

沖縄版 企業支援セミナー第5弾
企業支援によるコロナへの挑戦～事業者支援態勢の強化～
『業種別支援の着眼点』

金融庁監督局銀行第二課
地域金融企画室
渡辺 茂紀

1

事業者支援能力の向上

I. 経済や国民生活の安定を支え、その後の成長へと繋ぐ

新型コロナウイルス感染症に比べ、ロシアのウクライナ侵略の影響により先行きが不透明となる中、金融面から経済や国民生活の安定を支え、その後の成長へと繋げていく。金融機関による事業者支援の取組みを後押しするとともに、金融機関に対して経営基盤の強化を促していく。

- **資金繰りや経営改善・事業転換・事業再生等の事業者に寄り添った支援**を、金融機関に対して促す。このため、地域ごとに関係者が課題や対応策を共有する「事業者支援態勢構築プロジェクト」を発展させるほか、「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」やREVIC等のファンドの活用を促す。
- **事業者支援能力の向上**に向け、地域金融機関がノウハウを共有する取組みの後押しや業種別の着眼点の取りまとめ、経営人材のマッチングの促進などを行う。
- **経営者保証に依存しない融資慣行の確立や、事業全体に対する担保権の早期制度化**に取り組む。
- **金融機関の経営基盤の強化と健全性の確保**に向け、ガバナンスの強化や、与信・有価証券運用・外貨流動性に関するリスク管理態勢の強化を促す。
- **利用者目線に立った金融サービスの普及**に向け、複雑な金融商品の取扱いを含め、金融商品の組成・販売・管理等に関する態勢整備を促す。
- **マネロン対策等やサイバーセキュリティ、システムリスク管理態勢の強化**に向け、世界情勢等を踏まえた対応を促す。

II. 社会課題解決による新たな成長が国民に還元される金融システムを構築する

気候変動問題への対応、デジタル社会の実現、スタートアップ支援等の社会課題解決を新たな成長へと繋げるために金融面での環境整備を行うとともに、「貯蓄から投資」へのシフトを進め、成長の果実が国民に広く還元される好循環を実現する。

- **国民の安定的な資産形成**のため、「資産所得倍増プラン」を策定することも踏まえ、NISAの抜本的拡充や国民の金融リテラシーの向上に取り組むとともに、金融事業者による顧客本位の業務運営の確保に向けた取組みを促す。
- **スタートアップなど成長企業に対する円滑な資金供給**を促すため、上場プロセスの見直し、私設取引システム（PTS）を活用した非上場株式の流通の円滑化、投資信託への非上場株式の組み入れに関する枠組みの整備等に取り組む。
- **企業情報の開示**について、中長期的な企業価値の向上に向け、人的資本を含む非財務情報の充実や四半期開示の見直しに取り組む。
- **サステナブルファイナンスを推進**するため、企業と金融機関が対話をするためのガイドランスの策定、多様な投資家によるインパクト投資の促進、アセットオーナーにおける運用上の課題の把握等を行う。特に気候変動については、トランジションファイナンス推進のための環境整備を進める。
- **デジタル社会の実現**に向け、Web3.0やメタバース等の発展に向けた動きを金融面から推進すべく、デジタルマネーや暗号資産等に関する環境整備を進める。
- **国際金融センターの発展**に向け、海外資産運用業者等の参入促進に向けた環境整備に引き続き取り組むほか、ニーズ・課題を幅広く把握し、きめ細かな情報発信を行う。

III. 金融行政をさらに進化させる

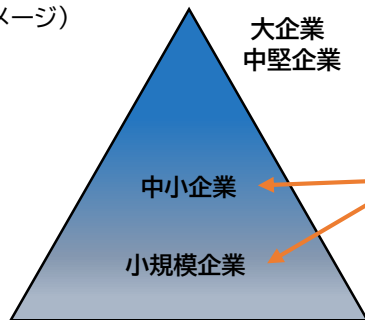
内外の環境が大きく変化する中、職員的能力・資質の向上を図り、データ等に基づく分析力を高めるとともに、国内外に対する政策発信力を強化する。

- **金融行政の組織力向上**のため、職員の専門性の向上を図るとともに、職員の主体性・自主性を重視し、誰もがいきいきと働ける環境を整備するほか、財務局とのさらなる連携・協働を推進する。また、データ活用的高度化による多面的な実態把握を推進する。
- **国内外への政策発信力の強化**のため、国際的ネットワークの強化を図るとともに、タイムリーで効果的・効率的な情報発信に戦略的に取り組む。

地域金融人材の能力向上に向けたプラットフォーム ～事業者支援に関するノウハウ共有～

地域の関係者(金融機関、保証協会等)が連携して円滑に事業者支援を進めていくよう、地域の支援態勢の実効性を確保していくため、金融機関等の現場職員の間で、地域・組織・業態を超えて事業者支援のノウハウを共有する等の取組みを支援

(事業者数イメージ)



新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた企業が**多数**存在

金融機関等の現場職員それぞれが経営改善等の支援に取り組んでいくべき状況に

① Web上に金融機関専用の事業者支援ノウハウ共有用のプラットフォームを設置(令和3年1月より)

事業者支援のノウハウを共有し、現場職員の事業者支援能力の向上を支援

- ✓ 参加者専用のクローズドサイトを構築し、令和3年1月よりトライアル運用、4月より本格稼働を開始。
- ✓ 参加者同士のやり取りのみならず、参加者向けの勉強会・テーマ別の意見交換会など、オンラインにて定期開催。
- ✓ 参加者からは、「地域・組織・業態を超えたやり取りがなされたことが有用であった」との声が寄せられている。

オンライン勉強会の模様



トライアル
令和3年1月

本格稼働
令和3年4月

追加公募
令和3年9月

令和4年4月～

ソーシャルネットワーキング
を強化した新サイト※へ
〔
✓ 知見のネットワーク化
✓ UI改善・機能追加
〕

・オンラインとリアル融合
・地域での現場職員のつながり支援
・業種別支援等の知見・ノウハウの蓄積

※内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局において、令和4年4月より本事業の契約事業者を変更

② 各地域内における事業者支援等のノウハウ共有の取組み拡大への後押し

各地域への事業者支援の有識者・実務者の紹介・協業、ノウハウの集約など

- ✓ 各地域において、財務局や信用保証協会がハブとなりつつ、ノウハウ共有の取組みが進展しつつある
- ✓ 金融庁でも、引き続き当該取組みを後押し

各地域での事例研究の模様



2

**業種別支援の着眼点
概要説明**

「業種別支援の着眼点」について

- コロナや物価高等の影響は幅広い業種・多数の事業者に及ぶことから、地域金融機関等には、そうした事業者に対する経営改善等の支援を効率的・効果的に進めていくことが期待される。
- このため、現場で事業者支援にあたる金融機関等の現場職員向けに、事業者支援に着手する際のポイントや、事業者の特性に応じた支援ノウハウ等を業種別に整理する取組みを行っている。
- 2022年12月には、5業種（建設、飲食、小売、卸売、運送）の「業種別支援の着眼点」（試行版）が公表された。
（※）公益財団法人日本生産性本部を委託先とする委託調査事業の一環であり、「業種別支援の着眼点」（試行版）の公表は委託先事業者において行われている。

「業種別支援の着眼点」のコンセプト

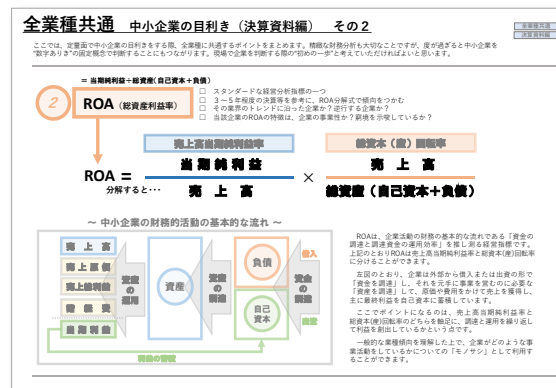
Concept 1 事業者支援の初動対応を適切に実施するための基礎的な着眼点

Concept 2 金融機関等の現場職員が手に取りやすい分量/レベル

Concept 3 フロー図や写真等による直感的に理解しやすいビジュアル

➡ 「教科書」や「正解」を示すものではなく、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できる「出発点」としての役割を期待。

「業種別支援の着眼点」（試行版）ページ例



想定される活用場面（イメージ）

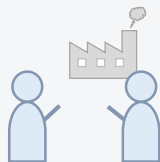
事業者訪問前



<着眼点>

- ・ 決算資料等の分析ポイント

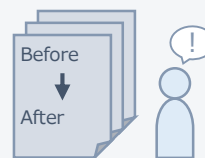
訪問時



<着眼点>

- ・ 実地で確認すべき事項
- ・ 事業者との対話の切り口

訪問後



<着眼点>

- ・ 支援の方向性の検討

事業者支援の具体化

初動対応後のフェーズへ

- ・ 事業者等との経営課題の認識共有
- ・ 経営課題に応じた支援策の検討・実施

など

「業種別支援の着眼点」の特色

中小飲食業の「着眼点」の例

2022年12月15日 『業種別支援の着眼点』（試行版） 27ページより抜粋

必ずしも数字に表れないポイントなど、指標を理解するための背景情報も提供

1

原価率

- ☐ 同業種の業界平均に必ず着目し確認（業種別審査事典では細かく業種が分かれている）
- ☐ 原価率20%・30%・35%という目安を押さえる
- ☐ 原価率＝売上原価÷売上高
- ☐ 原価の構成にも着目する（深掘りポイント）

売上高は「客数×客単価」に起因し、実態把握をヒアリングで行う必要があります（後述）ので、まずは、原価率を決算資料等で確認しましょう。業種と原価率の関係に着目し、業種別審査事典等を参考に確認してみましょう。商品別・業態別の大まかな目安は下図のとおりです。

どのような材料で構成されているかについても、原価を構成する重要な要素です。例えば焼肉であれば、ほぼ肉で構成されますが、かつ丼であれば種類もより増えます。どの材料が原価に大きく影響があるかについても、併せてヒアリングできるとよいと思います。

ドル箱商材

20%

ドル箱商材

30%

平均的飲食業
30%弱～30%強に収めたい

35%

高級・こだわり

かき氷
ハイボール・サワー

餃子

ショートケーキ

ラーメン
ビール

普通の飲食業なら
ここ辺りが一つ目安

中小飲食業の場合「原価＝材料費」と考えて捉える場合が多く、一般に飲食業は、様々なメニューの組み合わせで粗利益を確保しています。例えば、ラーメン餃子セットを頼んでもらうと、原価率の低い餃子が提供できるので利益が残りやすくなります。居酒屋では「乾杯のビール」のあとの2杯目からは、サワー等にさりげなく誘導すると、売価に大きな差はなくても、原価率の違いから利益は変化します。また、高級感やこだわりを“売り”にしていないような飲食店の原価が異常に高い場合は、売上や材料費の計上が不適切である可能性もあります。お店のイメージと原価率の均整にも注目してください。

経営改善支援に向けた具体的なイメージも記載

(参考) 試行版に挙げられた「着眼点」の例

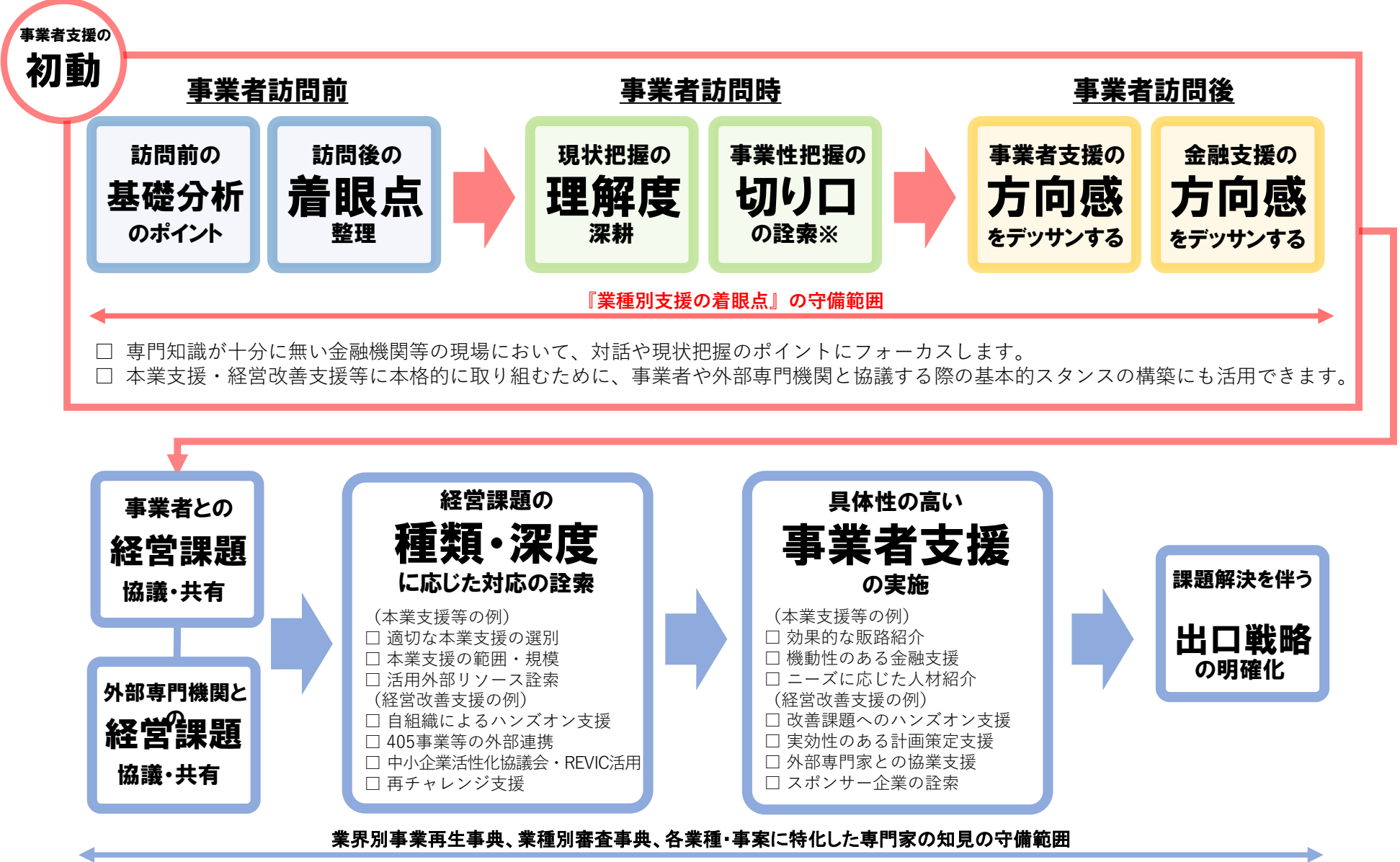
飲 食 業		建 設 業		
決算分析	原価率	20%前後であればドル箱メニュー、35%以上は高級店。 セットメニューの提供等により改善可能。	完成工事利益	受注した工事から利益が取れているか。複数の工事業種がある場合、その平均を割り出し、他社とも比較。
	FL比率 <small>(※)</small>	飲食業の費用割合を掴む基本指標。現実的に対応可能な経営改善のポイント。 <small>(※) 材料費 (Food) と人件費 (Labor) が売上高に占める割合。</small>	立替工事高比率	資金繰りの円滑さや、工事受注条件を示唆。
事業	客数把握	売上は「客数×客単価」であり、大まかな客数の把握であっても、売上目標の実現可能性を計るポイントとなる。	工事施工体制	本部の決定権が大きい「集権型」か、現場の裁量が大きい「分権型」か。
			キーマンの把握	施工管理技士の数や積算担当者の熟度は、受注力や収益力に影響。

小 売 業		卸 売 業		運 送 業		
決算分析	売上高総利益率	小売業全体の平均は約30%。 中小の場合、自社の3年程度の傾向を掴み、想定利益が取れているのかの把握につなげる。	棚卸資産回転日数	取引の循環・効率により売上増を目指す卸売業の基本指標。	営業利益	中小の場合、運送原価と販管費の区分けが厳格でないケースも多いため、ヒアリングと合わせて、本業の収益力を把握。
	売場面積／取扱商品数	売場面積や取扱商品数に応じて、適切に管理できるだけの従業員数が配置されているか。	倉庫の保有形態	所有か賃貸かによって費用構造が異なるため、支援策が変わる。	配車係の把握	配車係の手腕が売上獲得や効率の良い配車につながるが多い。また、突発的な配送ニーズへの対応等にもつながる。
事業			担う役割・機能	大手との差別化として、卸先からの支払・発注を待てるか、小単位での納品や過疎地域等への配送に対応できるかなど。		

7

事業者支援における初動のイメージ

初動の範囲と活用フローは以下のとおりです。経営課題への対応や具体性の高い事業者支援を通じた出口戦略の前提となる事業者との対話や現状把握に活用いただくことを想定しています。



※本書では、幅広く深く検討することを指し、例えば、状況に応じて支援策の組み合わせや支援企業の選定を柔軟に行うことをいう