

特集：地域の力—千葉に学ぶ地域活性化のヒント

## 第2章

# 質の高い「経営改善計画策定支援」の量産体制を構築 ——金融機関の信頼が向上



茂木 俊裕

千葉県中小企業診断士協会

### はじめに

「各店舗分析はよくできていると思うが、全体的な管理不足についてももう少し深掘りしてもよいのではないか。現在、会社は管理強化についてどのような取組みをしていますか？」

「当社の強みを経営改善にもっと生かすべく、よりアピールしたほうがよいのではないか。今後の方向性について、社長はどのように考えていますか？」

「売上計画は本当に実現可能ですかね？現時点での進捗状況は？直近の試算表ではどうですか？」

「計画において粗利率が向上するのであれば、その説明はしっかりしたほうがよいでしょう。もっと具体的にその根拠を示せますか？」

「当業界で外してはいけない改善のポイントはどこですか？社長はそれについてどのように考えていますか？」

「この返済計画では、算出運転資金と照らし合わせると資金繰りは厳しいのではないかと。会社の資金繰りが良くならないといけない。会社としては毎月どれくらいの資金が必要とっていますか？」

「この返済計画では金融機関からはもっと返せるのではないかとといった意見が出るかもしれない。メイン銀行からは何か意見はあり

ましたか？」

これは、千葉県中小企業診断士協会（以下、当協会）が行っている経営改善計画策定支援事業（以下、当事業）において、案件担当者、サブ担当者、品質委員2名の合計4名による「品質委員会」での意見交換の一場面を並べたものである。

当協会では、当事業が開始されてから「組織対応」により進めてきた。こうした取組みが功を奏し、量産体制を構築して、その結果、金融機関などから一定の評価を得ることにつながっている。ここでは当協会が行ってきた取組みについて紹介する。

### 1. 経緯

2013年3月から開始された認定支援機関による経営改善計画策定支援事業は、借入金の返済負担など財務上の問題を抱えていて、金融支援が必要な中小企業・小規模事業者を対象として、中小企業経営力強化支援法（後に中小企業等経営強化法に改正）に基づき認定された経営革新等支援機関が、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するとしている。

診断士などの専門家が認定支援機関に登録するには一定の要件を満たす必要があるが、当時、診断士の登録要件は中小企業再生支援協議会の案件に3件以上対応した実績を必要

とするなど比較的ハードルが高く、実際に登録可能な診断士は決して多くなかった。

そこで、当協会では協会自体が認定支援機関となるための手続きを行った。これにより、当協会自らが当事業を行うことが可能となり、当協会会員もその機会を得られることになった。それは同時に、当協会が責任をもって一定の品質提供を行うことを意味するもので、そのための支援体制を構築することになった。

## 2. 当協会が行った「組織対応」

### (1) 営業窓口担当者の設置

当事業を行うには、金融機関の支援を必要とする中小企業や小規模事業者からの依頼により着手することになるが、診断士の多くは多くの顧問先を抱えるケースが少ないため、依頼先を確保するための方策が必要となる。そこで、地域金融機関をターゲットとし、当協会が認定支援機関であることをPRすることにした。同時に、金融機関から見た金融機関の支援を必要とする事業者の特徴などのヒアリングを行うことにした。

金融機関に当事業の説明やヒアリング、事前相談対応を行うには、一定の経験や実績を有する者でないと対応が難しいため、金融機関ごとに営業窓口担当者を設置した。こうした営業活動を通じて徐々に、金融機関に当協会による当事業が浸透していった。さらに、このときの金融機関へのヒアリングは、後述する商品化にも大いに役立っている。

営業窓口担当者は、当事業の説明から事前相談対応、受注時の当協会への案件登録、担当者候補の選出と依頼、品質委員会の開催依頼、そして精算手続きまでと、案件開始から完了まで一貫した対応を行っている。

これにより、案件担当者は営業や精算などの手続きから解放され、計画策定支援に集中できる体制を構築した。

また、経営改善においては特に秘密保持を厳重に行う必要がある。そこで、営業窓口担当者の段階で、企業名を決められたルールに

より匿名化し、電子ファイルはパスワードを設定した。万一の情報流出に備え、保険にも加入している。組織対応により情報が拡散されないように細心の注意を払いながら、個人対応よりも組織対応により信頼性が高められるような取組みを行っている。

### (2) 商品化

当事業では、中小企業庁のサイトから経営改善計画書のフォーマットをダウンロードすることが可能である。これに沿って進めていけば、計画策定支援はできるのであるが、BSやCF計算書、資産保全表などの作成は時間を要することも多く、これは案件担当者の負担となり、ひいては支援先企業の負担にもつながるため、その対策を検討することにした。

営業窓口担当者による金融機関からのヒアリングでは、金融機関の支援を必要とする事業者の経済的負担を極力減らしたいとのことであった。また、専門家に望むことは事業改善支援でもあった。

当事業では費用の3分の2を国が補助するが、極力本人負担を減らすために検討したのは、「経営改善計画書フォーマット」の作成である。ポイントを絞ることでより時間を圧縮することは、案件担当者の負担軽減とともに、支援先企業の負担を減らしている。

また、事業改善につなげるための分析表をフォーマットに追加した。こうした独自のフォーマットを用いることで、経験数が少ない案件担当者でも進めやすいようにした。さらに品質チェックを行いやすくするとともに、ノウハウの蓄積なども行っている。

そのほか、商品化の1つとして、企業と初回面談時に説明する資料を統一している。当協会の紹介、当事業の位置づけ、スケジュールや進め方、必要資料などについて、経験数が少ない案件担当者でも説明がしやすく漏れがないようにしている。

### (3) 案件担当者の育成

営業窓口担当者を通じて紹介された事業者

からの依頼に対し、実際に当事業の経営改善計画策定支援を行うのは案件担当者である。案件担当を希望する者は当事業プロジェクトに登録するが、登録さえすれば速やかに案件担当者候補になれるわけではない。そこで、案件担当者をより増やしていくために、経験や実績を有する案件担当者と経験が浅い登録者をサブ担当者としてペアにし、活動を行う育成制度を設けている。

サブ担当者は経験に応じて、同行のみ、自力で別途計画書の作成、協働での案件対応などステップアップを図る仕組みを設け、一定の経験や品質が確認された段階で案件担当を行うようにしている。

また、新入会員の入会を見据えて、年に数回、勉強会を開催している。当事業の説明や調査報告書の作成、経営改善計画の策定支援やそのポイント、匿名化した事例紹介やミニワークなどを行っている。これは新入会員のみではなくすべての関係者を対象とし、実践的な内容や最近のトレンドについての説明なども行っている。

このように案件担当者を育成し増やしていくことが、量産体制の構築に結びついている。

#### (4) 品質チェック

当事業の特徴として挙げられるのが「品質チェック」である。その方法の1つとして、冒頭に紹介した「品質委員会」がある。

品質委員会は、上位商品の案件や経験数の少ない担当者の案件について、計画策定支援がある程度進んだ段階で開催される。なお、品質委員は経験や実績を積み重ねてきた委員により構成されており、案件に応じて2名が対応する。

案件担当者は没頭するあまり、客観的な視点を欠いてしまうことも少なくない。案件担当者のケアレスミスや思い込み、独断などへの指摘、品質レベルの確認や引き上げ、致命的なミスなどを回避し、一定の品質維持向上を図っている。

また、メールでの書面の品質チェックは全

案件に対して行っている。調査報告書および経営改善計画書の提出前に2名の品質委員がチェックし、エクセルフォーマットのチェックリストに、指摘箇所、指摘内容などを具体的に入力し、案件担当者にメールで返信する。

案件担当者はこのチェックリストに基づき、適宜修正などを行うとともに、指摘されたチェックリストに対応内容などを入力し、修正した書面とチェックリストを品質委員に再度送信する。

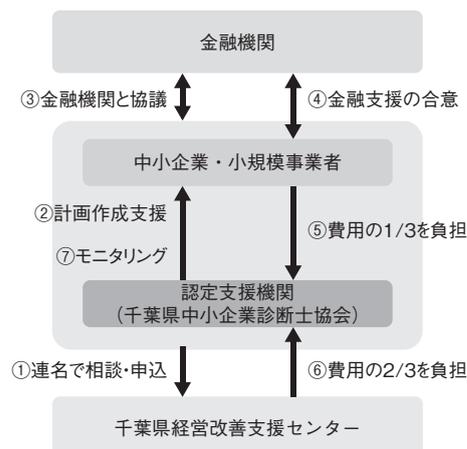
このキャッチボールにより、最終的に品質委員2名から品質チェック完了のお墨付きを得ることで次に進めることができる。

こうした取組みは金融機関などからの一定の評価にもつながり、さらに中小企業庁のサイト「関係全国団体傘下の認定経営革新等支援機関の活動状況及び全国団体としての活動促進に向けた取組について」にも取り上げられている (<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/nintei/dantaitorikumi.htm> の「中小企業診断協会」参照)。

### 3. 県内トップシェアの案件対応

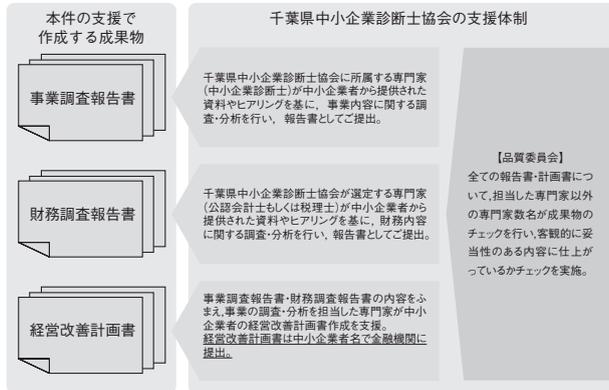
当協会の当事業における取組みが功を奏して金融機関からの紹介が増え、この結果、当

図表1 認定支援機関活用フロー



出典：中小企業庁 認定支援機関による経営改善計画作成支援例より

図表2 千葉県中小企業診断士協会の支援内容・支援体制



出典：中小企業庁 千葉県中小企業診断士協会の支援内容・支援体制より

図表3 認定支援機関による経営改善計画策定支援事業の実績

センター名	利用申請累計件数
東京都経営改善支援センター	1,089
静岡県経営改善支援センター	910
京都府経営改善支援センター	830
大阪府経営改善支援センター	776
愛知県経営改善支援センター	669
千葉県経営改善支援センター	578
埼玉県経営改善支援センター	460
長野県経営改善支援センター	453
北海道経営改善支援センター	447
福岡県経営改善支援センター	431
神奈川県経営改善支援センター	428
富山県経営改善支援センター	354
新潟県経営改善支援センター	311
兵庫県経営改善支援センター	290
岡山県経営改善支援センター	283
岐阜県経営改善支援センター	275
山口県経営改善支援センター	254
群馬県経営改善支援センター	253
沖縄県経営改善支援センター	251
広島県経営改善支援センター	244

出典：中小企業庁 認定支援機関による経営改善計画策定支援事業の実績（平成29年9月末までの実績）※利用申請累計件数の多い順に並び替えて記載

協会における当事業の案件受注は増加している。中小企業庁のサイト「中小企業再生支援協議会の活動状況（平成29年度第2四半期）」に平成29年9月末までの当事業の実績が公表されている（<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/saisei/kyougikai/2902.htm>）。

これによると、利用申請決定の累計は全国で14,258件である。千葉県経営改善支援センターは578件で全国6番目に位置する（なお、1番は東京都、以下静岡県、京都府、大阪府、愛知県）。当協会がこれまでに利用申請した案件数と照らし合わせると、千葉県内でのシェアは4割を超えており、県内で圧倒的なシェアを占めているとのことである。

これは当協会の取組みが一定の評価を得ていることの表れでもあり、地域金融機関などからの信頼を得て、県内中小企業の支援を行うことができていることは誠にうれしい限りである。

#### 4. 今後について

当事業は今後も継続した取組みを行っている。計画策定後はモニタリングを行っている。数多くの案件対応が図れた実績は当協会にとって大変喜ばしいものである。さらに、組織対応により、金融機関からの信頼が向上したこと、案件担当者が増加したこと、品質チェックなどによりノウハウの蓄積が図れたことは当協会にとって大きな財産となった。

今後もこうした取組みにさらに磨きをかけ、新たなプロジェクトにも活用していきたい。

#### 茂木 俊裕

(もぎ としひろ)

1997年中小企業診断士登録。2003年に独立開業。2004年に千葉県中小企業再生支援協議会サブマネージャーに就任。経営改善や再生支援、創業支援、専門家派遣のほか、企業経営や支援機関のアドバイザーなどを務めている。

