

平成１９年度マスターセンター補助事業

リレーションシップバンキングと
中小企業の事業再生に関する調査研究

報 告 書

平成２０年１月

社団法人 中小企業診断協会 京都支部

はじめに

上場企業の 2007 年 9 月中間決算が 11 月に発表されました。新聞報道によると、13 日までに発表した東証 1 部上場 849 社の連結売上高の総計は前年同期比 8.7%増、経常利益が 8.5%増の増収増益となっているそうです。

また、一方では東京商工リサーチが 2007 年 4 月に発表した 2006 年度全国企業倒産状況（負債額 1,000 万円以上）によると、倒産件数は前年度比 1.3%増の 1 万 3,337 件と 5 年ぶりに増加しています。負債総額は同 11%減の 5 兆 4,462 億円となっていることから、大型倒産が減少し、中小企業が中心の小型倒産が増加していると考えられます。

上場企業や大企業を中心に企業業績は回復基調にある一方で、中小企業や地方企業においては、まだまだ厳しい業績の企業も多く存在する事実が見えてきます。

首相の諮問機関である金融審議会は 2007 年 4 月に、全国約 570 の地域金融機関（地方銀行、信用金庫、信用組合）の役割に関する報告書を公表しました。報告書「地域密着型金融（リレーションシップバンキング）への評価と今後の対応について」では、金融庁の監督指針に、地域金融機関の機能強化策を盛り込むように提言しています。具体的には、取引先企業の支援強化、中小企業に適した資金供給手法の徹底、地域経済への貢献、という三つの重点項目への取り組みを、金融機関側が自ら経営計画に盛り込むよう求めているものです。

他人資本に大きく依存する中小企業が多い中、その存続には地域金融機関の継続的な支援は欠かせないものとなっており、地域金融機関の取り組みと中小企業の事業存続・事業再生には密接な関係があります。

そのような状況の中で、今年度の社団法人中小企業診断協会京都支部におきましては、「地域金融機関と中小企業の事業再生」の観点にて調査研究事業を行うこととなりました。

中小企業の事業再生・経営改善には地域金融機関の果たす役割が非常に大きなものとなってきています。今回の調査でその取り組みをさらに加速させるために必要な課題を浮き彫りにし、私たち中小企業診断士の使命である「地域と中小企業の活性化」を実現するための第一歩となれば幸いです。

今回の調査は、リレーションシップバンキングの実施主体である地域金融機関の支店長様・融資担当者様に対するアンケート調査と各種支援機関の担当者様への訪問によるヒアリング調査を実施させていただきました。

また、調査範囲につきましては、地域の現状を正しく理解するために、京都府を中心に滋賀県、兵庫県、福井県、大阪府の地域金融機関にもご協力いただき、合計 71 通のアンケートを回収させていただくことができました。

今回の取り組みに当たっては、アンケートに回答いただきました地域金融機関の支店長様ならびに融資担当者様、各種支援機関の皆様の多大なご協力をいただきました。ここに厚くお礼を申し上げます。有難うございました。

2008 年 1 月

社団法人中小企業診断協会京都支部

支 部 長 山 崎 忠 夫

平成 19 年度調査研究事業プロジェクトチーム

リーダー 岡 原 慶 高

メンバー 安 田 徹

藤 井 明 登

松 野 修 典

杉 村 麻記子

目 次

ページ

はじめに

第1章 近年のリレーションシップバンキングと事業再生の状況	1
1. リレーションシップバンキングに関する動向	2
2. 責任共有制度	6

第2章 地域金融機関に対するアンケート調査	8
1. アンケート調査の概要	9
2. 設問に対する回答と分析	10

第3章 各種関係機関への訪問ヒアリング調査	50
1. 各種関係機関への訪問ヒアリング調査	51

第4章 リレバン・事業再生における中小企業診断士を取り巻く環境と期待される役割	56
1. 金融機関と融資先中小企業との関係の考察	57
2. 融資先中小企業と中小企業診断士との関係の考察	58
3. 金融機関と中小企業診断士との関係の考察	59
4. アンケート・ヒアリング調査のまとめ	62

第5章 事業再生に関連する用語解説	63
-------------------	----

おわりに	66
------	----

< 附 表 > アンケート調査表	67
------------------	----

第 1 章 近年のリレーションシップバンキング と事業再生の状況

第1章 近年のリレーションシップバンキングと事業再生の状況

1. リレーションシップバンキングに関する動向

(1) リレーションシップバンキング(地域密着型金融)の定義

地域金融機関の不良債権処理が問題になる中、リレーションシップバンキング(地域密着型金融)の取り組みが平成15年から始まった。

リレーションシップバンキング(地域密着型金融)(以下、リレバン)とは、地域金融機関とその融資先企業との長期的継続的な取引関係の中で、融資先中小企業の事業内容や成長性・技術力、経営者の資質などについて情報を得ることで適切な信用リスクの評価を行い、融資を実行するという取り組みのことである。そのような取り組みを推進することで、中小企業の事業再生と地域経済の活性化を図るための各種の取り組みを進めるとともに、地域金融機関の不良債権問題も同時に解決していくことを目的としている。

(2) リレーションシップバンキング(地域密着型金融)の変遷

(平成15年度以降)

リレバンは、金融庁の方針である「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」(平成15年3月)に基づき平成15、16年度を強化期間として、以下の取り組みを中心に行ってきた。

(以下「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」より引用)

【中小企業金融再生に向けた取り組み】

- 創業・新事業支援機能等の強化
- 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化
- 早期事業再生に向けた積極的取り組み
- 新しい中小企業金融への取り組みの強化
- 顧客への説明態勢の整備、相談・苦情処理機能の強化
- 進捗状況の公表(各金融機関・業界で半期ごとに公表)

(平成17年度以降)

また、平成17、18年度はさらに「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」に基づいて、一層のリレバン推進を促している。具体的には以下の取り組みを中心に更なる機能強化を図っている。

(以下「地域密着型金融の機能強化の推進に関するアクションプログラム」より引用)

【事業再生・中小企業金融の円滑化】

1) 創業・新事業支援機能等の強化

融資審査態勢の強化等

産学官の更なる連携強化。「産業クラスターサポート金融会議」の効果的な活用

地域におけるベンチャー企業向け業務に係る外部機関等との連携強化等

2) 取引先企業に対する経営相談・支援機能の強化

中小企業に対するコンサルティング機能、情報提供機能の一層の強化

要注意先債権等の健全債権化等に向けた取り組みの強化及び実績の公表等

3) 事業再生に向けた積極的取り組み

地域の中小企業を対象とした事業再生ファンドの組成・活用

適切な再建計画を伴うDES（債務の株式化）、DDS（債務の資金的劣後ローン化）等の積極的活用

中小企業再生支援協議会の一層の積極的活用

外部機関との連携等を通じた金融実務に係る専門的人材・ノウハウの活用

法的再生手続に至った企業に対する運転資金の供給（DIPファイナンス）

再生企業に対するシンジケートローンの活用等によるエグジット・ファイナンス（再生計画終了に当たっての融資）の拡充

再生支援実績に関する情報開示の拡充、再生ノウハウ共有化の一層の推進

人材プールの設置

4) 担保・保証に過度に依存しない融資の推進等

（ア）担保・保証に過度に依存しない融資の推進

企業の将来性や技術力を的確に評価するための取り組みの強化

不動産担保・保証に過度に依存しない融資を促進するための手法の拡充（貸出後の業況把握の徹底、財務制限条項等の活用等）

（イ）中小企業の資金調達手法の多様化等

事業価値に着目した融資手法（知的財産権担保融資、ノンリコースローン等）への取り組み

ローン担保証券（CLO）等の証券化等に関する積極的な取り組み

協同組織中央機関における貸出債権の流動化等に向けた取り組み

5) 顧客への説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化

「説明責任ガイドライン」を踏まえた説明態勢の整備、相談苦情処理機能の強化

「地域金融円滑化会議」の開催・活用

6) 人材の育成

「目利き」能力、経営支援能力の向上など、事業再生・中小企業金融の円滑化に向けた人材育成のための取り組み

(平成 19 年度以降)

平成 15 年から 16 年、平成 17 年から 18 年の 2 年度に渡ってリレーションシップバンキングの取り組みが行われてきた。当初は緊急避難的な措置としての意味合いも強くあった取り組みではあったが、平成 19 年 8 月 24 日付で金融庁から出された「平成 19 事務年度中小・地域金融機関向け監督方針」には、リレーションシップバンキングを時限措置ではなく、恒久的取り組みとして継続していく必要があるとの方針が出されている。

「平成 19 事務年度中小・地域金融機関向け監督方針」における金融庁の見解は、各金融機関が地域密着型金融の機能強化のための各種施策に積極的に取り組んでいることについて一定の評価を行っている。しかし、その上で利用者からは「事業再生への取り組み」「担保・保証に過度に依存しない融資」「地域貢献」などにおいては、なお不十分との評価も見られるということも継続的取り組みのひとつの背景にあるものと考えられる。

「平成 19 事務年度中小・地域金融機関向け監督方針」では、「1. 地域密着金融の継続的推進」「2. 地域の利用者保護の徹底と利便性の向上」「3. リスク特性を踏まえたリスク管理態勢等」の 3 つの重点方針があげられている。ここでは、調査研究テーマと関連の深い「1. 地域密着金融の継続的推進」についてのみ紹介することとする。

【地域密着型金融の推進】

上記監督方針の中では、地域密着型金融の本質に係わる 3 点に重点を置き、さらなるリレバンの推進を求めている。ここで特徴的なことは重点課題を 3 テーマについて金融庁から指定されているが、各テーマにおける具体的な対応手法については、金融機関の自主的判断にゆだねるとされている点である。各金融機関が自主的に重点課題について目標設定し、主体的に取り組むよう要請した形となっている。以下に、重点課題の 3 テーマについて「平成 19 事務年度中小・地域金融機関向け監督方針」に書かれている内容を記載する。

(以下「平成 19 事務年度中小・地域金融機関向け監督方針」より引用)

1) ライフサイクルに応じた取引先企業の支援強化

金融機関は、中小企業の様々な成長段階にあわせた審査機能を強化し、各種手法の活用等を通じて取引先企業の支援に取り組み、地域の金融円滑化の期待に応えていくことが必要である。とりわけ事業再生は、事業価値を見極める地域密着型金融の本質に係わる大きな問題であり、取り組みに当たっては、単なる金融支援ではなく、事業そのものを再生するという本質を見失わないことが必要であり、これらの取り組みについて、金融機関の態勢を引き続き的確にフォローアップする。

2) 中小企業に適した資金供給手法の徹底

定性情報を含めた地域での情報を生かし、取引先企業の事業価値を見極めて融資を行うのが、地域密着型金融における融資の基本である。各金融機関においては、取引先企業の不動産担保・個人保証に過度に依存することなく、目利き機能の向上をはじめ中小企業に適した資金供給手法の推進を図る必要があり、これらの取り組みについて、金融機関の態勢を引き続き的確にフォローアップする。

3) 持続可能な地域経済への貢献

「点」の事業再生に留まらず、地域全体の活性化、持続的な成長を視野に入れた、同時的・一体的な「面的再生」に結び付けていくために、各金融機関は、資金供給者としての役割に留まらず、その人的資源の活用等により、地域での積極的な役割を果たしていくことが必要である。その際には、金融機関がコストやリスクを適切に把握しつつ、自らの収益につながる持続可能な貢献を行っていくことが重要であり、これらの取り組みについて、金融機関の態勢を引き続き、的確にフォローアップする。

(3) リレーションシップバンキング(地域密着型金融)の概要に関するまとめ

以上がリレーションシップバンキング(地域密着型金融)の開始から現在に至るまでの流れを本調査事業のテーマである「中小企業の事業再生・経営改善」にかかわる部分を中心に鳥瞰してきた。

平成 15 年度「産業活力再生特別措置法」に基づいて設立された中小企業再生支援協議会も、平成 19 年度から存続期間が 7 年間延長されることになった。さらに産業再生機構の地域版である地域力再生機構が設立されることなどを踏まえても、政府においても中小企業の事業再生・経営改善の必要性は今後も継続していく必要があるとの認識があることが伺える。そのような中で、4 年間のリレバンを通じて一定の成果を上げてきた地域金融機関に対しても、さらなるリレバン推進が求められていることは明らかである。

そのような状況を踏まえて、我々中小企業診断協会京都支部あるいは中小企業診断士個人として、中小企業の事業再生・経営改善に関する現状を正しく認識し、地域や中小企業に対してどのような貢献できるのかを第 2 章以降のアンケート調査とヒアリング調査から考察していくこととする。

２．責任共有制度

（１）責任共有制度について

中小企業政策審議会基本政策部会が平成 17 年 6 月に発表した「信用補完制度のあり方に関するとりまとめ」等を踏まえ、信用保証協会が保証をして金融機関が融資実行する「保証付き融資」について、信用保証協会と金融機関とが適切な責任分担を図り、両者が連携して中小企業者の事業意欲等を継続的に把握し、融資実行及びその後における経営支援や再生支援といった中小企業者に対する適切な支援を行うこと等を目的とし、平成 19 年 10 月より「責任共有制度」が導入されることとなった。

従来一般的な信用保証協会が保証をして金融機関が融資実行する「保証付き融資」は、信用保証協会が 100%の信用保証を行うことで、金融機関にとっては信用リスクをとることなく中小企業に対して融資実行することができた。しかし、平成 19 年 10 月 1 日以降に信用保証協会に保証申込した融資に関しては、一部の融資を除いて融資金額の 80%を信用保証協会が保証することとなり、約 20%については融資金融機関のリスク負担となった。

（２）責任共有制度について（以下「京都信用保証協会ホームページ」より引用）

責任共有制度導入後の信用保証協会と金融機関との関係

責任共有制度には、「負担金方式」と「部分保証方式」の 2 つの方式があり、金融機関の取り扱いも、そのいずれかになります。

【負担金方式】

金融機関には、信用保証の利用状況に応じて部分保証と同等の負担が生じます。

【部分保証方式】

お借入金額の 80%（一部の保証を除く）を信用保証協会が保証します。

（注）特定社債保証、流動資産担保融資保証等の部分保証は、金融機関の方式選択にかかわらず、引き続き部分保証となります（保証割合は、制度導入後、80%です）

責任共有制度の対象となる保証制度

原則としてすべての保証が、責任共有制度の対象となります。なお、対象から除かれる主な保証は次のとおりです。

【対象外の主な保証制度】

- ・経営安定関連保険（セーフティネット）1 号～6 号にかかる保証
- ・創業関連保険、創業等関連保険にかかる保証
- ・特別小口保険にかかる保証
- ・「小口零細企業保証制度」（新設の全国統一保証制度）

なお、現行、実施されている部分保証制度（特定社債保証、売掛債権担保融資保証、CLO 等）については、金融機関の方式選択にかかわらず、引き続き部分保証とする。（保証割合は 80%）

（３）責任共有制度に関する現況

平成 19 年 10 月 1 日に責任共有制度が開始になり、実質的に融資金融機関のリスク部分が増加することになった。制度開始前には、「融資が厳しくなるのではないか」等のいろいろな見解があったようであるが、制度開始後数ヶ月が過ぎた状況を見ると、それほど融資状況に大きな変化がないというのが一般的な見方である。

この責任共有制度の目的は、融資金融機関が 20%の信用リスクを持つことで、リレーションシップバンキングの考え方にもあるように、地域金融機関がさらに融資先企業について十分分析し、融資後においてもモニタリング等を通じて、金融支援だけでなく様々な支援を実施して欲しいということである。そのことが地域や中小企業の活性化につながることになる。責任共有制度は、今後も継続して地域金融機関にリレバンの推進の流れが止まっていないことを示すひとつの制度であるとも考えられる。

第 2 章 地域金融機関に対するアンケート調査

第2章 地域金融機関に対するアンケート調査

1. アンケート調査の概要

(1) アンケート調査の趣旨

リレーションシップバンキング機能強化、企業再生が地域の金融機関において注力される中、地域中小企業再生支援の最前線に立っている金融機関の担当者から再生支援の現状や専門家に対する期待や課題を調査し、中小企業再生の正しい現状認識と再生支援の新たなフィールド創りへの第一歩とする。

(2) 調査対象

京都府を中心に、滋賀県、兵庫県、大阪府内の地方銀行、信用金庫、信用組合の支店長および融資担当者

(3) 調査方法

郵送調査による無記名方式

アンケート用紙を郵送もしくは手渡し、回答頂いた後、郵送にて返送いただいた。

(4) 調査期間

平成19年10月1日～10月31日

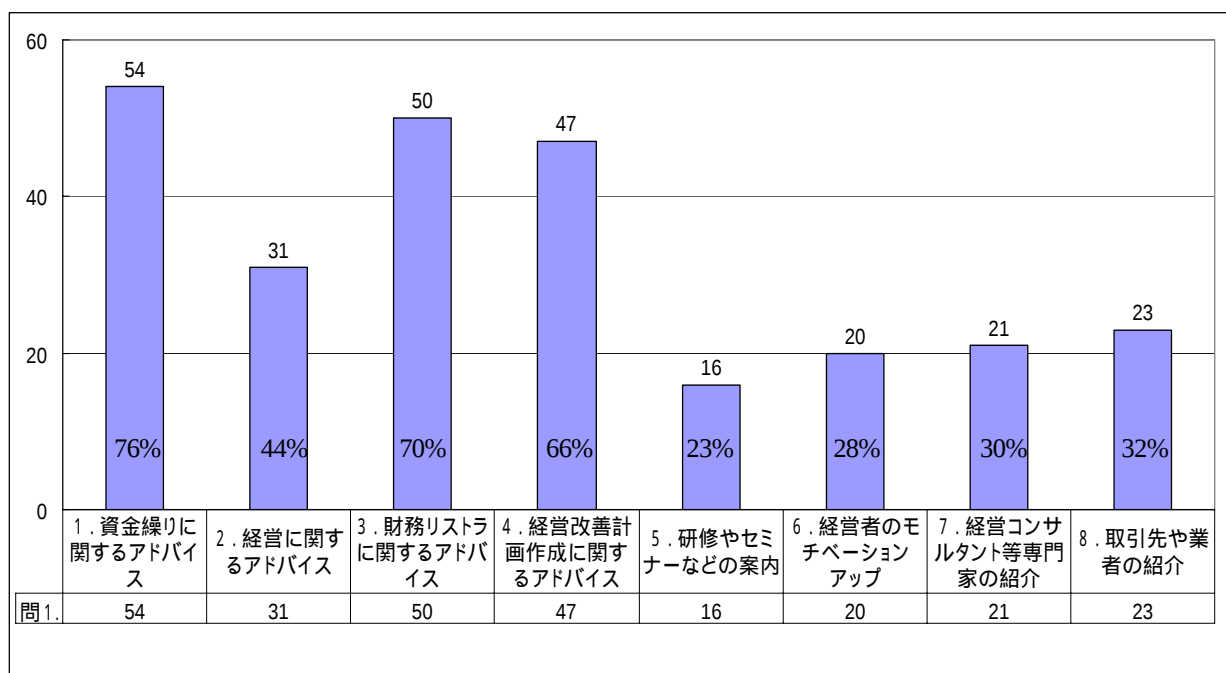
(5) 回収率

配布 80 件中、71 件有効回答 回収率 88.8%

2. 設問に対する回答と分析

問1. 融資先企業のランクアップ対策について具体的にどのような取り組みをされていますか？(複数可)

【回答結果】



その他回答：不動産売却による借入金軽減策の提示、従業員リストラ、業態変更アドバイス

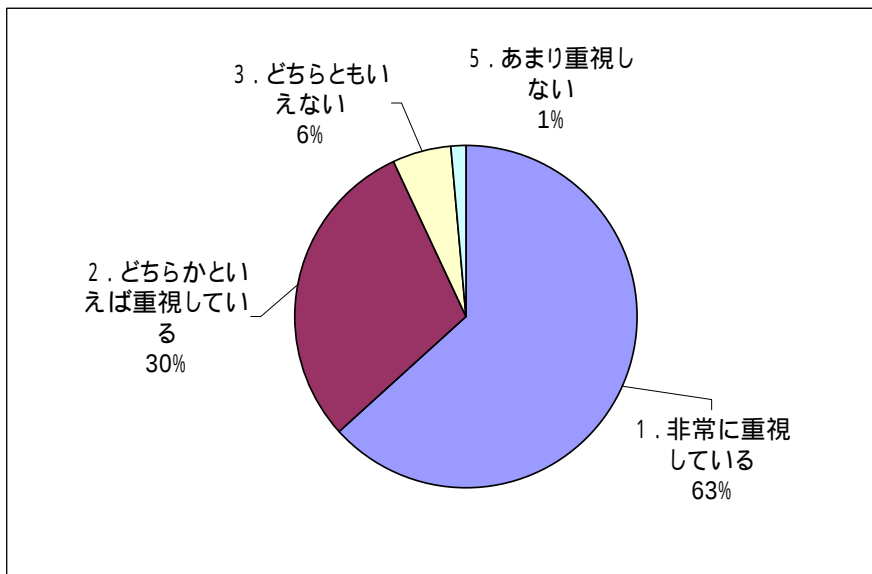
【コメント】

融資先企業のランクアップ対策としては、「資金繰りに関するアドバイス」「財務リストラに関するアドバイス」など財務面からの対策を実施している人が7割以上となった。また「経営改善計画作成に関するアドバイス」についても7割近い人が実施している。

一方で、「経営に関するアドバイス」や「経営者のモチベーションアップ」など、経営面からの対策に取り組んでいる人は、半数以下にとどまった。

問2. 融資先企業の事業再生や経営改善のための資金支援に関して、経営改善計画書や事業計画書の内容をどの程度重視していますか？(単数回答)

【回答結果】



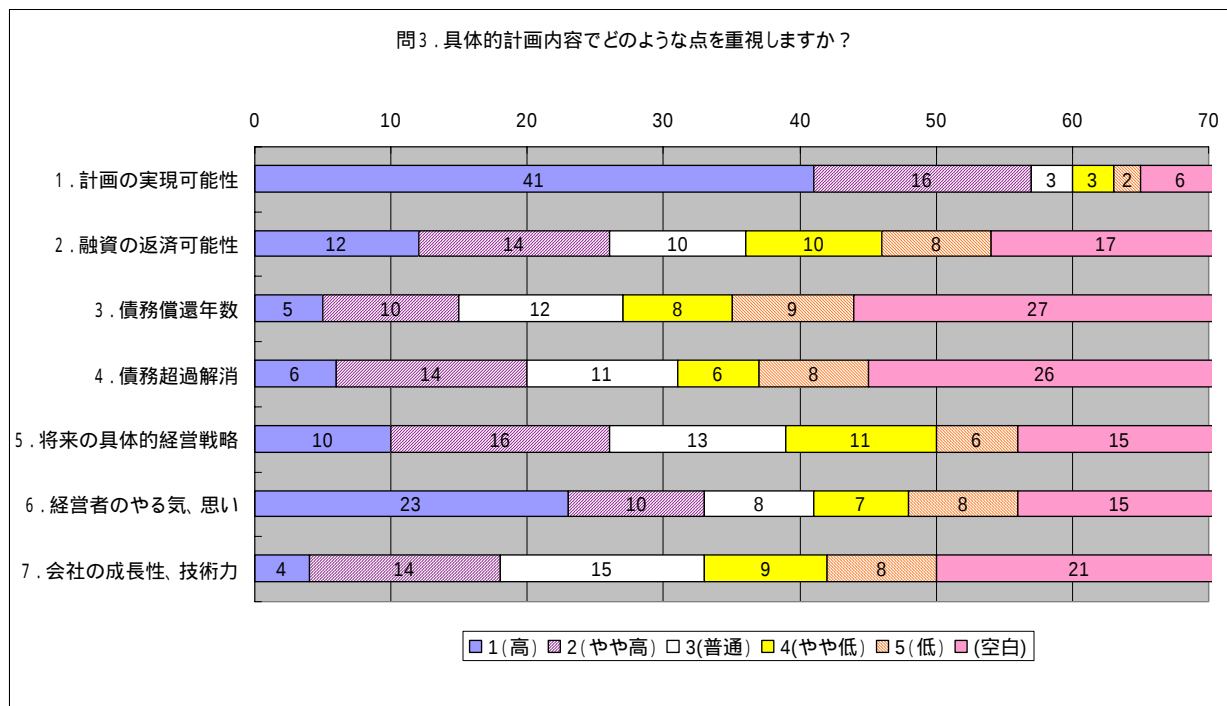
	回答数	構成比
1. 非常に重視している	45	63%
2. どちらかといえば重視している	21	30%
3. どちらともいえない	4	6%
4. どちらかといえば重視しない	0	0%
5. あまり重視しない	1	1%
	71	100%

【コメント】

9 割以上の方が経営改善計画書や事業計画書の内容を重視していると回答した。

問3. 問2で「1」または「2」と回答された方にお聞きます。具体的計画内容でどのような点を重視しますか？
 ()内に1(高)～5(低)までの優先順位を付けてください。

【回答結果】

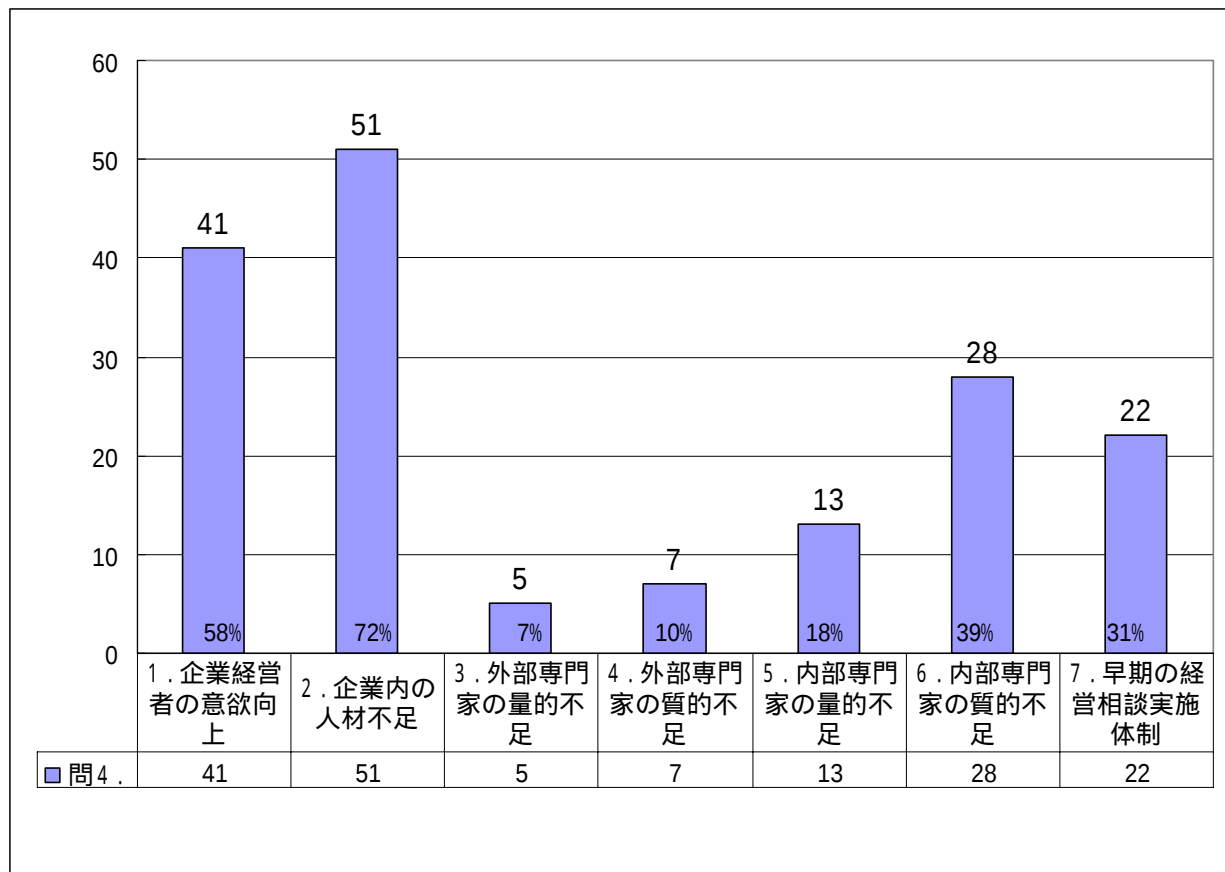


【コメント】

経営改善計画書や事業計画書の内容の中で、「計画の実現可能性」の重要度が高いもしくはやや高いと考えている人が8割となった。また「経営者のやる気、思い」はその次に重要度が高い結果となった。

問4. 融資先企業の支援実施において、課題がある(今後課題になる可能性がある)項目はどんなものがありますか？(複数可)

【回答結果】



その他回答：

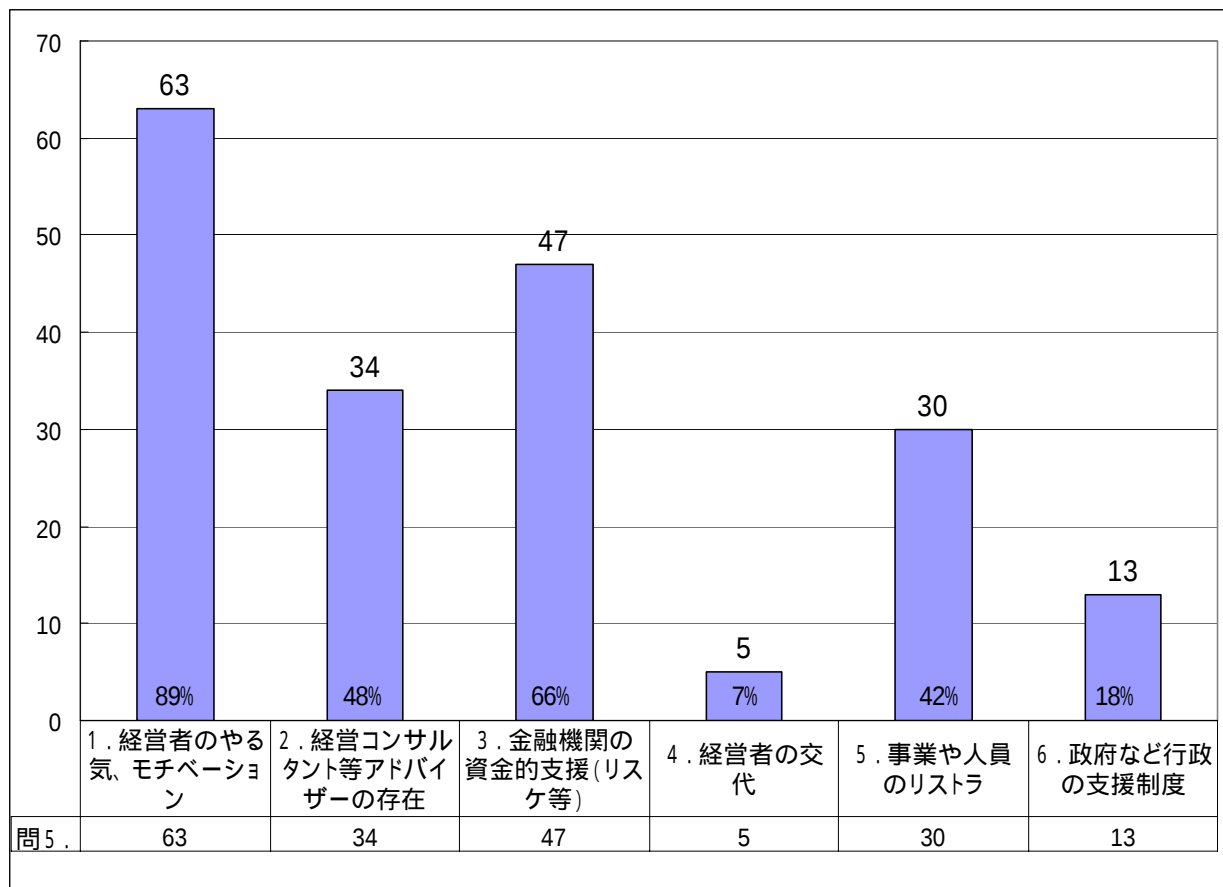
- ・危機感があまりなく、分かっているがどうすればよいか分からず流されている経営者が多い
- ・経営環境の変化
- ・経営者の経営能力そのもの
- ・地域経済への対応能力
- ・地方の景気の回復

【コメント】

経営改善計画を実行していく上での、企業内の人材不足、経営者の意欲向上といった支援先自身の課題をあげる人が半数を超えており喫緊の課題であることがわかる。一方で、内部専門家の質的不足など行内での支援体制に課題を感じている人も4割近くとなった。

問5. 中小企業の再生・経営改善に必要不可欠と考える要因は何がありますか？(複数可)

【回答結果】



その他回答：

- ・経営者の中で、事業再生をまかせられる人材の育成、旧経営者では再生は無理
- ・経営者、従業員の意思疎通
- ・経営者が同社の経理に関してもっと理解を深めこれまでとは違うという事をしっかりと見つめ行動すること
- ・職員全員のやる気、右腕となる人材

【コメント】

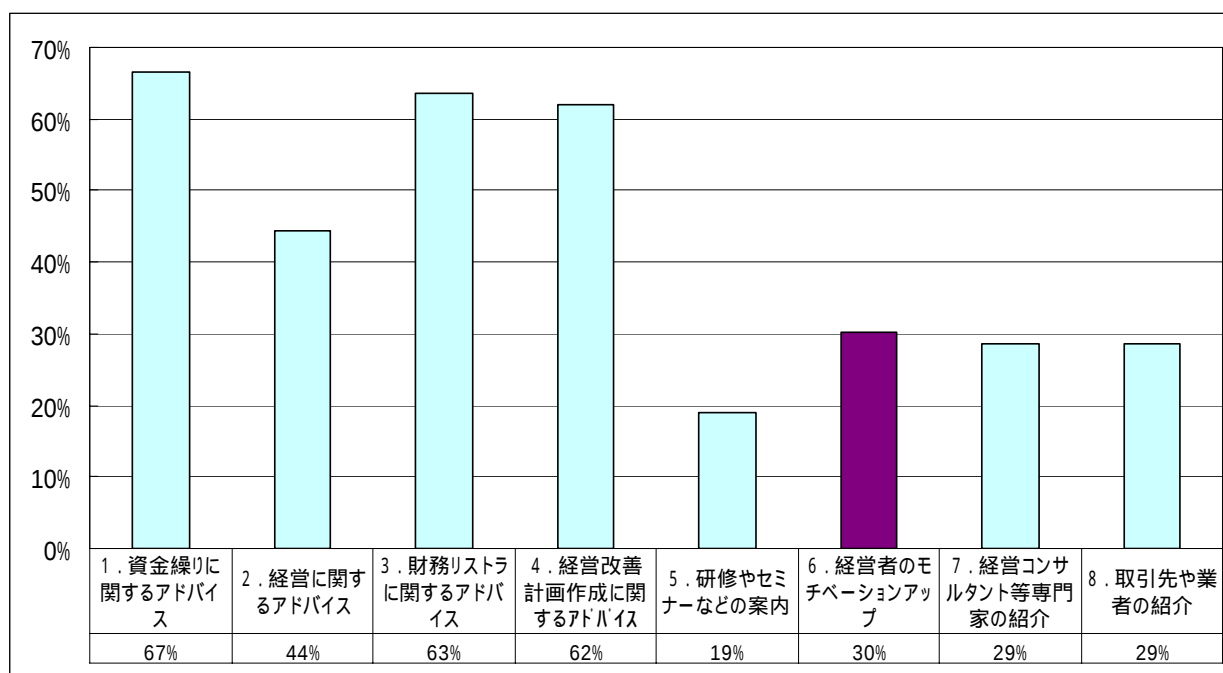
9割近い人が、中小企業の再生・経営改善のためには、経営者のやる気、モチベーションが必要不可欠であると認識している。

経営コンサルタントなどアドバイザーの存在についても半数の人が必要と考えている。

■ 問1と問5のクロス集計

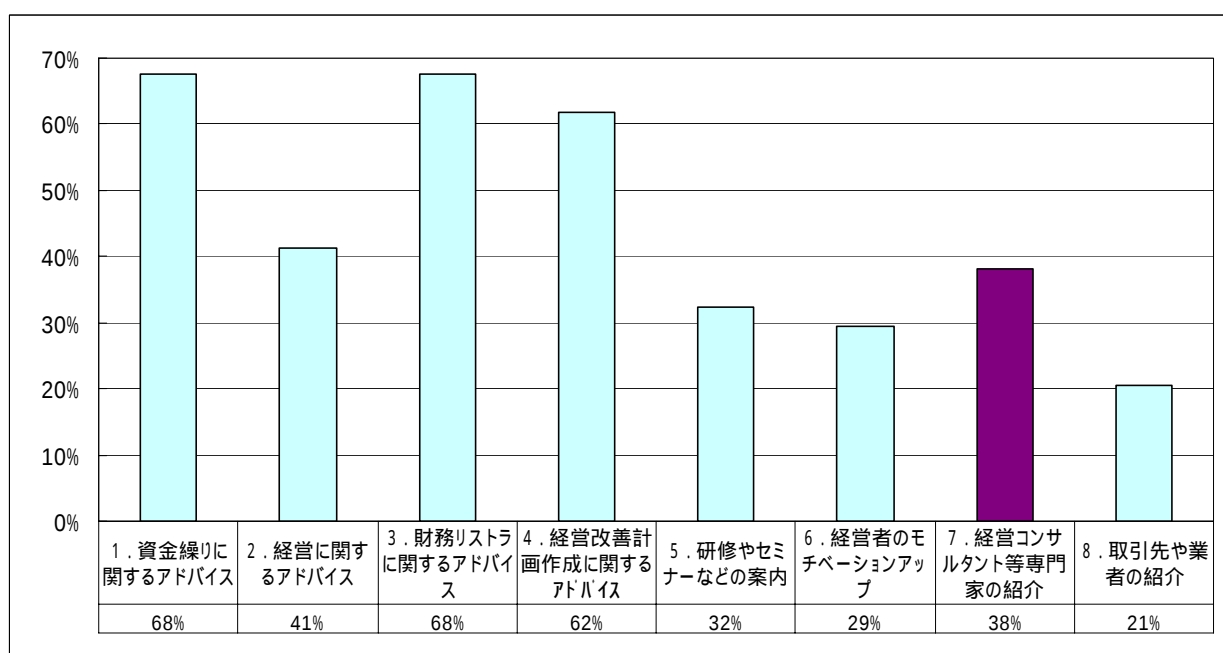
問5：中小企業の再生・経営改善に「1. 経営者のやる気、モチベーション」が不可欠と回答した人が、問1の設問で融資先のランクアップ対策で具体的に取り組んでいる事項としてあげた項目（n=63）

【回答結果】



問5：中小企業の再生・経営改善に「2. 経営コンサルタント等アドバイザーの存在」が不可欠と回答した人が、問1の設問で融資先のランクアップ対策で具体的に取り組んでいる事項としてあげた項目(n=34)

【回答結果】



【コメント】

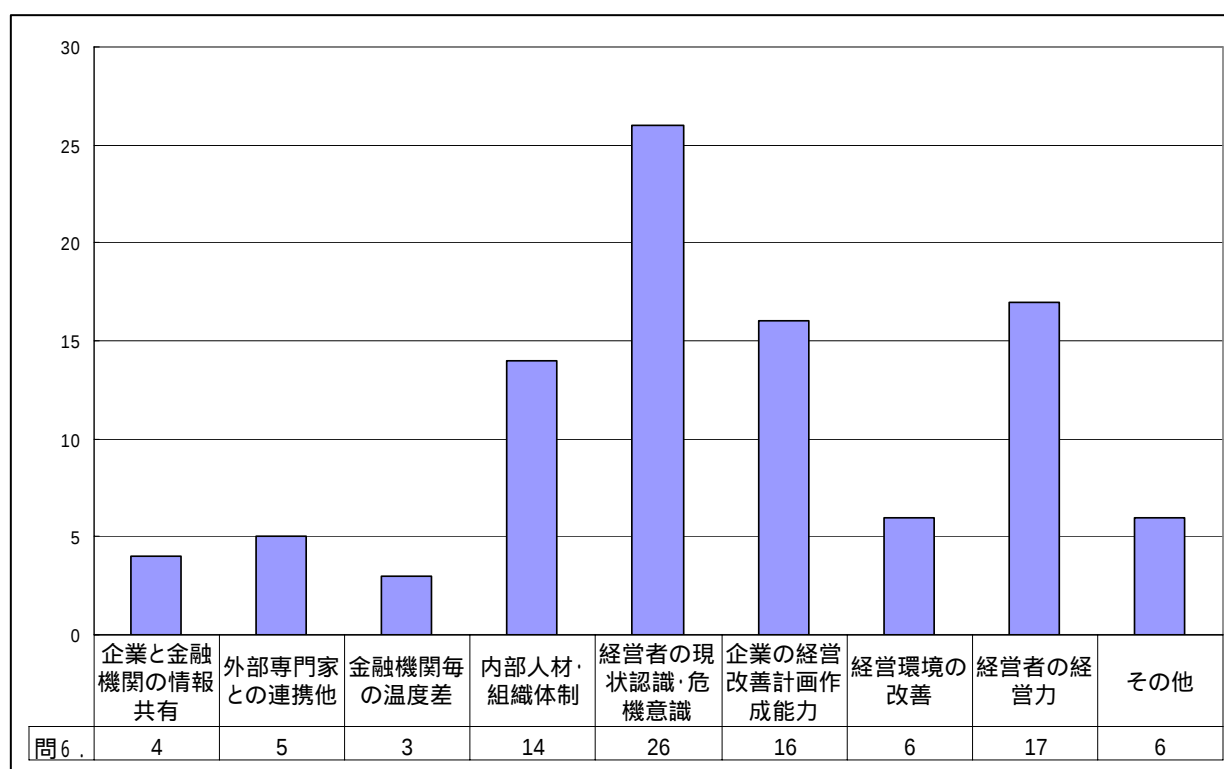
前述のとおり問5の設問において、中小企業の再生・経営改善に不可欠なこととして、9割近い方が「1. 経営者のやる気、モチベーション」と回答し、半数近い方が「2. 経営コンサルタント等アドバイザーの存在」とあげている。

一方で、問1の融資先のランクアップ対策では、資金繰りや財務リストラ、経営改善計画などのアドバイスを7割の方があげているものの、経営者のモチベーションアップや経営コンサルタント等専門家紹介の取り組みを行っているケースは3分の1程度となっている。

これらの結果から、経営者のモチベーション向上や経営コンサルタントなどのアドバイザーの活用といった分野においては、各金融機関での必要不可欠という意識が高いものの、具体的に十分な取り組みや対策を講じられていない可能性があるかと推察される。

問6. 貴支店(貴方個人)において、中小企業の再生・経営改善支援を実践していく上で直面している課題は、どのようなものですか？(自由記入欄)

【回答概要(調査担当者による分類及び集計結果)】

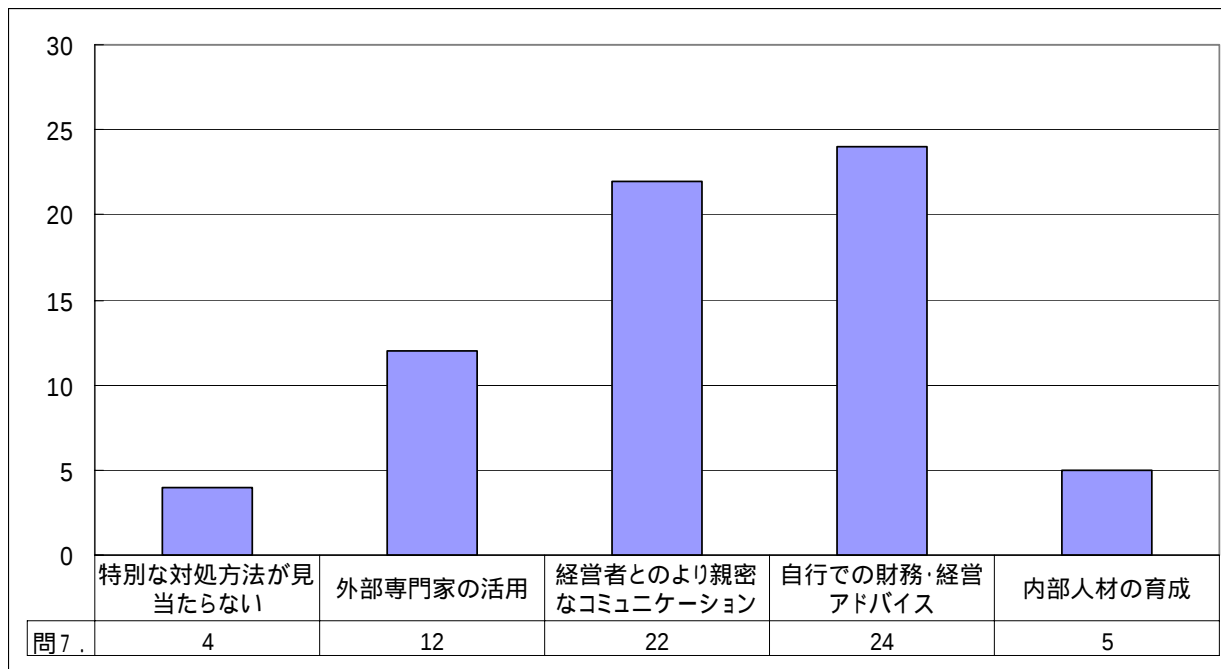


【コメント】

自由記入コメントをいくつかのカテゴリーに分類して集計した結果、経営者の現状認識や危機意識に関する内容が最も多くあげられた。また企業の経営改善計画作成能力についても取引先から相談をされることが多く、再生支援を実践していく上での差し迫った課題としてあげられている。(詳細は32ページ以降を参照)

問7. 問6「中小企業の再生・経営改善支援を実践していく上で直面している課題」に対してどのように対処されていますか？(自由記入欄)

【回答概要（調査担当者による分類及び集計結果）】



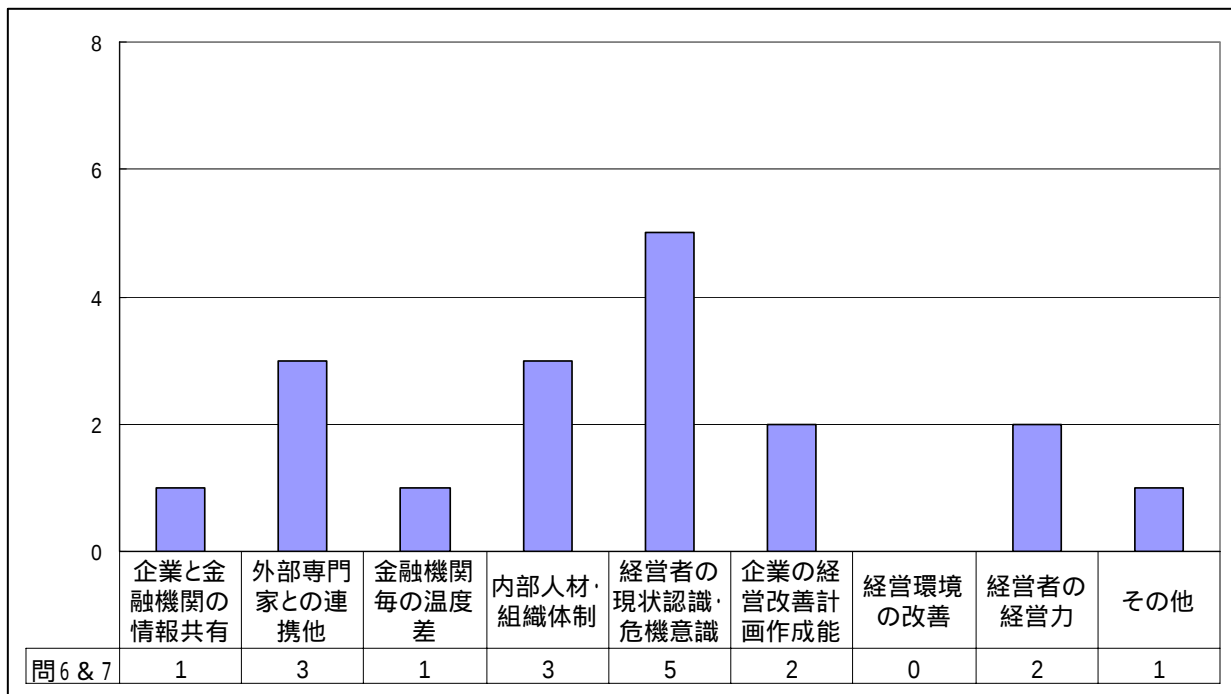
【コメント】

経営改善計画作成や経営者の経営力向上のための対処法として全体的には自行での財務・経営的なアドバイスを行っているところが多かった。

また経営者の現状認識や危機意識の欠如に対しては、親密なコミュニケーションなどの対策を講じるも時間をかけての対応に迫られていて、なかなか思い通り(理想通り)には行かないケースもあるようだ。

問7. で「外部専門化との連携」を対処方法としてあげた人が、問6の、中小企業の再生・経営改善支援を実践していく上で直面している課題として回答した内容(分類) (n=12)

【回答結果】



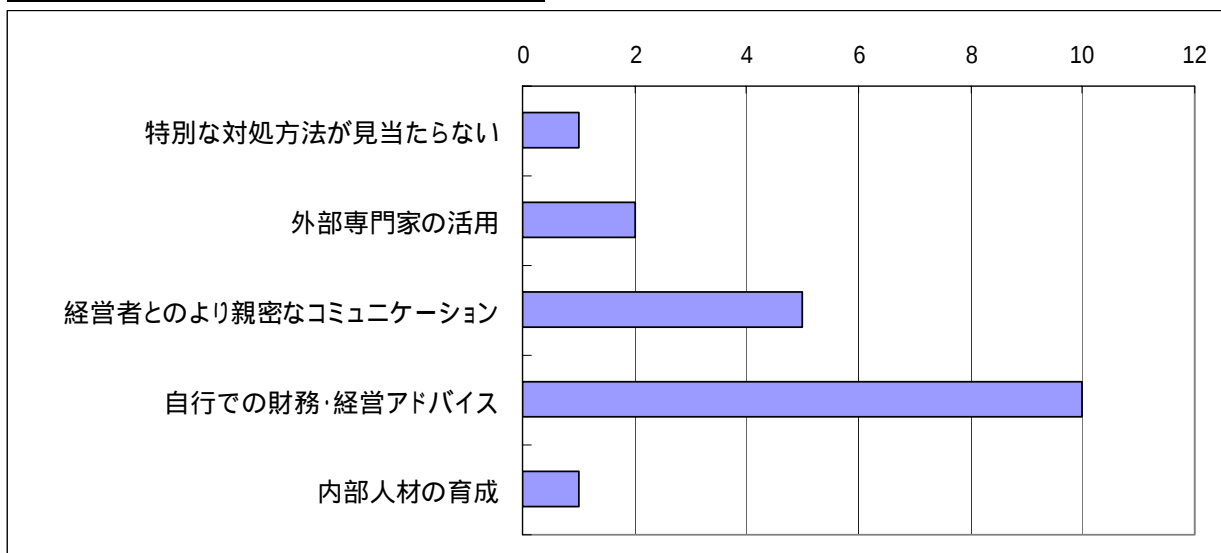
【コメント】

外部専門家に解決を期待している課題は、「経営者の現状認識・危機意識」、「内部人材・組織体制」に関するものが多くあげられた。このあたりは、内部の人材での対応が難しいことから、外部人材を活用して課題に対処していることがわかる。

問7の個別集計(問6の回答分類別)

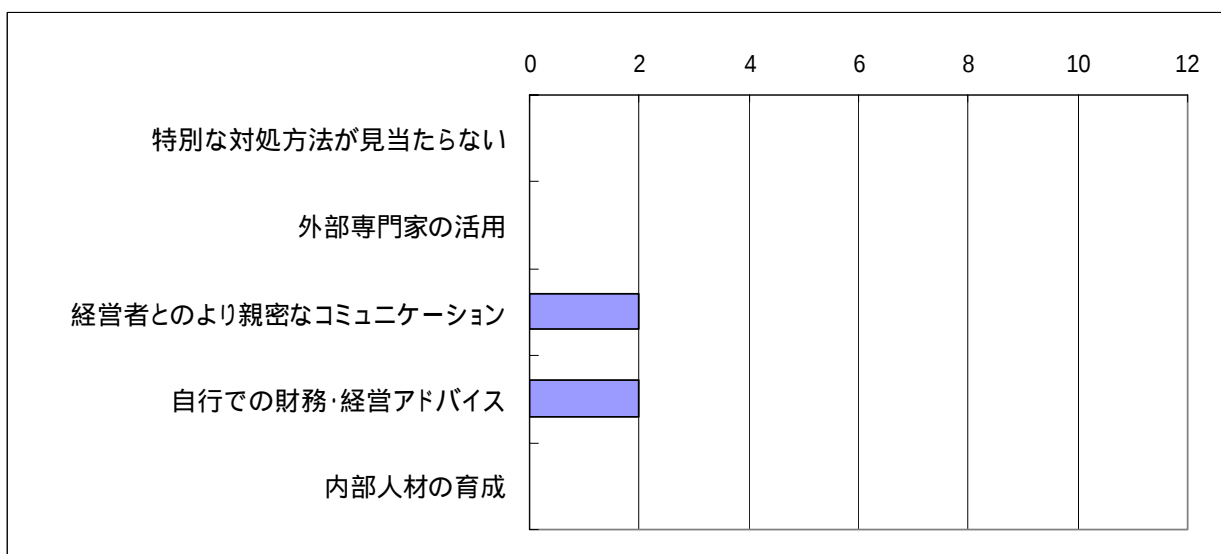
経営者の経営力 に対する対処方法

特別な対処方法が見当たらない	1
外部専門家の活用	2
経営者とのより親密なコミュニケーション	5
自行での財務・経営アドバイス	10
内部人材の育成	1



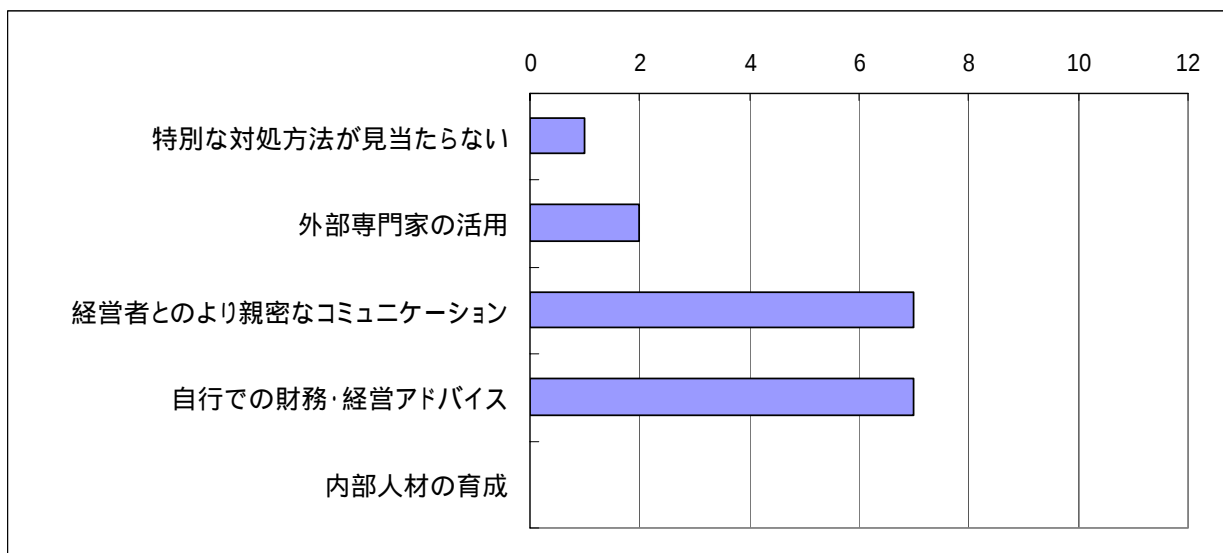
経営環境の改善

特別な対処方法が見当たらない	0
外部専門家の活用	0
経営者とのより親密なコミュニケーション	2
自行での財務・経営アドバイス	2
内部人材の育成	0



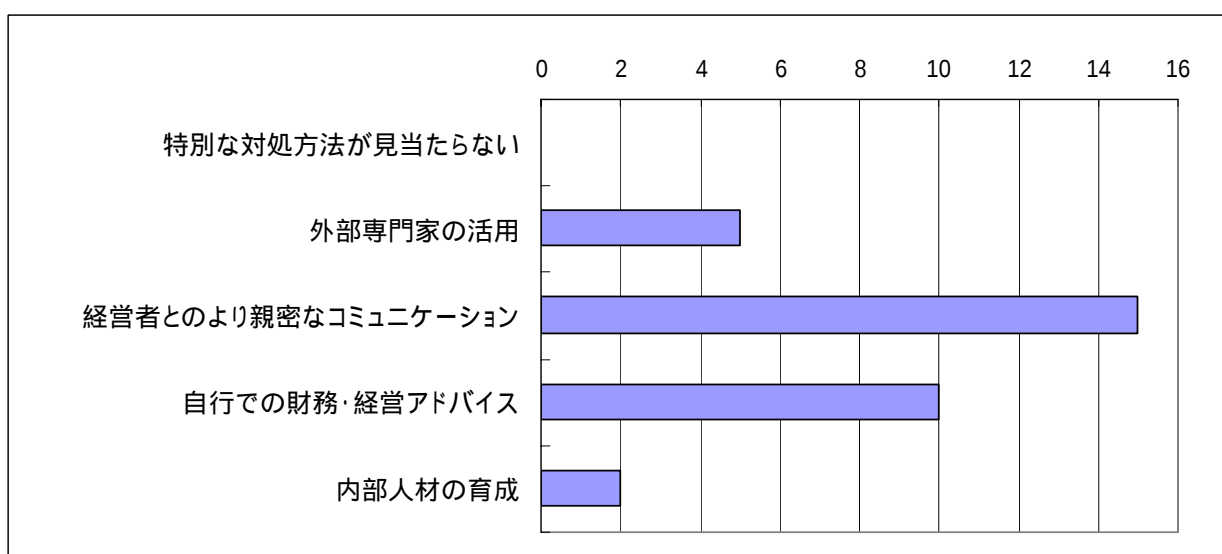
企業の経営改善計画作成能力

特別な対処方法が見当たらない	1
外部専門家の活用	2
経営者とのより親密なコミュニケーション	7
自行での財務・経営アドバイス	7
内部人材の育成	0



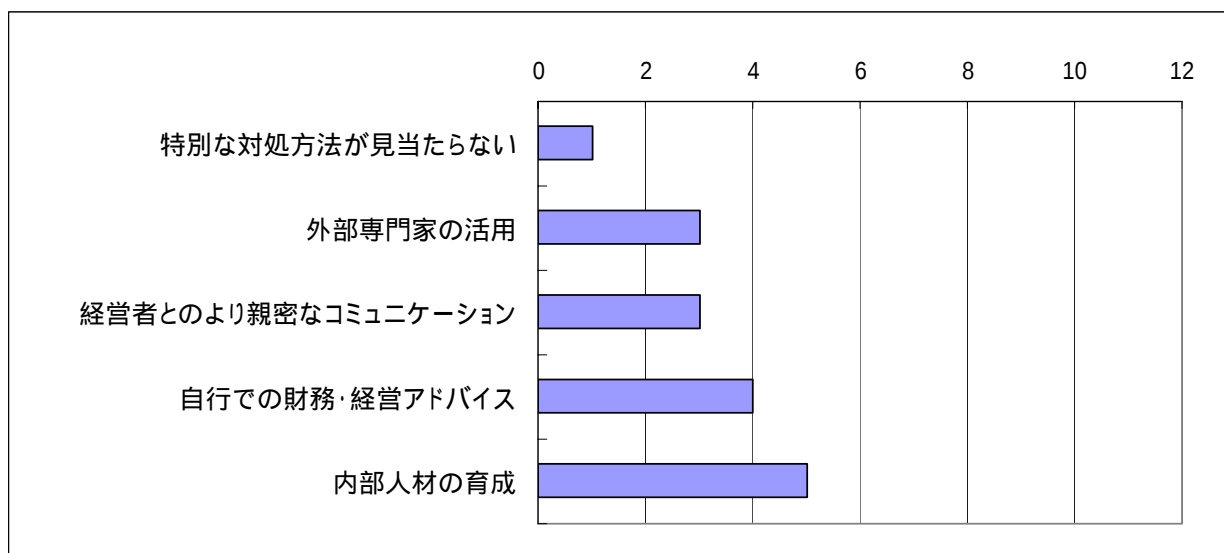
経営者の現状認識・危機意識

特別な対処方法が見当たらない	0
外部専門家の活用	5
経営者とのより親密なコミュニケーション	15
自行での財務・経営アドバイス	10
内部人材の育成	2



内部人材・組織体制

特別な対処方法が見当たらない	1
外部専門家の活用	3
経営者とのより親密なコミュニケーション	3
自行での財務・経営アドバイス	4
内部人材の育成	5

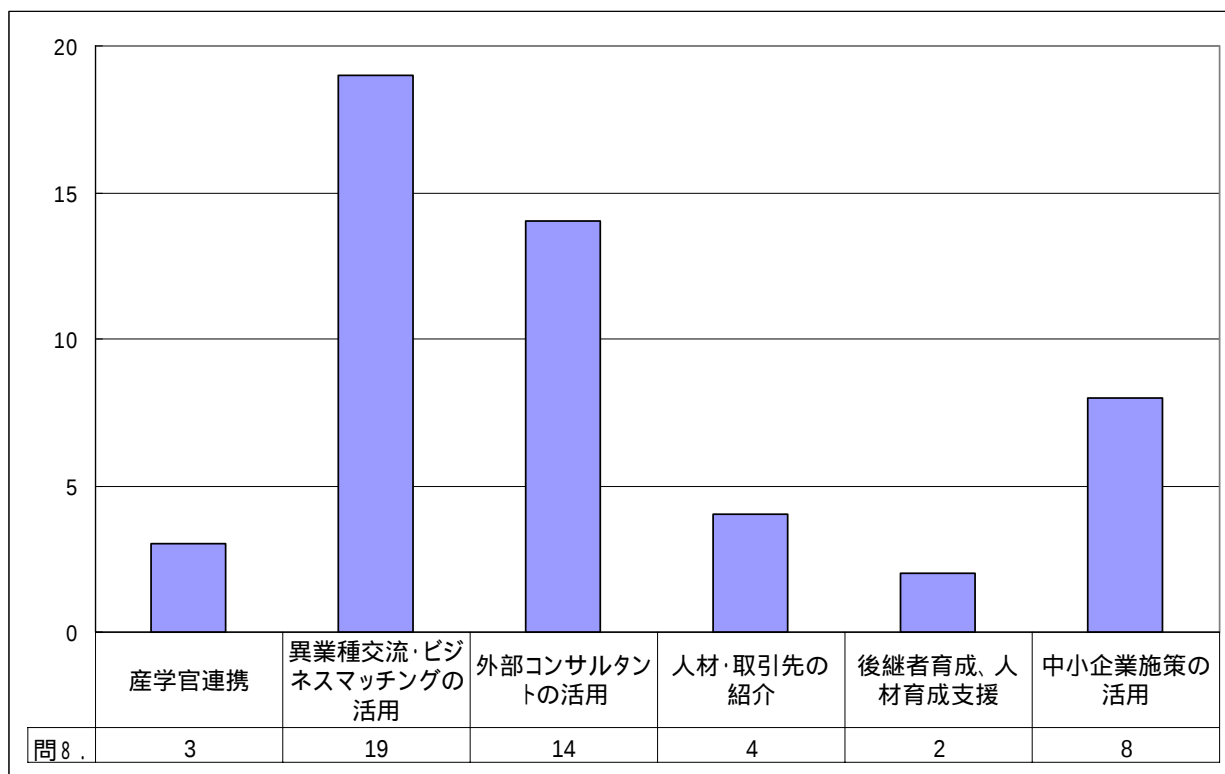


【コメント】

経営者の現状認識や危機意識など課題への対処方法としては、自行での財務・経営アドバイスに加えて、経営者とのコミュニケーション強化などをあげるケースが多く見られた。（詳細は32ページ以降を参照）

問8. 平成19年8月24日金融庁から「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」が発表されました。その概要は、18年度までの地域密着型金融の取り組みが一定の評価を得たという事とともに、事業再生への取り組みについて金融支援だけでなく、経営的視点(人材・ビジネスマッチングや専門機関・専門家との連携活用等)においても取り組んでいく必要があるとされています。そのような状況に対し、どのような取り組みを考えられていますか？(自由記入欄)

【回答概要（調査担当者による分類及び集計結果）】



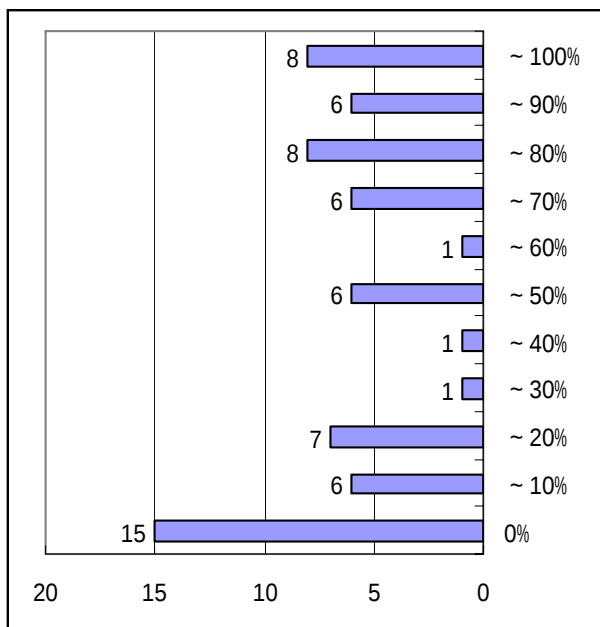
【コメント】

各金融機関においては、金融支援だけでなく、経営支援に対する取り組みについても様々な取り組みがなされている。最も多かったのがビジネスマッチングに関する取り組みであった。本部主導でのまた外部コンサルタントや専門家の活用についても取り組みとしてあげている方が多い一方で、スキルが分かりづらいことや費用負担などの問題から、外部専門家をうまく活用しきれていないといった意見も寄せられていた。（詳細は41ページ以降を参照）

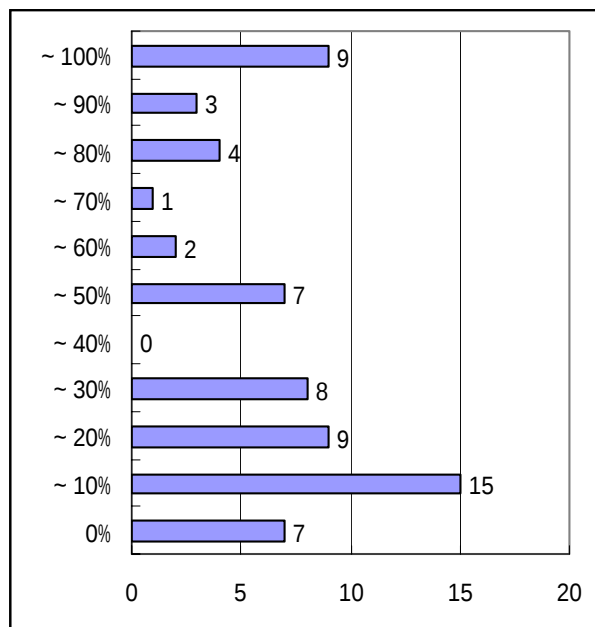
問9. 事業再生や経営改善案件に關与する専門家の比率はどのくらいありますか？

【回答結果】

【社内専門家の関与比率】



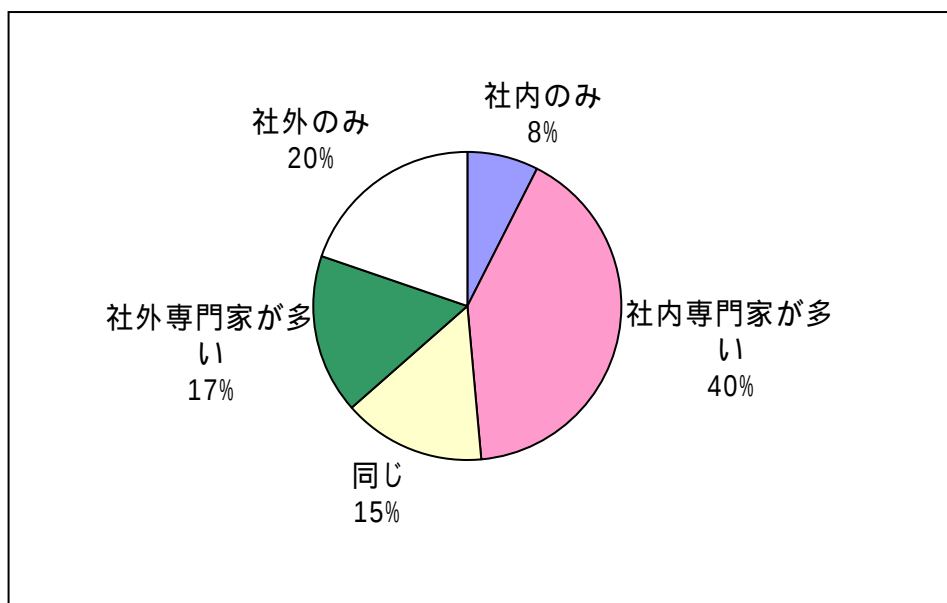
【社外専門家の関与比率】



【コメント】

全体的には、社内専門家の関与比率が高い結果となった。

なお、社内専門家と社外専門家でどちらの関与比率が高いかを集計した結果は下図のとおりとなる。



■ 問4.と問9のクロス集計

問9. 事業再生や経営改善案件に関与する専門家の比率はどのくらいありますか？

問4. 融資先企業 の支援実施 において、課 題がある項 目はどんなも のがあります か？		社内 のみ	社内が 多い	同様	社外が 多い	社外 のみ
	1. 企業経営者の意欲向上	10.5%	55.3%	2.6%	18.4%	13.2%
	2. 企業内の人材不足	4.2%	39.6%	16.7%	16.7%	22.9%
	3. 外部専門家の量的不足	20.0%	60.0%	20.0%	0.0%	0.0%
	4. 外部専門家の質的不足	0.0%	50.0%	33.3%	0.0%	16.7%
	5. 内部専門家の量的不足	8.3%	58.3%	8.3%	8.3%	16.7%
	6. 内部専門家の質的不足	7.4%	51.9%	14.8%	11.1%	14.8%
	7. 早期の経営相談実施体制	5.0%	35.0%	20.0%	20.0%	20.0%

【コメント】

前述の問5.にあるように、「経営者のやる気、モチベーション」が中小企業の再生・経営改善に必要不可欠と9割近い人が必要と考えている。

一方で、問4. 融資先企業の支援実施において、どのような課題があるかという設問で「企業経営者の意欲向上」という項目をあげた人の比率は、社外専門家のみ及び社外専門家を多く活用している方が、3割であるのに対して、内部専門家のみ内部専門家を多く活用している場合は7割超と高くなっている。

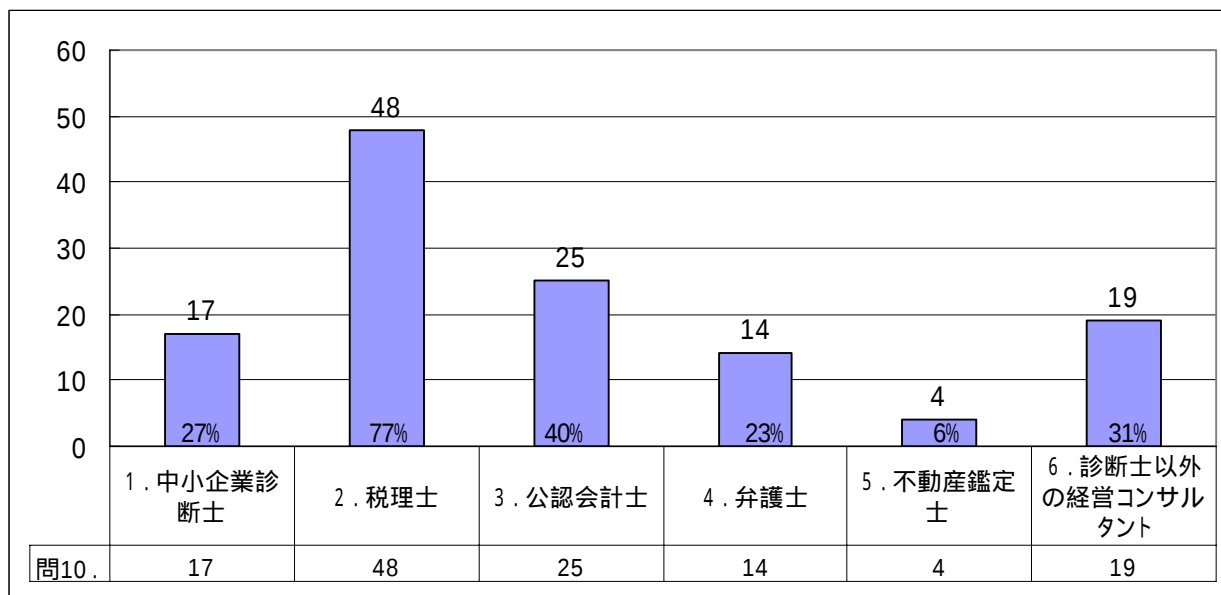
この結果から、社外専門家を活用している金融機関では、中小企業の再生・経営改善に必要不可欠と考える要因の「経営者のやる気、モチベーション」の向上に比較的うまく取り組んでいるが、社内専門家を活用している場合は、この部分での課題があるということが推察される。

さらに、内部専門家を多く活用している場合に、外部専門家の量的・質的不足が課題とあげるところが過半数となっている。社外の専門家を活用出来ていない金融機関では、中小企業の再生・経営改善への取り組みを遂行する外部専門家の評価が十分できていないと考えられる。

今後、中小企業診断士が再生支援に取り込むためには、これらの傾向をふまえた上での対応策を検討するべきだろう。

問10. 問9で外部専門家を活用している場合、どの分野の専門家を活用していますか？(複数可)

【回答結果】



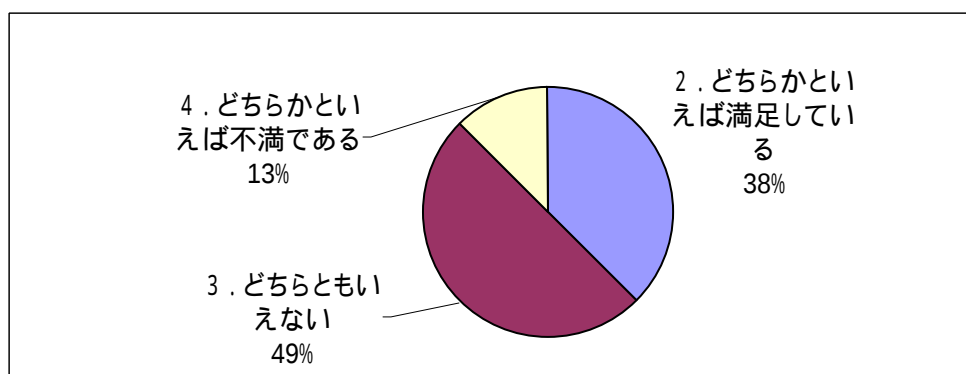
【コメント】

外部専門家については、顧問である税理士、再生支援のための公認会計士を活用するところが多く、中小企業診断士を活用するところは4分の1程度にとどまった。

一方で診断士以外の経営コンサルタントを活用するところもあることから、中小企業診断士の認知度や活用度合いが十分でないといえる。

問11. 問10で「1. 中小企業診断士」と回答された方にお聞きます。中小企業診断士の支援内容についてどのように感じられていますか？

【回答結果】

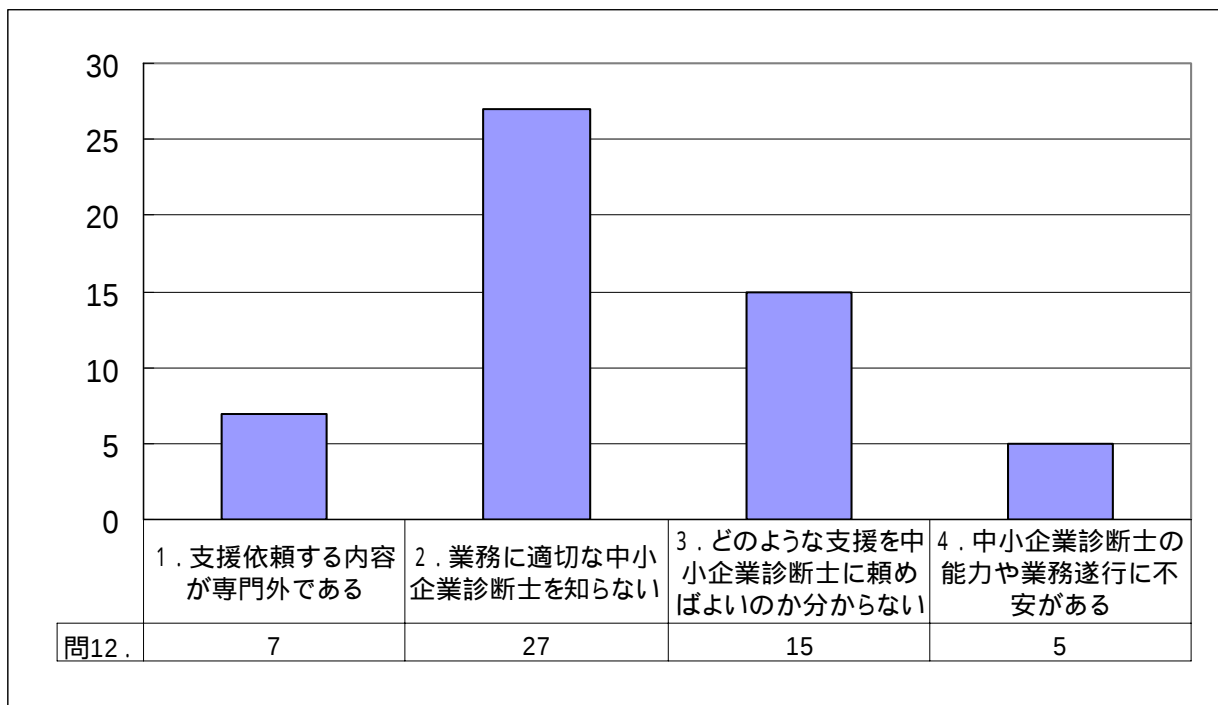


【コメント】

中小企業診断士を専門家として活用された方のうち、満足していると回答した方は、4割以下となった。この満足度を向上していかなければ、事業再生や経営改善に関わる領域で診断士が活躍することは難しいといえる。

問12. 問11で「1. 中小企業診断士」以外と回答された方にお聞きします。中小企業診断士を採用していない理由はどのようなものでしょうか？(複数可)

【回答結果】



中小企業診断士を採用していないその他の理由:

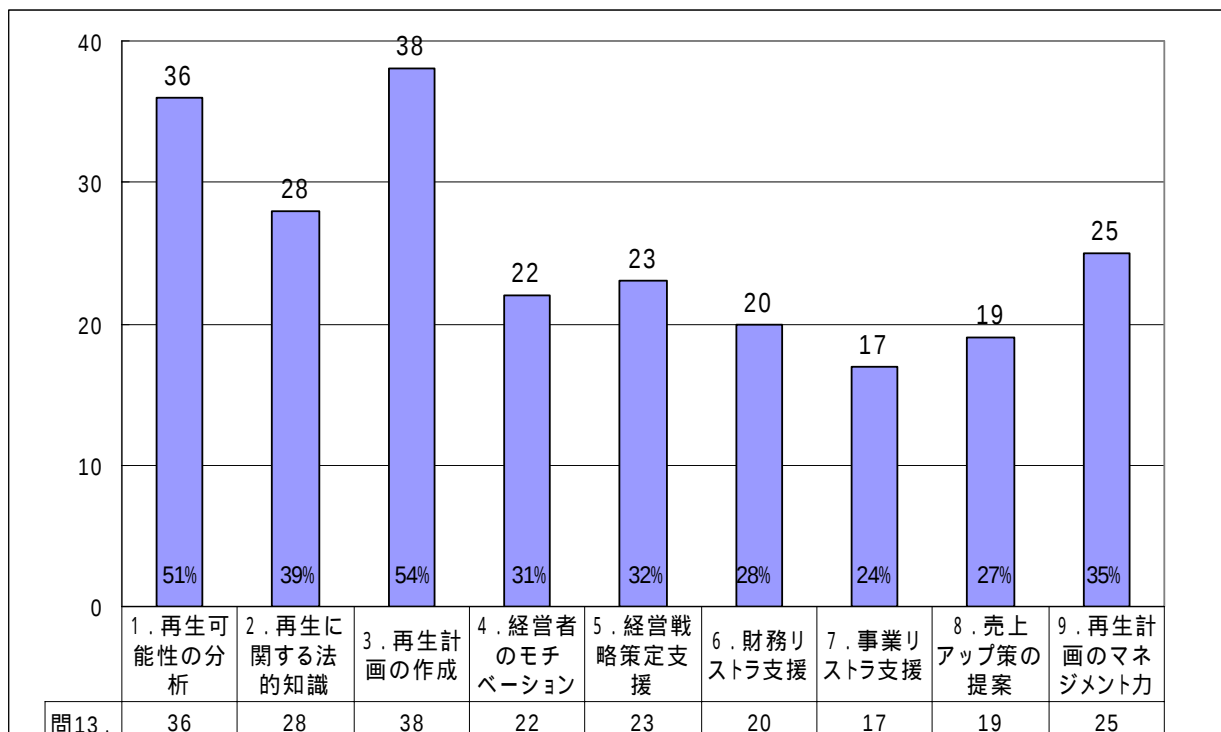
- ・金銭面
- ・経営支援会社（金融機関内部）にいる中小企業診断士や会計士を活用しているため
- ・顧客へ紹介を促す場合もあるが費用面も含め消極的になるケースが多い
- ・行内で対応可能なため
- ・一番身近であり自社の内容が把握されている
- ・専門性がポイント。税理士や弁護士の方が、社会的認知度が高い。診断士になじみがない
- ・大手コンサル会社を採用。支援実績及び継続的なサポートを受けるまで規模の問題があるため
- ・単独ではなく、チームで対応してもらうケースが多く、その核は公認会計士が多いように思う
- ・日常の帳簿を見ている人の方が内容がよく分かると思われる。別途の経費がどの位かかるか不安
- ・費用がかかる割に効果が薄い
- ・本部主体で行われるため

【コメント】

中小企業診断士を採用していない主な理由としては、事業再生や経営改善などの支援を行っていく上で、適任となる診断士をどのように探して、どのように委託すればいいか分かりづらいというのが大きな原因としてあげられていた。また、その他のコメントにもあるように、支援を依頼するときの費用負担を考慮すると活用に消極的になってしまうという実態もある。

問13. 外部専門家に期待するスキルや能力はどのようなものですか？(複数可)

【回答結果】



その他回答：

- ・業界を熟知していること
- ・現実・企業実体を経営者に知らしめること
- ・再生計画のチェッカーとして

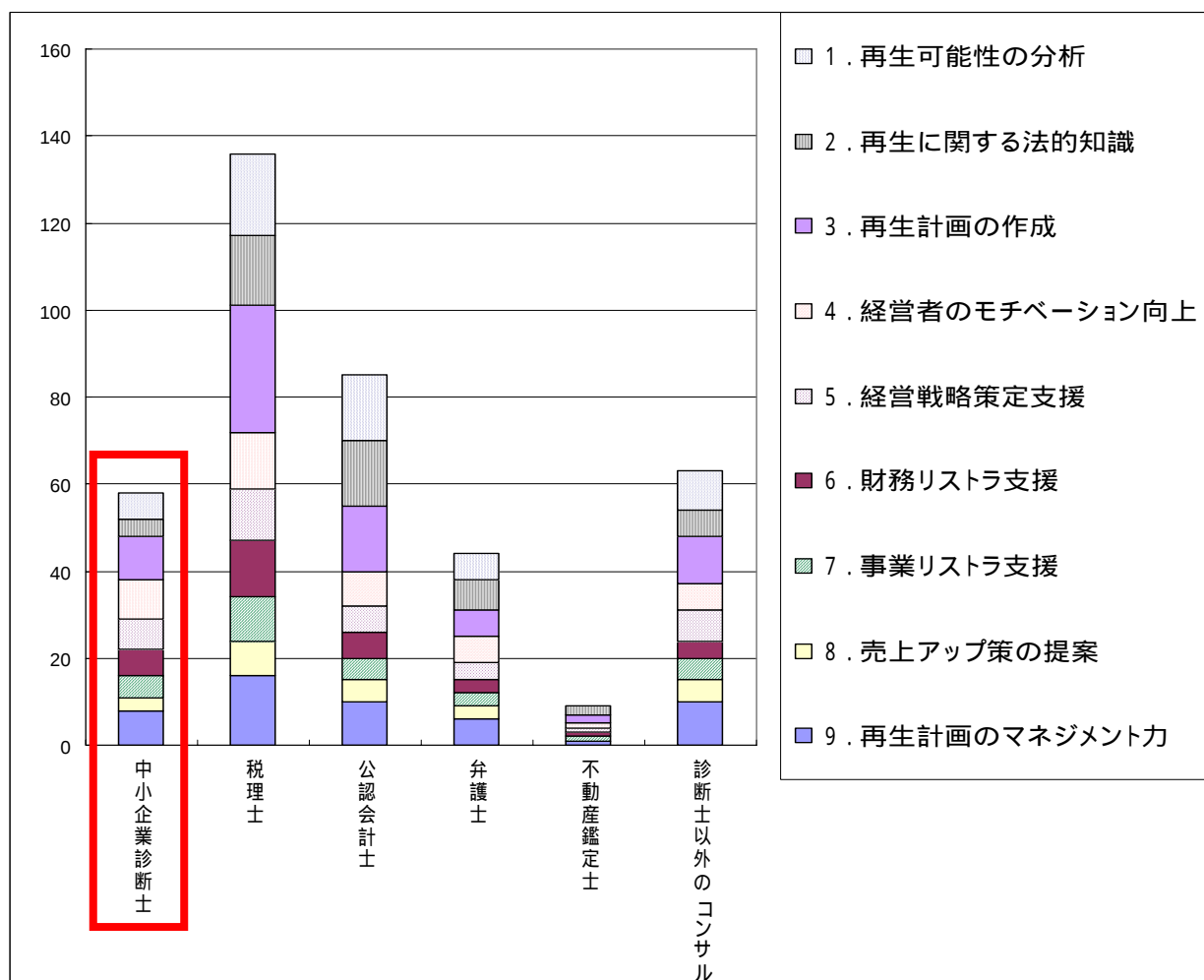
【コメント】

各金融機関が、中小企業の事業再生を支援していく上で、外部の専門家に期待するスキルや能力としては、再生可能性の分析と計画の作成、実行していく上でのマネジメント力などがあげられた。

資金計画にとどまらず、再生のための事業計画のPDCA サイクルをまわしていく機能を外部に求めているともいえる。

また、実際の経営改善に不可欠となる経営戦略の策定や経営者のモチベーションアップ、売上アップ策の提案などについても3割の方が外部専門家のスキルを活用したいと考えている。

■ 問10と問13のクロス集計:活用している外部専門家(問10)別に期待するスキルや能力(問13)



問10回答 問13回答	中小企業 診断士	税理士	公認 会計士	弁護士	不動産 鑑定士	診断士以外 のコンサル
1. 再生可能性の分析	6	19	15	6	0	9
2. 再生に関する法的知識	4	16	15	7	2	6
3. 再生計画の作成	10	29	15	6	2	11
4. 経営者のモチベーション向上	9	13	8	6	1	6
5. 経営戦略策定支援	7	12	6	4	1	7
6. 財務リストラ支援	6	13	6	3	1	4
7. 事業リストラ支援	5	10	5	3	1	5
8. 売上アップ策の提案	3	8	5	3	0	5
9. 再生計画のマネジメント力	8	16	10	6	1	10

各専門家に期待するスキルを相対的に比較する

	中小企業 診断士	税理士	公認 会計士	弁護士	不動産 鑑定士	診断士以外 のコンサル
1. 再生可能性の分析	10.3%	14.0%	17.6%	13.6%	0%	14.3%
2. 再生に関する法的知識	6.9%	11.8%	17.6%	15.9%	22.2%	9.5%
3. 再生計画の作成	17.2%	21.3%	17.6%	13.6%	22.2%	17.5%
4. 経営者のモチベーション向上	15.5%	9.6%	9.4%	13.6%	11.1%	9.5%
5. 経営戦略策定支援	12.1%	8.8%	7.1%	9.1%	11.1%	11.1%
6. 財務リストラ支援	10.3%	9.6%	7.1%	6.8%	11.1%	6.3%
7. 事業リストラ支援	8.6%	7.4%	5.9%	6.8%	11.1%	7.9%
8. 売上アップ策の提案	5.2%	5.9%	5.9%	6.8%	0%	7.9%
9. 再生計画のマネジメント力	13.8%	11.8%	11.8%	13.6%	11.1%	15.9%

【コメント】

問 10 において、活用している外部専門家として最も多かったのが、「2. 税理士」であった。

問 13 の回答によると、税理士や公認会計士に対しては、「再生計画の作成」「再生可能性の分析」「再生に関する法的知識」などのスキルを期待しているのに対し、中小企業診断士に対しては、「経営者のモチベーション向上」「再生計画の作成」に加えて、「再生計画のマネジメント力」や「経営戦略策定支援」のスキルや能力について期待している結果となっている。

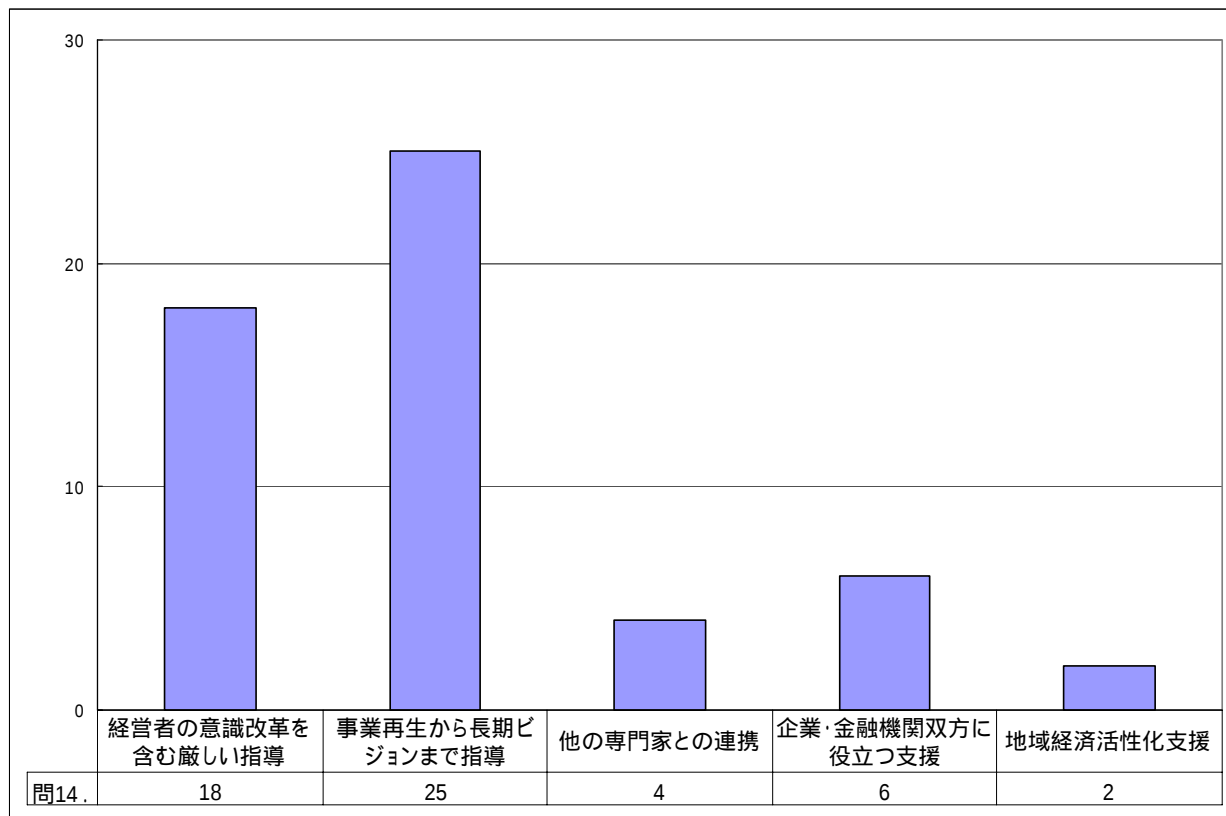
しかし、全体の回答数では中小企業診断士よりも診断士以外の専門家を活用している方が多い。

「売上アップ策の提案」スキルや能力は本来中小企業診断士が得意とする領域といえる。アンケートでは、診断士がこの領域で十分活用されていないという結果となった。これは金融機関の担当者の方に、診断士が持つスキルがどのようなものであるか十分認知されていないことや適任者が見つけられないことが原因であると考えられる。

今後診断士が事業再生支援に取り組むためには、金融機関の融資担当者に対する更なる PR や実績を上げていくことも必要となるだろう。

問14. 地域中小企業の事業再生・経営改善において、中小企業診断士に期待する役割はどのようなものと考えますか？(自由記入欄)

【回答概要（調査担当者による分類及び集計結果）】



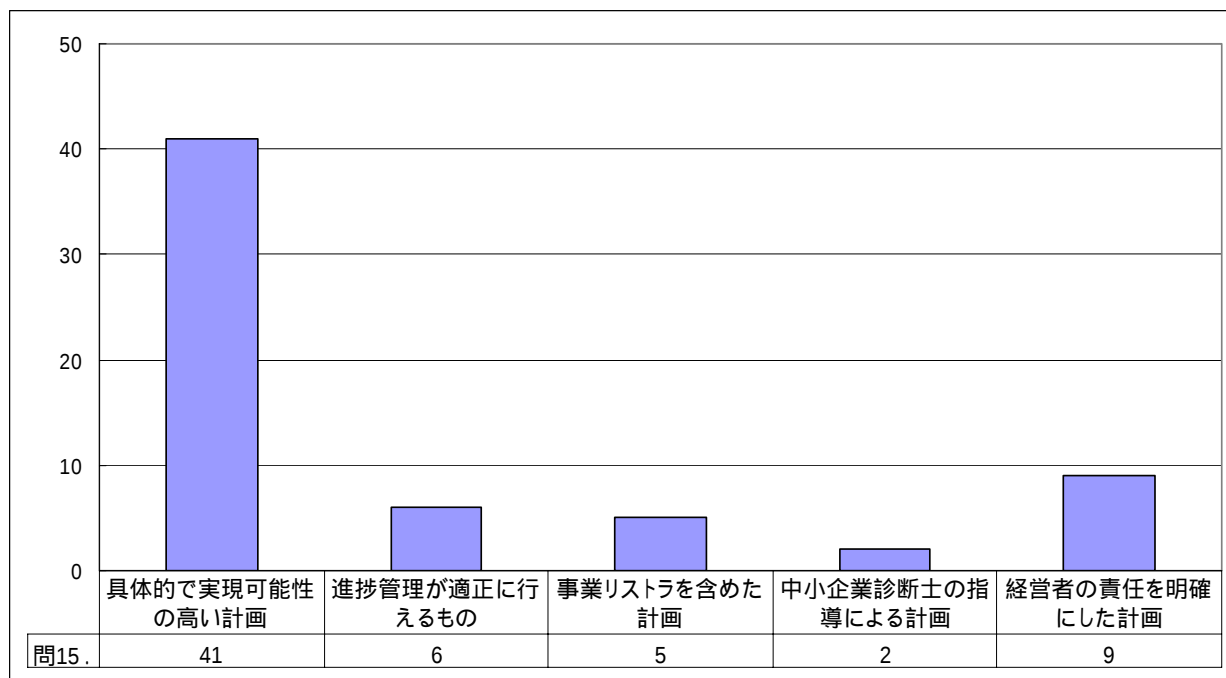
【コメント】

中小企業診断士に対しては、部分的な支援ではなく経営コンサルタントとして企業への包括的な支援を行うことを多くの方が期待している。具体的には事業計画の立案から、経過や進捗の管理、必要な修正施策の実行などの支援・指導が求められている。

また事業再生に不可欠とも言える経営者の意識改革やモチベーション向上にかかわる支援を期待するといった声も多く寄せられた。（詳細は44ページ以降を参照）

問 15. 金融機関の支援を目的とした事業計画書、経営改善計画書など(以下事業計画書)について、融資対応や支援がよりしやすい事業計画書はどのようなものと考えますか？(自由記入欄)

【回答概要（調査担当者による分類及び集計結果）】



【コメント】

絵に描いた餅、バラ色の計画ではなく、「実行可能性の高い」計画書、現実性、妥当性があり財務面だけでなく事業面での計画性が具体化されている支援計画などが必要と考えられている。(詳細は 47 ページ以降を参照)

【問6・問7の詳細回答結果(自由記入内容)】

以下、回答いただいた内容を分類ごとにできる限り原文のまま紹介する。問6と問7の欄はそれぞれ同じ回答者の方が答えた一対の内容となっている。尚、企業の秘密や特定できる記述など一部加筆修正している。

問6．貴支店(貴方個人)において、中小企業の再生・経営改善支援を実践していく上で直面している課題はどのようなものですか？	問7．上記課題に対してどのように対処されていますか？
金融期間毎に異なる企業の見方と評価。我々が改善必要と見ている企業でも、無条件に追加融資を出したり、肩替わりしてきたりする	対処法は見あたらない
中間管理者層に経営改善支援のためのノウハウ、時間的余裕がない	支店長による対応を中心としている
再生・経営改善支援スキームの策定及び実践を行う人材不足、ノウハウ不足	特段の対処はなされていない
・ 経営者の頭の切り替え ・ 後継者問題 ・ 事業転換	・ 繰り返しのヒアリングなどで理解を求めている ・ コンサルなど外部（第三者）からの指導
経営者の現状認識不足 当店の専門的知識の欠如	今できる範囲での対応
経営者の認識が今一步甘いことが多い 経営者の経営手腕のアップ 産業のグローバル化を含めた環境変化に対する対応力や技術水準 人材不足（特に困難な状況に対応していける組織力）	外部経営コンサルタントなどの外部専門家の活用 支店長を含めた銀行のコンサルティング力 行政などを活用した低コストの資金や経営支援制度 特に民間コンサルタントは昨今、この分野をビジネスチャンス到来と考え、フィービジネスとして高いコンサルタント料を請求するケースが多く、かつ中小企業の存続よりは解体をして利用可能な分野のみを勝ち組へ売却するようなスキームで提案するケースが見られ必ずしもオーナーにとってハッピーな事例ばかりとは言えないように思う
・ 経営者が耳の痛い話に対して、以下に聞く耳をもてるかどうか？ これがすべてと考えます。（誰しも困難な話ではありますが） ・ 聞く耳があれば悪化を防止できたのかも	・ じっくり時間をかけて、人間関係、信頼関係を構築してから立ち入った話をするように心がけている。しかしながら理想通り行かぬケースも多い。その際は先方の立場になったリレーションシップを取るように努力している

問6. 貴支店(貴方個人)において、中小企業の再生・経営改善支援を実践していく上で直面している課題はどのようなものですか？	問7. 上記課題に対してどのように対処されていますか？
経営者などの再生・経営改善に向けた取り組み姿勢や認識不足が及びモチベーションの低さを覚える。 経営者などが経営改善計画書の作成ができない 及び かなりの時間を要する。 支援側の人材不足 営業店と本部との連携が弱い	日頃の債務者との間の密度の高いコミュニケーションを通じて経営実態の適切な把握や経営者等の意識改革に努め、きめ細かな経営相談・指導など債務者への働きかけは継続的にするものの、現状はなかなか実効性の高いものにはなっていない。 専門プロジェクトチームなどの体制作りが望まれる。
業況の改善、不透明さ 同業者間の競争、独白色の発揮	経営についてのアドバイス実践
当店における建設業関連への融資は全体の約35%を占める関係上、ランク維持のため今日の建設業界不況の折、経営者が大変苦慮している状況にあります。 以前と比べ粉飾に近い決算を組まなければならない状況が続いており、金庫としてメイン先はある程度把握できますが、サブ先の実態がつかみづらくなっています。	役席の訪問及び、渉外係の聞き取りに頼らざるを得ない状況。また、地元商工会、同業者の情報によることが多い。
・時間的な能力的な制約が大きい。 再生、経営改善支援を意識し、具体的な行動が出来る可能性があるものは支店長のみ。 ・従って中間管理職や担当者にノウハウが伝わらない。(余裕がない)	・出来るだけ本部などの組織の力を借りる。 ・知り合いの診断士に相談をかける。 ・中間管理職以下には、本部就業研修を受講させる。
中小企業が経費削減など再生・経営改善を意欲的に試みるなか、金融機関として、金融支援を行う際、自己査定における債務者区分やリスクに見合った利回りが確保されているかと入った諸条件が、支援策を限定的な消極的なものに制約される可能性があり、本当に最善な中小企業支援策が実行されているか、という課題があるように思われます。	中小企業者と度重なる交渉・面談によりすりあわせをし、理解を求める。

問6. 貴支店(貴方個人)において、中小企業の再生・経営改善支援を実践していく上で直面している課題はどのようなものですか？	問7. 上記課題に対してどのように対処されていますか？
経営者自身に自社の内容について、十分な理解（認識）がない。 後継者が見当たらない。 技術者の不足が心配される。	たとえば、SWOT分析によって、項目を拾い出して内容の検証をする。 事業の継続には身内（一族）の後継者でなくてもよいことを説明する。 高齢者を嘱託などにより継続雇用し、技術伝承の重要性を説明する。
・ 経営者の危機意識の醸成 ・ 財務デューデリジェンスの実践における情報の公開 ・ 資金繰りが逼迫しており、経営力の強化より売上至上主義となっている。	・ 企業実体の把握と、対応策を検討。 ・ 技術力、成長性など総合的に再生可能見込検討し、視点への後方支援、改善計画策定のため、必要な支援を実施。
業界の今後の見通しに、明るい兆しが見つからない先が多い。	-
親世代の放漫経営により破綻（民事再生手続き中）したが、次世代（子世代）が、親世代の影響力を排除しきれず、先行きに不安が残る。	親世代の引退を勧告すると共に、血縁につながらない人材の登用を指導する。
経営方針、業務運営の優先順位が劣後。	トップの考え方であり対処不能。
経営者にあまり危機感が少なく、頭では資金繰りが苦しい事を理解しているが、結果として金融機関が資金をつないで（支援して）くれるから、本当の危機感をもって頂けず、経営者もどうしたらよいか分からない。従ってコンサルなど外部のアドバイザーが必要と考えます。	経営者に対して危機感を持ってもらえるように一歩踏み込んで、ヒザをつき合わせた対話をするように心がけているが（正直あまりできていない）
1. 経営者の決断力 中小企業の場合、大規模な経営改善には消極的であり、手遅れになるケースがある。 2. 改善計画の実効性 絵に描いた餅となる計画が多い。経営者の意識が低い。	・ 経営者に計画との乖離を追求→意識付けを行う。 ・ 実施項目のうち、即効性のある事柄の取り組みの徹底。 ・ 経営者（社長）だけでなく、役員全員への意識付け。

問6. 貴支店(貴方個人)において、中小企業の再生・経営改善支援を実践していく上で直面している課題はどのようなものですか？	問7. 上記課題に対してどのように対処されていますか？
その手法について明確なものがわからず、対処に苦慮している。(ほぼ法人金融課まかせの状況) 融資担当者のレベルアップが必要では？ また外部専門家の存在が地域にない。	-
実現性の高い経営改善計画書の作成能力のある企業は少なく、また履行する能力ある企業も少なく重要性の理解度も低い。	財務内容改善指導(資金繰り表などから)
経営改善計画において、遊休不動産などの資産売却が大きなウェイトを占めているケースが多くあるが、当地においては不動産市況が依然として厳しく、改善計画通り売却が進まないことから計画見直しとなる事例が多い。	不動産市況の問題は如何ともし難い。
・財務面の再生支援にとまり、事業面の再生、意識改革、合理化など利益の上がるシステム作りが不十分で、根本的な改革にまで至らない。	・本部、支援課の中小企業診断士による1年単位の継続的なコンサルタント、アドバイスを行っている。
経営者自身が直接現場に関与されている事業者が多く、経理面はほとんどがタッチされていない経営者が多い。	現場における作業の効率化を図り、売上並びに収益目標設定を行うよう指導している。
・提供を受けている決算書が必ずしも経営実態を反映しているとは限らないこと	・月次にて試算表を取り入れ、資金繰り表の作成を指導し、経営実態をつかむことに注力している。
・相当なコスト(時間・労力・知識・経験)を必要とするため、日常活動の中での習得をさせるのに苦労しています。	・企業内研修、外部研修への参加 ・再生・経営改善支援候補先に対して、ダブル担当(営業1名+貸付1名)制を引き、OJTを支援していく。
業界ごとの市場、今後の展開を正しく判断していく上での材料に乏しい。	・本部への調査依頼、データ分析 ・税理士などへの聞き取り
金融機関担当の交渉 保証協会制度の利用の難しさ	協会などに仲介的に調査してもらう。 協会担当者との交渉を重ねる。
経営改善計画書や事業計画書が作成できない。	要請があれば税理士(コンサルタント)を紹介する。
・経営者自身が自社の業況を十分把握できていない。	-
・従業員リストラ ・経営者のやる気	・経営者の思いを伝えてもらうしかない。 ・会社と金融機関で十分な議論 将来最悪の状況を脱するための戦略

問6. 貴支店(貴方個人)において、中小企業の再生・経営改善支援を実践していく上で直面している課題はどのようなものですか？	問7. 上記課題に対してどのように対処されていますか？
・ 経営者が過去の成功体験しか認識がない。現状の危機が認識されていない。 ・ 経営者にCF等の経営感覚がない。又は知らない。 ・ 借り入れ軽減策において、取引金融機関内の調整が困難。 ・ 土地売却時の節税対策。 ・ 事業縮小に対する経営者の抵抗	・ 財務リストラに対する積極的な関わり（土地売却を含む）により信頼を得る。 ・ 金融機関のスタンスをしっかりと説明する（融資限度額を含め） ・ 資金繰り指導 ・ 経営危機意識の培養 ・ コンサルタントの紹介
まず経営陣が自社の危機的状況の認識が乏しく、具体的かつ主体的な取り組みに弱さがある。	単に資金的支援では根本的解決とは成らず、事業内容に強く立ち入り、プログラム、スケジュールを明示していく。
・ 中小企業では財務リストラを推進させるため、固定費節減を目的に人員削減を敢行してきた。 ・ 経営者個人、家族が経営営業現場を掛け持ちしており、余裕がない時間的制約の中で、再生ビジョンを描くが具体的施策計画にいたっては、何から手をつければよいのか理解できない。 ・ 相談窓口、アドバイザーの存在が不可欠である。	・ 経営戦略の聞き取り、問題点を把握し、再生計画書作成・借入金返済方法（リスク）等を助言し一部計画書作成を行っている。
「経営改善計画」や「資金繰り表」などの財務資料などを作成できる能力が中小企業には伴わない。 人材、スキル、時間、マインド等が不足しており、中小企業の事業再生は進まない。 （中小企業は「経営再建＝売上増」という考え方が100%近く、財務面を見直す余裕がない）	中小企業のレベルに合わせて可能なものから実現できるように指導していく。
再生支援を実現させるために経営改善計画を検討し、計画書を作成してもらえるように依頼するが、経営者が税理士に丸投げし経営者の再生意欲が伝わってこないことがある。 もっと経営者が本気になれば立派な経営改善計画書が出てきても、実現性が低く支援しにくいケースがある。 まずは経営者の意識改革、再生意欲から入っていかなければ成功しないと考えています。	とことん経営者とその会社を将来どうしたいのかを問い、考え方なり、ビジョンを聞いた上で再生の必要性などをじっくりと説明していくようにしています。

問6. 貴支店(貴方個人)において、中小企業の再生・経営改善支援を実践していく上で直面している課題はどのようなものですか？	問7. 上記課題に対してどのように対処されていますか？
・再生支援、取り組みの最終判断となる保全策の対応について、事業先ごとに事情が違う。 (現状及び再生計画に妥当性があっても、保全不足で難航するケースがある)	・地元他行庫への協調依頼によるリスク分散
業界自体が低迷している中で、思い切った施策が打ちにくい。 販路の開拓が厳しい	販売員の紹介
・中小企業経営者自身の改善計画策定能力。日々の売上に追われ、しっかりとした経営方針、改善計画を立てられないままずるずると業績、資金繰りが悪化するケースが多い。 ・企業の実態把握をしっかりしたいが、全体をしっかりと把握している人が少ない(経営者を含む)	・資金繰りの立て方や、改善手法を具体的に例を挙げ、ワークシートを作成して支援している。
・当店では人材派遣業でリスクをしている先があります。 ・新規派遣先の開拓と人材の確保、及びコスト削減が課題 ・新規融資が困難な状況下、増収に伴うコストをいかに捻出していくか厳しいものがあります。	・精神面でのフォローが大半であります、比較的成本のかからない「人材の紹介」に注力するよう指導しております。
1.再生スキーム立案に際しての法的知識 2.再生計画の妥当性の検証 3.企業サイドと専門家とのコンセンサス不足	企業・専門家・当方が三位一体となって対処
・経営面の意識改革、モチベーション維持 ・当面の手許資金 ・管理態勢の構築	・ヒアリングによる問題点の洗い出し、解決に向けた検討を一体となって協力的に行う。
1.経営者自身が自分を犠牲にする心が持たない。 2.新規融資の難しさ	経営者自身の姿勢が大きく左右するのでその気(改善意欲)になるよう指導することから始める。
計画の実現可能性の中で、売上・売上総利益率の向上を計画にあげている先が多いが、その具体策が実現可能かどうかの判断が難しい。 可能なら今までに出来ているはず。財務リストラについては、やる気になれば可能であるが、売上・利益率のアップは難しい。	-

問6. 貴支店(貴方個人)において、中小企業の再生・経営改善支援を実践していく上で直面している課題はどのようなものですか？	問7. 上記課題に対してどのように対処されていますか？
融資先を取り巻く状況、特に市況の変化が大きく、計画との乖離が発生しやすい。またそれに伴い資金繰り予想が立てにくくなっている。	融資先とのヒアリングなどを密に状況把握に努めている。
・代取が実質的な経理状況を把握しておらず現実を理解していない ・企業の役職員が小規模のため家族化しリストラや賃金カット等思い切った経営改善策ができないため結果が出ない ・地域の基盤が弱すぎる（過疎化） ・経営状態が良かったころの内部留保がなく体力が無い、又、同様の売上工事が発生しない事が利益の出ない原因と考えているがやり方を改善する事への目を向けられていない	代取との面談を繰り返すことにより意識改革
・当庫からアドバイスしても改善計画書の作成ができない 危機的状況には至っていない 経営者のやる気、モチベーションが低く計画書作成しても実行に移せずに終わっている 計数面の計画書作成が苦手 中小零細企業の経営者は自ら現場に出ており時間的余裕がない ・再生、経営改善計画を立てにくい業種が多い（受注産業） ・建設業に関して言えば実行予算管理など必要性を伝えてもなかなかできない	・中期的な計画の有効性（職員を含むモチベーションアップ）を伝え理解いただく ・経営者と一緒に計画書を作成する ・トレースもきっちりしていく ・企業支援課と連携し対応する（場合によっては従業員とも面談） ・資料提供
事業、経営改善計画書の作成において相談を受けるが時間的なこともあり十分なアドバイス等ができないことと、取引企業の計画書に則った動きが他と比べて良いのか悪いのか判断できない（当初計画が甘かったのかもしれないが）	現状においては毎月の実績を試算表や事業計画書に実数を入力した書類にて比較対応している状態
・経営者の意識、認識 ・当面の資金繰り ・他行の無節操な資金提供	・経営者との定期的な面談 ・必要に応じた資金支援
融資係、渉外係の担当者の能力不足	O J T

問6. 貴支店(貴方個人)において、中小企業の再生・経営改善支援を実践していく上で直面している課題はどのようなものですか？	問7. 上記課題に対してどのように対処されていますか？
・ 経営者の危機感が乏しい ・ 遊休物件の処分について売却価格が安い、売却したという風評を気にして売ろうとしない	現状のままでは企業再生は進まないことを粘り強く交渉する
経営者の意識改革、いかに本気にさせるか	十分な現状分析とコミュニケーションにより理解を得るまで説明する。ケースによりコンサル導入により財務D・Dを行い第三者による客観的な評価を聞く
事業計画書における根拠があくまで計画的すぎる面があり、その市場とさまざまな環境に対応した柔軟なものが少ない 計画通りに推移しなかった場合の対応など	常にモニタリングと試算表の徹求 代表者との人間関係を築く
税理士の指導状況、金融機関との連携が不足の為手遅れの状態での相談	中小零細企業の代表者は事業に対する専門家ではあるが財務は税理士にまかせきり、業況の変化や今後の金融支援の有り方がわからないがほとんどであります。税理士との面談機会を設け、実態把握と改善方法を相談する
・ 財務判断 ・ 企業への指導力 ・ 経営者との対話	-
計画通り計数が達しない先での検証 今後の対応策や計画が出てこない。出て来ても実現の可能性はどうか	資金繰りも含めアドバイスをしていますが、一番大事な売上が達しない面については、同社の努力が足りないのか不況等で実現できないのか大変難しい
市場、業界動向の把握	本部との連携、新聞等
・ 技術力、販売力、商品力などの強みが乏しいため事業展開、回復に時間がかかる ・ 利益率の改善、確保がむずかしい	大学等の専門家の紹介、他企業とのマッチングを探ることでの強みをつくるなど

問6. 貴支店(貴方個人)において、中小企業の再生・経営改善支援を実践していく上で直面している課題はどのようなものですか？	問7. 上記課題に対してどのように対処されていますか？
・人材不足 財務面に精通した行員の育成、経営改善計画策定アドバイスできる人材 ・外部、内部専門家の支援体制 支店から直接難しい法的相談の窓口が小さい 外部専門家の存在必要(支店から直接いつでも電話できる体制) ・経営者の意識改革 中小零細企業に経営改善計画書を策定する能力人材はほとんどない。まして経営交代する人材もない。意識改革が必要だが変わらない	・自ら個別案件に拘りOJTを実施 個別案件毎に指導、教育している ・私的レベルでの専門家に連絡をとり教えてもらっている ・支店で個別に改善計画書のサポートができる人材と案件、個社別毎に拘りを持って育てている。但し経営者の意識改革は中々難しくレベルも低い リレバン継続必要
経営者の危機感が希薄で、経営改善の進捗が遅れ、経過的に状況を更に悪化させている例が多い。経営者の意識改革が重要	・経営者との対話を通しての相互理解 ・月次管理を通して改善計画の進捗状況を徹底して追い切り、都度経営アドバイスをを行う体制の構築
・経営者の危機意識の欠如等抜本的な経営改善の必要性の意識の共有までに時間がかかる ・売上増加に結びつく経営戦略や営業強化策等、経営全般にわたる助言が必要であるがそれらを行うノウハウ、人材が不足している	・経営者への定期的な訪問等密度の濃いコミュニケーションを通じ相互理解を深め、経営改善の意識をうえつける ・行員のスキルアップの為 内部研修の受講や外部研修への派遣を実施
顧客との接点の時間的余裕がない 能力不足があり改善策が弱い	税理士との連携等を有効に利用していく
・現状分析ができておらず危機感もない ・経営計画の検討が不十分	・現状を認識させる ・経営計画の問題点を指摘し再検討を促す

【問8の詳細回答結果(自由記入内容)】

以下、回答いただいた内容を分類ごとにできる限り原文のまま紹介する。尚、企業の秘密や特定できる記述など一部加筆修正している。

問8.平成19年8月24日金融庁から「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」が発表されました。その概要は、18年度までの地域密着型金融の取り組みが一定の評価を得たという事とともに、事業再生への取り組みについて金融支援だけでなく、経営的視点(人材・ビジネスマッチングや専門機関・専門家との連携活用等)においても取り組んでいく必要があるとされています。そのような状況に対し、どのような取り組みを考えられていますか？(自由記入欄)
・金融支援だけでは限界があり、抜本的な経営改善が行えなければ、金融支援もいつまでも続かない。 ・やはりなんといっても売上に結びつくビジネスマッチングなど即効性の高い取り組みが不可欠。
・経営支援(情報・技術)については、取引先の紹介を行ったり、また産学連携の大学研究機関を活用し、ポジティブなアドバイスを行う。
・公認会計士との連携活用(実施中) ・弁護士との相談業務(実施中) ・外部ビジネスマッチングの紹介 ・取引先の紹介
・再生支援取り組みを積極的に働き、締結スタート事業所もある。 ・スタート後のモニタリング実施を行っているが、大半の事業所(業種格差が大)では、努力目標が先行した計画書であったため、実績結果は目標達成しないケースが多い。 ・社内における管理者不足が原因と思われ、結果を見るだけで数値計画に対する具体性が不足している。 ・取り組みスタートにおいては、達成可能目標を詰めて、方向性を見直している。
・産官公連携による経営強化策の実践。 ・異業種交流会や勉強会(経営・経済など)の開催
・産業フェアなどへの取引先へ参加の呼びかけ ・次期後継者を対象とした”集まり”(組織)の結成 ・専門家による税務・法律相談会(実施中)
・社内の専門部署との連携を密にし、対応していく。 ・自店でのビジネスマッチングはもちろんのこと、ネットワーク活用を推進していく。
・人材派遣 ・地域イベント、展示会、マッチング会
・中小企業に不足している「右腕」の紹介 ・後継者不足に対応するため、事業意欲のある人材の紹介 ・M & A などによるシナジー発掘のための情報交換
・本部において独立行政法人中小企業基盤整備機構等と業務提携を行い、地域事業の発展に取り組んでいる。

・本部提携企業と連携した取引先とのビジネスマッチング ・コンサルティング企業とのコンサルタント契約の締結。
・B/Kの情報チャネル活用が第一だろうと考える。
・その分野の人材育成
・ビジネスマッチングなどの整備はされているものの、現状はなかなか実現に至るものは数少ない。専門機関、専門家との連携や有効活用の面においても、中小・零細企業の場合は、活用するまでには至っていないケースがまだまだ多いと思われる。
・ビジネスマッチングについては、信金中金よりの情報が本部より案内される程度である。
・ビジネスマッチングについて当行のあらゆる情報を使い、情報提供を図っている。
・ビジネスマッチングは常に意識した対応をしているが、当支店においては専門機関、専門家との連携活用については実績が無く、今後の課題と認識している。
・まず金融機関サイドが資金の支援で満足していることが問題。（資金支援することにより再生ということから逃げている）。辛口なことが言えてない。 ・今後は、積極的にコンサルなどに入ってもらい、外部からのアドバイスをしてもらいたい。 ・そのため安価で気軽に依頼できるコンサルタントと深耕を図っていきたい。
・異業種交流、ビジネスマッチングの機会、集まりへの積極的な参加をアピールしている。
・外部専門家の活用
・金庫が今、最も力を入れている分野であり、本部との連携を活用し、ビジネスマッチングを積極的に活用していく。 ・金融機関として金融支援だけで事業再生は難しいということは認識できており、もっと企業の中身に入り込んでいく必要があると感じています。
・経営的支援、専門機関、専門家との連携体制が不十分であり、必要性を感じている。
・経営的支援の取り組みについては、融資先においても高い関心を持っている先もある。このような状況下、今後、融資先の事業再生取り組みに沿った専門家との連携などの活用も図っていきたいと考えている。
・現状において特になし
・公的機関や専門業者の紹介、またベンチャーリンクなど活用し対応していく。
・行内のネットワークを活かした、ビジネスマッチングに力点を置いている。
・産業支援センター等への登録により各企業の技術力や生産性、業界での信用度などが公正に一覧でき、かつ交流がしやすい環境の構築に取り組めればと考えている。
・市、府の支援体制をうまく利用して取り組みをしていきたいと考えています。
・事業計画の策定などについては外部コンサルタントを活用
・事業再生の対象となる企業においては、経営者の勉強不足による先見性の欠如、業界知識不足、経営ビジョン未整備、過去からの習踏等の経営者の資質によるところが多い。 ・経営者が後継者に対し、教育する機会が大切と思われる。 ・私は中小企業家同友会の経営指針作成の勉強会への参加をアドバイスしています。

・事業再生への取り組みにおいて金融機関には限界があると思います。 ・金融支援は可能であるが、専門家による経営的支援がこれからは必要と考えます。
・事業再生への取り組みについては、経営者に企業価値が保たれているうちに事業を再構築しなければならないという意識が希薄であり、経営悪化の一途をたどっている先でさえ現状認識が甘く、楽観的で危機意識が薄い中小企業も多い。まず、経営者の意識改革が急務であり、これを促すことに注力した上で業法に抵触しないよう留意し、各種相談に応じている
・事業再生への取り組みは金融支援だけでは不十分であり、出された経営的支援の諸施策も積極的に行っていきたい。
・事業再生専任者の設置及び専任者による経営的支援の実施。そのための人材育成、教育制度の充実化。
・主部の売買情報も含めて、各種マッチングできる項目に対して積極的に取り組んでいる。
・取引先企業の課題解決に必要な支援を従来以上にきめ細かく実行していく。 ・その中でコンサルの活用は不可欠であると考えられることより、銀行全体の問題として提携する外部専門家の数を増やす必要性を感じる。 ・クライアントの経済的状況（コンサルを受ける費用負担）を考慮した対応が大事と思われる。
・従来どおり、経営的支援に取り組む
・真に地元金融機関として、地域の地場産業の活性化と事業存続、将来の発展を願い、銀行全体の総力を挙げお客様目線、お客様の心を重要視しながら、一方では経営は日々厳しい競争下にあるわけであり、それに打ち克っていきけるだけの経営力を備えるよう冷静に対応していくというのが基本方針である。
・専門家は能力が分かりづらく、利用が難しい。ビジネスマッチングは積極的に行っており今後も力を入れていく。
・専門機関、専門家の紹介
・全国的でなく地域で得た情報または知識又地域の動向を提供すると共に本部を通じたさまざまな情報を提供する。一番身近な相談相手であることを強く求める
・全店レベルでのビジネスマッチングの取り組み。
・多様にわたるバックアップ体制が必要と考えます。
・沢山の経営者との対話を重ね、時には当該企業の担当税理士とも話し合いを持ち様々な機会を作って企業の繁栄にプラスとなるよう橋渡ししているつもり
・地元商工会との連携により、ネット販売及び地元同業者とのビジネスマッチングを現在取り組み中
・必要に応じて専門家との連携を図っていく。
・法人企業の担当職員だけでなく、専門家による企業の実態把握によりより適切なアドバイスや経営改善の方法を社長に伝え、実現してもらうことと当庫としても外部専門家の意見を参考して取引企業の事業再生に取り組んだ方が良いと思う
・本部に担当セクションを設置し、ケースに応じて外部の専門家グループのアドバイスを得て活動している。
・店間において、情報交換や、商工会議所・商工会等を利用し取り組む
・連携については本部各部署を中心に実績を重ねており、今後一層注力していくもの。

【問14 詳細回答結果(自由記入内容)】

問14 地域中小企業の事業再生・経営改善において中小企業診断士に期待する役割はどのようなものと考えますか？

- ・まずは経営者のやる気が不可欠であり、それを引き出す必要がある。また社内体制において企業間に相当なレベル差があり、その企業の内情に応じた指導が必要と考える。
- ・金融機関との連携強化による再生案件取り組みの増加。そのための人的交流の強化。
- ・中小企業の経営者が自ら行う改善で最も弱い点は、財務リストラ部門によるスリム化対策と合理化、効率化による収支改善対策が甘くなりがちであり、厳しい指導が望まれる。
- ・再生に関して、中小企業診断士の力は大きいと思います。
- ・具体的効果の実現
- ・最も身近な存在として、経営者から期待される存在感をいろんな機会にアピールしてもらうこと。特に税理士さんを連携してチームを作り、初期の経営改善（再生段階に至らないところで）に積極的に係わってもらいたい。
- ・中小・零細企業の場合、大企業と異なり抜本的な企業の事業再生の手法についての選択肢が狭いため、地域金融機関や中小企業診断士に期待される（支援・取り組み）面のウェイトは大きいと思います。
- ・全般的な支援
- ・企業、金融機関双方にメリットのあるもの
- ・経営者そのものに問題があるケースがほとんどであり、じっくりと話を聞きポイントをとらえた指導をこまめに行うこと。コンサル報酬面での配慮も必要。
- ・日本に存在する企業の9割以上を占める中小企業に対し、複雑化した経営環境を生き抜くために、適切な時期に、適切な経営全般の支援策を金融機関と連携を密にして、不足している知識などの補填をしていただき、実践していきたい。また、特にスキルの不足している創業支援においても期待しています。
- ・「収益の改善のために経費を削る」というのではなく、他社の成功事例、失敗事例を交えた話やその要因をふまえた事業計画の建て方を教えてほしい。
- ・社内にも有資格者は存在するが、一般職員であり、資格のための資格でしかない。
- ・日常的に再生案件などに係わっていないと判断に甘さが出る。そういう意味で本当のプロの中小企業診断士への期待は大きい。
- 1. 再生可能性の分析
- 2. 再生計画の作成
- 3. 経営者のモチベーション向上
- 4. 経営戦略策定支援
- 5. 事業リストラ支援
- 6. 売上アップ策の提案
- 7. 再生計画のマネジメント力

・もっと気軽に診断士を活用できる風土になればありがたい。 ・顧問の税理士からも、もっと辛口のアドバイスをしてほしい。 ・先生も金融機関もお互い悪者になりたくないという感じはある。
・計画立案→進捗管理→問題点の把握、改善方法の立案を金融機関担当とすりあわせし、協力して再生に取り組む。（金融機関担当者の知識不足を補足）
・かなり重要な役割を担うものと考えます。
・経営改善の具体的な方法の指導
・中小零細企業の経営者は、厳しいアドバイスをしても事業規模・スタッフ等に限界があり、的を絞った少ないメニューで改善に向けた取り組みを即実行させるのが最良と考えます。
・企業を守るということだけでなく、地域の価値ある事業の再生、雇用の確保など地域経済の活性化に目を向けた再生支援
・外部環境並びに自社分析をし、根拠を明確にした後、方針を代表者だけでなく社員全員が理解し、具体的に売上・収益、行動計画を数値化し、現実と計画の再分析を把握し対応管理されるとよいと考えます。
・専門的知識のアドバイスを提示していく。
・税理士からのアドバイスが中心であり、計画策定などが弱く、診断士からの指導が必要と思われる。
・現状、税理士との連携がほとんどであるが、税理士の取り組み姿勢に温度差があり、中小企業診断士に対しては熱意ある対応を期待する。
・再生可能かどうかの判断を見極め会社に生の声で伝え、経営改善にご助力願いたい。限界もあると考えます。
・診断士がコンサルグループの中心となり、税理士、弁護士、不動産業者のコントロールを行うスタイルがよい。
・再生計画の立案だけでなく、現状分析→計画立案→実施状況チェックと長期間企業との関わりを維持することが大切。
・パートナーシップを構築するに足るエネルギーな取り組み姿勢があり、親身になっての言行の伴う方。
・事業再生は長期計画であり業界動向、経済動向など幅広い知識が必要で難しい立場を理解します。 ・現況を診断する局面では数値より指導されるが、長期展望に立つ業界展望、経営ビジョン指導には疑問が残る。
・税務、法務などの専門的な知識を発揮され、企業のニーズにマッチしたアドバイスをいただきたい。
中小企業の経営者の心を理解した上で、再生支援のお手伝いをしてもらえることを望む
・再スタート後においても、企業経営者と一体となって計画の進展を把握し、乖離する場合はその是正策を（金融機関を巻き込んで）具体的に明示する。 ・企業への包括支援を期待する。

・金融機関との密接な連携
・もっと身近に感じられ、こういった成果が期待できるかの「見える化」が必要
1.企業オーナーへ経営状況をしっかり把握してもらう。
2.再生スキームの立案
3.債権者との折衝
・企業再生には事業・人事・財務など各部門で行うべき施策があるが、診断士は企業との契約であるため、当方が財務面の検討を行うにも実行施策などの情報があまり開示されず、対応に苦慮する事例が多々ある。
・企業・診断士・金融機関の3者で検討する場合も積極的に作っていただきたいと思う。
・旧態依然とした経営体制の脱却にむけたアドバイス、変わらないことのリスクの認識指導。
・机上の空論とならぬように常に現場主義にたって、個別案件に取り組んでほしい。
・企業全体のモチベーション向上と一体となった戦略作成、そして計画のマネジメント
・現状の問題点を指摘し、売上・利益の確保のための施策の立案
・中小企業の再生に向け、中止企業診断士と金融機関が一体となった取り組みを期待します。
・地域における経済は疲弊しており、収益改善のコア部分の発見、伸長の援助を期待します。
・モチベーションの向上はもちろんですが、再生計画作成から管理、見直し、実現までの総合的な関わり
・該当企業のもっとも弱い部門を指摘し、最良の策を伝授する。社長にとってこれまでのやり方のどこが悪く経営がしんどいのか、何が原因なのかわかっておられない場合が多いと思う。当庫から言うと貸し渋りの的なとらまえ方しかされないことが多い。原因を分析し、理解してもらい企業が立ち直れる策を伝えることだと思う
・取引先企業のライフサイクルに応じた経営支援の強化
・財務改善はもちろんのことだが業界における動向や現場の現実を見据えた改善を期待する。
・企業財務の分析、経営者に対する理解度
・一番身近で気軽に相談できる存在になって頂きたい。
・事業再生計画の可能な計画及び経過報告
・計画がうまくできない場合の修正計画

【問15 詳細回答結果(自由記入内容)】

問 15. 金融機関の支援を目的とした事業計画書、経営改善計画書など(以下事業計画書)について、融資対応や支援がよりしやすい事業計画書はどのようなものと考えますか？
・ 具体性があり、たとえ改善スピードが遅くても、実現可能性の高い計画 ・ 資金調達力の乏しい企業については、やはり資金負担の少ない計画が望ましい。
・ 明確な裏付けに基づいた計画書、また財務リストラ中心になることなく、事業リストラを含めた計画書。
・ 短期間（3年程度）で収支改善が実現可能であること。 ・ 財務リストラの効果と実効性。
・ 中小企業診断士の指導による事業計画書作成が一番理想です。
・ 実現可能性の高い、現実的なもの。机上的なものは駄目 再生可能性の分析（問題点とその改善策）が的確になされていること。 当初より相当無理をしている計画は、すぐに修正が必要となり、その場合はより一層再生支援が厳しくなる。 経営者の一定の責任を明確にすることが経営支援のスタートだと思う。
・ 中小・零細企業の場合、企業の規模、人員等を勘案すると、精微な経営改善計画書を策定できない場合も多く、また実態に即した事業計画書が作成できないなどの現状が多く、また作成までに時間を要する。 ・ 具体的な取り組みが見込める計画書また公的機関などの支援、援助が見込めるような計画書の作成が望まれる。
・ 明確な目標数値に基づく計画
・ 実現性の高い計画書
・ 計画と実績の比較が時間をかけなくても検証可能なシンプルな計画書。 ・ 具体的な記入例作成要領のある計画書
・ 事業計画書の計画の実現性の高いもの。そのため数字的・理論的な根拠のしっかりしたもの。 ・ セーフハーバルール適用には2～3年の実績判断が必要であるため、トレースの行いやすいもの。 ・ 複数行取引のある先では、（外部専門家などにより）調整が行いやすいもの。
・ 項目が細かく成りすぎないように。中小企業経営者は財務面に弱いものも多く、売上UPが利益UPに直結するものと考え方が抜け切れていない。まず自社の適性売上目標、利益目標の建て方を指導すべきである。
・ 経営者に危機意識があり、経営改善できるリーダーシップを発揮出来ることを前提に、現状把握が精巧に行われており、単年度での債務超過解消と債務償却年数が妥当な年月となっているか？
・ 現実性が伺える計画書。具体性
・ 我々にとって、「融資の返済可能性」を最重要に位置づけている。次いで、その計画が画餅でなく「計画の実現可能性」があるかの検証を重視している。 ・ そしてやはり経営者の所謂「やる気」がどうかということに尽きるわけでそういった観点からポイントを絞った計画書が望ましい。

・計画の骨子が要領よくまとめられていること。 ・計画数値の客観的妥当性が十分説明されること（希望的観測でないこと）
・実現可能（見込）性が高いもの。 ・ただ数字を並べ、理想や目標の数字が入っているだけでは意味がない。
・計画が中期（３年）程度 ・具体的数値目標での立案→根拠に妥当性があること ・何よりも実行可能であること。計画の達成に向けておよその完了時期が明確になっていること。
・実現可能で返済能力が（妥当な期間での）確認でき、分かりやすいもの（見やすいもの）
・改善計画に具体性がありモニタリングが容易な計画。
・返済の根源である収益計画が非常に重要であるが、改善計画を必要とする先は、赤字先が多く、収益計画が実績に基づかないケースが多見される。したがって理論上の収益では計画として認めがたく、実現について明確に疎明できる材料が不可欠と考えます。
・財務面だけでなく事業面での計画性が具体化されている支援計画。
・自社自ら現状の分析をし、分析結果に基づき、全役職員が行動計画を立て、数値目標の設定の可能性があり、実行管理できる計画書であると望ましく思われる。
・経営者の明確なビジョンが記されている。 ・具体的な計画書、特に売上に対しては販売先別、商品別など信憑性・健全性を求める。
・計画に対してのアセスメントが細かなサイト、内容で分析されているもの。
・税理士だけでなく、診断士に係わってもらった計画書がベターと思います。
・現状分析が的確で、今後の計画についても現実性、妥当性のあるもの。
・実現可能性のある計画書の作成
・改善可能性が大きいことです。数値策定に無理がない計画ということでしょう。いわゆるバラ色の計画ではないか？
・それと進捗管理が重要でしょう。上方下方修正が随時チェックのはいる計画書です。
・一定の事業規模の縮小は容認。 ・不動産等遊休資産売却による借入軽減策が明瞭。 ・再生後の CF で借入金返済期間が容認範囲かどうか。 ・経営者の経営責任の明確。
・真実をしっかり把握していただける方。
・一般論でなく、企業の問題点解決にむけた指導が必要です。 ・再生支援が受けやすいような計画でなく、実態に即した計画立案。
・「Plan Do Check」の繰り返しができるもの

・やはり計画実現性が高いと考えられる、すなわち計画のポイントが明確に記されている計画書。 現状の分析がきっちりとできた上で、なにをどのように、いつまでに改善し、どういう数値にしていくのかという具体性が必要。 ・そして経営者の思いが反映されていること。
・償却年数 20 年以下 ・CF の確保において現状からみて将来 CF の妥当性 ・資産圧縮と経営（営業）努力とのシナジー効果が出るもの。
・経営者自身が先頭に立って実践している企業、また計画書の数字に対して「こだわり」と「責任」をもって業務を遂行するスタンスをとっていること。
・なんといっても「絵に描いたもち」にならないように、スピード感、スケジュール感を伴った実行力が大切であると考えます。
1. 個人資産も含め、徹底した情報開示 2. 保全面、CF の推移を明確化 3. 妥当性の検証（マーケティング等）
・中期経営ビジョンが明確であること ・問題点、課題、実行すべき施策などが具体的で明確であること。 ・月次進捗管理が行えるものであることなど
・計画の実現性（企業の活力・技術力・特徴）が見え、新規支援のリスク度合いが少ないもの。
・過去 3 年程度の実績と特に経費面の削減内容の詳細な計画の対比がわかりやすく、またキャッシュフローがいくら出てくるのか明確なもの
・定性的分析と定量的分析が合致し、金融検査マニュアル及び自己査定マニュアルに準拠した将来実現可能なものと考えます。
・外部環境と照らし、無理の無い計画で実現可能と思われるもの
・より実現性が高いと判断できる計画書
・計画書の数字の根拠が十分に理解でき、黒字化等実現可能なものとなること ・今後、企業をどのようにしていきたいのか、社長の考えが反映されていること
・債務削減を重視した実現可能性の高い、リストラ、縮小内容のもの
・企業が明日から実行できるような具体性のあるもの
・キャッシュフローの安定確保と資産背景または属性における余力
・実態に即した信憑性のある計画書（決して将来良くなるだけの計画書ではないもの）
・ばら色でなく現実味のあるかつ経営者の意思が入った計画
・現状の計画書で問題ないと思いますが、計画通りいかない場合、追加書類（計画）がほしい

第 3 章 各種関係機関への訪問ヒアリング調査

第3章 各種関係機関への訪問ヒアリング調査

1. 各種関係機関への訪問ヒアリング調査

今回は、各種支援機関のご担当の方から、リレーションシップバンキングと中小企業の事業再生の現状について専門家の活用も含めてお聞きしました。その概要を下記に紹介させていただきます。

（支援機関A）

●今回のアンケートでは、中小企業の事業再生の現状を中心に、外部の専門家の活用についてもお聞きしています。第三者による支援が必要であるということから、一部の金融機関では外部のコンサルタントを利用しているようです。ただ、金利の減免を含む支援が必要な先にそれほどのコストをかけずに少しでも前にすすめるにはどうするのか、という視点での取り組みも必要ではないかという意見等、アンケートでは回答をいただいています。その点について、各種支援機関としてのお考えはいかがでしょうか。

【支援機関担当者】

私どもでは、以前からコンサルタント的機能を発揮するという課題を持っていますが、取り扱い件数そのものが民間の金融機関とでは桁違いに多く、日ごろの対応、事務処理に追われる中でプラスアルファの機能は十分に発揮できていないのが現状ではないかと思います。本部等にはそういった相談機能もあり、また既定の研修を含めてスキルアップを図る取り組みを行うなど、徐々にその方向へ向かっているという状況にあります。

また私どもは、民間金融機関では融資が難しい、いわゆるグレーゾーンの案件を取り扱うことが多く、赤字企業、債務超過の企業を日常的にかなりのウェイトで扱うようになっています。従って、何らかの経営改善計画を提示頂いて検討することとなり、そういう時に、言葉だけではなく、ある程度具体的な数値を示して頂きたいとお願いしています。ある程度以上の企業組織の場合は、数値で語ることは可能ですが、熱意はあってもそれを数字に置き換えられない、という企業も多くあるのが実態です。

●そこで、支援機関の方々が、中小企業の事業再生にどのように関わっておられるのか、どのようなケースがあるのか、などお聞かせ頂けますでしょうか。

【支援機関担当者】

中小企業の事業再生に私どもがどのように関わっていくかについては、それらに関する各種制度の周知活動を行うことが現状になっています。企業側でのアクション、つまり来店や相談があった場合は、どういう形になるかは別として、そういった制度の紹介や書類のフォーマットなどをお示しして親身になって対応させて頂いております。ただ、そういった場合も、私どもから税理士や中小企業診断士に連携を持ちかけるようなことはしていません。税理士等からの紹介を受けて相談にのるケースはあります。また、私どもは融資機関であるので、融資が絡まない案件は実際上ないという状況でもあります。

●商工会等で扱っている「マル経」がありますが、「新マル経」という話も出てきているようで、財務会計がしっかりできていれば、指導期間が短縮されたり、金利の優遇などもあるようです。今までとおりの形に加えて、前向きの取り組みをされる企業には一定のアドバンスが与えられるようになるようです。

そういった中で、事業再生や経営改善に関する対応状況や課題はどのようなものがあるのでしょうか。

【支援機関担当者】

私どもとしての対応については、先ほどもお話したように、正式に融資のお申し込みを頂いた時点からになります。また、事業再生についての課題という点でも、事業再生というのはある程度規模のある企業にはあるかもしれませんが、小規模企業での案件は少ないというのが実態ではないかと思います。

●信用金庫などでも、そういった事業再生のお話はあまりないかと受け止めております。信用金庫などでは、重要なのは要注意先をどのようにして正常先に上げていくか、要管理先を要注意先にしていくかなど、いわゆるランクアップといわれる経営改善という視点になると思います。そういった広い範囲で考えたが場合にはどうでしょうか。

【支援機関担当者】

私どもの方でも、「第二創業」という言葉をつかって、事業の多角化や異業種転換への取り組みを通じた事業の立て直しなどを支援しています。また、実際の審査のときには、赤字の事業者の方も多いですし、経営者の中には頭の中では話ができるものの、実際の数字がつかめている人は少ないようです。そういった場合、私どもの方で売上、利益のシミュレーションをするケースがありますが、そこを中小企業診断士の方に読み取って頂き、書面等をつけてアドバイスを頂くことができれば助かりますね。尚、個人情報のやり取りについてはお客さまに了解いただくことで、紹介頂いた診断士の方に相談ができるようになりますね。

そういった側面からの企業支援の補強材料の情報提供としての支援が頂けることはありがたいですね。

●金融機関と融資先との間に、第三者である専門家が入るということについては、どのようにお考えでしょうか。

【支援機関担当者】

民間金融機関が第三者を活用するということですが、融資先の格付けということについては、金融庁から内部だけではないことを示す客観的な評価が必要になってくるという側面が強く反映されているのではないかと思います。私どもの場合は、融資のお申し込みを受けた段階で格付けを意識することはあまりありません。金融庁への客観的な評価のための、その根拠を意識した対応ということは、現場レベルではあまり行っていないのが正直なところです。ただし、融資の稟議を上げていく過程の中では、ある程度の規模の企業であれば、お聞きすればある程度の経営数値は出てくるのですが、小規模な事業者においては、数値化する作業ができずに事業に関する資料が見えてこない場合が多い。そういった場合に、中小企業診断士などが経営者の話を聞き取り、経営資料をたたき台として作成して頂けることは非常にありがたいと考えています。

●そういった意味では、政府の平成 20 年度の施策においても、地域間格差がある中で中小零細企業の底上げ方式の施策の方向性が示されているようですね。自らどのような方向性で事業を立ち直らせれば良いか分からない企業など、再チャレンジなどもそうですが、そういった頑張ろうとしている中小企業を支援していくことにも価値があることになると思えますね。

その中で、社内での人材育成についてですが、本部では体系的な研修などが展開されているようですが、各支店における人材育成についてはどのように取り組まれていますか。

【支援機関担当者】

新人が入社して、色々な業務を経験して審査業務を行うことになります。審査の研修という意味では内部ローテーションの中でやっていくことになりますが、経営改善計画などの作成指導などの面での勉強会などは、本部での集合研修に参加することはあります。しかし、支店独自ですすめるということはない状況にあります。

●今後の可能性ですが、各々の案件を取り上げるということではなく、人材交流を含めた勉強会ができれば意義あるものになるのではと思います。そういった中で、個別案件までいかなくても、考え方や手法などの情報交換、意見交換などについて顔が見えるレベルでできるようになると思います。人事異動などで、色々な支店に動かれるケースがありましても、そういった交流の基盤があると、継続的な人間関係が維持できて、気軽に相談し合える関係が築けると考えています。

【支援機関担当者】

そうですね、現在も年に 2 回、意見交換会ということで、診断協会との交流を持っているわけですので、そこに審査担当の職員も加わって、中小企業診断士が講師となり、事例の討議ができることはいいことだと思います。お客さまの決算書の数字の見方、やり取りの仕方については、審査の担当者も一定のスキルはあるのですが、工場レイアウトや店舗の棚割りの見方、など現場を見たときのポイントなど教えてもらえればいいですね。そういった現場レベルの原理原則が理解できている職員は少ない方だと思います。

●今後もそういった交流の機会は増やしていきたいと考えています。改めて、中小企業診断士に期待されていることなど率直にお聞きしたいのですが、いかがでしょうか。

【支援機関担当者】

私どもが、中小企業診断士がどのような活動をされているのか、よく知ることができていないと思います。率直に言いますと、通常はほとんど私どもが関与しますが税理士の方で、経営に行き詰ったときに相談しますのが中小企業診断士というイメージになっているのかも知れません。個別企業の方が、中小企業診断士の方にこういったキッカケで相談されているのかも分からない部分もありますね。

●中小企業診断士には幅広い専門分野の範囲があります。財務、マーケティング、生産管理、社員教育など色々ありますが、そういったスキルを十分にアピールできていないということだと思います。現在、診断協会でもそういった会員診断士のスキルをまとめつつある状況ですので、今後そういった情報発信と交流を充実させていくことで、ご期待に沿える体制をつくっていきたいと思います。

— — ○ — — — — — ○ — — — — — ○ — — — — —

(支援機関 B)

●新たに制度化されました責任共有制度について、政府系の金融支援機関での中小企業支援における影響度合いやその受け止め方、などについてお聞かせいただけますでしょうか。

【支援機関担当者】

私どもでは、京都における地元 4 行との信頼関係を築いてきたことが大きな財産になっています。言われました責任共有制度がブレーキ要因なるということも、京都ではほとんどないのがあるがたいことです。

平成 10 年より培ってきた金融機関との連携により、平成 16 年からの再生支援業務では、全国一の取り扱い実績を上げるに至っています。中小企業の経営が行き詰らないように、税金の申告だけではなく、事業の維持・発展のためのコンサルティング業務を織り込んでいくことは重要なことだと考えています。そういった視点では、地元支援機関との連携を密接にする中で、府、市、地元 4 行とのネットワークが構築できています。また、中小企業診断協会から派遣して頂いている相談員も、精力的に事業再生の案件に取り組んでいただいております。

また、4 年前から、若手職員を中小企業大学校に送り、中小企業診断士の資格をもった人材に経営相談支援ができるように取り組み始めたところです。

●責任共有制度がある中で、金融支援においては、小規模事業者の与信の問題、特に事業者が説得力のある事業計画が立てられないという面で、中小企業診断士に期待されていることがあると思います。そういった点で、望まれることは何でしょうか。

【支援機関担当者】

中小企業診断士の方々は、経営に関する知識は豊富にお持ちだと思います。特にお願いしたいのは、金融機関の与信判断の基準や事業計画の全ての項目を理解して、返済のストーリーを描いていただきたいということでしょうか。事業計画において、企業側が訴求する部分と、金融機関側が求める部分とのミスマッチが場合によってあることが残念に思います。企業がつくる事業計画には企業向け用と金融機関向け用のそれぞれが分かりやすい内容のものがあってもいいのでは、と思います。そういった視点でメリハリのある事業計画が欲しいですね。

- そういう意味では、一定のスキルが求められる社員の方々と一緒に勉強会を立ち上げ、金融機関の見方、考え方などの相互理解ができればいいですね。

【支援機関担当者】

事業者の支援については、京都における各種支援機関とのネットワークを通じて考えていくことが基本となっています。いずれにしても、主旨や対象層のニーズをうまく掴みとるなど、施策を有効に機能させることが求められていると思います。私どもとしましては、制度普及という面がありますので、中小企業診断協会の主催される勉強会には参加させて頂き、交流の機会は活かしていきたいと考えています。

- そういった交流の中で、お互いの顔が見えるようになって、なじみにくい案件などで、事前に話しがある程度できている状態がつくれていれば、話が早く、機動的な支援ができることにもつながりますね。

今後とも、地域密着の親身な相談支援ができますよう、努力して参ります。取材にご協力頂き、誠にありがとうございました。

第4章 リレバン・事業再生における中小企業診断士を 取り巻く環境と期待される役割

第4章 リレバン・事業再生における中小企業診断士を取り巻く環境と期待される役割

今回の調査事業では、京都府内の金融機関を中心に、滋賀県、大阪府、兵庫県の一部の金融機関に、アンケートの内容を紹介し回答をお願いし、平成 19 年 10 月から 80 件のアンケート依頼に対して、71 件のご協力をいただくことができた。

この章ではアンケート集計結果やヒアリングの結果を受けて、中小企業診断士と金融機関、融資先中小企業の 3 者の関係を考察しながら、中小企業診断士の事業再生等に関する支援の方向性を模索していく。

1. 金融機関と融資先中小企業との関係の考察

(1) アンケートとヒアリングからの考察

金融機関の支店長・融資担当者の方が融資先中小企業との関係作りや事業再生・経営改善についてどのように考えているのかをアンケート等の集計結果から次の 2 点について考察する。

1 点目は、金融機関の支店長・融資担当者の多くの方が、中小企業の事業再生・経営改善の支援を行うにおいて最も課題となることは、「経営者のモチベーション」「経営者の現状認識・危機意識」をどのように醸成するかが重要であると指摘している。(問3、問5、問6等)

事実、実際に私たちが経営改善の支援に取り組むケースにおいても、特に経営改善への取り組みの初期段階では経営者と支援する中小企業診断士の危機感覚にズレがあるケースが多々見受けられる。取り組みを進めるにつれて、自社の将来について冷静に考え、危機感が醸成されてくるケースが多いようである。

また、金融機関の支店長・融資担当者の方が融資先中小企業に対して実施しているランクアップ対策については、「資金繰り」「財務リストラ」「経営改善計画」に関するアドバイスが中心になっているケースが多いようである。

この分野は金融機関の支店長・融資担当者の方が、現実の仕事に直結している部分や資金的・財務的アドバイス等金融機関として専門的アドバイスが可能である分野であり、また経営改善に取り組んでいる中小企業としても資金調達等を喫緊の課題としていることからそのような結果になっていると考察できる。

記述式回答の部分にもあったが、金融機関が主体的に自らの役割として「経営者のモチベーション」や「経営者の現状認識・危機意識」の支援を行うことについて、時間的制約があることは事実である。問1と問5のクロス集計(P.15)でも見られるように金融機関の支店長・融資担当者の多くの方が、「経営者のモチベーション」「経営者の現状認識・危機意識」の重要性を認識されているが、現状では十分に組み立てていない面があることが読み取れる。この点は、中小企業の事業再生・経営改善の支援領域においては空白になっている部分であるとも考えられる。

もう1点は、金融機関が融資先企業に求めている経営改善計画書・事業計画書についての考察を行う。

融資先企業の事業再生・経営改善のための資金支援においては、経営改善計画書・事業計画書を重要視している金融機関担当者の方が多いことがわかる（問2）。また、具体的計画内容で重視する点としては、「計画の実現可能性」「経営者のやる気、思い」が上位を占める結果となっている（問3）。

逆説的に考えれば、このような点を重視できている計画書が少ないということも考えられ、中小企業診断士として、経営改善計画書・事業計画書の支援を行う際には十分な配慮が必要である。

2. 融資先中小企業と中小企業診断士との関係の考察

（1）アンケートとヒアリングからの考察

今回のアンケート調査では、金融機関と融資先企業、金融機関と外部専門家との関係という視点での質問項目が多く、融資先企業と外部専門家（中小企業診断士等）との関係については直接的には質問されていない。ここでは、融資先中小企業と中小企業診断士との関係について、関連する質問を推察しながら考察する。

金融機関の担当者の方の意見では、中小企業の事業再生・経営改善には「経営者のやる気・モチベーション」と「経営コンサルタント等アドバイザーの存在」が必要不可欠であるとしている（問5）。また、融資先企業の支援実施においての課題（今後の課題含む）については、「企業内の人材不足」がトップとなっている。

ここでいう企業内の人材不足の「人材」とは、「経営者の感覚を持ち、中長期的な戦略的観点から現在の優先取り組み事項を前向きに実行していけるような人材」のことであると考えられる。中小企業においては、そのような人材に恵まれていない場合が多く、採用することも処遇面などで困難であることが多い。

そこで「経営コンサルタント等のアドバイザーの存在」が必要になってくるが、中小企業診断士として経営者の身近なアドバイザーとしての存在感をどのように高めていくのかを考えていく必要がある。

３．金融機関と中小企業診断士との関係の考察

（１）アンケートとヒアリングからの考察

最後に金融機関と中小企業診断士との関係の考察を行う。様々な観点が考えられるが、ここでは「中小企業のアドバイザーとしての存在」「中小企業診断士への期待」「中小企業診断士の今後の課題」の３点について考察する、

「中小企業のアドバイザーとしての存在」

金融機関の担当者の方の中で、中小企業の事業再生・経営改善には経営者のやる気とともに、「経営コンサルタント等アドバイザーの存在」が必要不可欠と考えている方が約 50%を占めている。しかし、そのように考えている人が融資先のランクアップ対策で具体的に実施していることの調査では、「経営コンサルタント等専門家の紹介」は８項目中５番目（複数回答で 38%）に留まっている。

つまり、金融機関の担当者の方は中小企業には身近な経営コンサルタント等のアドバイザーが必要だと感じているが、実際の融資先の支援において経営コンサルタント等の専門家を紹介することまでは実施していないということになる。

また、中小企業診断士を外部専門家として活用していない理由では、「業務に適切な中小企業診断士を知らない」「どのような支援を中小企業診断士に頼めばよいのか分からない」といった回答が多くなっている。

これは中小企業診断士に限ったことではなく、上記のような理由が金融機関担当者の方が専門家と連携していない大きな要因になっているのではないかと推察できる。

外部専門家の活用状況に関する部分では、融資先企業の支援実施において、どのような課題があるかという設問で「企業経営者の意欲向上」という項目をあげた人の比率を見ると、内部専門家を多く活用している（内部専門家のみ含む）場合の方が、社外専門家を活用している（社外専門家のみ含む）場合よりも高くなっている（問４と問９のクロス集計）。

つまり、社外専門家を活用している金融機関では、中小企業の再生・経営改善に必要な不可欠と考える要因の「経営者のやる気、モチベーション」の向上に比較的うまく取り組んでいるが、社内専門家を活用している場合はこの部分での課題があるということが推察される。

「中小企業診断士への期待」

金融機関が活用している外部専門家別に期待するスキルを集計すると以下ようになる（再掲）

	中小企業 診断士	税理士	公認 会計士	弁護士	不動産 鑑定士	診断士以外 のコンサル
1.再生可能性の分析	10.3%	14.0%	17.6%	13.6%	0%	14.3%
2.再生に関する法的知識	6.9%	11.8%	17.6%	15.9%	22.2%	9.5%
3.再生計画の作成	17.2%	21.3%	17.6%	13.6%	22.2%	17.5%
4.経営者のモチベーション向上	15.5%	9.6%	9.4%	13.6%	11.1%	9.5%
5.経営戦略策定支援	12.1%	8.8%	7.1%	9.1%	11.1%	11.1%
6.財務リストラ支援	10.3%	9.6%	7.1%	6.8%	11.1%	6.3%
7.事業リストラ支援	8.6%	7.4%	5.9%	6.8%	11.1%	7.9%
8.売上アップ策の提案	5.2%	5.9%	5.9%	6.8%	0%	7.9%
9.再生計画のマネジメント力	13.8%	11.8%	11.8%	13.6%	11.1%	15.9%

中小企業診断士に期待されているスキルは、「再生計画の作成」「経営者のモチベーション向上」「再生計画のマネジメント力」が上位を占めている。また、他の専門家と比較して相対的に「経営者のモチベーション向上」「経営戦略策定支援」についての期待が高い結果となっている。

特に、経営者のモチベーション向上については、前段からのアンケート集計結果によると金融機関担当者の方が事業再生・経営改善に最も重要視しているひとつの視点であり、中小企業診断士の持ち合わせているスキルともマッチする部分が多いと考えられ、活躍できる領域であることが伺える。

しかし、一方で「売上アップ策の提案」においては他の専門家と比較して、不動産鑑定士に次ぐ下位に位置している。中小企業診断士が他の専門家との差別化要素であるべき、「売上アップ策の提案」でこのような結果になっていることは、中小企業診断士が持つスキルが金融機関担当者の方に十分認知してもらえていない結果であると考えられる。また、中小企業診断士よりも診断士以外のコンサルの方が活用数に関しては若干多くなっている。基本的に中小企業診断士も経営コンサルタントであることを考慮すると、保有しているスキルやコンサルティング分野が分かりにくいという点、組織的対応が可能かどうかという点などが、この結果の背景にあると考えられる。

さらに中小企業診断士の支援内容についてどのように感じているかという質問に対しては、「どちらかといえば不満である」と「どちらともいえない」が62%を占めていることも我々の反省とするべき点である。

中小企業の事業再生・経営改善において、中小企業診断士に期待する役割を自由記入で質問したところ、「事業再生から長期ビジョンまでの指導」「経営者の意識改革」に関する回答が多く見られた。ここでも経営者の意識面での問題解決に焦点が当てられており、金融機関担当者の方が問題意識と、事業再生・経営改善において経営者の意識を重要視していることが伺える。

また、中小企業診断士に期待する役割に対する質問や今後のリレバン推進に関する質問の中で、2点考察すべき点がある。ひとつは外部専門家を適切に活用した方が良いという回答も多数見られたことである。しかし、一方では外部専門家のスキルや能力が分かりにくいといった回答もあり、中小企業診断士を含む外部専門家活用の障壁の一つとなっているようである。

もうひとつは、中小企業診断士に身近に相談できる体制があれば良いといった回答も数人の方から見られた。京都支部においても現在、公的支援機関や金融機関関係との関係構築を進めている。今後もさらに金融機関や中小企業経営者にとって身近な相談役として地位を固めていく必要がある。

この調査事業とは直接関係はないが、現在京都支部では国民生活金融公庫京都支店との間で紹介制度を実施している。京都支部会員の中で、事前に登録した診断士が顧問先企業等から融資相談を受けた際、診断士名で国民生活金融公庫（京都・西陣・舞鶴の各支店）への紹介状を提出することによって、審査期間の短縮化が図られるなどの優遇措置が受けられる制度である。

このような制度を創設することができたのは、経営戦略面や財務面等において中小企業経営者と深く関わりあっている中小企業診断士を経由することで円滑な資金調達の一助となるということからであると考えられる。そのような背景を踏まえると、我々中小企業診断士には、傍観者的・助言的コンサルティングだけでなく、企業の中に深く入り込んだコンサルティングが期待されているようにも考察できる。

「中小企業診断士の今後の課題」

上記までの考察の中で、3点の課題が浮き彫りになってきた。

- ・ 中小企業診断士がスキルや実績を十分アピールする必要がある。
- ・ 中小企業診断士のサービスに対する満足度を高めていくためには、その時々において、中小企業や金融機関、関連団体の顧客ニーズに対応できるスキルを持った中小企業診断士が対応する（顧客ニーズと当方のスキルとのミスマッチを起こさない）ことも必要である。
- ・ 中小企業の身近な専門家としてのさらに認知度を向上させる必要がある。

4. アンケート・ヒアリング調査のまとめ

今回の調査結果は、我々中小企業診断士にとって厳しい結果も含まれている。しかし、事業再生・経営改善の分野においても、中小企業経営の専門家として活躍できる領域が確実に存在している事を実感することができた。そのフィールドを個人の中小企業診断士として開拓していくこともひとつの道である。しかし、中小企業診断協会京都支部は、様々なスキルをもった人材が集まっている。その人材の知識と経験を活かし、地域の中小企業の事業再生・経営改善の支援を行い、中小企業と地域の活性化のお役に立つことは可能であると考えます。

いうまでもなく事業再生・経営改善には、経営・財務・法律等の広範な知識が必要であり、必要に応じて税理士や公認会計士、弁護士等との連携を行いながら支援することが必要である。

事業再生・経営改善の支援においては、企業を縮小均衡させ、損益バランスが取れば支援完了といった面も多々見受けられる。縮小均衡は必要であるが、それだけで終わることなく経営者に高いモチベーションを持ってもらい、経営戦略の再構築や売上向上を実現する前を向いた経営の支援が、我々中小企業診断士の事業ドメインであり、中小企業への貢献であると考えます。

第 5 章 事業再生に関連する用語解説

第5章 事業再生に関連する用語解説

【DES（債務の株式化）】(Debt Equity Swap)

DES（デッド・エクイティ・スワップ）とは、過大債務を整理するためのひとつの手法で、債務を返済不要な株式化（出資）することで財務内容を良くしようとする手法である。地域金融機関から金融庁への報告によると全国で年間30件前後が実施されている。中小同族企業の場合、経営者からの借入金について実施されるケースがある。

【DDS（債務の資本的劣後ローン化）】(Debt Debt Swap)

DDS（デッド・デッド・スワップ）とは、過大債務を整理するためのひとつの手法で、債務のうち一部を劣後ローンとすることで、資金繰りを安定化させ再建可能性を高めようとする手法である。合理的かつ実現性の高い経営改善計画をもとに、主に金融機関からの借入金を劣後ローンとすることによって、企業は一定期間借入金返済を猶予してもらえ、資金繰りを改善することができる。

【DIPファイナンス】(Debtor In Possession)

再建型の倒産手続きである民事再生法、会社更生法の手続き申立後、計画認可決定前までの間に不足する運転資金の供給を行う融資のことである。

【中小企業再生支援協議会】

商工会議所、商工会連合会、政府系金融機関、地域の金融機関、中小企業支援センター及び自治体等から構成される経済産業大臣の認定により設置された機関である。地域の実情に応じたきめ細かな中小企業の再生への取り組みを支援している。

事業再生の意欲がある中小企業者に対して中小企業再生支援協議会に常駐する支援業務責任者及び窓口専門家が中小企業の再生に関する相談と助言を行う。必要に応じて金融機関間の調整や事業再生計画の立案の支援も行っている。

【ランクアップ】

金融機関は債務者区分に基づいて、資産自己査定を行うに当たって自行独自でさらに細分化した区分を行っており、ランクアップとは、金融機関が行う資産自己査定上の債務者区分が上位に引上がることをいう。

【産業再生機構】

産業再生機構とは、不良債権や過剰設備などにより経営不振に陥っている企業に対し、金融機関からの債務の買い取り等を通じて、事業再生を支援するために主に預金保険機構の出資によって平成15年4月に設立された法人である。大型案件の取り扱いとファンド機能を持っている点が大きく中小企業再生支援協議会との違いである。

【債務者区分】

金融機関が融資先の財政状態や回収可能性等によって、区分する基準を金融庁が定めたもの。

- 正常先：

業況が良好であり、財務内容にも特段の問題がないと認められる債務者をいう。

- 要注意先（要管理先含む）：

金利減免・棚上げを行っているなど貸出条件に問題のある債務者、元本返済もしくは利息支払が事実上延滞しているなど履行状況に問題がある債務者のほか、業況が低調ないしは不安定な債務者又は財務内容に問題がある債務者など今後の管理に注意を要する債務者をいう。

- 破綻懸念先：

現状、経営破綻の状況にはないが、経営難の状況にあり、経営改善計画等の進捗状況が芳しくなく、今後、経営破綻に陥る可能性が大きいと認められる債務者をいう。

- 実質破綻先：

法的・形式的な経営破綻の事実は発生していないものの、深刻な経営難の状態にあり、再建の見通しがいい状況にあると認められるなど実質的に経営破綻に陥っている。

- 破綻先：

法的・形式的に経営破綻の事実が発生している債務者をいう。

【リスケジュール】

リスケジュールとは金融機関からの借入金について当初の返済条件を見直し、返済の繰延を行うことである。一般的にリスケといわれる。

【経営改善計画書】

収益構造と財務体質の改善を行うことによって、経営を安定化し、会社存続を図るための事業計画書のことである。金融機関へ自社の情報をディスクローズすることによって、資金調達環境を改善・維持し、金融機関の協力と理解を得るために活用される経営計画書のことである。

【金融検査マニュアル（中小企業融資編）】

金融検査マニュアルとは、金融庁検査官が金融機関を検査する際の手引書のことである。中小企業融資編については、大企業と異なる中小企業の特異性（代表者等との一体性、企業の技術力、販売力や経営者本人の信用力等）を十分配慮して金融機関が債務者区分などを決定できるような具体的な運用例をまとめたものである。

おわりに

上場企業や大企業においては業績回復・業績拡大が鮮明になってきているが、私たち中小企業診断士が日々お手伝いしている地域の中小企業には、まだまだ業績回復の成果が出る前の中小企業も多く存在していると実感している。

また、産業再生機構が終了し、金融庁の報告によると地域金融機関が融資している中小企業（経営支援先）の格付け上昇が 2 割を超えている等の報道がされているが、地域の中小企業の現状を見るとまだまだ事業再生・経営改善が必要な中小企業はこれからも出てくるのではないかと考えられる。そんな中で私たち中小企業診断士がどのようにお役に立つことができるのか、を少しでも明らかにしたいという思いをもって今回の調査メンバーが集まった。

当初から地域金融機関の支店長や融資担当者の方にアンケート調査をお願いしようというコンセプトは決まっていたが、果たしてこのようなアンケートに回答いただけるものかということが、調査メンバーの一番の不安要素であった。

そこでメンバーの「いま自分たちがお付き合いさせていただいている金融機関の支店長や融資担当者の方に直接お願いしに行ってみよう」という案によって早速アンケートを作成し、不安も伴いながら実際に足を運んで、お願いに伺った。

その結果、当初は「最低 30 部のアンケートは回収しよう」ということになっていたが、結果的に 80 部の配布に対して、71 部のアンケートにご協力いただくことができた。今回のアンケートのお願いを通じて、あらためて人と人との関係の大切さを痛感することができた。

今回の調査結果は、私たち中小企業診断士にとって決して耳ざわりの良いものばかりではなく、厳しい意見も多数あった。今回の調査はすべての金融機関関係者の意見ではなく、アンケートにご協力いただいた 71 人とヒアリングにご協力いただいた方々のご意見である。しかし、私たち中小企業診断士が中小企業の事業再生・経営改善の領域で今後さらに活躍していくためには、謙虚にこの意見を受け止めどのように生かしていくかが問われているように思う。

今回の調査結果を踏まえて、一定の課題が提起されたのではないと思われる。その課題の中には、経営のプロである私たち中小企業診断士だからこそ対応でき得るものも含まれている。その課題を解決し、地域や中小企業の活性化にさらに貢献することが私たちに求められている役割であろう。

その役割を達成するためにこの調査研究レポートが中小企業診断士や金融機関関係者に少しでもお役に立ち、中小企業の活性化に向けてさらに一歩踏み出すことができれば幸いである。

最後にもう一度、たくさんのアンケート項目にもかかわらず快くご協力いただいた京都府、滋賀県、大阪府、兵庫県の金融機関支店長・融資担当者の皆さま、各種支援機関の皆さまをはじめ関係者の方々に心から感謝を申し述べさせていただき結びの言葉としたい。有難うございました。

< 附 表 >

平成 19 年 9 月吉日

様

社団法人 中小企業診断協会京都支部
支部長 山崎 忠夫

アンケート調査への協力をお願い

拝啓

時下ますますご清祥の段、お慶び申し上げます。平素は格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

この度、社団法人中小企業診断協会京都支部では、会員が地域中小企業の事業再生の現状を正しく認識し、中小企業診断士として再生支援の新たなフィールドを模索し、地域活性化の一翼を担うべく「リレーションシップバンキングと中小企業の事業再生」調査・研究プロジェクトを結成し、地域中小企業の事業再生への取り組み課題を調査・研究することになりました。

産業再生機構の業務が終了し、大企業を中心に事業再生が一段落した感もありますが、一方で地域中小企業の事業再生は、まだまだこれからという側面も確実に存在します。当プロジェクトでは、中小企業再生の正しい現状認識と再生支援の新たなフィールドを研究することで、地域中小企業の再生をさらに推進し、地域経済の活性化に寄与したいと考えております。

つきましては、地域中小企業再生支援の最前線に立ち、ご尽力されている金融機関の皆様から再生支援の現状や専門家に対する期待や課題を伺い、中小企業再生の正しい現状認識と再生支援の新たなフィールド創りへの第一歩としたいと考え、アンケートをお願いを申し上げる次第です。

なお、アンケートに関する情報は中小企業診断協会京都支部の本プロジェクトが責任を持って管理し、報告書作成以外に利用する事は一切ありません。完成しました報告書は、各金融機関関係者の方へ配布させていただきます。当アンケートは匿名でご協力いただいている関係上、報告書送付のご希望がございましたら、下記お問合せ先にご請求下さい。(20 年 3 月以降送付予定)

ご多忙のことと存じますが、趣旨をご理解くださいますと、アンケートへのご協力を賜りたくお願い申し上げます。

なお、誠に勝手なお願いながら、10 月 19 日(金)までに返信用封筒にてご返送賜りますよう、重ねてお願い申し上げます。

敬具

【本件についてのお問合せ先】

〒600-8009 京都市下京区四条通室町東入ル函谷鉾町 80 番地京都産業会館 2F

TEL : 075 - 213 - 7980 FAX : 075 - 213 - 7981 MAIL : okahara@b-assist.com

社団法人中小企業診断協会京都支部内 「事業再生調査・研究プロジェクト」 担当 岡原慶高

＜ 附 表 ＞

1. 融資先企業の支援

問1. 融資先企業のランクアップ対策について具体的にどのような取り組みをされていますか？

(複数可)

1. 資金繰りに関するアドバイス	2. 経営に関するアドバイス
3. 財務リストラに関するアドバイス	4. 経営改善計画作成に関するアドバイス
5. 研修やセミナーなどの案内	6. 経営者のモチベーションアップ
7. 経営コンサルタント等専門家の紹介	8. 取引先や業者の紹介
9. その他 ()	

問2. 融資先企業の事業再生や経営改善のための資金支援に関して、経営改善計画書や事業計画書の内容をどの程度重視していますか？

1. 非常に重視している	2. どちらかといえば重視している	
3. どちらともいえない	4. どちらかといえば重視しない	5. あまり重視しない

問3. 問2で「1」または「2」と回答された方にお聞きします。具体的計画内容でどのような点を重視しますか？ () 内に1(高)～5(低)までの優先順位を付けてください。

1. 計画の実現可能性()	2. 融資の返済可能性()	3. 債務償還年数()
4. 債務超過解消()	5. 将来の具体的経営戦略()	
6. 経営者のやる気、思い()	7. 会社の成長性、技術力()	

問4. 融資先企業の支援実施において、課題がある(今後課題になる可能性がある)項目はどんなものがありますか？ (複数可)

1. 企業経営者の意欲向上	2. 企業内の人材不足	3. 外部専門家の量的不足
4. 外部専門家の質的(スキル・能力等)不足	5. 内部専門家の量的不足	
6. 内部専門家の質的(スキル・能力等)不足	7. 早期の経営相談実施体制	
8. その他 ()		

< 附 表 >

問5. 中小企業の再生・経営改善に必要不可欠と考える要因は何がありますか？(複数可)

- 1．経営者のやる気、モチベーション 2．経営コンサルタント等アドバイザーの存在
- 3．金融機関の資金的支援（リスク等） 4．経営者の交代 5．事業や人員のリストラ
- 6．政府など行政の支援制度
- 7．その他（ ）

問6．貴支店（貴方個人）において、中小企業の再生・経営改善支援を実践していく上で直面している課題は、どのようなものですか？

[illegible]

問7. 上記課題に対してどのように対処されていますか？

[illegible]

< 附 表 >

問 8 . 平成 19 年 8 月 24 日金融庁から「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」が発表されました。その概要は、18 年度までの地域密着型金融の取り組みが一定の評価を得たということとともに、事業再生への取り組みについては金融支援だけでなく、経営的支援（人材・ビジネスマッチングや専門機関・専門家との連携活用等）においても取り組んでいく必要があるとされています。そのような状況に対し、どのような取り組みを考えられていますか？

[illegible]

2. 外部専門家の活用

問9. 事業再生や経営改善案件に關与する専門家の比率はどのくらいありますか？

1. 社内専門家 () %	2. 外部専門家 () %
----------------	----------------

問 10 . 問 9 で外部専門家を活用している場合、どの分野の専門家を活用していますか？（複数可）

1．中小企業診断士 2．税理士 3．公認会計士 4．弁護士

5．不動産鑑定士 6．中小企業診断士以外の経営コンサルタント

7．その他（ ）

問 11：問 10 で「1. 中小企業診断士」と回答された方にお聞きします。中小企業診断士の支援内容についてどのように感じられていますか？

1. 非常に満足している	2. どちらかといえば満足	3. どちらともいえない
4. どちらかといえば不満	5. 非常に不満である	

＜ 附 表 ＞

問 12．問 10 で「 1．中小企業診断士」以外と回答された方にお聞きします。中小企業診断士を採用していない理由はどのようなものでしょうか？(複数可)

- | | |
|---|----------------------|
| 1．支援依頼する内容が専門外である | 2．業務に適切な中小企業診断士を知らない |
| 3．どのような支援を中小企業診断士に頼めばよいのか分からない | |
| 4．中小企業診断士の能力や業務遂行に不安がある | |
| 5．その他（ ） | |

問 13．外部専門家に期待するスキルや能力はどのようなものですか？(複数可)

- | | | |
|--|--------------|----------------|
| 1．再生可能性の分析 | 2．再生に関する法的知識 | 3．再生計画の作成 |
| 4．経営者のモチベーション向上 | 5．経営戦略策定支援 | 6．財務リストラ支援 |
| 7．事業リストラ支援 | 8．売上アップ策の提案 | 9．再生計画のマネジメント力 |
| 10．その他（ ） | | |

問 14．地域中小企業の事業再生・経営改善において、中小企業診断士に期待する役割はどのようなものと考えますか？

--

問 15．金融機関の支援を目的とした事業計画書、経営改善計画書など（以下事業計画書）について、融資対応や支援がよりしやすい事業計画書はどのようなものと考えますか？

--

アンケートへのご協力ありがとうございました。