

「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

令和8年3月

株式会社帝国データバンク

## 目次

I. はじめに .....	1
II. 事業実施報告 .....	3
1. 「着眼点」の普及促進 .....	4
1.1 名称と再構成について .....	4
(1) 名称について .....	4
(2) 本編の再構成について .....	5
1.2 逆引き着眼点 .....	6
1.3 取組事例 .....	8
1.4 ケーススタディ・ティーチングブック .....	10
1.5 その他 .....	14
(1) 勉強会の実施 .....	14
(2) 情報発信 .....	15
2. 効果的な勉強会実施に係る研究 .....	16
2.1 効果的な勉強会の実施状況 .....	16
2.2 効果的な勉強会の取組例 .....	18
(1) 取組例1：座学と実地の組合せ .....	18
(2) 取組例2：キーマンによるカリキュラム策定・財務との組み合わせ .....	19
(3) 取組例3：組織的な取組みと効果測定の実施 .....	20
(4) 取組例4：キーマンが講師となり独自の資料を作成 .....	21
III. 総括 .....	22
1. 自走化に向けた環境整備 .....	22
2. 実務と関連させた勉強会・研修 .....	23
3. 今後の取組みについて .....	24
IV. 参考資料 .....	25
1. 令和7年度「業種別支援手法に係る研究会」 .....	25
1.1 開催概要 .....	25
1.2 委員・オブザーバー一覧 .....	26
1.3 議事録 .....	27
(1) 第1回業種別支援手法に係る研究会 .....	27
(2) 第2回業種別支援手法に係る研究会 .....	46
(3) 第3回業種別支援手法に係る研究会 .....	67

## I. はじめに

日本国内については、人口減少・高齢化等の構造的な問題を抱えており、昨今の物価高騰や人手不足等の影響も加わり、足元の地域経済では、引き続き厳しい環境に置かれた事業者が数多く存在している。そのような中において、金融機関は、地域経済の要として事業者を支えることを通じ、地域経済の成長に貢献していくことが期待されている。そのためには、金融機関の職員は、事業者が抱えている課題を的確にとらえ、付加価値の高い支援を提供することが望まれている。

金融庁では、2021（令和3）年より、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中小・小規模企業者が多く存在しており、その経営を金融機関等の若手・中堅の現場担当者が、効率的かつ効果的に改善支援を実践するために必要となる、実務者の知見やノウハウを取りまとめる委託事業を検討してきた。

これまで、令和4年度に実施した「業種別の経営改善支援の効率化に向けた委託調査」（委託先：公益財団法人 日本生産性本部）<sup>1</sup>、令和5年度に実施した「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」（委託先：メディアラグ株式会社）<sup>2</sup>において、金融機関等の現場職員が経営改善支援を実践するための初動対応の際に活用可能な、業種別の特性を踏まえた、『業種別支援の着眼点』（以下、「着眼点」という）を、有識者会議（「業種別研究会」）の意見も参考として取りまとめた。

そして、令和6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内容の更新に加え、金融機関等での実務目線での活用に向けた動画の作成など、普及促進策を後押しした。

また、令和6年度に実施した「『業種別支援の着眼点』に関するアンケート調査の結果」<sup>3</sup>において、「着眼点」の認知は高い結果となり、一定の普及が認められたものの、現場職員においては、人材育成にも通ずる実務や研修により活用できるようなコンテンツの拡充（「支援事例の追加」や「運転資金や設備投資等の業種別の考え方」、「財務情報を含むケーススタディの追加」など）が、「着眼点」の理解の深掘りや普及をさらに促進していくために必要との回答が寄せられた。

令和7年度では、金融機関等の現場職員からの声に対応する補足資料を制作することで、より一層の普及により、金融機関による事業者支援能力の向上を目指して、活動を進めてきた。

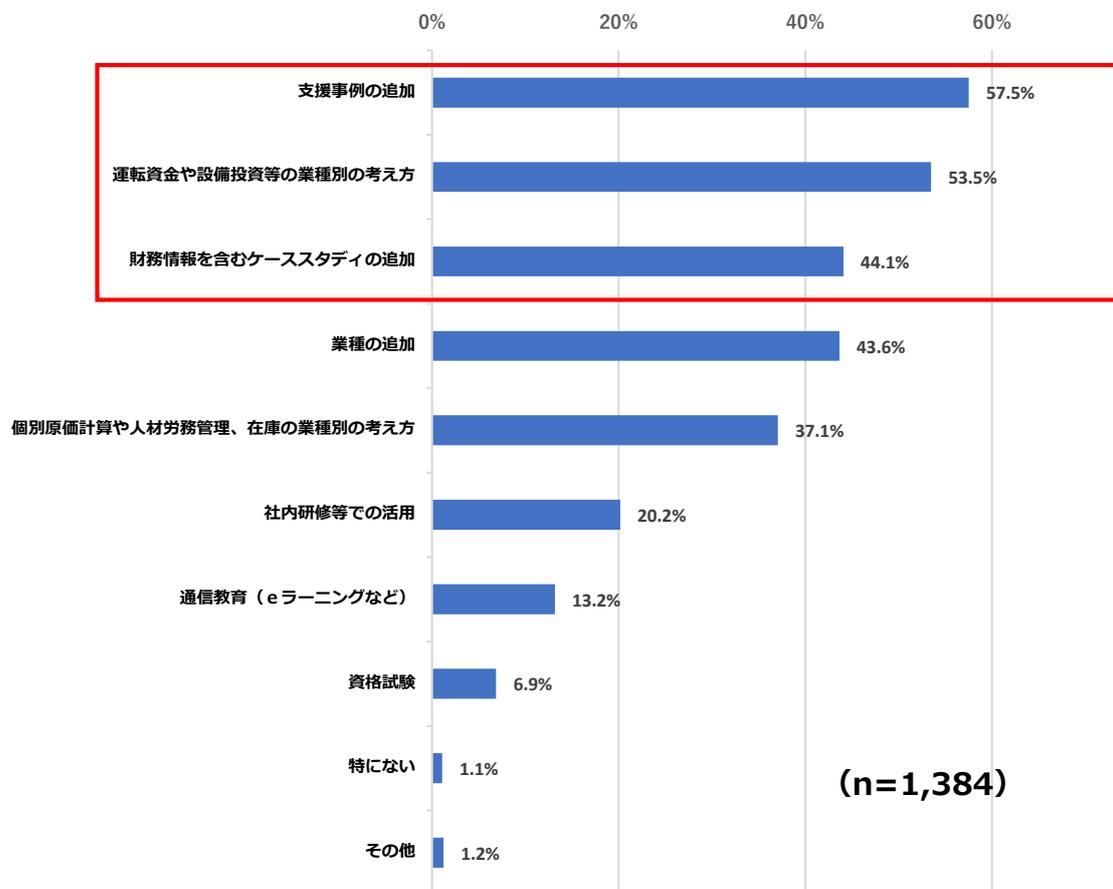
---

<sup>1</sup> [https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20230330\\_2/0330gyosyubetu\\_report.pdf](https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20230330_2/0330gyosyubetu_report.pdf)

<sup>2</sup> [https://www.fsa.go.jp/policy/chuukai/240329gyousyubetu\\_report.pdf](https://www.fsa.go.jp/policy/chuukai/240329gyousyubetu_report.pdf)

<sup>3</sup> [https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20250326/0326gyosyubetsu\\_questionnaire.pdf](https://www.fsa.go.jp/common/about/research/20250326/0326gyosyubetsu_questionnaire.pdf)

図表 1 「着眼点」にあったらよいと思われるもの（複数回答可）



出典：令和6年度「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」  
『業種別支援の着眼点』に関するアンケート調査の結果（抜粋）

## II. 事業実施報告

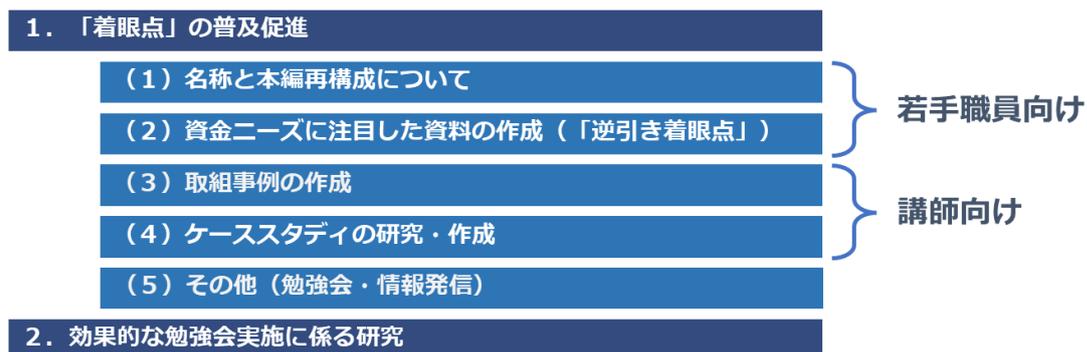
本事業では、令和4年度から継続している本事業について、更なる普及促進を通じて、金融機関等の現場職員における事業性の理解や事業者支援能力の向上に向けた後押しを目的としている。

再生実務業務や地域金融に造詣が深い有識者や地域金融業界の代表者10名から構成される有識者会議である「業種別支援手法に係る研究会（以下、業種別研究会という）」（「IV. 参考資料」1. 参照）より、幅広いご意見を賜りながら、より若手・中堅の金融機関担当者が活用しやすく、またステップアップできるような手法等について、ご意見をいただいている。

令和6年度までの事業活動及び業種別研究会での議論をもとに、令和7年度事業においては、以下の問題意識にて事業を進めてきた。

- ・ 「着眼点」の普及をより一層進めていくためには、「地域や組織主導の勉強会」を定着させ、地域や個別金融機関が自ら継続的に勉強会を開催していくことが望まれる。そのためには、地域や個別金融機関が勉強会に取り組みやすくなるよう、若手職員や講師役の立場に立った教材や運営方法を示していくことが必要となる
- ・ 上記を実現するにあたり、地域や金融機関等における勉強会の実施内容や、事業者支援能力に関する人材育成アプローチの情報を広く収集し、今後の取組みの参考とするこれらを実現させ、金融機関等による継続的な人材育成の「自走化の後押し」となるよう、下記1～2の事業を実施した。

図表 2 令和7年度事業での主な取組内容



## 1. 「着眼点」の普及促進

今年度事業の取組について、項目ごとに記載していく。

### 1.1 名称と再構成について

#### (1) 名称について

令和6年度の業種別研究会において、「2026年5月には、事業性融資推進法及び企業価値担保権が施行することになる。中小企業における業種別の特徴や事情などが掲載されている「着眼点」は、金融機関職員にとって、事業性の理解や支援手法などの基礎的なリテラシーの向上や理解方法を考える上で、同法とも親和性が高いものである」旨の発言があった。

事業性の把握や事業者支援のポイントは、ご意見の通り、同様であると考えられるが、他方で、金融機関の現場からは“支援≒経営改善や再生支援”というイメージが強いという発言もあった。

そこで、より広い範囲に本事業や「着眼点」の主旨が正しく理解されることが重要であることから、令和7年度の第2回業種別研究会にて、論点として「着眼点」の名称変更を取り上げた。

業種別研究会においては、「これまでの活動において、認知度の高い名称であることから、継続が望ましい」、「新施策に合わせた名称変更も一案である」などの様々な意見が出た。これらの頂戴した意見を踏まえ検討を進めたところ、以下の理由にて、名称はそのままにサブタイトルを付す形となった。

- ・ 利用者にとっても認知度の高い名称を継続する方が合理的であること
- ・ 当初コンセプトにも掲載があるように、中小企業の事業性評価に関する理解を深めていくことと、企業支援における経営状況や課題の把握については同様のアプローチであること
- ・ サブタイトルにより、利用目的を明確に示すことで、事業性融資の推進や企業価値担保権に係る関連性を示すことができること

「業種別支援の着眼点」～事業性の理解と経営改善の視点～

(2) 本編の再構成について

「着眼点」は、これまでの事業において、本編及び AI 音声読み上げ動画、事業者インタビュー動画、金融機関における取組事例集、勉強会の運営ノウハウ集などの多様なコンテンツが作成され、それらは金融庁の特設サイト<sup>4</sup>にまとまって掲載されている。

「着眼点」本編については、令和4年度に5業種および全業種共通等、5年度に追加3業種、6年度は追加2業種と年次で「着眼点」業種を拡充され、これまで全10業種及び全業種共通等が公表されてきた。しかしながら、業種の拡充とともに、ページ数も増加していることや、全体を利用する場合には整理が十分でないという指摘もあった。そこで、本事業では、これまでの公表してきた10業種について、業種の特性や関連性、視認性等に基づき、「着眼点」の完成版として、再構成することにした。

図表 3 「着眼点」本編の再構成



<sup>4</sup> <https://www.fsa.go.jp/policy/chuukai/gyousyubetu.html>

## 1.2 逆引き着眼点

2023（令和5）年3月の公表以降、業種別の知見やノウハウ等を取りまとめた「着眼点」は、金融機関に広く認知されてきた。金融機関への認知は高いものの、金融機関の若手や中堅職員の一部からは、「支援実務をやっていない」、「もっと融資推進等にも使えるもの」、「業務が多忙であり勉強する暇がない」など、実務に寄り添った付属資料を検討してほしいという声があった。また、令和6年度のアンケート調査結果においても、金融機関の現場職員の声を聴いたところ、特に多かった要望が「運転資金や設備投資等の業種別の考え方」であった。

「着眼点」は、訪問前の準備や訪問時の深度ある対話などにフォーカスすることで、「着眼点→実務（事業をわかったうえで、融資や支援）」という流れにあった。事業を理解してから、融資相談を受けるケースだけではないため、金融機関の担当者が通常の融資業務で活用できるような、中小企業の融資案件の実情に合わせた補助資料の作成を検討することになった。「通常の融資案件や営業推進業務」などから、「着眼点」を活用することで、「目利き力」を高めてほしいというアプローチである。

そこで、「逆引き着眼点」は、若手職員が融資案件に取り組む際の留意点や、融資アプローチの基本形、代表的な資金や業種別のポイントを取りまとめたものである。“融資相談（「逆引き着眼」）をきっかけに「着眼点」を逆引き活用することで事業性の理解等を進めていく”ものとした。

レベル感としては、融資担当役席者などが、若手職員の案件指導の際に活用することを想定している。資金を、運転・一時・設備・赤字補填に分類し、その関係性や業種別に発生する代表的な資金ニーズや、それら資金ニーズにおける確認点についてまとめている。

業種別研究会においても、「現場の人たちが欲しいニーズに直結している」、「融資実務と『着眼点』がつながる」といった声を得ており、「逆引き着眼点」は「着眼点」本編で学んだ内容を融資実務に繋げることができるツールとなっている。

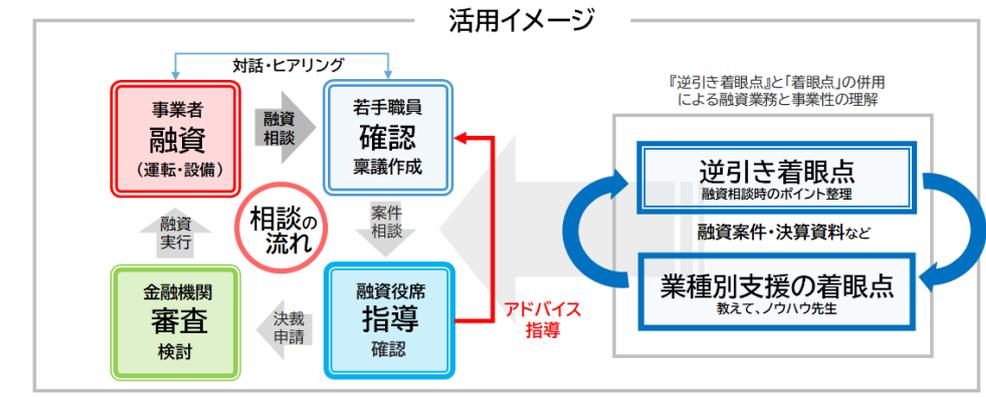
図表 4 活用イメージ

## 1. 活用イメージ

(本書の活用イメージは以下の通り)

若手職員等が、事業者から融資相談を受けた際に「融資役席者が業種別の特性を踏まえたアドバイスする」シーンをイメージしています。

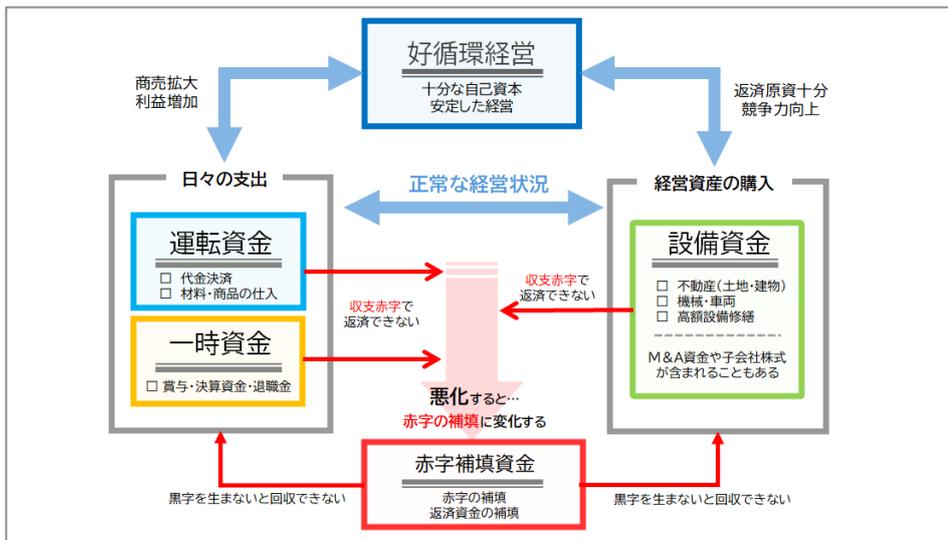
- 1 「見落としがちな確認事項」、「資金別・業種別のポイント」について、実務者の知見ノウハウを取りまとめています。
- 2 「業種別支援の着眼点」を“逆引き”できるよう、関連項目に参照ページを記しています。
- 3 本書および「業種別支援の着眼点」を事業者支援や事業性評価、企業価値把握の出発点として、用途に応じて組織や個人が、内容の追加等の工夫を加えながら活用いただくことを期待しています。



図表 5 資金の関係性のイメージ

## 2. 資金の関係性のイメージ

中小企業における資金ニーズについて「運転資金・一時資金・設備資金・赤字補填資金」の4つに分け、資金の関係性を示します。



### 1.3 取組事例

令和6年度のアンケート調査結果で、最も多い要望が「支援事例の追加」であった。この要望に応えるため、今年度は「着眼点」の特設サイトで事例を募集し、全国の金融機関や信用保証協会に事業性融資や事業者支援に係る取組みについてヒアリングを行った。

取組事例においては、支援事例のみならず、倒産事例や、金融支援を中心とした実務的な事例も新たに追加した。編集にあたっては、若手や中堅職員が理解しやすいように、「担当者としてどう感じたのか？」や、その判断に至る背景等、現場における実践的な事例として掲載するとともに、「着眼点」の関連ポイントについても併せて解説している。

図表 6 全 17 件の取組事例を掲載

目次			
取組例	業種	タイトル	掲載ページ
①	製造小売業	卸売業から小売業への業態変更	p.2
②	小売業	看板商品のリニューアルによる販売促進支援	p.4
③	卸売業	メイン行として関係者全員の利益を目指す	p.6
④	卸売業	有担保DDSと「経営サポート保証」を合わせた金融支援策	p.8
⑤	土木建設業	経営改善が難しい企業	p.10
⑥	建設業(建築金物製造)	粗利益改善に向けた見積りルール策定と従業員へのコスト意識の醸成	p.12
⑦	水道工事業	「特定建設業」取得に向けた信頼関係の構築とニーズ把握の実践	p.14
⑧	製造業(水産加工業)	高齢経営者・後継者不在企業の経営改善	p.16
⑨	製造業(印刷業)	社内指示系統の見直しによる事業改善	p.18
⑩	運送業	経営改善計画の見直しで再スタート	p.20
⑪	飲食業	原価率に注目して限られた経営資源を集中	p.22
⑫	卸売業(酒類卸売)	地元飲食店とのネットワーク構築を通じた収益改善	p.23
⑬	建設業(総合建設業)	地元唯一の総合建設業に対する金融支援の継続	p.24
⑭	建設業(断熱工事業)	施工方法に注目した単価設定のアドバイス	p.25
⑮	建設業(多角化企業)	多角化事業に対する部門別収益の見える化	p.26
⑯	製造業(木製包装業)	社員ヒアリングを参考に、窮地から新たな営業展開へ	p.27
⑰	製造業(クラフトビール製造)	長期的視野から企業の成長を支援	p.28

図表 7 融資手法の解説

取組例 ① | 製造小売業の事例 | 卸売業から小売業への業態変更

1. 企業概要

- 年商6千万円の靴製造卸小売業(家族経営3名、OEMとオンライン中心の直販、海外提携工場でファブレス生産)
- アパレル不況により、セレクトショップ向けOEM製品(卸売部門)の売上が減少するとともに、回収サイトが長期化して資金繰りに影響
- 後継者が中心となり、自社オリジナルの高コスパ靴(5~6万円レベルを2万円台)をオンラインで直販したところ、ネットで話題となった(小売部門)

2. 着目したポイント

- 業歴は25年と長いものの、長引く業績不振で自己資本も低く、不動産を含め資産はほぼない
- 靴製造には、企画~材料調達~生産~輸入~販売~回収までが約8ヶ月とリードタイムが長く、これらは金融機関に十分に理解されていない
- 卸売は、売上高は大きい利益は確保できない。また、販売先からは半期ごとの支払いで、長期かつ多額の売掛債権を保有し続けるため、資金繰りへの影響が大きい(企画から回収まで1年以上)
- 自社オリジナル製品は、局地的であるが認知も高まり、期待値の150%と好調で、売上増加には増加運転資金の確保が必要

3. 金融機関としての支援

- 決算期前(従前は赤字)であったが、SNSを中心とした消費者の声や、数ヶ月分の月次売上高を確認したうえで、新規製造分の製造販売コストに係る3千万円の運転資金を新規融資
- 関係構築を前提に、既存債務を適正条件に見直したうえでの借り換えや入金口座の指定など、メインバンク変更を提案
- リードタイムを見越した現実的な月次の販売・製造計画のすり合わせ、中長期的な資金面でのサポート
- 早期の事業承継に向けたサポート

【従前】 卸売向け卸売が中心				【今後】 直販小売が中心			
費目	金額	費目	金額	費目	金額	費目	金額
現金金	3,000	買掛金	25,000	現金金	10,000	買掛金	5,000
売掛金	38,000			売掛金	8,000	短期借入金	30,000
原材料	2,000			原材料	7,000		
前払費用	10,000			前払費用	10,000		
製品在庫	3,000			製品在庫	18,000		
保証金	10,000	長期借入金	33,000	保証金	10,000	長期借入金	20,000
		個人借入金	5,000			個人借入金	5,000
		自己資本	3,000			自己資本	3,000
	66,000		66,000		63,000		63,000

2

図表 8 「着眼点」のポイント解説

取組例 ① | 製造小売業の事例 | 卸売業から小売業への業態変更

4. 支援後の経過

- SNSやコミュニティを中心に話題となり、コロナ禍の巣ごもり需要にハマったことで、オンライン販売が急増した
- 資金面の問題から卸売部門の撤退を決定し、売上高の減少が予想されたものの、売上維持・利益増加となった
- 近年の消費動向の変化で売り方を変える必要が出てきており、業績を下げていたものの、「新進ブランド」としての認知も高くなり、百貨店等からのポップアップ店舗などを通じて、新たな販路を確保しつつある

担当者としてどう感じたのか

当社が手掛ける本格紳士靴は、革の仕入れから企画(発注)→手作業を中心とした生産→輸入→在庫→販売→代金回収に至るまで数ヶ月を要します。さらに卸売部門は、小売店へ納入後から4~5ヶ月後の回収となるなど、一般的な製造業では考え難いリードタイムの長さでした。また、革が高額であること、サイズ展開(10サイズ)が広く、売れ残りも発生しやすいビジネスモデルであることから、資金面で余裕がない当社は、厳しい資金繰りに置かれていました。

当初、金融機関からは業績不振を理由に追加融資に難色を示され、代表者の個人預金を会社に供与することで、資金繰りを維持してました。その状況下で、「背水の陣」で自社ブランドをスタートしたところ、リーズナブルな価格設定やSNSの影響もあり、「高コスパ」として認識されつつありました。しかし、販売数が増えても収益が改善せずいたため、原価計算を見直したところ、必要な粗利益が確保できておらず、結果として販売価格の引き上げに踏み切ること、業績は一気に回復しました。また、リードタイムが5ヶ月とすれば、売上増加により現在の2倍となる追加運転資金が必要になることも、事業性への理解なしには、当社のビジネスを応援することはできなかったのかもしれない。

商品や販売先が変われば、資金の流れも変化する

卸売業向けの場合は、商品の販売ロットも大きく、納入先の注文に応じて製造した商品を納品すれば代金が回収されるという流れになるため、原則として在庫を保有する必要はありません。しかし、一般消費者向けの小売業の場合には、1つあたりの利益は大きく、回収サイトも短くなるものの、一定のストック在庫を保有する必要もあり、資金の流れが変わります。また、配送業務などの増加により業務が煩雑化するなど、資金面以外にも経営資源を割く必要があります。

3

#### 1.4 ケーススタディ・ティーチングブック

「着眼点」を一つのアプローチとして、金融機関職員の支援能力や「目利き力」を向上させるためには、地域や組織における継続的なフォローアップが欠かせない。そのため、本事業においては、地域や組織での自走化に向けた研修や勉強会が実施しやすくなるよう、環境整備として効果的なコンテンツを研究してきた。また、個別金融機関における勉強会の実施については、講師担当者の資料作成における負担も大きいという意見もあった。

令和6年度事業において、A.飲食業、B.建設業、C.小売業と製造小売業の3つのケーススタディを作成し、公表したところ、勉強会の参加者からも好評であり、また業種別研究会においても、「企業を比較することで、理解が深まる」、「講師がケースを作成する手間が省ける」、「こちらを参考に次の事例を考えることができる」など、効果的な取組みであるとの評価を得た。一方で「さらにケースを増やしてほしい」や「ケーススタディの意図する部分について、正解ではなくとも、ヒントになるものを示してはどうか」という意見もあった。

そのような経緯もあり、今年度はワークショップ向けのケースを追加した。前年度の取組みを発展させ、全8ケースの「ケーススタディ」を作成した。ケースには、AIを活用した調査や融資判断等をケースに取り入れることで、議論が活発化することを狙っている。

なお、参加者には、ケースを通じて、正解ではなく、事象から読み取れる可能性を自身で考え類推することを重視してもらった。また、講師が幅広い解説をできるように、新たに「ティーチングブック」を用意した。

図表 9 ケース別のグループワークにおけるポイント

ケース	ポイント
A【飲食業①】	身近な飲食店（イタリアン）を題材とし、「2つの店舗を引き継ぐとしたらどちらを選ぶのか」とすることで、自身の経験も踏まえて自分事として検討する。
B【飲食業②】	地方都市の人気飲食店（ハンバーガー屋）を題材とし、待ち時間が発生する理由を考察することで、どこがボトルネックになっているのかを検討する。
C【小売業・製造小売業】	事業者インタビュー動画を活用し、同じ「靴販売」でも、小売業と製造小売業では、ビジネスモデルや儲けのポイントが違うことについて検討する。
D【建設業】	地方の建設業でよくある3パターン（土建業・総合建設業・造園業）を比較し、それぞれの業態のビジネスモデルや特徴を検討する。
E【介護業①】	AIを活用して、介護業界の現状と課題について調査・整理する。
F【介護業②】	介護事業経営実態調査結果を活用し、通所介護における収益モデルに関して、ビジネスモデルの特徴などを検討する。
G【宿泊業①】	シティホテルとビジネスホテルのタイプの異なる宿泊業から融資相談を受けた際に、実態把握のためにどのような質問をするか検討する。
H【宿泊業②】	売上が低下するビジネスホテルに対し、収益改善に向けて、指標を活用して客室稼働率あるいは客室単価を高める方策を検討する。

図表 10 G【宿泊業①】ケーススタディ（1ページ目）

ケーススタディG | 宿泊業① |
客観視と視察  
着眼点

**ケース（宿泊業の実態把握のアプローチ①）**

**（宿泊事業者A）**  
 <企業概要>

- 地元資本のシティホテル、創業40年を経過して、老朽化が目立ってきている
- 長期固定資本2億円、固定資産1億円（減価償却も実施）
- 堅実な経営であるが、近年駅近くにビジネスホテルが建設され、集客が弱くなっている
- 1階のレストランは地場産品を活用した看板メニューがあり、市民からも支持されている

・同ホテルから改装に関する融資相談があった場合、確認しておくべき事項について検討してください

**（宿泊事業者B）**  
 <企業概要>

- 創業50年、地元資本の旅館、10年前に2代目を中心として、ビジネスホテルに鞍替えし、3.5億円を投資
- 長期固定資本4億円（うち純資産1億円）、固定資産3億円
- 同社より運転資金として2,000万円の申し出があった

・本運転資金の申し出に関して、検討してください



20

図表 11 G【宿泊業①】ケーススタディ（2ページ目）

ケーススタディG | 宿泊業① |
客観視と視察  
着眼点

**ワークシート**

「着眼点」に記載されているポイントから実態を類推しよう

着目したポイント	宿泊事業者A	宿泊事業者B

21

図表 12 G【宿泊業①】ティーチングブック

ケーススタディ G   宿泊業①		最終版 2018 着目点
ティーチングブック		
<p>● 宿泊業の実態把握のアプローチ</p>		
	<p>(宿泊事業者A)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 固定長期適合率は50%となり、財務的には良好にも思える。</li> <li>□ 自己資本の記載はないが、貸借対照表を想像すると有利子負債も大きくないか。</li> <li>□ 「設備の老朽化」によって、顧客からの満足度が低くなっている可能性。(クレームの温床)</li> <li>□ 中長期的にも、水回りや空調などといった、大掛かりな設備更新が必要となる可能性もあり一定期間を休館して、リニューアル工事をする必要もある場合には、それらを織り込みたい。</li> <li>□ (補足) 設備の修繕には、当時の施工会社が持つ図面(配管や空調などの詳細なもの)などが必要となることもある。</li> </ul>	
	<p>(宿泊事業者B)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ 詳細はわからないが、固定資産を上回る固定長期資本(長期借入金3億円+自己資本1億円)</li> <li>□ 表面的には固定長期資本比率75%と良好に見える。</li> <li>□ 10年間の減価償却費が5,000万円程度(3.5億円-3億円)となっている。 (仮に償却期間31年の場合、少なくとも約1,000万円は減価償却費として計上)</li> <li>□ 仮に3億円を30年で借り入れていた場合の返済元金は年1,000万円、合計1億円となる。</li> <li>□ 現在の融資残高を合わせて推測すれば、すでに5,000万円程度の運転資金(赤字補填)の借入の可能性がある。</li> <li>□ メイン行・サブ行によって、スタンスに違いも出る。</li> </ul>	

## 1.5 その他

### (1) 勉強会の実施

令和8年1月、金融庁では、「『着眼点』を活用した企業価値担保権に係る勉強会」を企画・実施した。令和8年5月施行の企業価値担保権に向けて、金融機関の実務者目線から、どのような案件が想定できるのか、また、「着眼点」の目線を活用した場合、どのようなコベナントや管理ポイントがあるのかといった点について、実務者同士の意見交換の場として企画されたものである。全3回の勉強会（1/23・1/26・2/20）を開催し、187機関（240名）が参加した。

図表 13 勉強会参加機関数及び参加者数

	参加機関数	参加者数
地方銀行	42 機関	49 名
第二地方銀行	24 機関	30 名
信用金庫	96 機関	128 名
信用組合	20 機関	25 名
その他	5 機関	8 名
合計	187 機関	240 名

図表 14 勉強会案内リーフレット

## 「業種別支援の着眼点」

2026年1月 勉強会

### 企業価値担保権の 「業種別支援の着眼点」を活用した実務的理解

中小企業に対する企業価値担保権の活用に必要な、事業性の把握やコベナント設定等のポイントを、活用案を交えながら「着眼点」の目線を用いて解説

「業種別支援の着眼点」は、2025年3月までに10業種を公表し、事業者支援能力の向上のための実践的なアプローチとして、金融機関等の実務や研修などにご活用いただいております。また、経営改善支援のみならず、事業性融資における目利き力の涵養という点でも活用が期待されます。  
本勉強会では、「業種別支援の着眼点」“番外編”として、金融実務者より、①「業種別支援の着眼点」の発展的な活用や実践的なアプローチについて、②中小企業に対する現場目線からの企業価値担保権の活用について、講師の私見を交えながら、考察していきます。

**番外編**  
中小企業編

- 開催日: **2026年1月26日(月)** (13:30受付開始)  
14:00～16:30 (休憩・質疑応答を含む)
- 開催場所: 金融庁 研修室 (集合:金融庁2階ロビー)  
住所:東京都千代田区霞が関3-2-1 中央合同庁舎7号館
- 対象者: 地域金融機関 職員
- 定員: **90名** (先着順・各金融機関1名)  
(定数に達した場合、受付を締め切らせていただく場合がございます。)
- 募集期間: 2025年12月9日(火)14:00～2026年1月20日(火)17:00  
※参加者の有無については別途メールにてご連絡いたします。
- 応募方法: 「応募フォーム」へのご登録により、応募いただけます。  
右のQRコードか、下記URLよりアクセスし、お申し込みください。  
<https://forms.office.com/r/aBKUvCuM1t>
- その他:
  - ・オンライン配信は予定しておりません。
  - ・本勉強会は、企業価値担保権の活用における実務上の考え方や取組みを金融機関の実務担当者があくまで本人個人の見解を交えながら紹介するものです。
  - ・本勉強会の趣旨をご理解のうえ、ご参加ください。



12/9 14時～受付開始

## (2) 情報発信

当社ウェブサイト「着眼点」専用サイトを構築し、「取組事例」の収集・公開、「ケーススタディ」の収集・公開、「金融機関における効果的な学習手法や研修方法」の収集をタイムリーに行った。

- ・「着眼点」専用サイトの運用（令和7年6月～令和8年3月）
- ・地域金融機関などの「取組事例」を公募（令和7年6～8月）
- ・地域金融機関などの「ケーススタディ」を公募（令和7年6～8月）
- ・地域金融機関などの「効果的な学習手法や研修方法」を公募（令和7年6～8月）
- ・地域金融機関などにおける「取組事例」の公開（令和7年11月）
- ・地域金融機関などにおける「ケーススタディ・ティーチングブック」の公開（令和7年11月）

## 2. 効果的な勉強会実施に係る研究

### 2.1 効果的な勉強会の実施状況

前述したとおり、金融機関職員の支援能力や「目利き力」を向上させるためには、地域や組織における継続的なフォローアップや研修の実施が欠かせない。また、それらの研究や勉強会が、現在どのような状況にあり、効果的な勉強会等がどのように実施されているのかについて、調査研究をした。

令和7年度は、事業性評価や、基礎的な支援力向上につながる継続的な取組みとして、人材育成を効果的に実践している金融機関等を取材し、より効果的な勉強会の実施手法について研究してきた。

(調査対象)

- ・ ウェブサイトでの募集
- ・ 全国の金融機関や信用保証協会等で「着眼点」を活用した研修を実施した組織
- ・ 「着眼点」以外でも、職員の「目利き力」向上に向けた取組みを継続している組織
- ・ 特徴的な人材育成に関する取組み

一部で全体を語るわけにはいかないが、比較的多くの金融機関等では、事業性融資や支援能力の向上など、中小企業に関する知見や業種に関する知識の共有、支援スキルの伝達などいわゆる「目利き力」向上に向けた勉強会や研修などが、継続的に実施されていない状況にあった。(大規模金融機関では体系的な研修専門の子会社があるところもあった。)

組織内においても、ベテラン職員のノウハウの承継が進んでいないケースも見受けられたが、多くの場合には、「業務範囲が広がり、必要な研修が増えたこと」、「職務別・階層別の研修が多いこと」、「研修の代わりに自己学習という形で職員のやる気に一任されていること」があった。なお、組織内で勉強会を実施できる講師役となる職員が不足している状況もあった。

今年度、複数の金融機関や信用保証協会を訪問し、研修体系や研修内容、対象者、目的、その背景などについて、ヒアリングしてきたところ、効果的な取組みを実施しているところでは、以下のような共通点があった。

- ・ 融資実務との関連性（活用機会）を考慮し、勉強会の学びを実践する仕掛けがある
- ・ 組織内のキーマン（融資実務経験があり事業理解のツールとして「着眼点」が有効と認識）が推進している

ヒアリングからは、勉強会を継続するポイントとして、「各組織の人材育成担当者や研修講師が勉強会の効果を説明できること」、「勉強会の効果を測るには、参加者の行動変容（行動が変わり業務に活用）の確認が有効であること」を確認した。

図表 15 効果的な取組みの共通点

融資実務との関連性	キーマンが推進
<ul style="list-style-type: none"><li>○ 事業者ヒアリングに「着眼点」を活用</li><li>○ 事業性評価シートに「着眼点」の視点を追加</li><li>○ 融資部への事前相談に「着眼点」を活用</li><li>○ 融資稟議に「着眼点」を活用</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ キーマンが「着眼点」の有効性を理解</li><li>○ 経営層の理解のもとキーマンが研修講師を担当</li><li>○ 社内の融資推進ハンドブックや事業者支援の手引き等と、「着眼点」の勉強会をリンクさせるなど、<b>キーマンが主導</b>して人材育成を進めている</li></ul>

## 2.2 効果的な勉強会の取組例

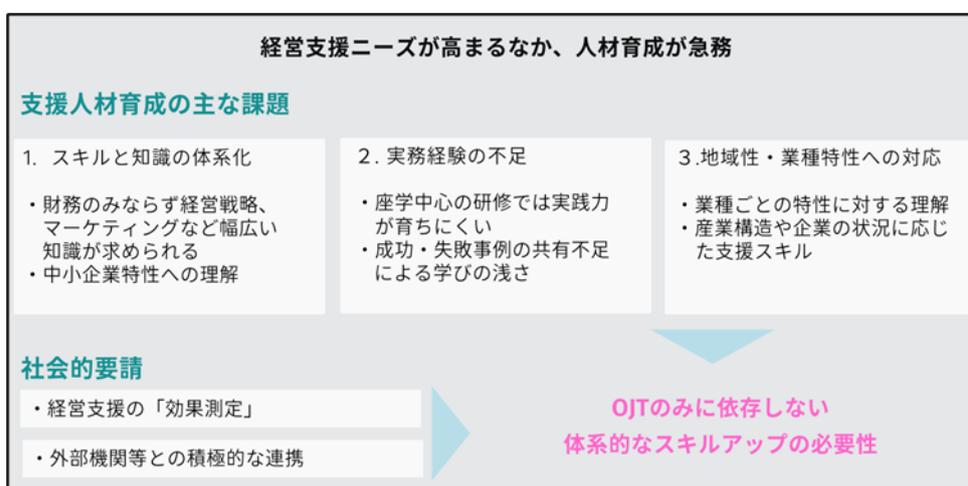
### (1) 取組例 1：座学と実地の組合せ

「着眼点」を理解する『座学』と支援先企業の視察や経営者ヒアリングを行う『実地』を組み合わせた勉強会を実施することで、業務に直接関連付け、勉強会での学びを即実践する機会をつくっている。

ポイントとしては、以下のような点が挙げられる。

- 「着眼点」を実務に活かすことに主眼を置いて勉強会を企画している
- 参加は挙手制とし、主体性をもって勉強会に参加するよう促している
- 組織内の中小企業診断士もメンター役として参加し、知見の共有を図っている

図表 16 中国地区信用保証協会の取組例



**座学（インプット）+実地（アウトプット）のハイブリッド形式で構成し、  
理解と実践を両立させ、より深い学びと成長を目指す**

Day 1	支援力のインストール	業界に精通した外部講師をゲストに招き、金融庁作成の「業種別支援の着眼点」等を活用した勉強会を開催
Day 2	フィールドワーク準備 (グループワーク)	協力企業の決算書、ホームページ等の公開情報と統計資料などを用いて、対象企業の抱える経営課題について仮説構築。ヒアリング項目の設計・質問項目作成
Day 3	実地研修①	協力企業の経営陣等へインタビュー、工場見学
Day 4	仮説検証と提案設計 (グループワーク)	ヒアリング内容から仮説検証と協力企業に提案できる経営支援策の検討
Day 5	実地研修② プレゼンテーション	協力企業の経営陣等へ課題解決の提案
Day 6	振り返りと共有 (グループワーク)	学び、反省点等の共有

(2) 取組例2：キーマンによるカリキュラム策定・財務との組み合わせ

キーマンがカリキュラムを策定し、業務に直結する「財務」と組み合わせた勉強会を実施しており、参加者の興味を引くように、座学と演習を組み合わせている。

ポイントとしては、以下のような点が挙げられる。

- 勉強会を通じて、営業店と本部の関係性（意思疎通）が向上している
- 取引先と関連が多い業種を教材に取り入れ、参加者の関心と参加意欲を高めている
- 財務と「着眼点」を組み合わせることで、融資稟議等での論理的な説明力が向上している

図表 17 四国地区地方銀行の取組例

カリキュラム

実施回	科目①	科目②
第1回	融資の原則、債権書類	事業者支援
第2回	決算書の見方	業種別支援の着眼点（座学）
第3回	財務分析、財務システム活用	
第4回	不動産調査	業種別支援の着眼点（グループワーク①）
第5回	キャッシュフロー計算	事業性評価①
第6回	事業性評価②	
第7回	ヒアリング手法	業種別支援の着眼点（グループワーク②）
第8回	事業性評価③	発表資料作成
第9回	債権回収	事業再生
第10回	卒業試験	発表

### 1-2.建設業 決算資料編① 解説

*利益率	A社		B社		C社	
売上高	400,000	100.0%	300,000	100.0%	50,000	100.0%
売上総利益	350,000	87.5%	145,000	48.3%	17,000	34.0%
材料費	100,000	25.0%	30,000	15.0%	3,000	6.0%
労務費	30,000	7.5%	90,000	45.0%	30,000	60.0%
外注費	180,000	45.0%	25,000	10.0%	0	0.0%
減価償却費・リース費用	20,000	5.0%	15,000	7.5%	1,000	2.0%
その他（経費）	20,000	5.0%	10,000	5.0%	3,000	6.0%
売上総利益	50,000	12.5%	35,000	17.5%	17,000	26.0%
一般経費（固定資産減価償却）	45,000		30,000		10,000	
営業利益	5,000		5,000		7,000	

**1 売上総利益** [完成工事利益]

- 建設業は、モノ（現場）とそこから得られる利益が重要
- 支出の大半が工事原価に係る費用であるため、まずは売上総利益（完成工事利益）に着目する
- 自社が対応可能な工事業種の範囲で、一定の工事利益が取れているか確認
- 業界平均を参考程度に着目する（平均値に近づけることが経営改善の目的ではない）
- 複数の工事部門（土木・住宅建築等）がある場合は、受注割合に応じた加重平均で利益率の目安をつける

**2 売上原価** [完成工事原価]

- 材料費・労務費・外注費・経費の「割合」に着目することで、施工体制の特徴が把握できる
- 労務費や雑給の割合が高い場合は、直営職中心の施工体制と考えられる。その場合、労務管理の体制整備が重要と考える
- 外注費の割合が高い場合は、外注先とのネットワークが「工事執行の源泉」となっている可能性が高い
- 減価償却費やリース料（賃借料）の大小から、建設機械の調達方法（所有か賃貸か）を類推できる
- 同業他社との比較は、業界平均を参考程度に留めるべき（受注・施工形態が企業ごとに異なるため）

**3 固定資産台帳** [金・リース資産]

- 機械・車両は利益を生き出す重要な資産であり、建設業・製造業は必ず入手し確認する
- 型式をネット検索したり、メーカーの公式動画などを活用することで、施工状況の理解が深まる
- 取得年月日にも着目することで、設備の更新状況や稼働年数が把握できる
- 特種機械・特種車両を保有している場合、その会社の「得意分野」を示している可能性が高い

(3) 取組例 3：組織的な取組みと効果測定の実施

組織の人材育成方針として「知的資産経営」の取組みの推進を発信（取組みを 15 年以上継続）している。また、勉強会の効果を定量的に整理し、組織の内外に説明できるようにしている。

ポイントとしては、以下のような点が挙げられる。

- 取引先の「企業概況カード」、「課題把握シート」、「知的資産経営報告書」等を整備して支援を実施している
- 「知的資産経営」を取り入れた取引先の「ランクアップ率」、「売上高・利益」、「貸出金」などの推移を整理している
- 外部講師の活用により勉強会の品質を維持している

図表 18 近畿地区信用金庫の取組例

メニュー

種類	タイトル	内容
1	知的資産経営支援セミナー	知的資産の概要
2	経営デザインシート作成セミナー	経営デザインシートの概要
3	経営デザインシート作成研修	職員自ら取引先へヒアリングを実施し、 経営デザインシートや知的資産経営報告書を作成
4	知的資産経営報告書作成研修	



(4) 取組例4：キーマンが講師となり独自の資料を作成

キーマンが講師となり、「着眼点」をカスタマイズして、自身の知見や実務経験を取り入れ勉強会を実施している。

ポイントとしては、以下のような点が挙げられる。

- 取引先の決算数値等も加えて、独自のケーススタディや解説資料を作成している
- 講師には資料作成の負担が大きいいため、ケーススタディ等の追加ニーズがある

図表 19 東北地区地方銀行の取組例

**飲食業**

**定量編**

その2

### “数値資料”で必ず着目する点

◎ 原価率上昇(30%⇒45%)のとき、どうする？

(単位：千円)

	平時	ケース1	ケース2	ケース3	ケース4	ケース5
		原価高許容	価格転嫁 (110%)	価格転嫁 (115%)	売上増強	人件費削減
売上高	100,000	100,000	110,000	115,000	127,272	100,000
売上原価	30,000	45,000	45,000	45,000	57,272	45,000
(原価率)	(30.0%)	(45.0%)	(40.9%)	(39.1%)	(45.0%)	(45.0%)
売上総利益	70,000	55,000	65,000	70,000	70,000	55,000
人件費	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	25,000
その他固定費	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
営業利益	10,000	▲5,000	5,000	10,000	10,000	0

18

図表 20 関東地区信用組合の取組例

支援先1,766先中、サービス業者は440先で全体の約25%を占める。(川瀬手元集計)

1.業種内訳 (440) 先

業種	先数	構成比 (%)
医療・介護・衛生・整体関係	64	14.5
理容業・美容業	61	13.9
IT・デジタル化サービス関係	46	10.5
旅行・イベント関係	34	7.7
運送・タクシー関係	30	6.8
クリーニング	22	5.0
その他サービスA (個人向け)	103	23.4
その他サービスB (事業向け)	80	18.2

2.与信残高別内訳 (与信のある408先)

与信残高	先数	構成比 (%)	全業態構成比 (%)
10百万円未満	181	44.4	43.0
10～50百万円未満	160	39.2	40.4
50～100百万円未満	41	10.0	10.0
100百万円以上	26	6.4	6.6

3.当期赤字・債務超過先 (決算が分かる308先)

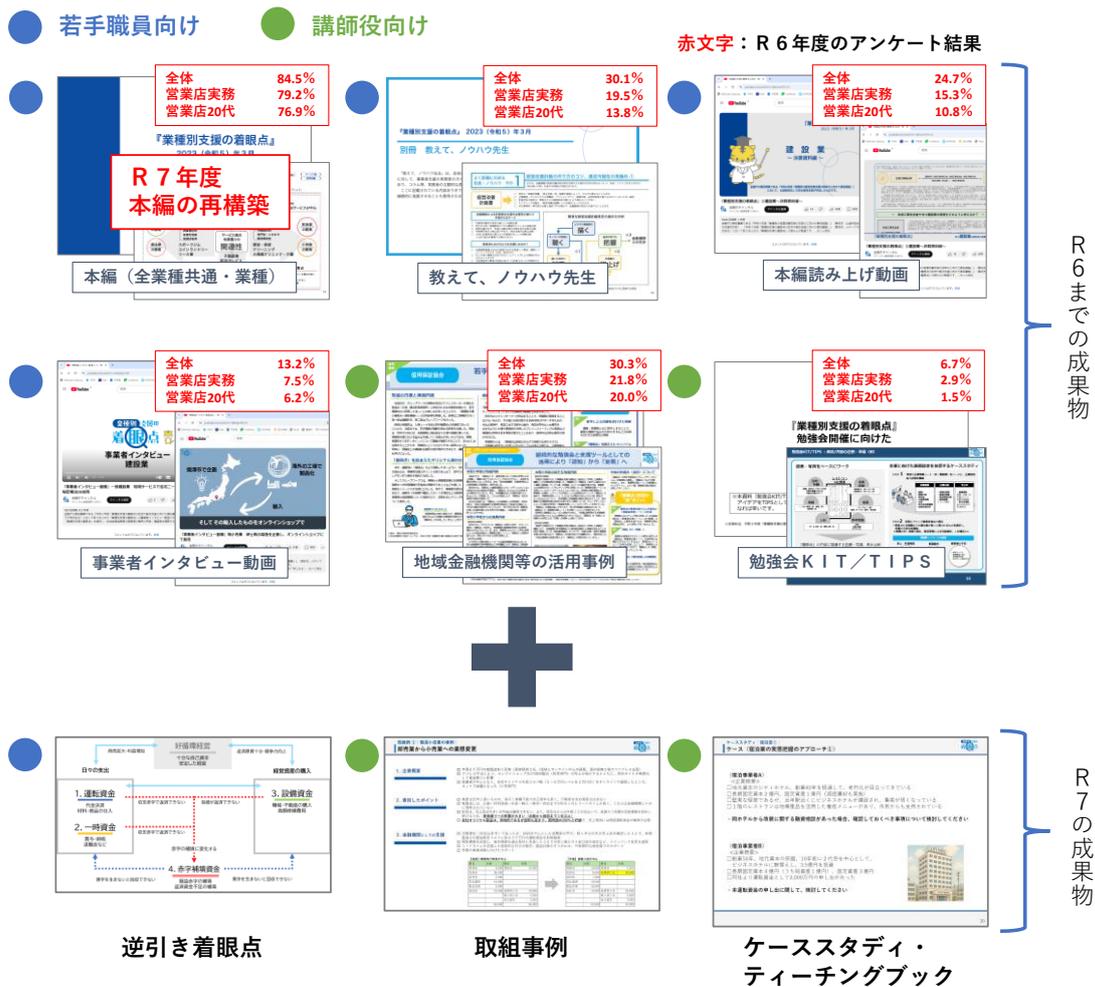
	先数	構成比 (%)	全業態構成比 (%)
当期赤字先	176	57.1	52.7
債務超過先	186	60.4	57.3
当期赤字かつ債務超過先 (上記と重複)	123	39.9	37.4

### III. 総括

#### 1. 自走化に向けた環境整備

今年度は、金融機関等による継続的な人材育成の「自走化の後押し」をテーマとして事業を進めてきた。より「着眼点」を活用しやすくなるよう、関連性や視認性等を改善し、本編の再構成を行った。若手職員向けには、事業者から融資相談を受けた際の資金別・業種別のポイントをまとめた「逆引き着眼点」を整備した。加えて、講師向けの資料については、これまで講師役が担ってきた研修資料の準備などの負荷軽減や、研修企画から実施までの時間短縮を企図し、「取組事例」や「ケーススタディ・ティーチングブック」を作成した。これらは人材育成に活用できるツールであり、一つの型として公開予定である。今後は、これらの型をベースに、AIなどを活用することで、効率的にパターンを増やすことも可能となり、人材育成に取り組みやすい環境を整えられたのではないかと考えている。

図表 21 自走化に向けた環境整備状況

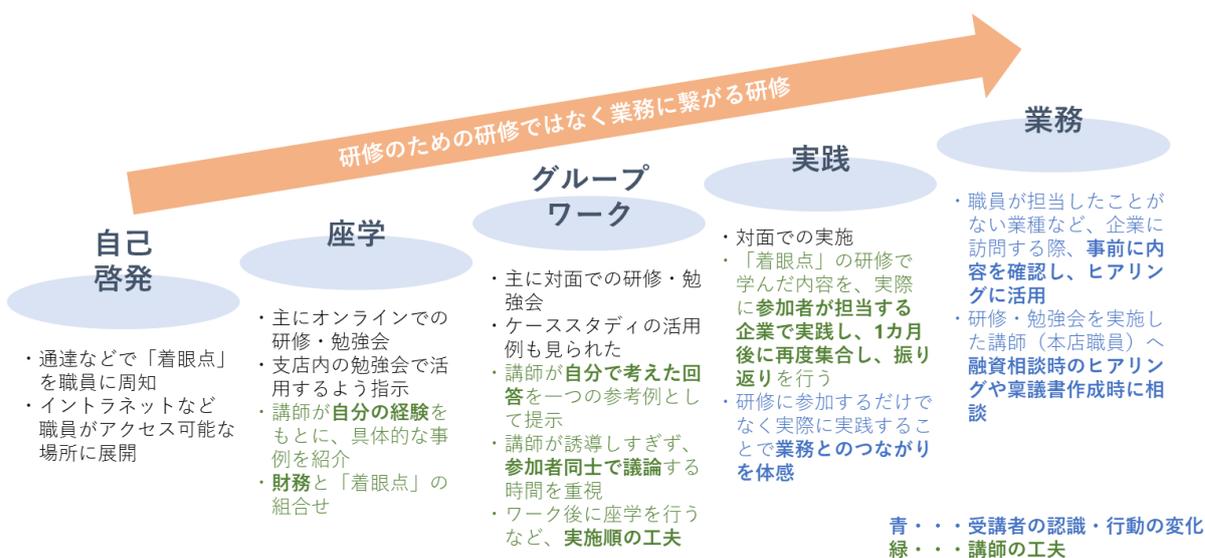


## 2. 実務と関連させた勉強会・研修

今年度は、事業性評価や、基礎的な支援力向上につながる継続的な取組みとして、人材育成を効果的に実践している金融機関等取材し、より効果的な勉強会・研修の実施手法について研究してきた。「着眼点」の認知度は高いものの「着眼点」を活用した勉強会・研修の実施は落ち着きを見せており、「目利き力」向上に向けた人材育成は限定的であることも明らかとなった。一方で、効果的な勉強会・研修を実施している金融機関の共通点として、「①融資実務との関連性（活用機会）を考慮し、勉強会の学びを実践する仕掛けがあること」、「②組織内のキーマン（実務経験があり事業理解のツールとして「着眼点」が有効と認識）が推進していること」はすでに述べた通りである。

また、知識をつけるためだけの勉強会や、単発で終わってしまい継続性のない勉強会も散見されるなか、座学やグループワークで学んだ「着眼点」のポイントを、自分自身のお客様先で実践し、一定期間経過したのちに再度結果を持ち寄って振り返りを行う研修などは、研修受講者にとって効果的な取組みであると考えられる。このような学びの効果を業務で実感できる仕掛けが、今後も重要なポイントとなるのではないかと。

図表 22 実務につながる研修の取組例



### 3. 今後の取組みについて

前述した内容を踏まえ、金融機関等による継続的な人材育成の「自走化の後押し」をより強化していく取組みが有効と考えられる。例えば、「着眼点」を知った金融機関等の職員が、より具体的に学びたいと感じられるプロモーションである。「着眼点」という言葉は聞いたことがあるものの、具体的な内容を知らないという若手職員に興味を持ってもらうようなコンテンツや、効果的な勉強会・研修の取材をする中で「着眼点」の講師役を務めている方々からの意見も多かった、補足資料などが考えられる。

また、各地域の機関と、財務なども組み合わせた新たな切り口による「着眼点」の勉強会も有効ではないか。今年度新たに加わった「逆引き着眼点」や「取組事例」、「ケーススタディ・ティーチングブック」といったサブコンテンツも活用することで、より効果的な勉強会・研修になると考えられる。

昨年末に金融庁では、「地域金融力強化プラン」が取りまとめられているが、金融機関が地域企業の早期の経営改善支援を含めて、融資先企業の価値向上のための取組みを加速していくことが、引き続き求められている。また、本年5月25日に施行される事業性融資推進法、企業価値担保権制度でも、融資先企業の事業内容や、その将来性に対する「目利き力」を高めていくことの重要性が改めて認識されている。

「着眼点」は、事業者支援のみならず、融資の際に融資先企業の事業性に対する理解促進や、経営改善にも幅広く活用できるものであるが、それを担う職員の「目利き力」の養成には継続的な取組みが必要である。

本事業は、事業者支援能力の向上や事業者支援の推進の出発点となるものであり、現場レベルで具体的に活用できる取組みであるため、改めてその重要性とともに、さらなる普及が望まれる。このような取組みを通じて、各金融機関の人材育成に向けた取組みを後押ししていくことが、事業性融資の推進等による地域経済の活性化にもつながっていくと考えられる。

以上

#### IV. 参考資料

##### 1. 令和7年度「業種別支援手法に係る研究会」

###### 1.1 開催概要

第1回 業種別支援手法に係る研究会（業種別研究会）

開催日時：令和7年6月25日（水）13:00～14:30

開催方法：オンライン（Teams）

第2回 業種別支援手法に係る研究会（業種別研究会）

開催日時：令和7年10月23日（木）10:30～12:00

開催方法：オンライン（Teams）

第3回 業種別支援手法に係る研究会（業種別研究会）

開催日時：令和8年2月2日（月）15:30～17:00

開催方法：オンライン（Teams）

## 1.2 委員・オブザーバー一覧

### 【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
	池上 孝人	福岡県信用保証協会 企業支援部 部長
	伊藤 公一	千葉銀行 企業サポート部 企業コンサルティング室 審査役
	伊藤 雅人	愛媛銀行 審査第一部 次長
	鈴木 学	西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 パートナー
	野田 淳嗣	横浜信用金庫 常務理事
	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
	渡邊 准	株式会社地域経済活性化支援機構 代表取締役社長

### 【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 新しい地方経済・生活環境創生本部事務局  
中小企業庁 事業環境部 金融課

### 1.3 議事録

#### (1) 第1回業種別支援手法に係る研究会

日時：令和7年6月25日（水）13時00分～14時30分

場所：オンライン

#### ○事務局

ただいまより、令和7年度「第1回業種別支援手法に係る研究会」を開催します。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」（以下、『着眼点』）について、ご検討をお願いするものでございます。

続きまして、開会の挨拶を頂戴いたします。

#### ○金融庁

開会にあたって一言ご挨拶申し上げます。

本研究会も今回で4年目となります。お忙しい中多くの皆様に引き続きお力添えいただき、大変感謝しております。各業界からご参加されている皆様にもとりわけ実践的なご知見、ご意見を補足いただいております。重ねて御礼申し上げたいと思います。この研究会の成果物である「業種別支援の着眼点」ですが、昨年までで10業種まで拡充することができました。私ども金融庁のウェブサイトの特設ページで、様々なインタビューの動画や補足資料などの幅広い資料を公表出来ておりまして、そういう意味では情報のインフラとして、概ねカバー出来ているのかなと感じているところです。

昨年、金融機関の皆様向けのアンケートをさせていただいたのですが、この『着眼点』の認知率もう8割で、全体としては金融機関で働かれている皆様から好意的なお声もいただいているということで、皆様のおかげもあり、現場のニーズに合致したものとして、これまでやれてきているかと思っております。また、昨年頃からでしょうか、地域金融機関でこの『着眼点』を人材育成にも活用していただいているという声を聞くことも増え、民間の出版社からも『着眼点』を活用したコンテンツというものが出来ております。このようにこのプロジェクトは非常に順調に発展してきているところでございます。3年間にわたり、組織で講師役を担っていただく金融機関の皆様には講師養成の勉強会もやってまいりましたが、これも1万名以上が研修を受けていただいていることも分かりました。この『着眼点』が色々な事業者支援や「目利き力」の向上に向けたツールとして、いいきっかけになっているのかなと思っております。

さらに広げていくためには、これまでも昨年の研究会でもご意見がございましたが、講師の方の負担を削減出来るような資料やより効果的な手法なども、さらに開発出来ると良い段階になってきているのかなと思います。今年度も引き続きその活用に向けた自発的な動

きなどをサポートするため、皆様のご知見を引き続きお借りできればと思いますので、何卒よろしくお願い申し上げます。私からは以上でございます。

#### ○事務局

それでは、議事に移ります。

最初に事務局から昨年度までの取組みの振り返りと今年度の取組み方針をご説明した後、本日皆様にご検討いただきたい論点について、ご説明申し上げます。委員の皆様には、各論点についてご意見を頂戴できればと存じます。

#### ○座長

『着眼点』は皆様のおかげで、かなり評判が良く、地域金融の現場に定着しつつあるということかと思えます。今年度は一層の広がりを実現することと、やがては官が関与せず、民だけで人材育成の好循環につながるようなアイデアを皆様からいただきたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

それでは、資料3 事務局資料に基づいて、事務局から説明をお願いいたします。

#### ○事務局

それでは、資料3 事務局資料について、事務局より昨年度までの取組みと今年度の取組み方針についてご説明申し上げます。

3スライド目をご覧ください。

これまでの『着眼点』の拡充についてです。『着眼点』は若手職員等が事業者支援の初動で活用できるよう基礎的なレベルをコンセプトとしており、完結で分かりやすいものになるよう心掛けて制作してまいりました。令和4年度から令和6年度にかけて本編は10業種、読み上げ動画や事業者インタビュー動画など付属コンテンツも公表してきました。コンテンツはすべて金融庁の特設ページにも掲載しており、アクセス数は累計約5万件、本編のダウンロードも累計約1万5千件という状況になっております。

4スライド目をご覧ください。

『着眼点』を普及させていく取組みとして、特に効果が高いと考えているのが、地域や組織で“講師役”を養成する「講師向け勉強会」です。これまで265機関、延べ534名が受講されました。結果、金融機関での研修や勉強会を受講した人数は、約1万名を超えている状況です。また、全国の中小企業支援ネットワークや財務局等主催の説明会へ金融庁職員を派遣するといったことも行っております。

5スライド目をご覧ください。

左グラフは昨年度事業で実施したアンケート調査結果です。『着眼点』に係る研修・勉強会の取組みについて、実施済みが4割、うち半数が継続した実施を予定しているという結果になりました。こちらは業態別に見ても大きな差はありませんでした。また、金融機関等の

活用についても、令和5年度と令和6年度で同じ金融機関等に調査した結果、認知させる取組みから、研修を内製化したり、地元企業を題材に研修を実施したりと、活用・浸透に進展している事例も見られています。

6スライド目をご覧ください。

『着眼点』の新たな取組みと民間への広がりについて、紹介しております。1点目では、毛織物について「繊維業の着眼点」をワークショップにて作成しております。これは繊維業が地域事業者数の1割程度を占めており、金融機関として専門性や事業者支援能力を高めることで、地場産業の活性化を目指していく目的です。本研究会限りで情報のご共有をいただいております。

2点目ですが、e-ラーニングにて『着眼点』講座を開講しており、10業種の理解度確認テストも現在準備中とのことです。

3点目には、民間事業者の動きになりますが、金融機関職員向けの検定試験や通信教育講座の開講、民間コンサルタント会社による研修など、『着眼点』をテーマにした新しい取組みが始まっているという状況です。

7スライド目をご覧ください。

アンケート調査結果での『着眼点』の活用状況と要望です。左のグラフは『着眼点』の活用状況で、「事業者との対話など、現場で活用している」が37.4%と最も多い結果となりました。また、右のグラフでは、『着眼点』の理解を深めるために「支援事例の追加」、「運転資金や設備投資等の業種別の考え方」、「財務情報を含むケーススタディの追加」などを望む声が多い結果となりました。このように活用状況とニーズから、大きくは「若手職員」と「若手に教える講師役」に分類できるということが分かってまいりました。

以上のことを踏まえ、今年度の取組み方針についてご説明いたします。

9スライド目をご覧ください。

『着眼点』の普及における課題を整理しております。「若手職員等の目引き力・支援能力向上」を実現するために、若手職員自身と組織で指導にあたる講師側に分けて、課題を3点整理しております。

1点目は若手職員等向けで、融資等の実務により即した形で活用できる資料が不足している。

2点目、3点目は組織や“講師役”向けの課題で、勉強会を効果的に運営するヒントや資料が不足していること、組織的にも事業者支援に係る効果的な人材育成方法に対する知見が不足していることが課題と考えております。

10スライド目をご覧ください。

今年度の主な取組みを整理しております。1～3の取組みの中で、1の普及促進において、(1)資金ニーズに注目した資料の作成、(2)支援事例の作成、(3)ケーススタディの研究、(4)効果的な勉強会実施に係る研究に取り組み、地域や金融機関等の自走化の後押しにつなげていきたいと考えております。

11 スライド目をご覧ください。

(1) 資金ニーズに注目した補足資料の作成について説明します。前年度のアンケート結果に基づき、業種別に特徴ある資金ニーズやその留意点について取りまとめ、融資の基本的なアプローチと勉強会の実施について、仮称：別冊「逆引き着眼点」を検討しています。こちらでは、資金ニーズから事業別の特性や融資の際の注意事項などをまとめていきたいと考えております。業種ごとのビジネスモデルの特徴や事業性の把握等について、基礎的な理解を深めるものを検討しており、『着眼点』同様、数ページ程度でコンパクトに取りまとめることを想定しております。本資料は若手職員等に基本的な資金ニーズや中小企業特性を示すものであり、基準等を示すものとしては想定しておりません。

12 スライド目をご覧ください。

(2)～(4)について説明します。(2) 事例の作成では、本編の各業種巻末にあります「参考事例」を増やすイメージで、取引先への支援事例を作成していきたいと思っております。

(3) ケーススタディの研究では、財務情報を含むものや「事業者インタビュー動画」など付属コンテンツを活かしたケーススタディ等を研究していきたいと考えております。可能な限り異なる業種やアプローチを収集・作成する予定です。最後に、(4) 効果的な勉強会実施に係る研究です。地域や個別金融機関等で行われている『着眼点』の勉強会について事例収集を行い、勉強会の目的や対象者、実施プログラム、期待していた効果と実際の効果、運営上の工夫点などを整備してまいります。収集した勉強会の事例等から、より効果的な人材育成プログラムとなる勉強会の実施手法について研究していく予定です。

13 スライド目をご覧ください。

今年度のスケジュールです。10月下旬、2月上旬に第2回、第3回研究会を開催する予定です。

以上となります。補足事項がございましたら、よろしく願いいたします。

#### ○金融庁

特段、補足事項はございません。ぜひ皆様から様々なご意見を頂戴できればと思います。

#### ○座長

それでは続きまして、本日の検討に入ります。事務局から、論点をお示し願います。

#### ○事務局

資料4に基づきまして、説明をさせていただきます。論点は、2点ございます。

1点目は、若手職員向けの補足資料、仮称：「逆引き着眼点」について資金ニーズから中小・小規模企業を中心に簡潔に取りまとめることを検討しております。どのような観点で内容を整理していくべきか、それらを作成するに当たっての留意点、アドバイスをお聞かせいただけたらと考えております。

2点目は、アンケート結果からも「勉強会の実施を検討中」が44%となっており、自走化に向けて、この層へのアプローチが重要になると考えております。勉強会の実施については、実務に即した参考事例や、ケーススタディなどの研修資料の充実、フォローアップ、体系的な研修プログラムなどが考えられます。そこで、効果的な研修や勉強会及び研修資料を検討していくに当たり、どのような観点で内容を整理していくべきか、留意点、アドバイスをお聞かせいただきたいと考えております。以上の点について、委員の皆様にご議論いただきたく存じます。よろしくお願いたします。

#### ○座長

それでは論点2つを中心に、議論をしていきたいと思っております。議事進行を円滑に進めていく上で、順番にご意見を頂戴し、時間が残ればさらに追加でご発言いただく形にしたいと思います。

#### ○委員

現状、信用保証協会へ申込みをいただく9割ほどが運転資金という状況です。運転資金の中身は多岐に渡りますが、現状は単に運転資金ということで片付けられているような印象を持っております。資金がなぜ必要になったか、担当者の中にはなかなか深く掘り下げることができない職員層が、一定程度いるのかなと感じております。なぜ資金が必要になったのかということの理解が深まれば、業種特性や商習慣、さらにはその企業が持つ課題や経営状況などもしっかり見えてくるのではないのでしょうか。逆に、事前に業種特性や資金面での特性、商習慣などが把握できていて、それと異なった資金需要があれば、事業者の現状を知る近道になるかと思っております。業種的な特性のようなものを取りまとめでいただくと、大変参考になるかと考えております。

併せて、資金ニーズ、資金使途というものを把握するということは、事業者をよく知る最大のチャンスだと考えていますが、現状としては多くの若い担当者は、運転資金か経常資金かのみで捉えていることも多いようです。また、事業者自身も資金繰りを十分に把握しきれていないこともあり、資金不足の要因を十分に分かっておらず、例えば、資金の収支ズレの申し込みでも、実は赤字が発生していたというケースもありますので、やはり資金ニーズ、資金使途というものを掘り下げること、課題が見えてくると思っております。事業者支援において、資金ニーズ、資金使途を捉えるということは非常に重要だと考えております。

本来的な資金使途、増加運転資金や季節資金、在庫資金、赤字補填資金など色々あると思いますが、担当者が事業者との対話の中で、どのように確認していくのかというアプローチの方法的なものがあれば、担当者もより実態に近いものを把握して、それに応じた支援を検討することにつながるのではないかと考えております。

#### ○座長

「逆引き着眼点」を作っていく上で、結局それが事業者をよく知るために役立つようなものを作らないといけない、という趣旨であると理解しました。

#### ○委員

まず論点1でございしますが、「業種別支援の着眼点」を拝見しますと、内容的には少し事業再生の色が出ているのかなという認識を持っておりました。今回の「逆引き着眼点」、特にこの資金ニーズからという点においては、一般的な融資を想定しているのかと思いますが、その辺りが明確に分かると良いと思います。私が若かりし頃というか、30年ほど前に、営業を始めた時は資金の売り込みというと、とにかく根拠もなく「借りてください」というか、「お金は必要ではないですか」といった切り口でしか、お客様と接することができなかったのですが、20年ほど前からはようやく所要運転資金みたいな考え方も若手も含めて浸透しつつ、今は資金の提案もできるようになっているのかと思います。

さらに今回、「逆引き着眼点」を作成される中で、より若手行員を中心に業種ごとにどのような資金ニーズがあるのかということが分かると、それを武器にしてお客様との対話から資金ニーズを発掘したり、聞き出したり出来るということにつながられるのかなと思います。ぜひ分かりやすいものにと、私の方でも研究会へアドバイスできればと考えております。

成果物について、当行としては自己啓発などのプラットフォームとして、いつでもどこでも、誰でも何度でも視聴出来るような形にして、我々がアップロードする容量の観点などからも、細切れの動画などを提供していただけると有難い。我々職員も、手軽に資料ないし動画を確認できるようになると感じておりますので、今回の取組みを当行の研修などにも活用していきたいと考えておりますので、ぜひよろしく願いいたします。以上でございします。

#### ○座長

銀行で活用していただいて、その経験も研究会へフィードバックしていただけるとありがたいと思っております。よろしく申し上げます。

#### ○委員

まず論点1について、どのような観点で内容の整理が必要かというところですが、資料3の11ページに、資金ニーズに運転資金と一時資金、赤字補填資金と設備資金の4つの分類と記載がありますが、中小企業の場合、運転資金と言われるところの経常運転資金と増加運転資金と赤字補填資金、この間に多くはいわゆる返済した補填資金が多いのではないかと考えております。また、これらの資金ニーズはコロナ禍を経て非常に多くなっていると感じております。そのような論点についても付け加えていただけると、若手行員の理解が深まるのではないかと考えております。

また、「業種別支援の着眼点」につきましては、先ほどもお話にありましたとおり、再生目線が少し多いなと感じているところです。そうすると、どうしても若手行員からすると、少し後ろ向きの仕事なのではないかと捉える人がいるのではないかと感じています。ですので、例えば記載の仕方として、難しいこと、簡単なことを、例えばこれは再生目線で、これは基礎的にまずここから覚えましょう、という風に分けてあげると入っていきやすいのかなという感じはしています。

2点目として、「逆引き着眼点」は、例えば、若手行員が使いやすいようにヒアリングシートのようなものがあれば非常に活用しやすいかと思えます。ヒアリングシートなどがあれば、返ってきたものに対して、本部側がアプローチや指導をしやすくなると感じました。また、今回の「逆引き着眼点」は基本的に貸すタイミングの話がメインかと思えますが、当然貸したお金は最終的に将来のキャッシュフローで払っていただかないといけない話になりますので、「業種別支援の着眼点」では例えば将来のキャッシュを見るとか、事業性を見る上でもとても大事だということも触れていただくと非常に活用できるかと思えます。若手行員と接するに当たって、仕事のやりがいやモチベーションは社会的にどのように自分の仕事に貢献できたのかということに重きを置いている人が多いと感じています。その社会貢献については、「業種別支援の着眼点」を活用すると効果があるということを書きいただくと、より活用できるのではないかと私は思います。

#### ○座長

どうもありがとうございました。やりがいというものは非常に重要で、こういう仕事をするにやりがいがある、お客様がありがとうと言ってくれるというものが出てくると良いと思います。

#### ○委員

論点1ですが、私にとって答えるのはなかなか難しい質問でして、ここにいらっしゃる金融機関の現場にいらっしゃる方々が、うまく整理いただけるだろうと思っていて、直接この論点に答えているかどうか全く自信がないということです。毎回申し上げるとおり、私のところに来る会社の相談というのは、人間で言えば入院、手術みたいな重篤な状態でいらっしゃいます。これをもう少し早く的確なアドバイスを誰かがしていれば良かったというケースが多い。その中に資金ニーズというものが絡んでくるのですが、そういった点からお話をさせていただきたいと思えます。

まず、メインの金融機関がもう少しプロアクティブにアドバイスができれば良かったのではないかと結構あります。我々のところに来る案件で、例えば事業の撤退ということがあります。典型的には海外に工場などの生産拠点がある場合、小規模企業というよりは、中小・中堅企業になりますが、撤退の判断は難しく、コストもかかりますから、そこに資金ニーズが発生しますが、金融機関の方々から社長に向かってそのようなことを言う

のはとても難しいと思います。しかし、少なくとも頭の中にはその基礎知識があった方が良いのではないかと思います。撤退や、究極的には廃業などですが、金融機関からそのような観点で話が出来ていれば良かったのではないのかと思うことがあります。事業承継やM&Aも実はそうで、なかなかアドバイスが難しい。大人（経験を積んだ上長など）でないと、おそらく社長にはお話できないと思います。ただ、若い人でも頭の中に基礎知識があつて良いのではないかと思います。ここ4、5年間、コロナ以前と比べて経営の環境が非常に厳しくなっているとしか思えないので、そういうことは早めに手を打たないと、特に地方では数多く起こるのではないかと思います。

もう一つは人の問題です。人的資本経営とか、カッコいい言葉もありますが、もっともっと単純に人件費の増大と人手不足という問題に関して、特に地方においては、業種によって非常に厳しい状態にあり、そこにどのように対処していくのかというところだと思います。ここも資金のニーズなのか分からないのですが、結構切実に思うところがあります。人の確保と反対の方向になりますが、IT、AIの活用、そこが全然進んでいないというところがあります。人がいないので、それらで代替するしかない、けれどそれが出来ていないということです。

話が変わりますが、自然災害の問題は毎年起こっています。BCPの話になるかもしれませんが、甚大な被害を受けてからでは遅くて、対処が出来ていないために壊滅的なダメージを受ける企業がありますので、頭の中に基礎知識があった方が良いのではないかと思います。

やはり抜本的な事業再生の世界の話も、若手行員の方と話していると、もちろんご存知ではない。やれという形ではなく、知っておいた方が良いということはありません。ただこれは資金の話とは違うので関係ないかも知れませんが、こういったことに関しては、中小企業に関する公的支援制度は充実しているよという部分の基礎知識も、若手行員さんにもあつていいのではないかと思います。話しやすい話なので、プロアクティブにアドバイスすることから逆算すると、そのような基礎知識が必要だと感じています。ただ、これが『着眼点』の研究会とどう絡められるかがよく分からないところで大変申し訳ないのですが、お話をさせていただきました。

## ○座長

若手職員が今言った課題にすぐ対応するということは難しいかもしれないですが、実際には若手職員がお客様と接しますので、お客様との対話を受けて「あそこの社長のところが、事業的にこういう可能性が出てくるのではないのでしょうか」という形で、若手職員が支店長に相談することを契機として、支店長が社長に総合的に考えて、撤退の助言ができるかもしれない。やはり大人（経験を積んだ上長など）でないとなかなか難しいということもあり、まさに支店長レベルが実際に出ていくということがあります。最初に営業店の方々が出ていく場面で、情報収集能力を高めることは非常に重要です。『着眼点』も若手職員のレベルアップのためという目的ですので、このようなご示唆は非常に貴重だと思いました。

## ○委員

論点1について、「中小規模企業の特性」を中心に簡潔に取りまとめを検討と書かれています。この「中小規模企業の特性」をまず定義付けした方が良いかと思いました。実際に下請けというイメージで、おっしゃっていると思いますが、例えば受注先が法人の場合、相手先が大企業であれば、その下請けのようなイメージがあるかも知れませんが、例えば小売業であれば、販売先が個人なので、個人に対して下請けという考え方は合わないの、この辺りを整理するとか。あとは小売業であれば、大手のチェーン店（コンビニやファーストフードなどのフランチャイジー）と個人店との違いとかは考えた方が良いかと思います。

信用金庫は中小企業に対してどう把握するかに関して、平成15年ぐらいからリレバンという考え方を基に推し進めております。リレバンにおいて、「情報の非対称性」という言葉が示されています。一般的に「情報の非対称性」というのは情報格差、売り手と買い手の情報の格差によって、不利益を被るというものです。リレバンにおいては、企業の個別の情報、例えばノウハウや経営者の人脈、会社を支えているキーマンとなる従業員など、決算書には出てこない個別の情報といったものをしっかりとヒアリングし、中小企業ごとに支え方が違うということをしかりと把握をして対応しています。

例えば、この小さな企業がなぜ上場企業から直接、毎月毎月受注をいただいているのか、その個別の情報をしかり把握する必要があると思います。そういう情報が、「中小規模企業の特性」ということになるかと私には考えています。

また、11ページの資金について、四つに分類されております。若手職員向けの資料ということですので、運転資金と設備資金の二つに大きく区切り、さらに細分化するのであれば、運転資金を経常運転資金や赤字補填資金、在庫資金、折り返し資金などのような形で分類していく方が良いかと思います。むしろ一時資金は経常運転資金の場合もありますし、赤字補填資金にも当てはまるので、運転資金の種類で展開をしていくと良いと感じます。今回、資金ニーズから逆引きということで、資金に焦点を当てて作成されるのであれば、やはり企業ごとの資金の流れをしかり把握する必要があると思います。いわゆる支払いと売上回収の時間的なズレ、これが一般的な経常運転資金になりますが、1ヶ月の資金繰りをしかり把握することで、企業にとっていつ資金が必要で、どういう資金かが分かってくると思います。サラリーマンでいうと、給料日を起点として、毎月の支払いがいつ、何に支払っているかを知ることと同じで、企業も売掛回収に対して、支払いがどういった順番で来るかをしかり把握していくことが必要だと思います。資金ニーズ、資金使途というところを深掘りするためにはそういうことが必要かと思っております。

経常運転資金はやはり支払いが先行して、回収が後になるという時間的なズレによって発生するもので、赤字補填資金は回収額よりも支払いが多いことで赤字になる、この違いを若手にしかりと教育していくことが、まずは前提として大事だと思います。その観点がないと経常運転資金だろうと赤字補填資金だろうと、運転資金を貸すに当たって、返済の仕方が変わってきます。経常運転資金であれば、回収のズレなので、回収した時に返してもらえ

れば良いけれど、赤字補填資金の場合は返す財源がないので、どのように返していくかでまた返済方法が変わってくると思います。赤字補填資金は、運転資金ということで、経常運転資金と同じ返済方法とすると当然返済額が増えて、いずれ潰れてしまう。結局、企業の改善には全く繋がらない。倒れた時には負債が増えているという状況になりますので、効率的にお金を貸すには資金用途をしっかりと把握した上で、どのようにして返済していくかを定めることが大事だと思っています。

最後に留意点として一つ気をつけてほしいことがあります。皆さんが決算書を見ていて、この会社、毎年赤字なのになぜ潰れないのだろうという企業がたくさんあったと思います。これは本来支払うべきものを支払わなきゃいけない日に払わない。先延ばしや未払いにして払わないという状況で生き続けているというのが赤字企業の実態です。特にこの支払っていないものが税金や社会保険料などですと、いきなり差し押さえがあって突然死するという状況になります。このような企業はもちろん資金が必要なので、「貸して、貸して」という話になります。そういった企業については、貸出し方法や返済方法をしっかりと工夫した上で対応する。「資金」をキーワードにして逆引きをするということであれば、一つ留意点として押さえておいていただければと思っています。

#### ○座長

どうもありがとうございました。

#### ○委員

一つ目の論点です。業種別に特徴のある予兆管理とそれに対応する資金ニーズと読み替えて大きく2点お答えさせていただきます。

若手職員が逆引きして業種をみる場合は、何か資金需要があるケースや、対象企業を支援する必要がある場合だと思います。若手職員が手に取りやすいように、視覚情報は引き続き重視していただくことと、直感的な理解を促していただくということは引き続きやっていただきたいと思います。加えて今回特に意識していただきたい思ったことは、例えば、製造業における運転資金が必要なケースを具体的に示すような取り組みです。一枚写真でも入れておくと使い勝手が良くなり、使いたくなるようなものも付けると、比較的理解が深まるような気がしました。

2点目としては、できればストーリー性があった方が良いかなと思います。例えば、この企業はこういう設備投資でこれだけキャッシュフローを増やしたとか、何パーセント利益を伸ばしたというような事例があった方が若手の職員にはイメージができて、「そういうところで資金需要があるのか」と感じていただけるかと思いました。以上の2点ですが、一つ可能であれば、時代の流れも考え、ITを活用した予兆管理を強化することにつなげることも重要かと思います。つまり、予兆管理の延長上に資金繰りがあるということをうまく表現いただけると良いように思います。結局、決算書が出てからでは遅いということなのですが、

決算書が出る前に何とか資金繰り等でキャッチできるような体制づくりを意識して「逆引き着眼点」で効果を出していただけると、今後の流れとしても良いと思いました。

○座長

ありがとうございました。

○委員

論点1についてですが、非常に良い取組みだと思います。ここ十数年、金融機関における運転資金の取組みは長期割賦弁済が主流となっており、運転資金の基本的な考え方が十分に理解されていないことが、事業者支援の課題の一つだと思います。当職が入社した当時は、短期の手形貸付が非常に多かったことを思い出します。また、審査目線で見れば、粉飾決算や融通手形などを発見することができます。

『着眼点』の作成方法としては、運転資金、設備資金の概念から入り、業種別に落とし込んだ方が良いと思います。運転資金、設備資金の概念が理解できれば、全ての業種に対応できます。運転資金の発生要因では、

1. 増資借入金等による資金投下
2. 商品仕入れ、製品製造、設備、原材料費、諸費用等の支払い
3. 一定期間の製品、商品の備蓄
4. 商品、製品の販売
5. 販売代金の回収
6. 再び製造・仕入過程に投入

この繰り返しが営業活動ですから、この循環の中で資金ニーズが発生することを明確にする必要があると考えています。

BSを頭に浮かべれば、資金需要の発生する要因は、営業活動による

1. 資産の増加
2. 負債の減少
3. 純資産の減少

この三つに集約されます。企業の正味運転資金は「(受取手形+売掛金+棚卸資産) - (支払い手形+買掛金)」で算出する基本的な説明が必要だと思います。それを理解した上で、運転資金の種類として

1. 増加運転資金
2. 減産資金
3. 受払い条件の変更に伴う運転資金
4. 季節資金
5. その他の運転資金

を説明する必要があると思います。特に、2の減産資金については、売上減少に伴う在庫調

整資金、支払手形、買掛金の仕入債務決済資金、利益減少に伴う経費支払い資金、長期借入金の返済資金、赤字補填資金に分ける必要があります。また、その他においては固定資金不足、決算賞与資金等があります。運転資金の概念を明確にした上で、業種別に簡潔に説明、事例を挟んだ方が良い資料となると思います。正味運転資金を超えて借り入れしている中小企業もたくさんありますが、運転資金の基本原則を知ることが私は大切だと思います。設備資金では基本的に

1. 増設資金
2. 更新、合理化資金
3. 事業維持資金
4. 増設資金、更新、合理化資金の複合的資金

に大別することが出来ると思います。

設備資金の検証としては

1. 投資利益率法
2. 資金回収期間法
3. 増収に直接結びつかない設備投資として長期借入金返済可能期間で検証すること

が一般的だと思います。設備資金の基本的な融資期間は設備の耐用年数で判断することが原則です。ただし、中小企業は積極的な設備資金というよりは事業維持資金が多く、代表者等の収支余力や資産の状況等を考慮する必要もあると思います。

○座長

ありがとうございました。

○委員

まず「逆引き着眼点」について皆様のお話も聞いていて感じたのですが、最初にこれやっておけば良かったのではないかというくらい、こちらの方が非常に実務的だという感想を持っています。

それから、企業の特徴を中心に取りまとめを検討するということですが、二軸あると思います。一つが「業種」で、もう一つが「ライフステージ」です。ただ、ライフステージというとすごく抽象的なので、端的に言えば財務状況とか経営状況などと思いますが、委員がおっしゃったような、再生云々という話もあれば、あまり融資する機会はないかもしれないですが、最近ベンチャーデットという商品も出ていますので、スタートアップ直前の企業も考えられます。企業のライフステージに応じたものと、業種、この二軸で整理すれば良いかなと思います。

11 ページに書かれている四つの資金については、定義をきちんと書いた方が良いと思います。委員の皆様からの、もう少し運転資金を分類した方が良いのではないかというご意見もまさにそのとおりで、実は地域金融機関の若手職員もこのようなことを理解しないまま、

現場に放り出されているかもしれません。そもそもお客様も「運転資金を貸してください」とか、「赤字補填資金を貸してください」とは言わないと思います。おそらく話の行間から「これは赤字補填資金のことを言っているな」とか、「これは設備の話をしているな」ということを踏まえながら、業種として「これは本当に一時資金なのだろうか」とか、「これは赤字補填資金になるのではないか」とかを理解し、経営状況を踏まえながら、その資金を貸して良いかどうか、積極的にやるべきものなのかどうかということが、判断されていくのではないかと思いました。従って、一番大事なことは、(四つの)資金の定義であり、定義を理解しないまま色々な業種別の話をしても、融資にはつながらないと思いました。若手職員の中でもこの資金の定義をきちんと理解していない方がいるのであれば、ここはしっかり定義付けした方が良いと思います。

また、ライフステージと申し上げましたが、どちらかという財務状況などの方が、実務的には近いと思います。事業者のうち、これはスタートアップ企業だということは感覚論では分かりますが、スタートアップ企業もたくさんあります。例えば、2、3年は財務的に赤字が続くそうだと分かっていたら、特にライフステージを把握する必要もないので、財務状況で良いかと思います。そのようなことをいうと、やはり決算書を見ないと、結局どのような資金が欲しいのかということが瞬時に分からないので、冒頭で「逆引き着眼点」を最初にやれば良かったと申したのは、金融機関の人間として基本的な行動形態が現場で植え付けられていないのであれば、資金の定義をきちんと理解するということと、業種と経営状況の掛け算で会社の状況を見極める能力がまず優先されるということだと思いました。

#### ○座長

ありがとうございました。

#### ○委員

すでに皆様がおっしゃっているとおりなのですが、資金用途について、正常運転資金が実際どのような形で資金調達されているのか、その姿がまず必要だと思います。

正常運転資金は受け取り条件と買入れ債務のそのギャップと在庫負担から生じると思うのですが、それが手形貸付しや当座貸越などとか、そのような(短期継続)資金で調達されているのか、あるいは保証協会保証付き等で3年とか5年の折り返し融資で調達されているのかでそもそも変わってきてしまう。

あるべき正常運転資金がどのような形で資金調達されて、さらにいうと、この企業のこの買入債務は適正条件か、支払いを待ってもらっている部分もあるのではないかとと思われるような。(こういったことはよく被災地でもありましたが)、金利負担のある買入債務もあるかもしれない。その為、その辺りの受け取り条件、支払い条件というところをよく見ていくということが運転資金の入り口ではないかと思います。

例えば季節資金。水着だったら夏しか売れないし、先程の毛織物の紹介もありますが、重

衣料であれば冬場しか売れない。そうすると販売が特定時期に固まりますから、流通段階で在庫を備蓄していかななくてはいけない。そういった季節資金があるわけです。ところが、それがうまく売れないと滞貨資金となり、更には赤字補填資金になる。

この辺りの事情（計画どおりにいかないという姿になるということ）をまとめることが非常に分かりやすいのではないかと思います。

その意味では、冷夏で水着が売れないなど、事業者の責任ではない場合に、どのように一緒にやっていくのか考えましょう、という形になるのではないかと思います。

また、設備資金ですが、これも以前、私が業務の前線に出ていた時は設備投資を行うと増産増販になるので、増加運転資金が必要になります。受取手形を受け取ることが多かった時は、手形割引枠をこれだけ増額しましょう、という話であったと思います。

今は省力化や、事業再構築などの設備投資が多く、必要とする理由や投資による効果などを事業者と一緒に考えていくことが非常に大事だと思います。

これも体験したことですが、今から20年程前に木材の加工業界で「原料の南洋材が枯渇してしまい、北洋材に切り替える」ということがありました。その際に事業者やメーカーと一緒にあって、どのように歩留まりを高く作業できるか研究したことがあります。そのようなことも（自動車部品産業等の）イノベーションの課題として、今後もあるのではないかと思います。

企業調査や稟議起案などの前提として、経営計画で見込む収益力からどのように返済を進めるのか、経営計画を基にどのように改善していくのかを一緒に考えて、事業構造を大きく変えることにより、どのような影響が予想できるのかなどが、資金使途の裏側にあると思います。

#### ○座長

このあと論点2がありますが残り20分ですので、まず、一人2分ずつお話いただいて、時間が残りましたら、他の方にも意見をいただくという形で進めたいと思います。

#### ○委員

論点2ですが、私どもの取組みも含めてお話させていただきます。昨年度に金融庁、財務局のご協力をいただき、勉強会を開催しました。今年度は営業店において、研修を年間スケジュールに組み込み、毎月研修を実施しています。そのうち、年5回ほど『着眼点』による研修を実施しております。実施に当たって、営業店ごとにテーマや講師を選任しています。本部主導で勉強会を実施するのではなく、各営業店のニーズや地場産業といった特性などを踏まえることを、想定しています。そして、『着眼点』を身近なものとして捉えていただき、金融庁が公表する動画等の視聴につなぎ、自己啓発を促す取組みを考えています。研修の際に『着眼点』の資料を活用することを想定していますが、理解を深めるためには、ケーススタディに取り組むことが有効だと考えているので、そのような資料が充実すると、大変

ありがたいです。ケーススタディでは、事業者へのどのような対応で、課題を引き出し事業者支援につながるのかという、ノウハウ的なものを盛り込んだものがあると、『着眼点』を活用して、具体的な支援の取組みに活かせるのではないかと考えております。勉強会や研修においては、いずれにしても、講師役の力量によるものも大きいと思いますので、『着眼点』の導入研修の段階では、講師用の解説テキストなど、講師の方を手助けするようなものがあるとスムーズに導入していけるのではないかと考えています。

○座長

ありがとうございました。

○委員

まず、再生支援において支援事例、ケーススタディというものは非常に有効活用できるものなので、お願いしたいです。また、活用した支援機関での手法についても取りまとめると受講生に伝わりやすいので、活用できるようにしていただきたいです。

また、『着眼点』につきましても、一部抜粋しながら研修にも活用させていただいていますが、ざっくり担当者のレベルを初級、中級、上級と分けた場合に、業種まで落とした内容にすると中級以上の行員が対象になり、初級では業種まで落とした研修には追いつかないです。一般論として全業種に共通するような内容で研修をやっているところもありますので、今回の論点1も含めて、若手職員をターゲットにした場合にあまり深掘りして難しくすると、頭に残りづらいという懸念もあるので、バランスが非常に重要だと感じています。

○座長

どうもありがとうございました。

○委員

私自身が、「業種別支援の着眼点」の講師をしており、研修を大きく2パターンでやっております。一つ目はウェブを活用しながら多くの人に受けてもらうパターン。二つ目は20人程で対面により「業種別支援の着眼点」の説明をしつつ、ディスカッションするパターンです。

一つ目は話が一方通行になり、広く伝えられるけれど、深く伝わらず、二つ目は深く話ができるけれど多くの人には伝わらないという、ジレンマを抱えています。それを踏まえて、先日、「業種別支援の着眼点」のホームページを拝見したところ、勉強会KIT、ケーススタディという資料で、〇〇業についてどう見ますか、ということが書かれていました。研修の入り口でケーススタディに取り組んでから、話を聞いてもらうようにすれば、多くの人に伝わりやすい研修になるのではないかと感じております。各業種のケーススタディを作るとそういった研修が全業種でできるのではないかと考えています。

もう1点、ホームページを見た時に、各事業者のインタビューがあり、何個か見させていただいたところ、結構良い話もありまして、業種の理解につながるなということを非常に感じました。例えば、若手行員向けに動画を見て、自分の金融機関の同業のお客様と話して感じたことや違いなどを整理できるものを用意すると理解が深まるのではないかと感じます。

#### ○座長

ありがとうございました。

#### ○委員

今回一番は「普及」というところで、アンケートにおいて「実施を検討中」としている44%の部分をターゲットとしてどうするか、ということだと思います。私が若手の時に勉強する際の資料は書物しかなかったですが、今はこの『着眼点』にも「動画」や「教えてノウハウ先生」や「コラム」があり、勉強するための資料としてはかなり充実していると思います。さらに魅力的なものということなのかなと思いますが、昨年度の最後のアンケートで、なぜ検討中かという点について、アンケートを再度読み解くと「時間がない」、「活用して事業者に変化があったという具体的なモデルケースが欲しい」、「経営支援の優先順位が低い」といった声がありました。この声に対して、どのように工夫をしていくかが必要ではないかと思いました。例えば、「時間がない」ということであれば、一番効果的なスキルアップ方法はOJTという回答結果もあり、本来は支店でやらなければいけないと思いますが、支店でできないということであれば、本部での集合研修に組み入れてもらう、もしくは土日などで自由参加型の自己研鑽研修を実施するなどがあります。

支援事例については、もう少し掲載して欲しいという声もありますが、事例は金融機関ごとの事例がありますので、そういうものを前提に紹介していくということです。それから、経営支援の優先順位が低いという意見については、本当に企業のことを考えているのか、もしくは地域経済を支えているのは中小企業であるということのを再認識させるものを発信していくことから始めないと、このようなアンケート結果になってしまうのかなというところだと思います。少し残念ですが、検討中というところに対して、再度働きかけをしていくことで、44%を少なくしていけるのかなと思いました。

また、講師側の資料を作成するための効果的な手法ですが、実際の取引先で、例えば赤字企業の改善策を考える研修を何度も繰り返し実施していくことが必要だと思います。その研修で、どう改善していくかということ考えた結果、いわゆる机上の空論で終わるのではなく、実際に取引先に改善策を提案していけるような実践形式の研修にしていくと、若手職員の「経営者との対話力」が上がっていくと考えます。

お客様とのコミュニケーションは企業の実態把握につながりますので、しっかり事業性評価をしようという機運を作っていくことが研修の有効性を高めると感じました。例えば、倒産した企業をモデルにして、粉飾決算の企業分析等も研修で取りまとめてもいいのかな

と思いました。粉飾においても業種の特性はあり、例えばリース業だと二重リースをしている、卸売業だと不良在庫をたくさん持っている、建設業だと外注の未払いを未成工事支出金で隠しているなど、いろいろなケースを教育していくことで、資金ニーズの発見というところにもつながっていくのかなと思います。

最後に留意点としては、中小企業者もなぜ資金が足りないのかが分かっていないケースは結構あります。そこを金融機関側が「こういった理由で資金が足りないから、こういう形で資金を借りた方が良くと思う」という提案ができるようになると、お互いの共通認識というか、改善するにも一緒の方向を向いて改善できるのかなと思います。

○座長

ありがとうございました。

○委員

論点2について、本来であれば、体系的な研修プログラムが必要だと思います。私もこちらを先に作っておけば良かったと思っている一人です。

今年度の論点である「逆引き着眼点」があると、体系的な研修プログラムができると思います。基本的には財務分析、定量分析の基礎知識を習得することから始まり、運転資金、設備資金の基礎を学び、業種ごとの支援という形の学習体系ができれば良いと思いました。勉強会の効果的な実施については、自分ごとになることが一番だと思いますので、実際のお客様を事例として取り上げることが一番効果的で、研修で集まったメンバーで議論することが良いと思っています。また、実務に即した参考事例やケーススタディなどの資料の充実を図ることは非常に大事です。また、失敗事例なども参考になると思います。一般的には事業者支援はトライアンドエラーの連続であり、1回でうまくいくものではありません。

○座長

ありがとうございます。残り5分ほどしかないのですが、委員の方々でご発言があれば、画面上で手を挙げていただければと思います。

○委員

企業価値担保権の施行が近づき、おそらく色々な金融機関の方のあいだで話題になっていると思います。事業者のモニタリングを行うツールとして、この『着眼点』とマッチしており、企業価値担保権が目指す方向と同じベクトルを向いていると思います。企業価値担保権の推進や理解を絡めて、例えば勉強会に使える資料として、業種別支援を活用していくという形で普及する流れを作っていただくというのはいかがかなと思いました。今回、フォローアップや勉強会の機会を醸成するということでしたので、企業価値担保権の活用における初動対応ツールとして『着眼点』が役立つことを強調いただくことが、効果的だと思います。

○座長

他にはよろしいでしょうか。

○委員

端的に言うと、受講者のターゲットをしっかりと決めることが重要だと思っています。若手ということもありますが、実はOJTがなかなか上手く機能していないといった事情があるとするなら、本来はもう少し上の層の人たちが背中を見せてあげないと、勉強したことが現場で活用できないと思います。例えば、実際に若手がこのような研修を受けて、上司と現場に行ったところ、土下座営業であった、という話。これではいつまで経っても、経験が積めないということなので、意外に中堅層がターゲットではないかと思うことが一つ。また、これは基本的な話ですが、こういった研修は何を理解してどのように動いてもらいたいのかということがきちんと決まっていないと、受講生はどのように動いたら良いか分からなくなってしまうことがあるので、どのように動いてもらいたいのかというコンセプトを伝えるためにインタラクティブな研修、いわゆる事例研修などで、グループディスカッションなどをしながら一旦考えるということも入れた方がバランスが良いなと私の経験上思いました。

○座長

他にはよろしいでしょうか。それでは、本日は色々な論点でご議論いただきまして、全部一緒というわけではなく、どちらかを選ばないといけない、というものもあろうかと思いますが、これから事務局の方で調査や作業をしていただく中で、ご意見を参考にして進めていただくということにしたいと思います。どうもありがとうございました。本日は時間の制約がありましたので、もう少しご意見がある場合は、別途事務局にお伝えいただけますとありがたいです。どうぞよろしくお願いいたします。

それでは本日の議事は以上といたしまして、以降、事務局でまたお願いいたします。

○事務局

座長、ありがとうございました。委員の皆様、本日は有益なご意見をありがとうございました。先ほど座長からもいただきましたが、追加のコメント等がございましたら、ぜひメール等でいただけましたら幸いです。よろしくお願いいたします。

では、これにて閉会になりますが、閉会のご挨拶をお願いいたします。

○金融庁

座長を含め、委員の皆様、活発なご意見をいただき、ありがとうございました。

昨年度までで、10業種の「業種別支援の着眼点」が揃ったということで、こちらも予算を使っている事業ですので、行政事業レビューという、事業に対するレビューを最近私の方

で受けまして、事業の効果と、経過をご説明して、アカデミズムの先生方からご質問を受けたのですが、昨年のアンケートの結果で、金融機関の方々にしっかり浸透していて、現場で使われている、というご説明をしたところ、事業レビューの先生方も、それは良い予算の使い方をしているねと言っていただきました。これもひとえに皆様のこれまで数年に渡るご努力のおかげだなと思います。

『着眼点』は事業者支援における基礎的なポイントに軸足を置いておりますが、現在弊庁で施行に向けて準備を進めております、事業性融資推進法においても、事業性や企業価値を把握するという根底の部分は同様かと存じます。本日、事務局よりご説明いただきましたとおり、『着眼点』は地域金融機関等において「人材育成」における具体的なツールとして活用されているとともに、民間事業者においても広がりを見せております。弊庁としては、地域金融機関等が『着眼点』を自発的に活用し、組織内で学習していくことが望ましいと考えているところでございます。

今年度は、本日も議論いただいた「逆引き着眼点」も含めまして、若手職員等が業務において『着眼点』に触れる機会を増やすことにつながればと考えておりますとともに、本部や講師役については、効果的な勉強会や研修の実施に資する研修資料や方法について研究を進めることで、地域金融機関等が勉強会を実施する際の負担軽減を図りつつ、自走化の後押しになればと思っております。

今年度はこれらの取組みを通して、本事業を進めてまいりますので、委員の皆様には引き続きお力添えを賜れますことをお願い申し上げます。

#### ○事務局

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。

本日はご多忙の中、ご議論いただきまして、本当にありがとうございました。引き続きよろしく願いいたします。

以上

## (2) 第2回業種別支援手法に係る研究会

日時：令和7年10月23日(木) 10時30分～12時00分

場所：オンライン

### ○事務局

ただ今より、令和7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、本研究会にご参加いただき、誠にありがとうございます。本日はご欠席されております委員のご意見を事前に頂戴しておりますので、後ほどご紹介させていただきます。

それでは開会に当たり、ご挨拶を頂戴いたします。

### ○金融庁

本日は、ご多忙の中、座長をはじめ、委員、オブザーバーの皆様におかれましては、今年度第2回目となる、「業種別支援手法に係る研究会」にご参加いただき、誠にありがとうございます。

令和4年度から数えて、通算11回目の会合でございます。本研究会の成果物である、10業種の「業種別支援の着眼点」と、その付属資料を金融庁の特設ページに掲載させていただいております。金融機関で取引先企業と実際に向き合う職員向けの実務書として、大変好評をいただいていると認識しております。

事業者支援の関係で申し上げますと、金融庁では、毎年、一年間の行政方針を公表しており、今年も8月末に公表いたしました。今年度の行政方針には、次のような記載がございます。

「我が国は人口減少、少子高齢化という構造的な課題を抱えている。地域の事業者の多くにとって、人手不足や後継者不足は深刻である上、足元の原材料費や人件費の上昇も経営を圧迫している。デジタル化や設備更新による生産性向上や、事業承継による技術、顧客基盤の維持に取り組む事業者を、金融機関が後押ししていくことが、金融機関自身が収益基盤を強化し、持続可能なビジネスモデルを確立するという観点からも重要である」と、このように、地域の事業者が直面している課題は多岐にわたっており、その解決支援を行う金融機関への期待は高いと考えております。そして、そうした役割を適切に果たしていく能力の底上げという面で、この「業種別支援の着眼点」は非常に大きな役割を果たしているのだろうと、私も考えております。

「業種別支援の着眼点」は、事業者支援のために使っていただくことはもちろん、取引先の状況等に関する基礎的な理解を深め、事業性評価を行っていく上でも大いに活用可能であり、そうした活用例も出てきていると聞いております。こうした観点から、本日の研究会では、「業種別支援の着眼点」の「支援」と明示した名称の変更の是非についても、ご議論いただく予定です。

また、より実践的な活用を広げていく観点から、若手職員向けに、事業者の資金ニーズの理解を、事業に対する理解につなげていく、「逆引き」のアプローチ（資料5）、講師役となる金融機関の職員が、単に、唯一無二の正解を示すのではなく、受講者に自ら考えてもらうための参考となる、「取組事例」（資料6）、「ケーススタディ・ティーチングブック」（資料7）といった教材についても、6月の第1回研究会を含め、これまでの検討結果を踏まえながらご議論いただきます。本日も限られた時間でございますが、先生方におかれましては、多面的な観点から、現場目線に立ったご知見と、忌憚のないご意見を賜れますと幸いです。

#### ○事務局

それでは議事に入ります。ここからは、座長に進行をお願い申し上げます。

#### ○座長

第1回の議論では、委員の皆様様の様々なご経験から、たくさんのご助言をいただきました。本日も皆様からご意見をいただき、「業種別支援の着眼点」の普及をより促進していきたいと思っております。どうぞよろしくご願ひいたします。

それでは、資料3 事務局資料に基づいて、事務局から説明をお願いいたします。

#### ○事務局

それでは、事務局から、資料3 事務局資料に基づいて、ご説明申し上げます。

3スライド目をご覧ください。

今年度の取組みについて改めて確認いたします。昨年度まで、10業種の本編や、読み上げ動画、事業者インタビュー動画などを公表し、実際に現場で活用されてきたものの、金融機関などが組織による自走化を実現するためには、事業性評価や基礎的な支援力向上に向けた、継続的な取組みという課題もあると認識しています。

今年度は、一つは若手職員、もう一つは、人材育成等を担う講師役、それぞれに合わせた補足資料等の作成・研究を進めており、自走化の後押しにつなげられればという考えで、取り組んでいるところでございます。

続いて、4～6スライド目では、「業種別支援の着眼点」の名称と再構成について、でございます。

5スライド目をご覧ください。

『着眼点』はこれまで3年にわたり、10業種作成してきました。コンセプト③で記載しておりますとおり、業種の概観を俯瞰することや、事業性の理解、支援の初動対応、基礎的な理解に軸足を置いており、事業性の理解という点では、広い範囲で活用出来るものと考えております。第1回研究会においても、委員員から、「事業性融資や企業価値担保権

の基礎的な理解を考える上で、親和性が高いものである」というご意見をいただいております。

つきましては、一点目として、作成年度ごとに構成された本編について、関連性のある業種をまとめて再構成していきたいと考えております。

二点目につきましては、『着眼点』の認知度は高いと考えておりますが、事業者支援に限定した印象があるという声も一部で聞こえております。より広い範囲で活用していただくことを考えると、例えば「業種別・事業性融資の着眼点」や、「業種別の着眼点」あるいは、サブタイトルをつけるといったように、名称変更も検討してはどうかと考えているところでございます。

本日はこちらについてもご議論いただけたらと考えております。

7スライド目からは、今年度の取組みについて中間報告をさせていただきます。

8スライド目をご覧ください。

若手職員向けに作成している「逆引き着眼点（仮称）」ですが、金融機関の職員の皆様が大変お忙しい中で、融資相談があった時に、事業者に対してあと一歩踏み込んだヒアリングを行い、「業種別支援の着眼点」にさかのぼって逆引きをする形で、企業のより深い理解につながるように、業種別に代表的な資金ニーズに対する留意点をまとめていこうというものです。

なお、財務的なアプローチについては各種参考資料もすでにたくさん出ていますので、一定の知見はあるという前提で作成しています。

資料5につきましては、より良い内容としていきたいと考えております。

また、事前のご連絡にて、「若手職員に趣旨が伝わりやすい名称にしてはどうか」というご意見もいただいております。すでに暫定版として配布しております、資料5につきましては、第3回研究会の前に追加でご報告をさせていただくことも考えておりますので、ご共有については、お控えいただきたく存じます。

9スライド目をご覧ください。

金融機関等に対し、組織による自走化の後押しにつながるよう、講師向けのコンテンツを取りまとめております。

一つ目が、各金融機関から頂戴いたしました取組事例です。今後、講師が活用しやすいように、ワンポイント等を追加していきたいと考えております。詳細につきましては資料6をご覧ください。

講師向けのコンテンツの二つ目として、若手職員向けのワークショップなどで活用を想定した、ケーススタディとティーチングブックを作成しております。

昨年度の研究会でもご意見をいただきましたが、それぞれのケースに対して、講師役の参考となる解説例を示した「教本」のようなものを新たに追加していきたいと考えており、取組みを進めております。詳細は資料7をご覧ください。

最後に、勉強会レポートでございます。詳細は資料8をご覧ください。

講師向けのコンテンツの三つ目として、組織による自走化といった事業性評価や、基礎的な支援力向上につながる継続的な取組みとして、人材育成を効果的に実践している金融機関の事例収集を行い、より効果的な勉強会の実施手法について研究しております。

資料8でご報告している信用金庫の取組みは、事業の理解や事業者支援力の向上につながる取組みとして、長期間継続されている研修を取材レポートとして取りまとめております。

今後は、『着眼点』をテーマにした勉強会の事例について、取組みの工夫や実施の効果などを調査・整理していく予定です。

また、取組事例及びケーススタディにつきましては、研究会後に事務局が運営しております「業種別支援の着眼点」の特設ホームページに掲載する予定です。

11 スライド目に、今後のスケジュールを記載しております。

13 スライド目には、参考として、本事業外の新たな取組例として、支援機関による『着眼点』の普及セミナーの実施例などを掲載しております。

事務局からの説明は以上となります。補足事項がありましたら、よろしくお願いたします。

#### ○金融庁

補足ということで申し上げますと、基本的には事務局のご説明のとおり、我々、金融庁として、金融機関の仲介機能の発揮ということについて、今年はこれまで積み上げてきた事業性融資推進法・企業価値担保権の活用となりますが、これが来年施行されるというタイミングでございます。

また、経済全体を踏まえれば、金利ある世界になってきているということ、経済状況も全体としては良いという状況で、地域の課題も噴出している中で、金融機関がなすべきことには、様々な観点があると思いますし、事業者に対して、どのように支援していくかということは、非常に重要なポイントになってくると思います。故に、この事業性融資推進法や、「業種別支援の着眼点」と金融機関の職員の方々の事業者に対する「目利き力」というものをどう育成するかという政策のため、ぜひ皆様方にご意見をいただき、より改善していきたいと思っておりますので、よろしくお願いたします。

#### ○座長

それでは続きまして、本日の検討に入ります。まず事務局から本日皆様方にご検討いただきたい論点についてご説明をお願いいたします。

○事務局

資料4をご覧ください。

委員の皆様にご検討いただきたい論点は大きく二点でございます。

一点目は、「業種別支援の着眼点」について、事業者支援に限らず、様々なステージやタイミングで利用されるために名称変更することを検討しております。その是非やお考えについてお聞かせいただけたらと考えております。

二点目は、お示ししております成果物（案）について、金融機関の職員等が学習や研修などで活用する場合において、講師はどのような視点で指導していくべきかという観点から、ご意見やアドバイスをお聞かせいただけたらと考えております。

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。よろしくお願ひ申し上げます。

○座長

それでは議論を進めて参ります。論点が二つありますので、論点1、2別々に前半、後半に分けて議論をしていきます。

1テーマについて2、3分ずつご発言をいただき、もし時間が残れば2巡目にご希望の方にご発言いただくという形で進めたいと思います。

まず、本日も欠席の委員のご意見について、事務局よりご紹介いただきます。

○事務局

それではご意見について事務局よりご紹介致します。

\*ご意見\*

・個人的な感覚では、「支援」とは、再生局面のみではなく、広い概念だと思っていた。今後さらに利用範囲が拡大されていくのは賛成である。

・具体的な案があるわけではないが、若手職員にとって用途がわかりやすく、イメージしやすい名称が望ましいのではないか。

というご意見をいただいています。以上です。

○座長

論点1は、この名称が良いか、違うものが良いかということですが、議論をしていきたいと思います。

基本のコンセプトを今の段階で変えることはないのですが、若手職員への訴求という点では、副題をつけるというアイデアや、略称が良いのではないか、など、様々なご意見が

あると思います。また、皆さまの会社では、どう呼んでいらっしゃるかなど、ご紹介いただきながらお話いただければと思います。

○委員

確かに、「支援」と言うと、経営改善支援や、事業再生支援として読み込んでしまうのではないかと思います。そういう意味では、事業性を理解して、円滑なコミュニケーションを取る中で、実態把握やモニタリングを深めて融資につなげるネーミングにした方が、わかりやすいかと思います。以上です。

○座長

ありがとうございました。

○委員

名称変更については、皆様方の尽力と努力により、一定の認知がされている状態や、当初のコンセプトなどを鑑みると、現状維持で良いと思います。仮に変更する場合、認知されているメリットが、名称変更により、利用者の混乱を誘発してしまう懸念を持っています。

「支援」という言葉は、事業改善支援や再生支援といったものを当初イメージしていましたが、現場で業務する方には、「事業者支援」という言葉は、事業再生や経営改善の局面だけではなく、多くの場面で活用されていると思います。我々の業務である資金繰り支援、金融支援でも、広い意味で「支援」の一つだという意識で取り組んでいます。

当然、「支援」の前提として、事業者をよく知る、事業性を理解することが根底にあり、その意味でも、「支援」という言葉があることについては、違和感がないと思います。

一方で、より普及させるため、作り手のメッセージを込めていくということも大切かと思っています。その意味では、例えばサブタイトルを付けることも一案として考えられます。

○座長

ありがとうございました。

○委員

「支援」というワードには、いわゆる金融再生・再生支援といったイメージがあるという印象も受けます。一方で、「業種別支援の着眼点」は、推進面においても、色々と気付きを若手行員に与えられる資料になっているため、その意味では「支援」というワードが、違う印象を与える可能性はあるかも知れないと思います。

また、「着眼点」というワードについては、個人的には非常に気に入った表現であることから、「着眼点」はぜひ残してほしいと考えます。以上です。

○座長

ありがとうございました。

○委員

「業種別支援の着眼点」については、事業の目利きという点で、非常に活用しやすいものだと思います。また、人の問題、事業承継、ビジネスマッチングにも触れていることから、ソリューション営業にも活用できる資料だと思っています。

ただ、ご指摘のとおり、「支援」という単語が入ると、改善フェーズ以降で活用を想定する方はいるということも事実です。そのため、名称は、再考する余地はあると考えます。名称を検討する際は、一番浸透している「事業性評価を連想出来るもの」にすると、活用する行員が増えると思います。以上です。

○座長

ありがとうございました。

○委員

よろしく申し上げます。

ネーミングについては、だいぶ浸透してきているので、現行で良いと考えています。もし検討するのであれば、サブタイトルの追加が良いと思います。

例えば、「事業性融資の着眼点」という案がありましたが、すでに「業種別審査辞典」が昔から普及されており、昔は職員もそれを紐解いて、事業者支援を行ってききましたので、「業種別支援の着眼点」は現行のままで良いかと思います。また、「支援」は、こだわりすぎなくて良いかと思います。以上です。

○座長

ありがとうございました。

○委員

よろしく申し上げます。

「事業性融資推進法」が来年5月25日に施行されることとなり、現在、多くの金融機関が興味を持っています。一方で、現段階では、正しく認識をしている金融機関が非常に少ないという印象を受けており、従来型の回収のための担保という印象が先行しています。

私は9月に入門書を執筆した関係もあり、多くの金融機関から企業価値担保権の取組状況について、ヒアリングをする機会が増えています。「事業性融資推進法」第1条の目的である、「融資慣行の是正」を正しく認識している金融機関の方は、とても少ないです。

逆にそれを正しく認識していた方は、声を揃えて「企業価値担保権」は、事業性評価のアプローチとして非常に効果があるものだと感じている印象です。

今年度の本研究会の目的は、「業種別支援の着眼点」の普及と認識しています。「業種別支援の着眼点」の普及と企業価値担保権の普及に親和性があること、しっかりクロスさせていくことは、地域金融機関が取り組む事業者支援の質向上や融資慣行の是正などにおいて効果が大きいと思います。

例えば、「事業性融資推進の着眼点」は、一つの案として良いと思います。「業種別企業価値の着眼点」も、企業価値担保権が従来の担保に必要な換価価値のための価値測定的にミスリードされないのであれば、統一したツールとなって良いなと思います。以上です。

○座長

ありがとうございました。

○委員

論点1について、名称変更には全く異論はありません。本研究会の当初とは、経済情勢が全く違っており、当初はコロナ禍での「支援」という形で始まりました。現在、コロナ禍に重い債務を背負ってしまった事業者がいるのも事実ですが、完全にフェーズが変わっていると思います。

事業性融資推進法も来年の5月に施行され、金融機関の「目利き力」が問われてくるタイミングであることから、名称変更は絶好のタイミングだと思います。スタートアップから事業再生まで、企業のライフステージごとに使える着眼点だと思っています。その意味では名称変更することも検討できると考えます。スタートアップの着眼点、廃業支援の着眼点といった場面ごとの着眼点も必要になることもあると考えています。以上です。

○座長

ありがとうございました。

○委員

論点1について、変えなくて良いのではないかと思います。論点1の趣旨としては、事業者支援に限らず、様々なステージやタイミングと記載されていますが、この点に少し違和感があり、疑問が出ました。ステージに関わらず、金融機関が考える「支援」は、事業者支援だと思っていましたので、敢えて変えるメリットはないと思います。

変更案を色々と考えましたが、結局「支援」という言葉は入ったことから、変えなくて良いと思います。

ただ、事業性評価に基づいた融資の導入期でもあるため、それとセットで名称を変更することは、政策としてはあるかも知れません。他方で、これまで「業種別支援の着眼点」

を活用している方からすれば、「あれ？なくなってしまったの？」と認識されるデメリットもありますので、トレードオフの関係にあります。そこは協議する部分かと思えます。結論は、「業種別支援の着眼点」のままよいのでよいと考えています。以上です。

○座長

ありがとうございました。

「業種別支援の着眼点」は、もともと初級者向けに作成されたものということが基本コンセプトとしてあるため、あまり特定の目的ではない方がよいと思います。

また、「支援」という用語は、私のような実務家でない人間には、M&A や人材マッチングも「支援」です。「支援」という単語が、実務家の方々には「再生支援」をイメージするものなのか、と新たに思った次第です。

もし若手が「事業者支援」と聞いたときに、「支援」は「再生支援」だと理解しているのかもしれませんが、金融庁の文書でも使われているように、むしろ金融機関が非金融的な「支援」を含め、色々な事をやっていく、ということを知って分かってもらうという意味でも、「支援」という意味合いは広いので、今のままでもよいかと思えます。仮に変更する場合、「着眼点」は割と定着しているという発言から、また、我々も略称する際に、金融庁が出している「着眼点」という言い方をするので、「着眼点」をなくすと違うものになってしまう印象を与えることから、継続性の観点からも難しいのかと思えます。

敢えて変えるのであれば、「事業性理解の着眼点」や「事業理解の着眼点」などが良いと考えます。これは特に研究会で何かを決めるということではなく、こういった色々な意見があるということで、金融庁と事務局で考えていただきますよう、よろしく願います。

○座長

もう少し議論に時間が使えますが、何かご意見はございますか。

○委員

私の意見もご参考にしていただいたということですので、その趣旨を少しお話をさせていただきます。

企業価値担保権が施行された後に、「どの程度金融機関において使われるのか」については、この研究会の委員の間においても、差があると思います。先程、政策的であれば、というご意見もあったと思いますが、個人的な意見ですが、最終的な目標は「地域の事業者を支援する」という意味も込められているのと同様に、事業性融資推進法の第一条にある、将来的には、融資慣行の是正が大事なのではと思います。

その点では、事業性融資推進法の目指すところと「業種別支援の着眼点」が目指すところは同じという意味では、政策面も含めて議論されてみても良いのではないかと思います。

○座長

ありがとうございます。

他の委員の皆様はよろしいでしょうか。金融庁から、何か今伺ったご意見を踏まえていかがでしょうか。

○金融庁

委員の皆様方、様々なご意見ありがとうございました。我々も、名称については必ず変えるとか変えないとか、決めているわけではなく、ご意見をお伺いしたく、ご議論させていただきたいということでした。

このままもありますし、サブタイトルを作るという形もあるし、先生方の案に変えるなど、もう少し幅広く検討して参ります。皆様のご意見からも、使う側である金融機関の皆様方のご意見がやはり大事であるということ。特に若手職員からの意見が一番大事なのかなという気もしております、そういったことも聞き取りしながら考えていきたいと思えます。大変ありがとうございます。

○座長

それでは、二つ目の議題に入りたいと思います。こちらもお一人当たり2、3分でお話しただけですと、円滑に進みますので、よろしく願いいたします。

まず、事務局からご欠席の委員のご意見をご紹介しますでしょうか。

○事務局

それでは事務局より、ご意見をお伝えいたします。

資料5につきまして、チェックリストになっている部分については、よく出来ているものの、赤字補填の記載部分など難易度が高く、構成に工夫がいるのではないかというご意見を頂戴しております。

「取組事例」（資料6）や、「ケーススタディ・ティーチングブック」（資料7）ともに、今後、講師が自身で作成する資料が、ブラッシュアップされていくきっかけになるような良いものになるであろうというご意見をいただいております。

また、フォーマットがあるということが、非常に大事で、このフォーマットをきっかけに、講師が生成AIなども活用して、パターンを増やすことにつながる可能性もあり、今後のさらなる活用が期待出来るのではないかとご意見を頂戴しています。

#### ○座長

こちらがまさに本日の論点です。これまで作ってきたものを実際に職員の方々に学んでいただく、それをどのようにして実効性を持たせるかというところですよ。

これまでも、まず講師を育成しようということで、勉強会を開催しました。今年度は、講師が円滑に実施出来るサポートとして、色々な資料も用意していますので、その点を踏まえて、議論いただきたいと思っております。

#### ○委員

資料5ですが、私は大変よく出来ているなと思います。ただ、例えば在庫資金が必要だという時に、正常運転資金の中で在庫資金の融資をした場合、売れ筋が変わるなどで、滞貨してしまったというような異常事態で滞貨資金になる。あるいは、販売不振や販売先が破綻するなどで、赤字補填資金につながる、といった経緯を加えていただくと、理解が深まるのかなと思います。これを拡充していくと、非常に良いと思います。

また、「取組事例」(資料6)において、水産加工業の例もありましたが、良く書かれているなと思います。

出来れば、例えば業種別の設備資金のところにつながるように、「取組事例」(資料6)の事例の通り、運送業から横展開していて、荷捌きや梱包とか、そのような業種にも広がっているということも多く、具体的な用途にもつながるような記載も加えていただければと思います。

建設業であれば、解体の事業も含めてやっていくなど、他にもいくつかありますが、講師にも、色々な形で気付きになるのではないかなと思います。

最後にお願ひですが、講師自身が取組んだ事例も、全部が打率十割というわけではないはずなので、失敗や反省事例を入れると、聞く側の理解も深まるのではないかなと思います。以上です。

#### ○座長

ありがとうございました。

#### ○委員

成果物がどの資料もしっかり作り込んでいるなと思います。

「逆引き着眼点(仮)」(資料5)は、資金ニーズのポイントや見方について、しっかり記載されていると思います。我々の実務は、資金が必要になる時に、事業者の経営の変化など色々な起点になる部分も支援しますので、資金ニーズのポイントを確認することが、例えば在庫の滞留など、企業において生じているであろう事象を想定することにつながるのではないのでしょうか。そのような視点も書き加えていただくと、事業者支援のツールになると思います。

また、「取組事例」（資料6）ですが、様々な業種・事例を取り上げられており、こういう事例ってあるよねと感じ、若い担当者が見てもイメージしやすい内容だと思います。

また、「ケーススタディ・ティーチングブック」（資料7）も、今後『着眼点』を普及していく意味では、研修の局面で色々なケーススタディを通じて学んでいくことが、一番有益かと思います。それに当たって、事業者支援の着眼点に求められる「業種別支援の着眼点」などをしっかり盛り込みながら、グループワークの素材として非常に有益なものになっていると思います。

要望ですが、講師が研修の参加者からどのように意見を引き出すか、また、参加者が企業に対してイメージを持ちやすくなる引き出し方やポイント解説があると、講師は非常に活用しやすいかと思います。講師はどのような視点で指導するかという部分もあります。研修等を通じて、参加者が企業をしっかりイメージ出来ることが、大切だと思います。イメージした上で、グループディスカッションを通じて、課題の抽出や支援方針を検討する研修は非常に有益かと思いますので、そのような内容が組み込まれたティーチングブックになると良いと思います。以上です。

#### ○座長

ありがとうございました。

#### ○委員

「逆引き着眼点（仮）」（資料5）について、私の入行当時には、赤字補填資金は出せない、と一蹴されたような記憶もあります。一方で、現在の再生支援に携わっている立場では、当然事業の再生が見込める場合は、赤字補填資金に対応し、再生させていくという目線はあります。その意味では、何でもやって良いということではありませんが、「赤字補填資金」としっかり明示して、そのような資金使途もあるということも認識してもらおうという意味で、非常に良い資料であると感じています。

また「取組事例」（資料6）ですが、特に「担当者としてどう感じたか」や「ワンポイント」など、生の担当者の声は、経験のない若手行員には特に刺さりやすいと思います。具体的な事例は、非常に参考になると考えます。また、「ケーススタディ・ティーチングブック」（資料7）については、ただ聞いているだけの研修ですとなかなか実にならないため、手を動かし、頭を働かせ、色々な人の意見を聞きながら、研修を進めていくということは、非常に有効性が高いと感じます。

また、「ご検討いただきたい論点」（資料4）にあります、講師はどのような視点で指導していくべきか、という点においては、様々な資料に加えて、金融機関ごとに色々な事象・事例という特有のものがあり、そういうリアリティのある話や実際に起きていることを、研修の中に織り込むと、より一層身近に感じて、浸透しやすいと考えます。その辺り

が講師として工夫が必要なところであり、研修が実のあるものになると考えます。以上です。

○座長

ありがとうございました。

○委員

実際に「業種別支援の着眼点」の研修講師側として、資料を見て感じたことをお伝えします。

まず「取組事例」（資料6）の一つ目の事例ですが、「業種別支援の着眼点」のホームページにある、ケーススタディのケースBの話ではないかと思います。実は、先日この事例も含めて研修を開催しました。まず、受講者が動画を視聴し、ケーススタディを解き、発表したうえで、講師側が解説する、という形で研修を行いました。その上で、今回の資料を見ると、非常に理解が深まったというのが私の意見です。まずケーススタディがあって、実際の流れがあると、非常に理解が深まると思います。

もう一点、「ケーススタディ・ティーチングブック」（資料7）のケース1のイタリア料理店の話です。これも同様に、ホームページに掲載されていたので、同じように研修で活用しました。こちらも、ホームページには答えがない状態で掲載されていますが、ケーススタディを活用して若手行員に発表してもらおうと、「なるほど」と思う意見が結構出ました。答えがない方が、もしかしたら思考の広がりが出るのではないのでしょうか。ティーチングブックがあると、答えとして非常に良いのですが、加えて、「もっと広がりがある」ということを掲載した方が良いと思います。以上です。

○座長

現場でのご経験に基づいてありがとうございます。

○委員

まず、「逆引き着眼点（仮）」（資料5）については、前回申し上げたとおり、一時資金も赤字補填も全て運転資金のため、分けた方が良いのではないかと、という違和感が少しありました。むしろ「業種別支援の着眼点」ということですので、「赤字補填資金はダメだ」という印象よりも、「赤字補填資金を出しながら、支援をしていく」というストーリーにつなげていくと、若手も怖がらず、前向きに考えていくことが出来るかと思います。赤字補填資金の返済原資は何かとなると、改善計画などしかなく、今後の事業性評価の強みなどを評価した中で、強みを生かし、改善していけば、最終的には返済が出来ると考えます。そのため、最初の半年や一年は返済がなくとも、最終的には改善をして、回収が出

来るとようなストーリーから赤字補填資金の出し方を作ると、若手も勇気が出て、本来助けるべき中小企業者に、寄り添うものが出来るかと思います。

運転資金や設備資金は当たり前で、それよりももう少し特色のある、「逆引き着眼点（仮）」を作成すると面白いと思います。

資料6は、非常に私自身感動したというか、感心したというか、すごく改善に力を入れて寄り添って、ここまで良くなったのだなというところに、非常に感銘を受けました。

水産加工業の話も本当に感動したのですが、「業種別」というよりは代表者など、キーマンとなる方の意識を変える難しさや、どのようにすれば変わっていきだろうという、その辺りの苦労話などを感じることが出来て良かったです。取組事例の内容は、少しベテラン向けかとは思いますが、最初から答えを見せるわけではなく、グループディスカッションなどで活用できると考えます。

次に、資料7は、初心者向けのため、非常に分かりやすく出来上がっていると思います。一つ指摘するのであれば、まず、企業のライフサイクルをしっかりと教え、どのステージにいるかというところから始めると、もう少し分かりやすくなるかと思います。介護は多様な形態があるため、複合的になると大変分かりづらくなりますが、事業別に分けて収支を考えていくと、もっとテキストは広がっていくと考えます。

資料8ですが、講師は、どのようなツールを使っているか知りたいのではないかと考えます。1ページ目の右側に、分析がありますが、そのようなツールを使って事業性評価をすることを共有し合うと、より事業者を知るためのツールが共有されると思います。以上です。

#### ○座長

ありがとうございました。

#### ○委員

普及にはベースとなる指標が提示されていることが、重要だと思います。もちろん、本体である『着眼点』も当然あるわけですが、さらに金融機関といった使う側がワークしやすい、動きやすいものが重要だと思います。

その観点から、「逆引き着眼点（仮）」は、“このような形で資金ニーズがある”ということと、実態を非常にイメージしやすく、「業種別支援の着眼点」の本質もついているため、ニーズをしっかりと逆引きで知ることが出来ます。

資料6の取組事例があると、イメージがしやすいです。資料7は、ディスカッションが大変盛り上がると思いますし、一つだけの答えではないということも含めて、指導していく上でも大変やりやすいと考えます。資料8で具体的な使い方を提示することは大変効果的だと思います。以上です。

○座長

ありがとうございました。

○委員

資料5は、最初に参考資料がある前提と言うことだったと思います。出来れば、運転資金はもう少しロジカルに説明をしてほしいと思います。特に、増加運転資金、減産資金、取引条件の変更による運転資金などは、貸借を図表で説明することにより、運転資金の発生要因が理解出来、その後、『着眼点』を見て、落とし込むという流れが良いと感じます。

資料7のケーススタディ・ティーチングブックについては、非常に良いと思います。特に通常審査でも、この企業はどのような企業だろうかと考え、審査しています。金融機関は、想像力や発想力といったイメージが弱く、現場職員には、想像力や発想力を持って企業を見てほしいということを伝えています。また、現場では仮説・検証を繰り返すことで、本当の企業実態が見えることから、このティーチングブックのアプローチは良いと思います。

最後に、資料6ですが、8ページ目の3ポツ目について「金融機関としての支援」の部分で、「最適なシニアローンや劣後ローンを組み合わせた金融支援」という表現が、理解しにくく感じます。また、「担当としてどう感じたか？」の部分では、「DDSを劣後ローンにリファイナンスする」という表現も少し理解しにくく感じられ、この点は注釈をしていただけたらと思います。

ただ、特に若手職員は事例から類似案件がないか探すため、その意味では最適な資料であり、これを積み上げることが大事だと思います。以上です。

○座長

ありがとうございました。

○委員

まず、資料については非常に良く出来ていると思います。私も職業柄、色々なところで研修講師を担当しますが、そのまま活用出来そうな気がします。少し変えたいところはありますが、それは趣味の世界のため、完成度としては高いと思います。

問題は、講師の皆様がいかにその趣旨を理解し、伝えるかという点に尽きると思います。少し脱線しますが、そもそも「事業者支援とは何か？」というところについて、話す方も聞く方も、金融庁も、殆ど目線が合っていないのではないかと思います。実は「支援」という言葉自体も、皆さんと捉え方の違いがあるのかと、驚いたくらいです。「事業者支援とは何か？」というと、再生支援と思われた方もおり、「そういう捉え方もあるのか」と少し驚きました。そういった誤解のままに研修すると、誤解のまま伝わり、誤解の

まま動かないということがあるので、やはり言葉の定義は、もう少し慎重に定義した方が良いと思います。

講師に、例えば「事業者支援とは何か？」と聞いた時、私も別件にて金融庁でお話しましたが、大体経営者は、ヒト・モノ・カネ・情報を使って利益を出そうとしていると思いますが、その悩みは、大抵、ヒト・モノ・カネ・情報から出てくるものです。例えば、金融機関の事業者支援とは、そのヒト・モノ・カネ・情報の課題に対して、どういった解決方法を提供するかということであり、それが「支援」だと思っています。

例えば事業再生支援は、事業者のカネの問題とともに、経営者がいない、経営人が不足しているという、ヒトの問題を解決しています。事業者支援とはどういうものなのか、ということ自体を明確に定義していないと、この手の話は結構空振りになってしまうのかと思います。

事業性評価はそもそも何のためにやるのか、という話も色々なところで出ています。これも事業者支援も同じ話で、そもそもお金を取るのか取らないのか、事業者支援とは何を解決するものなのかというところは、おそらく金融機関ごとに戦略で変わっていると思います。一律にどれが良いとか、どれが間違っているということはなく、もし金融機関内で取り組むのであれば、「当行、当金庫、当組合が考えている事業者支援は、こういうものです」といったように、きちんと伝えた上で話をしておかないと、皆それぞれの解釈をして、「事業者支援をやっています」と言うけれど、外から見た時に「やっていない」と言われる。そういったことがよく起きていると思うので、事業者支援という言葉自体を、明確にしておいた方が良いと思います。明確にした上で、このパッケージをどう使うかというところを、話す側が理解していないと、なかなか辛いと思います。私も事業性評価の研修をやって欲しいと言われますが、そもそも事業性評価は何のためにやるかという問いかけから入っています。金融機関の中でも実はバラバラで、問いかけることから研修を始めていくというやり方をしています。

もう一つは、ディスカッションをしてもらうことは大変重要だと思います。事業再生高度化事業ということで、再生支援の研修を行っていますが、ディスカッションをすることで、他の人の意見も理解し、自分の意見のアジャストメントも出来ていくので、重要だと思います。

懸念点としては、答えが全くない人いきなりディスカッションしてもらおうと無言になるため、一定程度のレベルの知識を入れた上で実施したほうが良いと思います。したがって、聞く人が例えば新人行員なのか、5年目、10年目なのかによって、事前に知識をインプットした上でディスカッションすべきだと思います。

事業再生高度化事業では、最初の予習からある程度理解しているので、ディスカッションのテーマに結構はまりやすく、実際きちんとディスカッションになっているので、参加する行員のレベル感に応じて、インプットを丁寧にしなさいといけないと思います。

そのアプローチでは、最初に「勉強してきましょう」という話になるのですが、これは、最近の若手は、やはり答えを求めたがる。「簿記をやってこい」と言うのは、ハードルが高いので、答えを見せながら、簿記の勉強をさせるなど、そういった方向へ仕向けることをしないと多分、講師としては実際できないので、その辺も含めてコンテンツを少し工夫した方が良いかと思います。意外に飛びつきやすい餌を見せて、その餌を持ってより深みにはめさせるといったアプローチの方が良いのではないかと考えています。私の反省を含めて、私の意見でございます。以上です。

#### ○座長

皆様、誠にありがとうございました。私からもコメントします。

まずは皆様方から出ているご意見として、基本的にはこの教材について好意的であり、もう少し補足が必要というご意見であったかと思えます。特に事例が充実している点は、ポジティブに評価されているように見受けられます。

一つ目は、「逆引き着眼点」について、皆様は違和感がないかと見えましたが、私は「逆引き着眼点」とは何だろうと思ったところです。今回の場合、資金ニーズの観点から企業を理解する時に、「元々の『着眼点』のここを見ると良い」と言うことのため、「逆引き」という単語で良いのかと思います。もう一つは、企業価値担保権を理解するためには、本体の『着眼点』の「こういう部分を見に行くと良い」といったような作り方をすれば、元々のものはそのまま、特に今回話題に出ている部分について、フォーカスした内容を制作したということをお伝えされると思います。

二つ目は、講師からのフィードバックはどうなっているのか、というご指摘もありました。他の委員の皆様からも、講師の力量をしっかりと高めておかないといけないというご意見がありましたので、仮に銀行内にそういった人材が十分いないという場合に、どのような形で講師を育成していくかも重要です。先生が理解していない話は、受講生が理解できるわけがないです。先生が本当に理解していると、受講生は難しいことでも分かった気にはなる、ということがあるので、講師が理解出来るよう、工夫していく必要があると思います。講師の方々とせっかく作ってきたパイプを、これからどのように維持していくか、あるいはその方々からのご意見を聞いていくプロセスも大事かと思えます。

一度、金融庁からご意見をいただきまして、皆様に追加のご意見を伺おうかと思えます。

#### ○金融庁

委員の皆様、ご意見ありがとうございました。

「逆引き着眼点」という名称について最初は「何だろう」というところもあります。実際の現場で使われている皆様が、納得されるかどうかというのが一番重要ですので、ぜひご意見を賜りたいと思っております。

また、各資料について、特に取組事例、ケーススタディなどについてご意見をいただきありがとうございました。やはり実際の職員の方々が活用できるものにするためには、講師の方にきちんとして理解いただくことが出来ることが前提にあります。そもそも事業者支援とは、職員自身の中、また銀行、金庫の中ではどのような意味で使われているかという点を定義することは、非常に重要だと思いました。企業のライフサイクルに合わせて、何を支援するかは、場面、場面で変わりますので、様々な場面で使えるようにするということは、重要になると思っています。

そういった意味でも、定義は必要だということと、それを受けて、講師になっていただく方にご理解いただけるように、本日いただいたご意見も踏まえまして、ブラッシュアップしていきたいと思っています。

#### ○座長

委員の方で、追加でご発言の希望はございませんでしょうか。

#### ○委員

座長がおっしゃっていた「逆引き」の話は、結局下から知識を積み上げて、外に出て…というやり方は時間もかかるし、飽きてしまいます。そのため、前回の研究会で「逆引き」について「良いですね」とお伝えしたのは、結論から見せてもらったほうが、理解が早いのではないかと思ったからです。現代的なアプローチだと思います。

追加ですが、その視点で言うと、講師の皆さんでディスカッションをする、教え方のディスカッションをすることもありなのではないでしょうか。最近の若手には、こういったアプローチが良いよね、といったこと、聞く側のことを話す側が学ぶということもあってもよいのではないかと思いました。以上です。

#### ○座長

ありがとうございます。

金融庁がまとめている金融行政方針の中での、地域金融力の強化というところでも、要点としてはベストプラクティスを共有していく、ということを書いているので、内部の人材を育成していくための、ベストプラクティスの共有という部分でも、金融行政として進められるべきこととの認識です。そういった観点でもおっしゃったようなところもあり得ると思います。

#### ○委員

ご指摘された「支援の定義」は幅広く、確かにそうだなと思いました。ただ、「支援」には、「強い人が弱い人を助ける」という印象が先行しているように思われます。何となく、金融機関にスキルがあり、事業者がしっかりしていない前提で扱われている部分があ

と感じています。最近、行政方針などにも「共通価値創造」という言葉が出ていますが、企業価値担保権には金融機関と事業者の「共通価値創造」の理念があると思います。「支援」は最終的に金融機関のためとも言える、という考えが根底になる気がしています。「支援」ということを、「助ける」という意味でもなく、金融機関「自らのためだ」という定義もあるように感じる次第です。

○座長

ありがとうございます。

金融行政では、「共通価値の創造」ということで、お客様を良くして、地域金融機関に還元してもらおうということが、基本的なスタンスです。金融機関向けのアンケート調査でも、金融機関の皆様もそのように取り組むことが標準的なため、まさにおっしゃっていただいたようなスタンスがこの事業でも続けられていると思います。

他にはよろしいでしょうか。

○委員

私も、取組事例（資料6）は、本当に良かったと思いますが、お話があった、DDSを劣後ローンで組み替えるという点は、例えば、公庫の実施している資本金劣後ローンということを書くと良いのではないかと。支援後の経過の部分も、出来れば、粗利益率の上昇や、EBITDAの増加ということも入れると、よりイメージがつくかと思います。大変良く出来ているので、色々と活用されるのではないかと思います。以上です。

○座長

ありがとうございます。事務局側も嬉しいです。

他の委員の皆様方はよろしいでしょうか。特に金融機関の皆様方、何か追加でご発言いただけますと、ありがたいです。

○委員

講師をしている立場として、少しお話ししようと思います。研修をする時は、大体大きく2パターンで実施しています。

まず、「業種別支援の着眼点」を用いて話をするパターンと、ケーススタディを学んだ後に「業種別支援の着眼点」を用いて話を聞いてもらうパターンです。当然、後者の方が圧倒的に理解を深めています。講師にケーススタディを活用した研修を提供するアプローチが良いと思います。以上です。

#### ○座長

ありがとうございます。他に、これを使って見たらどうかなど、感想等があれば共有いただければと思います。

#### ○委員

講師として教える場面と、営業店職員としてお客様先から戻ってきた職員と相談をしながら教える時など、様々なシチュエーションが想定されます。講師がそれなりの力量や経験がないと教えられないので、例えば、ある職員が帰ってきた時に、「こういう企業を、こうしていきたい」と言った時に、一緒に出向いて話を聞いて、強みなどを探したり、それこそキーマンを見つけたりしています。先ほどの水産加工業の例ではないですが、改善のポイントを一緒になって見つけていくということをやると良いと思います。

私が営業店長の時に、月に1度、事業性評価勉強会を開催していました。また、融資部の時は、短期トレーニーを創設して、融資をやりたいという職員を一ヶ月、2～3名預かり、徹底的に一社の事業性評価を行うことや事業者との面談、仮説立てから、色々な課題解決や融資の話につなげて、プレゼンをする力をつけることをしました。そういったやり方をすると、彼らが今度は講師になって、若手の職員を育てられる、というそのような形で教育をしています。以上です。

#### ○座長

それでは、議論は以上とさせていただきます。

皆様からいただいたご意見につきましては、事務局で引き続き検討していただきたいと思います。また、本日いただきましたご意見に追加して、特に詳細で貴重なご意見をいただきましたが、時間の都合で伝えきれなかったということもあるかと思います。その部分につきましては、事務局宛てにご一報いただければと思います。活発なご議論をありがとうございました。

それでは、私が担当する議事はここまでとして、以降の進行は事務局でお願いします。

#### ○事務局

座長ありがとうございました。委員の皆様、本日は有益なご意見をいただきありがとうございました。

座長からもありましたように、事務局としては嬉しい声も色々いただき、今後どのように仕上げていくか、報告資料をどのように使って研修を進めていくのか、人材育成を進めていくのかという方法論などを今回ご議論いただいて、ご示唆いただけたと思います。

どこまで情報を出していくのか、ヒントを出していくのかなど、どのように進めていくかというところは、悩ましいところではありますが、本日いただいたご議論を元に、色々な成果物の、良いコンテンツの作成に向けて、進めていきたいと考えております。また改

めて事務局の方から、ご質問させていただくこともあるかと思いますが、その際は何卒よろしく願いいたします。

第3回の研究会につきましては、年明け1月下旬から2月上旬頃を予定しております。引き続き、ご知見を賜りますと幸いです。何卒よろしく願いいたします。

第2回研究会はこれにて閉会とさせていただきます。

本日はご多忙の中、ご出席を賜り、誠にありがとうございました。

以上

### (3) 第3回業種別支援手法に係る研究会

日時：令和8年2月2日（月）15時30分～17時00分

場所：オンライン

#### ○事務局

ただいまより令和7年度「第3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、本研究会にご参加いただき、誠にありがとうございます。

早速ですが、「第3回業種別支援手法に係る研究会」の議事を進めてまいります。

ここからは、座長に進行をお願いいたします。

#### ○座長

よろしくをお願いいたします。本研究会は令和7年度の第3回となり、今年度の最終回となります。今年度の活動報告及び成果物について最終案を提示いただくとともに、今後の取組みについても、先生方のご意見を頂戴できればと考えております。

それでは、事務局から「資料3 事務局説明資料」についてご説明をお願いいたします。

#### ○事務局

それでは、「資料3 事務局説明資料」に基づいて、今年度の事業について取りまとめておりますので、ご説明申し上げます。

3スライド目をご覧ください。

今年度の取組みについて改めてご説明いたします。今年度は、若手職員と人材育成等を担う講師、それぞれに合わせた補足資料等の作成を進めてまいりました。「業種別支援の着眼点」（以下、『着眼点』）など、事業性融資や事業者支援に関する勉強会の実施についてご報告をさせていただきます。

5スライド目をご覧ください。第2回研究会でご意見をいただきました『着眼点』の名称について、検討を重ねまして、事業性融資の推進と事業者支援にご活用いただくことを期待し、『「業種別支援の着眼点」～事業性の理解と経営改善の視点～』といたしました。また、本編の再構成については、理解のしやすさや関連性等を考慮し、10業種を並べ替えております。こちらは印刷後、各金融機関へ配布予定です。また、巻末には企業価値担保権に関する参考資料についても掲載を検討しております。皆様、ご意見ありがとうございました。

6スライド目以降は、今年度の成果物案をご報告させていただきます。

7スライド目をご覧ください。若手職員向けの「逆引き着眼点（案）」ですが、若手職員が融資案件に取り組む際の代表的な資金ニーズにおける確認事項を取りまとめております。内容のレベル感としては、融資担当役席者などが、若手職員の案件指導の際に活用することを想定しています。資金を、運転・一時・設備・赤字補填に分類し、その関係性や業種ごとに発生する代表的な資金ニーズや、それら資金ニーズにおける確認点についてまとめてお

ります。詳細は資料をご覧ください。

8 スライド目をご覧ください。講師向けのコンテンツの一つ目が、各金融機関等から頂戴いたしました「取組事例」です。事業性融資や事業者支援に係る取組事例を広く収集しました。第2回研究会でご意見をいただいた倒産事例や、新たに金融支援を中心とした実務的な事例も追加しております。詳細につきましては、資料6をご確認ください。

9 スライド目をご覧ください。講師向けコンテンツの二つ目として、ワークショップ研修などでの活用を想定した「ケーススタディ」を作成しています。正解を探すことではなく、事象から読み取れる可能性を類推するような自身で考えることを重視し、講師が幅広い解説をできるように企図して、新たに「ティーチングブック」を用意しました。AIを活用した調査や融資判断等をケースに取り入れることで、議論が活発化することを狙いました。詳細は資料7をご確認ください。

10 スライド目をご覧ください。勉強会の番外編として、実務者目線から『着眼点』を活用し、企業価値担保権に係る勉強会を企画しました。中小企業における企業価値担保権の活用について、一つの現実的なアプローチを示唆できるものとして実施しております。東京・大阪の全3回で185機関、238名が参加予定となっています。

ここまでが論点1につながる令和7年度の成果物の報告となります。

11 スライド目からは次年度の方向性についてご報告させていただきます。

12 スライド目をご覧ください。事業性評価や基礎的な支援力向上につながる継続的な取組を行っている金融機関等を把握するため、今年度は、『着眼点』や事業者支援等の勉強会を実施している複数の金融機関等を取材しました。効果的な取組みの共通点は①業務と関連性を考慮していること、また、勉強会の学びを実践する仕掛けがあること、②組織内のキーマンが推進していること、③勉強会効果の説明や受講者の行動変容に関する効果測定、これら3点が取組を継続するポイントだということがわかってきました。詳細は資料8をご確認ください。

13 スライド目をご覧ください。今年度の総括ですが、現場職員や、研修の自走化に向けたコンテンツ拡充を進めてきました。『着眼点』は、事業者支援とともに事業性融資推進に向けた活用も期待できるところです。『着眼点』は支援能力の向上に向けた人材育成のツールの一つとして活用されており、認知度は高いものの『着眼点』を活用した研修会、勉強会の実施は落ち着きをみせており、金融機関職員に対する“目利き力”向上に向けた人材育成は限定的であることも分かりました。

今年度の気付きという点では、

1. 人材育成は時間を要するものであるため、一過性ではなく、『着眼点』を一つのアプローチとした継続的な人材育成の取組みにつながる仕掛けが必要であること。
2. ワークショップや勉強会においては、実務（融資判断）を伴うケースの受講満足度が高いこと。
3. 『着眼点』でも難易度が高いといった声も比較的多くありますので、平易な財務的ア

アプローチとの組み合わせも探れるのではないかという気付きがありました。

これらを踏まえて、次年度の方向性としては、①各地域の機関と、財務なども組み合わせた新たな切り口による『着眼点』の勉強会を検討すること、②過去に実施し、ニーズも高かった講師向け勉強会を参考にしたオンデマンド動画配信を検討すること、③更なる認知に向け、興味をもってもらおう仕掛けとなるショート動画配信の検討、この三つの内容を中心に検討しております。

15 スライド目は、今年度の年間スケジュールを再掲しております。

事務局からは以上となります。

補足事項がありましたら、よろしく願いいたします。

#### ○金融庁

ご説明ありがとうございました。また、委員の皆様、お忙しい中ご参加いただきまして、大変ありがとうございました。2月になってしまいましたが、本年もよろしく願いいたします。

皆様方のご意見を承りまして、『着眼点』の名称に「～事業性の理解と経営改善の視点～」を補足する形で変更できればと思っております。引き続き、この『着眼点』を使っていたくためにどうするかということを考えていくわけですが、やはり本年5月25日から始まる企業価値担保権が一つのきっかけになるかと思えます。企業価値担保権を検討いただくうえでも、深く事業性を理解いただき、事業者とともに経営を改善していくというアプローチを具体的に検討していく必要があります。そのためには、『着眼点』のような事業や事業者の理解が必要となります。その点では、金融機関職員の“目利き力をいかに高めるか”というところに我々の役目もあるのだろうと考えております。従いまして、『着眼点』の認知が広がってきたことは、皆様のご尽力の賜物と考えている一方で、現場で使っていただくために、どのように広げていくかというところに向けて、施策を進めて参りたいと考えております。私からの補足は以上です。引き続きよろしく願いいたします。

#### ○座長

どうもありがとうございました。

それでは続きまして、本日の検討に入ります。まず事務局から、本日皆様にご検討いただきたい論点について説明をお願いいたします。

#### ○事務局

ありがとうございます。

資料4 委員の皆様にご検討いただきたい論点は大きく2点でございます。

1点目、今年度のアウトプット（案）に関して、①金融機関等の職員が利用しやすいもの

となっているか、②勉強会などで、どのように活用できるかについて、ご意見を賜りたいと思っております。

2点目、金融機関が人材育成に課題を抱えている中で、今後どのような人材育成を行っていくべきか、ご意見アドバイスをお聞かせいただけたらと思います。よろしくお願いいたします。

#### ○座長

ありがとうございます。

本日も議論を前後半二つに分けたいと思います。前半では論点1についてご意見を頂戴いたします。残り時間が一時間ほどで、二つの話題ですので、一つ30分程度で進めていきたいと思います。各委員のご発言は、恐縮ですが、1人2、3分でご発言をお願いいたします。

#### ○委員

取組事例17つについては、大変よく整理されていると思いました。2、3点、お願いしたいことを申し上げたいと思います。

4ページに記載されている「批評よりお手伝い」ということや、「社長の生活」の想像など、このようなことも非常に大事な「心構え」ですし、「債務整理・廃業支援」も立派な経営支援であるということも本当に大事なことだと思います。

事業性の理解については、よく書かれていると思います。例えば、建築金物業界の特性などの辺りは、講師の方の経験から肉づけができるところも非常に多いと思います。

他方、もう少し補足いただければと思ったのは、事例⑦で「経営対話」、実は経営者の本音は「特定建設業」取得に向けた増資だったということが書かれています。

この辺りは、講師役の方が色々な経験をされていると思うので、様々な対話の中で課題を残したことや、あるいは失敗に近いことなども多いと思います。そういった講師が経験した教訓も含めて、お話ししていただきたいことを書いていただくと良いと思いました。

また、受注単価の適正化交渉の事例がいくつか出ておりましたが、例えば、事例④の原価分析等を踏まえたものであるとすると、その手順。親族企業の主要取引先や包装資材部門との交渉の打ち手や、成果（粗利益などの増益効果）のポイントを書いていただくと、講師の方が自分で展開していく時にカスタマイズのヒントになると思いました。

さらに、事例②の看板商品のリニューアルの事例や、釣り餌の卸売業など、これまで色々取り組んだことを思い出しながらこの17事例に関しては、大変興味深く読ませてくださいました。

#### ○座長

ありがとうございます。

## ○委員

私からは、それぞれの資料について、少しずつ発言をさせていただければと思います。

まず資料5 「逆引き着眼点」でございますが、資金使途、特に運転資金については、事業者の経営状況を把握する上で、大変重要だと思っております。最近はしばしば予兆管理の重要性ということも言われているわけですが、この資金使途を把握することで、事業者の経営状況をしっかり見極め、変化に早めに気付くことができるのではないかと考えています。この「逆引き着眼点」については、非常に期待する部分として、業種別の特性を踏まえた資金の確認ポイントがしっかりまとめてありますので、担当者の理解も進むのではないかと考えています。『着眼点』から、プラスの資金需要なのか、赤字補填などマイナスの資金需要なのかなどを見定めて、赤字補填資金であれば、資金繰り支援と合わせて、こういった支援が必要なのか。そのように考える、検討するきっかけにつながると感じています。

資料6 取組事例も、非常に良くまとめていただいて、構成も担当者のイメージも非常に理解しやすい内容となっています。また、今回、名称にサブタイトル「～事業性の理解と経営改善の視点～」とありますが、金融機関として、資金繰り支援と経営改善支援、両面での支援の取組を紹介されている事例も大変多くなっておりまして、特に第一線の営業担当者の参考になるのかなと考えています。

最後に資料7 ケーススタディは、“受講者が考える“作りになっており、良くまとめていただいています。企業の良し悪しだけでなく、同業種でもビジネスモデルの違いによって、企業の成長の方向性や支援の方向性も異なってきますので、このケーススタディもきっかけに研修等の場で、しっかり考え、グループ討議をすることも良いきっかけになると思います。ティーチングブックについては、今後、研修で出た意見等も反映させながら、できればバージョンアップ等、より充実したものになっていけば良いと感じております。

## ○座長

ありがとうございました。

## ○委員

まず資料5 「逆引き着眼点」につきましては、ベースとなる『着眼点』で深めた業務知識や、業種の特性などに基づいて、こちらの資料は融資という観点において、簡潔かつわかりやすい内容になっているという印象を持っております。特に若手行員、経験のない行員に対しても、非常に有効に活用できるのではないかと考えております。

次に、資料6 取組事例、そして資料7 ケーススタディ・ティーチングブックにつきましては、研修や勉強会という場において、特定の業種を深掘りする際に、こちらの資料に掲載されている同業種の事例などを採用することで、よりリアリティのある研修内容、勉強会の内容にできる、そういった形で活用できると思います。このような資料に基づいて、さらに業種の理解を深めるために有効であると思います。

最後に、資料8 『着眼点』勉強会に関する取組事例ですが、研修においても、『着眼点』を一部抜粋して活用しております。今後、研修においても、今回作成された資料をもとに、さらに活用できるのではないかと考えております。

○座長

どうもありがとうございました。

○委員

内容を拝見し、非常に利用しやすい資料になっていると感じています。資料5 「逆引き着眼点」ですが、こちらの内容を見たところ、資金の流れが図式で見えるようになっていて、資金不足の原因や、資金の必要性をキャッシュベースで理解でき、図で入れるというところは、非常に見やすいと感じております。そういう部分があって、内容の理解というか、前提条件が理解しやすくなっているのです、そこを基点として、もう少し深く見ていく、という流れができるような気がしています。まずここをやってから、本題（『着眼点』）に移っていくことができる、スムーズな流れができそうな気がしました。

資料6 取組事例ですが、こちらの内容はすごく良い内容だなと思いましたが、ただ、分量が非常に多いので、活用するときに「どこを使っていこう」ということになり、研修する側からすると、タイトルを並べた方が分かりやすいのではないかと思います。

資料7 ケーススタディ・ティーチングブックですが、こちらも非常に内容が深くなっていて、講師側としてもとても活用しやすいのではないかと思います。また、この中の14ページ、AIの活用のところで、外部環境の把握という基本的なところをやるきっかけになると思いました。

○座長

ありがとうございました。

○委員

論点1についてです。内容については委員の皆様から完璧なコメントをいただいているので、私はどちらかというともう少し視野を拡大したコメントをさせていただきます。ツールの種類が格段に増えたということで、色々なシチュエーションに活用できるセットになった、使用価値が高まったという印象を持っています。他方、私や委員の先生方はこのプロジェクトに長い時間関わっているので理解していますが、これだけ充実すると、そうでない方には資料の使い方が分かりにくくなっていないかということをお心配しています。何をどうやってどういうタイミングで使っていくかという部分を埋めるのが、勉強会や、研修、講演だと思っておりますが、私はとても面倒くさがりなので、集中しないと読めないものは、なかなか後回しになりがちで、忙しいと特にそうなのですが、使用マニュアルのような、カ

ジュアルな動画を一本用意するのはどうかと思います。昨年の暮れから、Gemini3Pro や Chat-GPT5 になって、格段に AI の能力が上がっており、これからまた数ヶ月単位で上がると思います。Gemini と、Gemini の関連ツールである NotebookLM というツールを使うと、スライド作成も動画もワンボタンでできてしまう。情報の入れ方と、プロンプトを若干工夫するだけで、見栄えの良いスライドや動画ができます。今後この議論を続けていくのであれば、やはり AI の技術をうまく活用して、定着を図っていくことを検討いただけたらと思っています。

今後の仕様については、委員の先生方のご指摘のとおりだと思っていますが、若干視点を変えますと、私は昔から、プロジェクトは、現場が自走化していくということが目的だと思っています。これもやはり生成 AI の利用が欠かせないのではないのでしょうか。今回、この研究会が数年にわたって作ってきたモデルや、資料、情報は質の高いものだと思っています。それをうまく利用して、NotebookLM であれば、ノートブックという概念、Chat-GPT だとプロジェクトという概念があって、他の生成 AI にも似たようなものがありますが、ハルシネーションを可能な限り抑えて、変なものを出さないようにするという機能が付いています。そういうツールを利用しながら、現場の事情に合わせたものを次々作っていきましようということで、啓発を図っていく。今まで蓄積されてきたものがかなり活用できると思います。生成 AI は情報管理の問題がありますので、有料契約であれば、普通はセキュリティと、外部に学習されない仕組みがあるので、うまく使えばこれを 100 個、200 個と増やしていくことができる。そのような観点も、取り入れていただければと思っています。

#### ○座長

ありがとうございました。

#### ○委員

まず、論点 1 について、説明いただいたとおり、資料 5 が職員向けだと思います。「逆引き着眼点」については、1 ページ目に「見落としがちな確認事項」について取りまとめますと書いてありますので、その視点で少し整理されると良いかと思っています。情報が多岐にわたっているので、もう少し絞っても良いかなということが感想としてあります。

2 ページの赤字補填資金に、「損益赤字」とか、資金不足の原因で「収支赤字」という言葉が出てきます。金融機関にとって一番大事な考え方で、収支という言葉は、「経常収支」と「損益」は全く別物です。「経常収支」はいわゆるキャッシュベースの経常収支があって、「損益」は PL 上の足し算引き算になっているので、ここは言葉の使い方に気を付けた方が良いでしょう。収支赤字というものは、実際は経常収支赤字で、損益が赤字ではないこともある。一般的には損益が黒字なのだけれど、経常収支は赤字というところだったり、逆の損益がマイナスで、経常収支はプラスだったりと経常収支と損益を混同し、間違いやすい。そこが一番大きな分かれ目になるので、表現の仕方はしっかりとしないと、入り口から失敗

してしまう可能性がありますので、ここはしっかりとした言葉を使って、説明されると良いと思いました。4ページ目以降から、運転資金の資金使途を探るところですが、結局、お客様は何となく今月お金が足りなくなるから、借りたいという話がある中で、例えば4ページで（書かれている）、客数の増減によるもの、客数増であれば、増加運転資金になるでしょうし、客数減であれば逆に赤字補填になるということで、運転資金で、正常な運転資金なのか赤字補填資金なのかを見分ける。そういった逆引きにすると、もっと分かりやすいのかなと思いました。例えば、3ページから6ページの部分は、正常な運転資金と赤字補填資金が混ざっていますし、逆に、7ページ、8ページの建設業と製造業については、1ページ目の「見落としがちな確認事項」というところに触れていると思います。9ページ以降も、宿泊業に関してはありませんが、サービス業、介護業のところは正常運転資金なのか、赤字補填資金なのかというところを解いているような文章になっております。

さらに進んで、設備資金のところでは、例えば、14ページの製造業のところ、「安定した受注継続までの期間に運転資金は必要か」という部分は、これは運設（運転設備）資金になるので、こういうところも、混ざっているのも、運転と設備を一緒に取り上げていいのか、いけないのか、設備が15年、20年なのに、運転も15年、20年で一緒にしていいのか、など疑問が出てくると思います。もう少し項目を絞って、最初の「見落としがちな確認事項」に統一し、運転資金については、正常運転資金なのか赤字補填資金なのかを見極めるポイント、という形で仕上げていくと、逆引きという意味では、非常に分かりやすいと感じました。

次に、資料6ですが、前回も、非常に感動したということを申し上げましたが、これは講師向けと、職員向けで使えると思います。前回、取組事例について、AIに読み込ませたところ、8分ぐらいの紙芝居風に面白おかしくというか、起承転結をうまく含んだ紙芝居を作ってくれました。若手職員に見せたところ、非常に興味深く（見ており）、次は資料を実際に読んでみよう、という橋渡しになったので、ひと工夫加えると、勉強会等での使い勝手はより良くなると思います。

また、資料7 ケーススタディについては、これも飲食店、建設、介護など、いくつか混ざっていますので、一気に勉強会をやるのではなく、例えば職員が、建設の案件を作ろうと言った時に、少し1分間ティーチングみたいな形にして、「どう思うか」というような、謎解きをしながら、一緒にOJTで教えていく、そういったツールとして、使えると良いかと思えます。

資料8についても、取組事例がいくつかあって、①、②は、まさに実施をしているものですが、その中でやはり事業性評価のところ非常にポイントになるので、そこに興味を持った職員に対しては、より深掘りさせるようなものを、講師と一緒に勉強させて、活用していくといいのかなと思いました。

○座長

どうもありがとうございました。

#### ○委員

まず『着眼点』のサブタイトルに「～事業性の理解と経営改善の視点～」と入れていただけたことは、進化だと思いますし、5月25日の企業価値担保権のスタート、事業性融資推進法の施行に向けて、将来キャッシュフローを確認するための一つのツールとして『着眼点』が活用できると思いました。企業価値担保権の活用において『着眼点』が、効果的なツールである印象を持つことができるように発信されたことは良かったなと思っています。また、「逆引き着眼点」の中で、各留意点におけるポイントを、四つか五つにまとめていただいている点などは、実務におけるイメージにつながり効果があると思いました。『着眼点』は、著作権がフリーという点もありますので、それぞれ独自の事情、皆さんの地域の事情等を考慮させて、生成AIを活用して上手に作成していけば、自らが抱えている課題に対してきっちり対応できると思いました。その他のケーススタディ・ティーチングブックも、柔軟に使える材料が一気に出たという印象ですので、具体的な事業者支援等において良い流れができていたと思いました。特に『着眼点』の活用のステップとしては、“周知する”、“理解をしてもらう”、“実践する、活用する”という形で掲げていましたので、それに則って今回の仕様ができていく印象を受けました。

#### ○座長

どうもありがとうございます。

#### ○委員

論点1の①について、研究会での議論を反映しており非常に良いものが出来上がったと思います。

まず始めに、資料5 「逆引き着眼点」ですが、理解しやすいものとなっています。何でも「ただの運転資金」として稟議に上がるケースが多いですが、「逆引き着眼点」と、運転資金、設備資金が若手職員に理解しやすく、まとめられていると思います。事業者への一歩踏み込んだ対話ができるきっかけになると思います。取組事例についても非常に良いものが出来上がっており、自分の頭の中でも事例に当てはまる顧客がすぐ思い浮かぶ事例になっており、すぐに活用できるものとなっていると思います。

また、ティーチングブックについても、正解を探すことではなく、事象から読み取れる可能性を類推し、自分で考える内容であり、事務局説明資料にもあるとおり、「実務を伴うケース」の受講満足度が高いという点は、私もそのとおりだと思っていますし、その点から、講師側が資料を一から作ることがなく、ワークショップ向けの資料となっていると思います。また、講師側が、ワークショップ向けの資料を作成する際の参考にもなっていることと思います。

論点1の②について、資料8に記載されている、「効果的な取組の特徴(サマリー)」に記

載されていることがポイントになってくると思います。このあたりを参考に、各金融機関が独自の工夫を加えれば良いと思います。

最後になりますが、経営の関与もポイントになってくると思います。本年5月には事業性融資推進法が施行され、企業価値担保権の導入もあり、今後5年から10年かけて、金融機関のこれまでの考え方が大きく変化する転換期となると考えています。逆に言えば、事業者支援が出来ない金融機関は選ばれない金融機関になってしまうので、即効性はなかなかないが、経営の関与も非常に大事なことだと思っています。

#### ○座長

どうもありがとうございました。

#### ○委員

まず、論点1①金融機関の職員が利用しやすいものになっているかということですが、結論から言うと、「逆引き」になって、かえて今の現場の人たちが欲しいニーズに直結したなと思います。多分、事業性評価で皆さんが一番悩むのは、これは自分の仕事にどう直結するのかがリアルに分からないということが、一番大きいと思っています。この資料では、お金を貸す理由などを、審査に上げなくてはいけないよねという、極めて当たり前の話が絵に書いてある。当たり前すぎてこんなことを絵にできていなかったと思います。この『着眼点』の一番良いところは、金融庁のご協力で、こういった当たり前のことを絵に描いているという点です。若い人たちは、「実は教えてもらっていませんでした」とか、「知らなかったです」とか、「中途半端でした」ということがあると分かったことは非常に大きいと思っています。今後の話も少しあるのですが、当たり前のことを惜しげもなく書くということは、意外と重要だと思っています。「事業再生をやっているからこういうことは知っているよね」という感覚でいると、結構知らない。こういったベーシックな研修をして、「とても勉強になりました」と言われると、驚いてしまうのですが、これはこれで、当たり前のことを伝えるということは重要だと思いました。

資料6 取組事例ですが、私もとても感動しました。かなりマニアックで面白いなと思います。個人的にはこれが一番使えそうだなと感じています。やはり、実務にどう使うかということは、事例を確認するという事なので、頭の中で理解して、かつそれがどう実務に落とし込めるだろうという、組み合わせのマッチングができるということが、机上ベースの研修ではすごく重要なので、ここの部分を先ほどご意見もありましたが、確かに紙芝居みたいな感じで教えてあげるなども重要なかなと思います。

次に、勉強会でどう活用するかということですが、『着眼点』は、「逆引き着眼点」で資金繰りまでいきましたので、資金繰り表を作る、という実務的な研修もあって良いのではないかと考えています。資金繰り表は、確かご指摘のあった、PLとキャッシュフローは違うということ、頭の中では分かっているけれど、実際どう違うのかが意外と分からない。会計

数字というのは結果しかないのですが、資金繰りというのはプロセスで、オンゴーイングなので。実はブック上載していないプロセスを描いているので、資金繰りは簿記も分からないとできないし、資金繰りが分かっていると簿記もできないという、そういった組み合わせになっているので、テーマとしては資金繰り表を作ってみる勉強会というのは結構効果的で良いのではないかなと思います。特に再生局面は、資金繰り表も日繰りで作るとかですね。そういうリアルなテーマは必要です。これは結構重要な話なのですが、資金繰り表が解ると、なぜこの会社は資金繰りが悪いのだろうとか、なぜサイトが短いだろう、長いだろうということを知るきっかけにもなるのでいいと思います。「逆引き着眼点」を先に出せば良かった、という話を前回もしたと思いますが、「逆引き着眼点」は色々な副産物が出てくるかなと思いました。

資料5の12ページ目、一時金のところですが、チェックリスト的になっているのですが、誰から取得したか、誰にどういう支払いをするのかという点も入っていてはどうかと思いました。重たい資産を買うときは、“誰から買う”ということは重要で、危ない人から買うということもあるし、どういう支払い形態かというのも、恐らく資金繰りに大きく影響するので、聞いていただいた方が良いのではないかなと思いました。

#### ○座長

どうもありがとうございました。

それでは私からも少しだけコメントいたします。全体的にすでに『着眼点』を、知識として理解する段階から、業務で活用可能な判断軸へと発展している構成になっていると評価できると思います。図表もうまく使われていて、全体としてはとっつきやすいものになっていると思います。

他方で、図表が意味しているところが、十分に分からないなと思うものもありました。例えば、資料7 ケーススタディ・ティーチングブックの3ページの下段に、事業性評価と再生支援に矢印が付いていますが、これと右側の項目がどういった関係があるのかが、私にはピンとこなかったです。もちろんこれも、実際の勉強会では、講師による補足説明がされているということが想定されているので、問題ないのかもしれませんが、文章として、一言補足があると、自習をする時には役に立つかと思います。

また、資料6 取組事例では、これは各委員から出ていたように、非常に良い資料で、私も参考になるなと思った事例がいくつもありましたが、同時にこの取組事例を全部読んで勉強する、とするのか、まず初めての人だと関心のあるところとか、今直面しているところから読んでみようかという方法があるのかなと思います。その意味では、目次というか、リストというか、それぞれの事例からどんなことを学んでほしいのか、少し教科書的になりすぎるのかも知れませんが、この事例からはこんなことを学んでほしいというようなポイントが明示してあると、こういうところから読んでみようかというきっかけになるのではないかなと思いました。また、例えば取組事例の事例⑤は、読んでみると、再チャレンジの案件

であるということが分かります。ライフステージごとに整理した表が別にあって、再チャレンジであれば、事例⑤番他に何番と何番を見るといいのだろうか、というように整理しておいても良いかと思いました。

論点1として本当はここでもう少しご議論いただくべきなのですが、ここまでにさせていただきます。次は、論点2です。具体的には、金融機関が人材育成に課題を抱える中で、今後どのような人材育成を行っていくべきかという点に議論を移したいと思います。こちらもお一人2、3分でご発言をお願いしたいと思います。

#### ○委員

私からは、アウトサイダーの意見ということで、ご容赦いただきたいと思います。一方で、多くの従業員を抱えている経営者として、若手人材育成というものは共有されている課題でございますので、そういった観点からコメントいたします。

まず、「どのような人材育成を行っていくべきか」についてです。これはやはり、企業価値担保権あるいは事業性融資推進法ですけれども、そういった形での融資でなくても、ここにいる委員の方、皆様そうお感じだと思いますが、洞察し、かつ寄り添える人材になれるかということが重要だと思います。企業価値担保権のことについて、ある方に聞いたところ、担保価値としてはあまり評価しておらず、むしろ同じコックピットに乗るというか、運転席に同時に乗る覚悟と権利であるというお話をされていました。そうすると、取引先の経営陣とのコミュニケーション能力、コンサル力、ひいては人間力みたいなものを、涵養していかなければいけないだろうと思っています。金融機関の自社のローカルルールに精通することだけでなく、チャレンジングなことができる、リスクも取る。リスクは、融資でのリスクというよりは、人間的なコミュニケーションとしてのリスクを取るという経験が必要になってくるかなと思います。

その関連で金融機関の人事評価がどうなっているのかに興味があります。売上に直結、もしくは、利益に直結する活動ではなく、事業再生はリスクの塊みたいな仕事ですが、そういったところを一生懸命やっていることに対する評価がどのようになっているかということです。そういったことも勉強して、一生懸命社長と一緒に伴走する。場合によって対峙する。難しい仕事ができたと、やろうとしていることに対する評価、こういったことが、若手と難しいことにチャレンジしていく、ということにつながるのではないかと考えております。

もう一つは、武者修行的な経験です。今、色々なところで若手を出向に出したりしていると思います。企業内での、色々な異動もありますし、金融機関内での異動もありますが、例えば M&A 一つ勉強させるのであれば、FAS 系コンサルファームに出されていると思います。出向中の若手職員に話を聞く機会があるのですが、出向期間が結構期間が短く感じる人が多いです。半年とか、場合によっては3ヶ月というのを聞いたことがあります。2年というのはほとんど聞かない。これはご事情なので、仕方がないと思うところもあるのですが、半年ですと M&A 案件1件も完遂できないですね。その理由を聞いたところ、「あまり長

く行くと、快適すぎて辞められるのが困るのではないですか」というシニカルな意見を言っていました。万が一退職リスクが相応にあるとしても、「活躍してこい、辞めるなら辞めていい。ただ活躍して大きくなって戻ってこい」というような、大きな懐で人材育成をしていくのが、金融機関の職員のようにレベルの高い人の育て方なのかなと思います。

○座長

どうもありがとうございました。

○委員

委員のご意見に誠に激しく共感するところです。10年近く務めた組織では、地方銀行を中心に銀行からの出向者を20名ほど、ピークで100名近い組織の中におりました。皆様非常に成長されていったと思います。

また、例えば、(資金繰りを測る)「経常収支比率」と(収益状況を測る)「経常損益比率」を理解していないような方もいました。色々なことが一つのつぼになって、皆成長していった過程だったのではないかと思います。詰めた研修などはできなかったのですが、こうした相互の研修で750先という、多くの支援決定ができました。

翻って、今、金融機関の経営環境は、特に与信費用だけ見ると、凧の状態なのではないかと思えます。一方で、「企業価値担保権」時代というか、取組事例④もそうなのですが、公庫と信用保証協会とリスクシェアをしながら、やるぞと言ったら、まさにコックピットに同乗して、有担保DDSと経営サポート保証で、短期の継続資金を全部当行で出す、という時代になってきているのではないかと。

人事評価も支店長を経験しないと参事役にしないなどといったようなことではいけない。武者修行も2年と言わず、2年×2回でも、3年でも良いし、長期な形で、M&Aなり、再生セクションなり、あるいは保証協会さんの経営支援部など、出向という形ではない連携の仕方もあるかと思えます。そのようなことをやっていかないと、特に今後、大規模自然災害などで、信用収縮が激しく起きる時もあるのではないかと思います。そのような時に世代間ギャップが起きないように、サブプライムローンのリスク拡大からリーマンショックでこういうことがあったなど、今の経営者はご存知なので、うまく伝承していくような人材育成ができると良いと思っております。

○座長

どうもありがとうございました。

○委員

人材育成はいつでも大きな課題と言いますか、日頃から我々の職場でも大きなテーマだと思っています。

先ほどから、いくつかご意見もある中で、外に武者修行に行かせるという例はないのですが、ご意見を聞いていて、武者修行は良い取組みだと思いました。限定的にはやっているのですが、なかなかできない部分もあります。そういった中で、特に経営支援の場面などは、金融機関を始め、様々な関係機関、支援機関と一緒に議論する機会が多いので、そういった議論の機会を多く持つことで、外の意見や取組みも経験しながら育成につながっていけば良いと感じているところです。少し内向きの話になりますが、日頃若手職員とも接している中で、若手職員は決して勉強不足ということではないと思っていて、色々な知識を吸収しよう、深めようと努力していると感じるところもあります。ただ、「知る」とか、「知っている」という「知識」から、「理解する」、「活用する」というステップアップのところが、なかなか十分にできていないのかなとも感じています。今回示していただいた資料8にも、勉強会に関する取組事例が1ページ目に書かれていますが、最初の、「知る」と「分かる」との間に、非常に大きな壁のようなものがあると思っています。この壁を乗り越えてステップアップするためにも、組織的な取組みというものが重要だと思っております。例えば、『着眼点』も業務の中にしっかり取り入れて、組織的に活用するということが大事だと思っております。活用が求められなければ、「知る」という第一段階にとどまってしまう。「知る」からステップアップするというのも、基本として大切だと思いますけれども、意識して「活用させる」ということで「理解」する。理解が足りなければもう一度知識を見直す。逆の流れで、浸透させていく。こういったことも必要かと考えております。人材育成については、我々の職場でも日頃から感じていることですが、何が正解かということとは分からないものの、逆にこういった機会に委員の皆様のご意見を聞きながら、参考にさせていただければと感じているところです。

#### ○座長

ありがとうございます。

#### ○委員

事業性融資に関する営業メニューに絞ってお話しさせていただきますと、かつては融資もしくは、融資の関連商品のみだったものが、現在は、例えば事業承継やM&A人材紹介など、本業支援につながるようなところまで広がっています。そのような中で、顧客ごとに固有の課題やニーズを様々な視点から顕在化させ、お互いに共有し、課題の解決やニーズに応えるべく、ソリューションを提供することが求められております。そのような対応を可能とする人材育成という部分においては、座学だけでは足りず現場でのOJTが不可欠であると感じております。

一方で、今、現場においても限られた人員で営業しているというところもありますので、なかなか現場だけのOJTでカバーしきれないという部分もあります。そういったところは本部の人員も投入しながらOJTを行うなどの方法を用いた人材育成が重要だと考えており

ます。

○座長

ありがとうございました。

○委員

どのような人材育成を行っていくかという点では、大きく二つあるのではないかと思います。

まず1点目は、目先にある本当に大変な状況の企業に、いわゆる高度に対応できる人材を育成すること。もう一つが、そこに入る人数を増やしていく教育の仕組み。これらが大事なのではないかと考えております。

事業者に深く対応する人というのは、ある程度本部で事業再生に多く携わってきた人たちにも当然入ってきてもらわないといけない。また、そこに入ってくる人を増やすためにも、入り口の人を増やさないといけない。そのため、研修などをして、増やしたいなという思いで私はやっております。

事業者支援、事業再生がしっかりできる人員という点では、やはり外に出て、知見があるところに行くと、本当に勉強になると思えました。そういった取組を多くすれば、出向先から戻っても、必ず戻った組織の中で知識が下に降りていくというか、流れができると思うので、そういった取組みと、前述の二つをやっていくとうまく事業者支援が回っていくのではないかと思います。

○座長

どうもありがとうございました。

○委員

私は「どのような」というところが、少し迷ったのですが、まず、お客様に頼られる人材に育ってもらいたいし、部下を育成できる人材になってもらいたい。なおかつ、融資だけに限れば、担保保証に依存しない判断ができる人材に育ってもらいたい。そのためにどういう育成をしていくのかというと、例えば常に伴走し続ける組織体制で、人材を育成していかなければいけないと考えております。

改善支援先を 500 先ほど抱えておりますが、支店の担当が変わっても、本部で、しっかりとその会社に伴走しておりますので、改善に対する育成は、長期にわたって育成をしていく、という仕組みで人材を育てています。なおかつ、そこに関わった人材に対し、定期的に本部で教育をし、意見交換をしながら、お客様の伴走ができるような形で支援をしている状況です。Z世代は、早く結果を求めるといふか、少しせっかちといふか、早く一人前になって、安定したいといった考え方があり、先に答えを知りたいという世代だと思う。例えば映

画などでも、最後に感動する、しないというのは、その人それぞれの感覚なのだと思いますが、先に答えを知りたい、先を知り面白いのであれば見たい。そういった子達が Z 世代の子達なので、そういう子達をどう育てていくのかというところですが、非常にタイパというか、時間をかけた割に成果が上がらないと損したという感覚を持つ世代だと思います。そういった子達をどう育成というか、一緒になってやっていくかということは、やはり答えを教えながら、あまり褒めすぎても目立ちすぎても嫌だという子達なので、一緒に成功体験をさせ、ゆくゆくは、自分が部下を育ててほしいと伝えながら、今一生懸命育てている状況です。答えになっているか分からないですが、まずはどういう人材にしたいのか、それに向けてどうやって寄り添っていくのかというところをお話しさせていただきました。

○座長

どうもありがとうございました。

○委員

金融機関は短期的な目標設定で人事評価され数字を追いかけるような風土があるところが多いと思うのですが、これからは、長期的な目標を持って取り組めるような風土になっていただくタイミングが来ているなと思いました。

先日、金融庁で開催された『着眼点』の勉強会に参加させていただきましたが、企業価値担保権をテーマに、事業性評価のポイントやコベナンツの考え方を具体的に考えることができる講義だった点が印象的でした。2014 年頃より事業性評価に基づく融資の推進に注力し、事業性評価能力を高めることについて、金融機関は尽力してきたと思います。企業価値担保権の活用は、取引先企業の事業理解を的確に行うことを前提として、将来キャッシュフローを見抜く力や、企業経営者と目線合わせをすることが大切です。そのうえで、効果的なモニタリングができるコベナンツの設定、さらには若手を中心とした目利き力の向上につながっていくと考えており、「人材育成」の観点からも、うまく利用できるタイミングが来ていると思っています。また、企業価値担保権の特徴のひとつは、金融機関自身が自らの努力で企業価値いわゆる担保価値を向上させることができる点だと思います。今後、金融機関の人事評価制度の中で事業性融資の位置付けを、今一度見直すことができれば、金融機関自身の資産の良質化にもつながっていくことにもつながり、人材育成においても効果的だと思います。金利ある世界に入り収益改善できた金融機関においては、人事評価の時間軸を長期的な目標設定としていくことも必要だと感じています。

○座長

どうもありがとうございました。

#### ○委員

論点2についてですが、事業性融資推進法も施行され、金融機関にとっては転換期にあると思っています。特に地域金融機関にとっては、総花的な商品やサービスの提供ではなく、選択と集中が求められてくると思います。審査等においても効率化や機械の導入、AI等の活用も進んでくることと思います。ただ、私はそれだけではないと思っておりまして、日本の中小企業の割合は99.7%であり、本研究会で取り上げられるような人材・金融機関がこれまで以上に求められてくるのではないかと考えています。逆に言えば、これができなければ、淘汰されてしまうような気もしています。地域金融機関にとっては、真の事業者支援ができる人材の育成がマストになってくると思っています。また、それが日本経済の発展にもつながるとも考えています。

例えば、中小企業診断士の資格取得推奨なども一つの方法ではあると思いますが、資格の取得ではなく、現場で真に事業者と寄り添える人材の育成が急務だと思っています。場数を踏ませること、知見の伝承がポイントになってくると思っています。

#### ○座長

どうもありがとうございました。

#### ○委員

私自身も人材育成をどのようにやっていけばいいですかと聞きたいほどです。研修には色々な人材がいます。金融機関の方々はある意味リテラシーが統一しているので、金融機関ごとに、とても仲良くなるのですが、弁護士や会計士などもたくさん来ている。業種のるつぼみたいな面があって。私も経験があるのですが、先ほど、経常収支と経常利益の違いが分からないという話も、まさにそうで、言葉の違いで全然解釈が違うのだなということを私自身もすごく学びました。それを契機に好奇心が湧いて、自分で勉強しようという気になります。それは、出向された多くの方がそうで、すごく刺激を受けたといいます。同じ銀行員同士もそうですが、実は違う業種の人たちとすれ違うことで、化学変化が起きてくる。本当は経営者をやっていてこんなことを言って申し訳ないのですが、あまり研修などで自分が成長したという経験がないのです。なので、ただ、やってきたことは、刺激を受けて、自分自身に投資をして、色々な教材を引っ張ってきて勉強するというのを、ずっと地味にやっています。人材育成というものは、みんな仕組みなども考えるのですが、一番重要なのは、本人たちの動機づけにフィットしないのではないかと考えています。私も研修の中で、地域金融機関の皆さんに、「リージョナルバンカーになろう」と言っていますが、今一つ刺さらない。これはどういう意図かというと、金融機関はやはりバランスシートの右側から見てスタートしていますが、それが色々な形で右下に行ったり、メザニンと言って真ん中に行ったりとか。事業性評価というものは、まさに左側の話ですが、こうやって拡大していきます。このように拡大して、知識を広げられる職業って、実は金融しかないです。実は、事業会社

の人は左側しか考えていないので、事業側の人はバランスシートの右側は考えない。でも金融機関の皆さんは右側から入っているの、そういう意味では、企業の課題、ひいては地域の課題を考えよう、という視点になって欲しい。そういった人材を育てるのが、地域活性化につながると勝手に思っています。

「逆引き着眼点」が良いなと思った理由は、いきなり事業性評価に行くのではなくて、原理原則バランスシートの右側からスタートしているので、そこからどうやって広げていくかということ、マネジメントとしてリードしてあげる必要があるのではないかなと思います。

例えば「事業再生をやっていた人」とはどういうことかという、バランスシートの右側からスタートするのですが、結局は右下も真ん中も左側も見なければいけない。さらにその職業、例えば弁護士だとか会計士、税理士もそうですが、場合によっては自治体とか、そういう人たちとの接点を持って、広がりが出てくるので、一言で言うと「楽しい」のだと思います。「楽しい」とは何かというと、自分が成長しているとか、知識が拡大していることを体感しているので、もっと勉強するというサイクルになっていると思っています。

少し批判的なことを申し上げて、大変恐縮ですけども、今の金融機関は、どうしてもパッケージ商品売りたがるというか、出来上がった商品を大量に売るというモデルなので、そういった生産的ではないことは、仕組みとして入れづらいという部分があると思います。このような実態が、事業性評価が浸透しづらい本当の理由で、おそらくここにいらっしゃる皆様は、昔からやっている方で、俺が若い頃はこうだった、というものがあると思うのですが、今の金融機関は、パッケージ化して、生産性とか効率性ということを言っているので、一人一人のプレイヤーがプロダクトを作るのではなく、作ったプロダクトをリリースしているだけになっているのだと思います。本来の仕事はプロダクトを作る側の人たちであったのが、今は配る人になってしまっているということが大きいので、その部分に価値ができていて、ということうまく伝えられる研修が良いなと個人的には思います。そのために事例や体験で、「昔に取った〜が」などと言うと敬遠されがちかも知れませんが、今の私たちには、本質的に必要なことだと思っています。

もう一つ触れなければいけないのは、AI についてですが、劇的に発達してきていて、実はここで検討した話は全部 AI に聞けば出てくるような時代が近いところに来ていると見ています。我々自身も、実はそこにあまり付加価値もなくなってしまうので、例えばデューデリとか事業性評価とかあまり付加価値がないと思っていて、むしろその分かっているソリューションをいかに伴走支援で実現させるかということに重きが置かれていて、そこに人材の価値があるということになるので、人材育成の視点で言うと、結局、単純に言うとコミュニケーション力だと思います。例えばこういったソリューションがあるということを経営者と話しても、経営者がやってくれなかったら、実現していないので意味がない。一昔前のコンサルは、いわゆる美しいソリューションを出すことが華とされていましたが、今はそういうのは必要ではなくて、いかにそのソリューションをやり切ってくれる

か、そのようなコンサルの方が本当に有用だと思っています。それはなぜかと言うと、皆さん自身がソリューションの絵をつくれるようになってきているし、AIがある程度ソリューションを出してくれる時代になってきているので、いかに実行していくかということと言うと、社長とのコミュニケーション力とかそういったことが重要で、OJTに尽きると思っていて、OJTをやりながらトークの力をつけるということだと思っています。それに気付くには、結局どういう人材が有効なのかということを示してあげないと、若い人はそこには辿り着けないと思います。少し複雑な話で恐縮ですが、マネジメントが決めることだとは思いますが、人材育成の観点ではOJTとトーク力はすごく重要になってくると思えました。

#### ○座長

どうもありがとうございました。

終了の時間になってまいりました。私も一言だけ申し上げて終わりにさせていただきたいと思います。

多くの金融機関において、人材育成、特に若手職員の育成力が低下しているという危機感が、本事業が始まった大きな理由だったと思います。その意味で、『着眼点』の活用が進む中で、人材育成に一定の成果を果たしてきたことは間違いないと思います。勉強する意欲があっても、勉強するモノがない、勉強する機会がないと勉強できないところ、色々な形で勉強する機会を与えてきたということだと思っています。これが長続きするのは、委員の皆様がおっしゃっていたように、勉強した成果が実際に活用できて、お客様に「ありがとう」と言ってもらえると、ますます勉強しようという良い循環に入ると思うので、今後進んでいくことを期待したいと思います。

地域金融機関の支店長向けのアンケートを実施した結果では、ほぼ全ての支店長がお客様のために働きたいとおっしゃっていて、まずそういうマインドを共有するということが人材育成でも重要なことだと思います。先ほど、リージョナルバンカーになろうというお話もありましたが、こういう仕事って楽しいよね、やりがいあるよね、という価値観を共有するということが大事かなと思います。

この後も、皆様方にご意見を頂戴したいところではありますが、時間的に難しくなっておりますので、事務局で引き続き検討していただきまして、より良い資料を最終的に出していきたいと思います。また、本日のご意見について、時間の関係でご遠慮いただいた部分も、多々あるかと思えます。もしそのようなことがありましたら、事務局宛にご一報いただければ、それも踏まえて最終的な成果物を作っていただけると思えます。

それでは、活発なご議論をありがとうございました。本日の議事内容は以上となりますので、以降の進行は事務局でお願いいたします。

#### ○事務局

座長、委員の皆様、ありがとうございました。

それでは、第3回「業種別支援手法に係る研究会」の閉会に当たり、ご挨拶を頂戴したいと思えます。まず座長からよろしく願いいたします。

#### ○座長

今年度も3回に渡り研究会を開催し、委員の皆様には大変熱心にご議論をいただきました。委員の皆様、並びに事務局の皆様のご尽力により『着眼点』は地域金融の現場において着実に浸透しつつあるものと感じております。今年度作成されました各種の教材が今後幅広く活用され、地域金融を支える人材の育成につながることを期待しております。

次年度もこれまでの成果がさらに進化し、現場での活用が一層進んでいくことを期待しております。本委員会の議事運営にご協力を賜り、誠にありがとうございました。

#### ○事務局

ありがとうございます。

#### ○金融庁

ありがとうございます。令和7年度の「業種別支援手法に係る研究会」は本日の第3回で年度としては最後ということで、一区切りでございます。一言ご挨拶申し上げます。

本日も、令和7年度の成果物の活用や、金融機関における目利き力ある人材育成の今後の在り方について貴重なご意見を賜りました。座長並びに委員、オブザーバーの皆様にご心より感謝申し上げます。

昨年末には地域金融力強化プランが取りまとめられましたが、そうした動きに代表されるとおり、金融機関が、早期の経営改善支援を含めて、借り手企業の価値向上のための取組みを加速していくということが、引き続き求められていると認識しております。また、本日も何名かの方からお話がありましたが、5月25日の事業性融資推進法、企業価値担保権制度の施行を控えまして、借り手企業の事業内容や、その将来性に対する目利き力を高めていくことの重要性が改めて認識されていると考えております。

そうした中、この『着眼点』は、事業再生支援といった限られた場面だけではなく、融資実行に当たっての借り手企業の事業性に対する理解の促進や、経営改善にも幅広く活用できるという点が、本研究会の共通認識だと理解をしております。このため、『着眼点』の名称自体は変更しませんが、「～事業性の理解と経営改善の視点～」というサブタイトルを付すことになったということで、これまでの成果物等が金融庁のWEBサイトに一覧性のある形で掲載されておりますが、実際のところ、目利き力のある金融人材を育成していく上で、非常に重要なインフラを提供するものと言って良いのではないかと考えております。

当然ながら目利き力の養成は、息の長い取組みが必要ですし、本事業は令和4年度にスタートし、4年が経過いたしました。先ほど、座長からもお話がありまして、令和8年度もその時々期待される役割を的確に見定めていければと考えております。特に、今年

度までの調査におきまして、各金融機関による人材育成に向けた取組みの自走化という点に課題があるということが、明らかになったところでございますので、若手を中心とした目利き力養成に向けた、地域や組織としての継続的な取組みが広がるよう、後押ししていければと考えておりますので、引き続きお力添えをいただくと幸いです。

最後になりますが、事務局の皆様にも改めてお礼申し上げます。簡単ではございますが、私からは以上でございます。ありがとうございました。

#### ○事務局

ありがとうございました。

それでは委員の皆様、大変ご多忙の中で事前の意見交換や本研究会へのご出席、資料の確認と多岐に渡りご尽力賜りまして誠にありがとうございました。昨年はケーススタディに注目していただき、今年度は、「逆引き着重点」や取組事例、ケーススタディなどについて様々なご意見を賜りました。ありがとうございます。

実務と『着重点』が、だいぶ近づいてくるような環境が少しずつ整ってきたのかと考えておりますが、研修や勉強会などでより使いやすい状態にしていきたいと思っております。最後までよろしく願いいたします。引き続き、皆様のお力添えを賜ることもあるかと存じますが、何卒よろしく願いいたします。

それではこれにて令和7年度「第3回業種別支援手法に係る研究会」を閉会させていただきます。どうもありがとうございました。

#### ○座長

皆様、ありがとうございました。

以上