

特集：地域の力

——富山に学ぶ地域活性化のヒント

第3章

成果が大なる「富山県方式」の 企業再生スキーム

——富山県協会主導による経営改善計画策定支援事業への取り組み



長谷川 泰彦

富山県中小企業診断協会

1. 「富山県方式」の企業再生スキーム

(1) 経営改善策定支援事業の概要

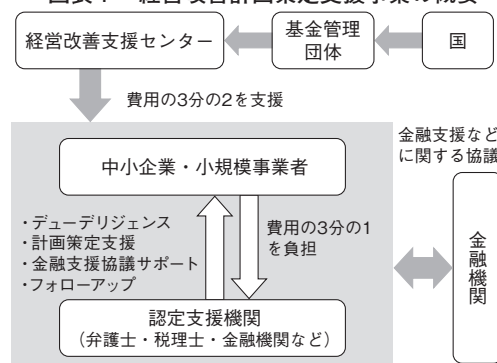
2013年3月からスタートした、「認定支援機関による経営改善計画策定支援事業」は、2015年12月までに全国で累計総数10,088件の利用申請があり、10,049件が支援先として決定された（中小企業庁「経営計画策定支援事業進捗状況」2015年12月28日まで）。

この事業は、金融支援などを必要とする中小企業・小規模事業者が、外部専門家（認定支援機関）の助けを得て実施する経営改善計画の策定を支援するもので、具体的には認定支援機関による経営改善計画策定費用やデューデリジェンス費用（資産査定）、フォローアップ費用の3分の2を国が補助するものである。各県の経営改善支援センターが国の基金管理団体から事業委託を受け、推進している。

対象となる事業者は、事業内容や財務状況など経営上の課題を抱え、金融支援などを必要としている中小企業・小規模事業者などで、対象範囲は広い。認定支援機関は、事業者と連名で経営改善支援センターに対して経営改善計画の策定を申し込み、それを実施する。

事業者は、外部専門家による事業面の診断助言や、金融機関との協議サポートを3分の1の費用負担で受けられる。金融支援などを必要とする事業者にとって、第三者の助言を

図表1 経営改善計画策定支援事業の概要



得て経営改善を推進する絶好の機会となる。

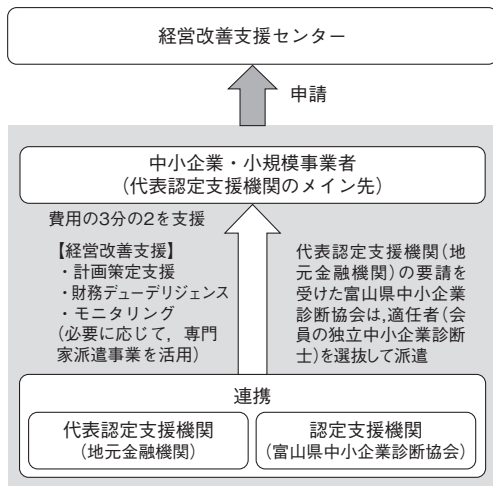
(2) 富山県協会と金融機関の連携体制

富山県においては、富山市に本店を置く富山信用金庫がいち早くこの事業に着眼し、積極的に推進したことで注目を集めた。その事例は、『中小企業白書 2014年版』に「代表認定支援機関として、事業者の経営改善に取り組む金融機関」としても取り上げられた（同書489頁）。

金融機関が代表認定支援機関となり、富山県中小企業診断協会（以下、当協会）と連携して、診断士が事業デューデリジェンスを実施するスキームを構築したのである。

富山県内の金融機関は、代表認定支援機関としてこのスキームを活用し、外部専門家として診断士を擁する認定支援機関、当協会と提携して、事業者の経営改善支援に積極的に取り組むこととなった。

図表2 富山県方式の支援スキーム



この企業再生支援スキームは、「富山県方式」として、中小企業庁のパンフレットや中小企業基盤整備機構「J-Net21」にも取り上げられ、全国から注目を集めた。

このスキーム構築の背景には、当協会がこれまで積極的に独立診断士の育成に携わり、会員である診断士の個々の能力や適性を的確に把握していたという経緯がある。

また、計画策定支援費用について、中小企業庁の発行する『認定支援機関等向けマニュアル・FAQ』には、「経営改善計画策定支援及びモニタリングに係る費用は、事業者の事業規模等を勘案して、適切な金額になるようご検討ください」とされているが、当協会が主導して、代表認定支援機関との間で1企業あたり実働6日間で18万円（事業者の費用負担は6万円）と決めたことも、制度の利用促進につながっている。

(3) これまでの依頼件数と業種

専門家として診断士が事業デューデリジェンスに携わることで、財務面でのデューデリジェンスや金融機関への支援の要請といった金融財務面での支援のみならず、事業内容や今後の事業のあり方に深く踏み込んだ改善計画を提言することができる。

事業者にとって、金融面での一時的な支援

措置は必要なものであるが、抜本的な経営改善なくして再建を図ることはできない。診断士は、その両面において公正かつ企業側の立場で判断を行うことができる。

そうした評判が奏功して、富山県は全国トップクラスの制度利用率を上げている。中小企業再生支援全国本部の発刊する『中小企業の事業再生と中小企業再生支援協議会』によると、2014年度末時点での利用申込件数と、中小企業事業者数（『中小企業白書 2013年版』）との比率を示す利用率において、富山県は京都府に次ぐ全国2番目の実績であった。

2015年12月末段階での富山県の累計利用申請件数272件のうち、75.7%を占める206件が当協会との連携スキームによる利用実績である。利用実績の内訳を業種別に見ると、製造業（33.0%）が圧倒的に多く、卸売業・小売業（22.3%）、建設業（16.0%）、運輸業（9.2%）と続いている（図表3参照）。

富山県統計調査課の発表する産業大分類別事業所数によると、県内でもっとも多い事業者は卸売業・小売業（24.8%）であり、次いで建設業（13.8%）、製造業（11.7%）、宿泊業・飲食サービス業（10.5%）となっている。産業大分類別事業所数では第3位の製造業が、制度利用においてはもっとも多い。

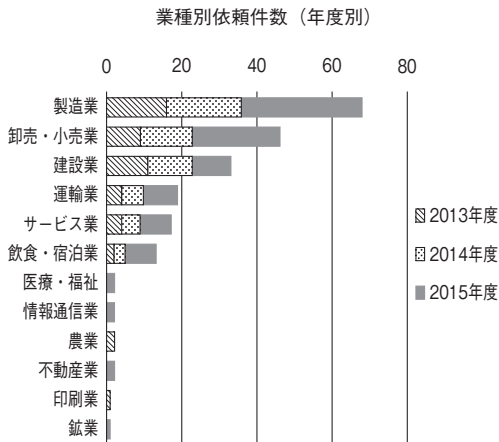
また、運輸業の産業大分類別構成比は1.6%にすぎないが、制度利用実績は全業種の9.2%と高く、業績の芳しくない業種であることが窺える。

製造業と運輸業に共通する経営課題として、「下請けからの脱却」が挙げられる。経営改善の必要な状況に陥る企業の多くが、同業者からの受注を主たる売上としており、価格決定権を持たず、仕事に対する裁量の範囲が著しく狭い。

こうした事業者に対し、自社の事業構造を見直し、強みを再発見して、主体性を取り戻せるようサポートするのは、まさに診断士の職域である。

図表3 業種別制度利用者数
(富山県中小企業診断協会)

	2013年度	2014年度	2015年度	合計
製造業	16	20	32	68
卸売・小売業	9	14	23	46
建設業	11	12	10	33
運輸業	4	6	9	19
サービス業	4	5	8	17
飲食・宿泊業	2	3	8	13
医療・福祉			2	2
情報通信業			2	2
農業	2			2
不動産業			2	2
印刷業	1			1
鉱業			1	1
	49	60	97	206



2. 独立診断士と富山県協会の関係

当協会は、事業者や連携先の代表認定支援機関に対し、診断士の仕事の品質を担保する責任がある。当協会が、独立して活躍する診断士の育成に積極的に携わっていることはすでに述べた。ここでは、当協会がどのように仕事の品質を担保する仕組みを構築したのかを述べる。

(1) 富山県協会主導による様式の統一化

当協会が携わる経営改善計画策定支援は、次の10項目からなる様式で進めることを代表

認定支援機関に対して表明し、実働6日間でそれを行うこととした。

- ①経営改善に向けた基本方針
- ②現況分析(財務分析)
- ③長期収支計画
- ④長期資金計画
- ⑤資金繰り表
- ⑥長・短期借入金返済計画
- ⑦企業集団の状況・ビジネスモデルの概況
- ⑧資金実績表
- ⑨経営改善計画のアクションプラン
- ⑩タイムスケジュール

以上の項目を共通書式として、必要に応じて企業ごとの経営課題に対応した項目を追加する。実働6日間のうち、ヒアリングに要する日数は2~3日間程度である。代表認定支援機関との打ち合わせに1日、最終日に事業者、代表認定支援機関の3者揃っての報告会に1日、作業日1~2日という内訳になる。

計画策定期間は、おおむね1~1ヵ月半といったところであるが、相手先の事情によっては2ヵ月以上の期間を要する。依頼日と決算期の関係が計画策定期間に大きく影響することもある。

(2) 会員診断士の教育体制

①経験者とペアで新人育成

経験年数が浅い新人診断士には、当協会の専務理事が同行訪問し、見極めを行ったうえで、経験者とペアでいくつかの案件を経験させるなど、当協会独自の診断士育成の仕組みを持っている。

経験者は新人とペアで訪問し、ヒアリングや事業者とのかかわり方を見せつつ、経営改善計画書の作成を指導する。この場合、経営改善計画策定支援費用は2名で等分にするが、経験者としては作業負担が半減し、新人は経験者の仕事振りを見ることができ点で、双方にメリットがある。

②クレーム対応

代表認定支援機関や事業者からのクレームには、当協会が主体的に対応し、当事者であ

る診断士の育成のための材料としても、その事案を活用している。

クレーム内容としては、訪問した診断士の言動に関するものが多い。改善計画の内容や信憑性に関するクレームがない点は、次に述べるチェック機能が効果を発揮している。

(3) 富山県協会による品質保証

当協会による最終的な品質保証は、経営改善計画書のチェック機能にある。事業者と協議しながら経営改善計画を策定し、代表認定支援機関との打ち合わせに臨む前に、当協会が計画書をチェックする。この時点で、基本方針の方向性や収支計画の実現性、資金計画の妥当性について第三者（当協会専務理事会）の評価を受ける。

こうした取組みが一定の品質を維持する結果となり、代表認定支援機関からの高評価に結びついている。

3. 経営改善に携わる診断士の役割

(1) 経営者の行動を促す

経営改善計画策定支援事業は、成果物として経営改善計画書を作成するが、経営者が行動に移さない限り、経営改善は実現しない。短時間のかかわりで経営者の行動を促すことは容易ではないが、診断士として経営改善計画策定に携わる以上は、経営者の変化を信じ、ゴールを目指して一歩ずつ階段を昇っていくことを促さなければならない。

第1段階として診断士が支援できるのは、適切なゴールセッティングまでである。モニタリングの実施も本事業において実施することができるが、現時点ではモニタリング費用も含めて本事業で対応している金融機関は2機関のみであり、当協会がかかわった件数はごくわずかである。成果を報告できる事例が上がってくるのは、もう少し先の話になりそうである。

(2) 数字を見る力をつける

金融支援などが必要となる経営者の多くが、数字をきちんと見ていない現実がある。数字の見方をわかりやすく解説し、数字を見るクセづけをするのも、経営改善に向けた小さな行動の1つとなる。

計画策定期間中に経営者に毎日数字をつけてもらうなどして、習慣化を促すこともある。こうした基本的なことに取り組む姿勢を身につけてもらうことも、私たち診断士の役割の1つと考えている。

(3) 短期的対策と長期的対策

短期的対策として、金融機関に借入金の返済額の軽減（借入期間の長期化）や金利の有利な借入金への借り換え、短期借入金の長期化、劣後ローンの提案などを要請することがある。しかしながら、それらは一時的な対策であり、長期的には事業から確実にキャッシュを生み出せるようにならなければ、いずれ同じことをくり返すことになる。

短期的な金融措置を提案しつつも、長期でどう改善するかを経営者とともに検討することが、きわめて重要な診断士の役割と言える。

4. おわりに

私たち診断士は、経営者を適切なゴールに向けてセットアップする重要な役割を担っている。今後、さらに存在感のある職業になっていくことを肌身で実感している。

長谷川 泰彦

(はせがわ やすひこ)

2012年に運送業専門のコンサルティング会社、株式会社モビリティマネジメント設立。業種をバス・トラック運送業・海運事業者に絞った経営支援サービスを展開。

