

認定支援機関による中小企業再生支援の現状を分析する  
～経営改善計画策定支援事業の支援決定一覧より～

Analysis of the Present Conditions of  
the SME Support Systems by Certified Support Providers  
-From the List of Management Improvement Planning Support Project-

新井 稲二<sup>1</sup>

Ineji Arai

**Abstract**

The purpose of this study is to analyze the present conditions of the small and medium enterprise (SME) support systems. After the expiration of the Small Business Finance Facilitation Act, a policy package for SME management support based on the final extension of the Small Business Finance Facilitation Act was announced and a new set of support systems was launched. Among the several support systems implemented, I selected the management improvement planning support project, and analyzed what kind of support organization is supporting the rebuilding of small and medium enterprises. Based on the results of the analysis, I found that there are differences in the support systems among industrial associations. Thus, I did some further research by interviewing the Kanagawa Prefecture Small Business Diagnosis Association and the Chiba Prefecture Small Business Diagnosis Association as the two prefectural associations had distinctive characteristics in their activities of the Small Business Diagnosis Association.

**1. 目的**

2009年に中小企業金融円滑化法（以下、円滑化法）が導入され、中小企業に対する再生支援がより注目されるようになった。同法は、2013年3月に2度目の延長を経て期限を迎えた。期限後には内閣府・金融庁・中小企業庁は、連名で「中小企業金融円滑化法の最終延長を踏ま

---

2017年8月21日 受理

<sup>1</sup> 中小企業学会東部部会にて「中小企業再生支援における支援制度の活用度合～認定支援機関による経営改善計画策定支援事業を事例に～」として発表（2017年4月22日、立教大学）

えた中小企業の経営支援のための政策パッケージ」(以下、政策パッケージ)を公表し中小企業金融円滑化法導入時と同様の対応を金融機関に求めつつ、政策パッケージに基づいた新たな支援制度を開始させている。

本論では2012年度補正予算において開始された経営改善計画策定支援事業(以下、計画策定支援事業)を事例として支援者側の活用度や支援体制について分析・調査を進め新たな支援制度の課題を仮説構築する。

## 2. 調査・分析方法

中小企業庁より公表されている「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業の支援決定一覧(H25.3～H27.7)」(以下、支援決定一覧)の内から、神奈川県と千葉県データを抽出して分析を行う。この2県にした理由としては、利用件数が多く県内で活動する金融機関と外部機関がまとまって存在していると考えられるからである。このため、両県の分析によって違いがあった際は、地域的な差異があると判断できる。また、両県による比較分析を行った結果から外部機関である神奈川県中小企業診断協会と千葉県中小企業診断協会へヒアリングを実施した。これは、どのような体制で活動しているのかをヒアリングする目的と共に、取り組みを始めた経緯などについても明らかにする必要があると判断したためである。

## 3. 先行研究

### 3.1 中小企業金融円滑化法後における中小企業の再生

中小企業の再生において、円滑化法はさまざまな影響を及ぼした。特に円滑化法後は、継続困難になる中小企業が続出するのではないかという懸念があった。これについて加藤(2013)は、早期事業再生を促進する3つの融資手法<sup>(注)1</sup>について考察し、その中のリレーションシップ貸出の課題を取り上げている。

円滑化法と同時期に金融庁は金融検査マニュアル<sup>(注)2</sup>を改訂している。これにより銀行が貸出債権の緩和に応じやすい環境が整備されると共に、各金融機関は条件変更の実績の開示・報告義務を課した。

円滑化法利用数は30～40万社であり、その内経営改善計画を策定できておらず、本格的な事業再生支援が必要な先は5～6万社と推計している。これらの先について、潜在的な倒産予備軍になっており、円滑化法終了後に倒産件数が増加する可能性を指摘している。

このような事態を回避するために政策パッケージが公表され、その内容については3つに分類することができ、①金融機関によるコンサルティング機能<sup>(注)3</sup>の一層の発揮、②企業再生支援機構および中小企業再生支援協議会(以下、再生支援協)の機能および連携の強化、③その他経営改善・事業再生支援の環境整備を求めている。しかし、加藤は政策パッケージの間

題点として、視野が短期的であるところが不十分であるとしている。そして、過渡的な円滑法からの出口戦略の構築を恒久的な「事業再生支援体制の基盤強化」につなげるには、銀行業の根幹を成す融資業務と結びつけることが重要であるとしている。

結論として、地域金融機関は恒久的な事業再生支援体制の基盤強化を行わなければならない、それには融資業務を結びつけることであり早期事業再生を促進する3つの融資手法の確立を置くことが重要であるとしている。

### 3. 2 信用金庫から見た支援機関の活用について

藤津（2014）は信用金庫から10金庫や支援機関を対象にしたヒアリングを基に、中小企業再生・経営改善支援における支援機関の活用について分析を行っている。

それによれば、2003年度金融庁による「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」から10年を経て信用金庫による中小企業支援は定着してきたとしている。円滑化法の終了に際し、支援策が政策パッケージとして打ち出された。信用金庫にとっても外部支援機関が有効に活用され、効果的なものとする意義は大きいとしている。

円滑化法は一定の成果を上げたが、中小企業の構造変化への対応という部分で課題が残った。このような状況にあって支援機関をより効果的に活用する意味は大きい。このため、政策パッケージに基づいた7つの支援制度の中で、信用金庫では利用実績や取引先に小規模事業者が多いことなどから、①支援協における職員増員や、簡易スキーム、暫定リスケなど新たな取組み方法の導入、②各都道府県の信用保証協会が主に事務局となっている支援ネットワーク・経営サポート会議による地域内情報共有や個別案件での関係者間の調整、③認定支援機関による計画策定支援事業の3つの支援事業、換言すれば再生支援協、経営サポート会議、認定支援機関などの支援機関を利用する可能性が高く、効果的な支援の手段となるはずとしている。上記の支援事業について、信用金庫側からヒアリングを行った結果として、再生支援協については、比較的信頼感をもち、協力関係があると感じているのは、これまでの利用実績などから馴染みのある機関、ということがあろう。

認定支援機関による計画策定支援事業は、数度の延長があったものの利用件数の伸び悩みがある。これについて信用金庫側からは専門家の対応力不足の問題が指摘されている。確かに、利用実績を伸ばしている金庫も存在しており、認定支援機関の活用を増やせる可能性は十分にあると推察している。

### 3. 3 先行研究での分析

円滑化法終了後、加藤は政策パッケージの内容を3つに分析し、視野が短期的であるところが不十分であると指摘している。また、藤津は信用金庫の視点から金融機関単独の再生支援

では限界があるとしている。それに対する解決先として、加藤は3つの融資手法の確立を提言し、藤津は支援機関との連携を提言している。

しかし、リレーションシップ貸出は、金融機関の職員が顧客との面談頻度を高める必要があるわけだが、藤津が「経営改善計画の提出がなされていない、提出されても内容は実抜計画とはいえない」と指摘しているように現状の金融機関は顧客と高密度で接触していないことがわかる。このため、費用があまり掛からない方法で再生支援を実施するためには外部資源である支援機関を利用することが現実的であろう。3つの支援事業のうち計画策定支援事業は利用件数の伸び悩みがあり、その理由として専門家の対応力不足は確かにあるだろうが、活躍している認定支援機関も存在している。このように、信用金庫側から見た認定支援機関について述べているが、採択件数から見た認定支援機関の活動状況について分析した研究は存在していない。

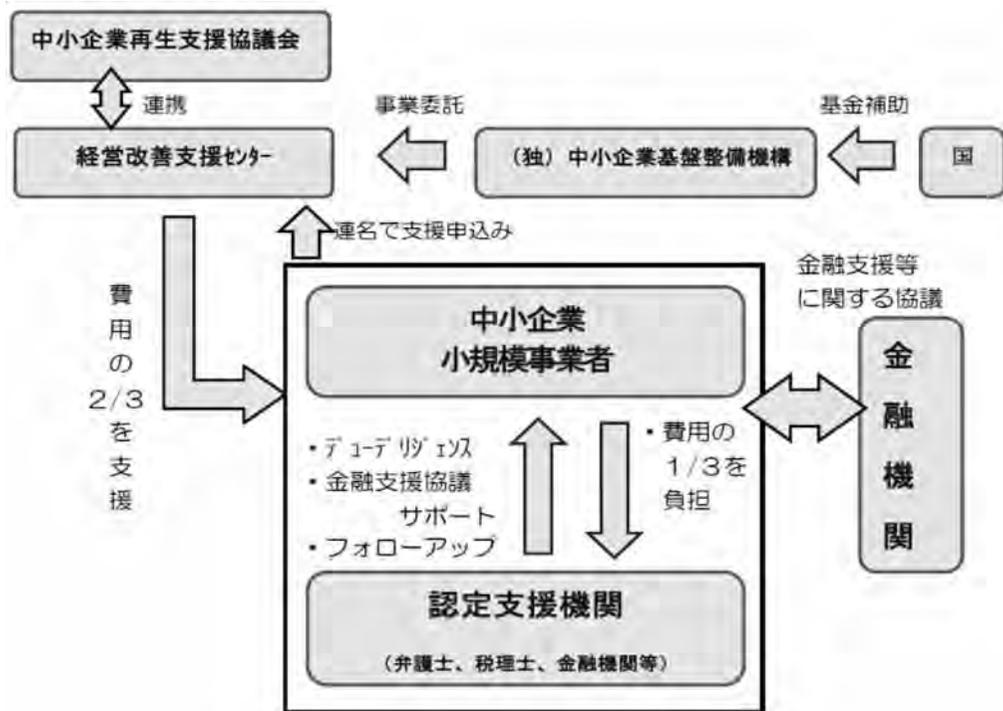
#### 4. 認定経営革新等支援機関および計画策定支援事業について

##### 4.1 経営改善計画策定支援事業について

本事業は、認定支援機関の支援を受けて経営改善計画書を策定する場合、専門家に対する支払費用の2/3（最大200万円）を補助するものである。中小企業庁（2015）によれば「円滑化法終了を契機として、中小企業・小規模事業者の資金繰りを確保するためのセーフティネットとして措置され、その後、平成25年12月に大幅な運用見直しを行い、本事業の活用促進を図ってきました」（1頁）としている。当初は時限的な制度であったものの、期限を撤廃し現在も活用できる制度となっている。

具体的には、補助の対象として経営改善策定支援に係る費用として計画の策定費用、事業デューデリジェンス（以下、DD）費用、財務DD費用、モニタリング費用（計画策定後3年間の定期的な計画進捗状況の確認・金融機関等への報告の実施費用）が対象となっている。利用申請にあたっては認定支援機関の関与が必要であり、複数の認定支援機関が関与する場合には代表認定支援機関<sup>(注)4</sup>を定めることとなる。このため、案件によって複数の認定支援機関が連携するケースも存在している。

図表4-1 計画策定支援事業の全体スキーム



(備考) 中小企業庁金融課「中小企業再生支援協議会の活動状況について～平成27年度第1四半期～（平成27年4月～6月）」より一部抜粋

実際にどれくらいの利用があったかについて、当初の見込みとして中小企業庁（2013）によれば「このうち、2万社を対象として認定支援機関による経営改善計画策定支援事業については、本年3月8日に全都道府県に経営改善支援センターを設置し、相談受付及び申請受付を実施しているところである」（150頁）として計画策定支援事業を活用する企業数の見込みを提示している。しかし、中小企業再生支援全国本部（2015）によれば計画策定支援事業の目標件数は7,500件とされている。

つまり、計画策定支援事業が開始された当初においては2万社を対象としていたが、目標件数が7,500件まで減少していることがわかる。このことは、藤津が指摘しているように、利用件数の伸び悩みが明らかになっている。ただし、目標の半分も達成できていない現状の原因として専門家の対応力不足としているが、これだけではないと考えられる。

#### 4. 2 認定経営革新等支援機関について

2012年に「中小企業の海外における商品の需要の開拓の促進等のための中小企業の新たな

事業活動の促進に関する法律等の一部を改正する法律」が施行され、本法による認定を受けた機関について、いわゆる認定支援機関と呼ばれるようになった。

中小企業庁（2013）によれば実施する業務として、経営革新又は異分野連携新事業分野開拓を行おうとする中小企業の経営資源の内容、財務内容その他経営の状況の分析と、経営革新のための事業又は異分野連携新事業分野開拓に係る事業の計画の策定に係る指導及び助言の2点となっている。なお、2016年には中小企業等経営強化法が施行され認定支援機関の業務に経営力向上に係る支援が追加された。

2015年8月現在、全国で24,167機関の認定支援機関が認定を受け活動している。この内、最も多く登録されているのが税理士（16,656）と税理士法人（2,005）であり、全体の約77%が税理士関係者となっている。

図表4-2 認定支援機関の内訳

| 税理士    | 公認会計士 | 弁護士   | 商工会 | 商工会議所 | 中小企業団体中央会 | 中小企業診断士 |
|--------|-------|-------|-----|-------|-----------|---------|
| 18,661 | 1,860 | 1,504 | 47  | 352   | 42        | 419     |

| コンサルタント | NPO法人 | 一般社団法人 | 公益財団法人 | 金融機関 | その他 | 合計     |
|---------|-------|--------|--------|------|-----|--------|
| 545     | 29    | 79     | 63     | 485  | 81  | 24,167 |

(備考) 1. 中小企業再生支援全国本部「中小企業再生支援協議会による経営改善・再生支援について」より筆者作成  
2. 税理士・公認会計士・弁護士については法人数も加えている。

## 5. 活動分析

認定支援機関による支援決定一覧より、神奈川県と千葉県の「代表認定支援機関」、「その他の認定支援機関」に記載されている業種を分類<sup>(注)5</sup>し集計する。

### 5.1 神奈川県・千葉県の計画策定支援事業の利用件数分析

初めに両県ごとの計画策定支援事業の累積件数について分析を行うにあたって、いくつかの分析結果と比較する。これによって、両県内で再生支援における本事業の活用度合が分析できる。

具体的には分析にあたり、まず両県の企業数を見たうえで倒産件数と比較し、さらに再生

支援協の累積利用件数と比較する。これにより両県企業数の内でどれだけの企業が倒産しているのかを掴むことができ、経済の規模と企業の外部環境より、おおよそではあるが再生支援を必要としている企業数の多さを計ることができる。そして、再生支援協の利用件数<sup>(注)6</sup>と比較することは、藤津の指摘している3つの支援事業の内、2つの事業の利用頻度を両県で比較することができ、認定支援機関の活動度合を分析することができる。

まず、両県の企業数については総務省統計局「平成26年度経済センサス-基礎調査」によれば、神奈川県は200,530社であるのに対し千葉県は129,126社である。このことから、企業数は神奈川県が多く、経済規模は神奈川県の方が大きいと判断できる。次に、倒産の状況について2015年時点で株式会社東京商工リサーチ（以下、TSR）と株式会社帝国データバンク（以下、TDB）のそれぞれの公表データによれば、神奈川県の概ねの倒産件数は490件として捉えることができる。また千葉県は概ねの倒産件数は240件として捉えることができる。このことから倒産件数も神奈川県の方が多いたことがわかる。つまり、両県を企業数と倒産件数から比較した場合、概ね神奈川県と千葉県の企業の経営環境としては似た傾向を示していることから、再生支援の対象となる企業数も神奈川県の方が多いと類推することができる。

このような前提を基に、中小企業庁金融課（2015）の公表データ<sup>(注)7</sup>より両県の再生支援協の利用件数について比較すると、神奈川県では995件、千葉県は1,041件と千葉県の方が多くなっている。さらに、計画策定支援事業についても神奈川県は277件、千葉県は306件と千葉県の方が多くなっている。また、計画策定支援事業について問い合わせ・相談件数で見た場合では、神奈川県では739件、千葉県では542件と相談件数においては神奈川県の方が多いた。このことから、神奈川県においても潜在的な需要は多いことがわかるが、利用申請決定に至る途中で何らかの阻害要因が働いていると考えられる。

計画策定支援事業について、さらに詳しく分析するため支援決定一覧を活用し、1件ごとの代表認定支援機関、その他支援機関の属性ごとに集計を行った。その結果、神奈川県の285件の内訳として代表認定支援機関で最も多いのは税理士（179件）であり、その他支援機関については信用金庫（40件）、地方銀行（26件）、一般社団法人（20件）となり税理士の活動が目立っている。千葉県の310件の内訳についても、代表支援機関で最も多いのは税理士（119件）であるものの、次いで多いのが一般社団法人（110件）とほぼ同数を占めている。その他支援機関については地方銀行（236件）が最も多く、次いで信用金庫（44件）となっている。

図表5-1 神奈川県と千葉県の改善計画の内訳

| 神奈川県      |            |            |          | 千葉県       |            |            |           |          |
|-----------|------------|------------|----------|-----------|------------|------------|-----------|----------|
|           | 代表機関       | その他1       | その他2     |           | 代表機関       | その他1       | その他2      | その他3     |
| 税理士       | 179        | 0          | 1        | 税理士       | 119        | 5          | 5         | 0        |
| 公認会計士     | 7          | 0          | 0        | 公認会計士     | 27         | 0          | 0         | 0        |
| 弁護士       | 6          | 3          | 0        | 弁護士       | 0          | 0          | 0         | 0        |
| 商工会       | 0          | 0          | 0        | 商工会       | 0          | 0          | 0         | 0        |
| 商工会議所     | 0          | 0          | 0        | 商工会議所     | 0          | 0          | 2         | 0        |
| 中小企業団体中央会 | 0          | 0          | 0        | 中小企業団体中央会 | 0          | 0          | 0         | 0        |
| 中小企業診断士   | 17         | 0          | 0        | 中小企業診断士   | 25         | 0          | 0         | 0        |
| コンサルタント   | 39         | 2          | 0        | コンサルタント   | 26         | 0          | 0         | 0        |
| NPO法人     | 8          | 0          | 0        | NPO法人     | 0          | 0          | 0         | 0        |
| 一般社団法人    | 2          | 20         | 0        | 一般社団法人    | 110        | 0          | 0         | 0        |
| 公益財団法人    | 0          | 0          | 0        | 公益財団法人    | 0          | 0          | 0         | 0        |
| 都市銀行      | 0          | 6          | 0        | 都市銀行      | 0          | 1          | 3         | 0        |
| 地方銀行      | 14         | 26         | 1        | 地方銀行      | 0          | 236        | 31        | 8        |
| 信用金庫      | 8          | 40         | 0        | 信用金庫      | 1          | 44         | 4         | 1        |
| 信用組合      | 0          | 2          | 0        | 信用組合      | 0          | 9          | 0         | 0        |
| 商工中金      | 0          | 1          | 0        | 商工中金      | 0          | 0          | 0         | 0        |
| 行政書士      | 0          | 0          | 0        | 行政書士      | 0          | 0          | 0         | 0        |
| 社会保険労務士   | 0          | 0          | 0        | 社会保険労務士   | 0          | 0          | 0         | 0        |
| 協同組合      | 5          | 0          | 0        | 協同組合      | 2          | 0          | 0         | 0        |
| <b>合計</b> | <b>285</b> | <b>100</b> | <b>2</b> | <b>合計</b> | <b>310</b> | <b>295</b> | <b>45</b> | <b>9</b> |

(備考) 1. 「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業の支援決定一覧 (H25.3～H27.7)」より筆者作成  
 2. 税理士・公認会計士・弁護士については法人数も加えている。

両県を比較した結果として、どちらの県において共通する部分として代表支援機関で最も多いはどちらも税理士である。これは、認定支援機関として登録されている数が最も多いのも税理士であることから当然であるといえる。一方で、異なる部分としては一般社団法人の数字であろう。神奈川県の場合、その他支援機関で3番目に数の多い機関であるのに対し、千葉県では代表支援機関で2番目に数の多い機関となっている。

また、両県ともその他支援機関では信用金庫と地方銀行の数が多く。これは、計画策定支援事業に限らず事業再生支援において金融機関の協力は必要であり、中小企業を顧客としている信用金庫や地方銀行のほぼ全てが認定支援機関として登録していることや政策パッケージの効果が出ていると考えられる。特に、千葉県の場合信用金庫と地方銀行を合算した数は280件となり、総数で310件であることから金融機関と他の支援機関間において連携するため

の手法があるのではないかと考えられることができる。

つまり、両県を比較した場合に一般社団法人の活動と、金融機関と他の支援機関間との関係に特徴があると分析できる。なお一般社団法人とは主に各県にある中小企業診断協会であり、両県の中小企業診断協会の活動内容を調査することで計画策定支援事業における採択数の違いを説明することができると考えられる。このため、今回は両県の中小企業診断協会にヒアリングを実施し検証した。

## 5. 2 神奈川県中小企業診断協会へのヒアリング

神奈川県中小企業診断協会（以下、神奈川協会）は、計画策定支援事業についてのみ神奈川協会として対応している。これは、会員である中小企業診断士は認定支援機関としての認定を受けていない人が多く、会員が活動できない恐れがあるからである。認定支援機関制度が開始された当初、中小企業診断協会は取得することができなかつた等の関係から現在でも認定申請をしている中小企業診断士は少ない。つまり、他にも認定支援機関として対応できる事業はあるが、神奈川協会が前に出て対応することはしない。計画策定支援事業は例外的な扱いとして実施している。このため、時々認定支援機関として支援要請があるが断っている。神奈川協会は会員の能力向上や仕事を確保するために対応しているので、責任の持てないような案件については取り組まない。

体制としては、内部に経営支援部経営支援プロジェクトを立ち上げ、既に連携している県内の地域金融機関や信用保証協会<sup>(注)8</sup>と連携して対応している。具体的には、地域金融機関や信用保証協会から依頼のあった案件について、信用保証協会の別事業である専門家派遣事業を通し対応している。案件が具体化すればプロジェクトメンバーがチームを編成し対応することとなっている。受付件数から見ると、信用保証協会から依頼を受け対応するケースが多い。

このように、神奈川協会としては認定支援機関の活動について計画策定支援事業のみを例外的に取り組んでおり、連携している金融機関などから依頼があった場合にプロジェクトメンバーが取り組むという体制となっている。

## 5. 3 千葉県中小企業診断協会へのヒアリング

千葉県中小企業診断協会（以下、千葉協会）では、経営改善支援に対するプロジェクトを2011年度より着目し、内部で「Aプロジェクト」と呼び準備を進めていた。当時は、経営改善支援センターができる前であり、再生支援協が中小企業の再生支援の中心であった。その頃、金融円滑化法の出口戦略として、経営改善計画作成支援の需要が増えるという情報があり、当時の副会長を中心とした数名でプロジェクトを立ち上げて準備を進め、2012年度より再生支援協からの要請によって再生計画作成をパッケージ化して提供していた。2012年頃はDD

および計画を作成ための費用相場が200万円程度であったが、パッケージ化し50万円くらいで作成することになり、このことをセールスするために千葉協会メンバーが地域金融機関ごとにセールス担当者を決めて活動を行った。

また、Aプロジェクトが軌道に乗ってきた際には多くの件数を処理しなければならないと認識していたため、千葉協会会員に対する教育に力を注いだ。具体的な手法として、経営改善の経験が豊富な会員3名それぞれを中心に、サブメンバーとして教育対象者を着けOJTを行った。案件に対しては、メイン担当とサブ担当を付け対応することとし、別に品質委員を設け、案件が完了に近づくとチェックを入れ問題がないかどうか確認を行っている。仮に、問題があると判断した場合には、修正を行ったりするなどの対応を行っていた。

その後、経営改善支援センターが設立され計画策定支援事業が開始すると経営改善支援センター案件は協議会案件と区別して呼ぶために「Bプロジェクト」を開始した。同じ頃に、Aプロジェクトで協力関係にあった地域金融機関より連携した対応ができないかという申し出を受け対応することで金融機関との連携が強まり、その結果申請件数が伸びている。他にも千葉県信用保証協会（以下、千葉県協会）のサポートも大きかった。千葉県協会は計画策定支援事業で名前は挙がってこないが紹介を多くしてもらっている。また、当時の千葉県協会は規模の小さい企業を支援したいという思いがあり、Bプロジェクトのパッケージ価格の100万円では高いと言われ39万円に対応するパッケージを提供することとなった。

この100万円と39万円の価格の違いであるが、100万円の場合は計画策定にあたりメイン担当とサブ担当、品質委員が3名で担当し（内1名は財務DDを担当）、公認会計士や税理士に依頼することで財務DDも含めた計画を策定し、最終的に品質委員がチェックして提出している。一方、39万円の場合は財務DDを簡易的に作成し、計画書を策定するためメイン担当と品質委員が2名で実施している。

経営改善計画策定においてパッケージ化したことで、フォーマットを標準化して価格を抑えることができた。計画策定支援事業を活用すれば2/3の補助を受けることができ、さらに経営サポート会議を開催すると千葉県協会より自己負担分のうち10万円を補助してもらえるため39万円のケースで費用を試算した場合、計画策定支援事業で26万円の補助があり、さらに経営サポート会議を開催すればさらに10万円の補助があるため、実質4万円程度で経営改善計画が策定できるようになった。

現在、Aプロジェクト、Bプロジェクトで関わっているメンバーは累計で45名程度であり、品質委員については現在6名である。今後、品質メンバーについてもサブメンバーを入れてOJTを行い人員増員しようと考えている。

このように、件数が多いのは地域金融機関や県協会と連携関係にあることはもちろんとして、千葉協会ではプロジェクトに参加する会員に対しOJTを実施する体制を整えていたこと

がわかる。

#### 5. 4 2つの中小企業診断協会の比較

神奈川協会と千葉協会へのヒアリングの結果、両診断協会ごとの対応の違いと共通していることがあることが判明した。まず、対応の違いについて述べると、神奈川協会では計画策定支援事業が開始され暫くしてから対応することになったのに対し、千葉協会は計画策定支援事業が開始される前から対応しているという取組時期の違いがある。

千葉協会では、100万円と39万円の2種類の改善計画をパッケージ化して定額料金としている。これは、利用者にとってどのくらいのサービスをどのくらいの料金で受けることができるかわかりやすい。経営改善計画を策定するような中小企業者にとって事前に料金の目安がわかることは利点である。

神奈川協会も千葉協会も、プロジェクトメンバーがチームを編成して案件に対応していることは共通している。しかし、千葉協会では結果に差が出ないように品質委員が再チェックをしており、問題があると判断した場合修正を加えたりすることもしている。このため品質がある程度一定となり、計画策定後の実行性が高まることが期待できる。

教育制度の違いも挙げられ、どちらもプロジェクトメンバーを募集して対応しているが千葉協会はOJT制度によって、経営改善計画をあまり策定していない会員に対してもチャレンジできるような体制を確立している。これは、会員の能力向上や専門家の育成においては有効であると考えられる。

次に、共通していることは金融機関等と連携していることであろう。特に、どちら診断協会からも言及があったのは信用保証協会との連携についてである。信用保証協会は認定支援機関として登録されていない。このため、おそらく信用保証協会より依頼・相談があった際は取引金融機関（金融機関のほとんどは認定支援機関として登録されている）と連絡を取り対応しているものと類推される。また、千葉協会は金融機関ごとに担当者を決めていることから金融機関にとっては案件相談から申請になり易い環境にあると考えられる。

今回の調査で判明したのは、計画策定支援事業を活用している県と、そうでない県が存在しており、中小企業診断協会のような業界団体の積極性が一つの鍵となっていることである。中小企業診断協会は全国の都道府県に存在しているが、千葉協会のように活動している先は少ないと考えられる。それは他県で計画策定支援事業に関しあまり中小企業診断協会の活躍を聞くことがないということはもちろんであるが、神奈川協会であっても計画策定支援事業を例外的に扱い対応していたことを考えれば、他県では認定支援機関としての認定は受けたものの活動実態は無いという中小企業診断協会があっても不思議ではない。

経営改善計画の策定は案件にもよるが複雑な場合が多い。このため、専門的なスキルが求

められ、藤津の指摘している通りだろう。スキルを獲得するためにも専門家向け研修といったものが重要になってくるが、この点、千葉協会の OJT 制度については、効果的とみることができるだろう。特に、金融機関ごとに担当者を配置し多くの案件を受付けし、OJT を実施して会員のスキルを高め、更なる案件獲得につなげることに繋がっている。金融機関側からしても改善計画策定支援事業の活用度合に差がある中で、このような取組は参考とすることができるだろう。

## 6. 結論

上記までの調査より認定支援機関の活動についていくつかの仮説を立てることができる。

### 6. 1 税理士ごとの活動に差があるのではないか

認定支援機関の7割以上は税理士関係者となっていることを考えれば、計画策定支援事業の申請件数においても多くは税理士であるはずである。確かに、代表認定支援機関で両県とも税理士が最も多かったが、認定数からすれば総数が少なすぎると感じられる。

税理士は、中小企業にとっては経理処理などで関係性を持っており、認定支援機関でも中小企業などと距離が近い士業者の1つである。つまりは、決算数字から経営の良い、悪いは認識しているはずで、悪い先に対し支援の必要性は認識できる立場にある。このような先に対し計画策定支援事業の利用を案内できていないのではないかとこの点が指摘できる。

### 6. 2 認定支援機関同士の連携が特定の機関同士で固定しているのではないか

認定支援機関同士が連携して中小企業の経営革新などに取り組むことが求められている。これは事業再生や経営改善といった分野においても同様であろう。しかし、今回の事例では千葉県においては金融機関と中小企業診断協会の連携が進んでいることを明らかにすることができたが、他の士業者・機関同士の連携が円滑化している状況にあるとは考えづらい。例えば、事業再生や経営改善といった分野は成功する可能性は低く、最悪なケースも想定しなければならない。その場合、弁護士の出番であり、認定支援機関として活動している弁護士も存在している。認定支援機関同士が連携して法的整理に着手しているという事例は聞いたことすらなく、連携関係は専ら金融機関と士業者・団体という一方通行になっている可能性が指摘できる。

### 6. 3 認定支援機関の研修制度充実が必要でないか

千葉協会の事例で判明したことは、経営改善計画の策定にあたって中小企業診断士であっても、対応することのできる人材は少ないということである。そのため、千葉協会は OJT 制

度を確立し会員の研修を充実させていた。これは、中小企業診断士だけではなく他の士業者などにも同様のことが言えるのではないか。

繰り返しになるが、経営改善計画の策定は事業 DD、財務 DD のどちらが欠けてしまっても実現可能性は低くなってしまう。もちろんモニタリングを継続して行うことは重要である。資格の特徴から中小企業診断士は事業 DD、税理士は財務 DD の策定が得意であろうと類推することができるし、金融機関は取引関係を維持し続ける関係からモニタリングができると考えられる。このようにそれぞれの違いがあり同じような研修をするよりも、その特徴を踏まえた研修が求められるのではないか。このような視点からすれば、千葉協会の体制は参考となるのではないか。

つまり、認定支援機関向け研修は国が一律に実施するのではなく、士業者ごとに実施することとし業界団体と共に研修内容を作り上げる必要があるのではないか。特に、実践的な研修を進めることが必要であり、千葉協会で実施しているような OJT を組み込んだ研修が必要なのではないかという点が指摘できる。

#### 6. 4 金融機関を過大評価していないか

経営不振に陥った中小企業にとって資金繰りの改善は重要であり、そのためには金融機関の協力は必要である。円滑化法が施行されたのもこのためであり、多くの中小企業者が事業再生をすべく利用申請を行い、金融機関は条件変更などで対応してきた。

しかし、「抜本的な事業再生への課題について」(2016)によれば、長期条件変更先で初回条件変更から5年以上経過した企業が全体の約4割を占めている。また、条件変更の内容を見た場合、「単に返済負担を先送りしているだけの内容の条件変更が多い」(8頁)としている。つまり、金融機関は元金返済猶予などの支援に留まっており抜本的な支援を行っていない可能性が高いことを示している。これは、長期条件変更先で経営改善計画等の策定状況で計画未策定が約4割と高い割合を示していることからわかる。

このように、計画策定支援事業の案件数が伸びない原因は金融機関側からの意見であった専門家がいらないという指摘もあるが、金融機関側の内部体制にも問題があると考えられる。

以上4つの仮説を立てたが、地域的な特徴を明確にするには他県との分析を必要とするため更なる調査が必要である。また他業種の認定支援機関を対象とした調査も必要である。なぜ計画策定支援事業の活用ができないのか、仮にできないのであれば他の支援制度を活用しているのか等を分析する必要がある。このため、これらの仮説の立証については今後の課題としたい。

(注) 1 加藤は、①リレーションシップ貸出、②動産・債券担保融資、③コベナンツ・ファイナンスのことを指している。①リレーションシップ貸出はリレーションシップバンキングに基づく貸出である。②動産・債券担保融資は、企業が保有する在庫、機械設備、売掛債権などの事業資産を担保として、担保価値に基づいて短期の与信枠を設定する融資手法である。③コベナンツ・ファイナンスは、債務者が一定の事項について将来の作為・不作為を約する契約上の条項を含む融資である。これらの融資手法で基盤となるのが①リレーションシップ貸出であるとしている。

(注) 2 2008年の金融検査マニュアル変更については、「実現可能性の高い抜本的な経営再建計画」(実抜計画)が策定されている場合について、従来3年以内に正常先債権となることが要件であったが、改定後は中小企業に限り原則5年、最長10年に延長されたとしている。また、2009年12月の変更については、中小企業固有の事情に配慮し、1年以内に同計画が策定できる見込みがあれば、要管理先債権に分類されない(暫定リスケ)ことになったとしている。

(注) 3 銀行が日常的・継続的な取引関係を通じて中小企業の様々な経営上の課題を把握・分析した上で、高度な専門知識・ノウハウやネットワークを活用して、適切な助言等により中小企業自身の課題認識を深めつつ主体的な取組を促すとともに、最適で具体的なソリューションを提案・実行することを指すとしている。

(注) 4 役割としては、申請者及び認定支援機関、支援センターとの連絡調整、手続事務等について役割を果たすものとされている。

(注) 5 認定支援機関による経営改善計画策定支援事業の支援決定一覧では、分類名、各機関名となっている。今回の分析では記載されている各機関名を参考に分類方法を変更している。このため、支援決定一覧の各分類とは合計が一致しない場合がある。

具体的には、金融機関を信用金庫、地方銀行(第二地方銀行も同じ分類とした)、信用組合、都市銀行、商工組合中央金庫と細分化している。税理士と税理士法人は税理士としている。民間コンサルティング会社については、各機関名より中小企業診断士が経営している場合は中小企業診断士として分類し、税理士法人の関連会社として判断できる場合について税理士として分類している。

(注) 6 ここでは計画策定支援完了件数を利用している。

(注) 7 改善計画策定支援事業の集計は「中小企業再生支援協議会の活動状況について～平成27年度第1四半期～」は6月までの集計であり、「認定支援機関による経営改善計画作成支援事業の支援決定一覧を公表しました」は7月までの集計である。

(注) 8 神奈川県内では神奈川県信用保証協会、横浜市信用保証協会、川崎市信用保証協会と3つの信用保証協会が存在しており、全てと連携している。

〔参考文献〕

- 加藤峰弘（2013）「中小企業金融円滑化法の廃止と早期事業再生」『金沢大学経済論集』第33巻2号
- 金融庁・金融仲介の改善に向けた検討会議（2016）「抜本的な事業再生への課題について」
- 経済産業省（2016）「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律の一部を改正する法律案【中小企業等経営強化法】の概要」
- 経済産業省 / 中小企業庁経営支援部経営支援課（2013）「経営革新等支援機関制度と今後の中小企業支援の展開」『税理』vol.56 No.8
- 総務省統計局「平成26年経済センサス - 基礎調査結果」  
<http://www.stat.go.jp/data/e-census/2014/index.htm>
- 中小企業庁（2015）「経営改善計画策定支援事業の利用推進について」
- 中小企業庁（2016）「認定支援機関による経営改善計画作成支援事業の支援決定一覧を公表しました」<http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/kakushin/2015/150831KaizenKeikaku.html>
- 中小企業庁（2015）「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業 認定支援機関等向けマニュアル・FAQ」
- 中小企業庁金融課（2015）「中小企業再生支援協議会の活動状況について～平成27年度第1四半期～」
- 中小企業再生支援全国本部（2015）「中小企業再生支援協議会による経営改善・再生支援について」
- 株式会社帝国データバンク（2016）「全国「休廃業・解散」動向調査（2015年）」
- 株式会社東京商工リサーチ「年間全国企業倒産状況 - 2015年（平成27年）全国の企業倒産8,812件」[http://www.tsr-net.co.jp/news/status/yearly/2015\\_2nd.html](http://www.tsr-net.co.jp/news/status/yearly/2015_2nd.html)
- 藤津勝一（2014）「中小企業再生・経営改善でのより効果的な支援機関の活用 - 金融機関の取り組み姿勢により支援機関の活用効果に差異」『信金中金月報』第13巻7号
- 三品秀昭 藤津勝一（2014）「中小企業経営改善支援における支援機関の有効な活用に向けて」『信金中金月報』第13巻2号