効な方法だと思います。製造現場に行きますと、様々な機械があるので、その機械が何をするのか分かるのとまた見え方が変わってきますし、逆に機械に圧倒されて、どこを見て良いのか分からないということも、そうしたもので調べることで解消されるかと思ったので、こういう事例はすごく良いと思いました。また、固定長期適合率というのは大事な指標なのですが、それに加えて総資本回転率の指標を加えるとさらに良いのかなと感じました。機械はたくさん持っているけれども、それに対する売上がしっかり上がっているのかという、生産効率に関する指標なので、例えば、設備投資をしたのに売上が上がっていないのであれば、導入の必要性があったのか、もしくは機械を少し減らした中で売上を上げるとか、そういったポイントについて、決算書でまず疑問に感じたうえで訪問すると、より質

間しやすいのかなと感じました。それから「人材という着眼点」のところで記載されている、「この工場で1人前になるのにどのくらいかかるのか?」といった質問は、若手にとってとても質問しやすい事項なので、非常に良いなと感じました。続いて、訪問時その3の④について、これは私も恥ずかしながら知らなかったところがあるのですが、過去に元請企業から移転して蓄積された知識や技術が当該下請企業にあることを知ったら、この技術をどう継承していくのが問題ではないかと思います。それから工場見学編については、少し初心者には難しいのかなと感じました。特に5秒を10回診断する手法は、ワークサンプリングというコンサルタントが使っている手法なので、そういうところよりも、むしろ製造現場を見て物が順番にどう流れていくか、そこにボトルネックがないのか、整理整頓されているか、不良在庫や不稼働の機械がないのかといった目線で工場を見る方が、初心者の方には良いと思います。事業者様は工場を見せたい、このような技術を持っていて、このようなものをこれだけの速さで作れるといったことで取引先を増やしたいとおられますので、その自慢の工場を皆さんが見て、こういうところがすごいですね、というような会話ができるようになると良いのかなと感じました。参考事例その1は、ちょっと目利きの部分がわかりづらいように感じていまして、この事例の着眼点は、製造以外の物流や販売方法などを総合的に改善の部分かと思うのですが、もう少し着眼点をはっきりさせた方が初心者の方はわかりやすいように感じましたので、別事例を追加してもいいかと思いました。サービス業についてですが、訪問前編というところで、サービス業全般をカバーするように見せている感じがするのですが、むしろ生活関連サービス業などに絞るのも一つで、その方が若手の職員にはすっと入ってくるのかなと感じました。それから決算資料編については、「当座比率」ですが、サービス業でも資金の回収条件を確認した中で、資金繰りを確認するというところに、クローズアップしてはどうかと感じました。また「人材の内訳」では、従業員自慢を社長からヒアリングすることで、会社の強みが把握できるのではないのかなと思います。それをマニュアル化しているのか、もしくは社長の教えなのか、従業員も属人化しているのであれば承継をどのように行っていくかということヒアリングしていくことが重要なのかなと感じました。訪問時編は、その2のページだけでも良いのではないかという印象です。そのほか、参考事例の着目したポイントも、特に重要なところを赤字で書いて強調してあげると良いのかなと感じました。

○（委員）

製造業とサービス業という本当に大きな括りのものをこれだけコンパクトにまとめられたという点に、敬意を表します。事務局の皆さんの発想についても大変素晴らしいと思いました。具体的には、図を入れることで教える側も使う側も圧倒的にわかりやすそうだという点です。初動対応に必要なことは、わかりやすさなど、コンセプトを明確にすることです。仮に質的な側面で物足りなさがあったとしても、それを上回る分かりやすさがあればこの取組の価値があると思います。本書は、手に取りやすく、分かりやすさを重視することに特徴があると感じておりますので、今後もこの方針で取り組むことが望ましいと思います。先ほど別の委員からもありました通り、製造業のパートに文字が多いというのは、

製造業のターゲットを絞る難しさ等によるものですが、若干の検討が必要ということを感じております。内容面では、在庫への言及が手薄な印象がありますが、業種別のコンセプトを鑑みれば今回の内容で問題ありません。一方で、金融機関などで実抜計画を作るにあたり、実務においては在庫把握が重要になります。製造業は原材料、仕掛品、半製品など種類が多いので、製造業特有の在庫の特徴などについて図解等を入れて頂くと現場での計画策定において効果的だと思います。サービス業は、属人的と設備的サービスとうまく峻別されており、こういう大胆でわかりやすいものは、現場担当者の初動対応には効果的だと思います。概念図などは、過去の金融機関の感覚では違和感を覚える方もおられるでしょうが、「誤解生じない範囲であれば容認してもよい」という感覚でいく方が実務に役立つツールになると思います。最後に、サービス業というのは射程範囲が幅広いので、汎用的なマーケティングフレームワークを組み入れてもよいのかと思った次第です。

○（委員）

まず、今年度作成分についても、5業種に引き続き目利きの要諦をコンパクトに網羅されており、関係者の方々に本当に敬意を表します。修正意見ではありませんが、若干気づいた点を申し上げさせていただきます。まず製造業については、工場の土地に対する点を触れても良いのかなと思っております。好景気前後に工場が移転され、過剰債務に苦しんでいる企業が見られますので、本業は健全でも過去の投資が窮境要因になっていることもあると感じています。また、元請からの依存度の点は私も知らなかったのですが、欲を言えばこの点を考えた時には、今後の販路や商流の開拓、変更にかかる言及もあつたら良いのかなと思いました。またサービス業は他にもまして人材が勝負でありますので、人手不足は今や全業種の問題でもありますが、特にサービス業では深刻な課題だと認識しています。その意味では、「人と組織風土の目安」を項目として整理されていたことは慧眼と評価できます。できれば、これを踏まえて離職防止や雇用促進への言及、また人手不足に対するデジタル化や効率化への言及があると大変ありがたいと思いました。

○（委員）

まず、感想ですけれども、製造業とサービス業は広範囲に渡りますので、必要な情報を最低限の文量でまとめるのはすごく大変なことだったと推察致しますが、大変に分かりやすくまとめられていて素晴らしいと思いましたし、非常に勉強になりました。一方で、現場職員に理解しやすいものとなっているかという観点から見ますと、「着眼点」のコンセプトでもあります通り、経験の浅い職員が初動対応で活用するという点では少しレベルが高く、難しい印象も受けました。現場の職員にも感想を聞いてみましたが、難しい印象を受けているようでした。ただ、製造業につきましては業種そのものが複雑で、経験がないと身近に感じられる業種でもありませんので、内容が難しい印象になることは仕方ないことだと思います。逆に、製造業の全体感をこのような形でコンパクトにまとめた資料というのは、他にないと思いますので、読み込んで理解を深めていくことが大切だと感じています。全体を通して記載の通りだと思います。若手職員が活用するというイメージで、何点

か意見を申し上げさせていただきますと、例えば、治具とかバリ取りとか、歩留まりとか、現場でよく使われる専門用語の説明や、NC・MC といった代表的な加工機械の写真とか切削とか切断とか、射出成形とか代表的な加工種類の説明などがあるとイメージが湧きやすいのではないかと思います。また、工場見学のところでは、工場内外の整理整頓の状況、在庫の状況、機械の稼働状況、従業員の動きなどを概観するだけでも、初動対応でのレベル感としては良いのかなと感じました。事例のところにつきましては、もう少し規模の小さい事業者の事例もあると良いと思いました。サービス業については、代表的なサービス業が他業種との類似点について、視覚的に見やすく整理されていまして感心しました。この図につきましては、いろいろとアレンジして使うことができると思います。また、訪問時編に記載されています人と組織風土の目安のところもよく整理されており、分かりやすく、視覚的にも見やすいと思いました。良い側面と悪い側面が記載されていますが、個人や組織でどんどん追加するなどアレンジを加えていけば、さらにその業種に対する興味や理解も深めていけるのではないかと思います。事例につきましては、もう少しあると参考になると思いました。

○（座長）

製造業の工場見学については、先ほど他の委員からも、もう少し初心者向けの方が、イメージがつかめるのではないかとのご指摘がありました。

○（委員）

よくまとまっているというのが、最初の所感です。まず、決算資料編の固定長期適合率は、私個人では若干違和感がありまして、実務的にあまりこの比率をどうこうというのは、あまり見ないかなと思っています。ただ、別の委員が少しお話しされていましたが、やはり製造業では在庫が結構ボトルネックになることが多いですし、実際、工場に行くとビジュアルに見えるのが在庫や機械なので、初心者の視点からは、在庫の話をした方が良いのではないかなとは思いましたというのが1点です。それから、個別生産と連続生産が書いてあった部分については、表記をもう少しシンプルにしてはどうでしょうか。生産形態は受注生産と見込生産の2つぐらいで案外わかりやすく、受注生産の中の一部が個別生産だったり連続生産だったり、みたいな感じの体系になるのではと思います。訪問時編のところの元請、下請の話は、私も最近の問題意識としてあります。元請の空洞化というのは事実であり、論点にもなっているのですが、全ての製造業がこれかというところでもないのかなと思います。事例等でトーンを落としたほうが良いのかと思いました。それから、工場見学のところの5秒10回診断など、ここは私も高度かなというのが最初の印象でして、もうちょっとベーシックな工場見学をする際の留意事項的なものでもよいのかと思います。例えば、製造ラインの説明を受けるとか、会社の組織図を最初に見るとか、5S運動とは何かとか、もう少し工場を見る前に知っておくべき事項など、そちらの方が良いのかなと思います。記載は正しいですが、いきなり若手の方にはちょっと難しい気もするので、むしろものの流れのプロセスだとか、動線だとか、その辺りのことの方が良いのかなと思いま

す。再生会社の工場はたいてい片付いていないですから、意外とそういうものでもわかりやすく良いのではないのかなと思いました。サービス業に関しては、サービス業の分類のポンチ図について、少し矢印の方向性の4つのベクトルの意味が少し理解できなかったもので、多分こういうサービス産業とか制度が、どれもそうなのですが、メッシュで分類した方が良いなと思っています。別の委員もそれっぽい話をされていましたが、例えば、サービス業であればあのサービスを提供する主体が誰なのかという視点で分類してはどうかと。例えば、人がサービスを提供する、設備を利用する、また、人と設備がハイブリッドでサービスを提供するとか、もう少し若い子たちがイメージできるような分類で良いのではないかなと思っています。設備的サービス中心というと、簡単に言うと「設備を利用することでお金もらっている人たち」、「設備を利用させることでお金もらっている人たち」とか、「人がサービスを提供することで儲かっている人たち」とかです。例えば床屋さんとは人がサービスを提供しているということだし、設備の利用であるならフィットネスジムがそれだろうな、というのは容易に想像できると思います。少しそういった工夫があったら良いのではないかなというふうに思いました。それから、サービス業の訪問時編の人材内訳と人と組織の風土の話は、サービス産業は人が大事であることを捉えているので、うまくまとめた方が良いのではないかなと思いました。

○（座長）

ご欠席の委員からいただいているものがありますので、ご紹介させていただきます。「論点1に関しましては、課題の幅が広く奥行きも深いテーマをよくまとめられています。3年程度融資経験のある現場職員であれば、思い当たるところが多いはずですし、新任職員の研修資料としても非常に有用です。広い業種業態を勘案して参考事例を増やしていただけると申し分ありません。製造業テーマ別のところについても、いろいろと書かれておりますけれども、例えば元請の受注先大企業との協力関係についての深化のモデル例等もあれば良いと思います。下請先にサンプルで開発を丸投げしておきながら、費用負担も僅少額としている下請いじめの事例もあります。サービス業に関しては、例えば、社員が独立して営業基盤である顧客ごと失うリスクが高い業種では、複数店出店での店長登用、あるいは独立計画などお互いにとってメリットのある経営計画共有などの事例や、事業環境の変化に対応できず、窮地に陥った事例があっても良いと思います。」というようなコメントをいただいております。

私からも簡単にコメントします。見やすくこれ自体を読んでもらうのならやっぱり読みやすいようなレイアウトにするのが良いと思います。これを読むのは、なかなか実は大変ではないのかな、というふうに思いました。それから、この事前の準備のところですが、私は特許庁の知財金融事業にも長年関与しているので、製造業を見に行く時に、事前に特許について調べましようと言っています。サービス業でも商標について見ておくことは有用です。つまり、事前準備として、特許等について調べることも大事だというふうに思います。そのことが全く書かれていないので、そういうところもあっても良いのかなというふうに思ったところでもあります。

○（金融庁）

もっと情報を増やした方が良いというコメントと、もっと分かりやすくした方が良いというコメントが両方ありまして、事務局としてはあまりボリュームが多くてもいけませんし、逆に簡単すぎて誤解を得てもいけないというバランスだと思っていまして、それぞれのコメントについて、どのあたりでうまく限られた紙面の中でバランスできるかということについて検討させて頂きたいと思っております。本当にいくつか気づかないところもコメント頂きましたので、特に感謝をさせて頂きたいと思っております。

○（座長）

相対する意見もありますけれども、事務局におかれまして、この製造業、サービス業の着眼点につきましてさらに検討して頂いて、次回以降にご報告頂ければと思っております。それでは次の論点に移ります。論点2は、「着眼点」の普及促進活動についてです。今日もご説明がありましたし、かなりいろいろな資料をつけて頂いています。この半年ぐらい実施されております勉強会や説明会に、金融機関の方々には実際に参加されるとか、部下を参加させて頂いていますので、そのような経験も踏まえてご意見頂ければと思っております。

○（委員）

今回の資料で報告がある通り、普及活動に関しては、時間を割いて企画をし、実施もしているということです。その効果もかなり上がっていて、ここから何回か予定もされているということですから、途上なのだと思います。ここの効果を見ておきたいところで、今の段階でこれ以上のことを考えるべきなのかという点については少し疑問です。今やっていることをまずは評価するプロセスがあって、あと4回ぐらい勉強会がまだ残っていますから、いろいろ集めてから検討すれば良いのかなと感じております。動画の再生回数やフィードバックを見てもそうですが、効果は十分に上がっているのではないかなと思います。ただ毎回申し上げますが、本書を使って非常に評判の良いレスポンスも大事ですが、他方で使われない理由も重要になるように思っています。今はまだ途上で使われないという結果になっていないのですが、現場で実際に使われていないとすれば、それは何か理由があるのでしょうか。それは認知の問題なのか、期待値の問題なのか、長さの問題なのか、いろいろな分析の視点があると思っています。認知のところはかなり進められているので、たぶん十分なのだろうかと、期待値に関しては「見る前にこれ使えないでしょ、これで現場力が上げられるわけないでしょ」のようなことを思われていないかなど、認知に近いのかもしれませんが、これは若手の上司にあたる方たちの評価というのは結構重要かかもしれません。この内容に関しては、ここは厳しめのコメントもいただきたいなと思っています。あとは、身軽さというのは最初の企画構想段階からだいぶ努力していただいている、実際現場の事例を見ていると、動画読み上げから始まり、イントラネットにアップされ、またスマホでも視聴できるので、そういう意味では認知されればかなり身軽なツールなので、例えば、まず勉強会ツールとしても使いやすいですし、若手行員が“あんちょこ”として

面談直前に読んでも良いような感じで、スマホで読んでも良い感じでしょうから、たぶん現場にとって良いものになっているのだろうなと思っていますが、実際使えない理由があるとすると何なのか、忙しすぎるのか、いろいろあると思うのですが、そこを少しヒアリングできると良いかなと思っています。

○（委員）

普及方法のところですが、やはりどうしても現場は忙しくなってしまうと後回しになってしまいがちで、特に研修関係はそうなのですが、その中でどうやって普及させていくかだと思っています。例えば、当局のヒアリングに入れて、どのように活用していますか、活用事例を教えてくださいなど、項目に1行でも入ると金融機関は活用しだすのかなと現場目線では思っています。私の部下も勉強会に参加させていただいたのですが、一方通行の講義になりがちになるので、可能であれば同じメンバーでもう一回集まって現場でやってみてどうだったなど、そういった意見交換ができると実施していないところにも情報が伝わり、浸透していくのかなという印象を持っております。

○（委員）

私どもも、勉強会や研修プログラムなどいろんなツールに落とし込んでやってはいるのですが、先ほど別の委員からご指摘があったように、なぜ使われないのかという視点では確認していなかったのが、今後、臨店する際に確認してみようかなと思いました。本日はいろんな資料に対しての意見を取り交わす場ですが、今日お話を聞いて感じましたのは、現場職員においても「みんなが評論家になってしまう」ということです。そうなるこの資料の目的というのが履き違えてしまうと思うので、先ほども同じ話をしましたが、やはり本書の目的である「これを出発点として我々の方で工夫して活用していく」というところを現場には伝える必要があると改めて感じております。若手教育の1～3年目に事業性融資の取組というのを研修でやっていく中で、本書を使っていこうと思っているのですが、そのレベルを知った上で教える側として、適切にポイントを教えられれば良いかなというふうに思っております。その普及の活動ということであれば組織として動機づけという形ではその試験とか通信講座とかにして、組織として目標とする取得率とか受講率など設定するというやり方もあるのかなというふうに思っています。

○（委員）

普及は本当に粘り強く、我々が「着眼点」の存在や活用方法を伝えていかなければいけないのかなと考えております。あと工夫の面で、今回の事業者インタビュー動画は結構良かったのかなと思っております。もう少し簡単な事例などがあると、逆にそっちをみんな先に見ていくのかなとも感じました。また、前回の「着眼点」では、金融機関目線と経営者目線のギャップというところが示されていて、例えば、金融機関は在庫が多いからダメですねとか、役員報酬が多いから削りなさいとか、そういうことを言わないように、といったことが載っていたと思うのですが、そういった内容が今回の「着眼点」案にはなかつ

たかなと感じました。あとは今の世代の職員には、チャット GPT なんかをいかに活用するかということもあるように感じた次第でございます。

○（委員）

本書が出てから結構な手応えを感じています。事業性評価の初動ツールとしてのローカルベンチマーク推進について経済産業省と一緒に考えさせてもらう機会もありますが、「着眼点」が金融機関に浸透するスピード感は、ロカベンよりも早く、この数ヶ月で一気に浸透しているような肌感覚があります。要因は、やはり金融庁が公表した点に意味があると思います。その分責任が重いということにもなるわけですが、いずれにせよ、多くの金融機関が若手渉外担当者の育成や初動対応を課題とする中において、普及しやすいツールだと感じています。また、2023年6月に金融庁が公表したプログレスレポートで「初動対応ツール」として明記していることや、金融行政方針において、事業者支援能力の向上に「着眼点」が記載されていたことは、金融機関が使いたくなる動機に直結すると思います。次に、今後具体的にどのように進めていくのかという点は、アンケートでも改めて感じたのは、ニーズが多いのは信用金庫と第二地銀で、その次に信用組合と感じております。特に信用金庫の利用ニーズは大きなポイントになってくるような気がしています。信用金庫の研修などにおいて、存在感の大きい信金中央金庫等の研修システムなどを利用していくとさらに浸透しやすいのかなと感じました。個別金融機関については、業界団体と一緒にコラボしながら進めていくと普及しやすいのかなというふうに感じております。最後になりますが、経済産業省のローカルベンチマークとの親和性があるような気がしています。ローカルベンチマークは対話ツール、業種別は初動対応ツールを特徴にしており、お互いを補完するものとして、現場で活用していただければと期待しています。

○（委員）

全体的な普及に関しては勉強会等も開催され認知度は相当に高まっているものと思われます。当機関では6～7月に本テキストを用いて4回のオンライン勉強会を実施しました。その内容は、読み上げ動画を視聴のうえで業種のポイントを解説し、さらに支援事例を取り上げて、テキストの内容を実態に即して理解を深めるような形を取りました。組織内の普及については、受講者に合わせて説明を工夫するとともに、事例を基に説明することが良いと思っています。実際の取引先を取り上げることで主体的な活用ができるのではないかと思います。また金融機関の活用事例も上がってきていますので、広く伝えるとともに、業種別の支援手法について実践を踏まえた金融機関の職員同士の意見交換等があれば普及に資するものと思っています。また昨年もお話しさせていただいたのですが、経営者と共有するのも良いと思っています。支援先には問題認識の掘り下げが考えられますし、金融機関の分析の視点を示すことができます。金融・経営リテラシーの向上を図っていくことも金融機関の大きな役割だと思っていますので、この点については専門家を交えた勉強会を開催し、事業者へ浸透を図るのも良いのではないかと思います。

○（委員）

様々な形で精力的に普及促進活動をやられている印象を受けていまして、全体的な普及は着実に進んでいると感じています。このような活動を継続していくことが大切だと思います。一方で組織内部への普及につきましては、ほぼ認知はされていると思いますけれども、効果的に活用できているかという点では課題があると思っています。当社でも、タブレット端末への掲載や研修会などを実施して「着眼点」の積極的な活用を促しておりますが、事業者支援に携わる部署の職員は訪問前に確認したり、自分の考えと比較したりするなど積極的に活用していると感じていますが、本来最も着眼点を活用してほしい若手職員が活用できているかという点はまだまだという感じがしています。個人差も大きいと思いますが、活用の場面やイメージが分からないのではとも感じています。それを解決するのに効果的な方法は浮かばないのですけれども、勉強会の内容を工夫するなど、継続的に実施していくしかないというように思っています。勉強会の内容を、自組織だけで考えるのは限界がありますので、勉強会の事例がたくさん出てくると、それらを参考に自組織に合わせた効果的な実施につなげられるのではないかと思います。また、講師育成向け研修に参加した職員からは、「実務に役立つ話がたくさん聞けてとても勉強になった」との報告を受けています。もっと多くの職員が研修に参加できるようになると「着眼点」への深い理解の職員が増えて、組織内での活用が進むのではないかと思います。また、難しいかもしれませんが、オンラインでも参加できると良いのかなと思いましたが、講師育成向け研修に参加した方が、自分の組織での活用方法などを定期的に報告し合えるような集まりがあると、活用事例としてウェブサイトには掲載されていないけれども、すごく良い事例が集まるのではないかと思います。それを持ち帰ってもらって自組織の勉強会に活かすことができると良いなと思いました。

○（委員）

基本的に周知に関しては、行政の方はあまりピンときていないかもしれませんが、私はあらゆる産業の中で行政側の意思が一番伝わっているのは、金融機関だと思っています。こんなに綺麗に伝わるインフラがある産業は他にはないと思います。これはやっぱり監督側のそういったネットワークが効いているので、他の委員がお話されていた通り、これを繰り返しやるのだろうなと思っていて、とりわけ新しいことをやる必要もあまりないような感じがしています。ただ、やっぱり PDCA と言いますから、他の委員もお話しされていましたが、使われない理由とか、なぜダメなのかというフィードバックを受けて改善したりすれば良いのではないかなと思います。ユーザー側の要望をよく聞いた上で、改善できることはするということかなというのが1点です。あとは、意外かもしれませんが、銀行の役員レベルがどれだけ認識しているかというのも意外に重要だなと思っていまして、財務局のヒアリングや局長等から頭取・役員の方に聞いてもらうということも、地味な方法としてあるのかなと思います。役員レベルの認知度とか必要度が高まれば必然的にヒエラルキーが高まるのが金融機関なので、現場はより一層貪欲になっていくのかなと思います。

○（座長）

ご欠席の委員からいただいているものを紹介いたします。「事業者インタビューは大変整理されて目に飛び込んできます。中小企業庁でも6月に伴走支援ガイドライン、昨年には伴走モデルを公表しています。金融機関が上から目線ではなく、事業者を主役とする経営支援に邁進するといった目的は、この「業種別支援の着眼点」と同様かと思います。昨年の「別冊 教えてノウハウ先生」ではありませんが、関係の深いガイドライン等を簡単に紹介するコラムもご検討頂けると幸いです。」というようなコメントをされておられます。私からも1点申し上げます。このアンケートの中で、「若手の職員に響かせるために」というコメントがありました。事例のところにも成功体験やハッピーエンド的な話をしておくのが良いのではないかなと思いました。若手の方々は、お客様を支え、お客様を理解してお客様を応援したいと思っていられるので、しっかり勉強すると事業者を応援できるようになるといったストーリーを伝えられると、モチベーションが高まるのではないかなと思います。勉強会・研修会の事例については、“その後を含めた”事例としてはほしいです。それから多くの委員から出ていた意見として、今後この各金融機関で取り組まれている勉強会の事例の共有であるとか、講師の方々の経験の共有であるとか、どういう形が良いのか分かりませんが、具体的に考えていかれるのも良いのかなというふうにも思いました。

○（金融庁）

皆様からいろいろなアイデアを頂きまして、ありがとうございます。最後にまとめて頂いたように、一つはこの「着眼点」を使ってどう良くなるかと、それはお客様にどういう風に良いことがあったのかとか、そういう体験をシェアしていくという媒体もそうですし、そういう場というのが重要なのかなというふうに思いました。もう一つは、それを普及するというか、勉強会という仕組みの作り方みたいなものについても、少し経験がシェアできたら良いのかなと、勉強会のやり方みたいなものも、もう少し普及の仕方についてもいろいろシェアができると良いのかなという、その2つを委員から共通して仰って頂いたのかなと思います。我々の方でも、今いろいろな所で講師とか勉強会をやらせて頂きましたけれども、よりそういう観点を盛り込めないか検討させて頂きたいと思っておりますので、引き続きご指導頂ければと思います。

○（座長）

その他追加でご発言されたい委員の方いらっしゃいませんか。

○（委員）

動画の件ですが、金融機関に就職予定の学生と、動画について話しましたところ、今回の動画のほうが見やすいということでした。理由はイントロが短いのが良かったそうです。彼らの率直な意見でした。もう1点は、財務局の勉強会で、信用金庫の皆さんと情報交換会をしたところ、信用金庫の職員の方から「着眼点」の話をお聞きしました。これまで近

くに飲食業に強いコンサルタントがいなかったけれど、信用金庫内の独自ツールに今回の「着眼点」を落とし込んでイントラネットで対応していると聞いた時に、その他の参加機関からも、それ良いよねとなりました。使い勝手が良いものだということがよくわかりましたので、コメントとして伝えさせていただきました。

○（座長）

今回は4つの活用事例の提示がありました。今後も事例を集めてきていただき、汎用化され、金融機関がお互いに使えるようにしていくと良いなというふうに思いました。それでは本日いただきました意見につきまして、事務局で引き続きなんらかの形で反映させるように検討していただければと思います。皆様、活発なご議論をどうもありがとうございました。

○（事務局）

本日は有益なご意見をいただきまして誠にありがとうございます。いただいたご意見はこれからの取組に活かしてまいります。それでは最後に金融庁よりお願い申し上げます。

○（金融庁）

この地域金融の行政の中で最大の課題の一つが、コロナ、人手不足、原材料高の中で事業者の支援を金融機関の皆さんが取り組んで頂くということになります。そのための環境整備ということで色んなことやっております。この『業種別支援の着眼点』というのは本当に一番大事なパーツの一つでございまして、皆様のお力添えによって、本年3月に5業種を公表することができまして、私もいろんな人前で話したり、あるいは地銀とか金融機関の経営の方と話したりする時に、よく話題として「着眼点」というのを引き合いに出しています。金融庁でリンクされている文章で、居酒屋へ行った時に、最初の1杯はビールで良いけど、2杯目はサワーとかに誘導した方が良いですよ、みたいなことを書いている文章が載っているなんていうのは、もうある意味で初めてというか、空前絶後ではないでしょうか、みたいなことを言っております、そうすると大体一応笑ってくださるので、そういう笑いを取るのにも使っているぐらいなのですが、非常にわかりやすいと思っています。それで第2弾である今回の製造業とかサービス業も、本日、皆さん忙しいのに目を通して頂き、細かいところまで専門的な観点もさることながら、若手の人にとどうするとわかりやすいかとかいったところまで踏み込んで、いろんなご指摘をいただき感謝の念に絶えません。また普及策についても、いろんなアイデアをいただきましたので、事務局として、今後そういったものはしっかり参考にさせて頂いて、より良いものにしていきたいと思っております。最後になりますが、私もいろんな地域に伺い、とりわけ銀行の本店で取締役会に会うだけではなく、できるだけ事業再生とか支援の事例とかですね、場合によっては事業者様を訪問させていただいていますが、改めて思いますのは、地域金融機関や信用保証協会それから関連の機関も含めて、この事業者支援ということで、果たすことができる役割というのは大きいなというのを感じています。なんとなく、ここ数年の低金利とか、

いろいろなことの中で地域金融機関の仕事や、その周りのところというのは、少し魅力がなくて古い産業のようなイメージすら誤解がありますけれど、本当にこういったところで働く魅力というのは、この事業再生とか事業者支援というのがうまくいったところを見るとわかりますので、そういったことに取り組んでいく次の世代が、事業再生や支援の第一歩としてこの教材が役に立てば良いなと思います。

○（事務局）

それでは、第2回研究会はこれで閉会とさせていただきます。

（以上）

第3回 業種別支援手法に係る研究会

日 時： 令和6年1月22日（月）15時30分～17時00分
場 所： オンライン

○（事務局）

令和5年度第3回「業種別支援に係る研究会」を開催いたします。本日はお忙しい中、本研究会にご参加いただき、誠にありがとうございます。本日、ご欠席されている委員につきましても、事前にご意見を頂戴しております。まず、開会の挨拶を頂戴いたします。

○（金融庁）

本日は「業種別支援手法に係る研究会」の第3回ということになりまして、委員の皆様方には、これまでの精力的な議論に感謝を申し上げます。おかげさまで、「着眼点」については、多くの勉強会を開催させて頂きまして、参加者の皆様から好評との意見をいただいております。こうした形で、金融機関の皆様から良い評価をいただけたのも、本当に委員の皆様方のご尽力やご協力の賜物だと思っております。改めて感謝申し上げます。今回は、最終の研究会となりますが、委員の方々から、これまでご意見頂いたものを反映させた最終案について、ご了承頂くとともに、本年の普及促進活動の実績をご報告させていただきますので、今後、「着眼点」をどのように活用し、普及や地域での自走に向けて取り組んでいくか等について、色々なご示唆を賜ればと思っております。

○（事務局）

それでは、「第3回業種別支援手法に係る研究会」の議事を進めさせていただきます。

○（座長）

この研究会は、令和5年度の第3回となり、本年度の最終回となります。これまで、委員の皆様から様々なご意見を頂いておりまして、それらを参考に事務局にて内容の見直しをした上で、最終案を本日提示していただいております。今日は、そちらと普及促進に係る本年度の取り組み実績や課題につきましても、事務局から報告していただきます。今後

の「着眼点」の普及に向けたご示唆をいただければと思います。それでは事務局説明資料に基づいて説明をお願いいたします。

○（事務局）

事務局説明資料について、ご説明申し上げます。それでは、2ページをご覧ください。令和4年度より委託研究事業として業種別支援に係る取り組みを進めており、若手に向けて、支援の初動対応に特化し、事業性の把握の基礎的な理解に軸足を置くなどのコンセプトに基づき、2023年3月、5業種の公表に至りました。令和5年度は、業種の拡大及び普及促進活動を進めてまいりましたところ、金融機関の利活用数、勉強会の開催数、アンケート等から高い評価を頂いております。さらに、令和6年度も本年度の課題等を活かしつつ、引き続き普及促進を後押ししていくという予定と伺っております。

続きまして、3ページをご覧ください。本ページでは、追加の3業種に対して、第2回研究会時のご意見と11月より公表いたしました試行版のご意見を取りまとめたものになります。意見募集では、6件のご意見があり、知財の活用や各業種別にご知見等のご意見などがございました。

4ページをご覧ください。それらのご意見を踏まえまして最終案に関して、本編の改良と内容の追加を致しました。また金融機関のご協力にて、3事例を追加いたしました。

続きまして、5ページをご覧ください。本年度の普及促進活動について実績をお示ししております。まず、勉強会につきましてご報告いたします。1つ目は、講師の育成を目的とした勉強会です。本勉強会の参加者が、自組織や地域で「着眼点」の勉強会の講師を担って頂くことで、普及促進を進めていくことを狙ったものです。本年度計3回実施いたしました。各回とも定員を超える参加があり、延べ179機関、193名の方々にご参加いただきました。また、資料7にも記載いたしました通り、12月には、第1回、第2回の参加者に2度目のフォローアップアンケートを実施いたしましたところ、自組織における勉強会の開催状況が、8月には約1/3のところ、12月には約2/3となり、延べ5,500人が何らかの形で「着眼点」の研修を受けた結果となっております。2つ目は、講師育成勉強会のご参加者が講師となり、地域で勉強会を開催した事例となります。こちらは、東北の盛岡と仙台、愛知県の東三河の3地域で開催いたしました。20代の若手職員の方が講師を務めるケースや、実例を活用したケースなどもございました。また、業態を超えた勉強会となっており、地域での自走に向けた事例となりました。3つ目は、試行版を活用したオンラインでの勉強会を12月に実施いたしましたところ、約90機関より170名ほどの方が参加され、高い関心が伺えました。また、勉強会後に実施したアンケートでは、「幅広く知識を得ることができた」、「要点がまとめられており、分かりやすい」などの好意的なコメントを頂いております。

続きまして、6ページをご覧ください。今回の事業外でも、業界団体や信用保証協会、財務局等により、「着眼点」の説明会や勉強会等が数多く実施されました。地域や業界団体の皆様に「着眼点」の普及を後押し頂きました。その結果、(1)業界団体や地域主導による勉強会や説明会の広がり、(2)複数回開催する地域や支援機関との連携等にも活用され

るケース、(3) イーラーニングにより現場職員の利用に垣根が下がりつつある、と考えております。

続きまして、7ページをご覧ください。その他の普及促進活動についてお示ししています。1点目は、「着眼点」の専用ウェブサイトによる情報発信を進め、試行版の公表によりアクセス数も増加しております。2点目は、「着眼点」を補足する資料として「事業者インタビュー動画」を製作いたしました。全国の中小・小規模企業の経営者に、ビジネスモデルや金融機関への要望などを語っていただきました。テロップの挿入やポイントを整備し、若手職員にも容易に理解が進むような形で構成いたしました。3点目は、金融機関の「着眼点」の活用事例を収集し、掲載しております。代表的な取り組み事例としまして、オリジナルの「着眼点」を作成した事例、組織の知見を組み合わせ独自のヒアリングポイントを作成した事例、そして、事業者支援のプロセスの中で活用している事例などがございます。最後に、勉強会運営のノウハウ等を取りまとめて、勉強会開催のサポートツールとして、「勉強会キット・TIPS」を取りまとめております。

8ページをご覧ください。今後の普及を進めていくための課題について、お示ししています。課題としましては、金融機関や本部の企業支援担当者へは一定の周知はできたものの、営業店の現場や若手職員まで十分な周知には至っていないのではないかとという点です。また、「着眼点」は出発点として個人や組織での工夫を期待するものでしたが、その点については途上段階であるという点です。論点にも通じますが、今後の普及促進に向け、具体的な検討課題について3点をお示ししております。1点目は、業種追加の必要性です。アンケートの回答等からもさらなる業種の追加ニーズもございますが、若手向けの資料として業種を追加していく必要はあるのでしょうか。また、その場合、どのようなことを検討していくのがよろしいのでしょうか。2点目は、普及や自走に向けた施策の工夫についてです。今後の枠組みや施策について、どのように対応していくのが効果的かという点です。3点目は、活用に向けたコンテンツ等の追加についてです。効果的な勉強会の実施にあたり、例えばケーススタディなどの追加コンテンツを用意するなど、そういったことが有用かという点になります。

9ページに、今後のスケジュールをお示ししております。委員の先生方におかれましては、公表に向けての資料のご確認にご協力いただきますようお願い申し上げます。

○ (座長)

事務局から皆様にご検討頂きたい論点についてご説明をお願いします。

○ (事務局)

本日ご検討頂きたい論点は2点ございます。1点目として、これまでの研究会及び意見、意見募集等を反映した『業種別支援の着眼点』の最終案について、修正すべき点はございませんでしょうか。また、インタビュー動画や活用事例等の内容は、金融機関の現場職員が活用しやすい形式となっていますでしょうか。2点目として、『業種別支援の着眼点』の今後の普及や取り組みについてです。(1) 業種を追加する際には、どのような点に留意し

て、業種を選定すると良いでしょうか。(2) 各金融機関で現場職員の活用を促進するために、どのような施策を実施すると効果的でしょうか。(3) 活用を促進するために、どのようなコンテンツ等を検討する必要があるでしょうか。以上の点について、委員の皆様にご議論いただきたいと存じます。

○ (座長)

論点1と論点2をそれぞれ議論して頂きたいと思っております。まず、本日ご欠席されている委員のご意見を事務局より紹介頂きたいと思っております。

○ (事務局)

ご欠席されている委員のご意見は、(1) 事業者インタビュー動画はコンパクトにまとまっており、ポイントも的確に表現されている印象です。ホームページからアクセスする際、動画の事業概要が一目でわかるタイトルにすると効果的なものになると思います。(2) 活用事例は、金融機関別、活用内容別に整理すると、より活用しやすいと考えます。以上をご意見として頂戴いたしました。

○ (座長)

それでは、委員の皆様からご意見をお願い致します。

○ (委員)

最終案について、修正すべき点はなく、よく本当にまとめて頂いていると思います。特に、第2回研究会のご意見を踏まえまして、事例も3つ追加して頂いて、それぞれにやっぱり奥行きのあるものだったのかなと思います。製造業では、乳製品加工業は、伴走支援ガイドラインにもこの辺はよく書かれているところなのですが、いわゆる表向きの話から、裏面に真の経営相談にというヒアリングの仕方は非常にわかりやすかったと思います。木工品製造業も、北欧向けの高級家具や販路開拓の箇所は実際に直接参考になるように書かれていました。特にフィットネスクラブの事例は、コロナ禍で事業再構築の補助金を活用しながら、シニア層とキッズ層に着目した設備資金の手当てや会費収入のアップと大変説得力がありました。

事業者インタビュー動画ですが、事業者の方が緊張していらっしゃるようなので、もう少し掛け合い的に工夫する点もあるのではないかなと思いました。何度見ても飽きない内容になっておりますし、これで良いかもしれないのですが、欲を言えば、今後はこのような点にも工夫していただくと良いかなというように思いました。ただ、ちょっと気になりましたのは、アンケートの中に、かなり消極的な意見もあるので、この辺をどういうように今後の普及や取り組みについて考えていくのかなというように思います。

○ (委員)

論点1については、本当に良いものができたと思っております。特に金融機関の現場職

員が活用しやすい形式となっているかという点は、この資料までたどり着く方々にとって非常に良いものができたと思っています。どちらかというところ、先ほど他委員が仰って頂いた「なぜ使われないか、なぜ普及しないのか、周知されないのか」というところが、たぶん今後の課題として大きいところかなと思います。フォーマットは出来つつあるので、コンテンツを増やすというよりは、自走、自発的な取り組みになっていくために、もうひと押しする必要があるのかどうか、そういうところが、私の中では気になっております。

○（委員）

最終案につきましては、修正すべきところは特にないなと思っています。製造業など、金融機関職員には現場の技術などを十分に分かっていないところもあり、工場見学のポイントなどをわかりやすくまとめて頂いて、非常に参考になると考えております。また、インタビュー動画も、非常に興味深く、特に新潟の和菓子屋の社長様のインタビュー動画は、本音に迫るような内容で、大変良い内容だと思っています。今後は飲食業など、様々な業種のインタビュー動画も、ぜひ載せて頂きたいなと思いました。

○（委員）

説明資料にもまとめていただいた通り、前回の研究会の意見をしっかり反映されていますし、最終案について説明会を実施して頂き、丁寧に対応して頂いているということに、まず感謝いたします。私も同じように、修正点はないと考えております。活用する側の現場の職員からすれば、従来と同じ構成で、知りたいところというのが見つけやすいだろうと思うのと、業種の特徴を踏まえたポイントがわかりやすく記載されていると思います。また、訪問する際に必要な知識から、業界の用語まで、幅広く丁寧に資料に落とされていると思いますので、あとは活用する時に、ケース等に合わせてアレンジすることだと思います。今後は、その際の工夫の中で対応すべきところかなというように考えております。インタビュー動画等については、面白いと思いますし、形式として現場で活用しやすい形になっていると思います。本当にここまで、過保護すぎるぐらいのいろいろなものを入れて頂いていますので、あとは現場職員で、活用する側の動機付けの問題で、論点2の今後の普及に向けた取り組みが重要と考えております。

○（委員）

これまで沢山のご意見が出ていたかと思いますが、それらを十分入れ込んで頂いたと思っていますので、その点について感謝申し上げます。ただ、その分少しボリュームが膨れたのかなというようにも感じています。そのうえで、まず全体を通して、この『業種別支援の着眼点』が、企業のライフサイクルの中の成熟期を中心に焦点を当てているのだということ、どこかでクローズアップしてあると良いのではないかと感じました。次に、各業種の内容について、医療業の参考事例で開業支援の事例が出ておりますが、経営改善支援に筋を通してまとめた方が、読者にとって理解しやすいのかなと感じています。あと、

製造業の工場見学のページのワークサンプリングの記載について、大変有益な内容とは思いますが、若手には馴染みがない手法のように感じました。サービス業では、売上の回収がその局面によって変わってくるので、資金繰りというのをもう少し重要視した方が良いことや、医療業では、レセプトというキーワードを使うと良いのではないかと感じました。あと、今後のアイデアとして、BCPの視点を入れることで、天災のみならず、経営者が不在時の対処方法や、後継者へのノウハウの伝承など、企業の持続可能な経営を検討することも重要なテーマではないかと感じました。さらには、昨今の課題として、人手不足や価格転嫁、賃上げなどがありますが、製造業のページだけでなく、他の業種を含めて全体を通して触れてもよいのかなという感想を持ちました。

○（委員）

研究会及び意見募集等も反映しており、大変よくできているのではないかと考えております。文字数はやや多い印象もありますが、これ以上省略も難しく、補完の動画等もありますので、入口の段階は、これで十分ではないかと考えております。ただ、先ほどもあった話なのですが、昨今の情勢としましては、原材料高、人手不足は本当に深刻なものとなってきておりますので、業種問わず、業務の効率化というのは必須となっていることから、DX化などの観点を補足しながら、研修で使っていきたいと考えております。

○（委員）

非常に広範な内容をコンパクトに分かりやすくまとめられており、業種の理解に大いに役立つものだと思います。最終案につきまして、これまで出た意見を可能な範囲で反映して頂いており、特に修正をお願いする箇所はございません。インタビュー動画につきましては、字幕やテロップが入っており、分かりやすく、時間的にも見やすく、活用しやすい形式になっていると思います。その内容につきましても、注力している点や苦勞している点など、同業者へヒアリングする際の参考になりますし、特に和菓子屋さんやガソリンスタンドなどのところは、普段はなかなか気づくことができない部分が語られていて、その業種について理解を深められる内容になっており、「着眼点」を補完するコンテンツとして非常に役に立つと思えました。金融機関への要望も入っていますが、資金面の要望以外にも、「話をもっと聞いてほしい」、「事業をよく理解してもらいたい」といったようなことを、皆さんが共通して挙げており、事業者訪問の際のヒントになる内容だと思えました。実際の動画になるまでには相当の労力がかかっていると思いますけれども、様々な業種で数が増えるほど参考になるコンテンツだと思います。活用事例につきましても、各機関の担当者の方の熱意を感じることができて、それぞれ工夫を凝らした、効果的な取り組みをされており、自組織内での活用や普及促進に非常に参考になる情報になっていると思えました。

○（委員）

結論から申し上げますと、特にないと考えています。本書の趣旨は、「若い営業マンが先方

の社長を訪問する際に、手ぶらで行くよりは最低限のインプット」を、ということです。皆様も本当は入れたい内容もおありでしょうが、これ以上詰めると却って趣旨が害されると思いますので、このようなぐらいの分量でよろしいかと思えます。論点2の話に被るので、そこでも話そうとは思いますが、営業マンが会社に行って、会社の社長などに何を質問できるかということがポイントになってくると思うので、その視点から拝読すると、なんとか質問ぐらいはできる情報は記載されており、そこからあとは“どういう話の展開で、何を引き出すのか”というのは話術やスキルの話だと思います。今後、このようなツールをどう活用するのかは色々余地があると思います。例えば、営業現場において、コンサルティング支援で新しいニーズを把握するという視点においては、やはり話術のコツも少し入れてあげないと、“このツールは何に使うのか”という話に戻ってしまうような懸念もあるので、使い方についてももう少し議論があるのかなというように思いました。

○（座長）

1つは、知財について触れて頂きましたが、特許庁作成の入門資料があるので、現場の皆様がわかりやすいようにリンクの追加をお願いできないかと思っています。もう1つ、事業者インタビュー動画も非常によくできていてよかったと思うので、これを教材として使えないかと思いました。今、委員の方からもあったように、例えば靴屋さんにヒアリングインタビューに行くというときは、こういうところ聞かないといけないよねというのをワークブックとして作ってみて、それを動画でみながら、シートを埋めていくみたいな感じのことをしてみるなどです。そうすると、自分が思ったことでないことも、あの動画の中ではヒアリングしていて、「こういうことも聞いたらよかったのか」など、逆に自分が聞こうと思ったことを動画では聞いていなくて、こういうことを聞けるのが、自分の強みだなと思えるなど、そういうように教材として活用できるようにするための補助教材みたいなものがあると良いのかなと思いました。多くの先生方からは、基本的によくできているということで、残りの時間で対応できるようなどころについては対応して頂くことかなと思うのですが、追加で論点1につきましては、よろしいでしょうか。それでは、今日頂いた意見をさらに参考にして頂きながら、金融機関の現場職員に役立つ資料にして頂くようお願いしたいと思います。

それでは、論点2に移ります。今後の普及や取り組みについて、まず、ご欠席の委員の意見をお願いいたします。

○（事務局）

3点のご意見を頂いております。（1）追加業種について、インバウンド需要を背景にした観光業は必要かと思えます。（2）現場職員の活用促進について、現在の活動を地道に継続することで浸透するようになりますので、特に、事業者支援がより活発になると期待される信用保証協会へのアプローチは効果的でしょう。（3）活用促進コンテンツについては、Instagram等のソーシャルネットワークサービスを活用した告知を検討してはどうかと考えます。以上のご意見を頂きました。

○（座長）

それでは、委員の皆様からご意見をお願い致します。

○（委員）

業種についてなにか漏れているところはないかなと思いつつながら、信金中央金庫の年1回全国信用金庫の業種別の貸出残高のまとめ表がありましたので、それを見ていたのですが、去年3月末では、全体の貸出残高が大体80兆円、そのうち、事業性貸出で55兆円あり、最も大きいのは、不動産業で18兆円。信用金庫ごとにばらつきは大きいと思うのですが、不動産業といっても元々本業があつて、例えば京都であれば、本店をオフィスビルに転用したり、マンションを建てたりと、事業転換・多角化の事例が多いだろうと思います。ディベロッパー向けの住宅分譲等とは異なり、安定収益も期待できることから無視しても良いかなと思います。そうなると、卸売業、小売業、製造業、サービス業、あと、建設業、運輸業など、ほとんどのところが網羅されてきたと思います。震災の時に大切だなと感じました地域のクリニックや、介護、小規模ながら宿泊業など、そういう残された地域を支える生活インフラにも繋がるような業態や業種をやはり追加していくのかなというように思いました。

普及方法についてですが、今までの事業活動の報告をつぶさに拝見したのですけれども、財務局と信用保証協会が共催したり、今までにない主管省庁が違ふところも一緒に開催したり、さらに地方銀行と信金、信組と業態が違ふところも一緒になって勉強会に登壇されたり、同じ場所でこういうような勉強会が開催されるというのは、本当に素晴らしいことだったのではないかなというように思いました。これはぜひ、もう少し頻度も増やし、続けていただきたいなと思いました。

あとコンテンツについてですが、『事業再生と債権管理』に非常にわかりやすい本書の記事もありましたので、できたら、例えばその他の金融雑誌などで、連載ものでどなたか書いて頂けると良いかなというように思いました。少し気になったのがアンケートの中で、おおよそ主体性を感じられないような感想が大きく載っていたのですが、まだこういう方がいるのかというように思いました。ただし、この辺もどのように悔い改められるかというようにも考えていかなくてはいけないので、お知恵があればご意見を頂けるとありがたいと思います。以上でございます。

○（委員）

これも皆様が、今まで仰っていただいた通り、あるとすると介護業、あと宿泊業を含むレジャーのところですか。ご案内の通り、現在は人手不足が激しくて、飲食業や宿泊業はそこが売上のボトルネックになっており、苦しい状況になっています。どんどん放っておくと悪くなっていくというところですか。そういう意味では、運送業も同じかもしれないですが、そういう観点での記載があると良いのかなと思います。ただ、介護業は、相当チャレンジングな取り組みではありますが、今まで製造業とサービス業も広範囲な業態をまとめ

られたわけですから、できるかなとも考えております。普及のところでは、ここが私の一番関心があるところをごさいますて、若干身も蓋もない言い方をするとコンテンツとしては結構固まっているように思います。やはり、資料7のアンケートですが、個人的に昔から本書が活用されない事由に関心を持っていたわけですが、予想していたようなコメントがありましたし、予想以上にアンケートの回答では同じようなことを意見しているのですね。事業者支援に関して、(1) 組織として、若手にこの分野に積極的に取り組む、まずその意識がやっぱり若干薄いようなご意見と、(2) 若手の方もあまり関心がないというか経験がないのか、鶏と卵なのかもしれませんけれども、そこに対する意欲というところと両方あり、これは、コンテンツの問題ではないだろうと思います。AIDMAモデルで言えば、InterestとDesireがないところでは、手に取ってくれるわけではないというところですから、そのところをどうやっていくかでしょう。それらからも、今の取り組みを続けることが良いのではないかなと思います。後半に非常に普及活動をされていて、講師の育成もされていますが、これは浸透に結構な時間がかかると思います。ここで去年やったことが、次に何割の割合で自走するのか、それが一定の閾値を超えると、核反応のように何もなくても回っていくのだと思いますが、すぐ火が消えてしまうのかどうか、そこを見ていきたいと思います。おそらく大まかな原因としては、やはりアンケートに書かれているところだと思いますので、このプロジェクトの浸透というだけではなくて、今後の事業者支援や金融機関による事業者支援そのもののところで、環境としては、支援しなければ難しくなっていく企業が当然に多くなっているという環境のもと、この取り組みを「続ける・繰り返すもしくは目線を変える」ことによって、各現場の意識が変わっていけば、必ず周知されていくのではないかということで、そちらの方に注力する、もしくは、そのモニタリングを強化した方がよろしいのではないかなというように思います。もちろん、コンテンツも増えた方が良いのかもしれませんが、限りある皆さんの資源の中で、このアンケートで現れたところを突破していくという課題の解決のためには、この取り組みを絶えなく続けていくということなのではないかなというように、資料を読んでより強く思いました。

○ (委員)

業種に関しては、やはり介護業と宿泊業かと思います。どの金融機関も、箱物なので大口問題先をどこも抱えていると思いますので、あれば非常にありがたいというよう感じます。また、施策とコンテンツの話なのですが、先日、自分が講師でセミナーをやってみたのですが、その際、具体的なワークをさせるために、飲食業で問題を作ったのですが、この広さだったら席をどのぐらい作れますか、顧客単価をいくりに設定しますかなど、そしてそれをそれぞれ考えさせて、参加者に色々ディスカッションさせたことがあったので、そういったワークをするような材料を提供してもらえると、講師役が自分で作らなくて済むのでありがたいと思います。あと、最近の若い方はすぐ使えるものを欲しがるので、ヒアリングシートみたいなものがあると良いかなと思います。事業性評価をヒアリングするために独自にヒアリングシートというのを作っているのですが、業種別支援の観点から、ヒ

アリングシートみたいのを作ってもらい、それで行員がお客様と会話ができるみたいなものがあると、普及促進の1つになるのかなというよう考えております。

○（委員）

業種を追加する点では、細分化して増やしていくということよりは、着眼点を示すことで本業支援が効果的に行える業種というのを前提に、検討していくべきではないかというように思います。また、コロナのように何か予測しない事態など、外部環境が変化して、事業が変わっていくことが今後も想定される中では、悪影響を及ぼす事態が発生した時に、今回と同じように、スムーズに着眼点はその業種に対して示せるのを意識しておくことが必要かなというように感じています。

あと金融機関の現場職員の活用推進という意味では、今の施策は徹底的に継続するしかないかと思うのですが、金融機関サイドでも、いろんな研修会や勉強会で教材として活用して、職員に対する浸透を図るようにしています。若手行員に説明して反応が最も良かったというのが、営業店にある取引先でわかりやすい飲食店を活用して勉強会にて説明をしたところ、やはり一般的な事例を示して実施した集合研修よりも、聞いている人たちの食いつきも良く、いろんな関心を持ってくれて、今後使ってみたいという気持ちが強かったのかなというように感じています。1~3年目の行員に対して、事業性の研修を始めております。今度、行員には支店の取引先の工場見学を実施した後に、研修会に臨むというのがあるのですが、「着眼点」を活用するとはまりやすいのかなというように思っています。活用を推進するという意味では、OJTや実践の中でやっていくことが、普及には、繋がるのかなと思っています。そうは言っても、現場は十分な時間がないという声も聞かれて、いろんな業務効率化や分散している情報などを効率よく収集して活用するかということを検討していますので、若手教育が進み、「着眼点」を活用した訪問資料などを業務で活用していけるのではないかと考えております。最後に、このコンセプトとは少しずれてはしまうと思うのですが、「着眼点」をポストコロナ事業の計画策定支援に紐付くようなことも検討できるのではないかと感じております。

○（委員）

業種の追加という点は、コロナ後に業務内容が変わったりした生活関連サービス業で、その中でも冠婚葬祭やクリーニングなどは、まだまだ回復基調にないので「着眼点」があると良いのではないかと考えました。また、業種ということではなくて、業界の括りという点で、産業別のような形で展開していくのも興味深いと思います。例えば、大手中古車販売チェーンの問題や自動車メーカーでの問題などがあって、自動車関連の産業が疲弊しています。産業という切り口で、「着眼点」を作っても面白いのかなと考えました。それから、若手現場職員の活用を促進するための施策ですが、やはりまずは地道に業界全体でこの「着眼点」を勉強して、取引先に寄り添っていくことが大事だとは思っています。例えば、講義を受けて終わりではなくて、自分たちの具体的な取引先に当てはめてみて、そこで同じような行動、同じような活動ができないかということ、その現場、現場に置き換えて、

シミュレーションをすることが若手職員にとって理解しやすいかと思います。一般論から脱皮して、自分の取引先を思い浮かべて、みんなで協議しながら進めていくのが良いかと思います。実際の財務諸表なども使い、問題点はここだよねというようなことをみんなで一緒に考えていけば、若手職員の興味を引くように思います。また、外部連携やマスコミ取材なども活用して、大々的に広めていただけると、「着眼点」の取組みに対する気持ちが変わっていくのではないかと思います。コンテンツについては、若い世代は普段 TikTok 等を利用しているので、現場の写真や動画などを1～2分でまとめたものを通勤時間や訪問直前に見ることができると、活用されるかと思いました。あとは、やはり組織的に教えていくということをやっていないと、普及しにくいのではないかと考えております。

○（委員）

大きな点で見れば、相応の業種をカバーできているのではないかと考えています。追加ニーズのある介護、宿泊、観光等の追加があっても良いと思います。ここから先は、地域によって希望する業種もいろいろ出てきたりすると思っています。宿泊や観光も密接な関係があり、また地域特性なども出てくるものと思いますので、今回のように大きな方向感を出した中で、介護、宿泊、観光、この辺のニーズがあるのであれば、ぜひ、取り組んでみたいと思っています。普及促進についてですが、基本的には、各金融機関で現場職員が、これを触れる機会を、とにかく増やすということは一番大事なことだと思っています。当組でもオンライン研修を4回実施しましたが、これからは過去に取り組みした事例をもとに、少人数で実践研修を行っていきたいと思っています。実際の取引先を対象にすることで、本当に主体的に活用できるのではないかと考えています。全体的な普及に関しては、本当にこのまま今やって頂いていることを地道に継続することではないかと考えております。勉強会も開催され、認知度も上がっていると思います。また、別紙にあるように活用事例も上がっていますので、活用事例を広めるとともに、金融機関の業種別の支援手法について、実践を踏まえた意見交換が金融機関相互で行われるのも良いのではないかと考えております。それと、活用促進についてですが、漫画なども一つのアイデアかと思っています。

○（委員）

追加業種につきましては、支援ニーズが高い業種が望ましいと思いますので、その点では介護業や宿泊業などは支援ニーズが高いのかなと思います。今回、サービス業が「着眼点」に追加されていますけれども、宿泊等の大型装置系サービス業を除いた形でまとめられていますので、宿泊業などは、その補完という意味でも良いのかなと思っています。また、介護業につきましては、高齢化社会の中ますます必要とされる業種ですし、コロナ禍では特にデイサービスなど悪化した事業者が多く、サービスの種類も異なりますので、業種の実態が必要だと感じています。また、例えばインターネット販売が主流になっている小売業など、業態そのものが大きく変わってきている業種もあると思います。どういうところに着眼すればよいかわからないということもあると思いますし、若手職員の方も関

心があるところだと思いますので、そのような観点からの業種選定があっても良いのかなというように思います。

施策につきましては、「着眼点」は、まず読んで理解することが重要だと思うのですが、読んだだけでは現場でどのように活用するかわからないというのが実情だと思いますので、効果的な勉強会や研修会を継続的に実施することが重要だと思っています。これまで、講師育成勉強会など、いろいろな施策を精力的に実施されておりますので、1年でここまで広まったのだと思いますけれども、さらなる普及については、個人や組織での熱意により異なるものだと思います。講師育成勉強会に参加した職員からは、「実務に役立つ話がたくさん聞けて非常に勉強になった」、また、「他機関との職員との集合研修で刺激を受けた」との感想を頂いておりますし、今も熱意を持って取り組んでいます。このような職員を増やしていくことが大切だと思いますので、講師育成の勉強会などを継続して実施して頂いて、より多くの人に聞いてもらい、組織内での活用につなげていくことが地道ではありますが、効果的なのかなというように思っております。コンテンツにつきましては、実際の現場でどのように活用できるかということが分かると、活用が促進されると思いますので、難しいかもしれませんが、例えば金融機関の担当者が顧客を訪問時や支援現場への訪問時に、「着眼点」をどのように活用したか、「着眼点」を活用することでどう役立ったか、今後どのような場面で活用したいかなど、実際に担当した金融機関の担当者にインタビューする動画などがあると、実際の活用方法のイメージが湧くと思いますし、同じ仲間が話しているということで興味を引くのではないかと思います。

また、活用事例につきましても、今掲載されている事例は組織内での普及に関する活用方法が中心ですが、実際の現場での具体的な活用方法の事例があるとイメージが湧くと思いますので、活用を促せるのではないかと思います。また、付録資料のような形で、仕事の特徴的用語や、機械や現場の写真、あるいはヒアリングポイント、売上アップの事例、アクションプランの成功事例などの情報があると非常に参考になると思います。

○（委員）

業種の追加でございますけれども、これまでの積み上げで大体網羅されているのではないかと思います。新たに追加するのはそんなにないかと思います。ただ、どのような点に留意してということですから、ユーザーは金融機関なので、ニーズを確認していくのが王道かなと思っています。もう少し考えるのであれば、例えば製造業は、もう少し掘り下げて良いのではないのかと思います。例えば、食品加工や自動車、地域特性がある部分もあるかもしれませんがそれがあまり出ないような業種です。業種というよりは、製造業をさらに細かい部分のところに回していくのが良いのではないかなとは思っています。

それから、施策に関しては、他委員が仰っていましたが、資料7の回答は少し読んでいて残念だなというのが、正直なところでして、どれぐらいのn数があってこういう回答が来ているのかとはわかりませんが、この辺はどう捉えて良いのか、もう少し意識が高まってくれないかなというのは正直思っています。というのは、やはりお客さんのところに行って「社長に何を話すか」というのは、根源的な話だと思っております、意外に何

もできていないから後に繋がらなかつたり、お客さんの課題がわからなかつたりするのも会話ができていないからだと思っています。コンサルティングでもなんでも、私たちの仕事はみんなそうなのですが、こちらから何かを聞いて、どういうアウトプットが来て、それに対してどう答えていくかの連続でしか成立しないはずなので、アンケートのような回答があるというのは、ズレているようにも感じます。そういう意味でも、「着眼点」は、若い行員がさっとこれを見て、何か質問ができるかどうかというのがポイントだとは思っているのですが、回答はたぶん誤解をされている部分も少し見受けられます。施策としては、他のメディアを活用する、例えば金融雑誌などにもあげてもらうなどが良いと思います。あとは、やはり地域金融機関の役員さんにもっと徹底して周知してもらうのも大切なので、やった方が良いのではないのかなと思っています。「こういうのがあるのですよ」ではなくて、自分で聞いてみて頂いた方が良いのではないかなという気がしています。地域金融機関の役員会等の中で、確かに有効で、こういう時に使えば良いのではないかというのをきちんと組織内で指示出しをすれば、金融機関の方は従うと思うので、王道の手順なのかなと思います。それで、これは使えないとか、自分たちはこれでこういうことをやるということであれば、それは別に良いのではないかと思っています。ですから、役員の方にも少し見て頂くような、支援をして頂くのが良いのかなと思っています。あとは、事業性評価を学ぶという視点で追加業種に金融機関を入れてみるのも面白いかなと思います。以前、短期トレーニーという形で、若い金融機関の方に事業性評価のトレーニングをしていましたが、最後の課題は自分の金融機関の事業性評価をやります。そうすると、必然的に事業性評価などそういうことがなぜ必要なのか、そういうのを理解してくるような感じもします。改めて自分の金融機関の事業性評価をするというのはなかなか渋いのですけれども、必要性というのは理解してくれるような感じもするので、これはちょっと真面目に言っているわけでもないのですが、追加の業種として、意外に金融機関があってもよいかと少し思いました。

最後、コンテンツのことですが、他委員のご意見を聞いていて思ったのですが、私たちも事業再生の研修をやらせていただいている、若い人たちはすごく知識に渴望しているとか、こういうノウハウなどの情報をすごく欲しがっているという感想を持ちました。提供できていないというのは、私自身も忸怩たる思いがあったのですが、こういった勉強会などはきちんとやった方が良いのではないかと思っています。その際に、コンテンツとして一番好評だったのは、具体的な事例を基にリアルな話で、呪文のような難しい学問の話をするよりはるかに馴染みやすいので、具体的な事例というのを入れていくのが良いかなと思います。例えば、今回、業種別支援で製造業と書いてありましたが、金融機関の取引先のものデータを渡して、これを読んでみて、最初に社長にどんな話をするか考えてみようというような研修をやっていくと良いのではないかと思っています。たぶん、そうしてほしいというように私は理解していますから、実際のラインシートでも、金融機関のお取引の明細でもなんでも良いのですが、それを基にグループディスカッションなどをさせて、作り上げていくというのが良いのかというようには思いました。あと、今回の資料はよくできているので、どういうアプローチでどういように作ったかというのが、金融機

関にも共有できると自分たちで作るノウハウなどが移転されて、地域に必要な業種などの展開でこういうものが作ることができないかなと思います。例えば、水産加工業は、海に面している地域の金融機関には必要ですが、内陸にある金融機関には必要ないですから、地域特性が出るような業種について、より深くやりたいという場合は、非常に良いのかなと思います。いきなりこれを見せて、例えば水産加工業の業種別を作ってくれと言っても、なかなか難しいのではないかなとは思ったので、そういう作り方のノウハウの研修などをしてもらおうと、より良いのかなとは思っています。

○（座長）

追加でご発言希望があれば、お知らせください。その間に私の方からもコメントをさせていただきます。1つは、他委員が冒頭にお話しされたことと同じことを私も確認しました。貸出残高の業種別のデータを見たら、やはり不動産業が圧倒的に多いので、これは追加した方がよいのかなとは思ったのですが、今日、委員の方々からどなたも仰らないので、不動産業については事業性評価をするような対象ではないということなのではないでしょうか。あまり若手の方にノウハウを教えるような内容はない業種なのではないでしょうか。実務家の方がいいでしょうか。

○（委員）

中央金庫をはじめ何行かに、不動産業の実態をお聞きしたことがあるのですが、地方銀行だと、事業者の多くは元々本業があって、だんだん周囲が市街地になったので、定款に不動産業を追加して工場をマンションにしたり、あるいはオフィスにしたりしています。関西地区の信金でも事業転換が多く、いわばアパマンローンのような不動産業融資やディベロッパー向けの分譲業融資というのはそんなにないのですよというようなことだったので、そういう意味で安定した収益源というように割り切っても良いのではないかなと、私は理解したのですが、違っていたらすみません。

○（委員）

不動産業の話ですが、大きく分けて不動産賃貸業と不動産取引業に分けられると思っています。不動産取引業については、どうしても現場で不動産の話になりがちで、個々の物件の話になってきます。この物件をどう切るか、もしくはどう活かすかということで、業種というよりは、不動産自体の話になってくるケースが多いのかというように感じております。一方で、これから金利が上がってくると言われている中で、これまで良かった不動産業にアゲインストの風が吹いてくることも確実なので、そういった意味では注視が必要な業種と理解しております。

○（座長）

業種については、また来年度、色々と考えていただけるということですが。他に考えましたこととしては、今回の医療業のところには、顧問会計事務所というふうに書いているの

があるのですが、金融行政方針でも、このコロナ禍の中で認定支援機関等との連携を強調していますので、将来的にはこうした観点の話題も少しあっても良いですし、あと、DX化やBCP、ポストコロナでの事業継続力強化計画など、業種という観点ではなくて、もう少し全体的に見て総合力をつけるというのも今後あっても良いのかなというふうに思いました。先ほど産業別の展開という意見がありましたが、地域で言うといわゆる地場産業のサプライチェーンというような捉え方をするので、そういうようなところでの観点もあり得るかなと思いました。

本書をいかに普及させていくかという点でいうと、職員の方々がやりがいを持ってこの仕事をやるというのが鍵なので、こういうことを頑張ってやったらお客様に喜んでもらえて、自分も成長したよというところがわかると良いです。そのような意味で何人かの先生から、金融機関職員のインタビューもあっても良いのではないかというご発言があったと思います。今の事業者インタビューでも金融機関の方に課題や注文というのはもちろんあるのですが、逆に「ありがとう」というケースというのももっともあって良いのかなというふうにも感じました。ほかの委員の先生方で追加ございましたらお願いいたします。

○（委員）

このアンケートは、確かに銀行のスタンスとしては情けないという気持ちもあると感じるのはよく理解できます。少し弁護いたしますと、逆にこう書いていらっしゃる方は結構問題意識が高いのではないかなと思っていて、組織と現場のギャップを仰っているので、こういう方はせっかく書いていただいているので、問題意識を持っている方々なのではないかと思いましたが、ということを少し補足させていただきます。

○（座長）

多分、勉強会に出られている方なので、比較的積極的な方であろうとももちろん思います。

○（委員）

今回勉強会に参加されていた方は本当に意識が高いというか、積極的に事業者支援に取り組む方々の集まりだと思います。そうした方々のアンケートに残念な発言があったということも事実だと思いますが、本当に事業者に興味がないというわけではなく、マンパワーが割けないなどの事情があるものと思います。今後はそういった点も認識した上で、地道に普及活動をやっていかなければならないのではないかということに改めて感じた次第です。

○（委員）

だからこそ、役員の皆さんにもっと認識して頂いた方が良いかなというのを私は思っています、先ほどのご意見通りでよくよく読むと、多分真面目に考えている方の問題意識として、これは多分事実だと思います。実際にやろうとしているけれども落とし込みがで

きないなど、現場にはそのような暇はないというのが実際そうだと思うので、業種別支援をやらなきゃいけないという認識がもし高くあって、それができないのであれば、それはマネジメントの問題じゃないかなというように思った次第ですので、そういう意味でもう少し役員の方の意識を高めるのをマクロ的にする必要はあるのかなというように、このアンケート見て思った次第です。実際、マイノリティの話であれば、n数がわからないと先ほど申し上げたのは、ここにいっぱい出てくるのでみんなが言っているような感じがありますが、ほんの一部の人たちであれば、それはマイノリティの意見として捉えれば良いと思うので、わざわざ役員に訴える必要はないと思います。このまま、もっと認知度が低い人たちにも使ってもらえるような活動に従事すれば良いのですが、ちょっとその辺が分からなかったのも、そういうような意見を少しさせて頂きました。実際に批判したいわけではないのでお願いします。

○（座長）

皆様から今年度色々な意見を頂きまして「着眼点」が作成されていきましたし、来年度に向けての「着眼点」の普及促進活動について、いろんな意見を頂きました。事務局におかれましては、今後の検討材料としてご活用頂ければというふうに思います。委員の皆様方におかれましては、来年度、自組織や自地域で使っていただいて、その成果をいろんなところへ還元していただければというふうに思っております。活発なご議論、ありがとうございました。

○（事務局）

委員の皆様本日は有益なご意見いただきまして、誠にありがとうございました。それでは最後に金融庁よりお願い申し上げます。

○（金融庁）

委員の皆様、それから事務局の皆様、金融庁としても大変皆さんお忙しい中ご参加いただき、熱心なご示唆を本日もいただき、熱くお礼申し上げます。金融庁では昨年終りに監督指針の改正案を出すなど、今まさに金融機関の皆様は事業者支援に、より力を入れて取り組んでいただくということをお願いはしているのですが、当たり前な話なのですが、事業者への支援というのもやり方が悪いと、却って事業者を悪くしてしまうというリスクもあると思います。他方でやはりそうは言っても、自分自身、事業者支援に直接従事していないので、言うのも口幅ったいのですが、そうはいっても金融機関の職員の方、特に若手の方、まずはやってみないと全然ノウハウが身につかない中で、大事なことはやはり失敗恐れずに事業者を、相手はこうだとは決めつけずにコミュニケーションをしてもらうことが大切なことだと思っていて、その時の取っ掛かりとしては、今回の「着眼点」については前回に引き続きまして、良いものができたのではないかと感じております。今回の対象になっている、製造業、サービス業、医療業も結構広いのですが、今申し上げたような意味で、特に金融機関のこれまでそういう仕事をしてこなかったような

職員の方が事業者と接する時の取っ掛かりになるような話にはなっているのではないかと感じております。もちろん、これは注記にも書いていますが、この資料というのは、マニュアルや教科書みたいなものではなく、今後それぞれ個々の職員や金融機関ごとで独自に工夫し、使ってみて、そして使い倒してもらおうというのが大事だと思っていまして、中でもこれまでの、例えば5秒かける10回診断というのもいろんなご意見もありましたし、これが唯一、絶対ではないというのは提案を差し上げている事務局としても思っているところだと思うのですが、やはりスポーツにしても、楽器の演奏にしても先生やコーチみたいな人にこうやってみなさいと言われて、えっ、と思っても、その通りにやってみると案外その通りじゃないにしても、少し一歩先に進むみたいなのもあるので、いろんなヒントになるようなことが今回の「着眼点」にも書いていて良いのかなというように思います。より大事なことは、今後実際に使って、広げていくということで、本日の議論の後半もむしろそちらの方がよりいろんなご意見が出たと思うのですが、もちろん今後いろんな形で勉強会やその他で使って、自走して普及していくというのを大いに期待したいところですが、今日もいろんなヒントやアイデアをいただきましたので、全部はできないと思いますが、そういったものも参考にさせていただきながら、今後こういう教材が有意義に使われて、日本全体の事業者支援のレベルが上がっていくということが、進んでいくことを期待しております。ありがとうございました。また、こういった分野について、本日はお集まりの皆様、色々ご縁があり、おそらくサポートなどいろんな形でご支援いただく方々だと思いますが、引き続き、よろしく願いできればと思います。

○（事務局）

委員の皆様、本日は有意義なご意見いただきまして誠にありがとうございます。業種別支援につきましては、次年度でもさらなる事業者支援能力の向上に向け、事業が継続される予定と伺っております。それでは、これにて令和5年度業種別支援にかかる研究会を閉会させていただきます。ご多忙の中、ご参加いただきまして誠にありがとうございました。

（以上）

<参考2>金融機関における活用事例

各金融機関等での「着眼点」の活用事例を収集した。

<参考3>勉強会開催KIT/TIPS集

本事業において、勉強会を開催していく上で積み重ねた知見を取りまとめた。現場での勉強会開催時のサポートツールとして資するものとなれば幸いである。

<参考4>アンケート項目

「着眼点」の普及促進に役立てるため、本事業では各勉強会等への参加者に対してアンケートを実施した。「着眼点」について活用状況、動画の視聴状況などの質問を設置し、現場における「着眼点」の利活用について調査した。本事業において実施したアンケート項目は以下の通り。

1. あなたの所属機関をお聞かせください

- ①地方銀行
- ②第二地方銀行
- ③信用金庫
- ④信用金庫
- ⑤政府系金融金庫
- ⑥信用保証協会
- ⑦中小企業支援機関（者）
- ⑧行政機関
- ⑨その他

2. あなたの所属機関名をお聞かせください

3. あなたの氏名をお聞かせください

4. 質問1.で、①～⑥をお答えいただいた方にご質問です。あなたの役職をお聞かせください。

- ①営業店・実務担当者
- ②営業店・管理職
- ③事業者支援関連部署・実務担当者
- ④事業者支援関連部署・管理職
- ⑤本部（企画・人事・研修）・担当
- ⑥その他

5. あなたの中小企業への融資営業・事業者支援業務の担当年数をお聞かせください。
(対象の年数に丸をお付けください。)

- ①1年未満
- ②1年以上～5年未満
- ③5年以上～10年未満
- ④10年以上～
- ⑤経験なし

6. 本勉強会の内容について、評価を10段階でお聞かせください。
7. 本勉強会のよかった点 or 工夫するとよい点をお聞かせください。
8. 『業種別支援の着眼点』の理解度について、10段階でお聞かせください
9. 『業種別支援の着眼点』のよい点 or 改善してほしい点をお聞かせください。
10. 『業種別支援の着眼点』にどこで接しましたか？（複数回答可）
- ①金融庁ウェブサイト
 - ②事業者支援ノウハウ共有サイト
 - ③財務局・財務事務所からの案内
 - ④業界団体からの案内
 - ⑤社内での案内
 - ⑥知らなかった（本勉強会案内で初めて知った）
 - ⑦その他
11. 社内での『業種別支援の着眼点』の周知状況についてお聞かせください。
（複数回答可）
- ①通達等での全職員への案内
 - ②イントラネットの掲載
 - ③勉強会の開催
 - ④上司・同僚からの紹介
 - ⑤今後、周知方法を検討
 - ⑥その他
12. 『業種別支援の着眼点』や読み上げ動画をご閲覧・視聴されましたか？
- ①業種別支援の着眼点』を全編読んだ
 - ②『業種別支援の着眼点』を一部読んだ
 - ③金融庁チャンネル（YouTube）にて動画を全編視聴済
 - ④金融庁チャンネル（YouTube）にて動画を一部視聴済
 - ⑤地方創生カレッジにて動画を視聴済
 - ⑥未閲覧・未視聴
13. 『業種別支援の着眼点』をどのように活用している、または活用したいと考えていますか？（複数回答可）
- ①事業者との対話のツール
 - ②財務分析の補足資料
 - ③支援方針の検討資料
 - ④支援機関同士の目線合わせ
 - ⑤自己啓発の学習ツール
 - ⑥eラーニング等の研修資料
 - ⑦現場でのOJT資料
 - ⑧セミナー・勉強会資料
 - ⑨活用しづらい
 - ⑩その他
14. 『業種別支援の着眼点』を活用したことで、所属機関または取引先にとって良い展開

や支援につながった例があればお聞かせください(自由記入)

15. 『業種別支援の着眼点』が活用されないとすれば、その理由は何でしょうか？（本着眼点活用（勉強会や現場での対話・支援等）に向けた課題など）（自由記入）

16. 事業者支援に現場で取り組んでいる or 進まない理由や背景があればお聞かせください。（自由記入）

17. 『業種別支援の着眼点』や勉強会についての感想・要望等をご自由にご記載ください。（自由記入）