

産業能率大学紀要

第38巻 第2号
2018年 2月

研究ノート

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～

新井 稲二 ……………1

認定支援機関制度を活用した中小企業等支援は効果を発揮しているか
～認定支援機関へのヒアリングより明らかになった実態～

新井 稲二 ……………17



「産業能率大学紀要」執筆要項

産業能率大学紀要審査委員会

1. 投稿資格

次の条件を満たすものとする。

- (1) 産業能率大学情報マネジメント学部・経営学部および自由が丘産能短期大学の専任教員を原則とする。
- (2) 共著の場合には、少なくとも一名は、上記(1)の資格を有するものであること。
- (3) 本務校を持たない産業能率大学情報マネジメント学部・経営学部および自由が丘産能短期大学の兼任教員。
- (4) 上記(1)、(2)、(3)以外で、紀要審査委員会が適当と認めた者。

2. 原稿の種類

原稿は、邦文もしくは欧文の、他の刊行物に未発表のもので、論文、研究ノート、事例研究、資料、その他（書評、紹介、報告）のいずれかに該当するものに限る。

3. 原稿構成

原稿には、次のものを含むこと。

- (1) 邦文および欧文の表題。
- (2) 邦文および欧文で書かれた執筆者名と所属。
- (3) 論文と研究ノートの場合は150語程度の欧文抄録。

4. 原稿の量および投稿方法

- (1) 14,000字前後とする。
- (2) 欧文原稿の場合は、A 4判の用紙を用い、ダブルスペースで30枚以内を原則とする。
- (3) 完成原稿をメール添付にて事務局宛に送付する。手書きは不可。なお、セキュリティ上、パスワードを設定し、送信履歴を残す。

5. 表記

- (1) 原則として、常用漢字、現代かなづかいを用いる。
- (2) 表題の脚注
 - (a) 学会等に発表している場合には、「本論文は、学会名、講演会名、発表日、場所、において発表した。」というように注記する。
 - (b) 原稿受理日は、事務的に入れる。
- (3) 章、節などの記号
章の記号は、1. 2. ……、節の記号は、1. 1.、1. 2. ……、2. 1.、2. 2. ……のように付ける。
- (4) 脚注
 - (1)、(2)のように、注記の一連番号を参照箇所の右肩に書き、注記そのものは、本文の最後に一連番号を付けてまとめる。
(例)
……価格理論の一部として、取り扱われていることになり(1)……（本文）
(1) 価格理論では、このことを特に「機能的分配の理論」と呼んでいる。（注記）
- (5) 文献の引用
文章の一部に引用文献の著者名を含む場合は、著者名、続いて文献の発行年度を〔 〕で囲む
(例1)
文章の外で文献を引用する場合は、著者名、発行年度を〔 〕で囲む（例2）同一著者、同一年度の文献を複数個引用する場合は、発行年度の次に a, b, ……と一連の記号を付ける。
(例1) 文章中の引用
Minsky と Papert [1969] のパーセプトロンでは……岩尾 [1979a] は、すでに述べた…

(例2) 文章の外の引用

関係完備制が証明された [Codd 1971a]

Example [von Neumann and Morgenstern 1944]

(6) 参考文献

本文中で引用した文献は、参考文献として著者名のアルファベット順にまとめる。書誌記述は、単行図書の場合は『著者名：書名、出版社、出版年、(その単行図書の一部を引用する場合には) ページ』の順に記述する。

(例1) 和書の場合

テイラー, F.W. 著 上野陽一訳編：科学的管理法、産業能率短期大学出版部、1969

(例2) 洋書の場合

Abliat,J.R. : Data Semantics, Proc.IFIP Working Conference on Data Base Management, North-Holland, 1974, pp.1-60

雑誌の場合は『執筆者名：表題、雑誌名、巻(号)、出版年、ページ』の順とする。

(例1) 和雑誌の場合

小田稔：マイクロ波の朝永理論、科学、49 (12), 1979, pp.795-798

(例2) 洋雑誌の場合

Kipp, E.M. : Twelve Guides to Effective Human Relations in R. & D., Research Management, 7(6), 1964, pp.419-428

(7) 図・表

図・表は、一枚の用紙に一つだけ書き、図・表のそれぞれに、図1 - 1 (Figure 1-1)、表1 - 1 (Table 1-1) のように一連番号を付け、タイトルを記入する。

6. 投稿期日

9月刊行の号は4月上旬、2月刊行の号は9月中旬を締め切りとする。ただし、投稿は随時受け付ける。

7. 投稿原稿の審査

原稿の採否は紀要審査委員会において決定する。採用された原稿について、加筆、修正が必要な場合は、一部の書き直しを要求する場合がある。また、表記などの統一のため、紀要審査委員会で一部改める場合もある。なお、原稿のテーマによっては紀要審査委員以外のものに原稿の査読を依頼することがある。

8. 執筆者校正

校正は執筆者の責任において行うこととする。(校正段階における加筆は、印刷の進行に支障を来すので、完全原稿を提出すること。)

9. 著作物の電子化と公開許諾

本誌に掲載された著作物の著作権は執筆者に帰属するが、次の件は了承される。

(1) 執筆者は、掲載著作物の本文、抄録、キーワードに関して紀要審査委員会に「電子化公開許諾書」を提出し、著作物の電子化及び公開を許諾するものとする。共著の場合は、すべての執筆者の提出が必要である。

(2) 上記により難しい場合は、紀要審査委員会に相談する。

10. 掲載論文の別刷

掲載された論文1編につき、本誌1部、別刷100部を無償で執筆者に贈呈する。別刷100部以上は有料とする。

(1991.6.5)

(1994.7.6改正)

(2003.1.7改正)

(2003.9.17改正)

(2013.4.29改正)

(2015.4.24改正)

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 稲二¹

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

¹ 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^{(注)1}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^{(注)2}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^{(注)3}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いがたい」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。

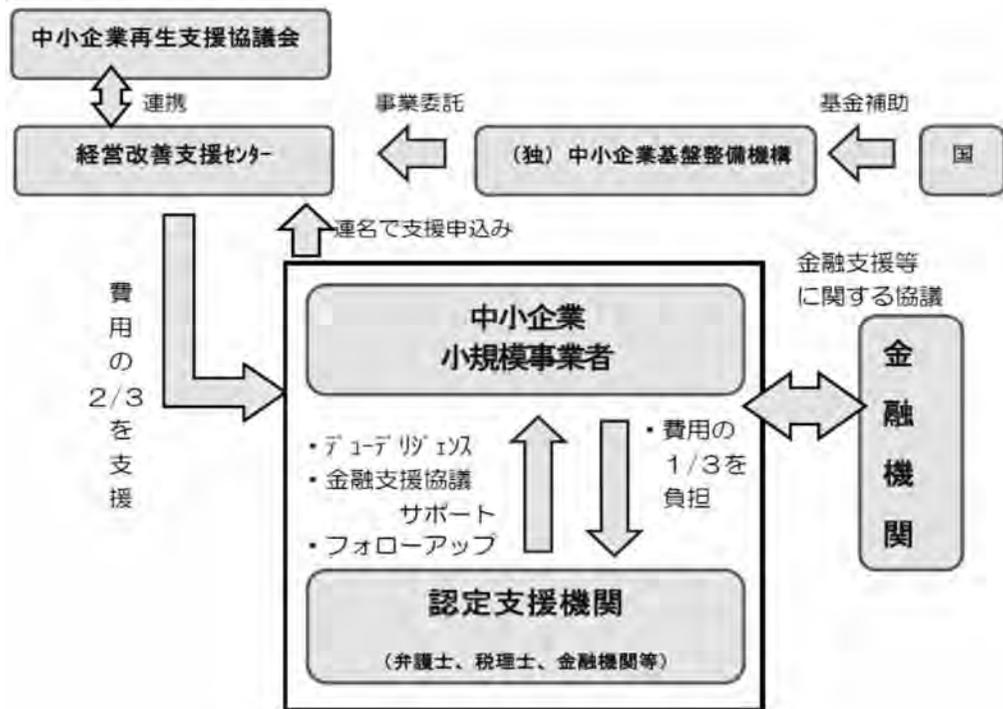
4. 認定経営革新等支援機関および計画策定支援事業について

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^{(注)4}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^{(注)5}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^{(注)6}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^{(注)7}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。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
合計	285	100	2	合計	310	295	45	9

(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^{(注)8}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き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らため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け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
- 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

認定支援機関制度を活用した中小企業等支援は効果を発揮しているか
～認定支援機関へのヒアリングより明らかになった実態～

Are the Support Providers for Business Innovation Effective?
～ Facts Clarified through Meeting the Providers ～

新井 稲二
Ineji Arai

Abstract

The present study examines whether or not the present support providing system for small and medium enterprises are effective. Although the management improvement support providers are certified for implementing highly specialized support to diversify and revitalize SMEs, some of the providers are said to be inactive or inefficient in providing SMEs with effective support. Thus, I decided to investigate the situation through meeting with the providers. As a result, there were some problems to be addressed. I suggested some measures for improvement such as successful providers offer assistance and training to non-successful providers, for example, in the form of on-the-job training. In addition, local governments need to strengthen the relationship with support providers to ensure more localized support to local businesses, which will benefit both the local government and the businesses.

1. 研究の目的

経営革新等支援機関（以下、認定支援機関）制度が開始され一定期間が経過し、国も制度見直しのため中小企業政策審議会中小企業経営支援分科会において、その方向性が議論された。認定支援機関制度は、当初中小企業の財務経営力の強化、経営支援の担い手の多様化・活性化、支援機関と金融機関の連携強化等という目的をもって開始され、2017年3月現在で2万を超える多くの機関が登録されている。これらの多くは中小企業支援のために活動していると考えられているが、活動していない機関や支援能力が無いとみなされる機関まで存在す

ると言われる。

このため、本論では認定支援機関が実際にどのような活動をしているのかを明らかにし、現場で活躍している認定支援機関の傾向を分析することで、支援を実施する上での課題と解決策について検討することとする。

2. 調査・分析方法

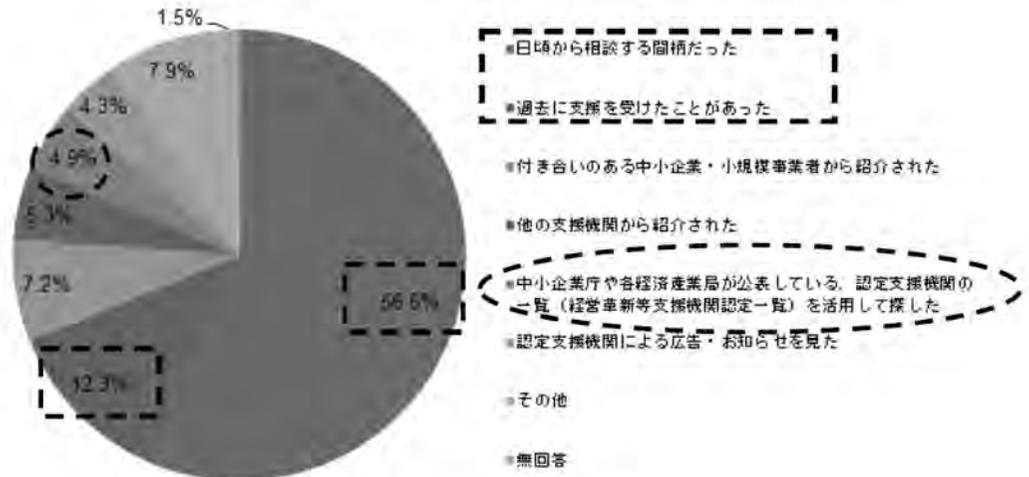
まず、認定支援機関がどのような活動状況にあるかを分析する必要がある。これについては、資料を元に分析を実施する。次に、認定支援機関に期待される役割について、刀禰（2015）及び小出のインタビュー（2013）より代表的な支援機関の1つである金融機関を事例として分析することとする。

そして、中小企業支援の現場において、認定支援機関制度がどのように理解され活用されているかを調査するため、実際に認定支援機関として活動している中小企業支援機関にヒアリング調査を実施した。

3. 認定支援機関による活動状況

中小企業庁（2016）によれば、認定支援機関の支援活動で最も多いのが「補助金活用に必要な手続き支援」で全体の38.9%を占めており（p10）、補助金の申請支援が最も多くなっている。昨今は、認定支援機関による支援を受けることが前提となっている補助金等も存在し、「補助金申請時に認定経営革新等支援機関を選んだ経緯」として日頃から相談する間柄だった、過去に支援を受けたことがあったと回答した割合の合計が全体の68.9%を占めており（図表1）、支援実績のある中小企業者に対し認定支援機関が支援を実施するという構造になっている。また、補助金活用時以外の関係として「補助金活用時以外では支援を受けていない」を選択した中小企業者が47.2%となっており、認定支援機関の支援対象先は支援したことのある中小企業者で、支援内容は補助金申請支援が中心になっていることがわかる。

図表1 補助金申請時に認定経営革新等支援機関を選んだ経緯



(出所) 中小企業庁「認定経営革新等支援機関の現状について (2016)」より一部抜粋

具体的には、ものづくり補助金^{(注)1}では金融機関による支援の割合が全体の62.8%を占め、経営改善計画策定支援事業においては57.1%が税理士による支援であった。このように、認定支援機関の活動が補助金の申請支援に偏っており、業種ごとに得意分野が表れてしまっている。特定の補助金等の採択結果に偏りがあると、本当に支援を必要としている中小企業者は誰に何を相談すれば良いかわからなくなってしまう。例えば、補助金申請を考えている中小企業者が認定支援機関に支援を求めているが支援機関の業種によって採択率が異なる現状では、税理士に相談した場合は採択される可能性が低くなり、金融機関に相談した場合には採択される可能性が高くなってしまふ。つまり、支援を必要としている者に支援が届かなくなってしまふ懸念があり、このことは問題ではないだろうか。確かに同じ認定支援機関であっても得意としている分野が業種によって異なるのだから本業とすべき分野が得意であるということはあるだろう。しかし、支援を必要としている中小企業者にとって外見上では同じ認定支援機関なのだから、どの機関に相談しても最低限必要な支援が受けられなければならないはずである。

4. 認定支援機関たる地域金融機関に対する評価

認定支援機関の活動がどのように評価されているのかを分析する必要がある。このため、認定支援機関の中でも代表的な支援機関の1つである地域金融機関を例に分析を行なった。地域金融機関を選定した理由としては、2017年3月現在での認定支援機関数^{(注)2}からすれば全体

数が26,045であるのに対し、金融機関は487機関が認定を受け少数ではある。しかし、実際はものづくり補助金の例からわかるように、金融機関の活躍が大きい支援事業も存在している。これらのことから、認定数が少なくとも支援実績のある金融機関の支援活動がどのように評価されているかを分析することで認定支援機関の役割を分析することができるのではないかと考えられる。

4. 1 信用金庫が認定支援機関として活動することの利点

刀禰は信用金庫が補助金活用を進めている現状を調査している。それによれば、地域金融機関ではコンサルティング機能の強化などが求められており、外部の機能を幅広く活用したビジネスモデル構築について検討している。その一環として、認定支援機関制度の開始に伴い補助金活用が各種支援策の1つとして位置付けられ、付随して発生するつなぎ資金の提供など地域金融機関の活動の余地が大きいだろうと考えられている。原則として補助金は清算払であり、例えば補助金を用いて工作機械を購入した場合、機械購入から補助金交付までの間、補助金相当額をつなぎ融資などで手当てする必要がある。

中小企業にとって補助金を活用する目的は、資金の一部を獲得できることの他に、対外的なPR、信用力の向上つながることも利点として挙げられる一方で周知度合は高くなく、経営者が日々の業務に忙殺され、また公的機関に敷居の高さを感じているようである。だからこそ信用金庫が補助金の情報提供や申請書類の添削を行うことは付加価値サービスの提供となり得るとしている。

信用金庫にとっても、補助金活用の支援を取り組む背景として金利競争の脱却があり、低金利以外の付加価値サービスの提供を通じて、貸出金残高と利回り確保を目指している。信用金庫における補助金活用の支援策は2つの位置付けから説明することができる。1つは課題解決型営業を実践するツールとしての位置づけであり、補助金は使い勝手が良い、情報収集に役立つ、新規の資金を創出する点で優れ、取引の浅い中小企業の深耕、新規開拓の際にも利用しやすい。また、補助金活用を支援することで経営方針や事業計画といった情報を収集できるほか、経営者の本音や悩みに触れることも可能である。

2つは若手職員の育成ツールとしての位置付けである。若い渉外担当が中小企業の懐深く入り込み課題解決型営業を実践するのは難しい。そこで、育成ツールとして補助金情報を活用する信用金庫が増えている。補助金情報に対する顧客の反応をみることで経営課題や要望・資金ニーズを探ることが可能になるとしている。

4. 2 認定支援機関たる金融機関の活動に対する疑問点

小出はインタビューで金融機関の立場から見た認定支援機関の姿について述べている。経

営況が厳しくなった中小企業に対する地域金融機関の経営支援については、現状、疑問符を付けざるを得ない。認定支援機関として、多くの金融機関が認定されているものの、経営支援の在り方はこれでいいのかという思いを持っているとしている。

中小企業支援を行う専門組織が立ち上がってきてはいるものの、課題は2つある。1つは、こうした専門組織の支援を受けられるのはほんの一握りであって、対象となるのは地域を代表するような企業や複数の金融機関と取引がある企業などである。2つは先進的な取組みを見せる一部の地域金融機関を除いて、大半の地域金融機関がサポートして策定した経営改善計画は債権保全上のものであって、取引先である中小企業の経営再建を真に目指したのものとは違う内容になっているということである。

金融機関の中小企業に対する経営支援の展開で、欠けているのは売上拡大支援である。これは、中小企業の経営改善、事業再生を成功するための絶対的なファクターである。確かに、浮かび上がった問題を指摘するのは必要な支援だとは思いますが、このような支援をもって経営改善計画の策定が終了とはならない。相談に来る経営者に聞いても、金融機関から売上拡大の支援を積極的に受けたという話はあまり聞かない。これまで、金融機関は業績不振先に対して何をすべきかということを確認に理解していなかったのだと思う。

地域金融機関というのは、地域において中小企業との接点が他の機関に比べ圧倒的に多い。深い関係性をもっており、経営の実態についてよく理解しているはずである。一方で、地域金融機関にとっても、コンサルティング機能の発揮やソリューション提案などと呼ばれる取組み、すなわち中小企業の本業支援は競合先との決定的な差別化要因になるとしている。地域金融機関認定支援機関に認定され、早急に売上拡大支援のできる人材を育成すべきであり、経営コンサルティングを行うことの意義や目指すべき方向性をきちんと定めることから始めるべきであるとしている。

4.3 両者の意見の違いと認定支援機関のあるべき姿

刀禰と小出の主張に関し、刀禰は信用金庫について、小出は地域金融機関^{(注)3}について述べているため定義が若干異なるが、どちらも支援対象である中小企業との距離が近いということ述べている。地域金融機関は融資を実行する前に、なぜその資金が必要なのか説明を中小企業者に求める。つまり、融資を通じ財務状況及び経営状態を知る立場にある。

次に相違点について、刀禰は補助金活動支援を取り上げ信用金庫が推進している理由として、課題解決型営業を実践するツールと若手職員の育成ツールであるとして現状の信用金庫の取組を肯定的に述べている。一方、小出は中小企業に対する地域金融機関の経営支援は債権保全上のものであって、疑問符を付けざるを得ないとし、売上拡大支援を実施するべきであると述べている。

このように、認定支援機関として活躍していると考えられる金融機関の役割について意見が統一されていない。確かに、法律上^{(注)4}では役割は述べられているものの、現場でのあるべき姿に対する解釈が異なることからわかるように、認定支援機関の活動に影響を及ぼしている可能性がある。

5. 認定支援機関に対する調査

認定支援機関たる金融機関の役割についての認識が統一されていないのであれば、他の認定支援機関についても同様のことが考えられる。このため認定支援機関として活動をしている支援機関（図表2）に対し自身の活動を通してどのように制度を理解して活用しているのかヒアリング調査を実施した。

図表2 ヒアリング先一覧

認定を受ける以前より支援機関として活動している機関	
	A県産業振興センター
	B市産業振興財団
	C市商工会議所
税理士・税理士法人	
	D税理士
	E税理士
	F税理士法人
認定を受けたその他の機関	
	コンサルティング会社G
	H弁護士

筆者作成

5.1 認定を受ける以前より支援機関として活動している機関

認定支援機関の中では、本制度が開始される以前より中小企業支援を実施してきたグループである。このため、認定支援機関として実施できる支援制度以外にも独自の支援制度や自治体から委託され実施する支援制度もあり、メニューは豊富である。

(1) A県産業振興センター

中小企業支援について、公的な支援センターがその業務を担ってきたが10年くらいかけて金融機関等が加わるようになってきて、認定支援機関制度が開始されたように感じている。

当センターは、国より認定支援機関制度が開始された当初、対象とならないと言われていたが、途中から必ず認定を受けるように連絡があった。現在は、中小企業・小規模事業者ビジネス創造等支援事業^{(注)5}等の関係上登録している。連携という面では、金融機関の多くが認定支援機関として登録されていることで、地元金融機関との関係は向上している。

県独自の中小企業政策もあり、それを実行するための機関という性格も持ち合わせている。県内では中核的支援機関という位置付けなので、他の支援機関と同じようにサービスを提供できるようにしている。県は各地の相談窓口を廃止し、商工会・商工会議所にその役割を移管しているため、県の中小企業支援策を中小企業者に浸透させる重要性は認識している。

中小企業支援については、既存・新規に関わらず無料としているが、一部支援制度は受益者負担として最低限の費用を貰っている。それでも支援が足りない場合は国の支援制度を活用するなど、県・国の支援制度のそれぞれ良い部分を活用している。よろず支援拠点の事務局を受託・運営するようになってから相談者の業種に小売業、個人事業主の割合が増えてきたことで、支援対象としている先の性質が変わってきているように感じている。

国は認定支援機関制度のようなシステムを作らないと中小企業支援を前に進ませることができないと思う。発想自体は良いと思うが、もう少し細かなフォローをしてもらいたい。

(2) B市産業振興財団

認定支援機関については、ものづくり補助金の申請支援を行うため制度開始当初から認定を受けており無料で対応している。最近では、B市内も含めた広域で活動している別の認定支援機関がものづくり補助金の申請支援を従来は無料だったものを有料に変更したようであり、その影響から相談件数が増加している。また、創業補助金を含めた創業支援についてはセミナーや相談会を実施もしていることから複合的な支援も実施している。この内、創業補助金の申請支援では、補助金をあてにして創業したが補助金を受け取っても続かなかったケースがあった。このように、本来は創業すべきではない人が、補助金の存在により無理に創業してしまうケースもある。補助金全般について、形だけ要項に合わせているように見えるケースもあり、主旨とは違うと感じる計画書も存在している。

また、研修について補助金の公募説明会等は参加しているが、認定支援機関向けの研修については参加していない。認定支援機関制度は補助金申請支援に必要と感じたから取得したため、補助金関連以外の制度はほとんど活用していない。

他には、販路開拓やマーケティングに関する相談が多く、専門家派遣を実施して対応している。初めて利用する中小企業者は少ない。基本的に3名の正規職員の他は契約職員や嘱託職員等で構成され、訪問を中心として目的別にチームを分け（ものづくりチーム、創業チーム、その他）して活動しており、他にも製造業務向けの市独自の支援制度や制度融資の窓口を行

っている。

B市内においては商工会議所や他支援機関とも連携しており、一昨年より月1回の担当者同士の情報交換会をテーマ別を実施している。また、それぞれがセミナーを実施しているが日程が重ならないように調整をしたりしている。

(3) C市商工会議所

会員のための支援という目的のために認定支援機関として活動しており、中小企業庁のメールより認定支援機関制度を知った。このため認定支援機関だから相談を受けるようなことはせず、会員の支援の一環で認定支援機関として活動することはある。例えば補助金申請支援等は認定支援機関の確認書等の発行が必要であり、これがないと形式不備になってしまうことから、確認書を商工会議所から発行するために認定を受けている。認定支援機関だからといって費用を徴収することはしないが、基本的には会員向けの支援であることから会費（年24千円）を支払ってもらっている。このため無料で相談に乗っているが、コンサルティングフィーをもらっていけないということではない。C市内で会員になっていない企業からの相談についても無料で行うが、一定期間が過ぎれば会員になってもらいたい旨を伝えている。

自分たちのフィールドは理解しており、相談が最も多いのが資金繰りに関する相談であり、ビジネスマッチングのような案件は地理的な制約があることから難しいと感じている。また、再生支援については求められているという認識はなく、全く相談が無いわけではないが認定支援機関としては活動していない。認定支援機関向けの海外展開に関する研修があったが、それには参加した。

認定支援機関だからといってメリットがあったとは感じておらず、認定支援機関が支援して申請できる制度が相談者の求めている課題と重なればメリットがあったと感じる。顧客側のメリットを考えると難しい。認定支援機関制度を活かすのであればメリットをわかりやすく出すべきで、それぞれの機関が使いやすい制度があると良いのではないかと感じる。

数多くの認定支援機関が存在している状態で、活動していない認定支援機関もあり、このような機関は退出させるべきではないかと感じる。数が多く、何ができるのかがはっきりしないために、この制度は相談者が混乱しているのではないかと感じる。

5.2 税理士・税理士法人

認定支援機関として最も認定数が多いのが税理士関係者である。このため、税理士関係者がこの制度をどのように感じ、支援業務を行っているのかによって当初の目的と現実の差が明確になると考えられる。

(1) D 税理士

認定支援機関制度に関する話題は顧問先等からしばしば聞いており、知り合いの中小企業診断士の方に教えてもらい申請を行った。認定支援機関が関与して申請する補助金が存在していることは顧問先の方から申請相談があった際に知ったが、ある顧問先は申請書も代筆してくれるものだと思っていた先があった。認定支援機関の関与が必要な場合にはすぐに対応できることがメリットであると感じている。

補助金申請支援については手間・時間がかかるので顧問契約先に対する支援を優先している。顧問先に対しては顧問料を既に貰っているため、申請支援を行ったからといって費用は徴求していない。補助金を申請する企業等は開発費等を捻出することができないために補助金申請を行っているのだから、お金の無い先から費用を徴求ことはできない。お金を貰えるならばやってみたいと思うケースもある。

税理士なので、数字を出して説明することは得意としているが、文章で説明することはしないようにしている。今までは、数字しか見ていなかったもので、他の視点から企業を見ることで勉強になったと考えているが、果たして経営アドバイスをを行ったからといって、その企業の経営がプラスになったかどうかは疑問に感じる。補助金についても確認書に押印が必要であるから相談してくるのであって、対象となる企業にとってメリットがあるのか疑問である。特に、補助金採択後のアドバイスが難しいと感じており、補助金を受け取ったその年度の決算では利益が補助金分プラスになるのだが、次の年度の決算では元通りの数字になってしまっている。これでは、何のために補助金を獲得して開発等を行ったのかわからない。

認定支援機関として熱心な先生（税理士）とそうでない先生がいることは確かであり、若い先生ほど熱心である。TKC 全国会（以下、TKC）の先生方は認定支援機関が多くTKCが主催して勉強会やセミナーを実施しているようだ。各地方税理士会でも不定期ながら研修がある。

(2) E 税理士

TKC からのアナウンスによって認定支援機関制度を知った。税理士会からのアナウンスもあったが遅いと感じている。TKC はエリアごとに会（以下、都道府県会）を設けており、都道府県会同士で競争がある。また、都道府県会内部において独自に研修を実施し、認定支援機関の関与が必要な支援制度全てにおいて対応できるようにしている。研修については、事例研究を中心に認定支援機関が関与する支援制度^{(注)6}の勉強会や3ヶ月に一度のミニ研修を行っており、これらがなければ実務上での取掛かりが掴めなかった。そのような観点から研修の効果はあったと感じており、逆に利用しなければ経験知を上げられないと考えている。

得意な支援内容は税務、資金調達、経営改善に関する分野であり、苦手な分野はものづく

り補助金の申請支援である。費用に関して経営改善計画策定支援事業はガイドラインに沿って請求しており、補助金に関しては20万円を請求している。各種支援制度を利用した支援で感じたことは、改善計画策定支援事業ではモニタリング中、金融機関関係者に参加してもらえると支援対象企業のことを気にかけてもらえるようになった。また、補助金については期限があるのでタイミングが合わないケースがあり、企業によっては無理をして申請したことや決算の関係上で利用できない場合もあった。

認定支援機関として認定を受け活動していない先があることについては、残念だと感じる。国として求められているのに活動していないこと、中小企業のために動かないことはもったいない。今回の制度は士業者全体から見て、中小企業支援について意識するきっかけとなり、税理士として本来の意識改革の機会をもらった。ただ、税理士にとっても新しい分野であり浸透にはまだ時間がかかるので、この制度は続けてもらいたい。役に立つシステムになるには時間がかかる5年、10年はかかると思う。現状では仕組みとして育っていない。

(3) F 税理士法人

認定支援機関制度については国からのアナウンスより当初から認識しており、研修は認定支援機関の認定を受ける際と、補助金申請支援を行っている都内の支援機関に話を伺いに行った。また、当初はいわゆるメガバンクは認定支援機関として認定を受けることができなかったため、メガバンク関係者より問い合わせを受けたりもした。

当法人は地元の金融機関数行庫と連携しており、税務・資金繰りは得意で特に創業支援は年間100件以上の支援を行っている。事業計画書の策定支援は無料で行っており、創業希望者の意見を聞きながら、その場で一緒になって作り上げをしている。その際に、資金調達が必要であれば連携している金融機関に話を繋いでいることから、相談者からはスムーズに進めることができると好評である。

逆に、国に対する支援制度の申請関係は苦手としている。これは種類が多く管理が難しいということや実質的に同じことを求めているのに様式が補助事業ごとに異なっているということに起因する。正直、使い勝手の良い制度がないと感じている。例えば、創業補助金を例にすると、創業希望者が当法人に相談にお越しになり補助金申請について話をしたとして、その際に私から、「この補助金は清算払いといって事業計画が終了してから精査をうけて問題がないと判断された場合に貰える補助金です。」と説明すると相談者は困ってしまう。創業者からすれば、創業したいが資金がない状態なのだからすぐにでも資金が欲しいと考えるのが当然である。このため、代わりに融資で資金調達することを提案している。昨今の低金利で融資のコストも低く抑えられ、事業計画書の作成は当法人の担当者と一緒に作るようにすれば負担はかなり軽くなる。このようなことがあるため、補助金関係はこちらからアピールす

るようなことはしていない。

認定支援機関制度そのものは良い制度と考えている。認定を受けて活動していない支援機関はおかしいと思うが、活動していない認定支援機関があるということは、その分競争は少なくなりおいしいと感じる。認定支援機関は相談者に対し、いかにしてお役に立てるかということ維持することが重要ではないか。認定支援機関としての要望は、中小企業者向けの多すぎる支援制度を整理して、例えば申請書の統一化や即効性のある制度を用意してもらいたい。現状は申込者のことを考えていない。そもそも、支援制度に専門家が関与することがおかしいと感じる。さらに、認定支援機関ごとの得意分野をはっきりとさせるべきではないか。

5. 3 認定を受けたその他の機関

認定支援機関の内訳では、コンサルティング会社として認定を受けた者の内情と見ると、中小企業診断士が個人事業主として認定を受けている場合や、税理士事務所の子会社等が多い。また、他の士業者がどのような考えから認定支援機関として認定を受けたかを分析することは、当初の目的である経営支援の担い手の多様化・活性化の視点から重要であると考えられる。

(1) コンサルティング会社 G

当社は税理士法人の関連グループ会社であり、認定支援機関制度が開始した当初は関連会社である税理士法人が認定を受けていたが、当社独自で支援機関として活動するニーズがあると判断し認定を受けることとした。税理士法人は税務対応を専門とする方針のため、税理士法人の顧問先から経営相談があった際は当社にて対応している。もちろん、当社に直接相談があった際にも対応している。得意としているのは経営改善計画策定支援事業であり、相談者のビジョンの作成をサポートすることを当社の理念にしていることから経営改善計画策定支援事業の中でもモニタリングを重要視している。当社では過去に経営革新計画の申請を3件以上支援しており、認定支援機関が認定を受ける際の要件を満たしたことで当初受ける研修を免除されている。認定支援機関としての研修については、経営改善計画策定支援事業に係る研修に参加したことがあり、役に立っていると思う。ものづくり補助金等、補助金支援に関しては、実績件数も少なく今後強化することがお客様ニーズに答える上では課題である。

金融機関とも案件を通じての連携がほとんどであり、信用保証協会が行っている経営サポート会議などで意見交換をしている。

もともと認定支援機関制度は中小企業金融円滑化法が2013年に期限を迎えた中で、その対策としての意味があったと思う。このため、経営改善について力が入っているように感じるが、実際に経営改善支援ができる支援機関は少ないのが実情で、できる支援機関ができる範囲で

支援をしている。国は新たな支援制度として本制度を大々的に開始させたが、主旨が浸透していないのではないかと。実際に認定支援機関として活動していない機関が多く存在しており活動している支援機関と、そうでない機関とで識別マークのようなものを作り分けた方が良いと思う。

(2) H 弁護士

所属する弁護士会よりアナウンスがあり、興味を持ったので認定を受けた。弁護士会では不定期だが事業再生等の研修を実施しており、当時は、税理士と連携して再生業務を行っている事例の紹介があった。現在、認定支援機関としての活動はしていないしアピールもしていない。これは、再生についての経験がないことが理由である。

税理士が経営改善計画策定支援事業等を活用した再生支援を実施していることは知っているが、弁護士が業務として行っている分野は、再生計画にも乗らないような破産などの案件である。実際に対法人の業務では、この分野の取り扱い件数は多く、逆に再生の分野でも税理士だけでは対応できない業務もあるのではないと思う。法的問題を抱えているような先では我々のような弁護士の出番である。再生に関する業務は他の認定支援機関たる先生方とチームを編成して再生計画を作成し、実行時に法的な問題があればチームのメンバーである我々が対応すれば、再生計画も実効性が高くなり信頼性が高まるのではないかと。弁護士が中小企業者の経営に入ってアドバイスをしようとするのは新しい分野であり、その手の研修は増えてきている。事業再生や経営改善と呼ばれる分野について業務を広げたいと考えている。

認定支援機関制度は良い制度だと考えている。中小企業者は法律分野における専門知識がないことで、知らないうちに法律分野におけるリスクを侵している可能性がある。このため、認定支援機関たる弁護士がアドバイスをすることでリーガルチェックができれば、経営的に良い影響があるのではないかと。

5.4 支援機関ごとの特徴

今回8先に対しヒアリングを行った結果として、支援実績の差があるということが明らかとなった。この差が持つ特徴を分析することで課題を捉えることとする。

(1) 3つの分類での特徴

上記3つの分類の中で、認定を受ける以前より支援機関として活動している機関（以下、既存支援機関）と税理士・税理士法人（以下、税理士）及び認定を受けたその他の機関（以下、その他機関）では差があることがわかる。これは、支援メニューの多さにもよってくるものであるが、既存支援機関はどれも創業セミナーを実施（C市商工会議所も実施している）し

ており、補助金申請支援のみ実施しているのではない。このような認定支援機関が関与しない他の支援制度も活用できることは、支援対象者により実効性の高い支援が可能になってくる。

次に、相談者が認定支援機関に支払う費用について税理士はそれぞれで対応が異なり、その他機関は費用が掛かる。例えば、費用を掛けてまで補助金申請をチャレンジして不採択となった場合、その費用は無駄な出費となってしまふ。そうであれば、無料で対応しており採択実績のある既存支援機関に相談が偏ってしまう。その結果、採択実績のない認定支援機関はいつまでも経験を積む機会がないということになりかねない。

(2) 分類内での特徴

既存支援機関については、規模によって取り組んでいるメニュー数に差が出ている。A県産業振興センターについては、県の支援メニューと国の支援メニューの両方を活用している。このため、専門家派遣やよろず支援拠点事業といった相談業務やインキュベーション施設の運営、創業セミナーの開催といった創業支援、他にも県内で複数回行われる商談会の開催といった販路開拓支援等の総合的な支援を実施している。一方で、B市産業振興財団やC市商工会議所はA県産業振興センターと規模の比較をすると小規模な組織であり、支援メニューが限られてしまふ。事実、B市産業振興財団では正規職員が3名しかいなかったり、C市商工会議所では限られた範囲での支援活動のため、ビジネスマッチングを行う難しさについてヒアリングすることができたように、一部の支援に特化して対応している。

次に税理士において、同じ分類内においても支援実績の差が明確になってしまふ。これは、今回ヒアリングした税理士において顕著に表れていると考えられる。特に、TKCの会員とそうでない会員での対応に差がある。TKCでは経営改善計画策定支援事業を活用し、中小企業を支援する7,000プロジェクト（経営改善計画策定支援事業を活用して7,000企業の支援を実施する。）を推進していた。このため、TKCに加盟している税理士は経営改善計画策定支援事業に関する研修をTKCより受講しており、多くの案件を手掛けていることがわかる。これは、税理士会においても同様の研修を実施しているが、TKCの研修が効果的で実践的である可能性が考えられる。また、単純に見れば認定支援機関が関与する支援制度の活用度合によって、多く利用していれば実績が多いと判断できるが、F税理士法人のように年間で100件以上の創業支援を行っているものの、補助金申請支援を実施していない先があるなど独自の活動をしている先も存在している。このため、税理士の評価は支援制度の利用件数だけではなく認定支援機関として、本来の意味での経営支援を実施しているかどうかで判断する必要がある。

さらに、その他機関においてコンサルティング会社Gは税理士事務所の関連グループ会社であることから、税理士の活動が活発な経営改善計画策定支援事業について得意としていた。

一方、H 弁護士のように認定支援機関として認定は受けたものの、どのような支援活動をすればよいかわからなかったり、自信がないために活動ができていない支援機関も存在することが明らかになった。これは、業界団体によるアナウンスや研修が不十分である可能性があるだろう。

また、税理士 D のヒアリングにおいて、「補助金申請を行い採択された顧客について補助金を得た年度については補助金分が利益となっているが、その次の年度においては基に戻ってしまっている。」という発言は、認定支援機関として補助金申請支援を実施して補助事業が終了しても、その補助事業で得たノウハウをどのように経営に活かすことができるかという難しさを表していると考えられる。単純に補助金採択に向けた支援ではなく、むしろ F 税理士法人のような活動が求められているのではないか。そのような意味では、C 市商工会議所の「この制度は相談者が混乱しているのではないか。」という発言や、F 税理士法人の「現状は申込者のことを考えていない。」といった発言は、認定支援機関制度が中小企業等の側から見た視点に欠けているということを指摘している。

6. 認定支援機関の抱える課題

これらの結果より認定支援機関制度の問題点は、認定支援機関ごとの支援能力に差があり、その原因と考えられる要素に認定支援機関に対する研修が不十分であること、認定支援機関の連携が不十分であることが課題として考えられる。

今回のヒアリングにおいて感じることは、支援を行っている中小企業者が補助金申請の際に認定支援機関として確認書への押印が必要だから認定支援機関として認定を受けたという話があり、補助金の採択が目的となってしまっている。これは本来の趣旨から逸脱しており、例えば新たな設備が必要であるが自己資金で賄えないため、ものづくり補助金を申請したと捉えられるような発言である。ものづくり補助金は新たな取組を行うために必要な諸経費等を賄うために設けられた補助金であったが、新たな取り組みという視点が抜け落ちてしまっている。

このような逸脱の結果、申請書も代筆してくれるものと思われてしまったり、補助金を得ても決算に良い影響が出てこないということになっているのではないか。このため、より実践的で全ての認定支援機関が受講できる研修制度の確立と、認定支援機関同士の連携を促進する仕組みづくりが必要ではないだろうか。具体的には、認定支援機関申請時の研修の免除制度の廃止（例外なく認定支援機関になる者は研修を受講させる）、実績を上げている認定支援機関に実績をあげていない認定支援機関の担当者を研修として派遣する OJT 制度や、実績のある認定支援機関による同行訪問や同席しての相談等が挙げられる。もちろんこれらの事業に係る経費は国や自治体等が補助することになる。こういった取組によって、認定支援機

関全体の経験値が上がることによる能力向上や認定支援機関同士の連携が促進されることになるものと考えられる。

さらに、自治体と認定支援機関の連携を強化する取組も必要だろう。多くの認定支援機関は士業者であり地元の中小企業を支援している。このため自治体との連携を密にすることで国の制度でありながら自治体の支援制度も活用して、より効果的な支援も可能になるのではないか。今回のヒアリングでは既存支援機関とそれ以外の機関で支援メニューの差があると述べたが、既存支援機関とは自治体の外郭団体や自治体と関係の深い商工会議所であり、自治体からの資金補助を得て実施している事業も存在している。このため、自治体側としても独自の支援事業をさらに周知・利用してもらうためにも地元の認定支援機関との連携にはメリットがあるのではないか。

中小企業政策審議会中小企業経営支援分科会では、認定支援機関制度の見直しを含めた議論がされており、2017年3月17日付のニッキンによれば、格付け制度の導入や活動実態のない認定支援機関を対象とした更新制導入などが検討されている。格付け制度導入については、支援実績に応じて格付けが付与されることになるが、果たしてどのような支援実績があると格付の判断が変わるのだろうか。仮に補助金の採択数で見た場合は、個人で活動する認定支援機関よりも法人で活動する認定支援機関の方が有利に働くこととなるし、本来補助金の獲得は経営上の目的達成のための手段であって結果ではない。経営支援というものは企業ごとに経営課題は異なっており、それを解消するための時間についても個々の企業によって異なっている。確かに、補助金の採択数は特定の認定支援機関がどのくらいの採択に関わっているか客観的に分析できるという利点はあるが、F税理士法人のように認定支援機関本来の役割を理解して活動している先が不利になってしまう。

つまり中小企業の経営支援で難しいのは、その支援効果を測定することにあると考える。小出の主張するように売上拡大支援であれば、売上が伸びたかどうかで判断するべきであろう。しかし、支援を開始して何年以内に効果が表れるかといったことや、売上は伸びたが赤字受注であったため利益額が支援前よりも減少したといったことが発生する可能性もあるし、そもそも外部環境が好転することによって売上が伸びるといったケースもあり、客観的な評価は困難であろう。支援効果の測定という課題については、今後の課題としたい。

- (注)1 平成24年度補正予算より実施されている補助金の通称である。毎年度名称変更があり、基本的には新たな事業展開を考えている中小企業者に対し試作開発の費用を2/3補助するものである。この補助金の申請に際し、認定支援機関の確認書が必要になっている。
- (注)2 認定支援機関数について、認定支援機関として活動する拠点を本店と支店として申請しており、本店として申請した数を集計したものである。このため、金融機関の認定数は少なく見えるが、支店も含めるとかなりの拠点を持っていることになる。ただし、金融機関でも新井（2015）で述べているように支店全てが認定を受けているということではない。
- (注)3 小出はインタビュー時において、金融機関や地域金融機関と発言している。どちらもかなり近い言葉であるものの、定義づけは明確ではない。しかし、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合（地域）を意識して述べているものと考えられる。
- (注)4 認定支援機関に関する法律は2012年8月に施行された「中小企業の新たな事業活動の促進に関する法律」によって開始された。その後、「中小企業等経営強化法」が施行され新たな役割が加えられ現在に至っている。
- (注)5 自由に経営・起業に関する情報交換や相談等ができる支援ポータルサイト「ミラサポ」を構築するとともに、専門家派遣を実施するための事業。認定支援機関を始めとした支援機関同士が地域プラットフォームを構築し、地域プラットフォームの構成員が専門家派遣依頼を行う。
- (注)6 認定支援機関が利用できる支援制度は終了したり制度変更があったりしたものも含め、補助金、税制、融資制度等がある。

【参考文献】

- 新井稲二 [2015] 「認定支援機関たる金融機関の支援体制について～神奈川県内の支援結果を参考に～」『産業能率大学紀要』第35巻 第2号
- 大畑数倫 [2013] 「小出宗昭富士市産業支援センター長に聞く いま経営革新等支援機関にどんな取組みがもとめられるか」『近代セールス』第58巻 第5号
- 関東経済産業局 [2017] 「中小企業等経営強化法における経営革新等支援機関の検索」http://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/chusho/kensaku/shienkikan_kensaku.html
- 中小企業庁 [2016a] 「中小企業の支援体制について」
- 中小企業庁 [2016b] 「認定経営革新等支援機関の現状について」
- 中小企業庁 [2017] 「認定経営革新等支援機関制度の見直しに係る具体的論点」
- 刀禰和之 [2015] 「信用金庫による中小企業の補助金活用の支援策について」『信金中金月報』第14巻 第9号
- 『ニッキン』（2017年3月17日）

SANNO University Bulletin

School of Information-Oriented Management
School of Management

Vol. 38 No.2 February 2018

Research Note

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

Ineji Arai..... 1

Are the Support Providers for Business Innovation Effective?
~ Facts Clarified through Meeting the Providers ~

Ineji Arai17