

平成 19 年度「調査・研究事業」

『中小企業再生支援協議会業務』対応

診断士マニュアル策定のための調査研究報告書

社団法人中小企業診断協会

はじめに

中小企業再生支援協議会(以下再生支援協議会とする)は平成15年に各都道府県に設置されて以来、平成19年12月までに相談取扱企業13,479に至り、105,424人の雇用を確保する等、着実に実績を挙げています。

再生支援協議会は中小企業再生の柱としてその社会的役割は益々高くなっており、産業活力再生特別措置法改正に伴ってその存続期間が平成28年3月まで延長となりました。

また再生支援協議会の取り組みを側面的に支援するために、平成19年6月に中小企業基盤整備機構に「中小企業再生支援全国本部」が設置されており、その成果が期待されるところであります。

平成19年4月から、再生支援協議会では、協議会事業に関する具体的運営方法を示したマニュアルを試行的に運用されていますが、今後の協議会業務の基準を示すものと推測されます。

ついでに我われ中小企業診断士もこの協議会業務全体を理解した上で、協議会業務において中小企業診断士に求められている事業デューデリジェンスと事業計画の策定支援そしてモニタリング業務を行う必要があります。具体的には、外部環境分析、内部環境分析、SWOT分析、そしてこれらを踏まえた今後の方向性を示した上で、企業が主体となって策定すべき再生計画をサポートして行く、という再生の最大の柱を我われ中小企業診断士に期待されているのです。

現状、我われ中小企業診断士は中小企業再生に対して個々の努力や経験によるノウハウの蓄積で対応してきましたが、当協会の会員間においても、その手法や報告内容にバラツキのあることが、外部より指摘されているところであり、これを是正し支援手法や報告書レベルが統一されるためのバイブル的なものが求められているものと思われます。

よって昨年度は、一般的な中小企業再生支援のノウハウの調査研究を行い、一定の好評をいただいたところですが、今年度の調査研究は、協議会業務の主旨に沿って、中小企業診断士間の支援手法や報告書格差を極小にし、再生企業および関係機関の満足度を高めるために各関係機関の協力・支援を仰ぎながら調査研究を行ったものであり、この調査研究報告書に沿って支援を行えば、「協議会業務」に対する中小企業診断士としての一定のレベルが確保されるように留意しました。

また、再生支援協議会において試行段階の「協議会業務」内容を掲載して、その具体的運用方法に沿って「補足事項」「診断士としての留意点」を付記し、それだけでは十分理解できないような場合においては、ページを改めて「診断ツール/図表/解説」を加えて説明しております。

この調査研究の内容は、『企業ドック構想』の下、過去の企業再生の多くが窮境に陥った治療的企業再生の割合が多かったことに対して、今後は業績不振初期段階から、予防的企業再生にシフトしていく必要があるとの考えから、やや深掘した内容になっております。よって危機的段階等の窮境企業

に対しては、このマニュアルのすべてを使用することなく、必要に応じて適切なものをピックアップした使い方が考えられると思われます。また予防的企業再生を目指す場合においては、企業ドック診断で企業の体質やガバナンス等のチェックから将来予知を行い未然に窮境への予防を図っていくためのマニュアルとして用いていただくのがよろしいかと思えます。

中小企業診断協会としては、再生支援協議会に携わる中小企業診断士がこの調査研究報告書を試行的に活用することによって、各々の報告内容が期待される報告レベルとなることを期待すると共に、実際に活用された診断士に対して率直かつ具体的な意見をお願いし、その意見を集約することで今後より再生現場で使い易く、内容の充実した「協議会業務」対応診断士マニュアルを策定する予定です。

この調査研究報告書が、中小企業再生支援の些少でも役立てられることができるならば、我われ調査研究執筆者にとって望外の喜びとするものであります。

また調査研究報告書の取り纏めに際して、ご協力頂いた関係先各位に厚く御礼申し上げる次第です。

目 次

はじめに	・・・	1
目 次	・・・	3
研究員名簿	・・・	5
I. 中小企業診断士が留意すべき中小企業再生支援協議会の原則		
1. 再生支援業務にかかる外部専門家としての基本	・・・	6
(1)再生支援業務にかかる外部専門家の中立的立場と第三者機関		
(2)外部専門家としての守秘義務を厳守		
(3)再生支援業務にかかる中小企業診断士としての事業の見直し		
2. 再生計画策定支援に関する外部専門家としての実務の基本	・・・	8
(1)外部専門家としての財務及び事業実態の把握		
(2)外部専門家が支援する場合の再生計画の内容に係る基準		
(3)再生支援協議会としての関係金融機関からの同意		
II. 中小企業診断士が留意すべき中小企業再生支援協議会の運用面		
1. 中小企業診断士が留意すべき実務の流れ	・・・	10
(1)中小企業診断士が留意すべき一次対応の実務フロー		
(2)中小企業診断士が留意すべきボーダーラインにある債務者への対応		
(3)中小企業診断士が留意すべき二次対応の事務フロー		
(4)協議会が債務免除を含む再生計画を策定支援する場合の留意点		
(5)中小企業診断士が平成 17 年度税制改正を活用する場合の留意点		
(6)信用保証協会による保証付債権の等価譲渡を行う場合の留意点		
(7)信用保証協会による求償権放棄及び不等価譲渡を行う場合の留意点		
(8)信用保証協会による求償権消滅保証を行う場合の留意点		
(9)中小企業診断士が留意すべき金融機関の持込案件への対応		
2. 再生支援協議会における個別支援チーム作業内容と 窓口専門家の役割イメージ	・・・	20
(1)再生支援協議会における個別支援チーム作業手順のイメージ		
(2)再生支援協議会における再生手法の選択		
(3)中小企業診断士が留意すべき再生計画策定手順		
III. 中小企業診断士が留意すべき支援業務内の各調査報告書の形式とポイント		
1. 再生計画調査報告書のイメージ	・・・	25
2. 中小企業診断士が留意すべき財務調査報告書の形式ポイントとサンプル	・・・	27
(1)中小企業診断士が留意すべき必要記載事項の留意点		
(2)中小企業診断士が留意すべき財務調査報告書（財務 DD）の報告形式		
(3)中小企業診断士が留意すべきその他留意事項		

3. 中小企業診断士が留意すべき事業計画調査報告書の			
	形式ポイントとサンプル	...	31
(0)事業計画策定までのプロセス (補足事項)			
(1)必要記載事項			
0.企業の概況 (補足事項)			
①外部環境の検討事項 ~業界動向について			
②内部環境の検討事項 ~A社の現状と問題点 (課題)			
②-1 機能別デューデリエンス (補足事項)			
②-2.過去の決算状況DD (補足事項)			
③SWOT分析によるまとめ方			
③-1 中小企業診断士が留意すべき窮境の原因			
④中小企業診断士が留意すべき事業計画の骨子記載事項			
④-1 機能別ソリューション(補足事項)			
④-2 企業再生期待効果 (補足事項)			
1) 基本的な再生効果			
2) 機能別ソリューション効果			
3) 統廃合効果			
a.コストシナジー効果			
b.収益シナジー効果			
⑤中小企業診断士が留意すべき事業計画の実現可能性			
⑥中小企業診断士が留意すべき事業計画の推移			
⑦中小企業診断士が留意すべき事業計画の実現性に付いての意見			
(2)事業再生計画における中小企業診断士としての留意点	...		88
(3)事業計画調査報告書の形式 (提出先毎の形式) についての留意点	...		89
4. 再生計画調査報告書 (完成版) の形式ポイントとサンプルについて		...	90
(1)再生計画調査報告書の形式			
(2)必要記載事項			
IV. モニタリングにおける中小企業診断士の留意すべきポイント			
1. モニタリングの意味		...	93
(1) フォローアップ方針の策定 (補足事項)			
(2) 総括表などによる通常レベルのモニタリング手法 (補足事項)			
(3) 深堀したモニタリング手法 (補足事項)			
2. 中小企業診断士が知っておくべき再生支援協議会の役割			
V.様式サンプル集		...	105
おわりに		...	114

『中小企業再生支援協議会業務』対応診断士マニュアル策定のための調査・研究プロジェクト

— 研究員名簿 —

代表	◆ 小林 勇治	中小企業診断士（東京支部） (株)マネジメント コンサルタンツ グループ 代表取締役
副代表	◆ 宮崎 一紀	中小企業診断士（東京支部） (有)情報経営ブレインズ 代表取締役
主査	◆ 波形 克彦	中小企業診断士（東京支部） 商業システム研究センター 代表
研究員	◆ 野口 能孝	中小企業診断士(東京支部)
	◆ 足立 修司	中小企業診断士(鳥根県支部) (有)スタイルクリエイション 代表取締役専務
	◆ 岩田 健	中小企業診断士(東京支部)
	◆ 高野 武彦	中小企業診断士(東京支部)
	◆ 八木田鶴子	中小企業診断士（東京支部） (有)テオリア 取締役社長
	◆ 味田村正行	中小企業診断士(東京支部) いきいきコンシェルジュ経営オフィス代表
	◆ 筒井 恵	中小企業診断士（東京支部） (有)リンク・サポート 代表取締役
	◆ 林 善暢	中小企業診断士（東京支部） (有)サンハヤシ 社長
	◆ 平田 仁志	中小企業診断士(東京支部)
	◆ 長谷 川勇	中小企業診断士(東京支部) IT 物流研究所 代表
	◆ 大矢たかし	中小企業診断士（東京支部） (有)アサートアンドトラスト 代表取締役社長
	◆ 小山田哲治	中小企業診断士(東京支部)
	◆ 中川憲一郎	中小企業診断士(東京支部)
	◆ 松永 暢夫	中小企業診断士(山口県支部) 松永経営システム研究所