

令和1年度 調査・研究事業

事業再生（経営改善）の取組における問題点・課題の把握と  
金融機関との連携による中小企業診断士の支援の在り方を提言

報 告 書

令和2年2月

一般社団法人兵庫県中小企業診断士協会

## はじめに

昨今、地域金融機関において「捨てられる銀行」（橋本卓典／講談社現代新書）が話題の書として注目を集めた。バブル崩壊後の長引く資金需要の低迷と日本銀行による低金利政策により、地域金融機関の収益力に陰りが見られる。このような厳しい金融環境のなかで、生き残る地域金融機関と退散する地域金融機関の淘汰が始まっている。金融庁も「銀行の健全性」を重視する方針から「企業の経営と経済の成長と資産形成」に重視する方針に舵を切った。地域金融機関に対して、担保・保証人に依存した融資から事業性を評価する融資を積極的に実行することを求めるとともに、顧客に対する経営支援により業績を向上させることにより、顧客満足度を高めることを期待した。

地域金融機関は、顧客に対する優越的地位にあったビジネスモデルの時代は過去のものとなり、顧客から取捨選択される時代となった。地域金融機関は顧客が抱える様々な課題（具体的には創業・販路開拓・事業再生・事業承継等）に対して、コンサルティング支援を強化している。これは、上述の金融庁から求められているからコンサルティング支援を強化しているのではなく、地域金融機関自身の生き残りをかけてコンサルティング支援を強化しているのである。

このような金融環境のなかで、地域金融機関は中小企業診断士を積極的に活用して、コンサルティング支援を強化しており、地域金融機関における中小企業診断士の活用ニーズは高まった。地域金融機関と中小企業診断士が連携して、中小企業の課題解決に向けた取り組みが不可欠である時代となった。よって、我々は中小企業診断士の使命を痛感し、我々の専門分野であり金融機関による金融支援が必要な事業再生（経営改善）を切口として、地域金融機関と中小企業診断士がいかに支援すべきであるかを本調査・研究のテーマとして取り組んだものである。

本報告書の内容は、バブル崩壊後から現在に至る金融環境を再確認して、地域金融機関へのアンケート調査を実施することにより、地域金融機関の意識を把握した。支援企業と支援者へのヒアリング調査を実施することにより、事業再生（経営改善）の支援方針、地域金融機関と中小企業診断士の連携による支援の状況について把握した。これらのアンケート調査とヒアリング調査により、地域金融機関と中小企業診断士の連携による支援の在り方について、課題を抽出して提言としてまとめたものである。本報告書が、地域金融機関や中小企業診断士等の関係各位の一助になれば幸いである。なお、本報告書をまとめたメンバーは、西口延良、板垣大介、小西義直、多田やす子、富松誠、早川泰史、堀本修一の中小企業診断士7名である。

## 目次

### 平成時代の金融年表

第1章 金融環境の把握 .....	1
1. バブル崩壊から現在までの経緯 .....	1
2. 金融行政の変化 .....	14
3. 倒産の状況 .....	25
第2章 地域金融機関へのアンケート調査 .....	33
1. アンケートの実施概要 .....	33
2. アンケート結果 .....	34
3. 地域金融機関へのアンケート調査のまとめ .....	40
第3章 支援企業へのヒアリング調査 .....	41
1. A社 ～経営改善計画書作成により自主的な改善を果たした事例 .....	41
2. B社 ～経営改善計画書作成により仕入資金の確保ができた事例 .....	43
3. C社 ～計画作成後の顧問契約を通じて改善した事例 .....	45
4. D社 ～2度目の改善計画作成により改善した事例 .....	48
5. E社 ～計画作成後の顧問契約を通じて改善した事例 .....	52
6. F社 ～第二会社方式により改善した事例 .....	54
7. G社 ～経営改善計画書作成により事業承継につながった事例 .....	56
8. H社 ～経営改善計画書作成により利益体質改善につながった事例 .....	58
9. 支援企業へのヒアリング調査のまとめ .....	60
第4章 支援者へのヒアリング調査 .....	63
1. ヒアリングの実施概要 .....	63
2. ヒアリング結果 .....	65
3. 支援者へのヒアリング調査のまとめ .....	79
第5章 アンケート調査とヒアリング調査により把握した課題 .....	81
第6章 地域金融機関と連携した中小企業診断士の支援の在り方を提言 .....	85

### 参考文献

添付資料：地域金融機関 アンケート調査票

添付資料：経営改善計画書のサンプル【原則版】

平成時代の金融年表

年代		金融界出来事	金融行政	金融機関対応	中小企業への影響		
バブル崩壊	平成 元年 12 月 平成 2 年 3 月	日経平均が 38,957 円	大蔵省が不動産融資の 総量規制を通達	不動産融資圧縮	不動産・株式を中心に含 み損を内包		
	10 月	日経平均が 2 万円割れ	公定歩合引き下げ	都市銀行を中心に不良 債権積みあがる			
	平成 3 年 7 月		B I S 規制導入				
	平成 4 年 8 月		大蔵省が「金融行政の当 面の運営方針」を発表				
	平成 7 年 8 月 平成 7 年 11 月	兵庫銀行破綻処理 大和銀行米国撤退命令					
金融危機	平成 7 年 12 月	住専処理に公的資金投 入	金融システム安定化の ため緊急対策を決定 大手行 21 行に資本注入	全金融機関で「自己査 定」を導入	「貸し渋り」「貸し剥が し」横行 倒産件数・金額とも増加  安全性の高い金融機関 に預金をシフト		
	平成 9 年 11 月 12 月	拓銀破綻、山一証券廃業 →海外から不信感最大					
	平成 10 年 1 月	大蔵省金融証券検査室 長逮捕					
	3 月	長銀・日債銀国有化					
	平成 11 年 8 月	メガバンク誕生					
	平成 12 年 9 月 ～	(みずほ・三井住友・U F J)					
	平成 14 年 1 月						
	平成 15 年 3 月 5 月 7 月	りそなに公的資金注入				「リレーションバンキ ングの機能強化」アクシ ョンプログラムを発表	→地域金融機関を中心 に財務情報以外の情 報把握、担保・保証か らの脱却、地域密着金 融の推進を示唆
	平成 17 年 10 月	三菱UFJ誕生					
	リーマンショック	平成 18 年 5 月				三井住友銀行に業務改 善命令	ゼロ金利政策再導入  「金融円滑化法」導入
平成 20 年 9 月		リーマンブラザーズが 破綻					
平成 21 年 11 月							
アベノミクス  地銀再編	平成 24 年 12 月 平成 25 年 3 月	第 2 次安倍内閣誕生	異次元緩和実施 「金融円滑化法」終了 「金融検査マニュアル」 の見直し発表 森金融庁官が「金融行政 方針」を発表  マイナス金利導入  「金融検査マニュアル」 の廃止を発表  遠藤金融長官が地方銀 行の「存続可能性」の向 上を示唆	各金融機関の「自己査 定」を尊重 →「目利き力」強化、「ロ ーカルベンチマーク」 導入 利鞘縮小は地方銀行の 経営を圧迫 →「事業性評価」「経営 デザインシート」等の 利用促進を示唆	↓ 本来、市場から撤退すべ き利息支払いができな い企業を存続させた		
	9 月						
	平成 27 年 7 月						
	平成 28 年 1 月						
	平成 29 年 6 月						
	平成 30 年 4 月	スルガ銀行の不正融資 発覚					
	7 月 平成 31 年 3 月	ふくおか FG に十八銀行 統合認可				県境を越えた生き残り をかけて地方銀行再編 時代に突入	

# 第1章 金融環境の把握

## 1. バブル崩壊から現在までの経緯

### (1) バブル崩壊

#### ① バブル経済とは

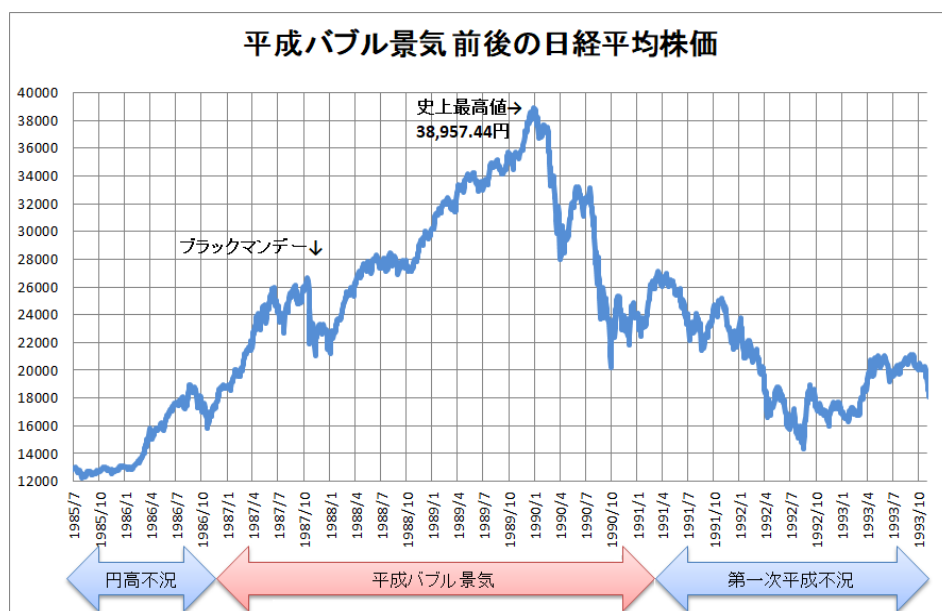
昭和 50 年代後半、日本企業は株式や社債を自ら発行して市場から資金を調達する直接金融に移行していった。間接金融に頼らない資金調達方法は、金融機関にとっては収益源の先細りになってしまう環境変化の到来であった。

融資先に困った銀行の資金は、企業から不動産や株式に向かうこととなった。銀行は企業や個人が土地や株式を買うための新しい金融商品を誕生させて、積極的に融資を推進していった。

当時は、銀行も企業も株価と不動産価格は右肩上がり推移することに疑いを持たなかった。そのため一部には不動産の値上がりを見越した担保価値による融資も見られるようになってきた。

また、株価も高騰を続け平成元年 12 月には日経平均が史上最高の 3 万 8957 円を記録した。

図表 1-1-1 日経平均株価の推移



(出典：経済&マネー [kapok.mydns.jp/business/about-this-site](http://kapok.mydns.jp/business/about-this-site))

#### ② マネーゲームの終焉

##### 1) 地価下落

平成 2 年 3 月、大蔵省は行き過ぎた地価高騰を抑制するために金融機関に対して不動産関連融資の総量を規制する通達を出した。これを受けて銀行の不動産向け融資は急激に縮小した。それまでの土地神話は崩壊して、地価は下落に転じて平成 17 年まで公示価格は下がり続けた。

また、平成2年になり株価も一機に急落し始め、10か月で19千円近く下げ同年10月には日経平均は一時2万円を割る水準まで落ち込んだ。

図表 1-1-2 ある銀行員のつぶやき

この時代の銀行員は財務分析ができなくても、土地の担保評価ができれば勤まりました。

(東京都内の某店舗)

毎週、金曜日の朝は銀行の店舗内で「不動産会議」が開催されて、「売り情報」と「買い情報」のマッチングが行われていました。

A「港区内で売り物件の情報ないですか？」

B「あります。これどうですか？」

A「それって山の手線の内側？」

B「外側ですけど…」

A「じゃー、ダメだ。山の手線の内側でないですか？」……

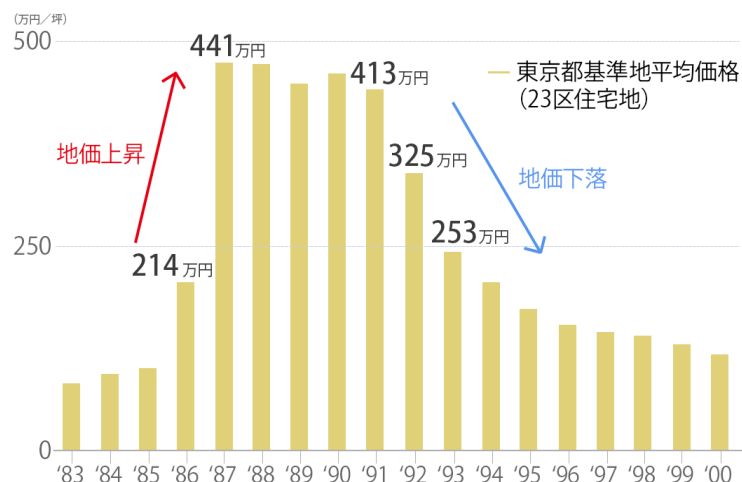


## 2) 不良債権拡大

バブル崩壊を受けて株価と地価の下落により担保物件の評価損失拡大に加えて、景気後退により企業の業績も悪化した。貸出先の業績悪化によって金融機関は多額の貸倒引当金の積み増しを迫られたが、「いつか不動産や株価は元に戻る」ことを期待し、景気回復を願って手心を加えた資産査定を行い不良債権処理の先延ばしを行った。

しかし、その後も景気は回復せず(失われた10年)、銀行の不良債権は増加の一途を辿っていった。

図表 1-1-3 東京都基準地価格の推移



(出典：投資の森 [nikkeiyosoku.com/crash/bubble\\_economy](http://nikkeiyosoku.com/crash/bubble_economy))

図表 1-1-4 大和銀行ニューヨーク事件

平成 7 年 9 月、大和銀行ニューヨーク事件が発生した。

大和銀行はニューヨーク支店の一社員による米国債のトレーディングの失敗によって 11 億ドル(当時の円換算で 1,100 億円)の損失を計上した。

この損失額は過去 11 年間にわたって米国債売買の不正経理してきたものが積みあがったものであった。しかし、その間同行は米国当局の検査に対して不正経理を隠ぺいしつづけていた。また発覚後、米国当局への報告に当たり、同行と大蔵省が口裏を合わせて虚偽報告を行った。このことが米国当局の逆鱗に触れることとなった。

平成 7 年 11 月、FRBは「大和銀行は、90 日以内に米国での全業務を停止すべし（大和銀行米国追放）」の制裁措置を行った。国際金融市場の中心であるニューヨークからの撤退は、その後の同行の経営方針に大きな影響を与えることとなった。

## (2) 金融危機

### ① 大手金融機関破綻

政府は「大手金融機関は破綻させない」とする護送船団方式から「市場から退場すべき企業は退場させる」という方針に切り替え、不良債権処理の査定を厳しくして経営状態の悪い金融機関の破綻・再生処理を始めた。

平成 9 年から平成 10 年にかけて、北海道拓殖銀行、山一証券、日本長期信用銀行、日本債権信用銀行等が、不良債権の増加や株価低迷のあおりを受けて倒産した。

#### a. 北海道拓殖銀行…

地価上昇を見越して土地評価額に対して過大融資を行っていた。バブル崩壊後の不動産処分において担保設定が後順位であった物件が多かったため、十分な回収ができず不良債権が膨らみ、平成 9 年 11 月に営業継続を断念した。

#### b. 山一証券…

株価下落に伴い「一任勘定」で発生した損失を簿外損失として引き受けて、株価上昇による損失解消を待った。しかし、株価は回復せず不良債権が積み上がり主力銀行の富士銀行から支援を打ち切られ平成 9 年 11 月に自主廃業を選択した。

#### c. 日本長期信用銀行…

バブル期に不動産・リース等、新興企業に積極的な融資を行った。イ・アイ・イ・インターナショナル(リゾートを中心とした不動産投資会社)への多額の焦げ付き等の不良債権を抱え経営不振に陥り、平成 10 年 10 月に破綻認定され国有化された。

#### d. 日本債権信用銀行…

バブル崩壊で膨らんでいた不良債権を長年にわたりペーパーカンパニーを通じて“飛ばし

” 処理をしていた。クラウン・シーリング等の系列ノンバンクの破綻を受けて財務内容が悪化し、平成 10 年 12 月に金融検査で債務超過と認定され国有化された。

### 1) 公的資金注入

当時の日本の金融機関に対して、海外からは不良債権を隠ぺいしているとみられていて、日本の金融システムに不信感が抱かれるようになっていた。信用度が著しく下落し、日本の金融機関が海外の金融市場から資金調達を行うに当たってはジャパンプレミアム(日本の金融機関に対するリスク分を上乗せした金利)が発生していた。山一証券が破綻した平成 9 年 12 月には不信度は一気に高まりジャパンプレミアムは 0.687%となった。

政府は金融秩序を維持するため金融再生プログラムの実施を決定し、経営体力が弱まった銀行に対して公的資金を注入して資本増強を図った。

- ◇ 平成 10 年 3 月、金融機能安定化法に基づき⇒1 兆 8156 億円
- ◇ 平成 11 年 3 月、早期健全化法に基づき⇒8 兆 6053 億円
- ◇ 平成 15 年 5 月、預金保険法に基づき⇒1 兆 9600 億円

### 2) 住専破綻

個人向け融資機能の弱かった金融機関は、住宅資金需要に応えるため住宅金融専門会社(住専)を設立した。しかし、バブル期には金融機関本体が住宅ローン市場に直接参入してきたため、住専は本来のターゲットである住宅ローン以外の不動産融資に傾斜せざるを得なかった。

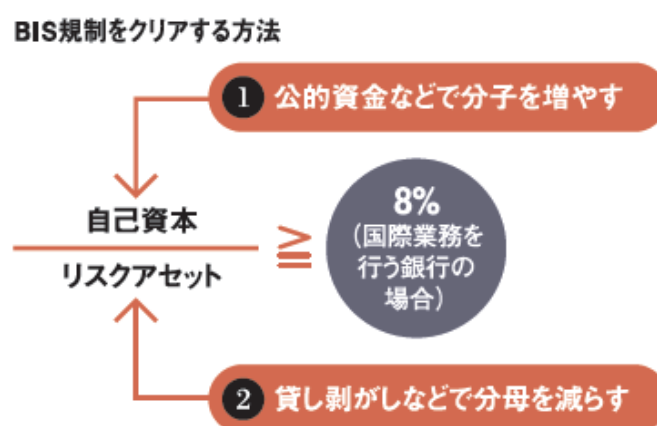
バブル崩壊後は融資先の破綻に加え、担保不動産の値下がりにより回収が見込めない不良債権が増加して、住専 7 社中 6 社が破綻した。住専に多額の資金を融資していた農林系金融機関や銀行を保護するために公的資金が注入された。

### 3) B I S 規制

平成 4 年から国際業務を行う金融機関は自己資本比率を 8%とする対応が求められるようになった。

それまで大きく広げてきた貸出枠を、自己資本比率を満たすまで縮小するよう迫られた。また、銀行が所有する株式も自己資本として参入されることから、バブル崩壊後の株価低迷による保有株式の

図表 1-1-5 BIS規制と自己資本比率のイメージ図



(出典：PRESIDENT Online

目減りも貸出枠を圧迫することとなった。

[president.jp/articles/-2960](http://president.jp/articles/-2960))



日本国内の業務に限る金融機関の自己資本比率は4%であるため、経営状態を勘案して、海外業務から撤退する銀行もあった。

#### 4)貸し渋り・貸し剥がし

不動産融資に対する総量規制、B I S規制、株価下落が、金融機関の貸出枠の足枷となり、それまで拡大方針であった貸出枠を、自己資本比率の水準を満たすまで縮小する必要に迫られた。

そのため、経営に問題がない企業に対しての貸出までも消極的になり、新たな融資を断る「貸し渋り」、既存の融資を引き揚げる「貸し剥がし」が発生した。

いままで過剰に貸し付けていた融資を、手の平を返すように半ば強引とも見える手法で引き上げる「貸し剥がし」が頻発し景気の悪化を倍増させた。

(「貸し渋り」による倒産は平成10年の1年間で760件に上った)

#### ②メガバンク誕生

金融危機を受けて、銀行は生き残りのためには資本力の充実が必要であることを痛感していた。大手金融機関は、金融の自由化、国際化の流れの中で海外の金融機関と競争していくためには、規模を大きくして経営体力をつけることが必要であった。

第2次大戦終了後、日本では独占禁止法によって持株会社は禁止されていた。しかし、諸外国の企業が持株会社制度を利用して、規模の拡大、効率化を行っていることを鑑みて、平成9年、持株会社の設立が認められるようになり、都市銀行を中心に業種形態や系列をも超えた統合が進められていった。

##### a. みずほフィナンシャルグループ…

平成12年9月、第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行が経営統合して、「みずほホールディング」が設立された。

##### b. 三菱東京フィナンシャルグループ…

平成13年4月、東京三菱銀行が、三菱信託銀行、日本信託銀行を吸収合併し、「三菱東京フィナンシャルグループ」を設立した。

##### c. 三井住友フィナンシャルグループ…

平成13年4月、さくら銀行と住友銀行が合併、翌年、グループ各社を統合し「三井住友フィナンシャルグループ」を設立した。

##### d. UFJホールディングス…

平成13年4月、三和銀行、東海銀行、東洋信託銀行が合併して「UFJホールディングス」を設立した。

##### e. りそなホールディングス…

平成14年3月、大和銀行が設立した「大和銀ホールディングス」の傘下に、あさひ銀行が



図表 1-1-7 りそな銀行国有化

平成 15 年 4 月に、名称をりそなグループに変更して再スタートしたが、財務基盤は脆弱であった。総資産の 10%を超える不良債権を内包していたため、自己資本が極めて低位であった。

金融庁の資産査定により不良債権がさらに膨れ上がり巨額の赤字を計上、自己資本比率が国内基準行で必要な 4%を割る水準となった。

平成 15 年 5 月、政府としては中小企業貸出比率の高いりそなの破綻を回避すべく、約 2 兆円の公的資金を投入(実質国有化)した。

図表 1-1-8 UFJ 検査忌避

平成 15 年 10 月、UFJ 東京本部で特別検査中の金融庁に匿名の電話が入った。

「検査で示したのとは別の大口融資先企業の資料を隠している」

金融庁検査官が発見したのは、100 箱にも及ぶ段ボール箱であった。金融庁はその資料をもとに、ダイエー、双日、アプラス、大京、ミサワ…等につき大幅な貸倒引当金の積み増しを同行に要請した。

特別検査の数字を踏まえると、同行の自己資本比率は国際業務に必要な 8%を大きく割り込み国内基準の 4%も危ぶまれる水準であった。「信託部門を売却して利益計上することが決算承認の条件」と監査法人から迫られた。

平成 16 年 5 月、グループ内の信託部門を住友信託銀行への売却を発表

4000 億円の赤字決算発表

三菱東京に統合打診

6 月、金融庁が同行に「検査忌避」等を理由に業務改善命令

7 月、三菱東京と統合で合意。住友信託への信託部門売却を白紙撤回

### (3) リーマンショック

#### ① リーマンショックとは

リーマンショックとは、平成 20 年 9 月に全米証券 4 位のリーマンブラザーズの経営破綻を皮切りに、世界的に金不足に陥った金融危機のことである。

#### 1) サブプライムローン

リーマンブラザーズは、サブプライムローンと呼ばれる低所得者向け住宅ローンを大量に買い取り、証券化して販売をしてきた。サブプライムローンは住宅価格が上がり続け、債務者が借り換えることを前提に安全性が担保される仕組みであった。

しかし、平成 18 年後半、米国の住宅バブルがはじけると住宅価格は下落し始めた。返済不

能となる債務者が続出してサブプライムローン関連証券は著しく下落した。

## 2) リーマンブラザーズが破綻した理由

リーマンブラザーズは、サブプライムローンの劣化で巨額な損失を抱えていたにも関わらず拡大路線を続けていた。また、同社はオプション取引を導入しプットオプションの売りの立場（相場が上昇時にはプレミアムを享受できるが、下落時には無限大の損失を抱える）であったことが致命傷となった。

## 3) 被害拡大の要因

米国保険大手のA I Gは、信用リスクの高いサブプライムローンに他の信用リスクの低い商品を組み合わせて、同社が保証を付けて債権として売り出した。A I G社の保証のついた債券を機関投資家が購入して、今度はデリバティブを絡めて新しい商品をつくり販売を繰り返していった。

サブプライムローンの破綻で担保物件が売却され関連商品は下落したが、デリバティブをからめた複雑な商品構成と転売の繰り返しにより、どの金融機関にどの程度のリスクがあるのか？が不明となっていった。金融市場の参加者である機関投資家同士が疑心暗鬼となり市場に資金の出し手がなくなるクレジット・クランチの状態となった。

また、米国政府もA I G（政府救済）とメリルリンチ（バンカメによる吸収合併）には救済の手をのべたが、リーマンブラザーズは破綻させたことで、当局の危機管理対応も不信感を増幅させた要因の一つとなった。（影響を受けて破綻した米国地銀は97行）

米国での信用収縮は、欧州や世界各国の金融市場に飛び火して、世界的な金融危機を引き起こしていった。

## ②メガバンクの海外シフト

リーマンショックは日本の金融機関にも影響を及ぼしたが、欧米の金融機関に比べると比較的傷は浅かった。国内の金融危機を受けて生き残りのためにやむなく合併せざるをえなかったメガバンクであったが、気が付くと資産総額が100兆円を超えて、国内プレーヤーからユニバーサルプレーヤーへと変身していた。

欧米の金融機関がリーマンショックの影響で国際部門に資金供給できない状況下、メガバンク3行はそろって「非日系企業との取引拡大」を目指していった。リーマンショックで世界のライバル行が弱っているのを尻目に、貸出金利競争の激しい国内市場から貸出利鞘が大きい海外市場へと大きく舵を切っていった。

## ③デリバティブ取引推進

デリバティブ取引とは金融派生商品のことで、元々は元本リスク回避を目的に開発されたものであった。代表的なものとして「先物取引」「スワップ取引」「オプション取引」がある。少ない資金で効果的にリスクヘッジでき（レバレッジ効果）、商品内容をよく理解して利用すれ

ば将来のリスク回避に有効な商品であった。

平成 12 年代前半ごろから、金融機関は収益性の高い手数料ビジネスの一環としてメガバンクを中心に積極的にデリバティブ商品を推進していった。しかし、商品内容が複雑で金融機関担当者も十分な知識がないまま販売したものも多くあった。商品の中にはリーマンブラザーズが破綻した「プットオプションの売り（相場が思惑と逆の方向に動いた時には損失が無限大となるため中小企業への販売には適さない）」が含まれているものもあり社会問題にもなった。

特に三井住友銀行法人営業部の販売姿勢は、「優越的地位の乱用」にあたるとして金融庁から一部業務停止命令が発せられた。

#### (4) アベノミクス

##### ① アベノミクス 3 本の矢

平成 24 年 12 月に発足した第 2 次安倍内閣は、前年発生した東日本大震災の影響で停滞する日本経済を復興軌道に乗せるため、「アベノミクス 3 本の矢」により「デフレからの脱却」と「富の拡大」を目指した。

##### a. 大胆な金融政策…

民間の金融機関が保有している国債等を日銀が買い取ることで、市場に大量の資金供給し経済活動を刺激することを目指した。

##### b. 機動的な財政政策…

東日本大震災の復興や公共インフラに関わる大規模な公共工事を積極的におこなうことで経済の活性化を目指した。

##### c. 民間投資を喚起する成長戦略…

企業成長を阻害している規制緩和を積極的に行い、民間企業の成長分野への積極投資を目指した。

##### ② 異次元緩和

平成 25 年 3 月に就任した黒田東彦日銀総裁は、「インフレ率 2%」を掲げて「質的・量的金融緩和」を導入した（黒田バズーカ）。操作目標をマネタリベースに変更し、長期国債、ETF、J-REIT の購入により市場に大量の資金供給を行った。

この異次元緩和により為替は円安に推移し輸出企業をはじめ日本経済にプラスの影響を与えた。企業業績を反映して株価も上昇し景気拡張期間は「いざなぎ景気」を上回った。

また、企業業績の好調を受けて倒産件数も減少し、完全失業率は 2.8%と過去 20 年間で最も低い数値を記録した。

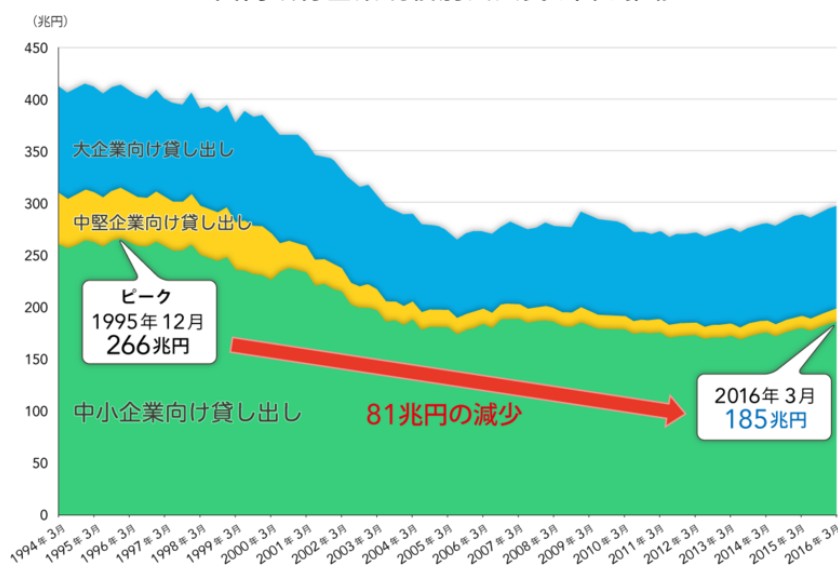
##### 1) マイナス金利導入

日銀は長年にわたり「ゼロ金利」政策を続けてきたが、金融機関の貸出金に対する慎重姿

勢に改善がみられなかった。

図表 1-1-9 企業別法人貸出金推移

国内銀行企業規模別法人貸し出し推移



(出典：日本銀行資料)

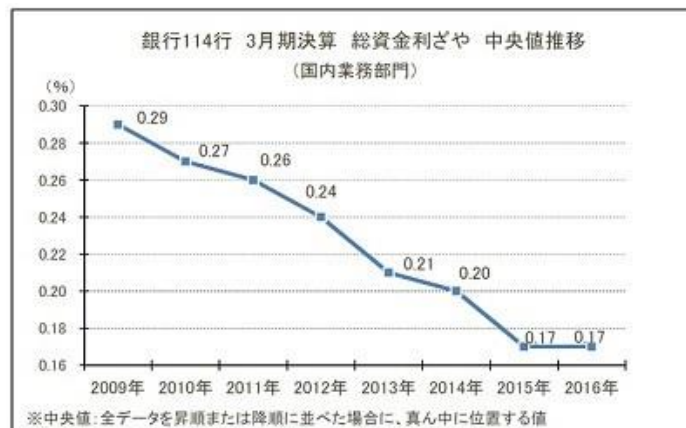
平成 28 年、日銀は貸出促進を目的として、金融機関が日銀に預けている当座預金の一部にマイナスの金利をつける(預金を預けると手数料がとられる)政策をとった。

(5) 地銀再編時代

① 縮小する利鞘

異次元緩和・マイナス金利の導入により金利が低下し、金融機関の貸出金利も下がり続けた。預金金利もほとんどゼロに近い水準まで下げたが、さすがにマイナス金利にはできないため、貸出金利の低下は金融機関の収益を大きく圧迫する要因となった。預貸金利鞘は 0.2% 台を下回り、金融危機以降のピークであった平成 15 年の水準の 1/3 以下まで縮小した。

図表 1-1-10 企業別法人貸出金推移



(出典：マイナビニュース [news:mynavi.jp/article/20160912-a\\_4201](http://news:mynavi.jp/article/20160912-a_4201))

## ②地方銀行の生き残り策

金融機関の本来のビジネスモデルである預貸金利鞘で収益が稼げないため、投資信託や保険の取り扱いによる手数料ビジネスや、保有する有価証券の売却益や、貸倒引当金の戻し入れ益等で利益計上してきた。

### 1) 越県統合

少子化、東京一極集中等により、規模の小さい地方金融機関は、将来的展望が描けないことから県境を越えた経営統合が始まった。

図表 1-1-11 地銀再編図

#### a. ふくおかFG+十八銀行…

ふくおかFGは、福岡銀行、熊本銀行、親和銀行(長崎県)を傘下に持っていた。長崎県のトップバンクであった十八銀行が、ふくおかFGに統合を持ち掛けたのは上記の理由等により単独での生き残りが厳しいとの経営判断からであった。

ふくおかFG傘下の親和銀行と合算すると長崎県の融資シェアの7割以上となるため、独占禁止法違反の観点から公正取引委員会は統合に一旦はストップをかけた。

しかし、3年にわたる攻防の末、存続する金融機関としては異例の「貸出債権を他行に譲渡

して県下の融資シェアを引き下げる」という



(出典：朝日新聞 DIGITAL

[www.asahi.com/articles/photo](http://www.asahi.com/articles/photo))

### 2) 成功モデルの失策

低迷する地方金融機関の中であって「成功モデル」ともてはやされていた金融機関で不祥事が発覚した。

#### a. スルガ銀行…

静岡銀行、横浜銀行とトップクラスの地銀に挟まれたスルガ銀行(本店は静岡県沼津市)は、他行が消極的な個人向け融資に特化して貸出金を伸ばしてきた。低所得者、単身女性、外国人等の他行が推進しにくい先にも積極対応して高い預貸金利鞘を確保してきた。

しかし、平成30年、行員による組織的な審査書類の改ざん、また、パワハラ被害も露呈して名声は地に落ちた。

#### b. 西武信金…

リレーションバンキング(地域密着金融)の世界では有名な信用金庫であった。中小企業診

断士等を活用して独自の方法で地場企業との取引を推進して貸出金を伸ばしてきた。コンサルタント機能を強化した「お客様支援センター」設立や人事制度では「年齢による定年制度の廃止」等ユニークな施策を実行してきた。

しかし、反社会的勢力への融資発覚、反社勢力へのガバナンス対応不備等で金融庁から業務改善命令を受け理事長が引責辞任した。

### ③時代に翻弄された「みなと銀行」

みなと銀行は、平成 11 年阪神銀行が経営破綻したみどり銀行を吸収合併して誕生した。阪神銀行に吸収合併されたみどり銀行は平成 7 年に経営破綻した兵庫銀行の業務を引き継ぐ「受皿銀行」であった。

#### 1) バブル期…

昭和 60 年代に兵庫銀行は不動産や株式に積極的に融資して業績を急拡大してきた。平成 2 年には資産総額が 4 兆円を超え、第二地方銀行最大手となった。翌年の平成 3 年には初の海外拠点(香港駐在員事務所)も開設した。

#### 2) 戦後初の銀行破綻…

バブル崩壊により兵庫銀行関連ノンバンクの経営が悪化し、同行から預金の流失が始まった。株価も急落して高金利の譲渡性預金を集めて資金繰りの目途を立てる状況であった。同行救済のため、兵庫県・神戸市等の地方自治体および財界が調整を進めてきたが、平成 7 年の阪神淡路大震災で店舗網が打撃を受け再建見込みが立たず、銀行としては戦後初の破綻処理となった。

#### 3) みどり銀行…

平成 8 年、みどり銀行が兵庫銀行の営業を譲り受け発足した。しかし、当時は破綻した銀行の「受皿銀行」における負債軽減を図るスキームが整理されておらず、破綻した兵庫銀行の不良債権をそのまま引き継がざるを得なかった。そのため譲り受け当初から経営は苦しく、平成 10 年には 2 千億円を超える債務超過となった。

#### 4) みなと銀行発足…

平成 11 年、健全経営を続けていたさくら銀行系の阪神銀行がみどり銀行を救済合併し、みなと銀行として発足した。この合併の際には破綻処理のスキームが整備され、みどり銀行の不良債権はみなと銀行には引き継がれず、整理回収機構に譲渡された。

合併によってみなと銀行は「県民銀行」をキャッチフレーズに再出発をきった。

#### 5) さくら銀行の連結子会社…

合併当時、みなと銀行の筆頭株主であったさくら銀行は、兵庫県下の店舗政策の見直しに着手した。リテール事業における県内のマーケット強化の観点から、みなと銀行の合意を得



て株式の公開買い付け(TOB)を実施して同行をさくら銀行の子会社とした。兵庫県下のさくら銀行 20 店舗(旧神戸銀行店舗)をみなと銀行へ譲渡。さくら銀行が旧神戸銀行時代から受託してきた播磨地域の自治体の指定金融機関もみなと銀行に移行した。

#### 6)りそなグループへ…

平成 29 年、りそなHDは「関西みらいフィナンシャルグループ(FG)」を設立した。三井住友フィナンシャルグループ(FG)のみなと銀行と関西アーバン銀行 2 行は、りそなHDの完全子会社の近畿大阪銀行と一緒にその傘下にぶら下がることとなった。「関西みらいFG」の出資比率は、りそなHDが 51.20%で三井住友銀行が 21.27%であり、みなと銀行はりそなグループ傘下に移行した。

三井住友FGがみなと銀行と関西アーバン銀行をグループから切り離した理由の一つにBIS規制がある。国際部門を強化してきた三井住友FGは国際金融規制(自己資本比率8%以上)の適用を受ける。三井住友FGは両行(みなと銀行、関西アーバン銀行)を抱えたままでは自己資本比率の観点から国際競争力を維持できないと判断したため、りそなHDへの譲渡を決意したのであった。

### (6)バブル崩壊から現在までの経緯のまとめ

平成時代の金融は、巻頭の年表のように大きく4つに分けられる。そのうち、前半(金融危機まで)は大手金融機関の統合の歴史であり、後半(リーマンショック以降)は地域金融機関、特に地方銀行再編が開始された時代であったといえる。

#### ①バブル崩壊～金融危機

平成元年に国内には、都市銀行 13 行、信託銀行 7 行、長期信用銀行 3 行があった。しかし、バブル崩壊および金融危機への対応で 5 金融機関グループに集約された。その再編劇は生き残りをかけたすさまじいものであった。業態を超えた統合、旧財閥同士のなりふり構わぬ合併、破綻、公的資金注入、不良資産隠ぺい、救済合併等、まさにサバイバルゲームの様相であった。しかし、規模が大きくなったメガ 3 行は、その後発生したリーマンショックを機に海外に市場を求めていった。

#### ②リーマンショック～アベノミクス(地銀再編)

それまでの地域金融機関は、都道府県の県境に守られた経営を続けていた。地元の地方銀行を筆頭にした序列の中で棲み分けを意識して生きてきた。大手銀行の手法を取り入れてバブルに踊った銀行もあったが、多くは比較的堅実に金融危機を乗り越えた。しかし、リーマンショック後の低金利政策が地方銀行の収益力を奪っていった。アベノミクスにより日本経済は回復に向かっていったが、マイナス金利政策は海外に逃避できない地方銀行を直撃した。今、地方銀行はそれまで謳歌してきた都道府県の枠の中で生きられなくなってきた。

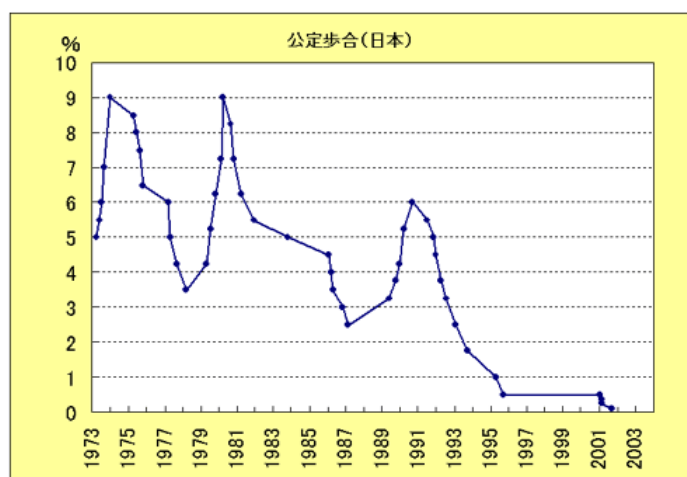
## 2. 金融行政の変化

### (1) バブル崩壊後

#### ① 公定歩合操作

バブル崩壊後、日本銀行は伝統的な金融政策で景気を支えようと政策金利である公定歩合の引き下げ対応を繰り返した。

図表 1-2-1 公定歩合の推移



(出典：日本銀行の仕事って何 公定歩合の決定 [www.kanekashi.com](http://www.kanekashi.com))

平成 3 年 6.00%だった公定歩合は矢継ぎ早に引き下げが行われて、平成 5 年には 1.75%まで引き下げられた。しかし、景気回復が思わしくないため、平成 7 年には 0.5%にまで引き下げられた。平成 13 年にはさらに引き下げられ 0.25%となった(平成 18 年から公定歩合の名称を廃止、現在の日銀が操作する政策金利は、無担保コールレート翌日物の誘導目標金利である)。

#### ② 不動産融資総量規制

平成 2 年に大蔵省は、行き過ぎた不動産向け融資を規制する目的で、不動産関連融資については総量を規制する通達を出して抑制を促した。この規制により不動産関連融資は急ブレーキがかかり、平成元年には前年比 30%増で推移していた不動産業者向け融資は前年比 0.3%増と大幅減となった(総貸出金は前年比 5.6%増加であった)。

不動産融資総量規制の効果によりバブル経済の象徴であった不動産の価格も大幅に下落した。

### (2) 金融危機対応

#### ① 政府の緊急対応

日本の多くの銀行は貸出資産の不良債権化と保有株式の下落の影響により経営体力は大幅に弱まっていた。平成 9 年の北海道拓殖銀行、山一証券の破綻を受けて、翌年(平成 10 年)、政府は金融システム安定を目指し「改正預金保険法と金融機能の安定化のための緊急措置に関する法律」を施行した。また、自己資本規制を下回った金融機関に対しては早期是正措置を導入、

業務改善命令を発動した。さらに、整理回収機構を発足して銀行の不良債権の回収促進を行った。

図表 1-2-2 大蔵省接待汚職事件

各金融機関にはMOF担と呼ばれ、通常の金融業務とは違う任務を負う別動隊のエリート社員がいた。金融行政を担っていた大蔵省 (Ministry of Finance) に頻繁に出入りして、官僚から検査情報等を聞き出すことが彼らの任務であった。金融検査の日付を聞き出すことや、自行の新しいプロジェクトの根回しが主な仕事であり、そのためには接待等を通じて担当官僚と懇意になることも必要であった。

しかし、その接待方法が次第にエスカレートして行き過ぎた接待が報道され社会問題となった。

このことは、大蔵省への過度の権力集中を是正する要因の一つとなり、その後の中央省庁の再編につながっていった。

## ②ペイオフ(預金保護)

平成 14 年、政府は金融機関の破綻による金融システムの崩壊を防ぐために預金者保護を打ち出した。1 金融機関につき 1 預金者あたり元本 1,000 万円とその利息の預金が保護の対象となった。

図表 1-2-3 ある銀行員の回想

当時は支店を挙げて渉外係と一緒に朝から預金獲得に走りまわっていました。

しかし、1,000 万円を超える残高のある預金者は、より安全な金融機関へ預金の移し替えのために来店して預金の引き出しを要求してきました。

窓口担当者はそれを防衛しようとお客様との間で必死の攻防を繰り広げました。……

やがて 1,000 万円単位の札束がカウンター越しに出ていくのを、むなしく眺める日が続きました。



## (3)リーマンショック後

### ①ゼロ金利政策導入

ゼロ金利とは中央銀行がこれ以上の政策金利の引き下げができないことを意味する。平成 11 年、バブル崩壊後の最悪経済下で大規模な財政政策の一環として日銀の短期金利指標である無

担保コール翌日物金利を史上最低の 0.15%に誘導した。

その後、日本の景気回復に伴い一旦は解除されていたが、リーマンショックを受けて米国FRBはゼロ金利を導入した。それに呼応して日銀も再度ゼロ金利政策の導入に踏み切った。

## ②金融円滑化法

前年のリーマンショックからの早期回復を狙い、平成 21 年に国会で金融円滑化法が可決された。この法律は、金銭債務の返済困難な債務者が希望すれば一定期間返済を猶予するように金融機関に示唆したものであった。

しかし、このことは、債務者のモラルハザードにつながり、本来は市場から退場すべき事業者も存続させてしまうこととなった。

## (4)アベノミクス

### ①マイナス金利導入

平成 26 年に発足した第 2 次安倍内閣の基本政策である「アベノミクス 3 本の矢」の一つである「大胆な金融緩和」策の一環として、黒田日銀総裁は「量的・質的金融緩和策」を導入した。「インフレ率 2%」を掲げて異次元緩和(マネタリーベースの増加)を推進し市場に資金を充満させた。さらには平成 28 年には、早期目標達成を目指して日本銀行にある金融機関の当座預金について、ある一定残高を超過した部分に-0.1%のマイナス金利を適用することとした。

図表 1-2-4 政策金利の推移



(出典：アゴラ 言論プラットフォーム agora-web.jp)

マイナス金利導入により金融機関の貸出促進を狙ったものであったが、導入後は地方銀行だけでなく都市銀行の貸出残高もマイナスに転じた。金融市場を超低金利に誘導している環境下での総資金利鞘の圧縮は各金融機関の収益に与える影響は大きく、特に地方銀行の存続そのものにも影響を与えることとなった。

## (5) 地銀再編時代突入

平成 31 年、金融庁は収益環境の厳しい地方銀行に対して統合や合併等を促す政策を発表した。地銀の業績が一段と悪化して中小企業への融資機能が低下すれば地域経済への影響は避けられないとの判断であった。

### a. 独占禁止法の適用除外…

同一都道府県内の銀行が統合して地域のシェアが高くなっても、経営改善やサービス維持につながるといった条件を満たせば統合を容認する。

### b. 預金保険の保険料引き下げ…

再編により健全性を高めた銀行の預金保険機構へ積み立てる保険料を引き下げることで、健全性に対するインセンティブを付与する。

### c. 早期警戒制度の導入…

業績の回復の見られない地銀には監視を強め、将来の収益力に対する事業モデルの再構築を求める。対応が不十分であれば業務改善命令も視野に改革を迫る。

### d. 出資規制の緩和…

従来 of 5% の出資規制を緩和して、銀行の子会社を通じて新たなデジタル分野のどの事業を進めやすくする。

金融庁が地方銀行の経営改革に大きく踏み込む背景には、小規模行を中心に業績悪化に歯止めがかからないという危機感がある。平成 30 年度に地銀が貸出金の利息と手数料収入で得た本業の利益は 105 行のうち約 4 割で赤字であった。このうち 5 期連続赤字の銀行が 27 行もあった。本業で稼ぐことのできない地銀が約 3 割を占め、有価証券の売却益で利益を補うにも限界があるとして金融庁は警鐘を鳴らしている。

## (6) 「金融検査マニュアル」の変遷

平成 10 年に大蔵省から、銀行、証券の検査部門が分離され金融監督庁が誕生した。平成 11 年に金融監督庁の下で作成された「金融検査マニュアル」は、各金融機関が独自に資産査定を行う自己査定のベースとして策定されたものであった。

金融機関の財務内容(特に貸出資産)の透明性を確保するために作成されたものだったが、結果的には「貸し渋り」「貸し剥がし」を助長するものとなってしまった。

### ① 自己査定導入

自己査定とは、「金融検査マニュアル」を元に、各金融機関が自社の規模や環境を考慮して独自の「自己査定」要領を策定して、それに則って貸出資産を査定することが趣旨であった。しかし、貸出債権の査定方法があまりに細かく規定されていたため、メガバンクも信用金庫も同一目線での資産査定を余儀なくさせられた。

図表 1-2-5 債務者区分と融資スタンス

債務者区分	内容	融資スタンス	金融機関の債権
正常先	業績が良好であり、財務内容にも特段問題がない	積極的	正常債権
要注意先	業績が低調、延滞など、今後の管理に注意が必要である	プロパー融資は厳しい	
要管理先	要注意先のうち、3か月以上の延滞、または貸出条件の緩和を受けている	融資はまず不可能	不良債権
破綻懸念先	経営破綻の状況にないが、今後経営破綻が懸念される	新たな融資は不可能	
実質破綻先	法的・形式的な経営破綻には陥っていないが、実質的には破綻に陥っている		
破綻先	法的・形式的な経営破綻に陥っている		

(出典：Biz コンパス bizcompass.jp)

かつては、都市銀行と地元信用金庫とでは地元企業に対しての情報量が違うため、財務面を中心に与信判定をしてきた都市銀行が融資できない地元企業に、地元の信用金庫は無担保で融資をしてきた。それは、決算書をよりどころとする都市銀行と、足で稼いだ情報をもとに貸出金を組み立てる信用金庫との情報量の差であった。この点においては融資分野の“すみ分け”ができていたといえる。

しかし、平成 11 年に金融監督庁が発表した「金融検査マニュアル」は、金融機関ごとの財務内容の透明性（同一貸出先であれば、都市銀行も地元信用金庫も同一の格付けとなる）を重視した。この「金融検査マニュアル」に沿ってつくられた各金融機関の「自己査定」要領に則って自己査定が行われたため、どの金融機関も同じ目線で債務者区分の判定を行うこととなってしまった。A 銀行で「破綻懸念先」であれば、地元 B 信用金庫も「破綻懸念先」（新たな融資は不可能）となった。

金融監督庁は、すべての金融機関のすべての貸出先について「債務者区分」の厳正化を求めた。そして、その「債務者区分」に応じた信用リスクに相当する貸倒引当金を積むよう要請した。貸倒引当金は、債務者区分が「正常先」であれば、貸出残高の 0.1～1.0%程度であるが、「破綻懸念先」となると、無担保部分については 65%超の引当金が必要となった。

債務者の格付けは金融機関の経営をも左右しかねず、財務内容の良くない債務者に対しては慎重な態度とならざるをえなかった。また、数少ない財務内容の良い債務者には各金融機関が殺到するため熾烈な金利競争が加速していった。

図表 1-2-6 金融監督庁と交渉

金融監督庁としての初めての貸出資産査定は、どこの金融機関に対しても厳密な対応が行われた。

金融監督庁実調とは、金融監督庁の定めた抽出基準(ex. 債務超過先)に該当した債務者について「ラインシート」と呼ばれる説明資料を各営業店に作らせて、本店に支店長を集め、各支店長から債務者区分の判定理由について1社ごとに説明を求めるものであった。この際に用いられる検査基準は財務内容を中心として作成された自行の「自己査定」要領である。



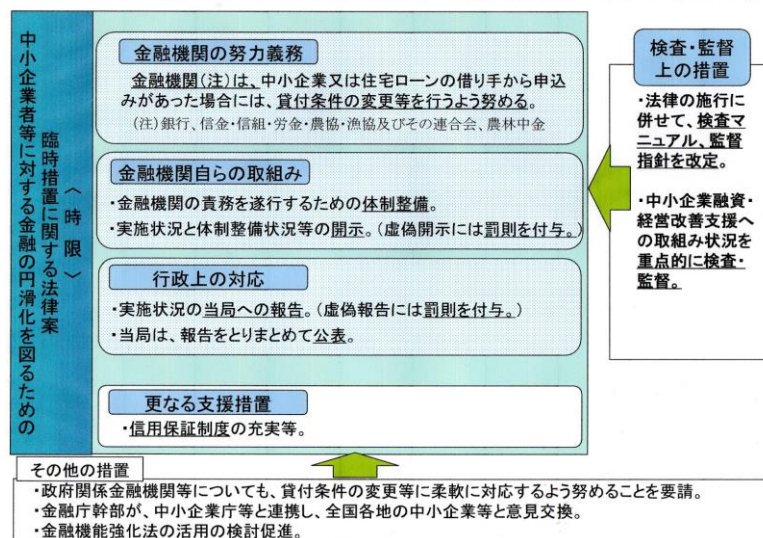
検査官の中には、支店長の説明に曖昧な部分があったり、「自己査定」要領と少しでも違う部分があったりすると、犯罪者のように大声で怒鳴りつけるものいた。この時代に融資に携わっていた人間はこの時の経験がトラウマとなり、その後の企業格付けはもちろん、貸出案件の審査においても極めて保守的に対応するようになってしまった。

## ②金融円滑化法

リーマンショックの影響を受けて、国は債務者から返済猶予の申し出があればこれを受け入れるように金融機関に要請した。これに対して各金融機関が過剰に反応したため申し出のあった債務者は、ほぼ無条件で返済猶予等の条件変更がなされた。

図表 1-2-7 金融円滑化のイメージ図

### 中小企業等に対する金融円滑化対策の総合的パッケージ



(出典：金融庁ホームページ公表資料)

「金融検査マニュアル」に則った格付では、条件変更をした債務者は「要管理先」＝「不良債権」に分類され、優良担保(預金担保等)で保障されていない債権残高に対して15～30%の貸倒引当金を積みねばならなかった。しかし、金融円滑化法を適用すると、債務者区分は「要注意先(除く要管理先)」＝「正常債権」に格上げされ、優良担保(預金担保等)で保障されていない債権残高に対して3～5%の貸倒引当金の計上で済んだ。

a. 実抜計画…

債務者の経営再建のための資産等(例えば、売却可能な資産、削減可能な経費、新商品の開発、販路拡大の見込み)等が存在することが確認でき、かつ、債務者に経営再建計画を策定する意思があることを金融円滑化法の適用条件とした。

「実抜計画」とは「5年以内(最長10年以内)に経営再建が達成される経営改善計画がある場合」でかつ、**実現可能性が高い抜本的な経営改善計画**が策定されていることが大前提で、策定後、1～2年は計画通り推移することを必要条件とした経営改善計画である。

b. 合実計画…

「実抜計画」が「要管理先(不良債権)」⇒「要注意先(その他)＝正常債権」とするものに対して、「破綻懸念先」⇒「要管理先」にランクアップするものが、「合実計画」である。

「合実計画」とは「経営改善計画が5～10年以内で、進捗が概ね計画どおりであり、今後も計画どおりに推移すると認められ」計画終了時の格付けが「正常先」ととなる計画(事業の継続性が確保できれば「要注意先」でも差し支えない)で、**合理的かつ実現可能性の高い経営改善計画**である。

c. 暫定リスケ…

債務者の財務内容によっては、「実抜計画」「合実計画」では債務者区分を上位修正できない場合に適用する。

金融機関への返済を3年程度停止して、債務者に事業に集中してもらい再建の目途を探るものである。

再建の目途が立つようであれば、そこから、「実抜計画」もしくは「合実計画」を作成して債務者区分のランクアップを図るものである。

### ③金融行政の方向転換

これまでの金融庁の厳格な「金融検査マニュアル」重視姿勢は、すべての金融機関の自由度を大きく奪ってしまっていた。メガバンクを中心とした大手金融機関は生き残りをかけて海外市場に進出していったが、地方金融機関は完全に委縮してしまった。

地方金融機関は中小企業の財務内容を厳格に評価して忠実に債務者区分に反映させた融資運営をせざるを得なかった。また、超低金利下では、貸倒れによるリスクの発生を嫌い国債購



入等の安全資産で運用して中小企業への資金提供が十分でなかった。

そのため、融資を受けられない中小企業はどこかの金融機関からも応援してもらえず、25ページの「全国倒産年次推移(全国)」にあるように、「金融検査マニュアル」導入した平成11年以降は、倒産件数・金額とも高水準で推移するようになった。

平成15年3月、金融庁は今までの金融行政を180度方向転換して、地方金融機関を中心に中小企業の再生と地域経済の活性化を図るために「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」を発表した。また、同年6月には、リレバンの一環としてコンサルティング業務等を金融機関の付随業務とすべく事務ガイドラインの改正を発表した。

#### ④リレーションバンキングの推進

平成15年に金融庁は「リレーションバンキングの機能強化に向けて」を公表してリレバンの推進を目指した。金融機関が借り手である顧客との親密な関係を継続維持することで、通常では入手し難い情報(決算書等に現れない情報)をもとに金融等のサービスを提供するビジネスモデルの導入を地域金融機関に求めた。

図表 1-2-8 リレーションバンキング

##### a. 財務データ以外の情報把握…

- ・決算書に現れていない情報をSWOT分析等により「強み」「弱み」を把握して企業評価に役立てる。

##### b. 担保・保証人からの脱却…

- ・担保・保証人に依存せず、ビジネスモデルを評価した融資を推進する。

##### c. 地域密着型金融の推進…

- ・地域の特性や利用者ニーズを踏まえ、地域金融機関の使命を発揮していく。

しかし、同年5月には、不良債権が多くて自己資本が過少となったりその銀行に公的資金が投入されており、金融機関の積極的な中小企業融資への方向転換は難しかった。また、「目利き力」「事業性評価」と言われても、当時の営業店の現場では支援ノウハウが確立されていない状況にあった。

その後、

- ・平成17年には「地域密着型金融の機能強化に関するアクションプログラム」
- ・平成19年には「地域密着型金融の取組みについての評価と今後の対応について」

「地域密着型金融推進に関する監督指針の策定」

等、矢継ぎ早に対策を講じたが、それまでの「金融庁検査マニュアル」重視の姿勢から抜けきれなかった。

平成20年9月にリーマンショックの影響を受けて、「金融円滑化法」が導入されたことにより再び債務者区分に脚光があたった。金融機関にとっては「実抜計画」「合実計画」等により

債務者区分をことに引き上げることに主眼が置かれた。

#### ⑤「金融検査マニュアル」の変更

「金融円滑化法」が終了した平成 25 年に金融庁は「金融検査マニュアル」の大幅な見直しを実施した。金融機関の破綻懸念がなくなった中で、日本経済を成長戦略に舵をきるにあたり、従来の「金融検査マニュアル」は大きな足枷になっていた。

金融庁は検査方針を大幅に緩和して、債務者区分については、仮に倒産しても金融機関の経営に大きな影響を与えない中小企業向け貸出金については、各金融機関の自己査定を尊重することとして、貸出金査定の独自性を認めることとした。

#### ⑥ローカルベンチマークの導入

バブル崩壊後、金融機関は債権回収に忙しくなり、かつての「金融検査マニュアル」がそれを助長してきた。すべての金融機関が財務情報に基づく情報だけで融資先を判断する土壌が出来上がってしまった。

さらに、格付さえ不要の融資が実行できる信用保証協会 100%保証の特別保証(平成 10 年)と緊急保証(平成 20 年)が金融機関の与信判断能力を大幅に低下させてしまった。

平成 27 年、経済産業省は与信判断能力の低下した金融機関の職員と企業との財務面以外の会話の糸口としてローカルベンチマークの導入を提唱した。地域金融機関の生き残りのためにも、企業の財務面以外も考慮した与信の組み立て＝「事業性評価」に基づく融資の推進を促した。

#### ⑦森金融長官登場

「金融検査マニュアル」導入から 16 年の月日は、地域金融機関の与信判断能力を落としただけでなく、地域金融機関としての存在意義を無くしてしまっていた。

平成 27 年 7 月、森信親金融庁長官は地域金融機関に危機感を醸成させるため、今後の「金融行政方針」における重点施策を発表した。

地域金融機関の機能不全を懸念した森金融長官は、「中小企業 1000 社ヒアリング」を実施した。地域金融の在り方を監督下にある金融機関ではなく、債務者である中小企業 1000 社に金融庁が直接ヒアリングするという画期的なものであった。

「金融庁検査マニュアル」厳守を重視してきた地域金融機関の不良債権は「金融危機」の時代からは大きく減少していた。しかし、その不良債権（要管理先以下の債務者への貸出）の対応方法は、貸出先企業に寄り添って経営内容が改善したものばかりではなかった。金融機関のバランスシートに残高を乗せたまま「間接償却（貸倒引当金を積む）」を行って、債務者に対しては漠然と返済猶予を繰り返しているだけの状態や、バルクセールにより貸出債権そのものを金融機関外部に売却してバランスシートから消し去っているものも多くみられた。

「中小企業 1000 社ヒアリング」により、地域金融機関が顧客と大きく乖離していることが見えてきた。事業の本質を見て貸しているのではなく、担保と保証しか見ていない実態が明らかになった。金融機関の不良債権処理を重視してきた姿勢を転換させ、金融機関に企業の将来を見て貸出金を増やす方向性を明確に示した。具体的に 2 つのベンチマークを導入して、そのための 3 つの K P I を設定した。

図表 1-2-9 ベンチマークと K P I

(ベンチマーク)

「地域における取引企業数の推移」⇒リスクコントロールしながら取引先を増やす

「支店の業績評価」⇒顧客の価値向上につながる営業活動をしているか

(K P I)

- ・金融機関が主力とする企業の経営改善や成長力の強化
- ・持続可能性に懸念がある企業の抜本的事業再生や早期転廃業等円滑な新陳代謝の促進
- ・担保・保証依存の融資姿勢からの転換

森長官は取材に対して次のように答えている。

「ある信用組合は、銀行がまったく目を向けない事業者に対して無担保の個人ローンや中小企業向けローンなどのサービスを提供し始めたら、収益が上がるようになったそうです。その信組の理事長は「貸出先はいくらでもあります」と話していました。その信組では、貸出先の事業の実態把握を行うため、理事長が工場まで足を運ぶそうです」

ある信用組合とは「広島市信用組合」のことであり、理事長とは山本明弘氏のことである。投資信託や生命保険などの商品を取り扱わずに地道に地元企業への融資のみで、15 期連続で増収増益を達成した。その様子は NHK の「プロフェッショナル 仕事の流儀」でも取り上げられた(平成 30 年「我々は最後の砦(とりで)～信用組合理事長」)。

図表 1-2-10 山本理事長の現場主義

理事長に就任してからの 7 年の間に、私は 8,000 軒以上の取引先を訪問しています。

得意先にアポなしで単独訪問するのは、お客様の実態を肌感覚で確認することが目的です。

その時の従業員の応対、社内の雰囲気、役員や経理部長の姿勢、これらが、企業評価と与信管理につながります。

ほとんどの取引先企業で他の金融機関とバッティングしますが、それで貸出先がなくなる、というのは甘えだと思えます。中小零細企業には、毎日の資金繰りを必要としている企業も多くあります。だからこそ、足を使った情報収集による融資案件の開拓と、スピーディーな審査こそが貸出残高を伸ばすために欠かせない武器になります。

## ⑧事業性評価

森金融長官が後継者に指名したのは日下智治地域金融企画室長であった。「金融仲介の改善に向けた検討会議」の調整役を広島銀行から抜擢した。

日下氏は広島銀行時代にバブル崩壊を経験した。広島銀行の地元ではマツダ本体がバブル崩壊で財務が傷みフォードの傘下に入っている状況であった。広島銀行の取引先にはマツダに部品を供給している企業が多数あったが、バブル崩壊の影響を受けていずれも財務内容が相当に傷んでいた。広島銀行が財務のみで評価する従来の「金融検査マニュアル」通りに取引先の債務者区分を適用すると運転資金の調達ができず、マツダへの部品供給がストップしかねない状況であった。

マツダに部品を供給するサプライヤーを支えるため、取引先企業の財務面だけで評価するのではなく、数字に表れない技術や顧客基盤、組織力などを見極める「定性分析」のモデルを開発した。これが広島銀行の事業性評価のモデルとなり、後の「事業性評価」の原点となった。

その後、財務面に現れない「強み」を評価しようとする「知的資産経営報告書」、「経営デザインシート」等に引き継がれていった。

## (7)金融行政の変化のまとめ

平成の金融政策で象徴的なものは「金融検査マニュアル」の導入である。

それまでの金融行政は景気変動に合わせて金利を動かし市場の資金需給を調整するものであった。その根底には金融機関はつぶれないという神話が生きていた。金融行政の基本は金融機関がしっかりしていることが大前提で、昭和40年に山一証券を日銀特融で救済したのも金融秩序を維持するためであった。

しかし、バブル崩壊により海外から「日本の金融システム」に不安の眼が向けられると、金融庁は全金融機関に対して一斉に同一基準で資産査定を行った。海外から資金を調達していない地域金融機関にも同一目線で制度を導入したため、「貸し剥がし」「貸し渋り」が発生し中小企業の資金調達の道を閉ざしてしまった。

リレーションバンキング導入等で方向転換を図ろうとしたが、リーマンショックを受けた「金融円滑化法」の導入が「金融検査マニュアル」の考えを生き永らえさせてしまった。「金融検査マニュアル」が生きていた20年の歳月が、昭和時代の銀行員が得意だった「事業性評価」を、平成時代の金融マンに伝承することを妨げてしまった。

森金融長官の登場により「事業性評価」が何であるかが明確になり動き始めた金融機関もある。平成のビジネスモデルの変革をしなければ、地域金融機関自身生き残っていけない時代となった。

令和元年12月、「金融検査マニュアル」は廃止された。

### 3. 倒産の状況

#### (1) 全国の倒産状況

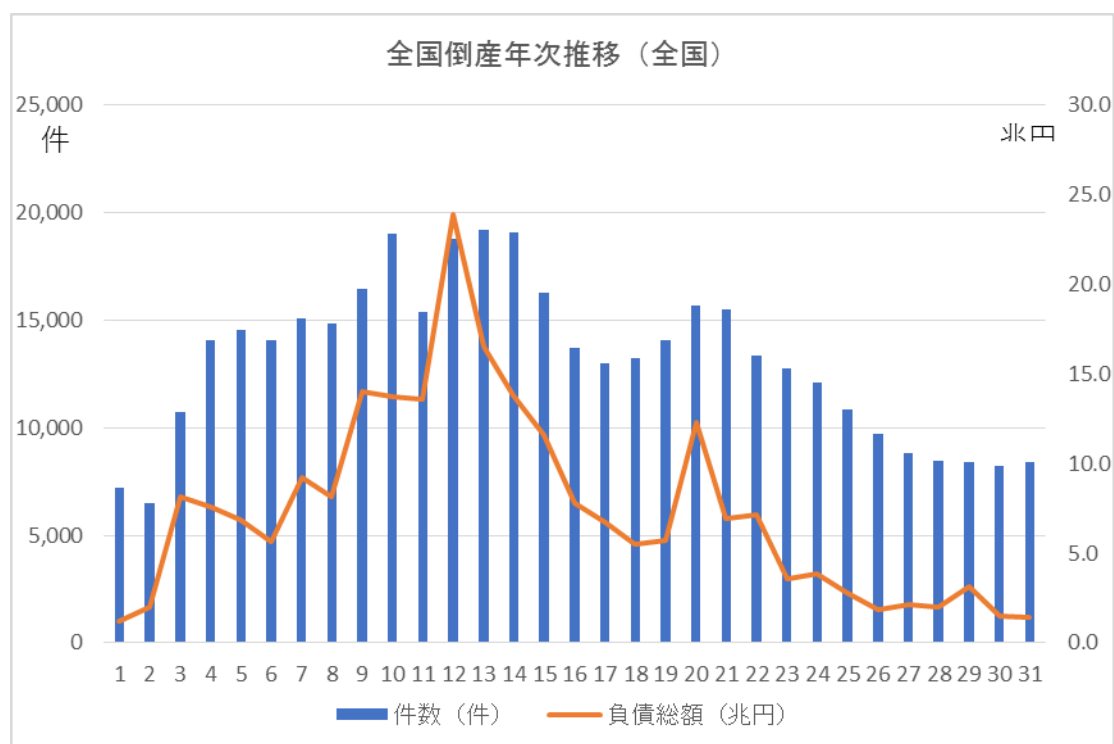
中小企業庁では、中小企業の倒産状況を把握することを目的に、株式会社東京商工リサーチの調査結果を取りまとめ、毎月「倒産の状況」として発表している。統計の内容としては、株式会社東京商工リサーチの調査結果を、負債総額、資本金別、業種別、原因別などで分類している。以下、同庁 H.P からの資料及び東京商工リサーチ（株）の HP からの資料による。

#### ①2019年（平成31年1月－4月、令和元年5月－12月）

下図は平成元年から令和元年までの31年間の全国倒産件数および負債総額である。令和元年の全国倒産件数は8,383件となり、前年比1.7%増、過去30年で3番目に低水準であるが、11年ぶりに前年を上回る状況となっている（最少は平成2年の6,468件、過去最多は平成13年の19,164件）

一方で負債総額の推移は、前年比4.1%減で、過去30年間では、最少の金額となった。過去最大は平成12年23.9兆円で、その約5.9%の低さとなっている。

図表 1-3-1 全国倒産年次推移



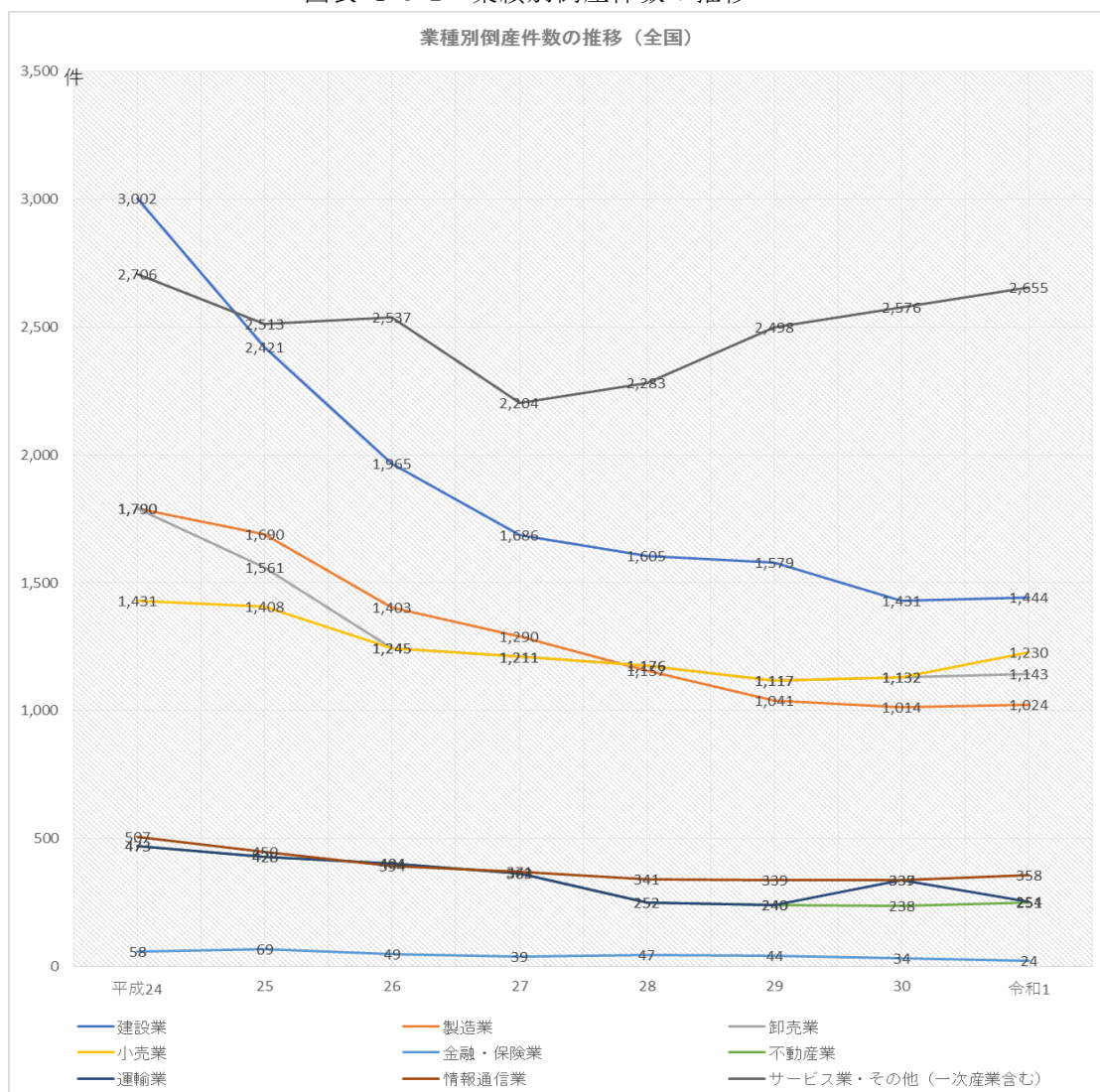
（出典：東京商工リサーチ統計データ）

## ②業種別倒産状況の推移

次に、業種別倒産件数状況（負債1千万円以上）の推移を見てみると、令和元年は9産業のうち7業種で前年比増加している。サービス業・その他（一次産業含む）は2,655件となり4年連続で前年を上回っている。また、小売業は1,230件（前年比8.6%増）で2年連続増加に転じている。さらに、建設業は1,444件（前年比0.9%増）となり11年ぶりに増加に転じた。製造業1,024件（同0.9%増）と情報通信業358件（同6.2%増）についても10年ぶりに増加し、運輸業254件（同6.7%増）についても7年ぶりで増加に転じた。

一方で、卸売業は1,216件（同4.1%減）と引き続き減少、金融・保険業34件（同22.7%減）と不動産業257件（同7.8%減）についても3年連続で減少している。

図表 1-3-2 業績別倒産件数の推移



（出典：東京商工リサーチ統計データ）

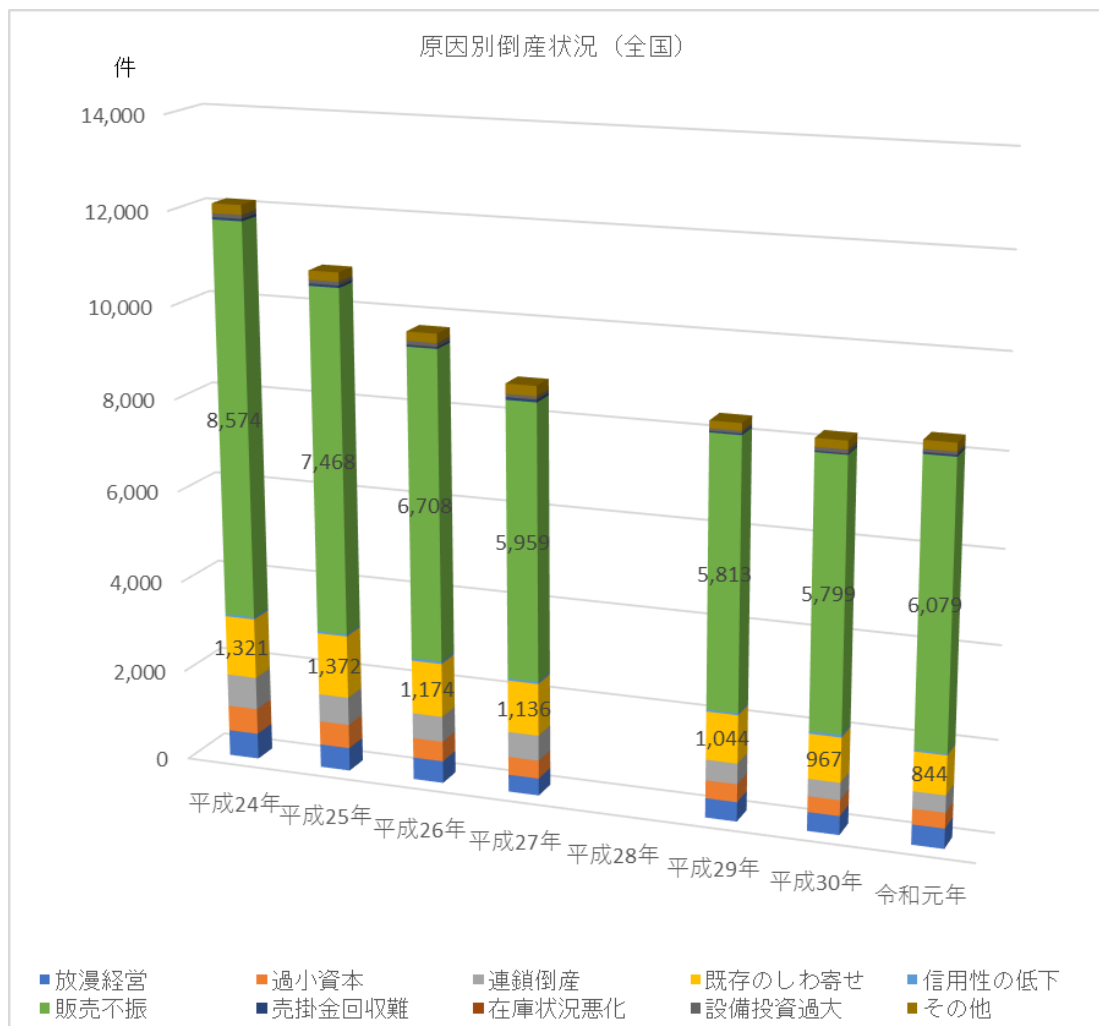
### ③原因別倒産状況の推移

原因別倒産状況については、販売不振による原因の1番目は6,079件（前年比4.8%増）で原因別倒産の7割を占めている。2番目は既存のしわ寄せで844件（同12.7%増）となっている。前年比減少した項目は、「過少資本」「連鎖倒産」「既存のしわ寄せ」「信用性の低下」「設備投資悪化」となっている。一方、前年比増加した項目は、「放漫経営」「販売不振」「売掛金回収困難」となっている。

経営状態が悪化しているにもかかわらず、具体的な対策を講じないまま倒産に至る「既存のしわ寄せ」（「ゆでガエル」状態）は、直接的な原因が掴みにくく、いくつかの要因が重なっているため、対策が遅れがちである。経営悪化の兆候をいち早く察知し、機敏な対応を促すことが必要であると考えられる。

また、当分類項目にはないが、「人手不足」による倒産が増加しており、「人手不足」関連倒産が調査開始以来で最多の426件（前年387件）となっている。

図表 1-3-3 原因別倒産状況（全国）



※平成28年はデータを確認できないため記載せず（出典：中小企業庁HPの統計データ）

#### ④2019年の倒産状況

(1月-6月)

前年同期比 3.8%減 (158 件減)、上半期では 10 年連続で前年同期を下回り平成 2 年以来の低水準となっている。2019 年上半期 (1-6 月) の全国企業倒産 (負債額 1,000 万円以上) は、件数が 3,990 件、負債総額が 7,618 億 1,000 万円だった。件数は、前年同期比 3.8%減 (158 件減)。上半期では 10 年連続で前年同期を下回り、1990 年 (2,948 件) 以来の低水準となった。負債総額は、前年同期比 2.0%増 (152 億 700 万円増) の微増で、上半期では 2017 年 (2 兆 2,104 億 3,800 万円) 以来、2 年ぶりに増加した。負債 10 億円以上は 88 件 (同 90 件) にとどまり、上半期では過去 30 年間で初めて 90 件を下回った。

(4月-9月)

負債総額は前年同期より 2,426 億 9,700 万円減と大幅に減少し、年度上半期として過去 30 年間で最少を記録した。これは前年同期に 1 件発生した負債 1,000 億円以上の倒産がなかったほか、同 10 億円以上の大型倒産が 87 件 (前年同期 98 件) と 2 年連続で 100 件を下回ったことが大きな要因である。

(10月)

2019 年 10 月度の全国企業倒産 (負債額 1,000 万円以上) は、件数が 780 件 (前年同月比 6.8%増)、負債総額は 885 億 7,800 万円 (同 24.6%減) だった。件数は 2 カ月連続で前年同月を上回り、今年 2 番目の高水準となった。10 月度では 2 年ぶりに前年同月を上回ったが、1990 年以降の 30 年間では 6 番目の低水準にとどまっている。負債総額は 5 カ月連続で前年同月を下回った。負債が 1,000 億円割れとなったのは、2 年ぶり。この 30 年間で最少を記録した。小・零細企業を中心にした状況が鮮明になる一方、負債 50 億円以上の大型倒産は発生がなかった。

(12月)

2019 年 12 月度の全国企業倒産 (負債額 1,000 万円以上) は、件数が 704 件 (前年同月比 13.18%増)、負債総額は 1,568 億 6,400 万円 (同 24.6%減) だった。

倒産件数は 4 カ月連続で前年同月を上回った。4 カ月以上連続で前年同月を上回ったのは 10 年ぶり。12 月度では 3 年ぶりに前年同月を上回ったが、1990 年以降の 30 年間では 4 番目の低水準にとどまっている。

一方、12 月の負債総額は 2 カ月連続で前年同月を上回った。12 月度の負債は 30 年間で 2018 年に次ぐ、2 番目の低水準だった。



図表 1-3-4 倒産の状況

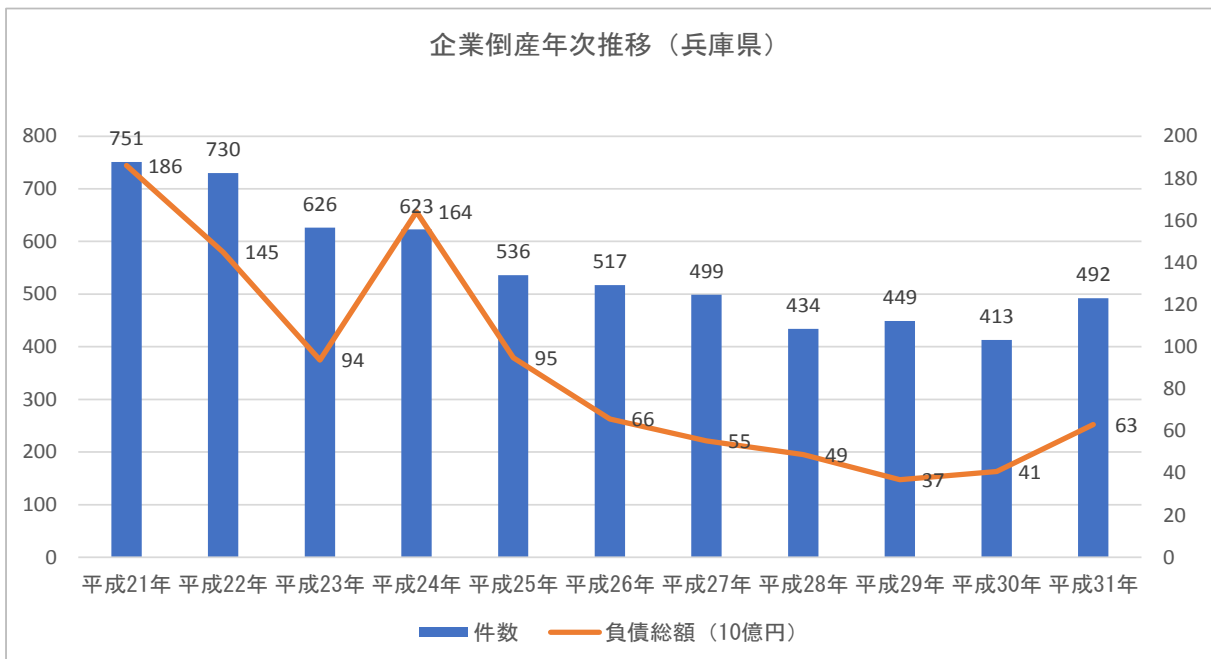
倒産の状況 (倒産件数、負債金額)		(単位：件)			(単位：億円)			
		件数		中小企業	負債金額		中小企業	
		実数	前年同期(月)比	実数	実数	前年同期(月)比	実数	
31年	1月	666	4.9	663	1,684	61.0	1,558	
	2月	588	△ 4.7	587	1,950	116.7	1,948	
	3月	662	△ 16.1	662	971	△ 26.8	971	
	4月	645	△ 0.8	645	1,069	12.0	1,069	
	1年	5月	695	△ 9.4	695	1,075	2.9	1,075
		6月	734	6.4	734	870	△ 60.4	870
		7月	802	14.2	802	934	△ 17.1	934
		8月	678	△ 2.3	678	871	△ 28.1	871
		9月	702	13.0	702	1,130	△ 38.7	1,130
		10月	780	6.8	780	886	△ 24.7	886
		11月	727	1.3	726	1,225	1.0	1,159
		12月	704	13.2	704	1,569	91.8	1,569

(出典：中小企業庁HPの統計データ)

(2) 兵庫県の倒産状況

兵庫県内の倒産件数は、平成28年まで減少傾向にあったが、平成29年に増加、平成30年は再び減少に転じたものの、令和元年は492件と前年比19%の増加に転じた。負債総額は、平成24年以来減少傾向にあったが、平成30年において若干増加に転じ、令和元年は前年比54.7%増と大幅な増加に転じた。

図表 1-3-5 兵庫県の倒産状況



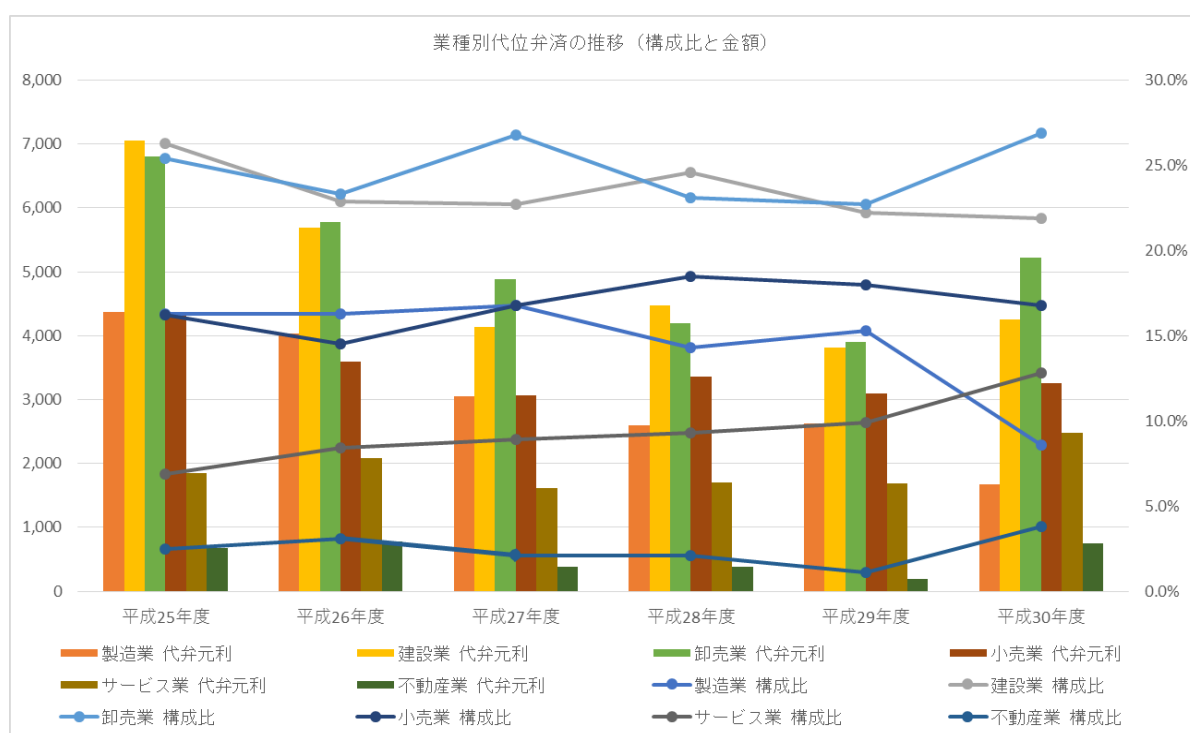
(出典：東京商工リサーチ統計データ)

### (3) 兵庫県信用保証協会の代位弁済

兵庫県信用保証協会のディスクロージャー誌による代位弁済の推移について見てみる。業種別代位弁済の推移の構成比を見ると、製造業の比率が減少傾向であるのに対し、サービス業の比率が漸増している。構成比率は、卸売業が26.9%（平成30年度）と最も高くなっており、次いで建設業21.9%、小売業16.8%となっている。

図表 1-3-6 業者別代位弁済の推移（構成比と金額）

		平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
製造業	構成比	16.3%	16.3%	16.8%	14.3%	15.3%	8.6%
	代弁元利(百万円)	4,377	4,035	3,054	2,597	2,629	1,667
建設業	構成比	26.3%	22.9%	22.7%	24.6%	22.2%	21.9%
	代弁元利(百万円)	7,061	5,688	4,133	4,471	3,811	4,258
卸売業	構成比	25.4%	23.3%	26.8%	23.1%	22.7%	26.9%
	代弁元利(百万円)	6,807	5,780	4,887	4,192	3,901	5,226
小売業	構成比	16.2%	14.5%	16.8%	18.5%	18.0%	16.8%
	代弁元利(百万円)	4,353	3,596	3,060	3,352	3,090	3,256
サービス業	構成比	6.9%	8.4%	8.9%	9.3%	9.9%	12.8%
	代弁元利(百万円)	1,853	2,087	1,616	1,697	1,692	2,480
不動産業	構成比	2.5%	3.1%	2.1%	2.1%	1.1%	3.8%
	代弁元利(百万円)	679	781	380	389	194	744



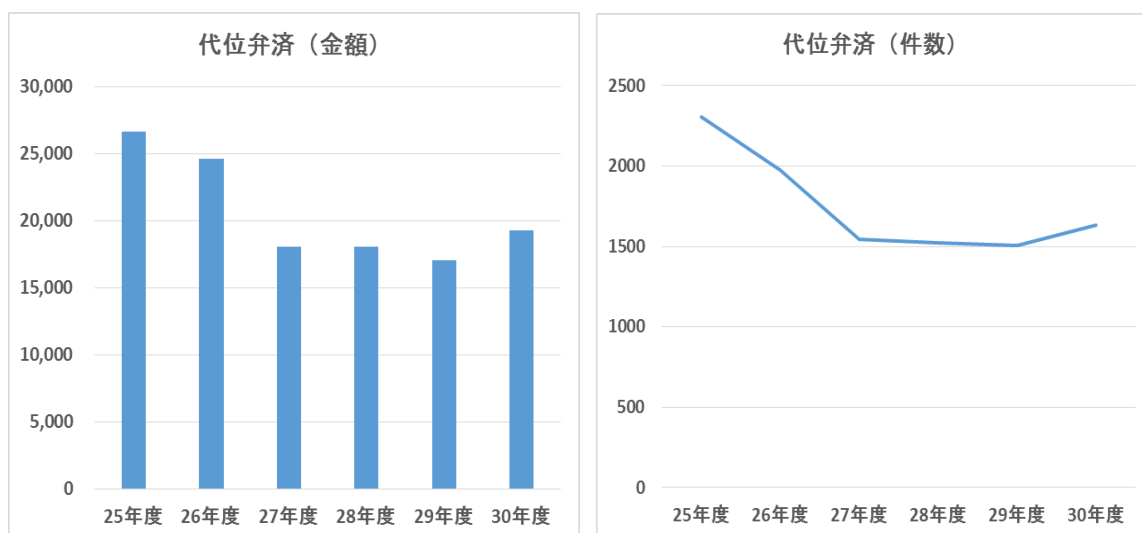
（出典：兵庫県信用保証協会ディスクロージャー誌／2019年度信用保証協会のあらまし）

次に、平成 27 年度以降の兵庫県信用保証協会の代位弁済の金額と件数の推移を示す。

図表 1-3-7 兵庫県信用保証協会の代位弁済の推移

(単位:百万円/件)

	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
代位弁済(金額)	26,636	24,620	18,097	18,039	17,049	19,302
代位弁済(件数)	2,306	1,974	1,545	1,524	1,505	1,634



(出典：兵庫県信用保証協会ディスクロージャー誌／2019 年度信用保証協会のあらまし)

兵庫県信用保証協会の代位弁済の推移を見ると、平成 27 年度は金額ベースで 18,097 百万円となっており、前年度比で 6,523 百万円の減少となった。件数ベースも 1,545 件となっており、前年度比で 429 件の減少となった。平成 28 年度以降は金額ベースで 18,000 百万円前後、件数ベースでも 1,500 件前後で推移している。結論として、平成 27 年度以降の代位弁済の金額と件数で大幅な改善が見られる。

#### (4) 倒産の状況のまとめ

##### ① 全国の倒産状況

全国の倒産状況は、バブル崩壊後増加傾向にあったが平成 14 年以降減少した。しかし、平成 20 年に発生したリーマンショックにより再び一時的に増加したが、それ以降は減少傾向にある。平成 31 年は倒産件数が微増したものの、負債総額は過去 30 年で最低の金額となった。近年は、地域金融機関が経営支援を強化しているため、倒産件数と負債総額は減少しているものと考えられる。倒産原因については、「販売不振」と「既存のしわ寄せ」で全体の 8 割程度を占めており、事業再生（経営改善）の支援の重要性が理解できる。

## ②兵庫県の倒産状況

兵庫県内の倒産状況については、全国の倒産状況の推移と連動している。ただし、平成 30 年以降、倒産件数と負債総額がともに増加しており、注意が必要である。また、近年は小売業とサービス業の倒産件数が増加傾向にある。

## ③兵庫県信用保証協会の代位弁済の推移

兵庫県信用保証協会の代位弁済の推移について、平成 27 年度から金額と件数が大幅に減少しており、平成 28 年度以降もこの水準をほぼ維持している。兵庫県信用保証協会の事業推進の成果が表れているものと考えられる。

## 第2章 地域金融機関へのアンケート調査

### 1. アンケートの実施概要

#### (1) 概要

本アンケートは、兵庫県を地盤とする地方銀行（2行）、信用金庫（11庫）、信用組合（3組合）を対象として実施した。アンケートの回答方法は、担当者との面談及び郵送での送付で実施した。兵庫県内の16金融機関の内、14金融機関から回答を得た。本アンケートは、各金融機関の本部担当者及び支店担当者から任意にアンケートを依頼して実施したものであり、各金融機関の職員の声をまとめたものである。

#### (2) アンケート項目

アンケートの項目は、下記の13項目である。なお、各回答選択肢については添付資料の「アンケート調査票」を参照。

質問1：金融検査マニュアルの廃止について、どう考えますか？（複数回答可）

質問2：今後のコンサルティング支援についてどう考えていますか？

質問3：コンサルティング支援の強化の項目は何ですか？（複数回答可）

質問4：事業再生・経営改善における計画書作成について、下記の外部専門家（金融機関内部の専門家を除く）を活用したことがありますか？（複数回答可）

質問5：外部専門家をどのような経緯で活用しましたか。（複数回答可）

質問6：事業再生・経営改善における計画書作成について、今後中小企業診断士を活用したいと考えていますか？

質問7：中小企業診断士を活用する際のネックは何ですか？（複数回答可）

質問8：中小企業診断士が経営改善計画書を作成した場合のメリットは何ですか？（複数回答可）

質問9：中小企業診断士が経営改善計画書を作成した場合のデメリットは何ですか？（複数回答可）

質問10：経営改善計画書を作成した場合の金融機関の効果は何ですか？（複数回答可）

質問11：経営改善計画策定後の中小企業診断士の活用についてどう考えますか？

質問12：経営改善支援センター事業で公表されている経営改善計画書のひな型について、満足していますか？

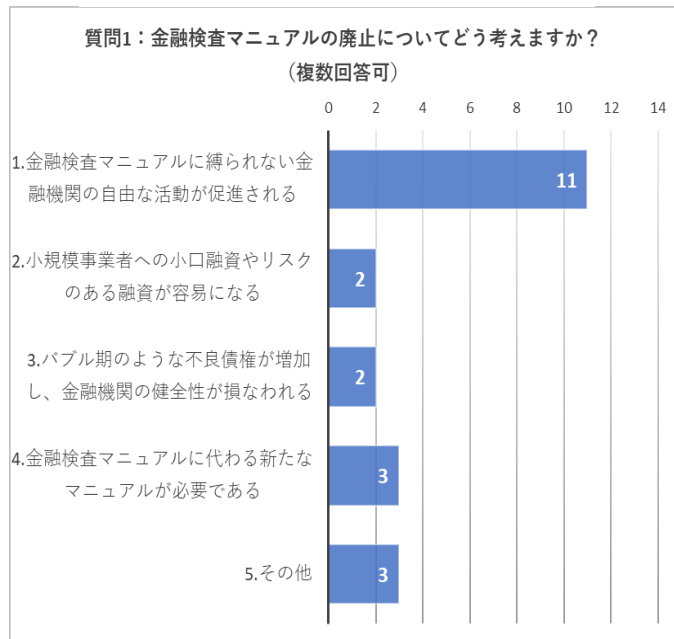
質問13：御行（御庫）における中小企業診断士の活用について、ご意見・ご希望をご自由に記入をお願いします。

## 2. アンケート結果

### (1) 各質問への回答結果

質問 1 では金融検査マニュアルの廃止について、各金融機関がどのように考えているのかについて確認を実施した。アンケートの結果は、「金融検査マニュアルに縛られない金融機関の自由な活動が促進される」との回答が 11 機関（79%）と最も多く前向きな反応がうかがえる。一方で、「金融検査マニュアルに代わる新たなマニュアルが必要である」との回答も 3 行あった。その他の回答として、「当面はマニュアルの影響が残ると思われる」や「金融機関取引に対する事業性評価が更に重要になる」との回答があった。

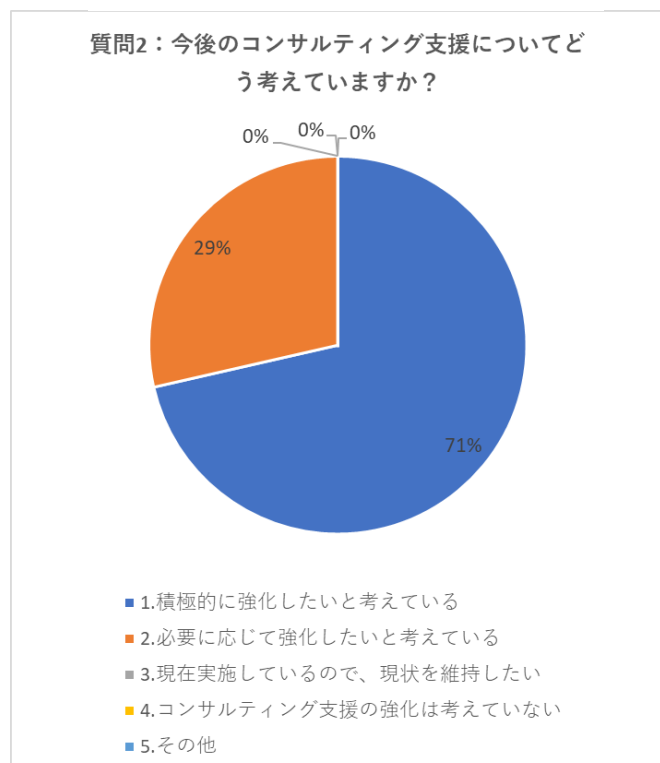
図表 2-2-1 質問 1 アンケート結果



質問 2 と 3 では金融庁からの指針でもあるコンサルティング支援の強化について、各金融機関がどのように考えているかについて確認した。

質問 2 では、今後のコンサルティング支援についてどう考えているかについて確認を実施した。「積極的に強化したいと考えている」との回答が 10 機関（71%）、「必要に応じて強化したいと考えている」との回答が 4 機関（29%）と全金融機関から前向きな取り組み姿勢が伺える。

図表 2-2-2 質問 2 アンケート結果



質問 3 では、コンサルティング支援を強化したい項目についての確認を実施した。

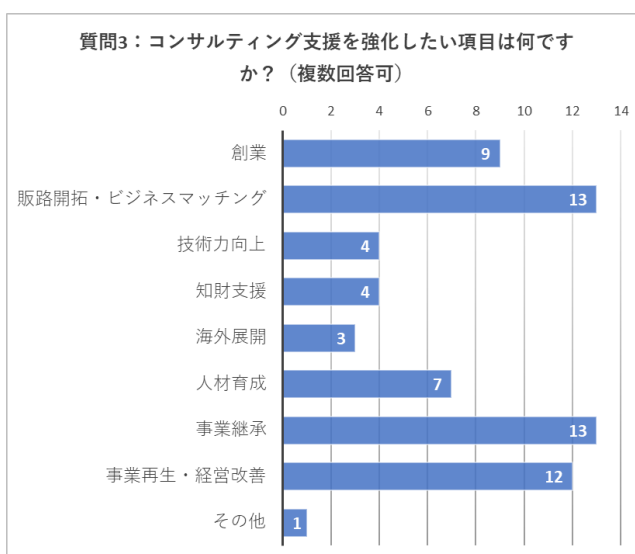
「販路開拓・ビジネスマッチング」と「事業承継」は、13 機関（93%）から強化したい項目との回答があった。また、「事業再生・経営改善」が 12 機関（86%）、「創業」が 9 行（64%）、強化したい項目として回答している。一方で、「技術力向上」や「知財支援」、「海外展開」については、3~4 機関と少ない回答であった。

質問 4 と 5 では事業再生・経営改善における計画書作成について外部専門家の活用について確認した。

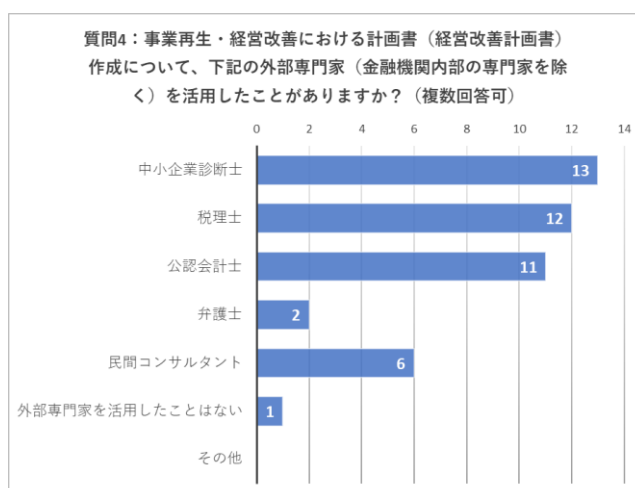
質問 4 では、どのような専門家を活用したかについて確認を実施した。外部専門家としては、「中小企業診断士」を他との回答が 13 機関（93%）と最も多く、「税理士」が 12 機関（86%）、「公認会計士」が 11 機関（79%）の順となった。また、「民間コンサルタント」を活用したとの回答も 6 機関あった。

次に質問 5 では、外部専門家の活用の経緯について確認した。「再生支援協議会・保証協会・よろず支援拠点を経由して活用した」との回答が 13 機関（93%）と外部専門家を活用したのある全金融機関から回答があった。他の経緯として、「金融機関が外部専門家に直接依頼して活用した」との回答が 8 機関（57%）、前述以外の「支援機関を経由して活用した」との回答が 7 機関（50%）あった。

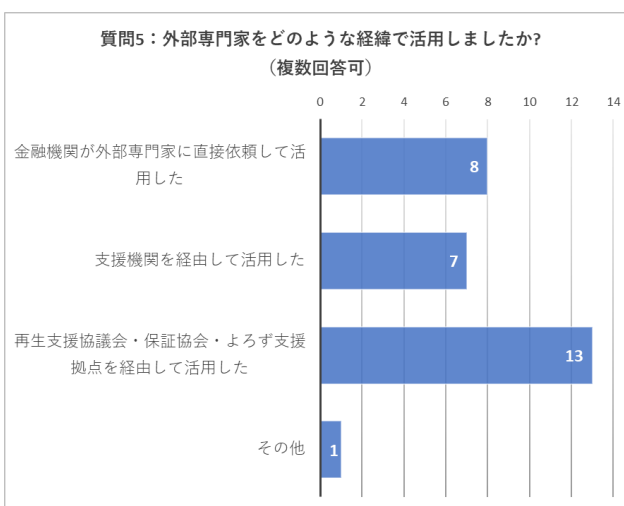
図表 2-2-3 質問 3 アンケート結果



図表 2-2-4 質問 4 アンケート結果



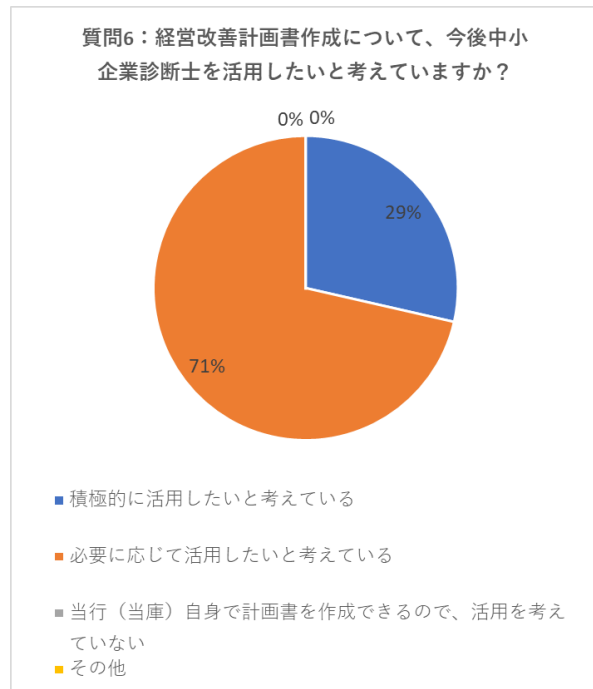
図表 2-2-5 質問 5 アンケート結果



図表 2-2-6 質問 6 アンケート結果

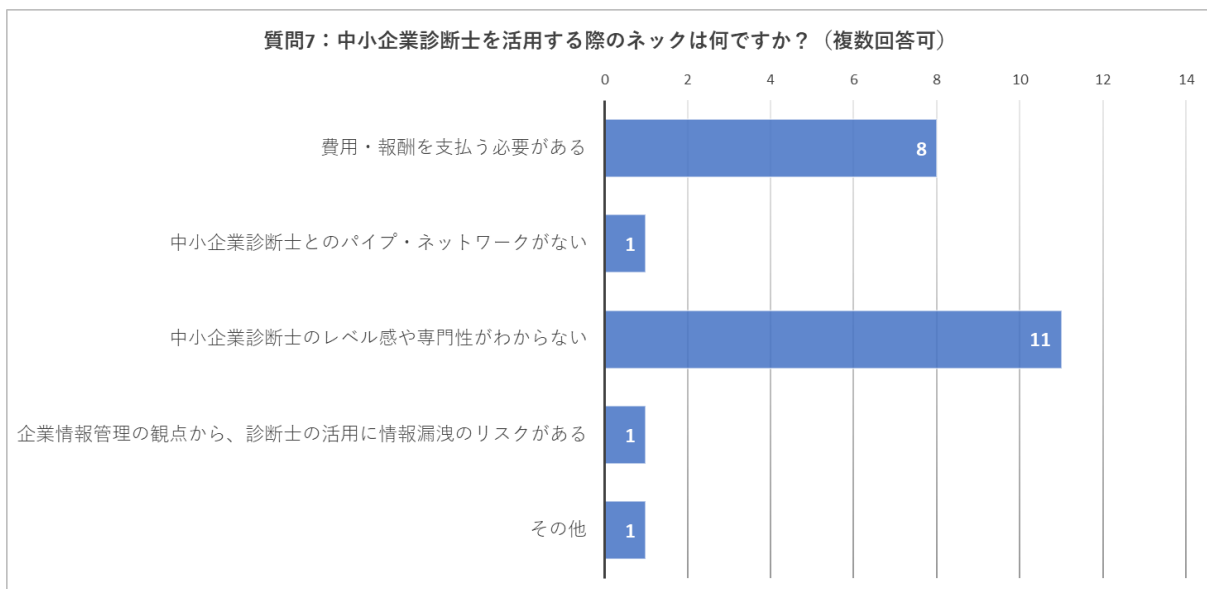
質問 6 と 7 では外部専門家としての中小企業診断士の活用について確認を実施した。

質問 6 では、経営改善計画書の作成について今後、中小企業診断士を活用したいと考えているかについて確認した。「積極的に活用したいと考えている」との回答が 4 機関 (29%)、「必要に応じて活用したいと考えている」との回答が 10 機関 (71%) と全 14 機関から活用に前向きな回答があった。



質問 7 では、中小企業診断士を活用する上でネックとなる項目について確認した。「中小企業診断士のレベル感や専門性がわからない」との回答が 11 機関 (79%) と最も多く、「費用・報酬を支払う必要がある」との回答が 8 機関 (57%) であった。

図表 2-2-7 質問 7 アンケート結果

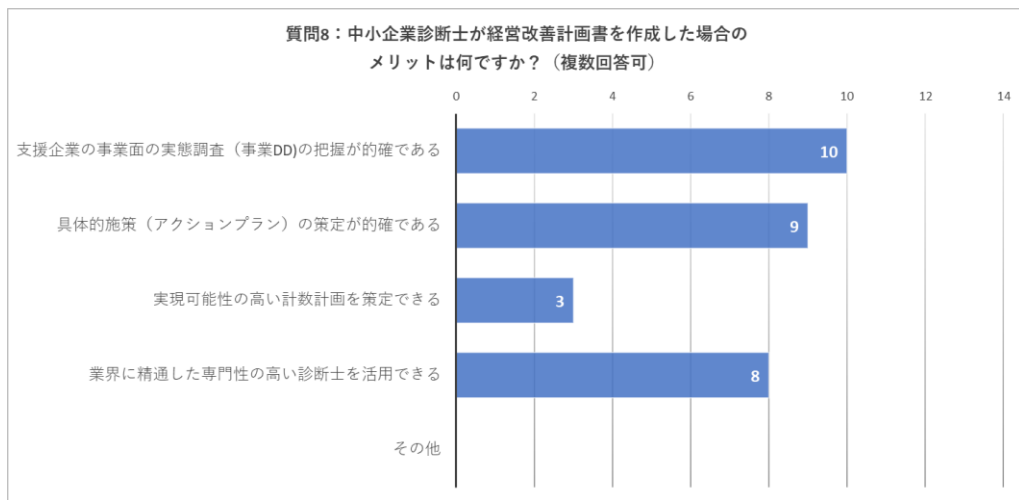




質問 8 と 9 では中小企業診断士が経営改善計画書を作成した場合のメリットとデメリットについて確認した。

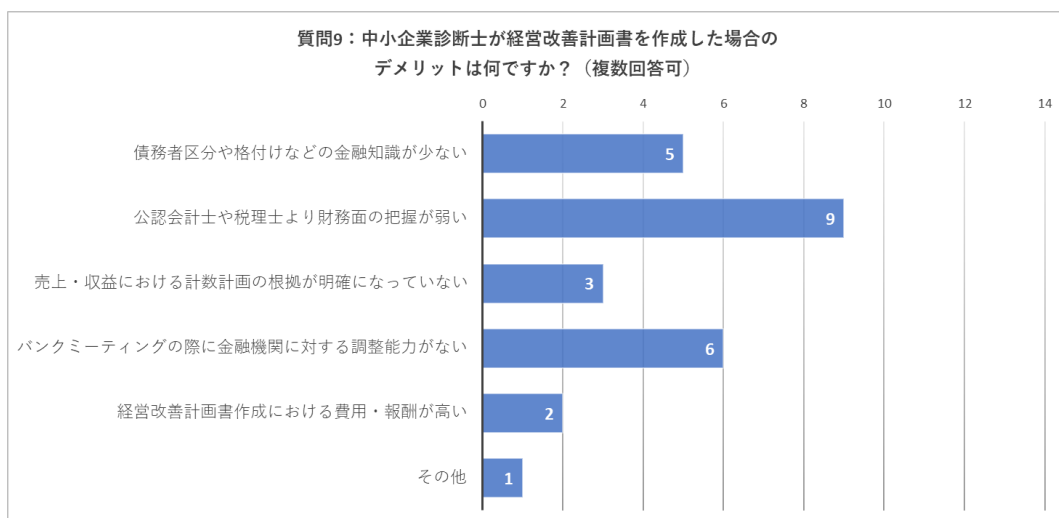
質問 8 ではメリットとして考えることを確認した。「支援企業の事業面の実態調査の把握が的確である」との回答が 10 機関（71%）と最も多く、「具体的な施策（アクションプラン）の策定が的確である」が 9 機関（64%）、「業界に精通した専門家の高い診断士を活用できる」が 8 機関（57%）であった。一方で、「実現可能性の高い計数計画を策定できる」と回答したのは 3 機関（21%）にとどまった。

図表 2-2-8 質問 8 アンケート結果



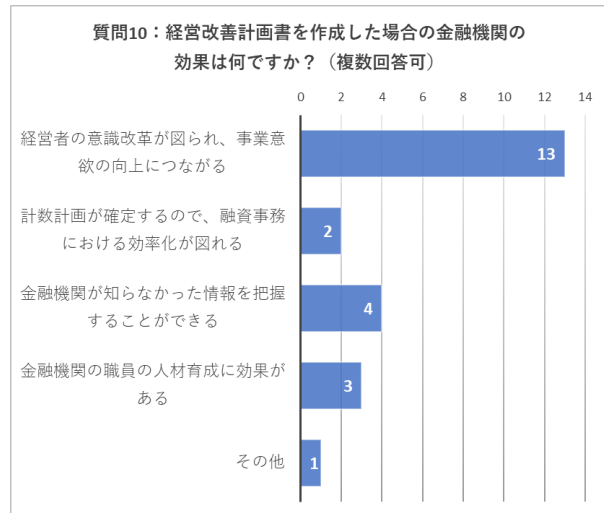
質問 9 ではデメリットとして考えることを確認した。「公認会計士や税理士より財務面の把握が弱い」との回答が 9 機関（64%）と最も多く、「バンクミーティングの際に金融機関に対する調整力がない」が 6 機関（43%）、「債権者区分や格付けなどの金融知識が少ない」が 5 機関（36%）と、金融や財務に関する意見が多くを占めた。

図表 2-2-9 質問 9 アンケート結果

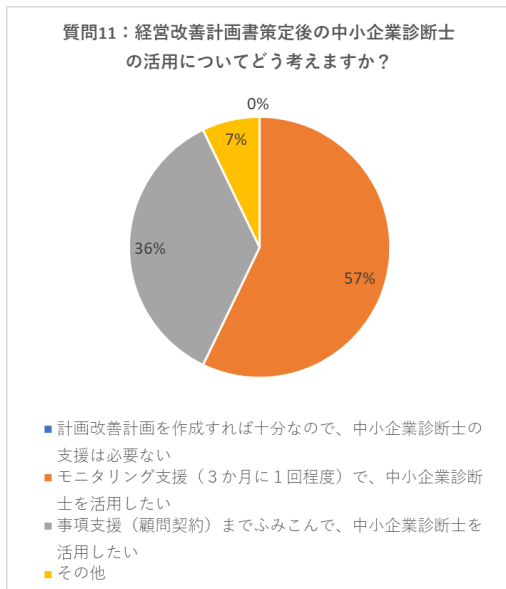


質問 10 では経営改善計画書を作成した場合の金融機関の効果について確認を実施した。「経営者の意識改革が図られ、事業意欲の向上につながる」との回答が 13 機関（93%）からあった。その他の回答として、「事後モニタリングに活用」との意見があった。

図表 2-2-10 質問 10 アンケート結果



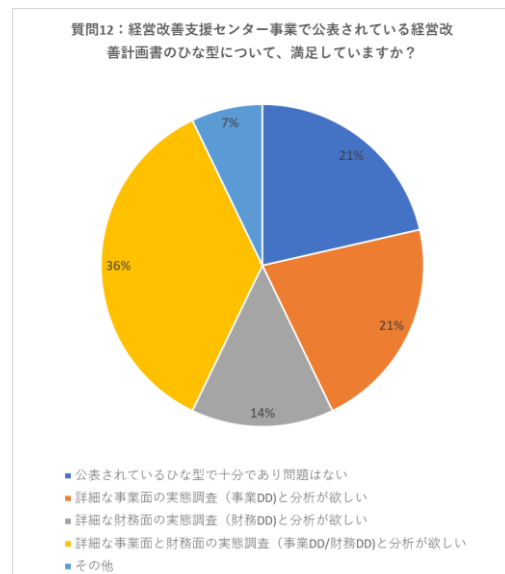
図表 2-2-11 質問 11 アンケート結果



質問 11 では経営改善計画策定後の中小企業診断士の活用について確認を実施した。「モニタリング支援（3か月に1回程度）で中小企業診断士を活用したい」との回答が 8 機関（57%）、「実行支援（顧問契約）まで踏み込んで、中小企業診断士を活用したい」との回答が 5 機関（36%）で、その他意見として「専門分野での支援が有効」との回答があった。「経営改善計画を作成すれば十分なので、中小企業診断士の支援は必要ない」との回答はなかった。

質問 12 では経営改善支援センター事業で公表されている経営改善計画のひな型について満足度度合いの確認を実施した。「詳細な事業面と財務面の実態調査（事後湯DD/財務DD）と分析が欲しい」との回答が 5 機関（36%）と最も多く、「詳細な事業面の実態調査（事業DD）と分析が欲しい」と「詳細な財務面の実態調査（財務DD）と分析が欲しい」を合わせると 10 機関（71%）となり、公表されているひな型で十分であり問題ない」との回答は 3 機関（21%）にとどまった。その他の意見として、「企業実態に合ったものであれば良い」との回答があった。

図表 2-2-12 質問 12 アンケート結果



最後に、質問 13（自由記入欄）では、中小企業診断士の活用について、各金融機関からの意見や記述いただいた。記述いただいた意見について下記に列挙する。

アクションプラン進捗において中小企業診断士による計画係数との裏付け等の説明があれば経営改善計画の実抜性検証に役立つ

中小企業診断士の方の専門や実績がわかれば、計画書策定依頼が行いやすくなると思う。

取引先の成長支援や改善支援において、中小企業診断士の活用は事業DDの面等で有用であると感じていますが、それらに対する将来的な効果と費用・報酬を見比べた時に、金額の妥当性が取引先等に伝えづらい面があるためうまく活用できていません。また、中小企業診断士の方々においてもレベル感は様々であり、コンサル能力は属人的な為、実績のある方以外は活用しにくいと考えます。

平成 27 年 9 月に公表された金融行政方針では「金融仲介機能の十分な発揮」と「健全な金融システムの確保」の両立が掲げられており、金融機関の持続可能なビジネスモデルの構築こそが健全な金融システムに繋がることとなっている。その中で特に融資利用のある既存顧客に対しては業績を随時把握するとともに、業績低下傾向をいち早く察知して早期の経営改善指導を行うことが求められており、担当税理士や中小企業診断士、教会等の専門家の指導を仰ぎながら適切なアドバイスを行っていくことがこれからも求められている。

中小企業診断士協会を通じて積極的な交流を期待しております。

顧客の事業分野や課題の分野に専門性を持った診断士をマッチングしたい。一方で何が課題かという課題発見のプロセスでも何でも相談できる診断士と専門性のある診断士のブリッジが上手く出来ればと期待します。

中小企業診断士の方に依頼するときに、中小企業診断士の方の得意とする業界やジャンル（創業、再生、事業継承、M&A など）の専門性がわかりにくく不安を感じる。

中小企業診断士の活用促進のためには、業種や支援テーマに応じた案件ごとに最適な専門家の活用ができるようになることが必要と思われます。そのために診断士協会等において分野別、テーマ別等の専門家リストを作成し、適任の専門家を紹介していただけるスキームを構築していただけるとありがたいと思います。

### 3. 地域金融機関へのアンケート調査のまとめ

#### (1) コンサルティング支援の強化について

各金融機関へのアンケート調査から、全機関がコンサルティング支援を強化したいと考えていることが分かった。金融庁が地域金融機関の取引先に対するコンサルティング支援の強化を求めており、当然の結果と言えるが、地域金融機関のコンサルティング支援の意識の高さを改めて再認識した。

#### (2) 事業再生（経営改善）の支援について

中小企業に対するコンサルティング支援について、創業、販路開拓・ビジネスマッチング、人材育成、事業承継、事業再生（経営改善）等の幅広いテーマがあるが、事業再生（経営改善）についても、他のテーマと同様に支援ニーズは高いことが分かった。各金融機関は、事業再生（経営改善）について、中小企業再生支援協議会、保証協会、よろず支援拠点等を有効に活用して、積極的に取り組んでいることも把握できた。

#### (3) 中小企業診断士の活用について

経営改善計画書の作成において、中小企業診断士を有効に活用しており、全機関が今後も中小企業診断士を積極的に活用したいと考えている。中小企業診断士は、財務面の弱みを指摘されているものの、事業面の把握や具体的対策（アクションプラン）の策定における強みを有しており、各金融機関から評価されている。中小企業診断士に対する期待は大きく、中小企業診断士が活躍できる環境下にある。

#### (4) 地域金融機関と中小企業診断士のマッチングについて

自由記入欄の意見にあるように専門性のある中小企業診断士について十分に金融機関が把握できていない状況があり、いかに専門性のある中小企業診断士と必要とする事業者とのマッチングが重要であることが伺える。また、小規模な事業者にとっては、中小企業診断士の活用にあたって費用・報酬面での課題があることも把握できた。

### 第3章 支援企業へのヒアリング調査

中小企業診断士の支援を受けて経営改善計画書を作成した企業について、ヒアリング調査を行った。ヒアリング内容は以下の通りである。

#### 1. A社 ～経営改善計画書作成により自主的な改善を果たした事例

##### (1) 企業の概略

当社は物品販売業を営んでいる。売上高は法人を受注先とする外商部門を中心に2億円程度である。一般個人に販売する小売部門が1億円程度あったが、近年小売部門は撤退した。従業員はパートを含めて10名程度在籍する。

##### (2) 業績の状況、課題・問題点、窮境要因

小売部門の売上減少に歯止めがならず、小売部門の改善が課題であった。金融機関からの借入金も1億円程度と借入過多の状況にある。既存借入金の折り返し融資（復元融資）で資金繰りを凌いでいたが、財務面においても抜本的な改善が必要となった。

##### (3) 経営改善計画書を作成に至った経緯

メインバンクより、金融支援を含めた経営改善計画書作成の提案を受けた。保証協会の無料の専門家派遣制度により、経営改善計画書を作成することができるとの説明を受けた。小売部門の改善が必要であったことから、メインバンクの提案を受け入れた。

##### (4) 経営改善計画書を作成して得られた金融支援・成果

1年間、元本返済全額の猶予を受け、2年目以降も計画簡易CFにそった減額リスクの支援を受けることができた。資金繰りが楽になり、経営に集中することができた。

##### (5) 経営改善計画書を作成して良かったこと

市場規模、競合店の動向、当社の強み・弱みを分析することにより、当社の事業を客観的に把握することができた。小売部門から撤退することも視野に入れていたが、経営改善計画書を作成して具体的施策（アクションプラン）を実行することにより、小売部門の売上が一時的ではあったが増加した。

残念ながら、外部環境の急激な変化により、小売部門は近年撤退することとなったがやるべきことはやった結果なので後悔はない。また、撤退するタイミングもよかった。

折り返し融資を受ける際に金融機関と契約をかわす必要があり、銀行事務が繁忙であったが、経営改善計画書を作成することにより、銀行事務が年1回となった。業務の効率化に寄与した。

##### (6) 経営改善計画書を作成して期待はずれだったこと

特になし。

##### (7) 経営改善計画書作成後の業績の推移

経営改善計画書を作成した1年目については、業績は回復した。計画2年目以降は小売部門が伸び悩んだが、外商部門を含めた当社の全体も業績については堅調に推移している。

#### (8) モニタリングについて

経営改善計画書作成後、モニタリング支援は受けなかった。社長としては経営改善計画書で策定した具体的施策を実行するだけなので、モニタリング支援が必要だと思わなかった。

#### (9) 金融機関との取引関係

メインバンクとは父の代からの取引関係があり、私はメインバンクの総代も務める。理事長とも懇意にしており、取引関係は良好である。

#### (10) 金融機関の支援方針

昨年、メインバンクの周年事業があり、当社への受注があった。メインバンクとの長年の取引もあり、値引きによる配慮をしたものの大型の受注案件となり、売上獲得に寄与した。

#### (11) 経営改善計画書を作成後の金融機関の反応

経営改善計画を作成するにあたって、メインバンクは小売部門から徹底してはどうかとの意見も出されたが、私はまだ時期早々と考えていた。よって、経営改善計画書を作成することにより、当面小売部門を継続するという方針を金融機関に理解してもらうことができた。

経営改善計画書作成後は、メインバンクからのPRやビジネスマッチング等の支援を受けることができた。

#### (12) 金融機関に期待すること

返済猶予しているので、新規融資は対応できない状況である。理解はしているが、新規事業を展開する場合など、必要があれば新規融資を検討してほしい。また、メガバンクと比較すると少し金利が高いので、金利引き下げを検討してほしい。

#### (13) 中小企業診断士の良かったこと

経営改善計画書を作成するにあたり、中小企業診断士の意見を聞くことができ大変有り難かった。特に小売部門については、私の考え通りに継続するか、メインバンクの提案を受け入れて撤退するか悩んでいた。

中小企業診断士から3年間の期間を設定して、小売部門を継続してはどうかとの提案を受け、決心がついた。結果的には、3年目で小売部門を撤退することになったが、パート等の円滑な退職や仕入先への在庫の返品（委託販売制度）がスムーズにでき、撤退のタイミングがよかったと思う。

また、借入金の返済猶予をすれば、風評被害で事業は終わりだと思っていたが、杞憂だった。

中小企業診断士から、金融庁の管理のもとに失効したが金融円滑化法の精神は守られているとの説明を受け心強かった。

#### (14) 中小企業診断士の期待はずれだったこと

メインバンクの職員にも中小企業診断士は在籍しており助言を受けたが、専門性が感じられなかった。経営コンサルタントとして独立している中小企業診断士の助言は、大変役に立った。

(15) 中小企業診断士のスキル・能力について

顧問の税理士や社会保険労務士からは、当社の確定申告や従業員の保険等の手続きで必要であり、お世話になっているが経営面のアドバイスを受けたことはない。経営改善計画書を作成するにあたり、中小企業診断士を紹介してもらって初めて知ったが、経営面の助言スキル・能力は高いと感じた。

(16) 中小企業診断士の費用・報酬の支払いについて

当社は、借入金の返済猶予をしてもらっているため、中小企業診断士の費用・報酬を負担する余力はない。必要があれば、無料の専門家派遣制度を活用する。

(17) 中小企業診断士に期待すること

診断士の強みである業種や支援ニーズの専門性をさらに高めていただきたい。また、当社がある地域は、観光客の拡大を視野に入れた地域活性化を推進しているため、地方で活躍する中小企業診断士を増やしてほしい。

(18) 中小企業診断士とのモニタリングの必要性（顧問契約）について

当社は、借入金の返済猶予をもらっているため、中小企業診断士の費用・報酬を当社が負担する余力はない。無料であれば、モニタリングや顧問契約を活用したい。

## 2. B社 ～経営改善計画書作成により仕入資金の確保ができた事例

(1) 企業の概略

当社は農産物卸業を営んでいる。農産物の卸売事業を中心に生産・保管・加工業務を行い、売上は1億円程度である。従業員はパートを含めて15名在籍し、夫婦二人三脚で経営にあたる。

(2) 業績の状況、課題・問題点、窮境要因

農産物は天候や季節要因により、農産物の品質や生産量が毎期変動するリスクがあり、当社の業績もその影響を大きく受ける。

また、当社は冷蔵保存できる倉庫を保有しており、その設備投資の借入金が2億円程度ある。売上を上回る借入金残高があり、財務基盤の改善が課題である。

(3) 経営改善計画書を作成に至った経緯

兵庫県の農産物が不作であったことから、他府県の農産物を仕入れることとなり、仕入資金の調達が必要となった。

メインバンクより仕入資金の融資を行うにあたり、経営改善計画書作成の提案を受けた。保証協会の無料の専門家派遣制度により、経営改善計画書を作成することができるとの説明を受けた。仕入資金が必要であったことから、メインバンクの提案を受け入れた。

(4) 経営改善計画書を作成して得られた金融支援・成果

仕入資金として300万円を長期資金として借入することができた。仕入資金を短期資金とし

て調達すれば、売上の回収後、メインバンクに返済しないといけないが、返済期間 15 年の長期資金で融資を得ることができ、資金繰りが大変楽になった。

メインバンクと他行の 2 行で取引があったが、他行は少額の借入金であったことから返済した。メインバンクに銀行取引を集約し、銀行事務の効率化につながった。

#### (5) 経営改善計画書を作成して良かったこと

農産物を生産する農家は、資金を早くほしいとの要望が強い。仕入資金を調達できたことから、すぐに農家に支払うことができた。農家の信頼関係が高まり、良質な農産物を優先的に当社に仕入れることができるようになった。また、それらの農家からの紹介により、新たな仕入先を確保することができた。

#### (6) 経営改善計画書を作成して期待はずれだったこと

経営改善計画書を作成し、保証協会の経営改善サポート保証を利用した。仕入資金の融資を受けることができたことは有り難かったが、保証料 1 % の事業者負担は大きい。

#### (7) 経営改善計画書作成後の業績の推移

経営改善計画書を作成した 1 年目は、仕入資金を確保して資金繰りを凌いだことで好転した。2 年目以降は兵庫県産の農産物の豊作が続き、良質な農産物を高値で販売することができた。売上は増加し、利益も拡大した。業績は堅調に推移している。

#### (8) モニタリングについて

金融機関がモニタリングすると理解している。定期的に試算表を提出して、業績の推移を報告している。

#### (9) 金融機関との取引関係

メインバンクとの関係は良好である。但し、メインバンクの担当者が 2 年程度でかわるのがネックである。また、投資信託やクレジットカードを熱心に営業する担当者がいると思えば、用事があるときだけ来る担当者もいたりして、担当者の性格によってよし悪しがある。

#### (10) 金融機関の支援方針

現状、仕入資金が必要な場合は、短期資金として柔軟に借入ができる状況にあり問題はない。不満はないが希望として、担当者に加えて支店長と話ができればと思っている。

#### (11) 経営改善計画書を作成後の金融機関の反応

昨年、当社とメインバンクの取引関係を強固にするために、金利を 1 % 下げるとの提案を受け、実行した。メインバンクからの提案であり、大変有り難かった。メインバンクの考えとしては、金利引下げ分を借入金の元本返済に回してほしいとのことである。当社は借入金残高が大きいので、金利引き下げの効果は大きい。社長のモチベーションアップにもつながった。

#### (12) 金融機関に期待すること

農産物の仕入資金の調達が不可欠であるので、今後も短期資金の融資を継続してほしい。



### (13) 中小企業診断士の良かったこと

中小企業診断士の支援を受けて経営改善計画書を作成し、仕入資金の融資をスムーズに受けることができたことがよかった。また、結果論であるが、経営改善計画書を作成してから農産物の生産が豊作であるという好運もあるが、業績は順調に推移している。

外国人研修制度を利用しているが、入国管理局へ外部専門家の報告書の提出が必要になったので、中小企業診断士に報告書を作成してもらった。外国人研修制度を継続して利用することができてよかった。

### (14) 中小企業診断士の期待はずれだったこと

特になし。

### (15) 中小企業診断士のスキル・能力について

中小企業診断士は国家資格であるので信用できる。民間コンサルタントは何をもって判断すればよいかわからないので活用は考えていない。

### (16) 中小企業診断士の費用・報酬の支払いについて

中小企業診断士を活用する場合には、報酬を事業者が負担するのは当然だと思う。前述の外国人研修制度利用に関する報告書作成に際して、中小企業診断士から妥当な金額請求であった。

### (17) 中小企業診断士に期待すること

ものづくり補助金や小規模事業者持続化補助金等の利用を検討しているので、補助金に関する情報提供や申請書類の作成について支援してほしい。

### (18) 中小企業診断士とのモニタリングの必要性（顧問契約）について

当社は小規模の事業者であるのでモニタリングや顧問契約の必要性は今のところない。今後、事業規模が大きくなって必要性があれば、考えていきたい。

## 3. C 社 ～計画作成後の顧問契約を通じて改善した事例

### (1) 企業の概略

当社は主として一般土木工事を営んでいる。売上高は2億円弱。従業員数は15名。主要顧客は電力会社、地元建設会社、大手ゼネコンである。

### (2) 業績の状況、課題・問題点、窮境要因

社長が現場仕事に没頭しており、社内の経営管理に不備があった。そのため、利益がほとんど出ない状況が何年も続いていた。加えて、社内の管理について相談を行っていた相談役が急病で他界。経営判断に遅れが生じるようになり、赤字経営に転落した。

### (3) 経営改善計画書を作成に至った経緯

資金繰りが悪化したため、メインバンクの信用金庫に相談したところ、会社の状態をきちんと整理する健康診断を受けてはどうかと言われた。診断とその結果を踏まえた計画と管理を行う必

要があると専門家の紹介を受けた。

(4) 経営改善計画書を作成して得られた金融支援・成果

金利の高い他行借入をメインバンクが引き受けてくれた。金利負担の減少だけでなく、返済期間を長期化してくれたことで月々の返済額が減り資金繰りが改善した。

また大型工事を受注した際に必要となる運転資金について一定額の枠を設けてくれたことで、受注がしやすくなった。

(5) 経営改善計画書を作成して良かったこと

これまでも金融機関に言われたときに計画を作成していたが、具体的な行動にまで落とし込んだ計画は初めての経験だった。目先のことだけでなく、先を見据えた作戦を考えるきっかけになった。

(6) 経営改善計画書を作成して期待はずれだったこと

特にありません。

これまで具体策まで落とし込むことを考えたことがなかったため、新鮮だった。

(7) 経営改善計画書作成後の業績の推移

経営改善計画書を作成した1年目から3年ぶりに黒字化を達成した。定期的にコンサルタントと実効策の進捗管理と作戦の修正を行ったことで、売上高、利益ともに改善した。

現在も3期連続で黒字を継続している。

(8) モニタリングについて

これまでも金融機関と時間があるときやお願いをするときにコミュニケーションを行っていたが、定期的に業績や内容について報告することで、担当者さんや支店長との関係が良くなった気がする。お願いをするにしても、話が早くなった。

(9) 金融機関との取引関係

メインバンクとの関係は良好である。

(10) 金融機関の支援方針

メインバンクから、色々と相談や支援を受けている。

(11) 経営改善計画書を作成後の金融機関の反応

メインバンクの担当者から、当社の動きが見えやすくなったと言われている。データも色々情報提供しているので、以前より会社のことを信用してくれているように感じている。

こういうケースならバックアップしますよと、向こうから言ってくれるようになった。

(12) 金融機関に期待すること

大きな案件への短期的な資金対応をお願いしたい。

(13) 中小企業診断士の良かったこと

会社の相談に親身になって話を聞いてくれた。会社の方向性から、取引関係や人の育成やトラ

ブル、会計とか、分からないことを色々聞いてもアドバイスをくれる。プロから教わっているの  
で心強い。

最初は、これが必要なのかなと思いつつも、受けたアドバイスをやってみたことが、1年経  
って「ああ、こうなるのか」と分かったことがあった。

自分の考えにないことや気付かないことを教えてくれるので、考える機会になっている。

#### (14) 中小企業診断士の期待はずれだったこと

期待はずれというのがふさわしいか分からないが、診断士が来る前は「数字的なこと（財務指  
標など）を追いかけて、これはこうだからというアドバイスを、そういうものでしかない人  
なのかな」というイメージを持っていた。

実際は会社の方向性とかが中心で、数字の分析も沢山してもらったが、最初に持っていたイメ  
ージからすると「数字ってどこにいった？」くらいの衝撃だった。

数字が先にあるのではなく、ここをこう構築したら数字がこうなるのではないかという結びつ  
きのようなものを教えてくれた。

#### (15) 中小企業診断士のスキル・能力について

##### ① 順応力

当社の規模だと、「なんでもかんでも、こうだぞ、こうやれ」と言われるとしんどい。

資金も人も設備も無いものが多い中で、当社の状況に順応して対応してほしい。

##### ② やる気にさせる力

当社のような小さな会社は、早く結果を求めてしまうし、そういう期待をしてしまう。

だから最初は、「まずそこから勉強するのか」という印象も受けた。ただ、上手く言ってく  
れたので、「まずはここからやってみようか」という気持ちになれた。

1年、2年とやってみた感想としては、昔はろくに練習もしてないのに何とかホームランを  
打てないかと気に病んでいたという感じだ。下手したらバットを逆さまに持っている位の状況  
だった。アドバイスを受けて、やったことは基礎トレーニングのレベルだったが、そうした積  
み重ねが力になって結果につながると感じている。

#### (16) 中小企業診断士の費用・報酬の支払いについて

コンサルタントというと非常に高いイメージがあるが、手頃な価格で当社のような小さな企業  
でも支払できる。

#### (17) 中小企業診断士に期待すること

本音を言えば、あまりみんなに良さを知ってほしくない。

こういう人（中小企業診断士）がいるということを知って、真剣にアドバイスを取り入れれば、  
みんなそれなりの会社になっていくと思う。

#### (18) 中小企業診断士とのモニタリングの必要性（顧問契約）について

少なくともひと月に一回、進捗状況を確認してくれ、状況に応じた次の行動をアドバイスしてくれるのが助かる。これまでも自分達で、何かをやろうと考えたことはあるが、結局いつの間にかやらなくなることが多かった。忙しくても忘れていても思い出させてくれるため、計画したことを全部はできていないが、半分はできていると思う。これが3カ月に1回とかの確認だと忘れただまどうにもならないことがたくさんあったと思う。

また、訪問までにこれを聞きたいというメモをしておいて、疑問とか悩みを打ち合わせ時に気軽に聞けるのが良かった。

### 4.D 社 ～2度目の改善計画作成により改善した事例

#### (1) 企業の概略

当社は主として、小売・卸売業、工事業を営んでいる。売上高は1億6千万円（小売卸売1億円、工事6千万円）。従業員は14名。主要顧客は、一般消費者、法人ユーザー、小売店である。

当社は1度改善計画作成したが上手く行かずに業況がさらに悪化。その後、再度計画を作成し改善に至った。失敗と成功を体験した事例として1度目（失敗事例）と2度目（成功事例）に分けて状況をお伺いした。

#### (2) 業績の状況、課題・問題点、窮境要因

バブル期までは事業を多角化しながら順調に成長を続けてきたが、バブル崩壊後に公共事業が激減し、急激に収益が悪化。不良売掛金や不良在庫が膨らみ苦しい状態となった。その後、当時のメインバンクによる貸し剥がしの対象となった。

その後、経営体制を一新し事業の選択と集中を行うが、業績は改善しなかった。

#### (3) 経営改善計画書を作成に至った経緯

##### ① 1度目

メインバンクの支店長より、まず出血を止める必要があると公的な支援制度の紹介を頂いた。

##### ② 2度目

上記計画の期間内に何度も計画を変更したが、上手くいかずに期間が過ぎてしまった。メインバンクの本部よりコンサルタントを紹介いただき、やらないとダメだと言われた。

#### (4) 経営改善計画書を作成して得られた金融支援・成果

##### ① 1度目

リスクによる月々の返済額軽減。事業再編を行う上での仕入資金の融資。

##### ② 2度目

リスクによる月々の返済額軽減。

(5) 経営改善計画書を作成して良かったこと

①1 度目

計画を作成したことが無かったので、計画書自体を作れたことは良かった。

②2 度目

計画書作成よりも顧問契約による実行支援の効果が大きい。これまでは、計画として立てて実行に至らなかった。

(6) 経営改善計画書を作成して期待はずれだったこと

①1 度目

計画を立てても成果が出なかったこと。

②2 度目

これまでの経緯があり、計画を作成すること自体に期待はしていなかった。そのため、期待を凌駕したとしか言えない。

(7) 経営改善計画書作成後の業績の推移

①1 度目

事業の再編を行ったが、売上高、利益ともに改善しなかった。1年目から5年間赤字を計上し続けた。

②2 度目

1年目は不良在庫の処分や事業集約に伴う損失等もあり、大きな赤字となった。その後は金利負担が大きいものの、4期続けて黒字を計上している。

(8) モニタリングについて

①1 度目

決算報告くらいしかやっていなかった。

②2 度目

毎月各金融機関への報告と相談を行っている。金融機関と対話することで彼らの考え方を知ることができる。

(9) 金融機関との取引関係

①1 度目

事業再編に伴う資金融資を行う等、積極策が見られた。

②2 度目

業績改善はしたが、過去の経緯から融資には非常に慎重な様子である。

(10) 金融機関の支援方針

①1 度目

計画に基づき支援を頂いた。

②2 度目

計画内容を聞くにとどまる。

(11) 経営改善計画書を作成後の金融機関の反応

①1 度目

右も左も分からないところから支援してくれた。

②2 度目

無反応。口では「頑張っている」と言ってくれるが具体策がない。

(12) 金融機関に期待すること

①1 度目

公的支援については、期間・回数が限られているので、継続的な支援が欲しかった。

金融機関に対しては、その後の改善計画再作成を提案してくれたのは助かった。

②2 度目

業績回復に伴う出口戦略を一緒に考えて欲しい。

(13) 中小企業診断士の良かったこと

①1 度目

論理的で真面目な人だった。

②2 度目

一番大きいのは成果が上がったこと。時間を気にせずとことんつき合ってくれた。

(14) 中小企業診断士の期待はずれだったこと

①1 度目

対応時間をきちんと決められる方であったので、深く対応してくれない印象だった。こちらからのアプローチに対するレスポンスも良くない。

また、TPOをわきまえた格好をしてきて欲しいと感じる。再生状態で苦しく1円でも削りたい、解雇もしなければならないという会社に、香水をつけていかにも高いスーツやカバンで来られた。正直、お前のカバンを売りに行って金にしてやろうかという気になる。TVで出てくる胡散臭いコンサルが目の前に現れたという印象だった。

事業DDと計画作成の担当者間で連携ができていないこともマイナスだった。事業DDで分かったことが計画に反映されていない。そもそも事業DD自体も当社の粗を報告しただけで、先について考える資料ではなかった。

②2 度目

それを凌駕しているので、特にない。

(15) 中小企業診断士のスキル・能力について

①こちらのレベルに応じた指導をして欲しい

何をどうしたらいいかまるで分からなかった。猿でもわかるくらいの着手方法を教えて欲しい。実際に「サルでもわかる会計」という本を買ったくらいだ。

## ②やる気にさせる接し方

自分達の置かれた立場は承知しているが、「こうやれ」と言われると拒否反応が出る。やって来て威圧感たっぷりに座られてはやる気にならない。

## ③大きすぎて参考にならない例はいらない

赤字 10 億円の会社をどうこうした、という実績をひけらかす人はダメだと感じる。例の話が大きすぎてイメージが湧かないし、距離を感じる。

## (16) 中小企業診断士の費用・報酬の支払いについて

### ①1 度目

補助金が出ていたのかそんなに負担は大きくなかったと思う。逆に、費用対効果を考えれば、まあこんなものだろうという印象だった。少しあきらめに近かった。

### ②2 度目

いまだにコンサルタントの適正価格は分からない。しかし、それ以上の成果が出ているので安いものだと思う。

## (17) 中小企業診断士に期待すること

### ①色々な経験、フィールドを持っていて欲しい

中小の社長は経営から営業、経理、現場など様々なフィールドを見ないといけない。だから、先生もそうした色々な経験、フィールドを持っていないと同じ目線にならない。そういう先生が相談役としてしていると、こちらが足りないところを補ってもらえる。これだけしかできないという先生では厳しい。

### ②士業の使い方

当社は、税理士、弁護士、社労士とも顧問契約をしているが、なんでも相談するのは診断士である。他の先生には法的なチェックをお願いしている。発生した課題や問題に対して、具体的にどのような言葉をかけるか、相手からどんな質問が想定されそれにどう対応するか。そうした具体的なことは現場を一緒に見ている先生でないと難しい。診断士と具体的な対策を考えつつ、法的に問題ないかを各先生に確認してもらっている。

### ③なんでも聞きやすい人であってほしい

些細なことから、大きなことまで相談できる仲間と思っている。幹部とは違う。社内の人間である幹部には言いにくいこともある。もっと深い所まで話ができる。

### ④スピード感

ひと月放置していたら腐ってしまうようなことも多い。忘れてしまう。ある程度スピード感をもって接してほしい。

## (18) 中小企業診断士とのモニタリングの必要性（顧問契約）について

### ① 状況対応のために必要

方針や計画に則って進めていかないといけないが、どんどん状況は変わる。そのため、月に最低1回、2回は訪問が必要。色々と進めていくには社外の目も必要だと思う。

### ② やる気の維持

できていないと、不安になってくるが、先生から「全部できるとは思いませんが、1個でも2個でも進めていきましょう」と言われて楽になった。その後も、先月はこうだったから、今月はこうしましょうと言ってくれる。

やらなければいけないことは分かっているが、自分のペースがある。そのペース以上を求められると苦しい。

与えられる課題もそんなに難しいものではない。課題作りから付き合ってくれる。課題もいきなり中三の教科書を開いてチンプンカンプンではなく、小学校レベルまで落として、これならできそうやとやる気を出させてくれる。

今から考えれば再生するにはそんなに難しいことではないと思う。

昔は「再生」というと、とんでもなく難しいことをたくさんやらないといけないというプレッシャーがあった。そんなに難しくないと、積み重ねていくとできることが増えた。

## 5. E 社 ～ 計画作成後の顧問契約を通じて改善した事例

### (1) 企業の概略

当社は主として油種及びLPガスの販売店を営んでいる。売上高は5千万円。従業員数は1名。主要顧客は地元法人顧客及び近隣住民である。

### (2) 業績の状況、課題・問題点、窮境要因

地域の販売店として長年誠実に営業してきたが、地域住民の高齢化や他の販売店との競争環境が激化し、年々収益が低下した。

経費節減に加え、取引先の資金的援助もあり経営を維持してきたが、いよいよ金融機関及び取引先への返済目途がたたない状況となった。

### (3) 経営改善計画書を作成に至った経緯

資金援助をしてくれていた取引先より、診断士の紹介を受けた。その診断士より経営改善計画に関する説明があった。

### (4) 経営改善計画書を作成して得られた金融支援・成果

メインバンクより、計画簡易CFにそった減額リスクの支援を受けることができた。

### (5) 経営改善計画書を作成して良かったこと

計画策定の中で、事業の現状を把握し具体的な方向性を定めることができた。



(6) 経営改善計画書を作成して期待はずれだったこと

特にありません。

これまで計画自体も作成したことがなかったので、気づくことが多かった。

(7) 経営改善計画書作成後の業績の推移

経営改善計画書を作成した1年目から黒字を計上。滞っていた取引先への未払金も3年かけて完済することができた。

(8) モニタリングについて

これまでも借り換えのタイミングでメインバンクと話をしていた。ただ、診断士が資料を作成し面談に同席してくれたため、心強かった。

(9) 金融機関との取引関係

メインバンクとの関係は良好である。

(10) 金融機関の支援方針

メインバンクには、引き続き返済可能な金額を設定してもらっている。

(11) 経営改善計画書を作成後の金融機関の反応

定期的に情報提供をすることで、協力的な姿勢を見せてくれている。

(12) 金融機関に期待すること

引き続き持続可能な返済金額でお願いしたい。

(13) 中小企業診断士の良かったこと

提出される資料によって毎月経営の状況を把握できるようになった。また、実質一人でやっているのに、何かあったらすぐに相談できる相手がいることは心強い。

(14) 中小企業診断士の期待はずれだったこと

特にありません。

(15) 中小企業診断士のスキル・能力について

何かあったときにすぐに相談するので、いろいろなことに答えをくれるのが助かります。特に計画を始めた頃は、わからないことが多かったので、頻繁に相談に乗ってもらいました。

販促活動を行う際にも、顧客台帳から対象をリスト化してくれたり、チラシを作成してくれたり、自分一人ではやりたくてもできなかったことを手伝ってくれた。

(16) 中小企業診断士の費用・報酬の支払いについて

税理士さんより少し高いが、やってくれていることが非常に多いので必要だと思います。

(17) 中小企業診断士に期待すること

今後も何かあった際に相談に乗ってほしい。

(18) 中小企業診断士とのモニタリングの必要性（顧問契約）について

診断士に定期的に関わってもらったことでできることが増えたと思う。販売キャンペーンや売

掛金の回収作戦等、気にはしていたができなかったことが実現できた。

状況や相手に応じた具体的なアドバイスをくれるので、引き続き継続していきたい。

## 6.F 社 ～第二会社方式により改善した事例

### (1) 企業の概略

当社は、特殊な機械装置の部品製造業者である。販売先は大手機械装置製造業者であり、特殊な機械装置の部品を製造していることから、部品製造における独自ノウハウを所有する。売上は1億5千万円程度である。従業員はパートを含めて20名在籍する。

### (2) 業績の状況、課題・問題点、窮境要因

需要拡大を想定し、生産拠点として中国工場を建設する。しかし、外部環境の変化で需要が減少し、中国工場の建設が結果的に失敗する。中国工場の建設資金としての借入金が拡大し、金利負担も大きくなった。財務基盤が極めて悪化したことにより、資金繰りに困窮する状況となった。

### (3) 経営改善計画書を作成に至った経緯

金融機関の合意により、1間程度の返済猶予の支援を受けた。しかし、金利負担を軽減することはできなかったことから、事業計画書を作成し、財務基盤の抜本的な改善が急務となった。そこで、外務専門家と相談し、公的機関の支援を受けることが決まった。

### (4) 経営改善計画書を作成して得られた金融支援・成果

第二会社方式による債権放棄2億円の金融支援を受けた。これにより、財務基盤は飛躍的に改善され、金利負担も実質無くなった。また、事業計画書を作成して、当社の事業面の強みを説明したことにより、スポンサーからの出資を得ることができた。

### (5) 経営改善計画書を作成して良かったこと

財務基盤が飛躍的に改善されたことにより、既存顧客である販売先からの信用が高くなり、受注の維持・拡大に寄与した。また、新規顧客の開拓にも着手することができた。支払についても、支払期日に支払うことができ、仕入先との信頼関係は深まった。また、事業計画書を作成して、従業員に当社の窮境要因を説明したことにより、従業員の理解も得られて、経営者と従業員が一体となって難局を乗り越えることができた。結果的に、退職者を一人も出すことがなかった。今になって思えば、匠の技を持つ従業員の雇用を維持できたことが、当社にとって最も良かったことだと思っている。

### (6) 経営改善計画書を作成して期待はずれだったこと

事業計画書を作成するなかで、期待はずれなことはなかった。事業計画書を作成することにより、上述の通り経営者・従業員の業績改善に向けた意識は高まった。

### (7) 経営改善計画書作成後の業績の推移

事業計画書を作成した外部専門家の助言が的確であったことと、金利負担がなくなったことに

より、計画通りの利益を確保することができた。よって、現時点において、計数計画の目標をほぼ達成することができている。

#### (8) モニタリングについて

金融機関がモニタリングをすると理解している。毎月、試算表・資金繰り表を提出することにより、業績の推移を報告している。また、メインバンクの提案により、ひょうご産業活性化センターの技術・評価制度を活用して、当社を第三者の目線で客観的に評価してもらった。今後も、技術評価制度を活用して、外部専門家によるチェックを定期的に行っていきたいと思っている。

#### (9) 金融機関との取引関係

メインバンクとの関係性は良好であると思う。メインバンクより商談会等の案内やビジネスマッチングの提案を受けている。また、設備投資についても、ひょうご産業活性化センターの設備貸与制度の提案を受け、大変有り難かった。

#### (10) 金融機関の支援方針

第二会社方式による債権放棄の支援を受けた企業であることから、メインバンクの融資姿勢は慎重である。ただし、メインバンクはコンサルティング支援を強化しているので、その支援を受けやすい環境にある。

#### (11) 経営改善計画書を作成後の金融機関の反応

事業計画書作成後、地元の金融機関（現在のメインバンク）から運転資金の新規融資をスムーズに受けることができた。これは、第二会社方式による債権放棄の金融支援について、公的支援機関のスキームを活用したことから、当社に対する信頼があったと思う。

#### (12) 金融機関に期待すること

毎月、決算書と資金繰り表を提出しているので、財務面の観点からアドバイス・助言を行ってほしい。また、市場環境の統計データなど、当社のビジネスに役立つ情報提供をお願いしたい。

#### (13) 中小企業診断士の良かったこと

窮境時、精神面で追い詰められていて余裕がなかったが、外部専門家の助言が心の支えとなった。実利の面でも、第二方式会社による債権放棄の金融支援を受けることができた。

#### (14) 中小企業診断士の期待はずれだったこと

特になし。

#### (15) 中小企業診断士のスキル・能力について

支援を受けた外部専門家は、第二会社方式のスキームに精通したプロ意識の高い外部専門家であったので、スキル・能力は極めて高かった。

#### (16) 中小企業診断士の費用・報酬の支払いについて

外部専門家の報酬は非常に高額であったが、第二会社方式による債権放棄のメリットを享受できたので不満はない。着手金として最初に費用の一部を支払うことが一般的と聞いていたが、本件

は完了時に一括で費用を支払う契約であったので、資金繰りにおいても有り難かった。

#### (17) 外部専門家に期待すること

経営者は業界に精通していると過信してしまうと、業績低迷の要因がわからないものである。外部専門家の客観的な目で課題・問題点を指摘してもらい、課題・問題点に対する対策を具体的に提案してもらうことを期待する。また、自分自身が身をもって痛感したことであるが、業績が不芳な企業の経営者に対しては、経営者の目を覚ますためにも、厳しく叱責するくらいで丁度よいと思う。外部専門家の信念があれば、経営者に伝わると思う。

#### (18) 中小企業診断士とのモニタリングの必要性（顧問契約）について

金融機関によるモニタリングは必要であると思うが、外部専門家によるモニタリングは考えていない。外部専門家との顧問契約は、費用負担がネックとなるので、当社では難しい。当社が自力で業績を安定させることを優先させたい。

### 7. G 社 ～経営改善計画書作成により事業承継につながった事例

#### (1) 企業の概況

当社の会長が約 25 年間勤務していた電設会社の業績低迷に伴い退職後、部下達の生活を守るため、そのまま取引先も含めて事業を引き継ぎ、2001 年 12 月に法人を設立。形式的に代表取締役社長は経理担当の妻とし、大手電気工事会社からの受注や現場管理は全て会長（故）が担った。

会長、社長は後継者候補の次男に事業を承継させたいと考え現場で修業させていたが、本人は、事業承継の意思はなく、借金返済できれば他の仕事がしたいと考えていた。

#### (2) 業績の状況、課題・問題点、窮境要因

創業時、年商約 8 千万円～1 億円をピークに 6 千万円まで減少。仕事量は増えていた。ただ行政からの大型案件は、直接受注されていたものが入札形式に変わったことで工事単価が減少。また元々会長と大手電気工事会社との長年の付き合いにより、不採算な工事を受注しても別の工事で儲けさせてくれるなど、強い信頼関係により事業モデルが成り立っていた。しかし、大手電気工事会社の担当が変わったことでその関係が崩れ、不採算な工事続きにより当社は赤字が続くようになった。さらに東京オリンピック等による建設業界での受注増加傾向にある中で、従業員の高齢化。若手を育てる風土がなかったことから入社しても早期に離職するなど、人手不足により受注機会を逃していた。

#### (3) 経営改善計画書を作成に至った経緯作成に至った経緯

後継者育成を兼ねて、今後の事業展開を図るうえで経営方針を明確にする必要があったが、受注増加に伴う忙しさから二の足を踏んでいた。メインバンクより、保証協会の無料の専門家派遣制度で経営改善計画書を作成することができるとの説明を受け、実施することにした。

(4) 経営改善計画書を作成して得られた金融支援・成果

約定返済の減額。後継者候補である次男を経営者として理解した。

(5) 経営改善計画書を作成して良かったこと

経営改善計画書を作成していく中で、販売先別の工事別受注明細および経費、利益を明確にした一覧表を作成したことで収益性確保できる体制が整った。

これまで工事が完了するまで不採算かどうかの確認ができず、資金繰りは妻である社長一人が背負ってきた。会長にも実態を理解してもらい、先方との受注の際に価格交渉ができる体制を整備できた。

経営改善計画書を作成し黒字転換できる進捗状況であったが、会長が 2019 年 5 月に急逝。大口取引先から、契約内容と違う取引額を提示されたり工事延期に伴う経費を全て負担させられそうになったりしたが、経営改善計画書を作成していたことで見積額との差異による請求ができた。

(6) 経営改善計画書を作成して期待はずれだったこと

特になし。

(7) 経営改善計画書作成後の業績の推移

前半、計画通りの進捗であったが、会長の急逝により収支が悪化したものの、大手電気工事会社の上役と妻である社長が直談判して、見積額との差異は請求でき何とか資金繰りは改善した。

(8) モニタリングについて

経営改善計画書に従って実行していたが、客観的に出来ているかどうかのモニタリングがあると良いと思う。

(9) 金融機関との取引関係

会長の急逝により資金繰りが厳しい際に返済をストップしてくれるなど、すぐに対応してくれた。

(10) 金融機関の支援方針

会長の急逝により後継者である次男が経営者としての役割を果たし、金融機関からの信用もついていた。

(11) 経営改善計画書を作成後の金融機関の反応

これまで通り、支援体制にある。

(12) 金融機関に期待すること

これまで通り、支援してほしい。

(13) 中小企業診断士の良かったこと

支援内容にはなかったが、後継者である次男の経営に対する気持ちを親身に聞いてくれたおかげで、会長の急逝後、会社を守るために昼夜問わず現場を守ってくれた。何とか破産せずに持ちこたえられたのも、経営改善計画書を作成したおかげだと思っている。

(14) 中小企業診断士の期待はずれだったこと

特になし。

(15) 中小企業診断士のスキル・能力について

長年、収益管理など自流で行ってきたが、業界の常識に固執して赤字受注も当たり前と考えていた風潮があったが、採算管理の重要性や企業としてのあるべき姿を教えてもらった。経営危機に陥った際にも先生ならどのようなアドバイスがもらえるだろうかと考えながら、何とか経営危機を脱出できた。

(16) 中小企業診断士の費用・報酬の支払いについて

現状、資金繰りが厳しいが、今後は費用負担があっても必要性があると思う。

(17) 中小企業診断士に期待すること

今回のように業績低迷など経営課題に直面した際に、経営者の固執した考えが問題だと感じていたが、会長の考えを変えることは出来ず悩んでいた。今回、客観性のある的確な助言を頂けたことで会長の意識が変わり、業績向上に繋がったことを感謝している。今後も、経営課題に直面した際にアドバイスが欲しい。

(18) 中小企業診断士とのモニタリングの必要性（顧問契約）について

計画に対する進捗管理だけでなく、経営判断に困ったときにアドバイスもらえるとありがたい。

## 8. H社 ～経営改善計画書作成により利益体質改善につながった事例

(1) 企業の概況

昭和 48 年に現社長の夫が創業以来、現社長の元勤務先である住宅設備機器の取扱説明書の印刷をほぼ 100%メイン事業として、安定した経営を行ってきた。5 年前に社長（現社長の夫）の他界と主要販売先の担当者および組織体制が変わり、年々、独占業務が減少したことから営業赤字が続いていた。

(2) 業績の状況、課題・問題点、窮境要因

① 主要取引先の業績悪化

平成 21 年～23 年頃から主要販売先の業績悪化に伴い、当社が請け負っていた一部の業務（名刺、広報業務、社内報など）は、主要販売先の子会社が行うようになった。そのため取引条件の変更による同業他社との価格競争下に置かれ、売上は半減。

② 主要取引先との取引中止

不採算であることを承知のうえ、取引を続けてきたことで、当社の財務内容は 6 期連続経常赤字。当社はコスト削減のため、最少人員で行っていたことから、外注先が 2 重印刷したミスを検品時に見落とす人的ミスが生じた。そのため、主要販売先との信頼関係が崩れ、支援中に取引中止が確定。これまでも、財務内容の悪化を理由に、取引の縮小を言い渡されていたが、

そのクレームが決定打となった。

(3) 経営改善計画書を作成に至った経緯作成に至った経緯

保証協会の無料の専門家派遣制度により、経営改善計画書を作成することができるとの説明を受け、メインバンクの提案を受け入れた。

(4) 経営改善計画書を作成して得られた金融支援・成果

現状を理解してくれたことと約定返済の減額による金融支援。

(5) 経営改善計画書を作成して良かったこと

当初、自社工場の活用を基本方針としていたが、経営改善計画書作成中、主要販売先との取引内容が一転二転したことから、経営方針を抜本的に変更した。

廃業するか、主力商品の変更、業態変更など、様々な収益シミュレーションを描いてくれたおかげで、工場売却による事業継続を選択することができた。

また、社長だけでなく、3年前から現場で手伝ってくれている娘婿が、経営改善計画書策定にも参加してくれたことが事業継続に至った。事務所は、会社名義の郊外の工場に移転、大量印刷を得意とするオフセット印刷機械を売却。小ロット、スピード感を得意とするオンデマンド印刷のみで事業を継続する計画を策定した。オフセット受注に関しては、外注にて対応。製本はこれまで通り、継続するなど、当社の強みを生かした経営に特化した。今回の経営改善において、工場売却、新規販売先の開拓、新規事業への取組が基本方針に掲げている。社長は、これまで一切営業を行ってこなかったことから、もし社長一人であれば廃業を選ばざるを得なかった。後継者である娘婿の決心のおかげで、事業継続が可能となった。

また、移転後、事業が軌道に乗るまで、人件費軽減および生計のため、娘婿は時間的融通が利く取引先で働き、休日に当社の業務（納品、営業）を兼業する予定。社長はこれまで通り、印刷業務を行い、事業を継続していく計画とした。

(6) 経営改善計画書を作成して期待はずれだったこと

特になし

(7) 経営改善計画書作成後の業績の推移

工場の売却はほぼ計画通り進んでおり、来年より概ね計画通りの収益確保に繋がる見込み。

(8) モニタリングについて

経営改善計画書には、まだ至っていないが、計画書があることで、進捗管理が出来る。できれば客観的なアドバイスがあるとありがたい。

(9) 金融機関との取引関係

減額による返済猶予

(10) 金融機関の支援方針

これまで通り、支援体制にある。

(11) 経営改善計画書を作成後の金融機関の反応

これまで通り、支援体制にある。

(12) 金融機関に期待すること

これまで当社を支えてくれて感謝しているが、今後は早急に借入金を返済して、無借金経営を目指したい。

(13) 中小企業診断士の良かったこと

経営アドバイスをいただくなかで、当社もまだまだ経営を続けていける自信がついた。外で働くという発想はなかったが、何のために経営していくのか、原点に戻れた気がしたことで、当社が出来ること、やりたいことが整理できた。

(14) 中小企業診断士の期待はずれだったこと

特になし。

(15) 中小企業診断士のスキル・能力について

利益確保の重要性はわかっているものの、なかなかこれまでの経営方針を変える勇気がなかったが、改めてシミュレーションを描いてくれたおかげで、決心がついた。

(16) 中小企業診断士の費用・報酬の支払いについて

現状の経営状況での費用負担は考えられないが、将来的には考えられる企業になればいいと思う。

(17) 中小企業診断士に期待すること

経営に関する専門的な知見でアドバイスをいただけることはありがたい。

(18) 中小企業診断士とのモニタリングの必要性（顧問契約）について

現状は資金不足のため、顧問契約する立場ではないが、計画に対する進捗管理だけでなく、今後の経営判断に困ったときに、アドバイスがもらえる支援施策があれば利用したい。

## 9. 支援企業へのヒアリング調査のまとめ

(1) ヒアリング結果の総括

各社の置かれた状況はそれぞれであるが、再生企業が経営改善計画を経て業績改善に至るには次の3点が必要である。

### ① 金融支援がある

経営改善段階の企業は総じて資金繰りに苦勞している。そのため、腰を据えて現状把握や方向性を検討する時間がなく、抜本的な対策が打てない状況にある。また、売上改善には投資や運転資金の増加を伴うケースが多く、この資金負担が重荷となって改善に躊躇するケースもある。

金融機関には事業性評価を求められていることから、何よりも本業である新規融資による資



金繰り支援や金利引き下げ等の金融支援を通じて、こうした資金負担を解消することが求められる。

## ②経営改善計画策定を通じて気づきがある

経営改善計画の策定を通じて、自社の現状を把握し、今後が期待できる方向性と、明日から取り組める具体的なアクションプランが必要である。これらは形式的なものではなく、経営者をはじめ社内メンバーが、策定プロセスの中で様々なことに気が付き、共感しこれならば実行できると感じるものでなければ計画倒れに終わってしまう。

そのために中小企業診断士は、業界や経営改善に関する高い専門性が必要である。しかし相手に理解されなければ支援者サイドの自己満足に陥ってしまう。経営資源が不足している企業に合わせたアドバイス、企業側の理解度に合わせた説明がなければ折角の専門性も機能しない。

また上手くいかなかった例において、企業と支援者の信頼関係が構築できていないケースがあった。再生支援に限らず、企業側との信頼関係構築はすべての支援において不可欠である。

## ③モニタリング（顧問契約）について

今回、中小企業診断士によるモニタリングについては、資金面に課題があるものの概ね好評で合った。企業側にとっては経営改善計画策定がゴールではなく、その後のアクションプランを実行していくことが重要である。

経営環境は日々変化しているため、経営者は変化に応じてアクションプランを修正していくことが求められている。加えて、再生企業の経営は厳しいものである。厳しい状況が続くと改善へのモチベーションが低下することは想像に難くない。

中小企業診断士は定期的なモニタリングを通じて、状況に応じた適切なアドバイスと緊張が続く経営者のモチベーションを維持向上するためのメンターとしての役割も必要である。

## (2) 質問ごとのまとめ

ここからは、質問項目ごとに確認していきたい。

### ①計画について

作成に至った経緯は、メインバンクからの提案によるものが多く、次いで専門家からの提案が挙げられる。金融機関が厳しい状況にある企業に対しても積極的に支援を行おうという姿勢がみられる。

計画書作成により得られた金融支援は、リスケジュールによる資金繰り改善が多い。事例によっては他行借り入れ分の引き受けによる金利負担の減少や追加融資、債務放棄を受けている。

経営改善計画書を作成して良かったことは、現状把握を行う中で方向性の立案ができたことが大きい。これをきっかけに社長をはじめ社内メンバーの現状に対する理解が深まり、アクションプランの実行や収益管理など、現状や方向性に合わせた行動につながっている。

経営改善計画書を作成して期待はずれだったことに対しては、特にないという回答が多い。ただ、保証料や成果に関して個別には不満も見られる。

経営改善計画書作成後の業績については、ヒアリング対象の企業がある程度再建された企業ということもあり、各社とも業績は改善している。

モニタリングについては、必要性を感じていない会社もあるが、おおむねモニタリング自体には好意的な見方を示している。

## ②メインバンクについて

金融機関との関係性はおおむね良好である。金融機関の支援方針や経営改善計画書作成後の金融機関の反応についても、個別にはメインバンクとの関係性や方針の違いがみられるが、何らかの形で支援を受けている様子が見える。

金融機関に期待することは、融資や返済条件などの金融支援を求める声が多い。

## ③中小企業診断士について

中小企業診断士については、客観的なアドバイスや親身になって相談に乗ってくれる姿が評価されている

中小企業診断士の期待はずれだったこととしては、専門性が感じられない診断士や、対応が事務的な診断士に対して厳しいコメントが寄せられている。

中小企業診断士のスキル・能力について、経営面のアドバイスができる助言スキルは前提条件である。加えて社長や会社のやる気を引き出す能力も必要とされている。

中小企業診断士の費用・報酬の支払いについては、費用対効果について満足している。

中小企業診断士に期待することは、客観的な意見を提示し経営者の意識改革を求めている。また、相談役として幅広い経営課題に対応できる（なんでも相談できる）力を求める意見もあった。

中小企業診断士との顧問契約については、顧問契約を経験したか否かで意見が分かれた。顧問契約なしの企業は、必要性を感じるものの資金負担がネックであると感じているケースが多い。顧問契約ありの企業は、厳しい資金繰りの中費用をかけてでも、環境変化に対応するために定期的な訪問やアドバイスを必要としている。

## 第4章 支援者へのヒアリング調査

中小企業の経営改善支援の実績のあるコンサルタント（年齢 40 歳～60 歳の中小企業診断士）に対して、以下の内容でヒアリング調査を行った。

### 1. ヒアリングの実施概要

#### (1) 調査目的

中小企業の経営改善について、支援者の立場からどのような見識で支援を行っているのか、意識調査を行った。

#### (2) 調査対象

経営改善計画書策定実績があり、企業再生に長けていると思われる支援者 A～G 氏 7 名を選抜した。

##### ①A 氏

年齢 60 歳代。独立コンサルタントとして 15 年程度の実績がある。卸売業 20 年の勤務歴があり、マーケティング戦略を専門分野として商業・サービス業を中心とした幅広いコンサル活動を行っている。

##### ②B 氏

年齢 50 歳代。独立コンサルタントとして 10 年程度の実績がある。大手コンサルタント会社に 5 年間勤務にて独立しており、財務・税務を専門分野として、事業再生・経営改善支援の支援実績が多数ある。

##### ③C 氏

年齢 40 歳代。独立コンサルタントとして 3 年程度の実績がある。独立して間もないが、金融機関 3 年・コンサルタント会社 10 年勤務経験があり、事業再生・経営改善計画を得意分野とする。

##### ④D 氏

年齢 50 歳代。独立コンサルタントとしての 10 年以上の実績がある。30 歳代の頃には経営者として廃業経験があり、多額の負債を抱える。その後、返済のためサラリーマンとして広告関係の仕事を経て、中小零細企業向けの販促支援会社を立ち上げる。企業再生には、計画立案から金融機関との折衝、実行支援に携わる。現場に入り込み経営者と共に汗をかくスタンスで、家具製造販売業や機械部品製造業での実績がある。

##### ⑤E 氏

年齢 40 歳代。独立コンサルタントとして 10 年以上の実績がある。ホテル支配人の経験もあり、現在は旅館、ホテル専門のコンサルタントとして全国で活動中。北は北海道から南は九州まで、再生支援だけでなく施設運営の支援を行っている。オペレーションから従業員教育、メニュー開発、販促支援など幅広く対応している。

⑥F氏

年齢 50 歳代。独立コンサルタントとして 10 年以上の実績がある。大手コンサルタント会社 20 年以上の勤務歴があり、公的機関での支援実績だけでなく、企業との顧問契約数も多く、多方面から信用度が高い。

⑦G氏

年齢 40 歳代。独立コンサルタントとして 14 年の実績がある。製造業の会社に 20 年以上の勤務歴があり製造業を専門に企業再生だけでなく生産効率向上など現場マネジメントを専門としている。公的機関だけでなく民間企業との支援実績も多い。

(3)調査項目

①経営改善計画書について

- 1)経営改善支援センター事業等で公表されている経営改善計画書のひな型について
- 2)経営改善計画書作成における事業DDの把握について
- 3)経営改善計画書作成における財務DDの必要性について
- 4)業績を向上させるための（実現可能性の高い）計画書を作成する秘訣

②支援企業について

- 1)中小企業診断士と支援企業のコミュニケーションの取り方について
- 2)経営改善計画書を作成した支援企業について、うまくいった（成功した）事例
- 3)経営改善計画書を作成した支援企業について、うまくいかなかった（失敗した）事例
- 4)支援企業と地域金融機関の関わり方について
- 5)モニタリング支援の必要性について

③金融機関について

- 1)地域金融機関の経営改改善計画作成支援における現状についての全般的な感想
- 2)金融機関のコンサルティング支援の強化について
- 3)監督指針の見直しや金融検査マニュアルの廃止について
- 4)中小企業診断士と地域金融機関の関わり方について

④中小企業診断士

- 1)中小企業診断士の経営改改善計画作成支援における現状についての全般的な感想
- 2)中小企業診断士の能力アップについて
- 3)費用・報酬（貸倒等）について

## 2. ヒアリング結果

ヒアリング調査に対する支援者の回答および総評について、示している。

### (1) 経営改善計画書について

#### ① 支援者7名の回答

##### 1) 経営改善支援センター事業等で公表されている経営改善計画書のひな型について

A氏：経営改善計画書は金融支援を盛り込んだ計画書であるので、ひな型に盛り込まれている計数計画の作成は当然であると思う。具体的な施策の根拠は別紙で記入すればよいと思う。兵庫県中小企業中小企業診断士協会のスキルアップセミナーの支援事例について、市場環境や競合他社の状況が緻密に示されていたので、その書式を参考している。経営改善計画書は実現可能性の高い計数計画を作成するのであるが、その根拠は具体的施策（アクションプラン）を明確にし、充実させることが重要である

B氏：ひな型については、問題ないと思う。経営改善計画書を100ページ作って、その分量を報酬として、高額な費用負担を企業に求めるコンサル会社もある。中小企業の経営改善計画書作成は、やはり課題を明確にして、改善策については項目を絞って的確に提案する必要がある。総花的な改善策になると、結果的にどの改善策も実行できていないことになりがちである。改善策は、優先順位と実施時期を明確にする必要がある。

C氏：最低限度必要な内容であると思う。ひな型では、アクションプランから計数計画におけるストーリーを描けない。計数計画に魂が入っていないと感じる。別添資料を添付して、実現可能性の高い経営改善計画を作成する必要がある。

D氏：特になし。

E氏：基本的にはある程度網羅的には抑えられていると感じる。

ただ、より専門性の高いかつ精度の高い改善計画書を作成するには支援者が付け加えなければならない。

F氏：企業の状況や金融機関によって、記載すべき事項、求められる内容は変わってくるため、必要に応じて変更している。

G氏：基本的にはひな形で、金融機関に必要な情報は提供できている。

##### 2) 経営改善計画書作成における事業DDの把握について

A氏：中小企業診断士が得意な分野であり、経営改善計画書作成における事業面の把握は絶対条件で不可欠である。

B氏：リスケ案件について、事業DD・財務DDの必要性はないと感じるが、新規融資・金利引き下げ・DDS支援・第二会社方式による債権放棄（抜本的支援）等の案件につ

いては、金融機関の意向にあわせて、事業DDと財務DDが必要であると思う。金融機関が必要ないと判断すれば、財務DDと事業DDは無くてもよいと思う。

C氏：リスク案件について、事業DDのような綿密なものは必要ないと思う。支援者が事業の特徴を理解して、簡潔にまとめたものを提示すればよいと思う。

D氏：事業DDは必須。数値分析は決算書ベースだけでなく、取引先別・商品別などクロス分析も実施すべき。その上で、経営陣と従業員の関係性、従業員の本音について、どこまで切り込んでヒアリングできるのか？が重要。経営者が調査に関して協力的か？耳の痛いことも全て受け止める覚悟があるのか？短期間の調査になるため、会社側の協力が不可欠

E氏：ポイントとしては事業の現況だけでなく現況に至った原因も把握する必要がある。それには支援企業との第1回目、2回目のヒアリングが事業DDの精度に直結すると考える。

F氏：事業の実態を把握したうえで真の窮境要因を抽出する必要がある。

G氏：複数の店舗分析の場合など費用対効果の関係上、簡略化しなければならないケースもあるが、改善につながる必要最低限に絞った調査は行っている。

### 3) 経営改善計画書作成における財務DDの必要性について

A氏：財務DDについては、企業規模・業種等の案件毎に必要なであれば実施すればよいと思う。特に棚卸資産（在庫）が多額になっていて疑義がある場合には、顧問税理士ではなく利害関係のない公認会計士の財務DDが不可欠である。中小企業診断士では棚卸資産を正確に評価するスキルがないので、専門性のある公認会計士の支援が必要であると思う。課題は、財務DDの費用が100万円程度かかるので、企業側の負担が大きくなることである。事業DD・財務DDを含めた企業側の費用負担軽減に関する補助金施策の充実に期待したい。

B氏：同上。

C氏：財務DDは、資産規模に応じて作成する必要があると思う。売上高10億円未満の事業者は必要ないが、売上高10億円以上になると貸借対照表も複雑になっているので、必要に応じて財務DDを作成する必要がある。

D氏：実態PL・BSの把握から破産配当率を出せればOK。粉飾している場合、金融機関が実態を知ることが拒否するケースもある。

E氏：現状の正確な財務状況を把握する為に必要である。特に改善計画書を作成する時にはキャッシュポジションを把握する事は必須である。その為に実態BSはどうしても把握したい。その為に財務DDは必要である。

F 氏：支援企業の財務管理状況によって財務 DD もケース・バイ・ケースで必要である。

G 氏：金融機関から信用されていない企業の場合は、企業の顧問税理士だけでなく、こちらで公認会計士、税理士等に外注して、実態調査を行っている。

#### 4)業績を向上させるための（実現可能性の高い）計画書を作成する秘訣

A 氏：自社の企業のことは社長が一番よくわかっている、やむを得ない事情（市場環境の変化等）で業績が悪化している場合も多い。具体的施策（アクションプラン）の策定においては、社長の意思を尊重する。中小企業診断士からの提案だけでなく、社長のやりたいことを引き出すことも重要である。国家資格者だからといって、中小企業診断士が傲慢になってはいけない。

B 氏：第三者が見てもわかる改善策を提案する。項目をできるだけ少なくして絞り込む。課題・問題点を明確に抽出して、その課題・問題点に対する解決策を論理的に提案する。課題・問題点から改善策に至るストーリーの整合性をとる。経営改善計画書の売上計画は右肩上がりのバラ色の計画ではなく、保守的に低目の計画とすべきである。売上が減少する計画であっても、利益が増加できれば問題ない。

C 氏：支援者が支援企業の事業（ビジネスモデル）を徹底的に把握する。現状分析→課題抽出→改善策の策定の手順でしっかりと対応する。抽象的であるが、社長の納得感のある計画、社長の腹落ちした計画を作成すれば、実現可能性の高い計画となる。

D 氏：事業 DD をベースに、売上総利益を UP させる、固定費を下げる（人件費以外）具体的手法が必要。売上 UP は行わない。また新規事業も行わない。現状の戦力等で、新たなことをやるにはリスクが伴う。業務フロー分析から、無駄なことを洗い出し、やることより「やめること」を明確にした方がいい。

E 氏：クライアントには当事者意識を持ってもらう事が実現可能性の高い計画書を作成するポイントとなる。その為には DD 作成時から（ヒアリング等）双方のコミュニケーションを取る必要がある。

F 氏：経営コンサルタントとして経営の在り方から支援しており、計画書ありきで考えていない。

G 氏：計画書策定というよりも実行支援が重要であると考えている。

#### ②経営改善計画書に対する総評

ヒアリング調査による回答内容から、経営改善計画書策定の経験値の高い専門家によって、様々な意見があることが確認できる。

本来、経営改善支援センター事業等で公表されている経営改善計画書のひな型は、中小企業

庁では経営改善計画書策定事業として、「借入金の返済負担等、財務上の問題を抱えており金融支援が必要な中小企業・小規模事業者の多くは、自ら経営改善計画等を策定することが難しい状況です。こうした中小企業・小規模事業者を対象として、中小企業経営強化支援法に基づき認定された経営革新等支援機関(以下「認定支援機関」という。)が中小企業・小規模事業者の依頼を受けて経営改善計画などの策定支援を行うことにより、中小企業・小規模事業者の経営改善を促進します。」とあるように、中小企業・小規模事業者・金融機関・支援者の経営改善に向けた目線合わせ、相互理解のために活用できるフォーマットである。そのため企業の状況によってひな型で示されている内容は適宜変更して活用できるよう、必要最低限の内容である。

事業実態調査(DD)および財務実態調査(DD)においても、企業の経営状況、金融機関との関係性によって、決算書等、開示されていない現状を把握するうえで必要な調査であり、現状把握(窮境原因・問題点・課題)を明確に把握しなければ誤った改善策により経営改善に至らないこともある。しかしながら現状把握において、それほど経営課題の抽出に見誤ることなく事象を捉えられる企業であれば、現状の経営改善計画書のひな形で示されている項目で改善に取り組む内容整理は可能である。

実現可能性の高い計画書策定の秘訣は、支援企業の実状と金融機関等の利害関係者の意向を踏まえた実行性の高い経営改善計画書策定を目指すことである。そのためには、支援企業の情報を客観的に捉え、それぞれ立場の違う関係者との目線合わせが必要である。

## (2) 支援企業について

### ① 支援者の回答

#### 1) 中小企業診断士と支援企業のコミュニケーションの取り方について

A氏：支援企業に対して、経営改善計画書を作成する目的・趣旨を最初から丁寧に説明する。

金融機関の意向ではなく、支援企業のためになる計画であることを理解してもらう。

また、支援企業の問題点・課題を最初から指摘しない。相手に気づいてもらうようなセールストークが重要である。最初の面談時に、支援企業と中小企業診断士の信頼関係を構築できるかが重要である。信頼関係を構築できれば、コミュニケーションはスムーズに行く。

B氏：地域金融機関のお抱えの専門家ではないことを支援企業に明確に伝える。外部専門家は第三者として、客観的に判断する立場にある。基本は、地域金融機関を支援するのではなく、企業を支援するということを伝えれば、社長とのコミュニケーションはうまくいく。

C氏：上から目線ではなく経営者の悩みを聞き取ることが大切である。最初の数回は、現状



を聞き取ることに重点を置いて、批判はしない。社長の話を聞いてもらえる支援者だと理解してもらうことを心掛ける。社長に心を開いてもらえればコミュニケーションがスムーズにとれるようになる。

D 氏：ヒアリングと称して、コンサルティングする中小企業診断士は失敗する。徹底的にヒアリングに徹し、分析を行った上で事実に基づいて計画作成の場で「やるべきこと」「やめるべきこと」を明確に伝えさえすればいい。ヒアリングした後に批評する、その場で改善点を伝える人は、経営者との信頼関係を構築し辛い。経営者を始め会社の人間がやる気にならないといけない。経営者、幹部、従業員それぞれに言い方を変える必要がある。

E 氏：まずは支援企業の現状抱えている問題を把握する為のヒアリングを実施する必要がある。その際に我々の立ち位置、業務範囲を正確に伝える必要がある。

F 氏：まずはしっかりと相手の話を聴くことから始める。

G 氏：支援企業が現状どのような状況であるか、互いにディスカッションしながらすり合わせしている。支援企業が実行できる解決策の提案を心掛けている。

## 2) 経営改善計画書を作成した支援企業について、うまくいった（成功した）事例

A 氏：葬儀業の支援事例では、アクションプランを作成することにより、社長がやらなければならないとモチベーションアップが図れた。工具販売業の支援事例では、経理が杜撰で社会保険料の滞納があったが、社長が正直に話をしてくれたことで、金融機関の理解を得ることができた。業績が悪化している企業でも、社長の意欲や誠実さといった資質があれば、中小企業診断士の経営改善計画書の作成支援により、業績改善は可能であると痛感した。

B 氏：食品製造業者の支援企業について、経営改善計画書を作成することにより、社長の意識が変わり業績が向上した。廃棄ロスの削減、光熱費の削減、5Sの徹底等、小さな削減策を着実に実行することにより、その小さな積み重ねが業績向上につながる。

C 氏：建設業の支援事例で、大幅な赤字から黒字にV字回復を達成することができた。うまくいった要因は、赤字になった窮境要因を明確にして課題を抽出し、その課題に対して改善策を着実に実行したことにある。社長が実情を理解して意識が変わり、業績改善につながった。

D 氏：製造業の会社の事例では、利益を生み、かつ資金繰りにプラスになる取引先にシフトした取引先別のざっくりした収益を把握した後、売上は確保できるが、利益が出ない取引先の仕事を削減。材料支給の取引先を中心に業務を優先。結果、計画1期目から経常黒字となり、かつ計画3期の計画を上回る結果となった。建設土木業の会社の事

例では、徹底した原価・経費の見える化を行い、赤字工事を無くした。工事台帳がエクセル・手書きと全くIT化されていないものを、経理システムと連動できる原価管理ソフトを導入。見積りも共通経費をしっかりと盛り込み、赤字工事は原則受注しない方針に。現場支援のTAMが週2日勤務し、徹底したことで体質改善が図れた。経営計画着手時に後継者候補者が、事業承継を決意した会社の事例では、人材の若返りも図り、アクションプランを着実に実行。売上も計画以上に増え、3年で正常化後継候補（実の娘）はあくまで経営者の願望であったが、財務・事業DDから計画策定まで参加頂いた。バンクミーティング前に事業を引き継ぐことを決意。後継者がはっきり決まったこともあり、金融機関同意もスムーズに完了した。

E氏：支援者を支援企業側がアドバイザーとして上手く使っていた。企業の顧問というイメージが分かり易いと思う。

F氏：経営者だけでなく従業員も巻き込み、絶対に会社を継続させるという意気込みで、泊りがけで改善策を話し合い、見つけ出したことが実現に至った。

G氏：支援企業内のキーパーソンへの働きかけが成功につながった。

### 3) 経営改善計画書を作成した支援企業について、うまくいかなかった（失敗した）事例

A氏：製造業の支援事例で、計数計画の根拠が明確でなかったため、計数計画が絵に描いた餅となり、実現可能性の低い計画となつてうまくいかなかった。中小企業診断士の提案は理論専攻になりがちなので、支援企業の状況を理解し、社長から考えを引き出すようなアクションプランの策定や社長の腹落ちした計数計画の策定が必要である。

B氏：卸売業者の案件で、経営改善計画書を作成後、モニタリングができなかったため、社長が改善策を実行するに至らなかった。金融機関の支援（リスク）により、5年間程度事業は継続されたが、結果的に倒産することになった。

C氏：サービス業の支援事例で、経営改善計画書を作成して早急に実行したことにより、赤字幅がさらに大きくなった。人員削減を緩やかに実施する計画であったが、社長が唐突に人員削減を実施したので、優秀な従業員まで退職し、残った従業員のモチベーションも下がった。その結果、赤字幅が大きくなったものである。支援者と社長とのコミュニケーション不足が原因であるが、支援者が経営者に寄り添い、伴走型の支援が必要であると痛感した。

D氏：事例①では「計画作成費用を支払っているのだから、売上（利益）UPさせろ」と自ら動かず、コンサル頼みにしていた経営者（小売業）金を払っているのだから、成果を上げろと、本来の主旨を理解せず、常に値切り交渉。計画合意後に、会社経理側のミスで資金繰り悪化。不動産売却を通じ、資金繰り破綻回避を行ったが、不動産売却に

関する手数料も値切る始末。結果的には支援打ち切り。最終的には同業社に事業譲渡した。事例②では、財務 DD で粉飾の疑いが濃厚で指摘するも非協力的だったため仕方なく計画作成。その後、架空受注から融資を取っていたことが発覚（建設業）経営計画のアクションプランを実行する以前の問題であり、計画合意後半年で協議会に持ち込み。事例③では、実行支援のコンサル・TAM がいる時といない時で、態度や指揮命令が異なる経営者（製造業）金融機関への報告会時にも、大人しくコンサルの言うことを頑張ると言っていたが、実は陰では「コンサルの言うことは聞かなくていい」と従業員に指示。アクションプランが全く進まず、結果的に資金繰り破綻が見えたところで支援打ち切り。その後、先代社長夫人の相続発生により多額な生命保険が下り、資金繰りが安定。事例④では、不動産売却を前提に計画作成。不動産売却が不調に終わり、2 年後に破産申し立て PL 改善策をつくるも、BS にメスを入れざるを得ない計画でしか成立しない計画。不動産売却は保証できるものではなかった。経営者の満足のいく価格以外では売却しないとのことで、結果的に売却に時間がかかる。最終的には売却は頓挫し、資金繰り破綻。→死に体の状態で計画着手だと、選択肢が何もできない。

E 氏：支援企業が支援者（伴走者）では無く一業者として捉えていた。具体的には支援者が入ったから我々は何もせずに業績が上がる。と思っていた。

F 氏：支援企業との信頼関係が結ばず、危機的状況下にも関わらずこちらの支援を受け入れてもらえなかった。

G 氏：支援企業に信用してもらえず、情報共有が図れなかった。

#### 4) 支援企業と地域金融機関の関わり方について

A 氏：地域金融機関の本部において、一生懸命やろうとする本部とそうでない本部とがあって温度差がある。地方の地域金融機関は真剣であるが、都市部の地域金融機関は無関心のように感じる。企業支援に熱心な職員もいれば、忙しくて企業支援が十分にできない職員もいる。地域金融機関の支援企業に対する姿勢は、二極化しているように感じる。

B 氏：地方の金融機関は融資をすることが企業支援だと思っている。市場の変化で業績回復が見込めない先にもだらだらと融資を実行して、延命している企業も多い。メイン行が支援方針を明確にして、経営改善が不可能な企業には、早く見切りをつけるべきである。また、現場の支店長のスキル・意識が人によって違うので、支店長の異動があるたびに支援企業の関与度合も変わってくると感じる。

C 氏：支店の職員が忙しすぎて、融資先への関心が薄くなっているように感じる。顧問先に

ついて、昔は試算表の提出をメインバンクから頻繁に求められたが、最近何も言わなくなっている。

D 氏：地域金融機関は、取引企業とのコミュニケーションが希薄である。特に再生企業に陥っている企業とは、ほとんど訪問もなく放置状態。関係が希薄なため、計画着手について、背中を押しきれない。結果的に経営が悪化していくのが実情。これとは反対の金融機関は、真剣に計画着手を勧め、かつ金融支援も視野に会話している。

E 氏：リレーションシップバンキング的思考のある金融機関ならば再生支援は得られやすい環境にある。支援企業としては地域金融機関とのローコンテキスト化は避けたいので普段からのモニタリングは受けておく必要性はある。

F 氏：経営改善計画書策定は金融機関からの依頼が多く支援企業の経営者の意識改革を求められることが多いため、支援企業と金融機関との関係性によって経営改善計画書の実効性は違う。

G 氏：支援企業が考える経営方針をメイン銀行が理解していないケースが多く、中小企業診断士として調整することも多い。

#### 5) モニタリング支援の必要性について

A 氏：モニタリングは支援企業の計数計画の達成度を観察するのではなく、業績改善に向け継続して支援することに意義があると思う。よって、モニタリングを金融機関にまかせるのは酷である。モニタリングは、第三者の目を持つ中小企業診断士等の外部専門家をうまく活用して実施すべきである。経営改善計画書を作成後、1年間くらいは毎月1回程度集中して訪問すべきである。軌道に乗れば3ヶ月に1回程度として、回数を少なくしていけばよいと思う。

B 氏：モニタリングは絶対に必要である。計数計画の達成度合を確認するだけでも効果がある。経営改善計画書の策定時には社長の意識が高くなっているが、時間が経過すると社長が忘れていってしまうことも多い。モニタリングは社長の振り返りと反省の場ととらえるべきである。モニタリングの頻度は、月1回程度が理想である。3ヶ月に1回では少ないと感じる。モニタリングでしつこく社長の確認をとった支援事例があり、一時的に社長に嫌われたが、その後業績が回復して社長から感謝されたこともある。

C 氏：モニタリングの必要性はケース・バイ・ケースであり、案件に応じて対応すればよいと思う。社長がしっかりしていて、アクションプランを着実に実行できれば必要はないと思う。社長が若い場合や社長経験が浅い場合であれば、モニタリングは必要である。

D氏：会社をダメにした経営者が計画通りに実行できるとは考えにくい。当初1年は毎月進捗を確認すべきであり、進まないようであれば、実行力のある人間を送りこむ等の対応をすべきである。

E氏：継続的なモニタリングの必要性がある。

F氏：改善のためにはモニタリングによる企業の実行力を高める必要がある。

G氏：経営改善計画書自体を把握していない経営者も多く、モニタリングをしながら理解を深めている。

## ②支援企業について総評

事業再生において支援企業とのコミュニケーション強化は課題の一つであるが、信頼関係構築の方法は、支援者、支援企業によって多種多様である。結果的に成功した事例と失敗した事例の違いは、支援者と支援企業との関係性によることが大きい。それぞれ目指すべき方向性は同じでも価値観の違いによってアプローチは違ってくる。常に経営者の気持ちに寄り添っていても些細なことからボタンの掛け違いは生じる。報連相を基本としたコミュニケーションと客観的な視点で変化の事象を捉えながら支援していくことが必要である。

経営改善計画書策定に至る理由の多くは、資金繰り逼迫であることから金融機関からのサポートは必至である。経営改善計画書の策定で完了ではなく、モニタリングによる計画書の実効性を検証していくことで、経営改善に繋がる。

## (3)金融機関について

### ①支援者の回答

1)地域金融機関の経営改善計画作成支援における現状についての全般的な感想

A氏：金融機関の都合優先の経営改善計画書を作成しがちであり、計数計画ありきの経営改善計画書になっている場合がある。数字合わせの計数計画は意味がない。企業の業績改善が目的であるので、実現可能性の高いアクションプランを策定し、金融機関も積極的に企業支援に取り組んでもらうためにも経営改善計画書を作成する意義があると思う

B氏：本部は経営改善計画作成支援の意識が高いと感じるが、支店の現場レベルにおいては実践できていないと感じる。一人の行員が多数の融資先の担当で忙しい状況にあり、経営改善に手が回っていない。また、地域金融機関は、再生支援協議会、保証協会を活用することが経営改善支援だと思っている。それらの活用を否定するわけではないが、地域金融機関自らの取組を強化することも重要である。

C氏：地域金融機関のネットワークづくりが弱い。金融機関からの借入が複数行ある事業者

については、特に地域金融機関が連携した取組が必要である。

D 氏：債務者区分を何とか下げない為の計画作成という金融機関が存在する。運転資金が枯渇している状況でも、リスク対応が精一杯と、自助努力を求める。その自助努力は税金や社会保険の繰り延べである。貸した責任を全うする責任ある対応を行う金融機関は稀有。

E 氏：森前金融庁長官の退任後再生支援に関するスタンスが若干変化している感じを受ける。

F 氏：企業支援に積極的な担当者からの依頼が多い。

G 氏：金融機関や支店によって違いがある。

## 2) 金融機関のコンサルティング支援の強化について

A 氏：ここ数年、地域金融機関はコンサルティング支援を強化していると強く感じる。但し、支援企業と金融機関は利害関係者の関係にもあるので、できることと出来ないことがあると思う。中小企業診断士等の外部専門家をうまく活用すれば、コンサルティング支援を強化できると思う。総花的に支援するのではなく、支援企業の支援ニーズに合わせてテーマ（創業・事業再生・M&A・事業承継・海外展開・補助金等）を絞ることも重要であると考えている。

B 氏：支援企業と地域金融機関は債務者と債権者という利害関係者であるので、地域金融機関がコンサルティング支援を強化することについて、限界があると思う。やはり、外部専門家をうまく活用して、地域金融機関はコンサルティング支援を強化すべきであると考えている。また、支店の現場レベルでは、コンサルティング支援のやり方がわかっておらず、ノウハウも無いと思う。現場の職員の人財育成が重要である。

C 氏：地域金融機関の本部は、コンサルティング機能の発揮についての意識は高いが、現場の支店についてはついていけない状況にある。支店職員が融資先のコンサルができるとは思えない。また、外部支援機関や外部専門家を活用することは重要であると理解しているが、地域金融機関自らの取組を強化する必要があると思う。また、再生支援協議会や保証協会の活用件数をコンサルティング支援だと思っている。コンサルティング支援の強化における本質は、いかに支援したかの内容が重要である。

D 氏：金融機関のコンサルティング機能については、全く期待できない。しない方がいい。融資を行う際のポイントは、如何に上層部に OK が取れるか？が重要で、企業のビジネスモデルを理解した上での融資ではないことが多い。また、現場職員は「経営者と何を話せばいいのか？分からない」という若手も多くしっかりした教育がなされていない。外部コンサルファームとの協業により、機能を補完すべきである。

E 氏：地域にリレバ的な思考を持っている金融機関は前向きな支援を実施しているが、金

融機関のビジネスとしての受け皿拡大と捉えている金融機関も存在している。その見極めを支援者はしなければならない。

F 氏：問題意識の高い金融機関は既にコンサルティング機能を発揮しており、企業支援の依頼を受ける。

G 氏：取引先企業と積極的に関わっている銀行員からは経営に関する相談をされることも多く、企業からも信頼されているため、中小企業診断士として企業支援をしてもやりやすい。

### 3) 監督指針の見直しや金融検査マニュアルの廃止について

A 氏：「銀行の健全性」を重視する方針から「企業と経済の成長と資産形成」へ重視するなかで、金融検査マニュアルの廃止は理解できるが、金融検査マニュアルに代わる「新たなマニュアル」の作成が必要であると思う。新たなマニュアルがある方が、地域金融機関もコンサルティング支援の方針が立てやすく、結果的に地域金融機関の事業性評価の推進に効果があると思う。

B 氏：監督指針の見直しや金融検査マニュアルの廃止により、地域金融機関の本部におけるコンサルティング支援の強化の意識は高くなっていると感じるが、支店の現場レベルでは変化はない。

C 氏：金融円滑化法は資金繰りに苦慮する中小企業の支援について、大きな効果があったと思う。法の精神は今も生きているので、リスク等の支援について金融機関は柔軟であると思う。この流れのなかで、監督指針の見直しや金融検査マニュアルの廃止により、金融機関の自由度がさらに高まるので、金融機関の自主的な中小企業支援の取組が期待できる。

D 氏：各金融機関の独自の査定が必要だが、事業性評価ができない金融機関が殆どであり、結果的には担保や協会付に頼っている。確からしい査定が出来ないままだと、引き当てを積んでいない企業が廃業となり、金融機関の財務状況を悪化させるリスクがある。

E 氏：基本的には好意的には受け取っている。

F 氏：金融機関によってコンサルティング支援体制の温度差はもともとあったため、監督指針の見直しや金融検査マニュアルの廃止等によって、急激な変化は今のところ、感じない。

G 氏：中小企業支援者として、中小企業から、監督指針の見直しや金融検査マニュアルの廃止等によって、金融機関との関係性が変化したという相談は特にない。

#### 4) 中小企業診断士と地域金融機関の関わり方について

- A 氏：中小企業診断士側から積極的に関与し、中小企業診断士と地域金融機関間で密接な関係を構築することが重要である。中小企業診断士の専門性が把握できるような仕組みを作り、中小企業診断士と地域金融機関とのネットワーク作りが重要であると思う。
- B 氏：地域金融機関からの仕事の依頼を着実に実行することにより、地域金融機関からの信頼を得る。その信頼が次の仕事につながる。また、外部専門家が積極的に地域金融機関へ営業をかけることにより、外部専門家を知ってもらうことも重要である。支店長へ新年挨拶の表敬訪問をするだけでも効果があると思う。
- C 氏：地域金融機関は、融資先の支援シーンをイメージして、中小企業診断士等の支援者をうまく活用することが求められている。支援者側ももっとアピールして、支援者の専門性を理解してもらうような努力が必要である。
- D 氏：協会とか支部会等、組織対応を行うことで、金融機関ができないコンサルティング機能を補完できる可能性が高い。ただ、金融機関の動きや理屈等を認識していないと、スムーズにいかない。
- E 氏：地域金融機関の御用聞きになってしまい実現不可能な再生計画を立案する中小企業診断士を見かけるケースがある。
- F 氏：金融機関からの依頼により経営相談会を定期的を実施している。
- G 氏：公的支援機関などから経営改善計画書策定を依頼され、バンクミーティング時などを通して、地域金融機関の担当者との接点が増える。支援姿勢を評価され、地域金融機関の担当者から直接、仕事の依頼が入ることもある。

#### ②金融機関についての総評

バブル崩壊以降の地域金融機関は、不良債権問題を解決することが優先され、担保と保証人に過度に依存したことにより、目利き力が低下していると言える。その結果、慎重な融資行動にもつながっている。このような状況のなかで、金融検査マニュアル廃止後の融資に関する検査・監督指針について、金融庁は見直しを行った。人口減少や低金利環境の長期化等、金融を巡る環境が大きく変化している中で、金融機関の融資業務についても独自のコンサルティング機能を強化させる動きが広がりつつあり、経営改善計画書を作成して、事業再生（経営改善）に積極的に取り組んでいる。これは、金融機関にとっても経営改善計画策定により顧客の実態を把握できる機会にもなる。また、本来の金融機関が有している適切な資金供給による支援により、中小企業のスピード感のある経営の持続性、経済の持続的な成長に繋がるものである。そういった観点からも、中小企業の成長を適切にサポートしている中小企業診断士の活用は、金融機関にとって有効である。



### (3) 中小企業診断士について

#### ① 支援者の回答

1) 中小企業診断士の経営改善計画作成支援における現状についての全般的な感想

A 氏：保証協会の実施する経営改善のための「経営支援強化促進事業」が定着してきたことにより、全般的に中小企業診断士の事業再生（経営改善計画書作成支援）における意識が高まってきたと思う。企業側も費用負担がなくても経営改善計画書を作成することができる。効果のあった支援事例も多くなっており、事業再生（経営改善計画書作成支援）も重要度は増している。

B 氏：金融機関の経営改善支援の意識が高まっているなかで、経営改善支援をやりようとする外部専門家は多くなっていると思う。熟練した専門家が、経験のない専門家の指導を充実させるような仕組み作り（セミナー・講義・塾）が必要である。

C 氏：事業再生や経営改善は重要な支援テーマであるが、創業・ビジネスマッチング・事業承継現場改善等が花形の支援テーマであり、全般的に見ると事業再生や経営改善における中小企業診断士の意識は低いと思う。

D 氏：企業再生の知識が無い中小企業診断士だと依頼できない。金融機関との協調が必要のため、最低限の共通言語への理解と、再生企業はできないことが多いという前提をもって、対応すべきである。「べき論」を論じてしまえば、絵に描いた餅しか作れない。

E 氏：個人のスキルに大きな差があるのが実情だと思う。特に地方だと特定の中小企業診断士に大きな負荷が掛かっているのが実情だと思う。

F 氏：中小企業診断士という資格に関わらず企業の実態に合わせて公認会計士・弁護士・不動産鑑定士などにも拘わってもらっている。

G 氏：中小企業診断士だからといって誰でも出来る分野ではないと思う。

2) 中小企業診断士の能力アップについて

A 氏：中小企業診断士の試験科目や養成課程のカリキュラムのなかで、経営改善計画書の内容が盛り込まれていないので、資格をとったばかりの人は計数計画に面食らってしまう。大阪・兵庫の中小企業診断士協会が実施するスキルアップセミナーに積極的に参加して、経営改善計画書策定スキルのアップを図ることや自己啓発によるコンサルスキルの向上が必要である。

B 氏：外部専門家は外部研修等を受講して、積極的に能力アップを図るべきである。また、ネットによる情報収集も不可欠である。研究会・グループ活動の参加、外部専門の交流（飲み会等）も能力アップにつながると思う。

C 氏：支援者の全般的な能力アップについては、本を読むことにより知識を深め必要がある。

本を読むことにより、文章のセンスも磨かれる。また、経営改善計画作成支援の能力アップのためには、財務スキルの習得が大前提である。計数計画とアクションプランをリンクさせる必要があり、貸借対照表の実態を把握するためにも、財務スキルの向上が不可欠である。

D 氏：経営改善（特に事業再生において）の経験値が必要。知っているでは NG。やったことがある、も心もとない。「何件対応しました」と言えることから、フィーではなく経験を積むという自らへの投資感覚で再生に当たることが重要。

E 氏：各都道府県の中小企業診断士協会等がきめ細やかな研修を実施されている。ただ、各業種別まで踏み込んでいくとまだフォローの余地はあると推測される。

F 氏：自己啓発しかない。中小企業者に経営についてアドバイスする立場であれば経営者にとって役に立つ知識等が必要である。

G 氏：独立コンサルタントであれば経営者としての覚悟は必要であるが、経営センスもあると思う。

### 3) 費用・報酬（貸倒等）について

A 氏：リスクや新規融資の金融支援を盛り込んだ経営改善計画作成の費用は 50 万円程度が相場だと思う。経営改善支援センター事業の補助金や保証協会の制度をうまく活用して、企業側の費用負担を軽減できると思う。資金繰りの厳しい企業の支援が中心となるので、企業負担分の貸倒リスクについては、事業再生に取り組んでいこうと考えるのであれば、貸倒リスクを覚悟してやるべきである。

B 氏：企業が全額負担できれば問題はないが、やはり再生支援協議会、保証協会、経営改善支援センター事業の補助金等を有効に活用して企業負担の軽減を図っている。最低限の費用負担を払えない企業は、事業再生は無理だと思う。

C 氏：事業再生・経営改善における費用負担について、相場的なものはあるが明確でないと感じている。ボランティア活動はできないので、売上規模や従業員数を基準に明確な報酬額を設定する必要がある。

D 氏：できる限り補助金を使う他ない。調査&計画作成では最低でも 3 カ月～半年はかかる。また一人ではできない。最低一人月 10 万円は頂かないと対応する人は増えない。また、計画同意して初めて補助金が出るのも換金化に時間がかかる問題。ここは中企庁のルールを変更すべき。

E 氏：現状、適正な価格なのでは無いかと思う。費用・報酬ありきではこの業務は割が合わないので再生支援を継続的に実施するにはやりがい等他の理由が無ければ難しい。

F 氏：金融機関経由など紹介がメインのため、貸倒になったことがない。

G氏：コンサルタントとしての価値を提供しているため、必要な費用負担ができるよう企業支援に取り組んでいる。

## ②中小企業診断士についての総評

支援者や金融機関、支援機関が求める支援者像と支援者側の事情に相違があり、支援者によって、経営改善計画作成支援に対する捉え方、中小企業診断士のスキル、報酬に関する概念に相違があることが分かった。

経験値が高く専門性の高い中小企業診断士でも、先入観やこれまでの実績による判断により実状を見誤ることもある。必ずしも経験値の高さだけが経営改善につながるものではなく経験が浅くとも、先入観なく事象を捉え、課題解決につながる現状把握により、改善に導くこともできる。実行性のある経営改善計画書作成ができる支援者の共通点として3つ挙げると、客観性、論理性、経営者とのコミュニケーション能力の高さがあった。

また、費用・報酬の貸倒れについては、経営改善途中の企業だからといって、中小企業診断士が費用・報酬を正当に受けとれないのはビジネス上、問題である。中小企業診断士として、リスク回避の観点からも、事前に契約書を交わすなど対応策が必要である。

## 3. 支援者へのヒアリング調査のまとめ

### (1) 経営改善計画書について

企業の状況によってひな型で示されている内容は適宜変更して活用できるよう、必要最低限の内容である。実現可能性の高い計画書策定の秘訣は、支援企業の実状と金融機関等の利害関係者の意向を踏まえた実行性の高い経営改善計画書策定を目指すことである。そのためには、支援企業の情報を客観的に捉え、それぞれ立場の違う関係者との目線合わせが必要である。

### (2) 支援企業について

結果的に成功した事例と失敗した事例の違いは、支援者と支援企業との関係性によることが大きい。それぞれ目指すべき方向性は同じでも価値観の違いによってアプローチは違ってくる。常に経営者の気持ちに寄り添っていても些細なことからボタンの掛け違いは生じる。報連相を基本としたコミュニケーションと客観的な視点で変化の事象を捉えながら支援していくことが必要である。経営改善計画書の策定で完了ではなく、モニタリングによる計画書の実効性を検証していくことで、経営改善に繋がる。

### (3) 金融機関について

本来の金融機関が有している適切な資金供給による支援により、中小企業のスピード感のある

経営の持続性、経済の持続的な成長に繋がると思われる。中小企業の成長を適切にサポートしている中小企業診断士の活用は、金融機関にとっても有効である。

#### (4) 中小企業診断士について

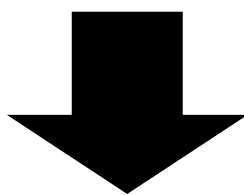
中小企業診断士は、先入観なく事象を捉え、課題解決につながる現状把握により、改善策を提案することが重要である。実行性のある経営改善計画書を作成できる支援者の共通点として3つ挙げると、客観性、論理性、経営者とのコミュニケーション能力の高さである。

## 第5章 アンケート調査とヒアリング調査により把握した課題

これまでの金融環境の把握、地域金融機関へのアンケート調査、支援企業へのアンケート調査、支援者へのヒアリング調査により、課題を把握することができた。この課題をマトリクスで検証し、5つの課題にまとめた。内容は下記のとおりである。

図表 5-1-1 課題のマトリクス

金融環境の把握	地域金融機関へのアンケート
<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域金融機関の財務の健全性の推進</li> <li>・地域金融機関の取引先に対するコンサルティング支援の強化</li> <li>・事業性評価を重視した金融支援の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域金融機関の取引先に対するコンサルティング支援の強化</li> <li>・事業再生（経営改善）の積極的な推進</li> <li>・中小企業診断士の有効活用</li> <li>・地域金融機関による中小企業診断士の把握</li> </ul>
支援企業へのヒアリング調査	支援者へのヒアリング調査
<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援企業の課題解決に向けた円滑な金融支援の実行</li> <li>・経営改善計画書の作成による経営者の意識改革</li> <li>・支援企業に対するモニタリングの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・実現可能性の高い経営改善計画書の作成</li> <li>・支援者と支援企業における円滑なコミュニケーションの推進</li> <li>・金融機関と中小企業診断士の連携による中小企業支援の強化</li> <li>・中小企業診断士の自己研鑽の推進</li> </ul>



課題のまとめ	
①	地域金融機関によるコンサルティング支援の強化
②	実現可能性の高い経営改善計画書の作成
③	モニタリング支援の強化
④	中小企業診断士による支援の強化
⑤	地域金融機関と中小企業診断士の連携強化

## 1. 地域金融機関によるコンサルティング支援の強化

地域金融機関へのアンケート調査によると、今後のコンサルティング支援について、積極的に強化したいとの回答が全体の71%（10機関）、必要に応じて強化したいとの回答が29%（4機関）となり、すべての金融機関がコンサルティング機能を強化したいと考えている。第1章で述べたように、国（金融庁）は地域金融機関に対して、融資先に対するコンサルティング支援の強化を求めているが、金融機関自身においては、中小企業に対するコンサルティング支援がまだまだ不十分であると認識しており、コンサルティング支援を強化する意識が高まっていることが伺える。

また、支援企業へのヒアリング調査においても、金融機関からのコンサルティング支援を期待する意見があり、支援者へのヒアリング調査でも、現場レベル（支店）のコンサルティング支援を強化すべきであるとの意見があった。

地域金融機関においては、本部の意識が高まってコンサルティング支援を本部主導で実行しているが、取引先が期待するコンサルティング支援が十分に実施できていない状況にあると判断できる。本部と支店が一体となった中小企業に対する伴走型のコンサルティング支援について、自主的な取り組みを強化することが課題である。

## 2. 実現可能性の高い経営改善計画書の作成

地域金融機関へのアンケート調査によると、中小企業診断士が経営改善計画を作成した場合のメリットについて、支援企業の事業面の実態調査（事業DD）の把握が的確であるとした回答が全体の71%（10機関）、具体的施策（アクションプラン）の策定が的確であるとした回答が64%（9機関）に上り、総じて高い評価を受けている。事業面の分析・把握から課題を抽出して改善策をまとめて経営改善計画書に落とし込む支援について、中小企業診断士が強みを発揮できるものであり一定の評価を受けている。

しかし、実現可能性の高い計数計画を策定できるとの回答は21%（3機関）にとどまり、地域金融機関の評価は低いものがある。この実現可能性の高い経営改善計画書の作成とは、具体的施策を漏れなく確実に実行して、作成した計数計画（売上計画・利益計画）が達成できることを意味するものである。これは、支援先の資金繰りの円滑化が図れ、業績の改善が図れるものである。また、事業が継続することにより、従業員の雇用が守られる。ひいては地域経済の活性化に寄与する。金融機関にとっても、借入金の返済が進すむだけでなく、取引先に対するビジネスチャンスの拡大につながる。よって、実現可能性の高い経営改善計画書を作成することが、中小企業診断士等の支援者において、重要な使命である。

### 3. モニタリング支援の強化

地域金融機関へのアンケート調査によると、経営改善計画書策定後の中小企業診断士の活用について、モニタリング支援（3ヶ月に1回程度）で中小企業診断士を活用したいとの回答が57%（8機関）、実行支援（顧問契約）までふみこんで、中小企業診断士を活用したいが36%（5機関）の回答となっており、ほとんどの地域金融機関が経営改善計画書策定後の支援について、中小企業診断士を活用したいと考えている。

支援企業へのヒアリング調査によると、中小企業診断士によるモニタリング支援は受けなかった意見がある一方で、顧問契約を締結した支援企業は「少なくとも月に1回、進捗状況を確認してくれ、状況に応じた次の行動をアドバイスしてくれるのが助かる」といったモニタリング支援の重要性を理解している意見もある。また、支援者へのヒアリング調査によると、経営改善計画書を策定して具体的施策の確実な実行を推進するために、モニタリングによる実行支援が不可欠であるとする意見が多い。現実的には、支援企業の状況に応じて対応しているが、業績を向上させるためには、モニタリング支援の強化は重要な課題である。

具体的施策を実行するのは会社（経営者）であるが、改善意識が低くて実行しなければ、経営改善計画書は絵に描いた餅になってしまう。ただし、具体的施策（アクションプラン）を実行したからといって、可及的速やかに業績改善が達成できるとは限らない。市場環境の急激な変化の影響を受けて、効果が上がらない場合もある。計数計画が達成できない場合は次の対策を検討する必要があるので、その意味においてもモニタリング支援の強化は不可欠である。

### 4. 中小企業診断士による支援の強化

#### (1) 中小企業診断士の支援ノウハウの向上

地域金融機関へのアンケート調査によると、中小企業診断士が経営改善計画書を作成した場合のデメリットについて、公認会計士や税理士より財務面の把握が弱いとの回答が64%（9機関）となっており、地域金融機関は中小企業診断士において、総じて財務面の把握が弱いとの印象を持っていると言える。これは、中小企業診断士の財務分析のスキルが弱いと言うことではなく、事業再生（経営改善）の現場においては、資金繰り表の作成や経理伝票の確認など、経理・会計の実務面において弱いものと言える。また、金融機関独自の専門用語の理解も必要であり、中小企業診断士は財務の実務面の把握が弱いとの印象を受けていると推測できる。

また、支援者へのヒアリング調査によると、経営改善計画書を作成した支援企業について、うまくいかなかった（失敗した）事例について、「支援者と社長のコミュニケーション不足が失敗の原因であるが、支援者が経営者に寄り添い、伴走型の支援が必要である痛感した」「支援企業との信頼関係が結ばず、危機的状況下にも関わらずこちらの支援を受け入れてもらえなかった」「支援企業に信用してもらえず、情報共有が図れなかった」といった意見があり、支援企業と支援者

が円滑なコミュニケーションをとって信頼関係を構築することが、支援を成功へ導くための重要な課題である。支援者による支援企業へのアプローチは多様であり何が正解とは言えないが、少なくともとの支援企業に対する目線を合わせた支援活動により、支援企業との信頼関係を構築する必要がある。

## (2) 中小企業診断士による積極的な支援

地域金融機関のアンケート調査によると、コンサルティング支援を強化したい項目について、事業再生・経営改善の項目の回答は86%（12機関）となり、事業再生・経営改善についての支援ニーズは高い。第1章のバブル崩壊後の金融環境の変化で述べたとおり、金融庁は金融機関へのコンサルティング支援の強化を求めるなかで、地域金融機関における事業再生・経営改善における中小企業診断士への期待は大きくなっており、公認会計士や税理士に加えて、中小企業診断士による積極的な支援を拡大する必要がある。

## 5. 地域金融機関と中小企業診断士の連携強化

地域金融機関へのアンケート調査によると、事業再生・経営改善における計画書作成についての外部専門家の活用状況について、中小企業診断士は93%（13機関）が活用しているとの結果となっており、ほぼ全ての地域金融機関が過去に中小企業診断士を活用したことがある。しかし、中小企業診断士を活用する際のネックについて、中小企業診断士のレベル感や専門性が分からないとの回答が79%（11機関）となっており、地域金融機関が中小企業診断士の専門性を知らない現実が把握できる。

また、支援者へのアンケート調査によると、「中小企業診断士側から積極的に関与し、中小企業診断士と地域金融機関で密接な関係を構築することが重要である。」「診断士の専門性が把握できるような仕組みを作り、中小企業診断士と地域金融機関とのネットワーク作りが必要である」との意見がある。地域金融機関は融資先へのコンサルティング支援を強化するなかで、中小企業診断士を活用しているが、地域金融機関側からのさらなる積極的な活動により、中小企業診断士の専門性を把握するとともに、中小企業診断士側からも自己を知ってもらうような働きかけが必要である。



## 第 6 章 地域金融機関と連携した中小企業診断士の支援の在り方を提言

### 1. 地域金融機関のコンサルティング支援における自主的な取組の推進

#### (1) 兵庫県信用保証協会のコンサルティング支援の強化

信用保証協会は、中小企業や小規模事業者の円滑な資金調達を支援することを目的に設立された公的機関であり、金融機関に対する保証業務が主な事業である。しかし、平成 30 年には、信用保証協会法が一部改正され、中小企業に対する経営支援業務について、信用保証協会の業務として法律上に明記された。地域金融機関と同様に、信用保証協会も経営支援を推進することが強く求められ、中小企業に対するコンサルティング機能を強化している。

具体的なコンサルティング支援について、兵庫県信用保証協会では創業セミナーの開催による創業支援、情報誌の発行による事業承継支援、兵庫県が主催する国際フロンティメッセへのグループ出展示によるビジネスマッチング支援等を実施している。

また、兵庫県信用保証協会は事業再生・経営改善の支援を強化するために、平成 27 年度から運営費用や外部専門家の報酬等に必要な財源を確保して、保証協会の独自事業として経営支援強化促進事業を創設した。中小企業診断士・公認会計士・税理士等の外部専門家を活用して、経営改善計画書の作成支援に取り組んでいる。兵庫県信用保証協会は、200 名を超える多様な専門性を持つ中小企業診断士が所属する兵庫県中小企業診断士協会と連携を強化し、様々な課題を抱えた保証先企業に対する課題解決に向けて、成果を上げている。

第 1 章の 3（倒産の状況）で示した通り、兵庫県信用保証協会の代位弁済の金額と件数は、平成 27 年度以降の大幅な改善が見られる。兵庫県信用保証協会は公表していないので、この減少した要因については明確に分析することはできないが、平成 27 年度から兵庫県信用保証協会と兵庫県中小企業診断士協会により経営支援強化促進事業を開始した時期と一致しており、少なからずとも兵庫県信用保証協会のコンサルティング支援を強化した成果が、代位弁済の金額・件数の減少となって表れているものと推測できる。

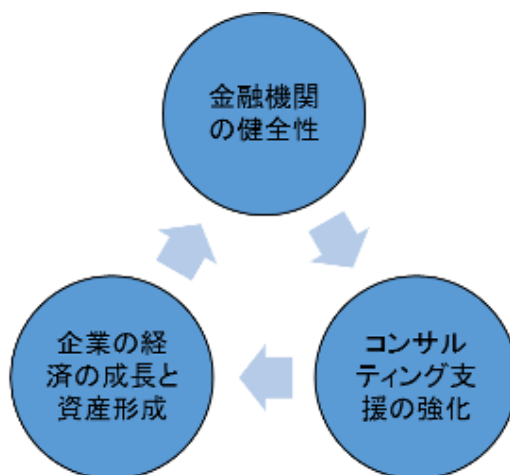
つまり、コンサルティング支援を強化することは、兵庫県信用保証協会の保証先企業の業績改善について効果が期待できることに加えて、兵庫県信用保証協会自身の財務基盤の強化にも寄与したものと考えられる。ひいては、兵庫県信用保証協会と保証先企業の win・win の関係を構築している。兵庫県信用保証協会の活動事例を指針として、地域金融機関においても融資先に対するコンサルティング支援の自主的な取組が期待される。

#### (2) 国が期待するコンサルティング支援の強化

金融行政の変化で述べているが、金融庁は「金融機関の健全性」を重視する方針から「企業の経済の成長と資産形成」を重視する方針に舵を切った。「金融機関の健全性」と「企業の経済の成長と資産形成」は別個にとらえがちであるが、「金融機関の健全性」と「企業の経済の成長と

資産形成」は循環するものであり、地域金融機関がコンサルティング支援を強化することは、「企業の経済の成長と資産形成」が推進することができ、結果として「金融機関の健全性」も図れるものと考えられる。

図表 6-1-1 コンサルティング機能の強化による循環サイクル



地域金融機関へのアンケート調査によると、中小企業診断士を活用する際のネックについて、費用・報酬を支払う必要があるとの回答が57%（8行）となっており、中小企業診断士の費用・報酬がネックとなっている。しかし、地域金融機関がコンサルティング支援を強化することにより、「地域金融機関の健全性」とメリットと「企業の経済の成長と資産形成」のメリットを享受することができることから、地域金融機関が財源を確保して自主的に事業活動を展開し、中小企業診断士等の外部専門家を積極的に活用することを期待する。また、支援者へのヒアリング調査において、「外部専門家を活用する際の費用負担については、補助金等をうまく活用して費用・報酬の負担を軽減することは必要であるが、最低限度の費用が負担できなければ、事業再生は無理だと思う」との意見がある。地域金融機関は、支援企業に最低限度の費用負担が発生することを理解してもらう努力が必要である。

### (3) 金融支援の強化

業績が低迷している中小企業にとって、経営改善計画書を作成する目的は、業績改善のための具体的な対策を計画書に落とし込むとともに、金融機関から新規融資や返済猶予等の金融支援を受けて資金繰りを円滑化するためのものである。業績不振に陥った事業者においては、資金繰りが厳しくなっていることから、金融支援が不可欠である。金融機関の本業は融資を行うことであり、中小企業に対する円滑な資金供給の役割を担っている。よって、事業者に対する経営改善とあわせて、金融機関に対する金融支援を求めるものであり、金融機関の積極的な金融支援が必要である。以上より、経営改善計画書を作成することにより、担保・保証人に依存しない積極的な金融支援の取り組みが期待される。

## 2. 経営改善計画書の品質の向上

### (1) 経営者の意識改革

中小企業が業績不振に陥って破綻すれば、従業員の雇用は守れず、地域経済においても悪影響を及ぼす。業績不振に陥った中小企業においては、経営者の放漫経営や業績不振の意識が薄い場合も時おり見受けられる。支援企業のヒアリング調査によると、債権放棄を受けた支援企業の声として、中小企業診断士より厳しく課題・問題点を指摘してもらったことにより、目が覚めたとの意見もあった。経営改善計画書を作成する目的は、業績不振に陥った窮境要因を明確にして、課題・問題点を抽出し、具体的施策（アクションプラン）を策定して、業績改善を目指すことにあるが、経営者においては、業績不振に陥った経営責任をあらためて自覚し、業績改善に向けた取り組みを必ず実施するという経営者の覚悟と意識改革を図るために、作成されるものである。つまり、経営改善計画書を作成することにより経営者の気づきをもたらすとともに、経営者の意識改革とモチベーションアップを図る必要があると提言する。

### (2) 事業性評価を意識した経営改善計画書の作成

金融庁は、平成 27 年度に初めて中小企業向けの大掛かりなヒアリングとアンケート調査を実施した。これらのヒアリングとアンケート調査から、評価の高い金融機関は下記の 3 項目の取組が優れていることが分かった。

- ①顧客のニーズや経営課題の把握において、独自の仕組みを構築している。
- ②事業性評価を顧客に開示する等、顧客との課題共有のための対話を実施している。
- ③顧客への支援を営業店任せではなく本部が積極的に関与・サポートしている。

このうち、中小企業から評価される金融機関は②の事業性評価を顧客に開示することが求められるようになり、特に地域金融機関は事業性評価を重視するようになった。

事業性評価とは、金融機関は金融仲介機能において情報生産を行っているが、その品質の決め手となるものを近年「事業性評価」と読んでいる。知的資産経営報告書や経営デザインシート等の作成により、担保・保証人に依存しない事業性評価に基づき融資を推進するとともに、広義では金融機関のコンサルティング支援の強化を推進することを意味する。

事業性評価の取り組みについては、経済産業省が推奨している「ローカルベンチマーク」や「知的資産経営報告書」等、様々な手法がある。「ローカルベンチマーク」は、企業の健康診断のツールとして活用されている。財務情報に基づく 6 つの視点（売上増加率・営業利益率・労働生産性・EBITDA 有利子負債倍率・営業運転資本回転期間・自己資本比率）と非財務情報に基づく 4 つの視点（経営者・事業・環境・内部管理体制）に基づく企業を評価するものである。「知的資産経営報告書」は、企業価値を財務上の資産と知的資産を合算したものとらえ、決算書に表

れていない知的資産を人的資産、構造資産、関係資産として把握し、企業価値を分析する手法である。よって、事業再生（経営改善）の支援においては、これらの手法をうまく活用して、事業性評価を意識した経営改善計画書を作成する必要がある。

### (3)平成 25 年の金融円滑化法の失効における簡易スキーム

国（内閣府・金融庁・中小企業庁）の中小企業における事業再生支援の取組は、平成 15 年の中小企業再生支援協議会の設置により始まった。当初は、事業DDと財務DDを実施して事業計画書を作成するスキームであったが、平成 25 年 3 月の金融円滑化法の失効による影響を最小限にするために、平成 24 年 4 月より新スキームとして暫定リスク（3 年間の返済猶予計画）による経営改善計画書を作成する新スキームの導入も始まった。これにより、リスク案件については事業DDと財務DDを省略して、経営改善計画書の作成における支援スピードの迅速化が図れるようになった。

よって、事業再生・経営改善における一般的な基準として、債権放棄等の抜本的な金融支援が必要な場合には、従来型のスキームによる事業DDと財務DDを作成して事業計画書を作成するが、リスク等の金融機関の理解が得やすい金融支援の場合には、新スキームである経営改善計画書のみで対応することが一般的となった。これにより、金融機関のリスク等の対応における迅速性・柔軟性は高まったが、リスク案件における経営改善計画書の品質が軽視されるようになったと言える。

以上をふまえ、必要な金融支援の種類や案件の個別事情に応じて対応する必要があるが、金融機関の事業性評価が高まっている近年において、事業性評価を意識した経営改善計画書の作成が必要であり、経営改善計画書の品質の向上が不可欠となっている。

### (4)実現可能性の高い経営改善計画書の作成

認定支援機関による経営改善計画策定支援事業（経営改善支援センター事業）における経営改善計画書は、以下の内容が求められている。手引きに明確に明示されており、経営改善計画書作成におけるスタンダード基準として認知されている。

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>①ビジネスモデル俯瞰図・グループ相関図</li><li>②資金繰実績表</li><li>③経営改善計画に関する具体的施策及び実施時期</li><li>④実施計画（アクションプラン）及びモニタリング計画（原則 3 年程度）</li><li>⑤資産保全表</li><li>⑥貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書等の計数計画（金融支援を含む）</li><li>⑦その他必要とする書類</li></ul> |
|---|

上述の①～⑥の内容について、記入事例が公表されている。中小企業診断士等の支援者は記入事例を参考にして、経営改善計画書を作成するのであるが、記入事例の先入観で①～⑥のみの内容の経営改善計画書が多数見受けられる。重要なことは、地域金融機関が事業性評価を重視するなかで、業績改善のための実現可能性の高い経営改善計画書を作成するためには、支援企業に対応した市場環境の調査、競合他社の調査、販売先の状況、仕入先の状況、製品・商品の内容、生産体制の状況、組織体制といった現状分析と業績不振に陥った窮境要因を把握して、課題・問題点を抽出し、基本方針を明確にする「事業性評価」の把握が不可欠である。経営改善計画書においては事業DDのような緻密な資料までは求められていないものの、支援企業の現状が客観的に理解できる「⑦その他必要とする書類」を作成することが重要である。

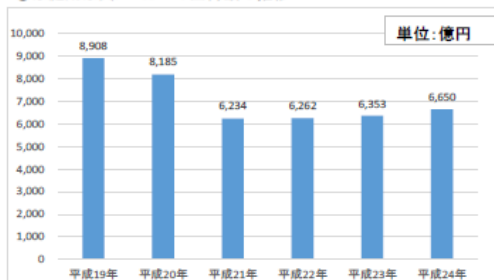
「⑦その他必要とする資料」作成事例として、家具店の記入例を参考までに以下に示す。

図表 6-2-1 経営改善善計画書におけるその他資料の作成事例

別紙1

1. 市場分析

①家庭用家具メーカーの出荷額の推移



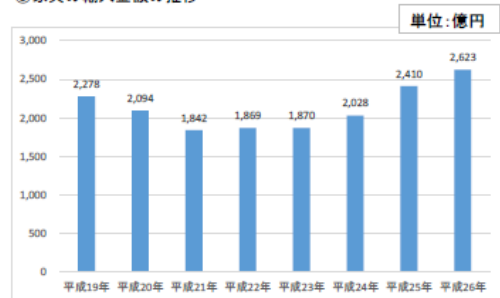
(出典: 矢野経済研究所「家庭用オフィス用家具市場に関する調査結果」より)

②家具小売業の事業所数・従業者数・販売額等の推移

	事業所数	従業者数 (人)	年間商品販売額 (億円)	売場面積 (㎡)
平成3年	25,032	116,279	27,301	6,782,710
平成6年	17,177	91,012	22,054	6,436,589
平成9年	15,495	84,231	20,830	6,185,153
平成11年	13,992	81,466	19,068	6,232,421
平成14年	12,392	76,960	17,697	6,316,409
平成16年	12,312	71,574	15,276	6,316,612
平成19年	10,111	63,383	13,065	5,987,320
平成26年	5,621	42,168	8,743	4,323,066

(出典: 経済産業省「商業統計」より)

③家具の輸入金額の推移



(出典: 日本家具産業振興会「家具輸出入統計」より)

国内家具メーカーの出荷額は、平成20年まで減少傾向にあり、平成21年以降は6,000億円前後を維持している。家具小売業の事業者数・従業者数・年間商品販売額は減少を続け、平成20年以降の減少が著しい。少子高齢化による住宅着工件数の減少やライフスタイルの変化により、家具の市場規模が縮小し、販売額の減少は著しい。また、IKEAやニトリ等の大手家具量販店の拡大により、小規模家具小売店の廃業が加速し、事業者数・従業者数は減少が続いている。輸入家具は平成20年まで減少傾向にあったが、その後毎年増加している。これは、上述の大手家具量販店のシェアが拡大するなかで低価格志向が高まっており、製造コストを低減するために中国等に生産拠点を移したことから、輸入が増加しているものである。

2. 競合店状況

	当社	ニトリ	大塚家具(参考)
商品	 <p>欧州輸入物ソファ:67万円</p>	 <p>中国産ソファ:1万円~5万円</p>	 <p>平成29年2月11日付け 日本経済新聞より</p>
価格	高級・中級路線	低価格路線	高級路線からの転換
内容	<p>家具の販売価格は、10万円から100万円程度の商品を販売する。輸入家具の価格は高目であるが、国内家具は、高品質でありお手頃価格である。社長の目利により、個性のある商品を仕入を行っている。以上より、低価格路線で多量販売する大手量販店(ニトリ)やホームセンターとは競合関係に無い。</p>	<p>海外原材料仕入→現地生産→輸入→店舗販売→商品配達まで、自社直営で行う低価格路線のビジネスモデルを確立する。北海道を中心に日本全国386店舗を展開する。</p>	<p>平成28年12月期の決算は、売上高が前期比20%減の463億円となり、45億円の赤字決算となった。大塚久美子社長の経営改革である裏目に出ており、黒字化のハードルは高い。高級路線を支持する顧客の足は遠のいている。対立した父(大塚勝久氏)は、別の高級家具店「匠大塚」を設立し、従来の大塚家具の高級路線のビジネスモデルを継承する。</p>

3. 店舗分析

店名	●●店	●●店
外観	 <p>店頭</p>  <p>店内</p>	 <p>店頭</p>  <p>店内</p>
開設日/延床面積	平成17年7月/264㎡(80坪)	平成18年7月/115㎡(35坪)
住所	●●市●●町●●丁目●●	●●市●●区●●町●●丁目●●
商業施設名	▲▲▲▲▲	▲▲▲▲▲
店舗数	衣料・雑貨専門店●●店舗	衣料・雑貨専門店●●店舗
営業時間(定休日)	10:00~19:30 (定休日は年末年始等)	11:00~20:00 (定休日は第3水曜日)
ポイントカード	有り	無し
概略	<p>●●電鉄■駅構内の商業施設であり、●●電鉄グループが運営母体である。百貨店が隣接し、本商業施設との相乗効果を発揮している。●●市内の近隣住民が利用するほか、●●等の顧客が来場することも多い。集客力は高く立地条件は良好である。但し、近年は●●●●や■●●との商業施設間競争が激しくなっている。</p>	<p>●●電鉄■駅構内の商業施設であり、●●電鉄グループが運営母体である。百貨店やスーパーが隣接する、大規模商業施設群の一角を占める。高級専門店が多数出店しており、本商業施設のブランド力は極めて高い。本商業施設の来場者は、資産家等の富裕層が多いのが特長である。</p>
人員体制	部長1名(50歳代)・販売員1名(10歳代)・社長が重点的に応援	店長1名(60歳代)・販売員2名(60歳代・40歳代)・社長の母/経理(60歳代)
店舗の特徴	<p>店舗面積が264㎡あることから、スペースを有効活用してゆったり感を演出し、商品陳列数も多い。固定客の他に、●●から来店する一見客も多い。売上80万円を占める当社の主力店舗の位置付けにある。近年、商業施設間競争で来場者が減少しており、当社の売上も減少傾向にある。販促強化により、売上の回復が課題である。</p>	<p>店内面積が115㎡と他店と比べ一番小さいが、店舗効率は良好であり、売上高は増加傾向にある。輸入部門の売上が伸びている。客単価も高く、富裕層の購入割合が大きい。賃料負担は小さいが、水道光熱費・諸会費の負担を賃料に含めると、店舗面積当たりの賃料負担総額は他店と変わらない。ブランド力ある商業施設の立地特性を活かすために、富裕層の顧客開拓が課題である。</p>
出店条件	賃料 1,086千円/月額	賃料 416千円/月額(水道光熱費・諸会費を別途支払)
業績(H29/2期)	売上高 71,696千円 営業利益 5,178千円	売上高 59,175千円 営業利益 5,520千円



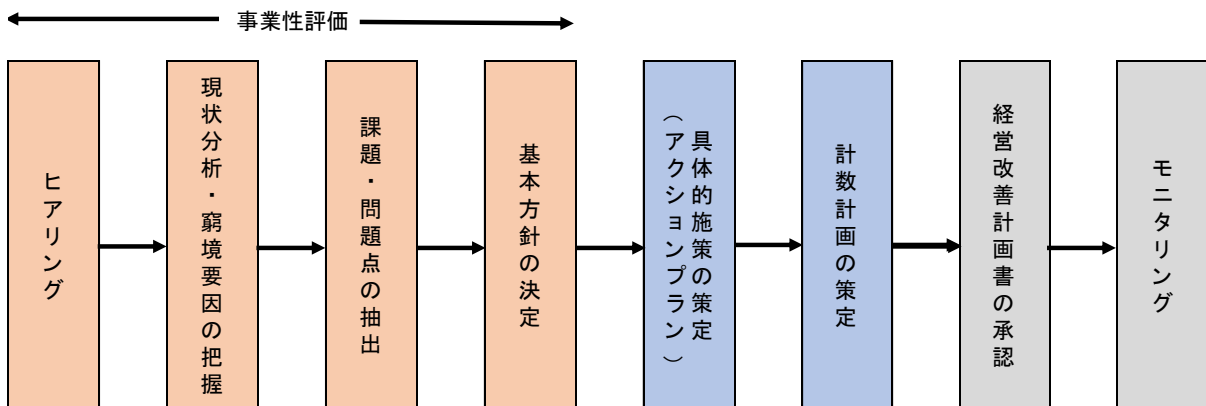
次図表は、経営改善計画書の概要の記入例である。

図表 6-2-2 経営改善計画書の概要の記入サンプル

経営改善計画書のサンプル【原則版】		認定支援機関作成支援⇒社長検証
≪ 概要 ≫		
① 課題・問題点	<p>(財務状況(資産実態・損益動向)、窮境要因等)</p> <p>I 中国での自動車不買運動 平成20年9月のリーマンショックを契機とする世界経済減速に伴い、当社は大幅な受注減に見舞われましたが、自動車の国内生産台数の継続的増加も背景とし、その後約3年間で売上水準が元通りに回復するとともに、更なる売上増加が見込まれていました。ところが、平成24年3月の尖閣諸島問題に端を発する中国での日本車不買運動により得意先からの受注が大幅に減少し、平成24年5月度には営業赤字に陥り、平成24年9月期は当期純損失▲23百万円を計上しました。</p> <p>II 新工場の過剰投資 自動車の国内生産台数の継続的増加により今後の売上増加が見込まれていたことから、平成23年12月には新工場を取得しました。投資額は1億7千万円で、新規融資と自己資金により賄いました。旧工場は増改築の繰り返しだったため生産効率が悪かったこともあり、新工場は旧工場の倍以上の生産を可能とするものでしたが、上述のとおり、中国での日本車不買運動によって受注が大幅に減少してしまい、従来90%以上であった機械稼働率も40%以下に低下してしまい、新工場は結果として過剰投資となってしまいました。</p> <p>III 脆弱な営業体制 当社の営業は、これまで社長の信用力に依存しながら、基本的に得意先(自動車部品2次メーカー)の応援外注先として得意先の生産能力を超過した部分を受注しておりました。近年は業界全体が右肩上がりの中、営業活動に注力せずとも受注が増加していたことから、新規顧客の開拓や既存顧客に対するフォローアップというものについてはまったくと言っていいほど実施してきませんでした。</p> <p>IV 経費予算管理未実施 当社は経費予算を設定しておらず、売上増加傾向の中、漫然と経費を支出してきた経緯があり、経費支出を必要最低限に抑制する仕組みがありません。また、上述のとおり、当社は大幅な受注減に直面しており、損益構造の転換を余儀なくされていますが、経費削減について、どのような項目でどれだけ削減余地があるかといった定量的な情報を直ちに把握することができません。</p>	
② 計画の基本方針	<p>営業体制を強化して、新規顧客の獲得及び既存顧客からの受注増加を目指し、売上高の維持・拡大を図ります。</p> <p>役員報酬及び工場人員の削減は平成24年9月に実施済みですが、その他の諸経費についても削減余地を洗い出し、さらなるコスト削減を図ります。</p> <p>取引金融機関様に対する借入金の弁済については、以下のとおりお願いいたします。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・計画期間中に獲得したFCFの8割相当額を、取引金融機関様の平成25年3月末残高に応じて弁済します。</li> <li>・旧工場の土地建物については、可能な限り早期に売却し、担保権者である取引金融機関様に弁済します。</li> </ul>	
③ 計画期間等・改善目標等	<p>計画期間は5年とします(平成26年9月期～平成30年9月期)。</p> <p>平成28年9月期(計画3年目)に経常黒字化を果たします。</p> <p>中小企業特性考慮後実質債務超過については、平成30年9月期(計画5年目)に解消します。</p> <p>計画終了時(平成30年9月末)におけるキャッシュフロー比率を9.1倍とします。</p>	

支援企業に対する現状分析と窮境要因の把握をもとに、次のステップとして課題・問題の把握と基本方針を決定する必要がある。課題・問題点の把握と基本方針の決定は、記入例の通りに概要に掲載するものであるが、具体的施策を策定するためには、事業性評価の取り組みが不可欠である。上述の「⑦その他必要とする書類」により現状分析と窮境要因を把握にして、課題・問題点の抽出と基本方針を決定する必要がある。

図表 6-2-3 経営改善計画書作成の支援フロー





次図表は、経営改善計画書の計数計画・具体的な施策の記入例である。

図表 6-2-4 経営改善計画書の計数計画・具体的な施策の記入サンプル

経営改善計画書のサンプル【原則版】		認定支援機関作成支援⇒社長検証							
≪ 計数計画・具体的な施策 ≫									
数値計画の概要									
(単位:千円)									
	実績-2	実績-1	計画0年9月	計画1年9月	計画2年9月	計画3年9月	計画4年9月	計画5年9月	
	平成23年9月期	平成24年9月期	平成25年9月期	平成26年9月期	平成27年9月期	平成28年9月期	平成29年9月期	平成30年9月期	
売上高	350,300	322,243	138,077	144,961	152,230	159,841	159,841	159,841	
営業利益	29,562	▲27,165	▲34,526	▲7,901	1,621	6,173	11,532	12,459	
経常利益	44,966	▲23,032	▲25,761	▲10,988	▲1,243	4,462	9,171	10,428	
当期利益	32,762	▲23,251	▲25,815	▲24,880	▲1,287	4,408	9,117	10,374	
減価償却費	27,832	36,525	28,434	18,454	15,950	13,659	12,320	11,002	
損益CF(経常利益+減価償却費-法人税等) A	61,304	13,374	2,619	7,420	14,653	18,017	21,437	21,375	
増減金残高	81,514	39,261	53,986	46,197	51,170	57,358	64,968	69,201	
金融機関借入金	238,361	361,137	352,527	333,858	323,309	310,891	296,006	278,010	
資本性借入金	-	-	-	-	-	-	-	-	
流動資金相当額	48,329	13,911	5,533	6,086	6,439	6,500	6,803	6,803	
固定資産残高B	109,515	307,965	293,008	291,566	265,700	246,724	224,225	202,006	
CF比率 AとB	1.8	23.0	111.9	37.8	37.8	18.1	10.5	9.5	
簿籍純資産額	51,563	28,312	2,497	▲22,383	▲23,680	▲19,272	▲10,154	219	
実質純資産額	12,158	▲13,657	▲13,657	▲24,691	▲25,987	▲21,579	▲12,462	▲2,088	
中小企業特性反映後実質純資産額	17,158	17,158	▲8,657	▲19,691	▲20,987	▲16,379	▲7,462	2,912	

(注)計画3年目に経常黒字化している。計画5年目に中小企業特性反映後実質債務超過を解消し、その時点のCF比率は9.5倍と10倍以下となっている。

項目	課題	実施時期	具体的な内容
1 営業体制の強化	顧客別手帳管理	平成25年4月～	既存顧客へのフォローアップ回数増による追加受注や、自動車以外の工作機械メーカー等への新規営業による削利業務の受注獲得を目指す。「営業行動管理シート」を作成し、営業担当者・顧客毎に、顧客情報、営業方針・営業戦略、月次売上目標を記載してもらい、顧客別の手帳管理を行うとともに、フィードバックできる体制を構築します。
	営業会議の開催	平成25年4月～	これまでは営業担当者間の情報共有があまり行われていなかったため、毎週水曜日の午前中に営業会議を開催します。各営業担当者から「営業行動管理シート」に記載した営業戦略や売上目標、達成度合や改善施策等について発表してもらいます。参加者全員でその内容について協議するとともに、成功例や失敗例を共有して営業力の向上を図ります。
省略する			
2 経費削減	役員報酬の削減(実施済み)	平成24年9月	この度の業績悪化に関する経営責任として、取締役3名の役員報酬を各人の生活に必要な最低限の金額まで削減します(平成24年9月に実施済み)
省略する			
2 旧工場の処分	売却代金の弁済	平成26年9月期中	売却代金については担保権者であるA銀行に対して返済を行い、支払利息の圧縮を図ります。

**社長作成**

経営改善計画に関する表明事項	
対象会社	弊社はこのたび、財務体質の抜本的な改善と事業面の立て直しを図るべく事業計画を策定いたしました。弊社では、本計画に基づき、金融機関様のご支援のもと、社長・従業員が一丸となって事業再生を進める所存でございます。このような事態を招き、金融機関様には多大なご迷惑をおかけしますが、本計画について御理解を賜りたくお願い申し上げます。
主要債権者	甲株式会社より事業計画への取り組み表明を受けたため、経営改善施策への誠意ある取り組みを前提条件として、本計画書に記載された金融支援を行います。

課題・問題点を把握して計画の基本方針が決定すれば、次のステップとして具体的施策と計数計画を策定する。実現可能性の高い計画とは、具体的施策を漏れなく実行して、作成した計数計画が達成できるものである。この具体的施策を充実させ、精度の高いものにする必要がある。記入例はあくまでも見本であり、十分であるとは言えない。現状分析と窮境要因をもとに抽出した課題・問題点を基に、基本方針を策定する事業性評価の取り組みをしっかりと行うことにより、具体的施策を策定する必要がある。具体的施策の策定にあたっては、中小企業診断士の強みである専門性・知見を最大限に発揮して、計数計画(売上計画・利益計画)が達成できるような具体的施策を策定することが不可欠である。

この具体的施策は、支援企業(経営者)と十分な検討のうえ、支援企業が腹落ちした施策であることが重要である。具体的施策を支援企業(経営者)が実行しなければ計画を作っただけに終わる。作成した計数計画が絵に描いた餅に終わらないように、計数計画を意識した具体的施策を策定する必要がある。

### 3. モニタリング支援の強化の取り組み

認定支援機関による経営改善計画策定支援事業（経営改善支援センター事業）を活用すれば、経営改善計画書の作成とモニタリングがセットになっており、中小企業診断士等の認定支援機関がモニタリングの実施が前提となっている。モニタリングの重要性が明確に認識されている支援制度である。一方で、再生支援協議会や信用保証協会の支援スキームでは、原則的にメインバンクである地域金融機関がモニタリングを実施することになっている。モニタリングの重要性は認識されているが、現実的には人員削減や業務多忙により、継続的なモニタリング支援が十分に実施できていない地域金融機関もある。

地域金融機関へのアンケート調査や支援企業・支援者のヒアリング調査によると、経営改善計画書策定後においても、モニタリングによる継続的の支援を求める意見も多い。支援企業へのヒアリング調査によると、「中小企業診断士から全部できるとは思いませんが、1個でも2個でも進めていきましょう。と言われて楽になった。その後も、先月はこうだったから、今月はこうしましょうと言ってくれる。中三の教科書を開いてチンプンカンプンではなく、小学校レベルまで落として、これならできそうだとやる気を出せてくれる。」との意見もあり、中小企業診断士によるモニタリング支援の効果が十分にあらわれている支援事例である。

モニタリングを実施する効果については、計数計画を定期的にチェックするだけでも、業績改善に寄与する。上述の通り、モニタリングは経営者の緊張感を維持してモチベーションのアップにつながるるとともに、策定した具体的施策の実行支援に導く。また、モニタリングを実施することにより、著しい市場環境の変化に対しても経営改善計画書の具体的施策に縛られずに柔軟に対応するように助言できる。以上をふまえ、モニタリング支援を強化することは、上述の「金融機関の健全性」と「企業の経済の成長と資産形成」を図ることができるものである。費用負担の問題を解決する課題が残っているが、中小企業診断士等の外部専門家を有効に活用して、地域金融機関による積極的なモニタリング支援を期待する。

### 4. 中小企業診断士の支援の強化の取り組み

#### (1) 中小企業診断士と支援企業との信頼関係の構築

第5章の課題にもある通り、中小企業診断士と支援企業（経営者）とがうまくコミュニケーションをとって、信頼関係を構築することが重要である。支援者へのヒアリング調査によると、「上から目線ではなく、経営者の悩みを聞き取ることが大切である」、「地域金融機関のお抱えの専門家でないことを支援企業に伝える」、「まずは、しっかりと相手の話を聴くことから始める」といった意見がある。中小企業診断士は、客観的な立場で支援にあたることをしっかりと説明して支援企業（経営者）の理解を得るとともに、企業ヒアリング等で実際に企業支援を行うステップに入れば、円滑なコミュニケーションのもとに支援にあたる必要がある。

## (2) 事業再生・経営改善の支援施策の活用

事業再生・経営改善の支援において、中小企業診断士は金融機関からの要請に応じて対応する受動的な側面がある。中小企業診断士としての活躍の機会を広げるためにも、中小企業診断士側からの能動的な活動が重要である。事業再生（経営改善）の支援を強化するために、経営改善計画策定支援事業（経営改善支援センター事業）を積極的に活用することを提案する。本制度を活用すれば、経営改善計画書作成費用とモニタリング費用について事業者負担が1/3に軽減される補助金制度であるので、中小企業診断士は本制度を有効に活用することが期待される。ただし、この制度を活用して中小企業に対する事業再生（経営改善）の支援を行うためには、中小企業診断士は認定支援機関（経済産業省の制度）を取得する必要がある、中小企業診断士の認定支援機関の取得を推奨する。

## (3) 中小企業診断士の自己研鑽の推進

実現可能性の高い経営改善計画書を策定して支援企業の業績が改善し、地域金融機関の満足度を高めるためには、中小企業診断士が自己研鑽を徹底し、支援能力を向上させる必要がある。特に事業再生（経営改善）の支援経験の浅い中小企業診断士においては、兵庫県中小企業診断士協会が主催するスキルアップセミナーを積極的に受講することを提言する。また、中小企業診断士は、事業性評価のレベルアップを図るために自己研鑽を怠ることなく、中小企業診断士としての資質向上を図る責務がある。

## 5. 地域金融機関と中小企業診断士の連携強化の取り組み

中小企業診断士の支援の場を拡大するために、兵庫県中小企業診断士協会と地域金融機関の連携強化を提案する。兵庫県中小企業診断士協会は、多様な専門性を持った中小企業診断士が在籍し、あらゆる業界の経営課題に対応することができる。兵庫県中小企業診断士が担当者を選定するので、支援企業と支援者（中小企業診断士）のミスマッチを予防できる。兵庫県中小企業診断士協会が責任をもって、支援企業に対応する。中小企業診断士においても、専門性や得意分野を積極的に兵庫県中小企業診断士協会にアピールするとともに、兵庫県中小企業診断士協会の行事に積極的に参加して知ってもらおう努力が必要である。以上より、兵庫県中小企業診断士協会と地域金融機関の連携を強化して、中小企業診断士の橋渡し役としての機能を発揮することにより、中小企業診断士が活躍できる機会の場を創出することを期待する。

## おわりに

本調査・研究事業を推進するにあたり、各地域金融機関の職員、中小企業の経営者、中小企業診断士等の多くの方々からのご意見をお伺いすることができ、貴重な体験となった。示唆に富んだご意見は、我々の新たな気づきになるとともに、事業再生（経営改善）の取り組みは中小企業支援における重要なテーマであると再認識した次第である。また、事業再生（経営改善）における中小企業支援において、中小企業診断士に期待する役割が大きくなっていることも分かった。これらの期待に応えるためには、中小企業診断士が襟を正して真摯に中小企業支援にあたるとともに、中小企業診断士がそれぞれ自己研鑽に努め、資質向上を図らなければならないと痛感した。

業績不振にある中小企業への事業再生（経営改善）の取り組みについて、業績が改善されれば中小企業は存続し、従業員の雇用は確保される。中小企業が存続することにより、地域経済にも好影響を及ぼす。また、経営者からの心のこもった感謝の言葉は、中小企業診断士にとっても最大の喜びである。私見ではあるが、今後も事業再生（経営改善）の取組について、尽力していきたいとの思いを強く持った。

最後に、本調査・研究事業において、アンケート調査に対応していただいた地域金融機関の職員並びにヒアリング調査に対応していただいた支援企業の経営者と支援者の中小企業診断士のご協力に感謝し、心よりお礼申し上げます。

## 参考文献

- 週刊ダイヤモンド「銀行危険度ランキング」（2019）：ダイヤモンド社
- 水野隆徳（1996） 「ニューヨーク発大和銀行事件」：ダイヤモンド社
- 週刊ダイヤモンド「企業特集りそなホールディングス（前編後編）」（2011）：ダイヤモンド社
- 日本経済新聞「ドキュメント 三菱東京・UFJ」（2004）：日本経済新聞社
- 週刊東洋経済「緊急特集 リーマン破綻」（2008）：東洋経済新報社
- 日経 Biz Gate「銀行をめぐる「激変する環境」（2018）：日本経済新聞社デジタル事業
- 碓井悟史（2016） 「西部信用金庫はお客さまを絶対に支援する」：あさ出版
- Business Journal「メガバンクを脅かす「劇薬」浮上…三井住友銀、傘下地銀の放出を余儀なく」（2017）：Business Journal 編集部
- 大和総研調査季報（2018）「特集 金融危機の再発リスクを探る ～リーマン・ショック後 10年を経て、次なる危機の所在は？～」：大和総研グループ
- 妹尾芳彦（2017）「日本の土地バブルと公共政策の観点から見た不動産融資総量規制」：土地総合研究所
- 全国銀行協会「金融政策等の変遷（年表）」（2017）：全国銀行協会
- Forbes JAPAN「異例の続投、森長官に聞く「私は金融庁をこう変える」」（2017）：Forbes JAPAN 編集部
- 山本明弘（2012） 「足で稼ぐ「現場主義」経営—頼れるシシンヨーが真骨頂」：金融財政事情研究会
- 西野智彦（2019） 「平成金融史」：中公新書
- 橋本卓典（2016） 「捨てられる銀行」：講談社現代新書
- 橋本卓典（2017） 「捨てられる銀行2」：講談社現代新書
- 橋本卓典（2019） 「捨てられる銀行3」：講談社現代新書
- 橋本卓典（2018） 「金融排除」：幻冬舎新書
- 日本経済新聞社編「地銀波乱」（2019）：日本経済新聞社出版社
- 日本経済新聞社編「金融庁 2.0」（2019）日本経済新聞社出版社
- 小島拓（2019） 「融資地獄」：幻冬舎
- 松本直人（2019） 「地方創生ファンド」：東洋経済新報社
- 浪川功（2018） 「銀行員はどう生きるか」：講談社現代新書
- 銀行員大失業時代（2017） 「銀行員大失業時代」：小学館
- 日下智晴（2019） 「事業性評価に基づく融資における経営デザインシートの活用」：一般社団法人中小企業診断協会 企業診断ニュース 8月号



8. 中小企業診断士が経営改善計画書を作成した場合のメリットは何ですか？（複数回答可）
- ① 支援企業の事業面の実態調査（事業DD）の把握が的確である。
  - ② 具体的施策（アクションプラン）の策定が的確である。
  - ③ 実現可能性の高い計数計画を策定できる。
  - ④ 業界に精通した専門性の高い診断士を活用できる。
  - ⑤ その他（ ）
9. 中小企業診断士が経営改善計画書を作成した場合のデメリットは何ですか？（複数回答可）
- ① 債務者区分や格付けなどの金融知識が少ない。
  - ② 公認会計士や税理士より財務面の把握が弱い。
  - ③ 売上・収益における計数計画の根拠が明確になっていない。
  - ④ バンクミーティングの際に金融機関に対する調整能力がない。
  - ⑤ 経営改善計画書作成における費用・報酬が高い。
  - ⑥ その他（ ）
10. 経営改善計画書を作成した場合の金融機関の効果は何ですか？（複数回答可）
- ① 経営者の意識改革が図られ、事業意欲の向上につながる。
  - ② 計数計画が確定するので、融資事務における効率化が図れる。
  - ③ 金融機関が知らなかった情報を把握することができる。
  - ④ 金融機関の職員の人材育成に効果がある。
  - ⑤ その他（ ）
11. 経営改善計画書策定後の中小企業診断士の活用についてどう考えますか？
- ① 経営改善計画を作成すれば十分なので、中小企業診断士の支援は必要ない。
  - ② モニタリング支援（3ヶ月に1回程度）で、中小企業診断士を活用したい。
  - ③ 実行支援（顧問契約）までふみこんで、中小企業診断士を活用したい。
  - ④ その他（ ）
12. 経営改善支援センター事業で公表されている経営改善計画書のひな型について、満足していますか？
- ① 公表されているひな型で十分であり問題はない。
  - ② 詳細な事業面の実態調査（事業DD）と分析が欲しい。
  - ③ 詳細な財務面の実態調査（財務DD）と分析が欲しい。
  - ④ 詳細な事業面と財務面の実態調査（事業DD・財務DD）と分析が欲しい。
  - ⑤ その他（ ）
13. 御行（御庫）における中小企業診断士の活用について、ご意見・ご希望をご自由にご記入をお願いします。

--

## 経営改善計画書

「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」に基づく経営革新等支援機関による経営改善計画策定支援

平成〇年〇月〇日

甲株式会社  
代表取締役社長 ●●

### 【留意事項】

本経営改善計画書の雛形はあくまでもサンプルであり、地域における金融環境、企業の状況に応じて適宜変更されることを想定しています。

※本資料は、認定支援機関向け経営改善・事業再生研修【実践力向上編】(株式会社きんざい)の事例をベースに作成をしています。

### はじめに

当社は、昭和52年1月に××県△△市に創業以来、36年間にわたって、独立系の自動車部品の3次請負メーカーとして、自動車用ホイルの切削加工業を営んで参りました。自動車の国内生産台数の増加にあわせ当社の売上高も順調に増加しておりましたところ、

### 実情に応じて適宜記載

座を眺み新工場の取得も行いました。ところが、半導体不況、大商社高問題に端を発した中国での自動車部品需要の大幅な受注減に見舞われ、平成24年5月度には3年振りの営業赤字に陥るとともに、結果として新工場は過剰設備となり、資金繰りにも苦慮する事態となりました。

こうした事情により、取引金融機関様のご理解とご協力を仰ぐべく、本事業再生計画書(以下「本書」という)を策定いたしました。

本書に記載しましたとおり、今後は当社の課題である「営業体制の強化」「さらなる経費削減」「旧工場の処分」に取り組み、事業面及び財務面での再構築を行い、再建を図っていく所存です。

取引金融機関様におかれましては、何卒ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

平成25年●月●日

甲株式会社

代表取締役社長 ●●



経営改善計画書のサンプル【原則版】

≪ 債務者概況表 ≫

認定支援機関作成支援⇒社長検証

① 対象先・概要	事業者 甲株式会社 連絡先 ●●●-●●●-●●●●●● 住所 ××県△△市●●● 業種 製造業 設立年月日 昭和52年1月25日 年商 322 百万円 事業内容 自動車部品 代表者 ●●● 年齢 60 歳 資本金 10百万円 従業員数 25名 金融機関 ①A銀行 ②B銀行 ③C信金 ④ ⑤ 事業内容・沿革 昭和52年1月 ××県△△市にて創業 平成23年12月 ××県△△市にて新工場取得										金融機関名 A銀行 195 81.1% 192 80.9% 274 76.0% B銀行 45 18.9% 45 19.1% 39 10.8% C信金 0 0.0% 0 0.0% 48 13.2%		
	銀行取引状況 名前 株数 関係 名前 役職 ●●● 3,500 社長 ●●● 代取 ●●● 1,200 長女 ●●● 取締役 ●●● 300 長男 ●●● 取締役										銀行取引状況 合計 240 100.0% 238 100.0% 381 100.0%		
	平成24年9月期 資産の部 決算 修正 実質 負債の部 決算 修正 実質 現金 39 39 支払債務 5 5 売上債権 19 ▲1 18 短期借入金 21 21 棚卸資産 1 1 その他 28 28 その他 10 流動負債計 53 0 53 流動資産計 69 ▲1 68 長期借入金 340 340 【財務上の問題点】 土地 118 ▲7 111 3 3 平成23年9月に約弁正常化も足元の資金繰り厳しい。 建物(附属含) 118 ▲7 111 0 0 その他 48 48 0 0 有形固定資産 284 ▲14 270 固定負債計 344 0 344 無形固定資産 0 0 負債合計 397 0 397 会員様 0 0 資本の部 決算 修正 実質 投資有価証券 1 1 資本金 10 10 その他 71 ▲2 70 その他 18 ▲16 2 投資等 72 ▲2 70 0 0 固定資産計 356 ▲15 341 自己資本 28 ▲16 12 資産合計 425 ▲16 409 負債・資本合計 425 ▲16 409										⑤ 現状と認識課題 ・平成24年3月の尖閣諸島問題に端を発する中国での日本車不買運動により、受注が大幅に減少。 ・営業体制強化による売上拡大が課題。 ・平成24年9月期に17名の人員削減を実施済みであるが、更なる経費削減が課題。 ・旧工場について可能な限り早期に処分し担保権者に弁済することが課題。		
	② 財務内容及び問題点 主要項目コメント及び問題点 【資産査定】 ・増減掛金▲1、旧工場の含み損▲14、保険積立金の含み損▲2												
③ 業績推移等	(単位:千円) 22年9月期(実績) 23年9月期(実績) 24年9月期(実績) 25年9月期(見込) 売上高 222 350 322 138 営業利益 21 39 ▲27 ▲35 経常利益 35 45 ▲23 ▲29 当期利益 35 33 ▲23 ▲26 減価償却 14 28 37 28 決算上自己資本 19 52 28 2 修正 ▲16 ▲16 実質自己資本 12 ▲14 中小企業特性 5 5 特性反映後実質自己資本 17 ▲9 金融機関からの借入金 240 238 361 340 収益弁済原資 14 百万円 債務超過解消年数 5 年 (中小企業特性反映後ベース) 債務償還年数 26 年 (借入金361÷収益弁済原資14=26年)										⑥ 経営改善計画策定方針 ・営業体制強化による売上高の拡大 ・経費削減(役員報酬、人件費、消耗品費等) ・旧工場の処分		
	【分析結果】 平成24年3月の尖閣諸島問題に端を発する中国での日本車不買運動による受注減で赤字傾向となり、平成25年9月期には実質債務超過となる見込。												

経営改善計画書のサンプル【原則版】

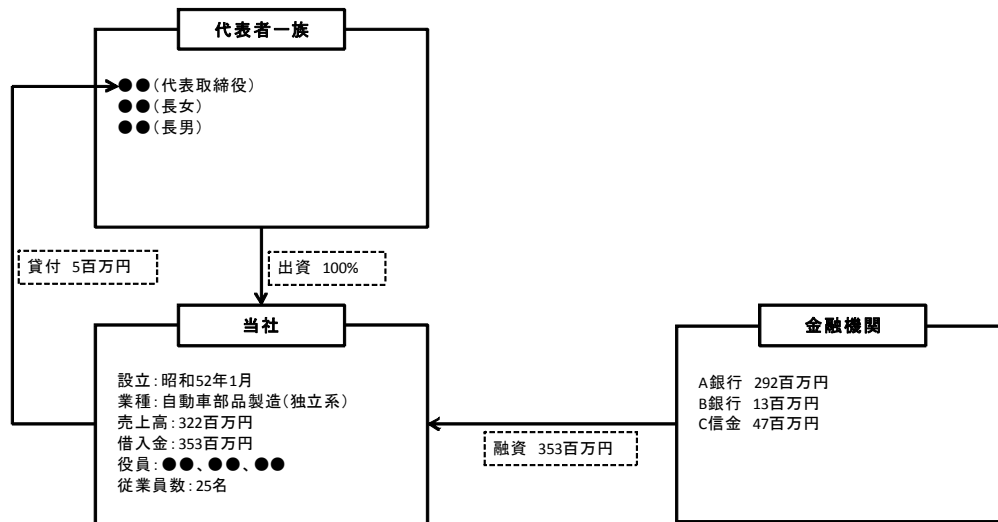
≪ 概要 ≫

認定支援機関作成支援⇒社長検証

① 課題・問題点	(財務状況(資産実態・損益動向)、窮境要因等) I 中国での自動車不買運動 平成20年9月のリーマンショックを契機とする世界経済減退に伴い、当社は大幅な受注減に見舞われましたが、自動車の国内生産台数の継続的増加も背景とし、その後約3年間で売上水準が元通りに回復するとともに、更なる売上増加が見込まれていました。ところが、平成24年3月の尖閣諸島問題に端を発する中国での日本車不買運動により得意先からの受注が大幅に減少し、平成24年5月度には営業赤字に陥り、平成24年9月期は当期純損失▲23百万円を計上しました。
	II 新工場の過剰投資 自動車の国内生産台数の継続的増加により今後の売上増加が見込まれていたことから、平成23年12月には新工場を取得しました。投資額は1億7千万円で、新規融資と自己資金により賄いました。旧工場は増改築の繰り返しだったため生産効率が悪かったこともあり、新工場は旧工場の倍以上の生産を可能とするものですが、上述のとおり、中国での日本車不買運動によって受注が大幅に減少してしまい、従来90%以上であった機械稼働率も40%以下に低下してしまい、新工場は結果として過剰投資となってしまいました。
	III 脆弱な営業体制 当社の営業は、これまで社長の信用力に依存しながら、基本的に得意先(自動車部品2次メーカー)の応援外注先として得意先の生産能力を超過した部分を受注しており、近年は業界全体が右肩上がりの中、営業活動に注力せずとも受注が増加していたことから、新規顧客の開拓や既存顧客に対するフォローアップというものについてはまったくと言っていいほど実施してきませんでした。
② 計画の基本方針	IV 経費予算管理未実施 当社は経費予算を設定しておらず、売上増加傾向の中、漫然と経費を支出してきた経緯があり、経費支出を必要最低限に抑制する仕組みがありません。また、上述のとおり、当社は大幅な受注減に直面しており、損益構造の転換を余儀なくされていますが、経費削減について、どのような項目でどれだけ削減余地があるかといった定量的な情報を直ちに把握することができません。
	営業体制を強化して、新規顧客の獲得及び既存顧客からの受注増加を目指し、売上高の維持・拡大を図ります。 役員報酬及び工場人員の削減は平成24年9月に実施済みですが、その他の諸経費についても削減余地を洗い出し、さらなるコスト削減を図ります。 取引金融機関様に対する借入金の弁済については、以下のとおりお願いいたします。 ・計画期間中に獲得したFCFの8割相当額を、取引金融機関様の平成25年3月末残高に応じて弁済します。 ・旧工場の土地建物については、可能な限り早期に売却し、担保権者である取引金融機関様に弁済します。
③ 計画期間等	計画期間は5年とします(平成26年9月期～平成30年9月期)。 平成28年9月期(計画3年目)に経常黒字化を果たします。 中小企業特性考慮後実質債務超過については、平成30年9月期(計画5年目)に解消します。 計画終了時(平成30年9月末)におけるキャッシュフロー比率を9.1倍とします。

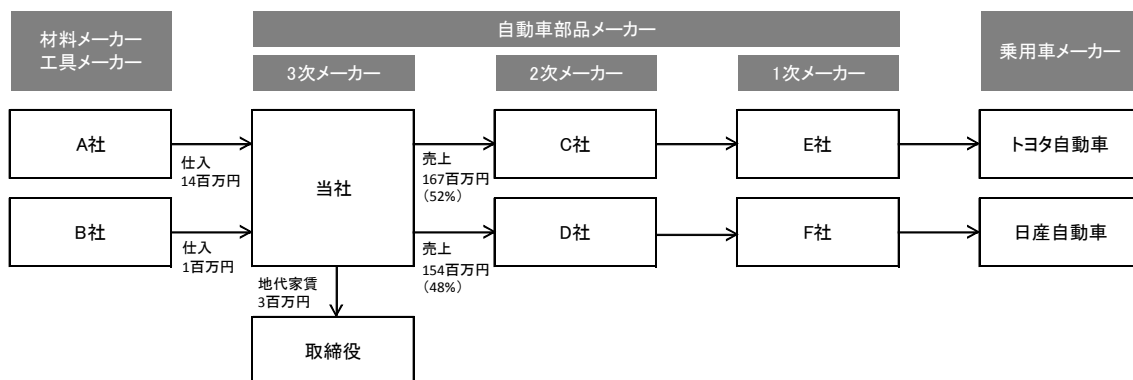
《 企業集団の状況 》

- ・ 事業者の資本関係・取引関係説明資料(平成25年3月末現在)



《 ビジネスモデル俯瞰図 》

- ・ 事業者のビジネスモデル説明資料



※切削用ホイール材料については、原則として、得意先からの無償支給とされている。

【仕入高推移】

	H22/9	H23/9	H24/9
A社	4	13	14
B社	3	3	1
合計	7	16	15

【売上高推移】

	H22/9	H23/9	H24/9
C社	144	232	167
D社	79	117	154
合計	222	350	322

経営改善計画書のサンプル【原則版】

認定支援機関作成支援⇒社長検証

＜ 資金実績表 ＞

1. 平成24年9月期（前期実績）

（単位：千円）

平成24年9月期	前年 繰越	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	計
売上高		30,624	33,857	37,774	38,480	27,784	34,538	29,421	27,446	21,744	17,260	12,250	11,066	322,243
借入		-	-	-	46,425	115,385	-	-	-	38,462	-	-	-	20,765
返済		20,430	4,658	4,732	3,946	18,402	4,732	3,952	3,450	5,512	19,108	4,740	4,601	98,261
借入金残高	238,361	217,931	213,273	208,541	251,020	348,003	343,272	339,320	335,870	368,820	349,713	344,973	361,137	361,137
現預金残高	81,514	62,382	54,869	47,267	90,560	68,828	68,170	75,243	67,272	100,515	75,853	33,646	39,261	39,261

2. 平成25年9月期（今期実績・見通し）

平成25年9月期	前年 繰越	実績 10月	実績 11月	実績 12月	実績 1月	見通し 2月	見通し 3月	見通し 4月	見通し 5月	見通し 6月	見通し 7月	計
売上高		8,147	8,888	11,613	13,746	10,449	8,996	11,679	12,263	12,876	13,520	112,178
借入		38,295	-	-	-	-	-	-	-	-	-	38,295
返済		38,781	7,528	597	-	-	-	-	-	-	-	46,905
借入金残高	361,137	360,651	353,124	352,527	352,527	352,527	352,527	352,527	352,527	352,527	352,527	352,527
現預金残高	39,261	23,129	21,834	23,770	16,399	21,493	26,920	31,675	32,241	33,699	35,462	35,462

（注）平成24年12月中に返済猶予の要請を行い、元金の支払いを停止している。

3. 平成25年9月期（仮に返済猶予が行われなかった場合）

平成25年9月期	前年 繰越	実績 10月	実績 11月	仮 12月	仮 1月	仮 2月	仮 3月	仮 4月	仮 5月	仮 6月	仮 7月	計
売上高		8,147	8,888	11,613	13,746	10,449	8,996	11,679	12,263	12,876	13,520	112,178
借入		38,295	-	-	-	-	-	-	-	-	-	38,295
返済		38,781	7,528	7,520	6,154	6,538	7,692	5,385	6,308	6,538	6,077	98,521
借入金残高	361,137	360,651	353,124	345,604	339,450	332,911	325,219	319,834	313,527	306,988	300,911	300,911
現預金残高	39,261	23,129	21,834	16,847	3,322	1,877	▲ 387	▲ 1,017	▲ 6,759	▲ 11,840	▲ 16,154	▲ 16,154

経営改善計画書のサンプル【原則版】

認定支援機関作成支援⇒社長検証

＜ 計数計画・具体的な施策 ＞

数値計画の概要

（単位：千円）

	実績-2 平成23年9月期	実績-1 平成24年9月期	計画0年目 平成25年9月期	計画1年目 平成26年9月期	計画2年目 平成27年9月期	計画3年目 平成28年9月期	計画4年目 平成29年9月期	計画5年目 平成30年9月期
売上高	350,300	322,243	138,077	144,981	152,230	159,841	159,841	159,841
営業利益	38,562	▲ 27,165	▲ 34,526	▲ 7,901	1,621	6,173	11,532	12,499
経常利益	44,966	▲ 23,032	▲ 25,761	▲ 10,980	▲ 1,243	4,462	9,171	10,428
当期利益	32,762	▲ 23,251	▲ 25,815	▲ 24,880	▲ 1,297	4,408	9,117	10,374
減価償却費	27,832	36,525	28,434	18,454	15,950	13,609	12,320	11,002
簡易CF（経常利益+減価償却費-法人税等）A	61,304	13,374	2,619	7,420	14,653	18,017	21,437	21,375
現預金残高	81,514	39,261	53,986	46,197	51,170	57,358	64,969	69,201
金融機関借入金	238,361	361,137	352,527	333,858	323,309	310,891	296,006	278,010
資本性借入金	-	-	-	-	-	-	-	-
運転資金相当額	48,329	13,911	5,533	6,096	6,439	6,800	6,803	6,803
差引要償還債務残高 B	108,518	307,965	293,008	281,566	265,700	246,734	224,235	202,006
CF倍率 A÷B	1.8	23.0	111.9	37.9	18.1	13.7	10.5	9.5
簿価純資産額	51,563	28,312	2,497	▲ 22,383	▲ 23,680	▲ 19,272	▲ 10,154	219
実質純資産額		12,158	▲ 13,657	▲ 24,691	▲ 25,987	▲ 21,579	▲ 12,462	▲ 2,088
中小企業特性反映後実質純資産額		17,158	▲ 8,657	▲ 19,691	▲ 20,987	▲ 16,579	▲ 7,462	2,912

（注）計画3年目に経営風宇化している。計画5年目に中小企業特性反映後実質債務超過を解消し、その時点のCF倍率は9.5倍と10倍以下となっている。

社長作成

項目	課題	実施時期	具体的な内容
1 営業体制の強化	顧客別予実管理	平成25年4月～	既存顧客へのフォローアップ回数増による追加受注や、自動車以外の工作機械メーカー等への新規営業による削り業務の受注獲得を目指します。「営業行動管理シート」を作成し、営業担当者毎・顧客毎に、顧客情報、営業方針・営業戦略、月次売上目標を記載してもらい、顧客別の予実管理を行うとともに、フィードバックできる体制を構築します。
	営業会議の開催	平成25年4月～	これまでは営業担当者間の情報共有があまり行われていなかったため、毎週水曜日の午前中に営業会議を開催します。各営業担当者から「営業行動管理シート」に記載した営業戦略や売上目標、達成度合や改善施策等について発表してもらいます。参加者全員でその内容について協議するとともに、成功例や失敗例を共有して営業力の向上を図ります。
省略する			
2 経費削減	役員報酬の削減（実施済み）	平成24年9月	この度の業績悪化に関する経営責任として、取締役3名の役員報酬を各人の生活に必要な最低限の金額まで削減します（平成24年9月に実施済み）
省略する			
2 旧工場の処分	売却代金の弁済	平成26年9月期中	売却代金については担保権者であるA銀行に対して返済を行い、支払利息の圧縮を図ります。

経営改善計画に関する表明事項

対象会社	弊社はこのたび、財務体質の抜本的な改善と事業面の立て直しを図るべく事業計画を策定いたしました。弊社では、本計画に基づき、金融機関様のご支援のもと、社長・従業員が一丸となって事業再生を進める所存でございます。このような事態を招き、金融機関様には多大なご迷惑をおかけしますが、本計画について御理解を賜りたくお願い申し上げます。
主要債権者	甲株式会社より事業計画への取り組み表明を受けたため、経営改善施策への誠意ある取り組みを前提条件として、本計画書に記載された金融支援を行います。

《 実施計画 》

経営改善計画に関する具体的施策の効果

(単位:千円)

経営改善計画の具体的な内容	実施時期	実施責任者	科目	直近期	計画0年目	計画1年目	計画2年目	計画3年目	計画4年目	計画5年目
				平成24年9月期	平成25年9月期	平成26年9月期	平成27年9月期	平成28年9月期	平成29年9月期	平成30年9月期
1 営業体制強化	平成25年4月～	社長、営業部長	売上高	322,243	138,077	144,981	152,230	159,841	159,841	159,841
2 経費削減										
役員報酬削減(実施済み)	平成24年9月	社長	役員報酬	29,615	9,338	10,062	10,062	10,062	10,062	10,062
人員削減(実施済み)	平成24年9月	社長	賞金給与	116,283	55,633	56,144	56,694	57,250	57,809	58,375
福利厚生費削減	平成25年4月～	管理部長	福利厚生費	3,166	109	109	68	68	68	68
工場消耗品費削減	平成25年4月～	工場長	工場消耗品費	21,181	5,718	5,385	5,385	5,385	5,385	5,385
接待交際費削減	平成25年4月～	社長	接待交際費	617	865	462	462	462	462	462
地代家賃削減	平成25年10月～	社長	地代家賃	3,462	3,462	1,731	1,731	1,731	1,731	1,731
保険料削減	平成25年4月～	管理部長	保険料	20,281	3,431	615	615	615	615	615
			計	194,605	78,555	74,507	75,016	75,572	76,132	76,698
3 旧工場の処分	平成24年4月～	管理部長	支払利息	7,255	7,178	6,864	6,572	6,342	6,069	5,740

モニタリング計画

頻度	内容
1 月次	・取引金融機関様に残高試算表を送付します(当月分を翌々月初に送付します)。
2 3ヶ月に1度	・メイン行様に計画と実績の比較分析、アクションプランの進捗状況を報告します。
3 決算期	・取引金融機関様に計画と実績の比較分析、アクションプランの進捗状況を報告します。 ・取引金融機関様に決算書を送付します。

《 計数計画 》

損益計算書と課税所得

(単位:千円)

	実績-2 平成23年9月期	実績-1 平成24年9月期	計画0年目 平成25年9月期	計画1年目 平成26年9月期	計画2年目 平成27年9月期	計画3年目 平成28年9月期	計画4年目 平成29年9月期	計画5年目 平成30年9月期
売上高	350,300	322,243	138,077	144,981	152,230	159,841	159,841	159,841
期首製品棚卸高	1,623	862	315	125	142	140	156	156
	省略する							
特別損失	3,517	100	-	13,846	-	-	-	-
税引前当期純利益	44,257	▲ 23,132	▲ 25,761	▲ 24,826	▲ 1,243	4,462	9,171	10,428
法人税等	11,494	119	54	54	54	54	54	54
当期純利益	32,762	▲ 23,251	▲ 25,815	▲ 24,880	▲ 1,297	4,408	9,117	10,374
H24/9発生		▲ 23,132	-	-	-	4,462	9,171	9,499
H25/9発生			▲ 25,761	-	-	-	-	929
	省略する							
H30/9発生								-
欠損金の発生(▲)または使用		▲ 23,132	▲ 25,761	▲ 24,826	▲ 1,243	4,462	9,171	10,428
繰越欠損金残高		▲ 23,132	▲ 48,893	▲ 73,719	▲ 74,961	▲ 70,499	▲ 61,328	▲ 50,900
課税所得		-	-	-	-	-	-	-

(注)計画3年目に經常黒字化している。

製造原価報告書

(単位:千円)

	実績-2 平成23年9月期	実績-1 平成24年9月期	計画0年目 平成25年9月期	計画1年目 平成26年9月期	計画2年目 平成27年9月期	計画3年目 平成28年9月期	計画4年目 平成29年9月期	計画5年目 平成30年9月期
期首材料棚卸高	207	847	214	92	96	101	106	106
	省略する							
経費	101,566	119,794	67,412	50,808	47,842	50,156	44,174	42,843
当期総製造費用	245,394	275,342	139,532	121,970	119,697	122,757	117,390	116,681
期首仕掛品棚卸高	1,064	423	13	6	6	6	6	6
期末仕掛品棚卸高	423	13	6	6	6	6	6	6
当期製品製造原価	246,035	275,751	139,539	121,970	119,697	122,757	117,390	116,681

販管費の内訳

(単位:千円)

	実績-2 平成23年9月期	実績-1 平成24年9月期	計画0年目 平成25年9月期	計画1年目 平成26年9月期	計画2年目 平成27年9月期	計画3年目 平成28年9月期	計画4年目 平成29年9月期	計画5年目 平成30年9月期
役員報酬	26,851	29,615	9,338	10,062	10,062	10,062	10,062	10,062
	省略する							
経費	1,425	833	795	791	791	791	791	534
販管費	64,942	73,110	32,883	30,919	30,919	30,919	30,919	30,662

《 計数計画 》

貸借対照表(資産の部)

(単位:千円)	実績-2 平成23年9月期	実績-1 平成24年9月期	計画0年目 平成25年9月期	計画1年目 平成26年9月期	計画2年目 平成27年9月期	計画3年目 平成28年9月期	計画4年目 平成29年9月期	計画5年目 平成30年9月期
現金預金	81,514	39,261	53,986	46,197	51,170	57,358	64,969	69,201
受取手形	30,427	6,833	2,928	3,074	3,228	3,389	3,389	3,389
省略する								
長期前払費用	8,169	4,312	3,551	2,789	2,028	1,266	505	-
投資その他の資産	59,188	71,932	53,909	53,148	52,386	51,625	50,863	50,359
固定資産	205,401	355,973	310,279	268,523	252,572	238,963	226,643	215,641
資産合計	352,950	424,948	373,863	323,942	313,380	306,393	301,684	294,914

貸借対照表(負債・純資産の部)

(単位:千円)	実績-2 平成23年9月期	実績-1 平成24年9月期	計画0年目 平成25年9月期	計画1年目 平成26年9月期	計画2年目 平成27年9月期	計画3年目 平成28年9月期	計画4年目 平成29年9月期	計画5年目 平成30年9月期
支払手形	12,149	4,460	2,317	1,431	1,502	1,577	1,574	1,574
買掛金	2,841	239	124	77	80	84	84	84
省略する								
繰越利益剰余金	26,063	2,811	▲23,003	▲47,883	▲49,180	▲44,772	▲35,654	▲25,281
純資産合計	51,563	28,312	2,497	▲22,383	▲23,680	▲19,272	▲10,154	219
負債・純資産合計	352,950	424,948	373,863	323,942	313,380	306,393	301,684	294,914
<b>【実質純資産の推移】</b>								
帳簿上の純資産		28,312	2,497	▲22,383	▲23,680	▲19,272	▲10,154	219
① 滞留売掛金		▲769	▲769	▲769	▲769	▲769	▲769	▲769
② 不動産の含み損		▲13,846	▲13,846	-	-	-	-	-
省略する								
実質純資産		12,158	▲13,657	▲24,691	▲25,987	▲21,579	▲12,462	▲2,088
④ 社長所有不動産		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
中小企業特性反映後実質純資産		17,158	▲8,657	▲19,691	▲20,987	▲16,579	▲7,462	2,912

(注) 中小企業特性反映後の実質純資産額は、計画0年目にマイナスに陥るが、計画5年目にプラスに転じている。

《 計数計画 》

キャッシュフロー計算書

(単位:千円)	実績-2 平成23年9月期	実績-1 平成24年9月期	計画0年目 平成25年9月期	計画1年目 平成26年9月期	計画2年目 平成27年9月期	計画3年目 平成28年9月期	計画4年目 平成29年9月期	計画5年目 平成30年9月期
税引前当期純利益	44,257	▲23,132	▲25,761	▲24,826	▲1,243	4,462	9,171	10,428
減価償却費	24,472	32,668	27,672	17,692	15,188	12,848	11,558	10,497
省略する								
法人税等支払	▲76	▲11,511	▲81	▲54	▲54	▲54	▲54	▲54
営業活動によるCF①	97,462	22,169	6,074	1,423	15,522	18,606	22,496	22,229
有形固定資産増減	▲51,042	▲170,496	▲0	225	0	0	0	0
省略する								
長期貸付金増減	-	-	5,941	-	-	-	-	-
投資活動によるCF②	▲61,011	▲187,197	17,261	9,456	0	0	0	0
短期借入金増減	▲33,306	450	▲20,765	-	-	-	-	-
長期借入金増減	25,942	122,326	12,155	▲18,668	▲10,549	▲12,418	▲14,885	▲17,997
財務活動によるCF	▲7,364	122,776	▲8,611	▲18,668	▲10,549	▲12,418	▲14,885	▲17,997
現金預金増減	29,088	▲42,253	14,725	▲7,789	4,973	6,188	7,611	4,232
現金預金期首残高	52,426	81,514	39,261	53,986	46,197	51,170	57,358	64,969
現金預金期末残高	81,514	39,261	53,986	46,197	51,170	57,358	64,969	69,201
FCF①+②(注3)			23,335	10,879	15,523	18,606	22,496	22,229
FCF×80%			18,668	8,703	12,418	14,885	17,997	17,783
<b>【キャッシュフロー比率の推移】</b>								
有利子負債			352,527	333,858	323,309	310,891	296,006	278,010
▲現預金			▲53,986	▲46,197	▲51,170	▲57,358	▲64,969	▲69,201
▲運転資金			▲5,533	▲6,096	▲6,439	▲6,800	▲6,803	▲6,803
要償還債務①			293,008	281,566	265,700	246,734	224,235	202,006
留保利益(当期純利益)			▲25,815	▲24,880	▲1,297	4,408	9,117	10,374
減価償却費			28,434	18,454	15,950	13,609	12,320	11,002
引当金増減(注1)			▲420	835	835	835	831	831
キャッシュフロー②			2,199	▲5,591	15,489	18,853	22,268	22,206
キャッシュフロー比率①÷②(注1)(注2)			133.2	▲50.4	17.2	13.1	10.1	9.1

(注1)《計数計画概要・具体的施策》「数値計画の概要」では、キャッシュフローの算定に引当金増減を含めていないため、キャッシュフロー比率の計算結果が異なっている。

(注2) 中小企業特性反映後の実質債務超過時(計画5年目)のキャッシュフロー比率は9.1倍と10倍以下となっている。

(注3) 平成26年9月期(計画1年目)のFCF10,879千円には、旧工場の処分収入9,231千円が含まれており、これを除くと1,648千円となる。

≪ 計数計画 ≫

金融機関別返済計画

(単位:千円)

	実績-2 平成23年9月期	実績-1 平成24年9月期	計画0年目 平成25年9月期	計画1年目 平成26年9月期	計画2年目 平成27年9月期	計画3年目 平成28年9月期	計画4年目 平成29年9月期	計画5年目 平成30年9月期
A銀行(短期)								
期首残高			20,765	-	-	-	-	-
新規借入			-	-	-	-	-	-
返済			20,765	-	-	-	-	-
期末残高			-	-	-	-	-	-
A銀行(長期)								
期首残高			291,866	276,410	266,088	255,807	243,483	228,583
新規借入			-	-	-	-	-	-
返済			-	-	-	-	-	-
期末残高			291,866	276,410	266,088	255,807	243,483	228,583
B銀行(長期)								
期首残高			39,229	12,172	12,475	12,426	11,962	11,406
新規借入			-	-	-	-	-	-
返済			-	-	-	-	-	-
期末残高			39,229	12,172	12,475	12,426	11,962	11,406
合計								
期首残高			361,137	352,527	333,858	323,309	310,891	296,006
新規借入			38,295	-	-	-	-	-
返済			46,905	18,668	10,549	12,418	14,885	17,997
期末残高			352,527	333,858	323,309	310,891	296,006	278,010
(支払利息)								
合計	金利		7,178	6,864	6,572	6,342	6,069	5,740
A銀行(短期)	2.4%		249	-	-	-	-	-
A銀行(長期)	2.0%		5,454	5,683	5,425	5,219	4,993	4,721
B銀行(長期)	2.0%		524	256	249	244	234	221

金融機関別借入金返済計画には以下のような内容を記載すること

1. 期中の返済額及び期末の残高を記載すること。
2. 信用保証協会の保証付債権については、それ以外の債権と区分して記載すること。
3. 金融機関が複数ある場合には、金融機関別返済額の算出方法(残高比率等)を記載すること。

≪ 計数計画 ≫

金融支援計画

甲社は、経営改善の実施に必要なすべての金融機関から金融支援の同意を得る予定です。各金融機関ごとの金融支援の内容は以下のとおりです。

1. A銀行からの金融支援の内容  
・返済額は各計画期間のフリーキャッシュフロー(FCF)の80%に金融機関借入金に占めるA銀行の融資残高の比率を乗じた額とし、従前の返済額●千円からの軽減が予定されています。なお、金利は2.4%(短期)、2.0%(長期)を予定しています。
2. B銀行からの金融支援の内容

省略する

います。

【記載上の留意事項】

金融支援計画には以下の内容を記載すること

1. 金融機関別に既存の借入条件(返済時期及び額、金利等)と支援後の借入条件を対比して、既存の借入金の返済負担が軽減・維持されていることが確認できるように記載すること(複数の契約がある場合には契約ごとに返済負担の軽減・維持がなされていることが確認できることが望ましい)
2. 事業収益以外の原資(資産売却等)による返済がある場合には、その内容がわかるように記載すること
3. 計画において金融支援として融資行為のみを予定する場合には、申請者が財務上の問題を抱えている旨と理由をわかるように記載すること。

金融機関別保全状況

平成25年3月末現在

(単位:千円)

	金融機関名	債権額(A)	保全額(B)	保全内容					非保全残高 (A)-(B)	担保設定状況
				保全合計	不動産	動産	預金担保	協会保証		
1	A銀行	291,866	259,346	259,346	150,000	-	11,179	98,167	32,520	
省略する										
3	C信金	47,487	46,889	46,889	-	46,889	-	-	598	
	合計	352,527	319,409	319,409	150,000	46,889	15,751	106,769	33,118	

(注) C信金の動産46,889千円は保険積立金である。

債権者間調整のために必要な場合等には適宜作成する。