

特集：地域の力

——富山に学ぶ地域活性化のヒント

## 第4章

# とやま中小企業・小規模事業者 サポート事業の成果

——富山県信用保証協会との強力なタッグでの対応



江幡 博和

富山県中小企業診断協会

### 1. とやま中小企業・小規模事業者 サポート事業の概要

とやま中小企業・小規模事業者サポート事業（以下、本事業）は、個別中小企業者の経営支援・再生支援の体制を強化し、経営の安定と発展に資することを目的として実施される。本事業の推進にあたっては、富山県中小企業支援ネットワーク会議参加機関、保証約定締結金融機関、中小企業経営力強化支援法に基づく認定支援機関および中小企業診断士（以下、診断士）と連携して行われる。

本事業の対象者は、信用保証を受けている、または受けようとする富山県内の中小企業者（創業者を含む）であり、経営改善、事業再生または創業の取組みに意欲のある者としている。

本事業の内容は、以下のとおりである。

- ①経営改善・資金繰り・再生にかかわる相談および支援
- ②経営改善計画策定およびフォローアップの支援
- ③創業者の経営相談、創業計画作成およびフォローアップの支援
- ④その他中小企業者の経営サポートのために必要な事業

富山県信用保証協会（以下、保証協会）と富山県中小企業診断協会（以下、当協会）は、本事業にかかわる業務委託契約を結び、2013

年度から開始した。

### 2. 本事業の実施要領

#### (1) 経営改善診断の実施手続き

前節で記載した本事業の内容①～④の中から、②（経営改善計画策定）を抜粋してその支援措置（実施手続き）を以下に示す（次頁の図表1参照）。

- ①中小企業者または関係機関は、保証協会に本事業の診断申し込みを行う。
- ②保証協会は、本事業の申し出を必要と認めるとき、当協会に診断を依頼する。
- ③当協会は、同協会に登録している診断士から選定・決定し依頼する。
- ④⑤当協会は診断士からの承諾後、保証協会に担当診断士を案内する。
- ⑥⑦保証協会は了承するとともに、中小企業者に担当診断士を案内する。
- ⑧⑨保証協会は、当協会を通じて担当診断士に保証協会担当者を連絡する。
- ⑩保証協会担当者は、診断士の中小企業者への初回訪問の日程調整を行う。
- ⑪担当診断士は、中小企業者の経営改善診断指導を実施する。
- ⑫担当診断士は診断完了後、経営改善計画書を策定し保証協会に中間報告する。必要に応じ関係機関が参画する。
- ⑬⑭担当診断士は、同計画書を当協会に提出し内容の確認を得た後、保証協会に提出す

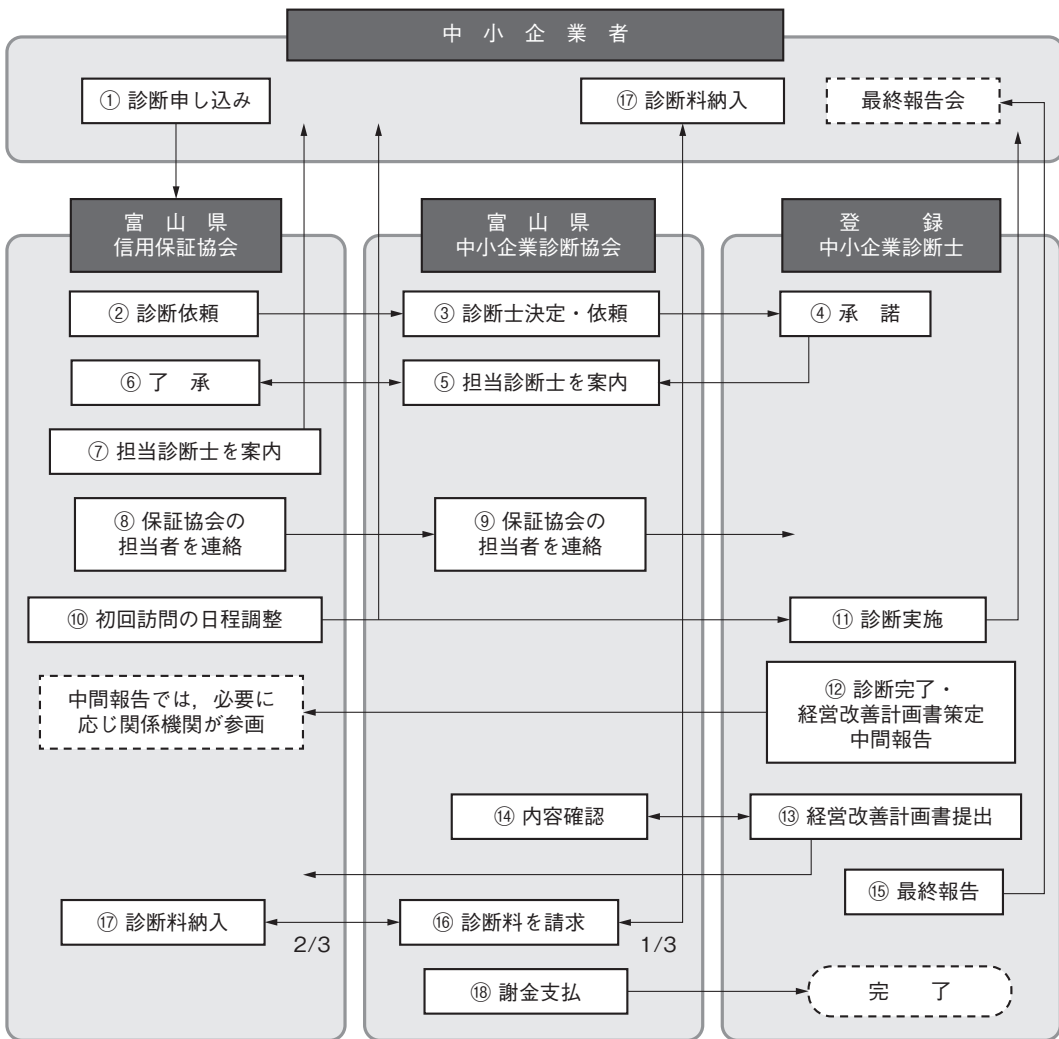
- る。
- ⑮担当診断士は、経営改善計画を中小企業者に最終報告する。同報告は、中小企業者、保証協会担当者、関係機関担当者が出席する報告会により実施する。
  - ⑯⑰当協会は、中小企業者（1/3、2015年度より1/6）、保証協会（2/3、2015年度より5/6）に診断料を請求し、それぞれが当協会に納入する。
  - ⑱当協会は、担当診断士に謝金を支払い完了とする。  
1件あたりの診断額は、3万円／1日（旅

費込）×6日＝18万円である。診断額18万円のうち、3分の1が中小企業者の負担分（6万円）、残額を保証協会が負担する。なお、中小企業者の負担は、2015年度からは6分の1となり、2015年度限定で実施された「特別サポート事業」では負担はない。

(2) 覚書、診断報告書の構成

本事業の診断指導（派遣の種類）には「経営改善診断」と「創業診断」がある。その実施にあたり、中小企業者と当協会とが覚書を締結する。その構成は以下のとおりである。

図表1 本事業にかかわる経営改善診断の実施手続き



覚書名：診断先企業との覚書（経営改善診断）、診断先企業との覚書（創業診断）

構成：1. 診断指導の内容、2. 実施期間、3. 診断報告書、4. 守秘義務、5. 経営診断に携わる中小企業診断士、6. その他

なお、「4. 守秘義務」は、別紙に「秘密保持に関する誓約事項」を設け、秘密情報の定義、秘密事項、誓約事項で構成する。

本事業の診断指導実施後にまとめる診断報告書の構成を以下に示す。

### ①経営改善診断

報告書名：とやま中小企業・小規模事業者サポート事業診断報告書（経営改善分）

構成：1. 現状分析 (1)企業概要、(2)最近の業績推移、(3)SWOT分析、(4)企業集団の状況・ビジネスモデルの概況（俯瞰図）、(5)財務分析 ①収益性、②安全性、③効率性、④生産性、⑤キャッシュ・フロー、2. 長期収支計画、3. 長期資金収支計画、4. 資金繰り表、(資料)長・短期借入金返済計画、5. 償還能力、6. 今後の経営改善事項（基本方針）

### ②創業診断

報告書名：とやま中小企業・小規模事業者サポート事業診断報告書（創業者分：信用保証承諾前信用用）

構成：1. 創業者の概要 (1)職歴、(2)創業の形態、(3)創業（予定・開始）日、(4)創業場所、(5)創業の動機、(6)創業意欲・資質、(7)家族の状況、(8)保有資格、(9)個人借入状況、(10)個人保証状況、2. 事業内容 (1)実施・予定事業内容、(2)顧客状況、3. 従業員、4. 当面の必要資金使途および調達、5. 借入金の償還能力 (1)借入計画、(2)予測損益計算、(3)償還可能期間（3年後）、(4)年間資金計画（創業1年目分）、6. 創業の可否、7. 経営改善の方向について

## 3. 本事業の成果

### (1) これまでの支援実績総括

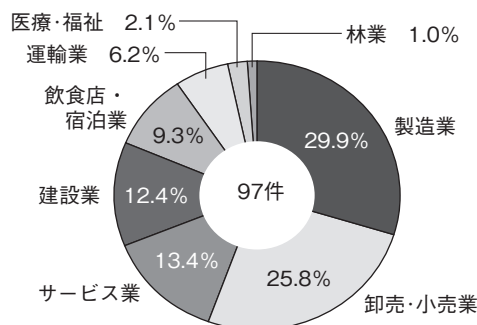
本事業は2013年度から開始され、2015年度

（2016.1.28現在）までの3年間の診断指導実績数は97件である。年度別では、2013年度23件、2014年度18件、2015年度56件（進行中17件を含む）。診断種類別の件数では、経営改善診断81件、創業診断16件であり、創業診断も16%以上を占めている。

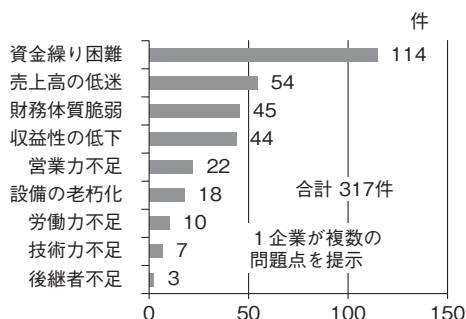
診断指導件数を業種別割合で見ると（図表2）、製造業29.9%、卸売・小売業25.8%の2業種で過半数を占める。また、サービス業13.4%、建設業12.4%を合わせると80%以上となる。そのほか、飲食店・宿泊業、運輸業、医療・福祉、林業にかかわる診断指導も行っており、幅広い業種に対応している。

経営改善診断において問題点の内容別に見た件数を図表3に示す。資金繰り困難36%と売上高の低迷17%で過半数を占め、財務体質脆弱、収益性の低下を合わせると、80%以上となる。

図表2 業種別の診断指導件数割合

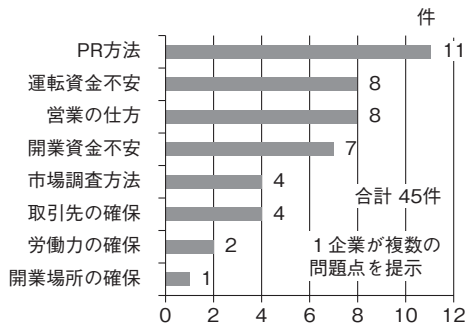


図表3 経営改善診断における問題点内容別の件数



出所：富山県中小企業診断協会の調べをもとに加工

図表4 創業診断における問題点内容別の件数



創業診断の問題点内容別件数は、図表4のとおりである（出所は上記と同一）。

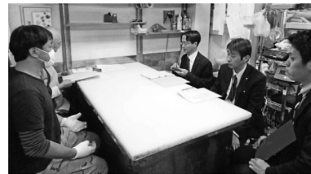
## (2) 経営改善診断の事例

### ① A社（製造業）の診断事例

当社は水産物の加工、販売を主とする食料品製造業で、社員数は24名である。2013年7月に診断士が派遣された。最終報告会には、保証協会担当者や関連の金融機関担当者も参画した。ここでは前頁に記載した経営改善診断報告書にまとめた内容を報告した。「今後の経営改善事項」を以下に示す（一部抜粋）。

I. 収益構造の見直し：1. 生鮮食品の原価管理強化、2. 生鮮食品の新商品開発検討、3. 粉末事業の拡大、II. 営業力強化：1. 販売ターゲットの検討、2. 販売先へのアプローチ可能性および方法の検討、3. 商流および物流の検討、4. 取引条件の整理、営業ツールの作成、5. 販売促進条件の整理、6. 広告宣伝方法の検討、7. 各店舗での実績集計と活用、III. キャッシュフローの安定：1. 長期資金の調達

当社がこれらの施策を実行した結果、売上高は、2013年9月期378百万円から2015年9月期436百万円へと、2ヵ年で15%拡大した。売上高経常利益率は0.4%から1.0%へ増益、自己資本比率は11.7%から12.7%へ1ポイント改善された。また債務償還年数も、29.1年から14.6年へ半減するなど、診断指導成果が少しずつ表れている。



経営改善診断のヒアリング

### ② B社（建設業）の診断事例

当社は鉄骨・鉄筋工事業で、社員数は16名の小規模事業者である。派遣診断士が前記①と同様の要領で実施し、以下の経営改善事項を中心に報告した。

1. 企業経営の基本の徹底 (1)適正な収益性の確保、(2)計数管理の導入、(3)計画的経営活動の実施、2. 収益性の改善策 (1)受注単価内で生産活動する意識改革、(2)工事ごとの採算性の把握、(3)より以上の工事需要の確保、(4)生産性の向上、3. 資金繰り表作成による金融支援の円滑化、4. 役員の身を切る努力、5. その他 (1)決算書への売上原価の記載など

当社がこれらの施策を実行した結果、売上高は、2013年3月期108百万円から2015年3月期165百万円へと、53%拡大した。売上高経常利益率は、-11.4%から3.4%へ黒字転換、自己資本比率は、-0.9%から2.9%へ債務超過から脱した。債務償還年数も、-8.8年から12.0年に改善されるなど、診断指導成果が表れた。

## 江幡 博和

(えばた ひろかず)

東京理科大学大学院機械工学修士課程修了後、大手製造業に勤務。生産技術、生産管理、予算管理に従事。2008年に独立。現在、中小製造業を中心に、経営計画、生産管理を専門分野とするゼネラル・コンサルタントとして支援。

